

TABLEAUX **DE BORD** **DE GESTION** et indicateurs de performance

2^e édition

PIERRE VOYER



Presses de l'Université du Québec

TABLEAUX **DE BORD** **DE GESTION** et indicateurs de performance

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096
Courriel: puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers,
CH-1211 Genève 3
Suisse



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

TABLEAUX DE BORD DE GESTION et indicateurs de performance

2^e édition

PIERRE VOYER

2006



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Voyer, Pierre

Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance

2^e éd.

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 2-7605-0991-5

1. Tableaux de bord (Gestion). 2. Systèmes d'information de gestion. 3. Efficacité organisationnelle – Évaluation. 4. Administration publique – Productivité – Mesure. 5. Productivité – Mesure. 6. Rendement au travail – Normes. I. Titre.

HD30.213.V69 1999 658.4'038'011 C98-941598-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique: GISLAINE BARRETTE

Mise en pages: INFO 1000 MOTS INC.

Conception graphique de la couverture: NORMAND DUPUIS INC.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2006 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 1999 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 1999

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

.....

Avant-propos

1.1. UNE DEUXIÈME ÉDITION !

Écrire la première édition de cet ouvrage a été, en 1993-1994, à la fois ardu et passionnant. Remettre l'ouvrage sur le métier l'a été tout autant, car nous avons avancé et beaucoup appris depuis. Encouragé par l'intérêt manifesté pour la première édition, nous jugeons bon maintenant de faire ressortir les enjeux des tableaux de bord de gestion pour l'organisation de même que les possibilités d'utilisation, d'en préciser les concepts et d'en améliorer les outils méthodologiques.

Nous conservons, dans cette deuxième édition, l'objectif initial d'instrumenter les gestionnaires pour qu'ils puissent mener à bien leurs réflexions sur la mesure de la performance de leur gestion et de celle de leur organisation, et sur leur habileté à le faire correctement.

Cependant, devant des besoins mieux cernés et des possibilités plus étendues, sans parler de l'avancement de la connaissance et de l'expérience acquise dans les dernières années, nous avons cru qu'il était temps de revoir l'ouvrage pour en faire profiter encore davantage ceux qui sont intéressés à concrétiser l'arrimage entre les besoins informationnels de nos gestionnaires et les possibilités offertes par les tableaux de bord de gestion.

1.2. DES AJOUTS IMPORTANTS

Le lecteur trouvera donc ici une **édition amplement révisée** où une **portion importante du texte a été repensée et réécrite** et où **certains thèmes ont été approfondis**, suffisamment pour justifier la création de **deux nouveaux chapitres** et la réorganisation des autres. La **méthodologie** a été quelque peu **simplifiée** et les **grilles d'analyse précisées**. **De multiples exemples ont été ajoutés**, en particulier une importante **banque d'indicateurs**. On retrouve toujours un **exemple suivi d'application** de la méthode à la fin des chapitres

méthodologiques, mais l'exemple est amélioré, **étendu à l'ensemble des préoccupations** de l'organisation et son design visuel a fait l'objet d'une nouvelle conception.

1.3. POURQUOI REVENIR SUR LE SUJET? UN PETIT HISTORIQUE...

D'abord, malgré un lent démarrage au milieu des années 1980, le dossier des tableaux de bord de gestion avait déjà le vent dans les voiles en 1993. Il l'a toujours, malgré certaines difficultés d'implantation éprouvées depuis. Le contexte actuel est encore plus propice à l'utilisation des tableaux de bord et les gestionnaires sont plus conscients de l'importance de la « culture de la performance et de sa mesure ». Ainsi, les expériences d'implantation de tableaux de bord actuellement en cours sont multiples et variées, les données sur ces expériences et les leçons que l'on peut en tirer s'accumulent rapidement, ce qui nous permet de proposer certains ajustements à la méthode qui tiennent davantage compte d'approches de gestion en pleine évolution, en particulier la gestion par les résultats.

En effet, depuis le milieu des années 1990, l'intérêt – et l'obligation – de mesurer la performance s'est répandu dans la majorité des organisations publiques et nous croyons bien humblement que la première édition de *Tableaux de bord de gestion* y est pour quelque chose! Une majorité d'organisations se sont lancées dans l'identification d'indicateurs de gestion et un bon nombre d'entre elles ont poursuivi la démarche en réalisant des tableaux de bord de gestion. L'expérience a été effectivement tentée, à divers degrés, dans la majorité des secteurs d'activités de l'administration publique au Québec, au Canada et à l'étranger, avec, avouons-le, plus ou moins de succès. Cela nous a amené à nous interroger de façon globale sur l'ensemble du domaine des tableaux de bord: leur pertinence, les concepts, la méthode, etc. Par exemple, dans le but évident d'améliorer l'approche *tableaux de bord de gestion* et la méthode proposée, nous nous sommes posé les questions suivantes: Qu'est-ce qui a bien fonctionné ou n'a pas bien fonctionné et pourquoi? Comment s'y prendre cette fois-ci? Les réponses à ces questions se retrouvent dans les nombreuses améliorations proposées dans cette deuxième édition, notamment la nécessité de suivre une méthodologie à la fois rigoureusement articulée et plus compréhensible, et l'existence de multiples exemples d'indicateurs.

Ensuite, les récents développements des systèmes et des technologies de l'information accroissent la faisabilité des tableaux de bord, à plus grande échelle, rendant leur réalisation plus facile et plus abordable. Là encore, les progrès sont constants et fort intéressants.

Les gestionnaires ont atteint un degré de maturité, sur le plan de la gestion, qui les rend aptes à franchir un pas supplémentaire vers une gestion plus performante à l'aide de ce type d'outil. Ils savent mieux pourquoi et comment le faire maintenant.

Nous entrons, pour ainsi dire, dans une seconde ère où, même s'il est encore question de réaliser des tableaux de bord de gestion, il faut s'atteler à améliorer ceux qui existent déjà et surtout apprendre à mieux les utiliser pour en tirer profit, bref, pour rendre nos efforts rentables.

À notre avis, le moment est on ne peut plus propice à une telle convergence entre la gestion et les systèmes d'information.

Bonne lecture!

Pierre Voyer, octobre 1998

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Remerciements

Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent Pourquoi ? Il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se demandent Pourquoi pas ?
George Bernard Shaw

La réalisation de cet ouvrage a été rendue possible grâce à la collaboration d'un grand nombre de personnes qui ont accepté, au cours des 10 dernières années, de partager avec nous leurs connaissances et leurs expériences, leurs bonnes idées, leurs espoirs et leurs frustrations et leur évaluation de ce type d'outil. Les occasions ont été multiples et fréquentes : lors de discussions professionnelles, de projets de réalisation de tableaux de bord, de sessions de perfectionnement, de cours de maîtrise en administration publique et de projets d'interventions effectués par les étudiants dans leur milieu de gestion. Nous espérons que cet ouvrage rendra justice à la qualité de leur apport.

D'abord, nous pensons à des collaborateurs de la première heure, en particulier à Yvan Porcheron, qui a été un déclencheur, et à Michel Paquin, dont la contribution à la première édition, les commentaires sur les constructions conceptuelles et méthodologiques se sont révélées judicieuses et ont prouvé leur pertinence. Nous en conservons d'ailleurs l'essentiel.

Pensons aussi aux équipes de divers ministères, organismes et établissements, en particulier de l'Association des hôpitaux du Québec, du ministère de la Santé et des Services sociaux, du ministère de l'Industrie et du Commerce, de la Science et de la Technologie, du sous-secrétariat aux services gouvernementaux, etc. (la liste est longue et riche) qui ont partagé et continuent encore à partager leurs expériences et à œuvrer à l'élaboration d'indicateurs dans leurs secteurs respectifs, nous offrant ainsi un terrain d'expérimentation inestimable.

Pensons aussi à des collaborateurs comme Manuela Mendonça et Patrice Beaudoin, pour le développement de matériel d'enseignement et d'exemples. Quelques centaines d'étudiants diplômés ont aussi testé le contenu de cet ouvrage à divers stades en utilisant la méthode proposée pour identifier des indicateurs et élaborer des prototypes de tableaux de bord dans leur organisation, en particulier, ceux qui ont produit le travail substantiel que constitue le projet d'intervention ou le stage en organisation menant à la maîtrise en administration publique.

Un bon nombre des quelque 3 000 lecteurs de la première édition ont aussi contribué à l'évolution du domaine en décidant d'utiliser la méthode ou des outils dans le cadre de projets de réalisation de tableaux de bord. Plusieurs nous ont fourni une rétroaction directe et très utile, autant sur la pertinence des concepts et des outils, sur la justesse et la compréhension de la terminologie utilisée que sur les améliorations à y apporter.

Nous nous en voudrions de ne pas remercier les gestionnaires des organisations qui ont accepté de collaborer à nos recherches. Il s'agit d'abord d'une recherche, permanente et progressive, visant à établir une banque d'indicateurs utilisés dans le secteur public, ensuite, d'une recherche non encore publiée sur les facteurs de succès d'une démarche de réalisation de tableau de bord de gestion.

L'ENAP nous a aussi fourni des terrains d'expérimentation, dont la Didacthèque internationale, en choisissant d'utiliser les tableaux de bord de gestion comme système de suivi de son projet de coopération internationale, conférant ainsi un potentiel accru à ces outils de contrôle.

Enfin, j'aimerais souligner l'apport inestimable d'Andrée Dupont, la femme de ma vie, avec tout ce que cela peut représenter d'amour, de soutien, d'enrichissement intellectuel et de qualité de vie.

Table des matières

Introduction	1
1. Présentation du sujet	1
1.1. L'analogie du tableau de bord d'un véhicule	1
1.2. Le contexte actuel justifie le tableau de bord	2
1.3. Une méthode mise à jour	5
1.4. Les défis que tente de relever cet ouvrage	7
2. Présentation de l'ouvrage	9
2.1. Un ouvrage à volets complémentaires	9
2.2. Les lecteurs ciblés	11
2.3. La structure des chapitres	12
 1. LES INDICATEURS ET LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION	19
Chapitre 1 • Pourquoi des tableaux de bord?	21
1. Le volet ORGANISATION	22
1.1. L'émergence d'une gestion axée sur la mesure de performance	22
1.2. L'importance grandissante de la mesure d'indicateurs dans les nouvelles approches de gestion	25
2. Le volet GESTION	27
2.1. Les préoccupations de base d'un gestionnaire	27
2.2. L'utilisation d'un tableau de bord de gestion	28

3. Le volet INFORMATION	29
3.1. Un besoin crucial d'information de gestion de qualité	29
3.2. La nécessité de systèmes d'information de gestion performants	30
4. Le volet INFORMATIQUE	33
4.1. L'évolution des systèmes et des technologies de l'information ..	33
4.2. Le système d'information pour décideurs comme support informatisé à la production de tableaux de bord	34
4.3. Une terminologie en mutation... et une utilisation en extension	34
5. Les liens entre l'organisation, la gestion, les indicateurs et les tableaux de bord, le système d'information et les technologies ...	36
6. Conclusion	37
Chapitre 2 • Les tableaux de bord de gestion	39
1. Introduction au tableau de bord de gestion	39
1.1. Définition d'un tableau de bord de gestion	39
1.2. Un exemple de tableau de bord	44
1.3. L'interprétation d'un tableau de bord	44
2. Les fonctions d'un tableau de bord	46
2.1. Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte	46
2.2. Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse	47
2.3. Fonction de reportage et de reddition de comptes	47
2.4. Fonction de communication et de motivation	48
2.5. Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes	48
2.6. Les tableaux de bord et les études ponctuelles	49
3. L'influence des dimensions de l'organisation sur les tableaux de bord	50
3.1. Le gestionnaire utilisateur et fournisseur d'indicateurs	51
3.2. Une structure de tableau de bord à « fenêtres »	53
4. Le tableau de bord, une interface intégratrice	54

5. Précisions importantes	56
5.1. Une identité propre	56
5.2. Le tableau de bord	57
6. Conclusion	59
Chapitre 3 • Les indicateurs de gestion	61
1. Les indicateurs: des définitions	61
1.1. La définition de base	61
1.2. Les indicateurs dans le quotidien	62
1.3. Les diverses nomenclatures des indicateurs	63
2. Les caractéristiques d'un bon indicateur	68
2.1. Les caractéristiques générales	68
2.2. La qualité de la logique de mesure de la performance	71
3. Le concept de valeur ajoutée à l'information	73
3.1. Les niveaux de valeur ajoutée à l'information	73
3.2. Les niveaux progressifs de valeur de l'information	75
4. Conclusion	77
 2. LA MESURE DE LA PERFORMANCE	
EN GESTION	79
Chapitre 4 • La mesure de la performance: les aspects organisationnels	81
1. Introduction	81
2. La pertinence de mesurer la performance	83
2.1. Le contexte	83
2. Le concept de performance	84
2.3. La performance organisationnelle: la sommation des performances individuelles?	89
2.4. Le rôle intégrateur des TBG	90
3. Les facteurs de succès d'un système de mesure pour l'évaluation de la performance	91
3.1. La possibilité de bien mesurer la performance	91
3.2. Aborder la mesure avec un esprit positif	94

4. Les tableaux de bord : un bon outil de mesure de la performance . . .	97
5. Conclusion	98
Chapitre 5 • La mesure de la performance :	
les composantes mesurables et les indicateurs	99
1. L'organisation définie à l'aide de l'approche système	99
2. Les composantes mesurables dans l'organisation	100
2.1. Les six composantes mesurables	100
2.2. Les composantes mesurables et les indicateurs correspondants	105
2.3. Les autres indicateurs : les indicateurs composés	118
2.4. D'autres dimensions de performance proposés	119
2.5. Choisir absolument la bonne composante pour une préoccupation de mesure ou de gestion ?	119
2.6. La mesure d'approximation par substitution et par hypothèses de causalité	122
3. Conclusion	126
Chapitre 6 • Les processus de gestion et les indicateurs	127
1. Le processus de gestion	127
1.1. Le modèle du processus cyclique de gestion	128
1.2. Le suivi et le contrôle de gestion	132
1.3. Le suivi de programme	133
1.4. Le suivi de projet	135
2. L'arrimage entre la gestion et les indicateurs :	
la proposition d'une approche souple	135
2.1. Les nouvelles approches de gestion	135
2.2. Un exemple	137
2.3. Le modèle de contribution respective en chaîne	139
2.4. Le cas de l'étalonnage (benchmarking)	140
3. Conclusion	141

3	LA MÉTHODE DE RÉALISATION DES TABLEAUX DE BORD	143
Chapitre 7 •	La démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et conditions facilitantes	145
1.	Introduction	146
1.1.	De « bons » tableaux de bord de gestion	146
2.	L'approche de réalisation de tableaux de bord : trois voies convergentes	147
2.1.	La voie 1	147
2.2.	La voie 2	148
2.3.	La voie 3	149
2.4.	Les profils de performance normalisés	149
2.5.	Quelle(s) voie(s) choisir et dans quel ordre?	151
3.	Les étapes de réalisation des tableaux de bord	151
3.1.	Les cinq étapes	153
3.2.	Une démarche non séquentielle	154
4.	Les facteurs de succès dans la réalisation de tableaux de bord	156
5.	Les conditions spécifiques et préalables	160
5.1.	L'organisation doit être prête et suffisamment mature	161
5.2.	Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés	162
5.3.	Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs	163
5.4.	Le projet tableau de bord, une vision claire et partagée : sait-on dans quoi on s'embarque?	165
5.5.	Les ressources nécessaires sont-elles mises à la disposition des intéressés?	168
6.	Les intervenants aux projets tableau de bord	170
7.	Conclusion	174

Chapitre 8 •	Étape 1 : L'organisation du projet	177
1.	L'étape 1 : Études d'opportunité, de faisabilité et plan de réalisation .	178
1.1.	La sous-étape 1.1 L'analyse des attentes et de la pertinence du tableau de bord selon une vision partagée	178
1.2.	La sous-étape 1.2 Identification du ou des secteurs ciblés ou possibles	181
1.3.	La sous-étape 1.3 Analyse des conditions de succès présentes	182
1.4.	La sous-étape 1.4 Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants	186
1.5.	La sous-étape 1.5 Analyse d'organisations comparables	187
1.6.	La sous-étape 1.6 Analyse de faisabilité et de rentabilité	187
1.7.	La sous-étape 1.7 Plan de réalisation et recommandations ...	189
2.	La question de l'élaboration d'un prototype	190
	Exemple fictif	191
Chapitre 9 •	Étape 2	
	L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs	201
1.	L'étape en général	202
2.	Le <i>tableau préoccupations-indicateurs</i> , l'outil de documentation de l'étape 2	203
2.1.	Le <i>tableau préoccupations-indicateurs</i> : les deux sections	203
2.2.	Le <i>tableau préoccupations-indicateurs</i> : un outil de documentation	204
2.3.	Exemple. Un organisme de soutien aux nouvelles entreprises ..	206
3.	Les sous-étapes de l'étape 2	210
3.1.	La sous-étape 2.1 La description et le découpage du secteur ciblé	210
3.2.	La sous-étape 2.2 L'identification des préoccupations de gestion	214
3.3.	La sous-étape 2.3 La précision d'objectifs chiffrés, de cibles et de balises	218

3.4. La sous-étape 2.4	L'identification des indicateurs correspondants	225
3.5. La sous-étape 2.5	L'inventaire des indicateurs disponibles ou possibles	228
3.6. La sous-étape 2.6	Le choix des indicateurs à retenir	230
4.	La validation du <i>tableau préoccupations-indicateurs</i>	231
5.	Le tableau de bord comme outil de réflexion sur la gestion	232
6.	Conclusion	232
	Exemple fictif	233
Chapitre 10 •	Étape 3 Design des indicateurs et du tableau de bord	
	1 ^{re} partie – Les paramètres des indicateurs	243
	1. L'étape en général	244
	2. La <i>fiche-indicateur</i> pour documenter l'indicateur et ses paramètres	246
	2.1. La sous-étape 3.1 Précision des fiches-indicateurs	294
	2.2. Les cinq zones de la <i>fiche-indicateur</i>	247
	2.3. Exemples de <i>fiches-indicateurs</i>	247
	2.4. Précision du contenu de la <i>fiche-indicateur</i>	250
	Exemple fictif	282
Chapitre 11 •	Étape 3 Design des indicateurs et du tableau de bord	
	2 ^e partie – L'agencement des indicateurs et le design visuel du tableau de bord	291
	1. L'étape en général	292
	2. Un tableau de bord collectif ou individuel?	293
	2.1. Diverses positions sur le sujet	294
	2.2. Une approche souple	296
	2.3. Doit-on limiter le nombre d'indicateurs dans la banque d'indicateurs?	298
	2.4. La fréquence de production	300
	3. La représentation du tableau de bord	300
	3.1. Exemples de représentation de tableaux de bord	300
	3.2. La sous-étape 3.2 Design des panoramas, agencement des indicateurs	302

3.3. La sous-étape 3.3 Structure logique de navigation et possibilités de forage par niveaux d'information	303
3.4. L'information complémentaire	303
3.5. Le tableau de suivi décisionnel	305
4. Une première validation du tableau de bord	306
Exemple fictif	308
Chapitre 12 • Les systèmes informatisés de production de tableaux de bord	317
1. Introduction	318
2. Les types de systèmes d'information	318
3. Les systèmes d'information pour décideurs	321
3.1. La structure générale de fonctionnement d'un SID	321
3.2. Différents types de SID	323
3.3. L'architecture technologique et les fonctions SID	326
4. Exemple de tableau de bord utilisant un SID	332
4.1. Présentation du cas	332
4.2. Tableau de bord sur tableur	333
4.3. Le SID dédié	335
Chapitre 13 • Étape 4	
La réalisation informatique du SID	337
1. L'étape 4 en général	338
2. Les préoccupations liées à l'informatisation des tableaux de bord ..	339
3. Les principales activités d'informatisation	340
3.1. La sous-étape 4.1 Design de la structure du SID : schémas informationnel et technologique	341
3.2. La sous-étape 4.2 Choix technologique : équipements et logiciels	342
3.3. La sous-étape 4.3 Analyser les modifications et ajouts à faire aux systèmes d'information existants	343

3.4. La sous-étape 4.4	Réalisation technique du système de tableau de bord	343
3.5. La sous-étape 4.5	Tests et installation du prototype au site pilote	344
4. Un « bon » SID		344
4.1. Un système orienté vers les utilisateurs		345
4.2. Un système techniquement évolué		347
5. Conclusion		349
Exemple fictif		350
Chapitre 14 • Étape 5		
La mise en œuvre du tableau de bord		353
1. L'étape 5 en général		354
2. Les principales activités de mise en œuvre		355
2.1. La sous-étape 5.1	Plan d'implantation et de déploiement et plan de changement	355
2.2. La sous-étape 5.2	Implantation graduelle : installation et tests d'utilisation du tableau de bord	356
2.3. La sous-étape 5.3	Intégration à la gestion et exploitation du tableau de bord	361
2.4. La sous-étape 5.4	Gestion du changement organisationnel et technologique	362
2.5. La sous-étape 5.5	Validations et ajustements périodiques du tableau de bord	369
3. Conclusion		370
Exemple fictif		371
Chapitre 15 • L'utilisation des tableaux de bord		377
1. L'interprétation et l'utilisation d'un tableau de bord		377
1.1. L'utilisation d'un tableau de bord		378
1.2. Exemple : la Direction générale des services à la clientèle de ABC		379

2. Le <i>tableau de suivi décisionnel</i>	393
2.1. Le <i>tableau de suivi décisionnel</i>	393
2.2. Les colonnes du <i>tableau de suivi décisionnel</i>	394
2.3. Une évolution progressive	395
2.4. Un tableau de bord de tableaux de bord	395
Exemple fictif	397
Conclusion	399
1.1. Les caractéristiques distinctives des tableaux de bord	399
1.2. La question de la mesure	400
1.3. La maturité technologique	401
1.4. Les limites inhérentes à un ouvrage pratique	402
1.5. Des percées technologiques intéressantes	403
1.6. Finalement...	403
Appendice • La banque d'indicateurs génériques	405
Pas de <i>fiches-indicateurs</i>	406
Des préoccupations et des indicateurs classés par responsabilités et par composantes mesurables	407
La structure systémique de la nomenclature	407
La nomenclature utilisée	408
Bibliographie	439

.....

Liste des figures

Figure 1.1	La valeur de l'information selon son horizon temporel	33
Figure 2.1	Un exemple de tableau de bord	45
Figure 2.2	Les tableaux de bord et la structure hiérarchique	52
Figure 5.1	L'organisation décrite selon les composantes systémiques ..	101
Figure 5.2	Les grands indicateurs dans l'organisation décrite comme un système	103
Figure 6.1	Le processus cyclique de gestion	129
Figure 6.2	Le cycle de la gestion de programme	134
Figure 7.1	Les trois voies	148
Figure 7.2	Illustration des cinq étapes de la démarche tableaux de bord	152
Figure 10.1	La <i>fiche-indicateur</i>	248
Figure 10.2	Un exemple de <i>fiche-indicateur</i>	249
Figure 10.3	Paramètres de la zone 1	250
Figure 10.4	Paramètres des zones 2 et 3	258
Figure 10.5	Les types de graphiques selon les éléments à illustrer	265
Figure 10.6	Exemple de structure de maquette	273
Figure 10.7	Un exemple de présentation complète d'un indicateur	277
Figure 10.8	Paramètres de la zone 4	278
Figure 10.9	Paramètres de la zone 5	281
Figure 11.1	Les possibilités de personnalisation des indicateurs	297
Figure 11.2	Un exemple de page synthèse	301

Figure 11.3	Un exemple de page ventilée	302
Figure 11.4	Le cadre du tableau de suivi décisionnel	306
Figure 12.1	Les systèmes d'information selon les paliers hiérarchiques	320
Figure 12.2	Le schéma général d'un système informatisé de production de tableaux de bord	322
Figure 12.3	Le schéma technologique d'un SID	326
Figure 12.4	La représentation du concept d'hypercube multidimensionnel	328
Figure 14.1	Le degré d'utilisation d'un système d'information pour dirigeants, selon le modèle de Booz, Allen et Hamilton	366

.....

Liste des tableaux

Tableau 3.1	La valeur ajoutée à l'information	74
Tableau 5.1	Les composantes, les indicateurs théoriques et les adéquations	104
Tableau 6.1	Exemple de tableau général – Plan stratégique et indicateurs	138
Tableau 9.1	Le <i>tableau préoccupations-indicateurs</i>	205
Tableau 9.2	Le <i>tableau préoccupations-indicateurs</i> de l'exemple	207
Tableau 9.3	Le <i>tableau inventaire des données disponibles</i> dans les systèmes d'information	229
Tableau 10.1	L'utilité, les avantages et les limites de chaque forme visuelle	278
Tableau 12.1	Exemple d'indicateurs, de ventilateurs et d'éléments	328
Tableau 15.1	Le tableau de suivi décisionnel (avec un exemple)	393
Tableau 15.2	L'évaluation du contrôle de la situation	395

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Introduction

1. PRÉSENTATION DU SUJET

1.1. L'ANALOGIE DU TABLEAU DE BORD D'UN VÉHICULE

Utilisons d'abord l'analogie du tableau de bord de l'automobile¹ pour illustrer comment *Représenter une réalité complexe par un schéma simplifié*. Le tableau de bord d'un véhicule automobile moderne permet au conducteur de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant, en un coup d'œil, des cadrans qui présentent un nombre restreint mais suffisant d'informations essentielles. Le tableau de bord avertit de situations indésirables par des clignotants (par exemple, la baisse de la pression d'huile), informe, pendant le trajet, sur la vitesse, la distance parcourue, les ressources disponibles (l'essence qui reste dans le réservoir), et, finalement, à destination², il fournit les statistiques sur le trajet en particulier de même que les cumulatifs pour le véhicule : la distance totale parcourue, la consommation moyenne d'essence au kilomètre, etc. De la même façon, le tableau de bord de gestion³ permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée

-
1. J.Y. Saulou, *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p. 42. Voir aussi les p. 19, 20 et 41 pour une présentation de l'analogie du tableau de bord d'une automobile.
 2. Les tableaux de bord des derniers modèles de véhicules de catégorie haut de gamme sont souvent informatisés et fournissent une foule d'indicateurs statistiques de fonctionnement et même d'environnement (par exemple, la température extérieure!).
 3. Nous utiliserons l'expression « tableau de bord », escamotant le terme « de gestion », pour désigner le tableau de bord de gestion. Il sera possible aussi de rencontrer les acronymes TB, TBG et T-Bord.

et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne.* »

On pourrait comparer l'indicateur de performance global (tableau de bord) aux cadrans et aux indicateurs du cockpit d'un avion. Pour diriger un avion, les pilotes ont besoin d'informations précises sur tout ce qui concerne le vol : le carburant, la vitesse de l'air, l'altitude, la position, la destination et d'autres indications sur les conditions de vol immédiates ou prévues. Se fier à un seul instrument risquerait d'être fatal⁴.

En fait, s'organiser pour produire et utiliser la meilleure information possible constitue pour tous les gestionnaires une exigence incontournable. Poser la question de la pertinence d'un outil comme un système de tableaux de bord revient finalement à remettre en question l'importance même de la bonne information. Évidemment, l'information n'a pas besoin, pour être accessible et valable, d'être présentée sous forme de tableaux de bord ou en porter précisément le nom, comme une automobile n'a pas besoin de tableau de bord pour fonctionner. Mais imaginons les complications pour le conducteur qui, chaque fois qu'il voudrait vérifier la température du moteur ou le niveau d'huile, devrait arrêter son véhicule, ouvrir le capot, etc., jusqu'à ce qu'il en ait assez et décide de s'en remettre au hasard. Malheureusement, cette dernière analogie s'applique encore trop souvent à nos organisations.

Nous allons, dans ce sens, présenter toutes les caractéristiques des tableaux de bord de gestion qui permettent de produire l'information importante sous la forme d'indicateurs révélateurs, de donner le maximum de valeur informative à l'information dans le but de la faire « parler plus et mieux », en correspondance avec les véritables préoccupations du gestionnaire et avec les besoins de suivi, de contrôle et d'évaluation de l'organisation. Utiliser un tableau de bord, c'est en fait rendre la performance mesurable et le montrer !

1.2. LE CONTEXTE ACTUEL JUSTIFIE LE TABLEAU DE BORD

Le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation de tableaux de bord. Ils posent un défi de taille à l'ensemble de nos organisations : le contexte particulièrement

4. Traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1992, p. 72.

contraignant, les restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et de clients, les exigences croissantes d'efficience et d'efficacité des services, etc. Voilà ce qui amène ces organisations à adopter de nouvelles approches comme la gestion par les résultats, l'étalonnage, le virage clientèle, l'amélioration de la qualité, et à compter sur l'imputabilité individuelle et collective des gestionnaires et sur une reddition de comptes autant interne qu'externe. Ces gestionnaires doivent donc satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance, systématiser et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Or, toutes ces améliorations requièrent l'utilisation d'information à valeur ajoutée basée sur des mesures de performance révélatrices et interprétables dans leur contexte, plus riche, mieux ciblée, suffisamment accessible pour permettre aux gestionnaires d'ajuster le tir rapidement. L'utilisation d'indicateurs constitue donc un courant majeur en management et un tableau de bord de gestion répond en grande partie à ces exigences.

Les tableaux de bord, une mode passagère? Un courant majeur!

L'approche des tableaux de bord est plus qu'un autre exercice à la mode parce que la gestion axée sur la performance et la mesure rigoureuse des résultats, des ressources et des activités va durer encore longtemps et que le besoin d'information qui renseigne vraiment, d'indicateurs ciblés, significatifs, riches, faciles à analyser, à interpréter et à utiliser ne peut que croître avec la complexification de nos organisations. En outre, l'accumulation d'indicateurs permet de créer une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance. Ainsi, avec le temps, la nécessité de tels systèmes fournissant une vision cohérente deviendra de plus en plus évidente, les organisations, de plus en plus prêtes, les exigences et les efforts nécessaires, mieux compris, et les coûts, de plus en plus abordables.

Des exemples concluants

De nombreuses expériences novatrices de réalisation de tableaux de bord sont en cours dans plusieurs secteurs de l'administration publique nord-américaine et européenne. Un bon nombre d'organisations utilisent déjà des indicateurs regroupés en tableaux de bord pour effectuer le suivi de gestion et l'évaluation de programme : les gouvernements, les ministères et organismes, les établissements des réseaux de la santé, de l'éducation, etc.

Plusieurs ministères et organismes (en particulier, les régies et les sociétés d'État) utilisent des indicateurs pour faire le suivi de leur programme d'amélioration, de leur « gestion par les résultats ». Par exemple, le réseau de la santé du Québec effectue le suivi de sa transformation à l'aide d'indicateurs et ses établissements (les hôpitaux notamment) se dotent aussi d'indicateurs de performance.

Le gouvernement canadien préconise aussi l'utilisation d'indicateurs dans le cadre de son imposant programme de révision de l'administration, *Fonction publique 2000*. Les organismes de services publics, comme Hydro-Québec, et toutes les institutions bancaires produisent l'essentiel de leur information de gestion sous forme d'indicateurs.

Les organismes internationaux (l'ACDI, la Banque mondiale, USAID, le PNUD, etc.) se dotent, eux aussi, de plus en plus d'indicateurs, non seulement pour mieux cerner et mesurer les réalités humaines et sociales, économiques et géopolitiques des pays, mais aussi pour évaluer leurs projets et leurs interventions dans une perspective de résultats et de retombées des programmes d'aide, en complément au suivi de projet plus traditionnel qui est en général limité à des indicateurs d'avancement des travaux.

De leur côté, les organismes professionnels régulateurs et les instances d'agrément se basent dorénavant sur l'utilisation d'indicateurs comme critères pour porter un jugement sur les établissements à agréer. Ainsi, le Conseil canadien d'agrément des services de santé, la Fondation canadienne de la vérification intégrée, l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec encouragent l'utilisation d'indicateurs chez l'ensemble de leurs membres.

Comme on le voit, un grand nombre d'organisations mettent sur pied des systèmes de mesure visant à alimenter le suivi et l'évaluation de leur performance. Ces mesures sont en général produites sous la forme d'indicateurs⁵ pertinents, présentés de façon évocatrice et souvent agencés en tableaux de bord de gestion qui fournissent aux gestionnaires une vision générale et synoptique. Cette manière de traiter et de présenter l'information devrait permettre à ses utilisateurs de focaliser sur l'essentiel, de communiquer l'information et

5. Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée, résultant de la mesure d'un état, de la manifestation d'un phénomène ou d'une réalisation d'un résultat du fonctionnement d'une organisation. Les indicateurs sont habituellement tirés de mesures simples ou composées de qualité, de quantité, de montants ou de temps (délai, fréquence). Nous y revenons au chapitre 3.

d'en partager l'interprétation de façon plus uniforme à l'intérieur et entre les organisations de mêmes secteurs.

1.3. UNE MÉTHODE MISE À JOUR

La méthode proposée dans cet ouvrage tient compte de l'avancement dans le domaine des indicateurs de performance et des tableaux de bord de gestion.

Depuis quelques années, plusieurs organisations ont tenté, avec plus ou moins de succès, de réaliser des tableaux de bord de gestion. Nous avons observé et interrogé certaines d'entre elles sur les facteurs de réussite d'une telle démarche et sur les caractéristiques souhaitables d'un tel outil. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ou n'a pas bien fonctionné? Pourquoi certaines expériences de tableaux de bord ont-elles un succès moyen? Pourquoi certains gestionnaires ont-ils des réticences à se lancer dans une expérience de réalisation de tableaux de bord tandis que d'autres n'y voient rien de moins qu'une panacée? En guise de réponse, nous pouvons aujourd'hui établir un diagnostic.

Diagnostic des expériences de tableau de bord

En premier lieu, plusieurs organisations ont gaspillé du temps, en particulier celles qui se sont lancées dans cette expérience sans méthodologie rigoureuse et sans réflexion suffisamment approfondie de la part des gestionnaires sur les objectifs à poursuivre et les résultats à atteindre et à faire ressortir, ce qui a donné des tableaux de bord mal conçus, contenant des indicateurs inutiles, inutilisables et inutilisés. On croyait qu'identifier des indicateurs se résumait à faire une analyse de besoin (ou de désir), à mieux présenter certaines statistiques et que l'on n'avait ensuite qu'à passer la commande aux services informatiques en se limitant à leur demander une amélioration cosmétique des données existantes. Comme le mentionnait un gestionnaire qui a développé des indicateurs : « Accumuler les chiffres n'est pas difficile, ce qui l'est, c'est de choisir ce qui est essentiel, de l'interpréter et de l'utiliser pour informer et impliquer le monde. C'est alors que l'on ne voit plus les chiffres de la même façon. »

Il se peut aussi que des tableaux de bord, pourtant valables à l'origine, perdent leur pertinence parce que, considérés comme des systèmes permanents, on n'a pas effectué les ajustements progressifs correspondant à l'évolution de l'organisation et de sa gestion.

En second lieu, les organisations ont gaspillé des fonds. On a souvent espéré acheter un système tout fait, central et unique. On a aussi grandement sous-estimé les coûts de consolidation des bases de données existantes, en général peu compatibles, développées de façon disparate au fil des ans et au gré des budgets alloués. En outre, on a souvent géré les coûts des systèmes d'information comme des dépenses et non comme des investissements, sans tenir compte du fait que, dans le contexte actuel, l'information de qualité est encore moins dispendieuse que l'ignorance ou la myopie (l'absence de vision et la courte vue).

Pourquoi revenir sur les concepts et la méthode maintenant?

Les expériences et les progrès technologiques des dernières années rendent les tableaux de bord encore plus pertinents et réalisables mais exigent d'apporter des modifications à la méthode qui soient suffisamment intéressantes et substantielles pour justifier cette mise à niveau. Les principaux facteurs sont les suivants :

- Un besoin accru d'indicateurs réalistes. La nécessité explicite et incontournable pour les gestionnaires de rationaliser la gestion et de mesurer la performance de façon plus rigoureuse, en s'interrogeant sérieusement non seulement sur l'intérêt de mesurer la performance, mais aussi sur la réalisation effective de cette mesure dans leur quotidien de gestion.
- Des outils informationnels et technologiques plus puissants et conviviaux. Les systèmes d'information offrent une réponse de plus en plus satisfaisante aux besoins. Ils permettent une accessibilité réelle à de l'information pertinente et attrayante, produite à l'aide de systèmes informatiques abordables et de plus en plus faciles à utiliser. Les spécialistes en systèmes d'information savent de mieux en mieux cerner les besoins et créer des systèmes fonctionnels et d'une utilisation facile.
- L'acquisition d'une base d'expérience. Il y a de plus en plus d'expériences d'implantation de tableaux de bord dont on peut tirer des enseignements, des exemples et une connaissance plus précise des facteurs de succès et d'échecs dans leur réalisation et dans leur utilisation.

Ces facteurs nous motivent donc à proposer les améliorations suivantes :

- L'élaboration d'un ensemble plus cohérent de concepts de gestion. L'amélioration du cadre conceptuel permet une réflexion plus articulée et plus réaliste en établissant les liens entre la mesure de la performance, les indicateurs et le processus de gestion. « Passer d'un système de mesure à un système de gestion⁶. »
- Une méthode de réalisation plus complète et plus efficace. L'amélioration de l'outillage méthodologique existant pour la réalisation des tableaux de bord intègre des considérations organisationnelles, managérielles, informationnelles et technologiques. Il s'agit d'une méthode hybride mieux adaptée au contexte et aux organisations, en raison, en particulier, de l'intégration, dans la méthode, d'outils diagnostics et de la possibilité pour les organisations de consulter des exemples d'indicateurs.
- L'enrichissement permanent d'une base de connaissances, sous la forme d'une banque d'indicateurs et de profils de performance normalisés.

Ainsi, nous espérons que ceux qui interviennent dans une démarche de réalisation de tableau de bord pourront le faire avec une vision commune. Les spécialistes en planification, contrôle et évaluation, et les gestionnaires d'activités ou de ressources pourront mieux se comprendre en utilisant un langage transdisciplinaire commun et mieux exprimer leurs besoins d'indicateurs. Les spécialistes en systèmes sauront mettre au point des systèmes mieux adaptés à ces besoins. En effet, l'intérêt croissant suscité par le marché en expansion et les nouvelles possibilités des technologies de l'information amènent plusieurs chercheurs, conseillers et praticiens du domaine à concevoir de meilleurs outils d'analyse et d'intervention.

1.4. LES DÉFIS QUE TENTE DE RELEVÉ CET OUVRAGE

Comme la pertinence d'utiliser des tableaux de bord n'est plus à démontrer, nous allons maintenant, nous attacher à convaincre les gestionnaires de la nécessité de suivre une méthodologie rigoureuse de réalisation en collaboration avec les personnes clés dans l'organisation et, ensuite, à créer l'habitude d'utilisation en montrant les bénéfices et la facilité. Ainsi,

6. R.S. Kaplan et D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 10.

l'importance relative de certaines sections de la première édition a changé. En conséquence, nous avons réduit celles où l'on cherchait à convaincre les lecteurs du bien-fondé des tableaux de bord, pour les remplacer par des sections traitant des façons de tirer profit au maximum de l'information à valeur ajoutée, de la connaissance⁷ que fournissent les tableaux de bord.

Le premier défi consiste maintenant à réaliser plus facilement des tableaux de bord. Pour le relever, nous allons d'abord sécuriser ceux qui entreprennent une telle démarche en proposant l'utilisation de questions de diagnostic préliminaire afin d'analyser la capacité des organisations à mener à bien leurs projets de tableaux de bord et de cibler mieux et plus vite les secteurs prometteurs. Nous allons ensuite simplifier quelque peu la méthodologie en regroupant certaines étapes pour faciliter l'utilisation des outils de développement et de documentation, tout en conservant la logique de l'édition précédente qui s'est révélée correcte. Finalement, nous allons fournir une banque d'indicateurs génériques et des exemples plus complets pour épargner aux organisations l'effort de partir à zéro, tout en évitant, bien sûr, le piège consistant à penser que l'on peut se limiter à des solutions toutes faites ou à des systèmes existants déjà ailleurs, importés directement et sans adaptation.

Le deuxième défi consiste à rentabiliser les efforts déjà investis en élargissant l'utilisation des tableaux de bord déjà en place par l'intégration encore plus serrée des indicateurs dans les systèmes de gestion. Pour ce faire, comme nous l'avons déjà prescrit dans la première édition, nous allons donner la priorité au questionnement sur les préoccupations et les objectifs en vue de l'arrimage des indicateurs à la gestion au lieu de préconiser l'utilisation des données existantes. Nous allons aussi pousser la réflexion sur la mesure de la performance comme raison d'être des tableaux de bord.

Un troisième défi consiste à faire de la démarche TB une démarche plus globale de formalisation de la gestion. L'expérience montre en effet que l'examen de plus en plus rigoureux des préoccupations, des objectifs et des indicateurs pertinents peut transformer la démarche TB en une démarche très structurante pour la planification et la programmation. Cela s'explique par le fait que notre méthode exige une formulation des objectifs qui inclut la mesure de leur atteinte et force les gestionnaires à s'entendre sur une définition

7. Le terme anglais *intelligence*, comme dans *Business Intelligence*, est de plus en plus utilisé pour décrire la richesse de la connaissance en comparaison avec l'information brute.

commune des objets de leur gestion et de leur performance. En cela, nous reflétons une tendance de plus en plus répandue. Par exemple, l'approche des *balanced scorecards* de Kaplan et Norton a évolué de l'analogie du cockpit d'avion⁸ en 1992 à celle du simulateur de vol⁹ en 1996, ce qui démontre l'importance croissante des indicateurs dans la formulation rigoureuse de la gestion.

En fait, cette deuxième édition vise à entretenir la réflexion, à suivre la progression et à maintenir la correspondance entre l'évolution de la pensée sur la mesure et les indicateurs, entre la méthode et les outils de développement et les systèmes d'information.

C'est dans cette perspective à la fois stimulante et réaliste que ce livre est réécrit.

2. PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

2.1. UN OUVRAGE À VOLETS COMPLÉMENTAIRES

Dans cet ouvrage, nous couvrons les cinq volets importants des tableaux de bord en répondant aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un tableau de bord, de quoi est-il composé, de quoi a-t-il l'air ?

Nous présenterons les composantes d'un tableau de bord, à savoir les indicateurs, leurs caractéristiques, leurs paramètres et leur représentation, accompagnées des concepts pertinents et de nombreux exemples¹⁰.

.

8. « Le tableau de bord [*balanced scorecard*] ressemble aux cadrans dans un cockpit d'avion : il fournit aux managers de l'information complexe en un coup d'œil. » Traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, *op. cit.*, p. 71.
9. « [...] *the metaphor should be a flight simulator, not a dashboard of instrument dials* », R.S. Kaplan et D.P. Norton, *op. cit.* p. 30.
10. Les exemples sont inspirés de cas réels, tirés 1) d'une recherche faisant l'inventaire des indicateurs de gestion utilisés dans plusieurs organismes publics au Québec, 2) des travaux d'étudiants à la maîtrise en administration de l'École nationale d'administration publique et 3) de multiples interventions de l'auteur comme expert-conseil dans la réalisation de tableaux de bord en organisations. La méthode a aussi été testée dans plusieurs organisations, par des spécialistes et par des étudiants de 2^e cycle en administration publique, en situation d'intervention réelle dans leur milieu. De plus, nous présentons, en appendice, des exemples supplémentaires d'indicateurs.

2. Pour quoi, à qui et où peut servir un tableau de bord dans l'organisation ?

Nous traiterons de la raison d'être des tableaux de bord, soit la mesure de la performance à des fins de gestion, et de leur utilisation dans l'organisation.

3. Comment réalise-t-on un tableau de bord ?

Nous présenterons une méthode d'analyse de la gestion et de développement, d'implantation et d'utilisation de tableaux de bord : les étapes, les intervenants et les diverses considérations basées sur des expériences vécues. Pour chaque étape de la méthode, le lecteur retrouvera les volets suivants :

- un volet conceptuel présentant les concepts nécessaires à la compréhension de l'étape ;
- un volet méthodologique expliquant l'étape et proposant des techniques et des outils ;
- un volet réalisation où l'étape sera illustrée à l'aide d'exemples concrets.

4. Quels sont les aspects technologiques dont il faut tenir compte dans l'informatisation d'un tableau de bord¹¹ ?

Nous indiquerons les principales fonctionnalités et les caractéristiques des systèmes informatisés de tableaux de bord de façon à aider le non-informaticien à comprendre suffisamment l'aspect technologique d'un tableau de bord pour surmonter la barrière de l'informatique, autant dans le cadre de sa contribution éventuelle à la démarche de réalisation d'un tableau de bord que dans celui de son utilisation.

5. Quels sont les facteurs organisationnels qui interviennent dans la mise en œuvre et dans l'utilisation d'un tableau de bord ?

Nous présenterons les facteurs de succès, les écueils à éviter et les approches à privilégier. Nous verrons comment aborder les considérations importantes, les forces motrices et restrictives liées à ce changement crucial pour l'organisation.

11. Nous insisterons plus sur la structuration et la présentation de l'information sous forme d'indicateurs pertinents pour la gestion que sur l'aspect technique de l'informatique.

2.2. LES LECTEURS CIBLÉS

Malgré son volet conceptuel, ce livre est d'abord et avant tout un manuel d'intervention, un guide de réalisation écrit pour le spécialiste en gestion¹² qui veut contribuer à l'émergence d'une gestion efficace basée sur l'utilisation d'outils de pointe en management et en information de gestion. Il peut s'agir du conseiller en gestion ou de l'analyste en système d'information, du spécialiste en évaluation de programme, du spécialiste en suivi et en contrôle de gestion, du vérificateur interne, du professeur ou de l'étudiant en administration¹³.

Ce livre s'adresse également au gestionnaire promoteur ou à l'utilisateur qui décide de participer activement à la définition d'indicateurs ou à la réalisation de tableaux de bord, qui consent à faire les efforts requis de réflexion, à suivre la méthode avec rigueur et qui décide ensuite de s'approprier, d'utiliser et d'adapter cet outil en tirant le maximum de ses possibilités pour mieux gérer.

Cependant, tout lecteur intéressé peut aussi y trouver son compte, même s'il ne désire que se sensibiliser au sujet. Nous commençons chaque chapitre par un résumé, ce qui lui permet de choisir d'en poursuivre ou non la lecture.

Cette façon de procéder permettra, nous l'espérons, aux uns de survoler ce livre et aux autres d'apprendre les concepts et la méthodologie de réalisation d'un tableau de bord.

Enfin, la lecture d'un même ouvrage fournira un langage commun au gestionnaire simplement intéressé à se sensibiliser, au gestionnaire plus directement concerné, à l'utilisateur, au spécialiste en gestion et au concepteur de tableaux de bord.

-
12. Ce livre renferme une somme importante de matériel, des descriptions, des listes, des grilles d'analyse, etc. Il vise à instrumenter le concepteur et le gestionnaire. Les choix conceptuels et méthodologiques ont donc déjà été posés au départ et la méthode est proposée directement. Évidemment, ces choix sont basés sur une revue étendue de la documentation théorique, mais dans une perspective appliquée.
 13. Le sujet « tableau de bord » fait de plus en plus l'objet de cours de 2^e cycle dans les divers champs de la gestion : en planification et contrôle, en système d'information, en évaluation de programme, en mesure de performance.

2.3. LA STRUCTURE DES CHAPITRES

La partie 1 Les tableaux de bord et les indicateurs de gestion: présentation

La **première partie** présente les tableaux de bord et les indicateurs de gestion. Nous traitons d'abord des concepts sous-jacents au tableau de bord, de ses caractéristiques, puis nous en illustrons l'utilisation à des fins de gestion. Nous allons, dans cette perspective, situer les tableaux de bord de gestion dans le contexte que vivent actuellement nos organisations puis les mettre en lien direct avec la mesure de la performance et les processus de gestion et de prise de décision.

Chapitre 1. Introduction

Dans cette introduction, nous expliquons pourquoi les indicateurs et les tableaux de bord sont nécessaires. Les raisons motivant l'utilisation de tableaux de bord peuvent être regroupées en quatre volets : les volets organisationnel, de gestion, informationnel et informatique. D'abord, nous présentons le contexte actuel des organisations qui a mené à l'utilisation de tableaux de bord et nous cernons l'émergence de la nécessité d'une gestion rigoureuse, axée sur la mesure de la performance. Nous reconnaissons ensuite le besoin permanent des gestionnaires en information de gestion suffisamment ciblée pour pouvoir effectuer des suivis et rendre compte du fonctionnement de l'organisation et de ses résultats. Nous explorons finalement les améliorations rendues possibles grâce aux tableaux de bord de gestion informatisés, les systèmes d'information pour dirigeants, en comparaison avec la réponse incomplète fournie par la plupart des systèmes d'information actuels.

Chapitre 2. Les tableaux de bord de gestion

Nous soumettons au lecteur l'essentiel du concept de tableau de bord de gestion en utilisant des analogies dans le quotidien, en définissant ce dernier comme une façon de présenter des indicateurs de gestion et en présentant un exemple accompagné d'une interprétation commentée. Nous explorons ensuite les fonctions, les caractéristiques essentielles et les possibilités qui font du tableau de bord de gestion un outil si intéressant. Pour terminer, nous émettons certaines considérations organisationnelles, des mises en garde à propos des limites et des exigences relatives à la réalisation et à l'utilisation des tableaux de bord dans l'organisation.

Chapitre 3. Les indicateurs

Nous définissons et décrivons les indicateurs dans une perspective très opératoire, en présentons les caractéristiques de base, les cinq façons de représenter la mesure par un indicateur dans la gestion quotidienne et les diverses nomenclatures permettant de les distinguer (indicateurs opérationnels et stratégiques, quantitatifs et qualitatifs, etc.). Nous explorons ensuite les caractéristiques d'un bon indicateur.

Nous terminons avec le concept de valeur ajoutée à l'information, un concept fondamental pour bien comprendre comment faire parler un indicateur plus précisément, plus largement et plus clairement, et qui servira ensuite de cadre à la *fiche-indicateur*, l'outil de documentation d'un indicateur présenté au chapitre 10.

La partie 2 La mesure de la performance en gestion : les concepts fondamentaux

Dans cette **deuxième** partie plus conceptuelle, nous présentons les indicateurs comme un moyen privilégié de mesurer la performance et nous décrivons leur imbrication dans les processus de gestion et de prise de décision. Nous y invitons le lecteur à adopter une position nuancée face à la définition et à l'utilisation des indicateurs de performance et des tableaux de bord et, ensuite, nous lui fournissons des paramètres de gestion qui lui permettront de développer et d'utiliser ces indicateurs le plus et le mieux possible pour gérer.

Chapitre 4. La mesure de la performance : concepts et pertinence

Dans ce chapitre, nous nous interrogeons sur la pertinence, les concepts et les considérations organisationnelles relatives à la mesure de la performance. Dans la première moitié, nous découvrons que la définition de la performance est complexe et largement tributaire de son contexte d'application et d'utilisation, de celui qui évalue, etc.

La seconde partie propose des facteurs de succès pour la création d'un système de mesure et d'évaluation de la performance, ses limites et les conditions facilitantes générales. Nous terminons en montrant de quelle manière les indicateurs et les tableaux de bord peuvent constituer une bonne façon de représenter la performance.

Chapitre 5. La mesure de la performance : les composantes mesurables et les indicateurs

Nous abordons dans ce chapitre la mesure de la performance sous la forme d'indicateurs, selon l'approche système (clients, intrants, processus et extrants). Nous explorons, entre autres, les diverses composantes mesurables dans l'organisation et les indicateurs qui en résultent. Le modèle des composantes est très utile : d'abord, il permet de mieux cerner les zones importantes à mesurer, ensuite de définir et de caractériser les indicateurs généraux connus (efficacité, efficience, satisfaction, etc.) et, enfin, de servir comme structure pour les exemples d'indicateurs dans la banque d'indicateurs fournie en annexe.

Chapitre 6. Le processus de gestion et les indicateurs

Dans ce chapitre, nous abordons le processus de gestion et nous présentons les indicateurs comme des éléments indispensables à sa dynamique. Nous en profitons pour illustrer les liens entre le suivi de gestion, le contrôle, le suivi et l'évaluation de programme. Ces concepts permettent de mieux apprécier la pertinence des indicateurs et de comprendre le contexte managériel qui justifie leur existence et qui conditionne leurs caractéristiques et leur utilisation. Ces concepts vont d'ailleurs s'avérer très utiles comme toile de fond lors de l'interprétation des indicateurs.

La partie 3 La méthode de réalisation de tableaux de bord de gestion¹⁴

Nous traitons, dans cette troisième partie du livre, de l'aspect méthodologique des tableaux de bord. Nous présentons l'approche adoptée et la méthode en général, puis nous suivons la méthode dans l'ordre séquentiel des cinq étapes. Pour chacune, nous précisons la nature des actions à effectuer, les rôles des intervenants, les outils à utiliser, et nous donnons des exemples. Un exemple progressif de projet de tableau de bord, qui met en application ces éléments, est présenté à la fin de chaque chapitre.

Chapitre 7. La démarche de réalisation d'un TBG : considérations générales et conditions facilitantes

Ce chapitre constitue une introduction générale à la méthode de réalisation de tableaux de bord. Il présente succinctement l'approche, les étapes de la méthode de réalisation de tableaux de bord et fournit une perspective

14. La logique des étapes est semblable à celle de la première édition, mais certaines étapes sont regroupées pour faciliter la réflexion et simplifier l'utilisation des outils d'analyse et de documentation.

d'ensemble sur les facteurs de succès et les conditions de réussite d'un tel projet. Nous explorons en particulier les considérations organisationnelles, humaines et techno-informationnelles. Nous terminons avec le *casting*, c'est-à-dire la présentation des divers intervenants possibles et de leur rôle respectif. Nous insistons sur la nécessité qu'il y ait une grande collaboration à un tel projet collectif, aussi bien de la part des gestionnaires utilisateurs intéressés, des gestionnaires promoteurs que des divers spécialistes appelés à intervenir aux différentes étapes.

**Chapitre 8. L'étape 1: l'organisation du projet:
études d'opportunité, de faisabilité et plan de réalisation**

Cette étape ressemble à la première étape de tout projet de développement de système d'information ou de gestion. Après avoir décrit les éléments pertinents de l'organisation, nous entreprenons les études d'opportunité et de faisabilité qui consistent à relever les possibilités de développement ou d'amélioration, à cerner l'envergure du projet, d'une part, en fonction de la pertinence et de la faisabilité d'un tableau de bord de gestion dans les divers secteurs visés, et, d'autre part, en fonction d'un diagnostic signalant dans quelle mesure l'organisation est prête à amorcer correctement une démarche TBG. Nous concluons cette étape par un plan de réalisation comprenant, entre autres, les activités, les intervenants et leurs responsabilités, et le calendrier.

**Chapitre 9. L'étape 2: L'identification des préoccupations de gestion
et des indicateurs: le profil de performance du secteur ciblé¹⁵**

À cette étape, nous apprenons comment déterminer les éléments de gestion à mesurer et les indicateurs correspondants. Nous décrivons, d'abord, le secteur visé et nous en précisons la mission, les objectifs, les préoccupations de gestion et les cibles chiffrables en fonction de la perspective choisie pour mesurer la performance. Puis, nous identifions les indicateurs pertinents à retenir correspondant à ces préoccupations et objectifs, en fonction des données ou des indicateurs existants et en s'inspirant des indicateurs génériques proposés dans la banque d'indicateurs. Parmi ces indicateurs à la fois voulus et disponibles, nous choisissons les indicateurs pertinents, suffisants et exploitables. Pour documenter cette étape, nous utilisons le *tableau préoccupations-indicateurs* et le *tableau inventaire des données disponibles*.

.

15. Cela correspond au regroupement des étapes 2 et 3 de la première édition.

**Chapitre 10. L'étape 3: Le design des indicateurs et du tableau de bord¹⁶,
premier volet: *les paramètres*
et la représentation visuelle des indicateurs**

L'étape 3 vise à définir et à décrire correctement les indicateurs retenus et à préciser leurs paramètres, leur représentation et leur agencement sous une forme évocatrice. Étant donné le volume imposant de considérations théoriques, méthodologiques et pratiques à traiter, nous décrivons cette étape dans deux chapitres, correspondant aux deux volets du design: 1) la production, pour chaque indicateur, d'une *fiche-indicateur* (notre outil de documentation), et 2) le design du tableau de bord (les indicateurs agencés en panoramas).

Pour le premier volet, il s'agit de consigner les paramètres suivants dans des *fiches-indicateurs*: la définition et les caractéristiques des indicateurs, les bases de référence et de comparaison (objectifs et balises, etc.), les formes de représentation (tableau, graphique et pictogramme), l'interprétation et l'utilisation possibles.

**Chapitre 11. L'étape 3: Le design des indicateurs et du tableau de bord,
deuxième volet: *l'agencement des indicateurs*
et le design visuel du tableau de bord**

Nous abordons dans ce chapitre le second volet de l'étape 3, soit le design du tableau de bord: nous explorons les agencements possibles des indicateurs en pages ou panoramas normalisés selon les unités de gestion et nous évoquons les possibilités de navigation *ad hoc* pour l'exploration des indicateurs ventilés ou l'agencement personnalisé de tableaux de bord en temps réel.

Chapitre 12. Les systèmes informatisés de production de tableaux de bord

Avant de passer à l'étape d'informatisation proprement dite, nous sensibilisons le lecteur aux systèmes informatisés de production de tableaux de bord: les types de systèmes disponibles et leurs caractéristiques, où l'accent est mis autant sur leurs fonctionnalités et leur utilisation que sur des détails plus techniques. Nous explorons en particulier les SID, ou systèmes d'information pour décideurs. Quelques exemples de panoramas produits par des logiciels offerts sur le marché sont aussi présentés. Ce chapitre vise d'abord à

16. Cela correspond au regroupement des étapes 4 et 5 de la première édition.

aider l'ensemble des intervenants non informaticiens à comprendre les possibilités et le fonctionnement de ce type de système suffisamment pour participer, s'il y a lieu, à l'orientation, aux décisions et à la gestion du développement et de l'implantation de façon plus éclairée. Mais ce chapitre vise surtout à amener les gestionnaires à utiliser de façon optimale le tableau de bord, une fois implanté.

Chapitre 13. L'étape 4: l'informatisation des tableaux de bord

Ce chapitre se veut le pendant méthodologique du précédent. Nous y présentons les étapes générales et les principaux aspects permettant à l'ensemble des intervenants de comprendre globalement ce que les informaticiens font et de participer, s'ils le désirent, à l'orientation de ce développement, à l'évaluation des options et au choix d'un système. Nous traitons, par exemple, de l'acquisition et du développement d'un système, de la mise en place de l'architecture technologique nécessaire, du design technique et de l'alimentation du système en données, mais dans une perspective plus managérielle qu'informatique.

Chapitre 14. L'étape 5: la mise en œuvre des tableaux de bord

Nous faisons état des considérations et des mécanismes nécessaires à l'implantation de tableaux de bord, à leur intégration et à leur utilisation dans la gestion quotidienne dans le respect des préoccupations organisationnelles, administratives, humaines et techniques. Nous présentons, d'abord, les principales activités et les intervenants qui vont y être associés, et, ensuite, un modèle simple de gestion du changement technologique applicable à un tel projet. Nous soulevons, enfin, les principaux enjeux auxquels nous intégrons certaines des pistes prometteuses les plus souvent signalées dans les ouvrages sur ce sujet.

Chapitre 15. L'utilisation des tableaux de bord de gestion

Ce chapitre illustre, principalement par le biais d'une situation simulée, les possibilités d'utilisation du tableau de bord dans un contexte de gestion. Nous y explorons d'abord les considérations liées à l'interprétation des indicateurs, à l'analyse des causes et des actions correctrices possibles. Nous documentons ce processus à l'aide d'un *tableau de suivi décisionnel*.

Chapitre 16. Conclusion

Nous concluons en soumettant nos observations et nos prédictions sur l'évolution prévisible de la mesure rigoureuse de la performance et sur l'amélioration des processus et des systèmes de gestion. Nous évoquons également les énormes possibilités de transformation offertes par les systèmes et les technologies de l'information. Il n'y a qu'à songer à la transformation de la communication de l'information rendue possible par Intranet et Internet, aux capacités de plus en plus conviviales des ordinateurs, à leurs capacités multimédias, etc. Demain, l'information ciblée et bien illustrée sera disponible instantanément !

Appendice

Un **appendice** relativement volumineux présente une banque d'indicateurs provenant de sources diverses et d'un inventaire effectué auprès d'organismes du secteur public dont certains ont, par ailleurs, inspiré les mises en situation et les exemples donnés dans cet ouvrage.

LES INDICATEURS ET LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

La première partie présente les tableaux de bord et les indicateurs de gestion. Nous abordons les concepts sous-jacents au tableau de bord, ses caractéristiques, pour ensuite en illustrer l'utilisation à des fins de gestion.

Nous allons, dans cette perspective, situer les tableaux de bord de gestion dans le contexte que vivent actuellement nos organisations puis les mettre en lien direct avec la mesure de la performance et les processus de gestion et de prise de décision.

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 1

Pourquoi des tableaux de bord?

Les gestionnaires vont se reconnaître dans cette introduction et les concepteurs vont y retrouver les demandes, les préoccupations et peut-être les récriminations exprimées par les utilisateurs de systèmes d'information de gestion.

Les raisons motivant l'utilisation de tableaux de bord peuvent se regrouper en quatre volets : les volets organisationnel, managériel, informationnel et informatique.

Nous commençons par présenter le contexte actuel des organisations qui a mené à l'utilisation de tableaux de bord et nous cernons l'émergence de la nécessité d'une gestion rigoureuse, axée sur la mesure de la performance. Nous soulignons ensuite le besoin permanent des gestionnaires en information de gestion suffisamment ciblée pour pouvoir effectuer des suivis et rendre compte correctement. Nous explorons finalement les améliorations rendues possibles grâce aux tableaux de bord de gestion informatisés, aux systèmes d'information pour dirigeants, en comparaison avec la réponse incomplète fournie par la plupart des systèmes d'information actuels.

L'idée d'utiliser de l'information significative pour alimenter des systèmes de gestion n'est pas nouvelle, mais c'est maintenant, plus que jamais, que cela est possible et rentable, que les gestionnaires y sont sensibilisés et qu'ils y trouvent un avantage. L'importance grandissante que l'on accorde aux indicateurs et aux tableaux de bord¹ et les bénéfices que l'on en retire, en termes de gestion rigoureuse et informée, sont le résultat d'une convergence

-
1. Rappelons que nous utiliserons l'expression « tableau de bord », escamotant le terme « de gestion », pour désigner le tableau de bord de gestion. Le lecteur pourra, à l'occasion, rencontrer les acronymes TB, TBG et T-Bord.

fructueuse entre l'émergence d'une gestion centrée sur la mesure de la performance, l'acceptation par les gestionnaires d'utiliser des indicateurs pour suivre et évaluer la performance de leur organisation et les possibilités de le faire qui sont offertes par des systèmes et des technologies de l'information accessibles et performants.

1. LE VOLET ORGANISATION

1.1. L'ÉMERGENCE D'UNE GESTION AXÉE SUR LA MESURE DE PERFORMANCE

L'amélioration de la gestion

Autant l'administration publique a besoin d'orientations politiques, économiques et administratives pour la guider, autant elle a besoin, pour actualiser ses orientations et piloter son fonctionnement quotidien, de systèmes de gestion et d'information qui lui permettent de suivre ses diverses activités et d'évaluer ses résultats. Cette prise de conscience entraîne plusieurs organisations à repenser et à restructurer une part importante de leur fonctionnement² et de leur gestion. Rappelons la reformulation de leur mission par les organisations et l'identification de leurs facteurs critiques de succès. Mentionnons aussi la gestion et l'évaluation de leurs programmes, la restructuration des activités par produits et services, la rationalisation des ressources, la gestion par les résultats, la gestion intégrale de la qualité des services, le virage clientèle, la réingénierie et l'amélioration continue des processus, l'étalonnage (le *benchmarking*), la reddition de comptes, la création d'unités autonomes de service autofinancées.

Les organisations s'éloignent actuellement de la gestion traditionnelle des ressources et des moyens (à l'entrée) pour aller vers celle des activités (le processus), mais aussi et surtout vers la gestion des résultats (à la sortie), en visant surtout les effets directs des interventions sur leur clientèle ainsi que les retombées plus globales dans l'environnement. On vit actuellement un changement radical d'optique des orientations de gestion, où l'on met nettement l'accent sur les résultats.

Au terme de cette évolution, notre fonction publique se trouve donc à la croisée des chemins. Les prémisses sont en place pour un changement de perspective :

.

2. Les Américains parlent de *re-engineering of the organization*.
3. *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*. Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale, Gouvernement du Québec, 1999, p. 14.

établir un cadre de gestion axé sur l'externe (fournir des services de qualité aux citoyens dans le respect des règles) plutôt que sur l'interne (s'assurer du respect des règles, des normes et des procédures qui encadrent la gestion des ressources) ; mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les moyens³.

Un nombre de plus en plus grand de directives⁴ et de décisions d'orientation stratégiques des organismes publics adoptent cette perspective globale de gestion « de » la performance et « par » la performance ou s'en inspirent ; à preuve les exemples qui suivent.

Quelques exemples dans le secteur public

L'approche et les consignes encadrant la planification stratégique proposées par le Comité des priorités du gouvernement du Québec à l'ensemble des ministères et organismes sont on ne peut plus claires :

Afin de suivre adéquatement l'action gouvernementale, le Comité des priorités prendra connaissance, à compter de septembre 1997 et cela sur une base trimestrielle, de l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs. Les indicateurs sélectionnés permettront soit de présenter le contexte ou l'environnement dans lequel se déroule l'action gouvernementale, soit de suivre la mise en œuvre des réformes et des plans stratégiques, soit de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés⁵.

Le gouvernement du Québec a sanctionné, en 2000, la Loi sur l'administration publique⁶, invitant la fonction publique à une profonde modernisation au cours des prochaines années. On mettrait l'accent sur la qualité des services aux citoyens et sur l'atteinte de résultats mesurables.

La loi comporte trois volets : une réforme générale de l'encadrement administratif de la fonction publique, la généralisation progressive de contrats de performance et d'imputabilité spécifiques à chaque unité administrative et le renforcement de la reddition de comptes.

4. Rappelons en particulier la directive « historique » du Conseil du Trésor du Québec sur le suivi de gestion, l'analyse de programmes et la vérification interne. *Bilan de l'implantation de la Directive 170407 sur l'analyse de programmes et la vérification interne, pour l'année 1990-1991*. Document n° 3 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec.
5. *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, juin 1997. Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, p. 7.
6. *Loi sur l'administration publique*, Projet de loi 82, Gouvernement du Québec, 2000.

On retrouve dans cette loi⁷, entre autres, l'obligation pour un ministère ou organisme qui fournit directement des services à la population de faire connaître publiquement les objectifs de qualité qu'il s'engage à respecter ; la nécessité d'élaborer un plan stratégique précisant la mission, les orientations et les axes d'intervention, les objectifs et résultats visés et les indicateurs pour en mesurer l'atteinte ; l'établissement de contrats de performance et d'imputabilité propres à chaque unité administrative qui permettent de remplacer la plupart des contrôles actuels sur les processus par des contrôles sur les résultats ; la disponibilité, pour les parlementaires, d'une information de meilleure qualité, une information en matière d'objectifs, de résultats et d'indicateurs, à des fins de surveillance et de contrôle.

Les gouvernements des autres provinces ont aussi emboîté le pas, en particulier celui de l'Alberta, dont la restructuration et l'élimination du déficit se sont réalisées à l'aide d'indicateurs mesurant de multiples volets de l'administration⁸.

De son côté, le gouvernement canadien a promulgué une loi, en 1984, visant à améliorer la direction, le processus de contrôle et de reddition de comptes des sociétés d'État fédérales. Dans la foulée de ces orientations, plusieurs travaux ont depuis guidé les organisations dans l'utilisation de la mesure de performance. Rappelons, pour ne citer que quelques exemples, la recherche sur la communication et la vérification de l'information sur l'efficacité de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée⁹, le projet Fonction publique 2000, les travaux de Santé Canada sur les indicateurs globaux de santé, les consignes à l'intention des établissements hospitaliers issues du Conseil canadien d'agrément des services de santé.

Le fait d'élaborer des indicateurs de rendement pour l'ensemble de l'organisme permet à ce dernier de coordonner ses activités d'évaluation et de se concentrer sur les éléments qui sont réellement importants pour l'organisme et ses clients. Tandis que les normes d'agrément constituent une base qui permet aux organismes d'évaluer leur processus de soins et de services, les indicateurs de rendement leur permettent d'orienter leurs activités d'amélioration de la qualité et de suivre les effets des changements qui sont apportés aux processus¹⁰.

7. *Loi sur l'administration publique*, Projet de loi 82, Gouvernement du Québec, 2000. Note explicative. Le paragraphe suivant est un résumé de cette note en introduction à la loi.
8. Le lecteur n'a qu'à consulter le site Internet du Gouvernement de l'Alberta pour s'en convaincre.
9. Fondation canadienne pour la vérification intégrée, *Efficacité, La communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public*, Ottawa, 1987.
10. *Guide pour l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs de rendement*, Conseil canadien d'agrément des services de santé, 1996, p. 1.

1.2. L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DE LA MESURE D'INDICATEURS DANS LES NOUVELLES APPROCHES DE GESTION

Les nouvelles approches de gestion

La mesure d'indicateurs constitue un élément indispensable pour la totalité des nouvelles approches de gestion, que ce soit la réflexion stratégique sur la mission et les objectifs, le virage clientèle, la gestion par les résultats, la réingénierie des processus et l'amélioration continue, le balisage ou l'étalonnage (le *benchmarking*), l'évaluation de programme, etc. En effet, toutes ces approches nécessitent des mesures, des indicateurs, autant pour le suivi de l'implantation de l'approche elle-même que pour l'évaluation de ses retombées sur le fonctionnement courant et la performance de l'organisation.

Par exemple, les principales réussites du *contrôle de la qualité totale* ont été réalisées à partir du moment où l'on a développé des méthodes statistiques de mesure, des balises précises et que l'on a convaincu les gestionnaires de les utiliser à des fins d'amélioration continue¹¹. Une autre manifestation de cette tendance se retrouve dans la demande croissante du public d'accéder à l'information sur la performance des organismes publics¹².

Évidemment, la gestion d'un organisme public comporte plusieurs aspects qui sont difficiles, voire impossibles à rationaliser, à suivre ou à mesurer. Comme le souligne Swiss¹³, nous avons vu échouer, au cours des dernières décennies, des approches de gestion pourtant prometteuses comme le BBZ (budget base zéro), le PPBS (planification, programmation et budgétisation systématisées), surtout parce qu'elles étaient accompagnées de promesses irréalistes de rationaliser la totalité de la gestion publique. Devant cette impossibilité, plusieurs gestionnaires ont malheureusement rejeté ces techniques en bloc, se privant ainsi d'outils de mesure qui peuvent être fort utiles lorsque utilisés correctement, à l'intérieur de leurs limites et dans des circonstances appropriées.

-
11. Nous n'avons qu'à revoir les concepts utilisés dans ce domaine : contrôle de la qualité, processus d'amélioration continue, mesure statistique, etc. L'idée de mesure à des fins de suivi y est fondamentale.
 12. Le secteur public est de plus en plus obligé non seulement à rendre des comptes au contribuable, mais de le faire de façon claire en présentant des indicateurs à la fois simples, compréhensibles et significatifs. D'ailleurs, la majorité des projets politiques sont formulés en termes d'objectifs chiffrés.
 13. J.E. Swiss, *Public Management Systems : Monitoring and Managing Government Performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, introduction p. ix-x. Consulter aussi la page 6 et suivantes.

Taylor et « Big Brother » ?

L'amélioration de la rigueur en gestion ne signifie pas le retour au taylorisme, et la structuration de l'information ne vise pas non plus à alimenter *Big Brother*. Il ne s'agit pas de transformer l'ensemble de la gestion en mécanique de contrôle où tout est structuré, surveillé, dans une organisation fonctionnant tel un engrenage parfait. Il faut cependant reconnaître que dès que l'on parle de performance, on renvoie à la mesure, au traitement, à la communication et à l'utilisation d'indicateurs.

Malheureusement, on rencontre encore des gestionnaires utilisant des mécanismes de suivi peu rigoureux, des bases de comparaison floues ou inexistantes, en considérant tout feed-back comme excessif, qui se contentent d'un respect subjectif des faits¹⁴. Pourtant, on sait pertinemment que modifier l'échelle du thermomètre ne changera pas la température!

On aura évidemment compris que l'amélioration de la performance force les organisations à responsabiliser leurs gestionnaires à tous les échelons, à les rendre imputables, donc à les amener à rendre compte. De son côté, un gestionnaire rendu responsable comprendra vite qu'il est souhaitable d'utiliser des mécanismes de gestion¹⁵, plus rigoureux et orientés sur la performance, et d'information, qui produisent de l'information significative et objective qui lui permette de rendre compte des éléments essentiels de son unité, en relation avec des balises et des objectifs déterminés pour l'ensemble de l'organisation. « Les mesures relient le jugement des cadres supérieurs sur les processus clés internes et les compétences à l'action prise par des individus qui affectent l'ensemble des objectifs corporatifs¹⁶. »

-
14. Qui n'a jamais été témoin de décisions arbitraires basées sur les perceptions subjectives... des derniers jours, par des gestionnaires qui vont se dire : « De toute façon, comme l'information est limitée, je pourrai me permettre d'être plus vague [...] j'aurai moins la possibilité de donner de feed-back clair donc d'affronter des employés qui mériteraient peut-être une mauvaise évaluation ! [...] Et on ne pourra pas facilement ou on n'osera pas, non plus, juger ma performance de façon objective ! »
 15. Si l'on se fie sur les gestionnaires participant à des activités de formation et de perfectionnement en administration publique, les mécanismes de gestion rigoureuse semblent de mieux en mieux compris, acceptés et pris au sérieux par les gestionnaires, et les exercices de planification–contrôle–évaluation respectent de plus en plus les règles de l'art.
 16. « [...] *the measures link top management's judgement about key internal processes and competencies to the action taken by individuals that affect overall corporate objectives* », R. Kaplan et D. Norton, « The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1992, p. 75.

2. LE VOLET GESTION

2.1. LES PRÉOCCUPATIONS DE BASE D'UN GESTIONNAIRE

Les gestionnaires doivent suivre, contrôler et évaluer

Voici des exemples révélateurs de préoccupations constantes chez les gestionnaires et auxquelles correspondent d'importants besoins en information. Tout gestionnaire doit être au courant du déroulement des activités, du fonctionnement de son unité, être à l'affût des problèmes qui peuvent survenir, donc se poser certaines questions par rapport aux thèmes suivants :

- La surveillance de base des clients, des ressources, des activités et des résultats
 - Quelle partie de la clientèle atteignons-nous ?
 - Que s'est-il passé dans l'ensemble, combien avons-nous fait d'interventions au total ? Et si nous ventilions les résultats par catégorie de... ?
 - Où sommes-nous rendus dans l'utilisation des ressources disponibles ?
 - Quels sont les résultats les plus importants ?
 - Y a-t-il des exceptions, des résultats qui ressortent ?
 - Des tendances semblent-elles se dessiner ?
- Le repérage et la localisation des problèmes correspondants
 - Il y a un problème, où est-il situé ? Dans quel secteur ? Qui est concerné ?
- L'analyse des écarts entre les résultats prévus et obtenus
 - Les résultats sont-ils satisfaisants ?
 - Atteignons-nous nos objectifs ?
 - Avons-nous dépassé les marges acceptables, dérogé à des normes ?
 - Quels sont les écarts avec les objectifs, où sont-ils localisés et quelle en est l'ampleur ?
- Le positionnement du gestionnaire, dans le temps et par rapport aux autres
 - Sommes-nous en meilleure position que la dernière fois ? Est-ce que les écarts sont révélateurs entre nos résultats actuels et passés ?
 - Décèle-t-on des écarts par rapport à des unités administratives ou à d'autres organisations comparables ?
- L'analyse de solutions possibles et la prise de décision
 - Devons-nous amorcer des actions correctrices ? Où et de quel type, sur quel facteur ?
 - Quelles sont les meilleures options ? Quelle est la meilleure solution ?
 - Quelle(s) décision(s) pouvons-nous ou devons-nous prendre ?
 - Quels en seraient les résultats et les retombées ?

- La simulation et l'optimisation
 - Et si nous changions tel élément, quelle en serait la répercussion sur tel autre?
 - Si nous menions telle activité, cela coûterait combien et donnerait quoi?
 - Quel est le maximum de... possible, souhaitable, optimal?
- La prévision et la planification
 - Les tendances vont-elles persister? Que risque-t-il de se passer à court, à moyen ou à long terme? Avons-nous des signes avant-coureurs?
 - Si nous extrapolions dans le même sens, à quel résultat pouvons-nous nous attendre? Et si la situation changeait? Que pouvons-nous espérer pour la prochaine période?
 - Quel objectif allons-nous nous donner et comment allons-nous en mesurer l'atteinte?

On remarquera que ces préoccupations de gestion correspondent à une traduction terre à terre du processus de gestion bien connu : planification, organisation, direction et contrôle¹⁷. Bien plus, si l'on y réfléchit un instant, on se rend compte que la plupart des préoccupations des gestionnaires sont, en fait, d'ordre informationnel¹⁸!

2.2. L'UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Le gestionnaire va utiliser un tableau de bord de gestion pour répondre à plusieurs des questions précédentes : pour voir, être informé, mesurer, comprendre, apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant, au moment opportun, les décisions d'ajustement et ce, de façon dynamique et progressive.

Ainsi, le gestionnaire qui possède un bon portrait d'ensemble de la situation, tout en ayant la possibilité d'accéder aux détails au besoin, peut mieux cerner les faits et les mettre en perspective, percevoir les variables importantes et en relever les tendances et les exceptions. Il peut alors être plus cri-

-
17. Nous ne faisons qu'esquisser l'importance du processus de gestion. Nous y revenons en détail au chapitre 6.
 18. L'information n'est ni plus ni moins que la ressource sur les ressources : elle permet le suivi des autres ressources (humaines, matérielles et financières). En effet, bien souvent, ce n'est pas la ressource elle-même, l'objet comme tel que le gestionnaire gère (les billets de banque, le personnel, le matériel, etc.), mais bien l'information sur cette ressource, sur cet objet (le budget, le fichier du personnel, le rapport d'inventaire, l'échéancier, etc.).

tique et réagir ou décider plus rapidement, parce qu'il est informé plus vite et mieux. Il peut fournir un feed-back plus précis à ses subordonnés et à ses employés et, au besoin, rendre compte à ses supérieurs. Le tableau de bord joue donc un rôle d'appui à la décision et au dialogue. Cela facilite non seulement le contrôle et l'évaluation après les activités, mais aussi le monitoring continu et méthodique des éléments importants du déroulement de ces activités.

3. LE VOLET INFORMATION

Les gestionnaires doivent être informés pour informer à leur tour, pour rendre compte.

3.1. UN BESOIN CRUCIAL D'INFORMATION DE GESTION DE QUALITÉ

Même si, souvent, le gestionnaire « sait » déjà, perçoit une situation ou un problème, un bon système d'information est nécessaire, non seulement pour confirmer de façon structurée et objective ses impressions par des chiffres, mais aussi pour lui permettre d'affiner sa connaissance des paramètres ou de fouiller les résultats. En outre, il est en général plus difficile de remettre en question une évaluation ou de refuser une demande de ressources quand elles s'appuient sur des données. De plus, puisque l'information est disponible, le gestionnaire peut permettre à ses subordonnés d'avoir accès à l'essentiel de l'information qui les concerne. Ils peuvent alors évaluer la qualité de leur travail et effectuer leur propre suivi, ce qui constitue un encouragement à la prise en charge et à l'amélioration.

Les gestionnaires espèrent que l'information permettant de répondre aux questions de la section précédente soit non seulement fiable et à jour, basée sur une mesure régulière et rigoureuse de la performance, mais aussi mieux ciblée, disponible et accessible rapidement, même de façon *ad hoc*, pour qu'ils puissent suivre les activités en temps réel et mesurer et évaluer leurs résultats, dans le bon contexte, au besoin ou au gré des demandes venant des supérieurs. On remarquera en effet que les besoins en information qui résultent de ces préoccupations sont orientés vers le reportage historique à des fins de bilans et de revues, mais aussi et surtout vers le suivi en temps réel et la détection rapide des écarts entre ce qui est réalisé, ce qui a été prévu et planifié et ce qui est souhaité.

Ils souhaitent de plus que l'information significative soit présentée de façon assez succincte pour pouvoir en retirer l'essentiel et assez sélective et

spécifique pour permettre l'interprétation des résultats et des écarts dans le contexte propre à leur unité administrative.

L'information doit donc être structurée et organisée, présentée de façon évocatrice et agréable à utiliser. Nous n'avons qu'à consulter, par exemple, le cahier des sports de n'importe quel journal pour nous convaincre de la possibilité et de l'intérêt d'organiser l'information et de la présenter avec plusieurs niveaux de détail et selon plusieurs perspectives correspondant aux diverses préoccupations des lecteurs¹⁹.

3.2. LA NÉCESSITÉ DE SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION PERFORMANTS

Le rôle des systèmes d'information

L'image que le gestionnaire peut obtenir ou fournir à propos du fonctionnement de l'organisation est à la fois limitée et colorée par les systèmes d'information dont il peut disposer, en particulier ceux qui le concernent directement. Comme nous l'avons vu, la gestion moderne ne peut s'articuler qu'avec l'aide de systèmes d'information performants, produisant de l'information significative et de qualité. Prenons d'abord l'exemple de la réforme de la santé pour montrer le rôle indispensable et explicite que peuvent jouer les systèmes d'information de gestion :

L'actuelle réforme du système de santé et des services sociaux impliquera les technologies de l'information, surtout dans un contexte de mesure de l'efficacité et de l'efficience. En fait, les systèmes d'information sont appelés à jouer un rôle capital dans le secteur des services sociosanitaires où on implante une nouvelle approche de production de services, [...] et de gestion autour des plans d'organisation des services et de la gestion par résultats [...] La réforme doit permettre de dégager une forme de rationalisation [...] Il s'agit en fait d'instrumenter la surveillance de la qualité. Au plan des outils de gestion, la consolidation de l'information sur les mesures devra permettre d'évaluer les rendements des diverses mesures et ainsi favoriser les décisions en vue de l'optimisation des ressources et de la sélection des moyens les plus pertinents et les plus économiques²⁰.

19. Un lecteur peut s'en tenir à l'essentiel ou, au contraire, accéder à des détails ; la façon de faire suit toujours une certaine logique. Un bon nombre de lecteurs de journaux peuvent ainsi lire les pages sportives, s'y retrouver, en décoder le contenu sans l'aide d'un analyste sportif ! Par analogie, un gestionnaire devrait pouvoir décoder correctement son information, sans l'aide de l'analyste...
20. A. D'Astous, extrait de l'entrevue « Relever le défi de la réforme », p. 6-7, parue dans *Le réseau informatique*, Dossier La loi 120, quels impacts sur les systèmes d'information, vol. 4, n° 1, déc. 1991. Cette citation demeure encore d'actualité.

Prenons aussi l'exemple du suivi de gestion :

Le suivi de gestion nécessite des systèmes d'information globaux et intégrés de façon cohérente : système organisationnel de gestion, systèmes de prise de décision et systèmes d'information véhiculant les mesures de performance pour alimenter ces autres systèmes et permettre la planification, l'organisation, la réalisation, le contrôle et l'évaluation²¹.

Les limites des systèmes d'information de gestion actuels

Malheureusement, on utilise encore des systèmes d'information de gestion qui ont été conçus comme une simple extension de reportage synoptique du système opérationnel ou des systèmes comptables²². Ces systèmes sont très utiles pour produire des bilans statistiques, mais ils le sont moins dans une optique de gestion d'ensemble en temps réel.

La pauvreté de l'information produite

Ces systèmes fournissent en général des rapports volumineux ou permettent l'extraction en grand nombre de données souvent détaillées²³, trop fragmentées par fonction ou par secteur pour fournir un portrait global et présentées de façon trop disparate (des mesures différentes sur des périodes différentes) pour en permettre la comparaison et la consolidation. Ils peuvent, à l'inverse, produire des rapports très globaux contenant des statistiques trop générales pour être analysées dans le contexte du moment. En raison de ce manque de différenciation, l'essentiel est souvent noyé dans le détail et le significatif n'est pas mis en évidence. Or, on le sait, le gestionnaire veut d'abord jeter régulièrement un coup d'œil sur ce qui peut ressortir de l'ordinaire, ou avoir le portrait global d'une situation ou d'un problème, et ensuite seulement accéder aux divers niveaux de détails pertinents.

La qualité du système d'information dont il [le gestionnaire] doit disposer ne tient cependant pas uniquement, ni même principalement, à son caractère

.

21. Résumé des considérations du Conseil du Trésor du Québec sur le suivi de gestion tiré de divers documents cités.
22. Avec les limites inhérentes aux rapports comptables qui ne sont que chiffrés, souvent déformés (ou mal focalisés) par la « cohérence comptable » appliquée selon la seule dimension hiérarchique. Voir J.R. Sulzer, *Comment construire le tableau de bord*, 2^e éd., Paris, Dunod, 1985. Voir la section sur « les insuffisances de la comptabilité analytique », page 31 et suivantes.
23. Selon la croyance encore répandue que c'est l'information détaillée qui est la plus utile parce que complète, précise et proche des « données réelles ». Nous verrons au chapitre 7 qu'il existe des options plus efficaces.

exhaustif: un entrepreneur peut se trouver « asphyxié » non seulement par manque d'information mais aussi par un excès d'information mal présentée ou insuffisamment hiérarchisée. Le problème à résoudre [...] est donc de sélectionner un nombre réduit de données importantes, rapidement obtenues et cohérentes entre elles, leur permettant d'agir soit directement, soit en contrôlant l'action des principaux collaborateurs auxquels ils ont pu déléguer une part de responsabilités²⁴.

L'insistance sur les données passées

Les systèmes d'information de gestion traditionnels nous ont habitués, surtout par le reportage budgétaire, à travailler avec des données historiques basées sur le passé et reportées *in extenso*. Par conséquent, les gestionnaires doivent souvent se contenter de statistiques contenues dans les rapports de gestion ou d'avancement de projet fournis en général à période fixe par le système informatique, produits après coup, trop tard pour réagir, quand ce n'est pas carrément en retard.

Le concept d'« intensité de l'information » de McAuliffe nous permet, dans ce sens, de comprendre que l'information possède une valeur différente selon qu'elle est passée, présente ou future. Selon McAuliffe²⁵, la sanction du passé est en général moins importante pour le gestionnaire que la capacité d'intervenir dans le présent et de voir venir dans le futur, en particulier pour le cadre supérieur. Ainsi, c'est l'information courante qui revêtait un intérêt crucial, et l'intérêt pour l'information historique (passé) et les projections (futur) décroît à mesure que l'on s'éloigne du présent, dans les deux sens. Dans ce contexte, l'information passée est surtout utile comme base de référence et ne représente donc pas l'essentiel pour le gestionnaire.

En effet, plusieurs systèmes d'information sont encore aujourd'hui trop complexes à manipuler et coûteux à utiliser pour que le gestionnaire utilisateur ordinaire y trouve réponse à ses besoins. Or, comme les gestionnaires ont constamment besoin d'information vitale, ils vont investir une partie importante de leur temps à la recherche et à l'organisation de cette information pour la rendre significative, autrement dit, à régler des problèmes d'accessibilité et de pauvreté de l'information dont ils peuvent disposer. C'est souvent le gestionnaire qui doit lui-même rassembler des données disparates, les consolider, les ventiler et les croiser. Il faudrait donc concevoir, entre le

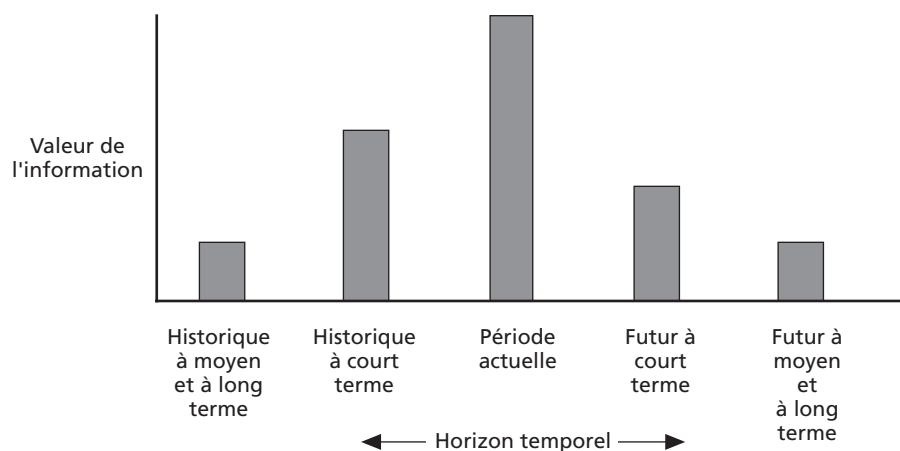
24. De Guerny *et al.*, *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 5^e éd., Paris, Delmas, 1986, préface non paginée.

25. Propos tenus lors d'une conférence prononcée au EIS Institute, Boston, septembre 1992.

gestionnaire et ses données, un autre type d'interface que celui auquel on a essayé de l'habituer par le passé. C'est ce que peut faire un tableau de bord.

Figure 1.1

La valeur de l'information selon son horizon temporel (inspiré de McAuliffe)



4. LE VOLET INFORMATIQUE

Les gestionnaires tiennent de plus en plus à effectuer eux-mêmes l'exploration, l'interprétation progressive et l'analyse de leur information. Pour ce faire, ils ont besoin à la fois d'un portrait global et intégré et d'information spécifique et spécialisée. Ainsi, quelle que soit la localisation de l'information, ils veulent pouvoir faire des requêtes *ad hoc*, accéder directement à tout niveau et naviguer entre ces types d'information, du global au spécifique par forage²⁶ et du spécifique au global par consolidation, en utilisant des commandes d'accès semblables, pour naviguer entre des modules le plus possible transparents.

4.1. L'ÉVOLUTION DES SYSTÈMES ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION²⁷

Les technologies de l'information jouent dorénavant un rôle critique en donnant aux organisations la possibilité de générer, de traiter, de stocker, de consolider, de présenter et de communiquer plus de données, pour plus de

26. Traduction de *drilldown*, le terme forage apparaît à peu près partout dans la documentation sur les SID.

27. Cette section constitue un résumé introductif de la matière qui sera traitée plus en détail au chapitre 12.

personnes, plus rapidement, plus clairement et à meilleur marché. Au lieu de produire plus de données et de papier, comme dans les années 1980 – et d'imposer plus de travail à lire des rapports de plus en plus nombreux et complexes –, les systèmes et les technologies de l'information du début de la décennie 2000 visent à mettre le gestionnaire en contact le plus direct possible avec l'information dont il a besoin. Autrement dit, ils lui permettent de travailler mieux informé parce que l'information est filtrée et qu'elle est plus significative. L'utilisation des technologies de l'information se répand à tous les paliers parce qu'elles sont de plus en plus abordables et rentables, conviviales, c'est-à-dire faciles d'utilisation et d'apprentissage.

4.2. LE SYSTÈME D'INFORMATION POUR DÉCIDEURS COMME SUPPORT INFORMATISÉ À LA PRODUCTION DE TABLEAUX DE BORD

Le système d'information pour décideurs utilise les dernières fonctionnalités des technologies de l'information pour créer une interface intégrée entre les utilisateurs et le système d'information, adaptée au design des tableaux de bord (du côté des utilisateurs), en consolidant les bases de données même si elles sont disjointes et de sources diverses (du côté du système d'information).

Un système d'information pour décideurs peut s'alimenter aux grands systèmes opérationnels centraux et, sur demande, en filtrer les données pour n'en tirer que celles qui sont désirées, être personnalisé, évolutif, souple et convivial. Il permet, en temps réel et relativement facilement, d'effectuer des requêtes *ad hoc*, de forer dans les niveaux de détails, d'explorer et de représenter l'information sous plusieurs angles différents en « jouant » avec les données, de modifier ou de redéfinir les indicateurs et leur présentation. Ces capacités de consolider et de détailler permettent de produire des indicateurs aussi bien au niveau corporatif, local qu'individuel.

4.3. UNE TERMINOLOGIE EN MUTATION... ET UNE UTILISATION EN EXTENSION

L'ensemble des gestionnaires et des professionnels responsables de programmes ou de projets découvrent qu'ils peuvent bénéficier de la richesse de l'information fournie par un SID²⁸, à la fois dans l'ensemble de l'organisation et dans leur propre secteur²⁹, ce qui représente une extension des « systèmes

28. Nous utiliserons l'acronyme « SID » pour désigner l'ensemble des types de systèmes de production informatisée de tableaux de bord.

29. L'expérience démontre que l'utilisation des SID s'étend déjà à des utilisateurs de la plupart des paliers de gestion. Nous parlerons donc de système d'information « pour décideurs » ; on voit aussi apparaître l'acronyme SIE (systèmes d'information d'entreprise), et le terme *business intelligence*.

d'information pour exécutifs³⁰ » de la première génération de systèmes de production de tableaux de bord.

[...] le E dans « EIS » change progressivement de signification pour désigner l'« ensemble des gestionnaires » ou l'« entreprise » au fur et à mesure que les organisations reconnaissent la valeur de l'information clé livrée à de plus en plus de paliers de gestion et à diverses unités administratives qui ont des missions délicates à remplir. L'utilisation réussie des technologies de livraison de l'information permet aussi bien au haut dirigeant qu'au commis, et à quiconque occupant un poste entre les deux, de prendre les meilleures décisions en ayant accès à l'information dont il a besoin, et sous une forme utilisable³¹.

D'ailleurs, les promoteurs et les responsables de SID réalisent que pour donner leur maximum, de tels systèmes doivent reposer, pour une proportion importante de leurs indicateurs, sur leur utilisation aux divers paliers, d'où ils vont tirer une partie des résultats. Effectivement, plusieurs projets pilotes d'implantations actuelles de SID se réalisent à des paliers intermédiaires. On développe d'abord des tableaux de bord plus opérationnels au palier intermédiaire pour ensuite en extraire un noyau et en consolider l'essentiel pour la création du tableau de bord corporatif global. Les tableaux de bord de niveaux intermédiaires représentent souvent une part importante des *pages détaillées* du tableau de bord corporatif. Évidemment, le choix et les caractéristiques des indicateurs (périodicité, ventilations et niveau de détail) devront correspondre aux paliers où ils sont utilisés. Nous allons d'ailleurs appliquer à l'élaboration de tableaux de bord plusieurs des considérations méthodologiques et organisationnelles rattachées aux systèmes d'information pour *dirigeants*, pour *décideurs* ou pour *exécutifs*.

Cependant, malgré leur popularité et leur attrait réel, et indépendamment de la qualité de l'information qu'ils peuvent produire, tous les systèmes technologiques d'aide à la gestion ne trouvent de véritable utilité que dans le

- ...
30. Il s'agit de systèmes informatiques destinés aux cadres supérieurs qui produisent des résultats clés, des indicateurs, des rapports d'écart, en fait des tableaux de bord, mais qui contiennent, en plus, des fonctions de communication, de gestion du temps (agenda) et de gestion d'information personnelle « *PIM : personal information manager* ».
 31. Traduction libre du document du EIS Institute *The First International Conference on EIS and Beyond*, 1992, p. 2. La terminologie est en mutation. À l'origine, « EIS » signifiait « *Executive Information System* ». On rencontre aussi « *Entreprise Intelligence System* » pour « EIS ». Voir aussi K. Green, « Does « E » Stand for « Everybody » ? », dans Watson *et al.*, *Executive Information System : Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley, 1992, p. 216-217.

cadre plus vaste d'une organisation au fonctionnement articulé, orientée vers la performance, dont le suivi est effectué par les bons gestionnaires au bon niveau, qui ont la volonté et la possibilité de gérer, c'est-à-dire d'intervenir et d'agir. Sinon, ces outils restent des gadgets coûteux. Qui pis est, ils ne font qu'augmenter la confusion dans l'utilisation réelle et efficace de l'information pour gérer, ils risquent donc de devenir contre-productifs, en particulier si c'est l'organisation qui travaille pour les systèmes et non l'inverse.

Un indicateur et, à la limite, un tableau de bord qui ne suscite aucune question, aucune discussion et aucune action doivent être requestionnés. On doit alors se demander s'ils favorisent la compréhension du fonctionnement et l'analyse des résultats de l'organisation dans le secteur d'activités qui fait l'objet d'un suivi. Si ce n'est pas le cas, c'est l'organisation qui travaille pour le tableau de bord et non l'inverse³².

5. LES LIENS ENTRE L'ORGANISATION, LA GESTION, LES INDICATEURS ET LES TABLEAUX DE BORD, LE SYSTÈME D'INFORMATION ET LES TECHNOLOGIES

Comme nous venons de le constater, on ne peut comprendre ni apprécier la pertinence des indicateurs et des tableaux de bord sans les mettre en relation directe avec le contexte et le fonctionnement de l'organisation qu'ils sont censés mesurer et avec les processus de gestion qu'ils devraient soutenir.

On ne peut non plus assurer la faisabilité des tableaux de bord sans tenir compte des possibilités et des particularités des technologies qui devraient les produire. Un lien logique peut donc être établi entre la structure de l'organisation, les activités de gestion, les indicateurs, les tableaux de bord, le système d'information et le support informatique. Ainsi, pour réussir un projet de tableaux de bord, la démarche à valeur ajoutée qui semble la plus fructueuse doit combiner ces éléments : 1) une analyse de besoins de gestion, c'est-à-dire l'identification des objectifs, des préoccupations des gestionnaires et des indicateurs correspondants ; 2) le développement d'un système d'information pouvant fournir ces indicateurs et 3) l'utilisation des capacités offertes par les nouvelles technologies de l'information pour la consolidation des données, la présentation graphique sophistiquée, l'accès interactif et la communication des tableaux de bord.

32. AHQ (Association des hôpitaux du Québec), *Le tableau de bord, un outil de pilotage au service du Conseil d'administration : Guide méthodologique*, 1992, p. 8.

6. CONCLUSION

C'est ce cadre logique de liens fondamentaux qui explique l'étendue et le choix des thèmes traités dans ce livre : organisation, gestion, mesure, performance, information et technologie. C'est en raison de ces liens que nous nous attarderons dans les prochains chapitres aux concepts de tableau de bord, d'indicateur, de mesure de la performance et de gestion, des bases que nous considérons nécessaires pour entreprendre correctement, par la suite, la démarche de réalisation de ces tableaux de bord.

© 1999 – Presses de l’Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d’adaptation réservés

.....

Chapitre 2

Les tableaux de bord de gestion

Dans ce chapitre, nous soumettons au lecteur l'essentiel du concept de tableau de bord de gestion en utilisant des analogies dans le quotidien, en définissant ce dernier comme une façon de présenter des indicateurs de gestion et en donnant un exemple accompagné d'une interprétation commentée. Puis nous explorons les fonctions, les caractéristiques essentielles et les possibilités qui font du tableau de bord de gestion un outil si intéressant. Pour terminer, nous émettons certaines considérations organisationnelles, des mises en garde en fonction des limites et des exigences de la réalisation et de l'utilisation des tableaux de bord dans l'organisation.

1. INTRODUCTION AU TABLEAU DE BORD DE GESTION

Dans cette section, nous présentons l'essentiel des caractéristiques d'un tableau de bord qui répondent aux besoins d'information de gestion décrits au chapitre précédent.

1.1. DÉFINITION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Une définition commentée

Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire¹ et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail.

-
1. Par opposition à un journal de bord, détaillé et séquentiel, qui garde trace de tout. Ce type de traitement de l'information ressort plus du domaine du système d'information de gestion opérationnel.

Le tableau de bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances ; il fournit à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon à frapper son imagination – ce schéma intégré permet d'enrichir d'autant l'analyse et l'interprétation de l'information ; il représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation.

Au cours d'un projet de recherche qui a duré un an avec 12 organisations à la fine pointe de la mesure de la performance, nous avons développé un tableau de bord, un ensemble de mesures qui donne rapidement aux cadres une perspective complète du déroulement des activités. Le tableau de bord inclut des mesures financières complétées par des mesures opérationnelles sur la satisfaction des clients, sur le fonctionnement interne et sur les activités d'innovation et d'amélioration de l'organisation².

Le tableau de bord offre donc une vue d'ensemble, avec des détails, mais au besoin seulement. « Pour rendre compte de leur gestion, les gestionnaires disposent d'information précise et détaillée provenant en particulier de leurs systèmes opérationnels. Cependant, au-delà de l'information nécessaire aux opérations et à l'analyse de situations particulières, il importe qu'ils puissent dégager une vision plus globale³. »

De la même façon que l'information sur les signes vitaux apparaissant sur un moniteur médical permet de poser un diagnostic ponctuel et d'effectuer un monitoring continu de l'état d'un patient, les tableaux de bord sont en mesure de prendre le pouls de l'organisation, de produire l'information de gestion névralgique, de signaler et de localiser les problèmes ou les situations anormales, le plus possible en temps réel⁴, sur demande et sous une forme compréhensible⁵.

-
2. Traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1992, p. 71. Le terme *scorecard* est de plus en plus utilisé, en particulier à cause des travaux de Kaplan et Norton. Notons cependant que ce dernier terme représente plus qu'un tableau de bord de gestion : il inclut les stratégies de l'organisation selon quatre perspectives. Nous y revenons en détail au chapitre 6. On rencontre aussi les termes *steering panel*, *control panel*, *dashboard* ou *scoreboard*, tous empruntés au vocabulaire de l'automobile, de l'aviation ou du sport.
 3. Association des hôpitaux du Québec, *Le tableau de bord de l'hôpital. Devis de recherche*, 1992, p. 4.
 4. Si l'on veut suivre quelque chose en continu, l'outil de suivi doit nécessairement le permettre !
 5. Comme nous le montrerons, la façon de présenter l'information est aussi importante que son contenu.

Une analogie du tableau de bord: le journal quotidien

La notion de tableau de bord peut très bien s'illustrer en prenant l'exemple du journal quotidien. On y retrouve, en particulier dans les sections sportives et financières, plusieurs indicateurs structurés en divers tableaux de résultats, graphiques, synopsis et analyses plus ou moins détaillées.

- Pour le lecteur qui ne désire avoir qu'une vue d'ensemble des indices financiers, on présente en page titre et en gros plan, le pictogramme du dollar ou de l'indice boursier avec une flèche ascendante ou descendante, la valeur principale seulement, et pour le sport, le logo des équipes et le résultat des matchs d'intérêt pour la région.
- Pour celui qui est intéressé à un peu plus de détails, on fournit, dans la section sportive, le classement général et des tableaux synthèses ou récapitulatifs permettant de préciser, de différencier et d'ordonner les équipes. Si l'on veut approfondir davantage, on peut obtenir encore plus de détails sous forme de tableaux statistiques, de comparaisons entre les joueurs et des comparaisons avec les années précédentes. On évalue la satisfaction de la clientèle en fournissant le nombre de spectateurs présents aux matchs, etc.
- Pour celui qui veut analyser ou extrapoler, on essaie de prévoir les résultats, on simule des résultats de matchs, on élimine mathématiquement des équipes des séries d'après-saison, on fournit des analyses de contenu, etc.

L'analogie d'un document de 1 000 pages contenant toute l'information

Illustrons autrement le concept de tableau de bord par l'analogie du « document global de 1 000 pages » qui contiendrait l'ensemble de l'information d'une unité administrative, agencé en sections selon le niveau de détail du contenu, un peu à la manière d'un rapport final : faits saillants et sommaire d'abord, statistiques ensuite, et données détaillées à la fin. Imaginons-en la structure arborescente⁶:

- Les **pages 101 à 1 000** représenteraient les **bases de données** opérationnelles et transactionnelles. Elles sont volumineuses, contiennent des données brutes desquelles, par exemple, on pourrait extraire un élément particulier; elles constituent surtout une source de données de base servant au cumul de statistiques.

6. Rappelons qu'il ne s'agit que d'une analogie illustrative. Le nombre exact de pages n'est évidemment pas représentatif d'un tableau de bord optimal.

- Les **pages 11 à 100, les pages statistiques détaillées**, constituant le premier niveau de calculs de totaux tirés d'un cumul des pages précédentes, sont plusieurs fois moins volumineuses et représentent les statistiques que l'on peut fournir, par exemple, en annexe d'un rapport annuel. Ce ne sont plus les données brutes, mais elles sont encore trop détaillées pour fournir une perspective d'ensemble cohérente.
- Les **pages 2 à 10, les pages ventilées**, sont tirées de tabulations croisées par ventilations et de consolidation des données précédentes et sont plusieurs fois moins volumineuses. Elles constituent la partie dynamique ventilée du tableau de bord. Nous y retrouvons des tableaux croisés, des graphiques et des pictogrammes pouvant s'apparenter plus ou moins aux rapports statistiques auxquels nous sommes habitués, mais qui ont la particularité d'être concis et de porter sur l'essentiel. Les pages ventilées peuvent parfois porter le nom de rapport synthèse, surtout si elles sont une extension des extraits de systèmes d'information existants ou d'un amalgame de statistiques choisies.
- La **page 1, la page synthèse**, constitue le sommaire consolidé qui donne une vue d'ensemble des indicateurs essentiels : elle tire des pages ventilées les principaux résultats globaux, des graphiques simples, des pictogrammes, des clignotants avertissant d'un résultat ou d'un écart anormal, etc., et met ces indicateurs en relation pour en dégager un portrait global.

Les gestionnaires ont traditionnellement été habitués à se contenter de l'information du niveau des pages statistiques détaillées et une partie importante de leur temps a alors été consacrée (pour ne pas dire perdue...) à trouver ou à réorganiser les données pour en tirer plus d'information ; autrement dit, à constamment devoir se reconstituer des pages 2 à 10 ventilées et une page 1 synthèse !

C'est pourquoi l'idée derrière la réalisation de tableaux de bord est de créer à l'avance, puis, selon leurs préoccupations de gestion, à rendre évocatrices ces pages 2 à 10 ventilées à partir des pages statistiques détaillées, pour finalement en extraire les éléments essentiels pour construire une page 1 synthèse. Habituellement, les organisations qui développent des tableaux de bord travaillent effectivement avec des rapports ventilés ou synoptiques⁷, qui

.

7. Certaines organisations affirment fonctionner avec des tableaux de bord, mais sans réellement en adopter ni l'approche ni l'esprit. Leurs systèmes d'information de gestion continuent tout simplement à fournir un amas d'informations, tirées directement de leurs bases de données habituelles, mais que l'on

correspondent aux pages 2 à 10 ventilées, puis progressivement avec diverses pages 1 synthèses sous forme de panoramas particularisés selon les types d'utilisation et d'utilisateurs.

Ainsi, l'utilisateur se retrouve d'abord devant une page synthèse. Cette page ne permet, bien sûr, que de jeter un premier regard. Si un indicateur révèle un résultat ou un écart indésirable, l'utilisateur peut ventiler ce résultat, naviguer ou forer dans l'information plus détaillée qui se retrouve aux pages 2 à 10 ventilées pour localiser le problème et le documenter à l'aide, si elles sont aussi fournies, d'explications ou d'amorces d'interprétation. S'il y a lieu, il pourra effectuer une analyse encore plus détaillée en consultant les pages 11 à 100 statistiques détaillées et, ultimement, aller localiser un dossier individuel ou une transaction aux pages 101 à 1 000 qui représentent la base de données.

Dans ce sens, la logique de consolidation suivie par le concepteur de tableaux de bord est, en quelque sorte, opposée à la logique de forage de l'utilisateur.

Nous allons considérer, dans cet ouvrage, le tableau de bord comme l'ensemble des pages 1 à 10, c'est-à-dire le regroupement de la page 1 synthèse et des pages 2 à 10 ventilées.

D'ailleurs, les systèmes informatisés de tableaux de bord fonctionnent généralement de cette façon : ils présentent d'abord une perspective générale, une « page 1 synthèse », que l'on peut ensuite explorer pour obtenir plus de détails, les « pages 2 à 10 ventilées ». Notons d'ailleurs que presque tous ces systèmes offrent aussi la possibilité d'accéder aux données détaillées, les « pages 11 à 100 statistiques détaillées », et même aux bases de données sources, les « pages 101 à 1 000 bases de données », par le biais du module d'extraction d'un système de gestion de bases de données.

... ..
 a rebaptisées indicateurs et cosmétiquement réorganisées et présentées sous le titre accrocheur de tableau de bord. Certains de ces tableaux de bord peuvent contenir une multitude d'indicateurs choisis plus ou moins au hasard par des gens de systèmes, à partir des rapports que les systèmes existants peuvent produire, et fournis plus ou moins indistinctement à l'ensemble des gestionnaires comme un nouveau système. Soulignons que cela peut très bien correspondre à la volonté des gestionnaires et des employés de limiter la divulgation d'informations explicites sur la performance, en particulier la leur !

1.2. UN EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD

On présente un exemple de tableau de bord à la figure 2.1 de la page suivante. Imaginons que nous sommes dans un centre de santé et sécurité au travail qui fait de la prévention auprès des entreprises et le traitement des accidents de travail. On y représente la page synthèse (dans la première moitié de la page) puis une page ventilée tirée de l'ensemble des pages ventilées⁸ qui fournit certains détails, des ventilations, sur les indicateurs de la page synthèse. On y remarque l'ensemble des particularités d'un tableau de bord : très illustré, utilisation combinée de tableaux, graphiques, pictogrammes et commentaires, mise en perspective des résultats dans le temps et par rapport à des objectifs, etc.

1.3. L'INTERPRÉTATION D'UN TABLEAU DE BORD⁹

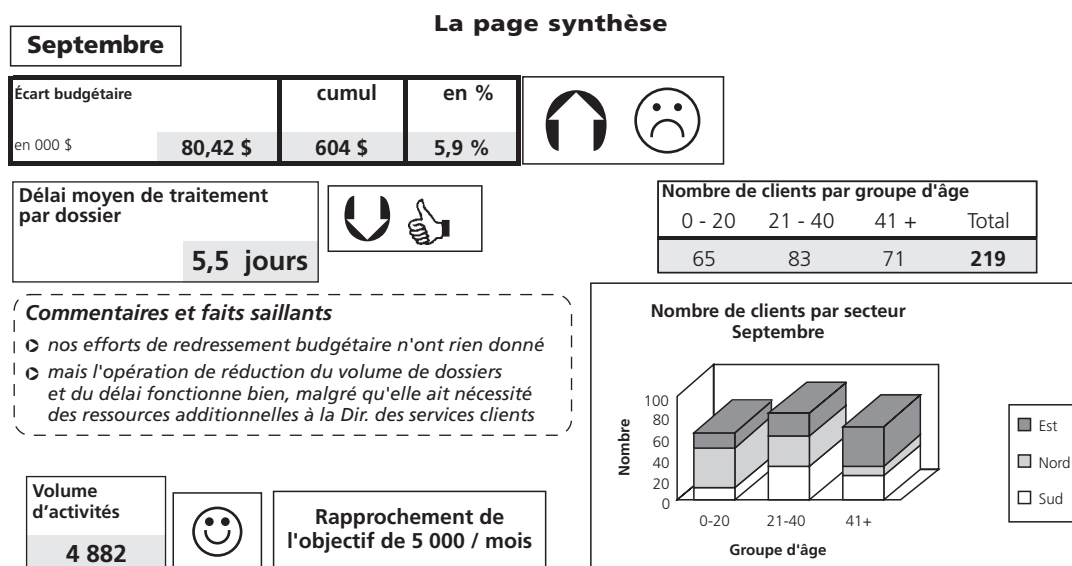
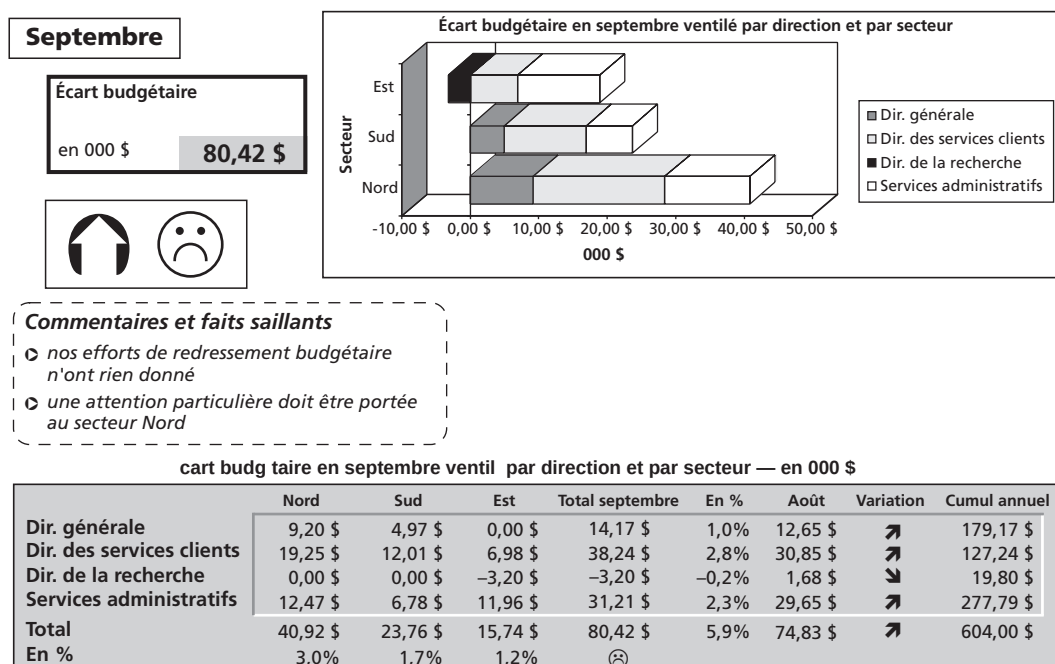
L'analyse des résultats peut être constituée, à divers degrés, d'une interprétation des indicateurs (par exemple, *tel taux doit être considéré comme une mesure partielle et être interprété dans tel contexte...*), d'une analyse quantitative (*un dépassement est de X % aura comme effet telle augmentation de...*), d'une analyse qualitative (*tel taux représente pour nous une réussite...*) et d'une analyse causale présentant les facteurs qui conditionnent ou expliquent les résultats (*tel volume d'activité peut s'expliquer par l'effet combiné de...*).

Dans l'exemple précédent, on remarque à la *page synthèse* que le dépassement du budget est en hausse, ce qui est inacceptable vu les efforts de redressement déployés (le pictogramme ☹ et le commentaire nous en informent). En revanche, le délai moyen de traitement des dossiers et la tendance, qui est à la baisse, sont acceptables. Nous remarquons le rapprochement des 5 000 interventions (activités) par mois, nécessaires à l'autofinancement. Le pictogramme est positif ☺ même si l'objectif n'est pas atteint parce qu'il correspond à l'objectif de rapprochement, formulé et mis antérieurement en priorité à la suite d'une analyse de l'achalandage. Le suivi de la ventilation

-
8. Nous allons dorénavant escamoter les précisions page « 1 », « 2 à 10 » et « 11 à 100 » pour n'utiliser que « page synthèse », « pages ventilées » et « pages détaillées » respectivement.
 9. Nous ne faisons ici qu'esquisser une interprétation au lieu de simuler immédiatement l'interprétation détaillée d'un exemple de tableau de bord. Nous préférons attendre d'avoir exploré un ensemble de précisions et de considérations qui vont nous permettre d'en apprécier beaucoup plus les possibilités et les nuances riches mais moins évidentes pour quelqu'un qui n'est pas suffisamment sensibilisé. Nous retrouvons un chapitre complet sur l'utilisation d'un tableau de bord à la fin de l'ouvrage, après avoir exploré les précisions essentielles tirées des chapitres suivants.

Figure 2.1

Un exemple de tableau de bord

**Une page ventilée, une des « pages 2 à 10 »**

des clients par groupe d'âge permet de mieux cibler nos activités d'interventions, puisque qu'il est démontré qu'une relation causale existe entre le type d'accidents et l'âge des accidentés.

La *page ventilée* nous permet de cibler les secteurs où le dépassement du budget porte le plus à conséquence. Les ventilations du nombre d'activités par secteur et par type fournissent une bonne information sur la répartition de nos ressources selon les secteurs et le type d'interventions. Cependant, ces ventilations ne permettraient pas à un gestionnaire qui voudrait optimiser la répartition des ressources aux bons secteurs de le faire en correspondance avec l'évolution des besoins de la clientèle. Nous devrions alors illustrer des tendances pour chaque ventilation et les comparer à la répartition ventilée de l'ensemble des ressources.

2. LES FONCTIONS D'UN TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état¹⁰ et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance.

2.1. FONCTION DE MONITORING CONSTANT, DE CONSTAT D'ÉCART ET D'ALERTE

Le tableau de bord permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas. Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait, le tableau de bord constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre

10. Les expressions *status board* ou *status report* sont utilisées en anglais pour indiquer « l'état » des ressources (dépensé, engagé ou disponible), ou l'état d'avancement d'un projet (en avance ou en retard) ou l'atteinte progressive d'un objectif.

le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

2.2. FONCTION DE DÉCLENCHÉUR D'ENQUÊTE ET DE GUIDE D'ANALYSE

Le tableau de bord peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le tableau de bord, par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation¹¹.

De plus, la capacité du tableau de bord de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, des tendances et des exceptions. Le tableau de bord, en plus d'attirer l'attention sur les écarts significatifs, les présente visuellement de façon à en faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

2.3. FONCTION DE REPORTAGE ET DE REDDITION DE COMPTES

L'information consolidée et présentée sous forme de tableaux de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition de comptes. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant, comme fournisseurs d'information, ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs, avec la possibilité de les mettre en contexte avec des conditions existantes et des considérations permettant de mieux les interpréter, d'en dégager une perspective d'ensemble et d'y insérer des explications et commentaires, avant de les présenter aux destinataires.

De plus, un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées.

.

11. De toute façon, les gestionnaires ne se contentent habituellement du niveau général de la « page synthèse » que lorsque tout semble normal. Et même dans ce cas, plusieurs veulent forer dans les résultats soit pour se rassurer par l'analyse, soit pour être prêts à fournir une justification ou à répondre aux questions de leurs supérieurs.

2.4. FONCTION DE COMMUNICATION ET DE MOTIVATION

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Cela clarifie les relations en donnant une heure plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition de comptes, parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure. En associant les gestionnaires à la réflexion sur la mesure, ils se sentent plus en contrôle surtout s'ils contribuent à la formulation des objectifs et résultats attendus et à l'identification des indicateurs qui serviront à en mesurer l'atteinte. Même la non-atteinte d'objectif se replace mieux dans un contexte et s'explique mieux avec de bons indicateurs.

De plus, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

Enfin, la méthodologie exige un tel niveau de précision pour chaque indicateur que la façon de le mesurer est claire, donc plus compréhensible et plus facile à partager entre les organisations. Les technologies de l'information peuvent en général fournir aux organisations le réseau de communication permettant de tels échanges comparatifs.

2.5. FONCTION DE CONTRIBUTION À LA FORMULATION DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va¹². »

Non seulement la façon de mesurer les résultats influe sur notre gestion, mais elle conditionne aussi le fonctionnement même et la formulation des objectifs de notre organisation. L'analogie avec le sport nous montre bien que

.

12. Sénèque, philosophe romain, 60 av. J.-C.

c'est l'identification des zones de buts et la façon de les atteindre (de « *scorer* ») qui déterminent le comportement des joueurs, le système de jeu, et c'est la façon de compter les points qui en illustre la mesure du succès ou de l'échec. « La mesure sous forme d'indicateurs clés de performance [...] fait ressortir ce sur quoi le système organisationnel s'est entendu en termes d'imputabilité dans son comportement¹³. »

L'identification d'indicateurs de mesure doit donc faire partie intégrante de la planification de l'organisation en complétant l'établissement des objectifs et l'organisation des activités par un cadre de référence pour en mesurer l'atteinte et pour en suivre le déroulement. « La section traitant du suivi des indicateurs doit préciser la cible visée ainsi que les indicateurs mis en place pour suivre les progrès accomplis et donner, le cas échéant, les résultats périodiques mis en lumière par ces indicateurs¹⁴. »

Ce lien fondamental permet d'harmoniser *ce que l'on cherche à faire à la manière dont on va s'y prendre* et à *celle dont on va mesurer notre succès*. Un objectif bien formulé devrait comprendre son indicateur principal. En outre, cela facilite l'utilisation d'un langage commun, une uniformisation du vocabulaire de gestion à travers la détermination des préoccupations et des objectifs, des paramètres importants, des indicateurs, des nomenclatures de types de systèmes, de clientèles, d'activités, etc. Imbriquer planification et indicateurs est d'ailleurs une orientation fort populaire, préconisée notamment par Kaplan et Norton¹⁵.

2.6. LES TABLEAUX DE BORD ET LES ÉTUDES PONCTUELLES

Le développement d'indicateurs complète les études ponctuelles habituelles qui sont basées sur la collecte non récurrente de données par étude ou sondage et sur l'analyse des résultats à un moment précis dans le temps (par exemple, les sondages sur la satisfaction des clients). Ces études permettent d'approfondir un domaine ou une problématique donné et seraient très coûteuses à répéter si l'on désirait en suivre régulièrement les résultats. Les études de rendement et d'impacts reliées à l'évaluation de programme sont aussi menées de cette façon, en utilisant une méthodologie de type statistique¹⁶.

13. Traduit de D.S. Sink et T.C. Tuttle, *Planning and Measurements in Your Organization of the Future*, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1989, p. 151.
14. *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, juin 1997, p.14
15. Notons le titre complet de leur ouvrage *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.
16. Comme nous le verrons plus en détail au chapitre 6, les mêmes remarques s'appliquent.

Le tableau de bord présente un ensemble plus étendu d'indicateurs éventuellement moins approfondis, issus de données sur le fonctionnement et la gestion, mais tenus à jour de façon régulière et permanente. Le tableau de bord peut bien sûr contenir des indicateurs tirés d'études ponctuelles, mais avec les limites inhérentes à ce type de résultats.

Les méthodologies respectives sont donc un peu différentes, mais ne s'opposent pas puisque l'information tirée de chacune est complémentaire. On pourra par exemple décider d'approfondir par sondage, étude ou analyse scientifique un secteur ou une problématique pour lequel le tableau de bord a sonné l'alarme, comme, à l'opposé, on pourra introduire dans le tableau de bord régulier certaines variables (en particulier les relations causales ou des indicateurs spécialisés) que l'on a réussi à mieux cerner ou à confirmer statistiquement par une étude détaillée¹⁷.

3. L'INFLUENCE DES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION SUR LES TABLEAUX DE BORD

La nature et les caractéristiques des indicateurs de même que l'allure d'un tableau de bord sont influencées par une foule de facteurs appartenant à l'une ou l'autre des dimensions d'une organisation : les dimensions organisationnelle, managérielle, informationnelle et technologique. La dimension organisationnelle (la structure hiérarchique) pourra influencer la circulation de l'information, le niveau et l'étendue de l'utilisation des indicateurs, leur degré d'agrégation (ou leur niveau de détail). La dimension managérielle (les gestionnaires, les systèmes et les processus de gestion) déterminera les types d'indicateurs choisis, leurs caractéristiques et leur degré d'utilisation. La dimension informationnelle (les systèmes d'information et les bases de données disponibles) conditionnera la disponibilité et la possibilité de ventilation ou de consolidation des données utilisées, le type de reportage et les indicateurs présentés dans les tableaux de bord. Enfin, la dimension technologique (le support informatique) déterminera la possibilité et les caractéristiques d'accès aux tableaux de bord, les capacités de réseautage, de partage et de production de l'information.

17. D'intéressants exemples existent, en particulier dans le secteur de la santé. La majorité des indicateurs sociosanitaires macros que l'on désire suivre tirent leur définition et calculs d'études scientifiques. Les diverses publications présentent d'ailleurs ces indicateurs à l'aide de fiches-indicateurs. Par exemple, *Le guide d'utilisation de 40 indicateurs sociosanitaires*, de Santé et Bien-être social Canada (1993), ou *Les Indicateurs sociosanitaires : le Québec et ses Régions*, Collection analyses et surveillance (1997). Pour plus de précisions, consulter la bibliographie.

3.1. LE GESTIONNAIRE UTILISATEUR ET FOURNISSEUR D'INDICATEURS

En fait, chaque gestionnaire, et chaque groupe de gestionnaires, est à la fois un fournisseur et un utilisateur d'indicateurs¹⁸. Dans le premier cas, le gestionnaire doit fournir à ses supérieurs les indicateurs nécessaires pour sa reddition de comptes. Ensuite, il doit alimenter ses pairs en indicateurs pour la coordination ou la comparaison. Il va évidemment lui-même utiliser les indicateurs dont il dispose pour suivre ses résultats et l'atteinte de ses objectifs dans son contexte à lui, des indicateurs fournis par ses subordonnés ou issus de son unité administrative. Les indicateurs utilisés doivent bien entendu correspondre aux responsabilités et aux préoccupations des divers paliers.

Les paliers hiérarchiques

La figure de la page suivante illustre le lien existant entre les paliers hiérarchiques et les tableaux de bord.

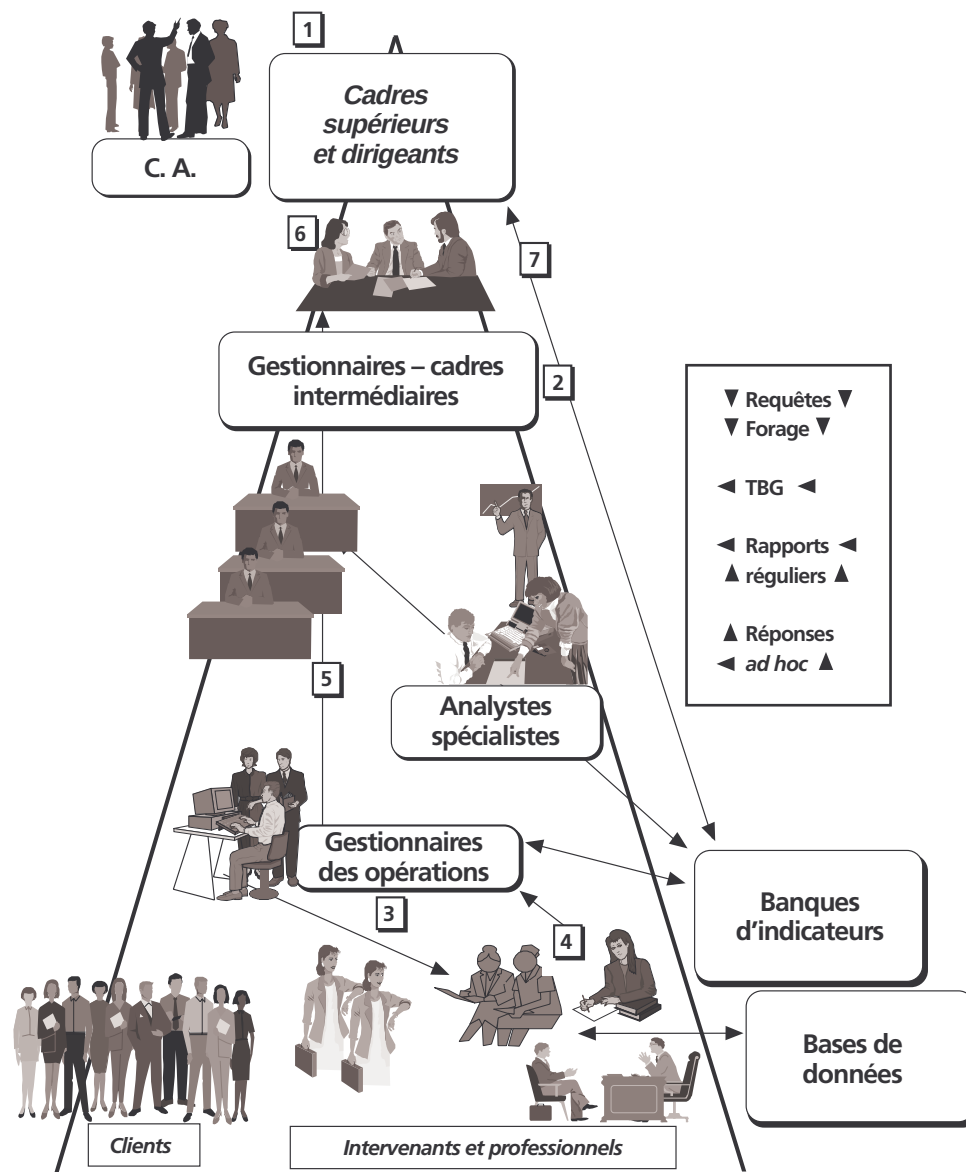
La haute direction [1] gère et décide en utilisant un tableau de bord stratégique constitué à la fois d'indicateurs provenant des paliers inférieurs [6] et d'indicateurs stratégiques exclusifs à son niveau et directement tirés de la banque d'indicateurs [7] ou provenant de l'extérieur de l'organisation. Au palier opérationnel, on effectue [3] la coordination des activités et la supervision directe des employés en utilisant des tableaux de bord opérationnels constitués d'indicateurs qui changent régulièrement. Les reportages opérationnels [4] permettent la coordination des activités et des ressources et fournissent des indicateurs [5] pour la gestion, par les paliers intermédiaires [2], des unités administratives à leur niveau (la planification, l'organisation des activités, la direction des employés, le contrôle et le suivi de gestion et l'évaluation).

Évidemment, il doit exister une correspondance suffisamment claire, cohérente et connue entre la structure organisationnelle, l'attribution hiérarchique des responsabilités et des mandats, et les rôles joués par les gestionnaires, pour déterminer qui doit émettre et recevoir quelle information, comment celle-ci va circuler à travers les niveaux hiérarchiques, à qui et à quoi elle va servir.

18. Selon R. Kadem et R. Lorber, *L'information minute*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988, le tableau de bord du gestionnaire est constitué de trois parties : ce qui concerne le gestionnaire lui-même, ce que ses subordonnés lui transmettent et ce qu'il transmet à son supérieur.

Figure 2.2

Les tableaux de bord et la structure hiérarchique



Les panoramas des tableaux de bord ou certaines de leurs sections peuvent être plus ou moins dynamiques et posséder des périodicités différentes pour répondre à des besoins différents selon le palier hiérarchique. Certains indicateurs sont à suivre régulièrement (en particulier au niveau opérationnel), tandis que d'autres sont plus statiques. Soit qu'ils ne bougent pas assez pour faire l'objet d'un suivi serré, soit que ce sont des indicateurs stratégiques ayant un horizon temporel plus long (par exemple, certains indicateurs globaux que l'on retrouve dans un rapport annuel). Certains tableaux de bord constituent plus, dans les faits, une façon particulière de présenter périodiquement un « profil de la situation¹⁹ » de l'organisation qu'un outil de suivi quotidien interactif.

Chaque tableau de bord peut tirer les indicateurs pertinents de l'ensemble des indicateurs ou des tableaux de bord de l'organisation, ou directement de données pertinentes existant dans l'unité administrative concernée. Ainsi, les indicateurs sont constitués d'un sous-ensemble de l'information globale existante. Les systèmes qui fournissent les indicateurs peuvent donc être vus comme des modules imbriqués ou autonomes, mais reliés aux systèmes d'information utilisés à des fins plus opérationnelles.

3.2. UNE STRUCTURE DE TABLEAU DE BORD À « FENÊTRES »

Une approche intéressante pour assurer à la fois l'individualisation et la perspective globale consiste à structurer le tableau de bord en un ensemble de « fenêtres ». De plus en plus, en raison de son déploiement dans un grand nombre de secteurs et des capacités offertes par les SID et les entrepôts de données, on considère « les » tableaux de bord d'une organisation comme un ensemble intégré d'indicateurs disponibles, tirant ses indicateurs d'une banque souvent unique. Selon cette optique, le tableau de bord d'un secteur ou d'un palier de la structure hiérarchique est en fait une vue sectorielle produite à partir de l'ensemble des indicateurs. Il permet à divers utilisateurs, selon leur perspective propre, d'ouvrir les « fenêtres » appropriées sur la banque d'indicateurs qu'il contient, qu'il peut calculer ou générer à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, parce que la fenêtre regrouperait l'ensemble significatif des indicateurs des secteurs pertinents, même s'ils recouperait des unités diverses. On se retrouverait non pas

19. Dans certains organismes, ce terme est d'ailleurs utilisé comme titre du tableau de bord présenté, par exemple, à un conseil d'administration. C'est le cas notamment au Centre hospitalier Côte-des-Neiges à Montréal.

avec le tableau de bord de la « gestion du personnel », mais bien avec la vision « gestion du personnel » du tableau de bord. Par cette structure, un tableau de bord répondrait encore mieux à la multidimensionalité de la mesure de la performance et pourrait offrir une perspective transversale, tout en rendant possible une consolidation globale.

En dépit de ce qui précède, il faut absolument éviter le piège de produire des tableaux de bord tous azimuts. D'abord, un tableau de bord ne doit pas être un pot-pourri d'indicateurs plus ou moins reliés, présentés « au cas où ». D'ailleurs, de plus en plus d'utilisateurs individualisent leur tableau de bord en complétant le panorama initial par l'ajout d'indicateurs ciblés, de façon *ad hoc* et en temps réel. Dans le cas de tableaux de bord prédéterminés, on doit donner une thématique à tous les panoramas (les vues) ou au moins regrouper les indicateurs par problématique ou par domaine de performance. De la même manière que les cadrans détaillés ne doivent pas masquer les cadrans principaux du pilote d'un véhicule, il faut tendre à limiter la densité des panoramas.

De plus, il est préférable de limiter le nombre d'indicateurs opérationnels ou détaillés fournis aux hauts dirigeants. Comme toute ventilation est en fait un morcellement, il faut éviter de les submerger de détails ou de les amener à soulever des questions qui ne seraient pas de leur ressort, ou pour lesquelles ils manqueraient d'information (surtout si l'information est spécialisée), ce qui pourrait fausser leur interprétation de la situation. Il serait alors préférable de ne leur fournir à priori que les écarts ou les tendances, à condition toujours que ces derniers signalent des problèmes reliés à leurs prérogatives.

Malgré les grandes possibilités des tableaux de bord, on peut donc se retrouver avec le problème d'un tableau de bord fournissant trop d'indicateurs donnant trop d'information sur un éventail trop large à trop d'utilisateurs, jusqu'à ne plus vouloir rien dire...

4. LE TABLEAU DE BORD, UNE INTERFACE INTÉGRATRICE

En soi, un tableau de bord n'est pas et ne remplace pas le système d'information de gestion.

Le tableau de bord d'un secteur d'activités ne vise pas à éloigner le gestionnaire de l'information détaillée, mais plutôt à le rapprocher de l'information stratégique nécessaire à la saine gestion de son secteur²⁰.

.

20. D. Viau, Société de transport de la Rive-Sud de Montréal.

C'est une interface intégratrice entre un système de gestion, un système de mesure, un système d'information et des utilisateurs ; il permet de sélectionner, consolider, agencer et présenter, de façon rapide et sommaire, l'information essentielle à la gestion, par un nombre restreint d'indicateurs significatifs se rapportant aux clients, aux ressources, aux activités, aux résultats et à l'environnement de l'organisation.

C'est une **interface**, car il représente une structure intermédiaire d'accès à l'information par navigation et forage, de filtrage, de réorganisation et de présentation de cette information pertinente à la gestion. Pour cela, il requiert un bon système d'information qui l'alimente en données. Remarquons qu'il ne peut en aucun cas remplacer un reportage de suivi opérationnel régulier et détaillé produit par un système d'information de gestion.

Le tableau de bord ne vise pas à se substituer à toutes les informations et à tous les échanges de données [...] Il doit demeurer une synthèse [...] et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie de problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme²¹.

On le qualifie d'**intégrateur**, car il permet de présenter, s'il y a lieu, les indicateurs de façon intégrée, en relation les uns avec les autres. Analyser ensemble des indicateurs interreliés plutôt que de les considérer individuellement peut souvent s'avérer plus efficace pour cerner une situation et permettre, à l'occasion, de découvrir des liens entre des indicateurs, liens qui ne seraient peut-être pas apparus si les indicateurs avaient été présentés séparément. Par exemple, mettre en perspective le délai de réponse au client ou le temps moyen de service avec le nombre de plaintes ou de réactions négatives de la part de la clientèle fournit une perspective plus complète de la qualité du service. Les hypothèses de relations causales ainsi mises en relief devront, cela va de soi, être testées à l'aide des méthodes de recherches statistiques habituelles. Le tableau de bord peut aussi faciliter l'analyse d'une décision, en complétant un système d'aide à la décision.

Un écart n'a de signification d'une part que par rapport à l'historique de cet indicateur, d'autre part par rapport au niveau des autres indicateurs [...] Un indicateur peut donc révéler un mauvais écart, mais compte tenu du niveau des autres indicateurs, cet écart n'est pas significatif d'un mauvais fonctionnement du système²².

21. De Guerny *et al.*, *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 5^e éd., Paris, Delmas, 1986, p. A11.

22. J.Y. Saulou, *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p. 44-45.

Le tableau de bord peut donc s'appliquer à l'ensemble des domaines, des fonctions et des activités, des ressources et des résultats d'une organisation.

5. PRÉCISIONS IMPORTANTES

Il importe à ce stade-ci d'apporter certaines précisions au sujet du tableau de bord.

5.1. UNE IDENTITÉ PROPRE

Le tableau de bord, comme nous l'avons présenté ici, dépasse largement la perspective pointue et historique du tableau de bord financier traditionnel où apparaissent des ratios et des états et qui, comme De Guerny le rappelle, constitue « un outil essentiellement constatatif fondé sur des données principalement financières et alimenté uniquement par le circuit d'information comptable²³ ». En effet, le tableau de bord de gestion possède une identité et des caractéristiques propres. Nous verrons que la couverture informationnelle que rend possible un tableau de bord peut s'étendre à l'ensemble des données traitées par les autres systèmes de l'organisation.

En outre, il représente un outil de gestion qui ne peut être confondu avec aucun autre existant dans l'entreprise :

Instrument de décision et d'action, à partir d'une synthèse d'information sélectionnée, il s'appuie cependant sur tous ces outils et en utilise éventuellement les données. Le problème [...] est alors de rendre cohérentes ces différentes sources, tant dans leur contenu que dans leur périodicité de mise à jour, afin que, par un jeu d'informations « croisées », ces données d'origines diverses s'éclairent les unes les autres²⁴.

Les indicateurs ne sont pas dénués de jugements de valeurs, ne serait-ce que par le fait qu'ils ont été retenus. Ils véhiculent en fait les orientations prises par l'organisation face à sa performance. Par exemple, dans le cas d'un indicateur composé, la pondération de différentes mesures dans un indice unique implique naturellement un jugement de valeur sur l'importance relative des différentes dimensions mesurées.

Ainsi, bien que nous proposons dans notre méthode de consulter des banques d'indicateurs disponibles, il n'existe pas de tableau de bord universel

.

23. De Guerny *et al.*, *op. cit.*, p. A2.

24. *Ibid.*, p. A6.

qui contiendrait des indicateurs applicables de façon générale et permanente à l'ensemble des activités. Un important travail d'adaptation des indicateurs aux priorités spécifiques de chaque organisation reste à faire, un travail qui nécessite la participation active des gestionnaires concernés, en particulier pour en valider l'acceptabilité.

5.2. LE TABLEAU DE BORD...

Le tableau de bord n'est pas une panacée. Des mises en garde sont souvent faites, et avec raison, par ceux qui expérimentent la réalisation et l'utilisation de tableaux de bord²⁵.

... n'est pas un gadget miraculeux.

D'abord, un tableau de bord n'est pas un gadget à brancher, ne peut résoudre instantanément les problèmes d'information ni remplacer un système de gestion absent ou déficient ou le bon sens des gestionnaires, en particulier de ceux qui ne savent pas ou qui ne veulent pas gérer. En outre, espérer que les technologies de l'information vont automatiquement régler les faiblesses au niveau de la gestion est pour le moins stérile et risqué, mais, en contrepartie, un système de tableaux de bord qui n'est pas soutenu par une technologie appropriée a peu de chances de bien fonctionner.

En effet, aucun système, aussi sophistiqué soit-il, ne peut contrôler ni le contexte ni les comportements décisionnels des gestionnaires. Le tableau de bord est un miroir qui réfléchit des images de mesure, qui donne un portrait de la situation. Les indicateurs ne sont que le reflet du fonctionnement et de la cohérence de la gestion d'une organisation et le tableau de bord ne pourra jamais être qu'un outil parmi d'autres pouvant faciliter l'usage de l'information de gestion en la « livrant » au gestionnaire sur son terrain.

... n'est pas un système de gestion.

Ensuite, un tableau de bord n'est pas un système de gestion, de décision, de prévision, mais un soutien pour ces systèmes. Comme les indicateurs ne font qu'indiquer, le tableau de bord a avant tout un caractère indicatif et non normatif ou prescriptif. Ainsi, à l'exception de la décision de régulation automatique ou du choix d'une interprétation à partir de critères préétablis,

.

25. Nous revenons sur les détails aux endroits appropriés, selon le sujet lorsque nous traitons des exigences et des conditions nécessaires pour réussir la réalisation d'un système de tableaux de bord.

un tableau de bord est très limité dans sa capacité de prendre une décision et tout à fait incapable, pour le moment en tout cas, d'interpréter, *ad hoc*, des résultats, de faire des analyses, de poser des diagnostics, d'expliquer des situations ou d'établir des relations de cause à effet. Ce sont les utilisateurs qui doivent le faire.

... ne peut être implanté de force.

Il faut se rappeler qu'on ne peut pas introduire un système basé sur les résultats dans une organisation qui se refuse à la mesure! De la même manière, il est illusoire de demander à ceux qui sont mesurés d'avoir une foi aveugle dans la mesure si le système de mesure n'est pas de qualité, ou s'ils ne savent pas (ou savent trop bien) à quoi et à qui le système va servir.

... crée des remous et exige des efforts.

Comme les indicateurs doivent être basés sur une gestion passablement rigoureuse, la définition d'indicateurs peut entraîner une remise en question importante et exiger la rationalisation de certaines pratiques de gestion, voire le remaniement en profondeur de certains systèmes de gestion. Cela peut prendre des semaines de réflexion et de discussion de la part des gestionnaires, en particulier en ce qui concerne les objectifs poursuivis par l'organisation, la façon d'en reconnaître ou d'en mesurer l'atteinte et l'utilisation que l'on fera ensuite de cette information.

Il ne faut pas non plus sous-estimer l'importance des ressources informationnelles et l'étendue des investissements et des efforts requis aussi bien pour la réalisation des tableaux de bord que pour leur utilisation : d'abord pour se maintenir « à niveau » en ce qui a trait aux logiciels et aux équipements, mais surtout pour assurer l'alimentation régulière des indicateurs en données à jour et, finalement, pour arrimer, au besoin, certains indicateurs aux réalités de gestion changeantes.

Finalement, malgré ce que nous avons vu au chapitre précédent, il ne faut pas se laisser leurrer par la facilité et les innombrables fonctionnalités offertes par les technologies informatiques modernes, surtout dans le cas des tableaux de bord où l'on insiste sur l'aspect accrocheur de la présentation visuelle.

6. CONCLUSION

Le tableau de bord peut être un outil puissant et rentable, mais ce n'est qu'utilisé dans les circonstances appropriées et à l'intérieur de ses limites qu'il peut contribuer à l'amélioration de la gestion. Un tableau de bord doit être arrimé à la gestion : c'est là qu'il y trouvera sa pertinence et sa crédibilité. Un tableau de bord doit être alimenté par un bon système d'information : c'est là qu'il y trouvera sa qualité. Un tableau de bord doit être soutenu par une bonne technologie et s'y subordonner : c'est là qu'il y trouvera sa flexibilité et sa facilité d'utilisation.

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 3

Les indicateurs de gestion

Dans ce chapitre, nous définissons et décrivons les indicateurs; nous en présentons leurs caractéristiques de base, les cinq façons de représenter la mesure par un indicateur dans la gestion quotidienne et les diverses nomenclatures permettant de les distinguer (indicateurs opérationnels et stratégiques, quantitatifs et qualitatifs, etc.). Nous explorons ensuite les caractéristiques d'un bon indicateur.

Nous terminons avec le concept de valeur ajoutée à l'information, un concept fondamental pour bien comprendre comment faire parler un indicateur plus précisément, plus largement et plus clairement qui servira par la suite de cadre à la *fiche-indicateur*, l'outil de documentation d'un indicateur présenté au chapitre 10.

1. LES INDICATEURS: DES DÉFINITIONS

1.1. LA DÉFINITION DE BASE

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice¹ représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

-
1. On utilise aussi le mot « indice », par exemple, l'indice Dow Jones. La distinction dépend du domaine d'utilisation comme, par exemple, en économie (index ou signe explicite), en statistique ou en comptabilité (rapport de deux valeurs, ratio).

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée². Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné *d'éléments informationnels significatifs* perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion, d'où le terme général d'indicateur *de gestion*.

1.2. LES INDICATEURS DANS LE QUOTIDIEN

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de :

- **Quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de...
- **Qualité** : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative (« de bien meilleurs services que l'an passé ») tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.
- **Montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires pour assurer un service (par exemple, les « équivalents temps complet »), la « valeur d'échange » d'un service ou d'un produit, etc.
- **Temps (délais et fréquence)** : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.
- Toute **combinaison** entre certaines des mesures précédentes : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

.

2. On pourrait comparer un indicateur à un contenant, initialement identifié mais vide, que l'on remplit avec la valeur mesurée et dont le contenu est appelé à changer dans le temps, à chaque fois que l'on aura à mesurer et à traiter les valeurs de cette mesure.

- De plus, un indicateur peut être un **signe de confirmation** dans le cas, par exemple, d'un suivi de la réalisation d'activités : un signe pointeur (un « *check* », ✓, « OK »), binaire (oui / non) ; un signal résultant d'une vérification ponctuelle de l'état de réalisation d'une activité, de la présence ou non d'un élément ; par exemple, pour confirmer le respect d'une échéance ou signaler qu'une étape de réalisation d'une activité ou d'un projet a été complétée.

normal ✓ en avance___ en retard___ en suspens___ modifié___ réalisé___.

Se poser la question « *Veut-on une mesure en termes de quantité, de qualité, de montant _____ \$, de temps ?* » au regard d'un objet à mesurer facilite la précision de l'indicateur et peut, à l'occasion, nous faire découvrir plusieurs façons de mesurer un même indicateur. Par exemple, la performance d'une urgence d'hôpital sera perçue principalement en termes de quantité par les préposés aux dossiers (le volume de dossiers traités), surtout en termes de qualité par le personnel médical (la qualité de l'intervention et son degré de succès), en termes de montant (le coût) par le gestionnaire aux prises avec un budget serré et parfois aussi avec des pénalités liées au dépassement du nombre maximal permis de civières dans les corridors (l'écart budgétaire en dollars) et en termes de temps (les délais d'attente) par les patients dans la salle d'attente. Pourtant, on parle bien de la performance d'un même service offert dans une même urgence et au même moment.

1.3. LES DIVERSES NOMENCLATURES DES INDICATEURS

On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs : selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, etc. Par exemple, on peut parler d'indicateurs sociaux, économiques ; on peut distinguer les indicateurs par palier ou module organisationnel, selon plusieurs dimensions (indicateurs de programmes, de ressources, financiers, opérationnels, stratégiques, etc.). On peut caractériser les indicateurs par leur degré de quantification (qualitatif / quantitatif), ou par leur source ou la méthodologie utilisée (indicateurs d'opinion, de perception, par opposition à des indicateurs d'observation de faits ou d'état, de mesure tangible, par exemple, le volume de client, le nombre d'heures travaillées), etc. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible.

Prenons l'exemple de la nomenclature proposée par le Comité des priorités du gouvernement du Québec³ : les indicateurs de contexte permettent de situer l'environnement dans lequel s'inscrit l'action du gouvernement ; les indicateurs de mise en œuvre décrivent les étapes à franchir lors de l'implantation de réformes ou des résultats intermédiaires permettant de cerner les progrès accomplis en attendant de pouvoir connaître les résultats escomptés ; les indicateurs de résultats permettent d'apprécier directement les progrès accomplis par rapport à la cible visée, de suivre soit l'évolution d'une situation donnée par rapport au passé ou en comparaison d'autres gouvernements ; et les indicateurs de gestion permettent de juger de l'efficacité, c'est-à-dire des ressources utilisées pour atteindre les résultats.

Indicateur de gestion et indicateur de performance

Malgré ce que l'exemple précédent pourrait laisser supposer, on s'interroge souvent sur la nécessité et sur la manière de faire la distinction entre « indicateur de gestion » et « indicateur de performance ». Une première réponse consisterait à dire que la distinction est artificielle et que les indicateurs sont les mêmes, la performance étant la principale préoccupation de la gestion, ou, à l'inverse, la gestion ayant comme principal objet le suivi et l'atteinte de la performance ! Ce serait, dans cette optique, d'autres dimensions qui permettraient de mieux catégoriser les indicateurs.

Une deuxième réponse consisterait à faire la distinction selon la perspective traditionnelle de la gestion principalement axée sur les ressources et les activités. Ainsi, un indicateur « de gestion » serait d'abord une mesure liée au suivi des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins de l'interne et des clients, sans insister sur l'interprétation de résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités. Un indicateur de performance serait plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées.

3. *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, juin 1997, p. 14.

Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques

L'indicateur peut correspondre et servir à un ou à plusieurs paliers hiérarchiques de l'organisation. On pourrait ainsi avoir des indicateurs opérationnels, des indicateurs stratégiques⁴, des indicateurs professionnels (ou cliniques, dans le domaine de la santé) liés aux interventions, etc. On pourrait aussi avoir divers panoramas d'un même indicateur ventilé selon le palier visé. De fait, il est parfois difficile de distinguer clairement les indicateurs par palier hiérarchique en utilisant ces qualificatifs habituels (opérationnels et stratégiques).

Les indicateurs opérationnels sont liés au fonctionnement même de l'organisation : interventions et dispensation de service aux clients, processus d'affaire, utilisation des ressources, résultat de production, etc. Ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain. Ils s'arriment en général assez bien aux systèmes d'information de gestion.

Les indicateurs stratégiques, pour leur part, sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation ; ils sont plus complexes à traiter. D'abord, ils nécessitent souvent à la fois des mesures internes sur les capacités de l'organisation et ses choix de missions et des mesures externes sur les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à mesurer.

Certains des indicateurs de niveau ou de type stratégique reprennent et synthétisent les indicateurs opérationnels jugés névralgiques, de façon synoptique et sur un horizon temporel plus large. Ces indicateurs correspondent aux attentes fondamentales, aux axes de réussites, aux facteurs critiques de succès, en général en conformité avec les divers plans d'intervention établis. Ils sont orientés à la fois sur la pertinence et l'efficacité externe (résultats produits, coûts et effets des activités ou des programmes sur la clientèle) et sur l'efficacité interne et l'efficience (résultats atteints, ressources et coûts). Les principaux indicateurs de ce niveau sont souvent constitués à partir de résultats synoptiques du type de ceux publiés dans les bilans et les rapports annuels traditionnels.

4. Par exemple, pour les indicateurs stratégiques, consulter Morin *et al.*, *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994, 158 p. Chaque regroupement professionnel ou organisme de contrôle possède des indicateurs de performance reliés à ses pratiques.

D'autres indicateurs stratégiques serviront à informer la haute direction sur les dossiers stratégiques, sur le degré d'avancement des étapes, des coûts et des résultats atteints dans la réalisation de mandats ou dans la poursuite de projets organisationnels d'envergure et souvent non récurrents (réalignement et restructuration, démarche qualité, assainissement des dépenses, réallocation des ressources et des effectifs, développement organisationnel et climat des relations internes). Les indicateurs de ce type apparaissent en général en nombre relativement restreint, sous la forme de faits saillants, de pourcentage d'avancement et de réalisations majeures. Bien qu'ils soient parfois accompagnés ou représentés par des valeurs simples et qu'on éprouve de la difficulté à les mesurer correctement, ils sont primordiaux pour donner de la valeur à un tableau de bord stratégique.

Les liens avec l'extérieur vont aussi être mesurés pour la reddition de comptes et la communication publique : la participation aux activités externes de prestige, la visibilité, la notoriété, le degré de couverture journalistique ; le degré de satisfaction ou les réactions souvent médiatisées du public, des clients et des groupes concernés ; le volume et la qualification des plaintes et des dossiers chauds. Dans le secteur public, ces indicateurs possèdent souvent une connotation politique et sont interprétés à la lumière de données statistiques de référence, sociales, économiques ou démographiques, pour en tirer des tendances lourdes qui pourront avoir des impacts sur la pertinence des programmes ou le bien-fondé même de l'organisation. Notons au passage que de plus en plus de plans d'action gouvernementaux sont offerts au public en termes d'objectifs et d'indicateurs précis (par exemple, « *nous allons réduire de 10 %... sur une période de...* »)

L'importance d'assurer la consistance entre l'information utilisée à l'interne et l'information divulguée à l'externe est cruciale. En effet, nous assistons à un questionnement de plus en plus ciblé, par exemple de la part des journalistes, qui auront vite fait de relever et de monter en épingles les incohérences entre les mesures de performance réalisées et utilisées à l'interne et celles annoncées en public. D'où l'utilité d'indicateurs clairs, précis et mis en contexte, qui laissent le minimum de possibilités d'interprétation⁵.

D'un autre côté, certains indicateurs clés communs peuvent être développés de façon complémentaire pour permettre l'étalonnage entre des

5. Le questionnement, encore trop peu développé, sur la cohérence des messages informationnels internes et externes des organisations pourrait sûrement bénéficier d'« une approche indicateurs » !

organisations comparables, en particulier celles appartenant à un même réseau. Ces indicateurs sont habituellement élaborés par des associations, des organismes d'accréditation ou des regroupements d'établissements⁶.

Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossiers ou de faits, mesure de volume de réalisations, calcul de ratio, etc. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative⁷, par exemple, la qualification d'observations directes (« ... *ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...* »), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (par exemple, « *les répondants se montrent très satisfaits* »), une valeur accordée à des éléments d'appréciation, etc. Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile ou lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort.

L'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s'oppose pas. Au contraire, ces indicateurs se complètent lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures. Nous en avons pour exemples la satisfaction mesurée à la fois par le taux perçu de satisfaction obtenue à partir de réponses à un sondage et le volume de plaintes tiré du système d'information clientèle. Mais cette distinction n'a pas fini de susciter des débats, car ce sont en fait des écoles méthodologiques qui s'opposent, forçant la polarisation d'options qui constituent en réalité des continuums : quantitatif – qualitatif, objectivité – subjectivité, mesurable – observable – perceptible. Dans ce débat, on oppose la validité des moyens de mesure et de collecte de données quand, en fait, chaque type d'indicateurs possède ses propres caractéristiques de qualité et de valeur et nécessite donc une méthodologie et des outils appropriés.

.

6. Par exemple, les six « premiers » indicateurs du Conseil canadien d'agrément des services de santé, appliqués à l'ensemble des hôpitaux, sont : le pourcentage de jours où l'utilisateur a reçu un autre niveau de soins, le pourcentage de réadmissions imprévues dans les sept jours suivant le départ, le pourcentage de cas ne nécessitant pas toujours d'hospitalisation, le pourcentage de cas de chirurgie d'un jour, le pourcentage de jours au-delà ou en deçà de la durée de séjour prévue, la durée moyenne de séjour à la salle d'urgence.
7. Inspiré du *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, Agence canadienne de développement international, 1996, p. 13.

Or, quel que soit le type d'indicateur, il est, à notre avis, bien plus important de s'assurer de la pertinence du choix et de la rigueur dans l'utilisation d'une méthode de collecte de données éprouvée, que de choisir entre le degré d'objectivité ou de subjectivité. Ainsi, un bon sondage peut être aussi valable pour évaluer la satisfaction des étudiants, même s'il est basé sur des opinions subjectives et s'il utilise une échelle relative (par exemple, celle de Likert), qu'un décompte chiffré des plaintes des étudiants aux instances, parce que l'on sait bien que, dans ce cas, les étudiants vont hésiter à se plaindre par crainte de représailles, faussant d'autant une mesure pourtant considérée à priori comme objective parce que quantifiée.

Dans le choix entre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, on devrait plutôt tenir compte 1) des sources possibles d'information, 2) du degré de systématisation de la méthode de collecte, 3) des biais possibles d'interprétation ou 4), et cela est primordial, de l'utilisation que l'on veut en faire.

Les considérations précédentes font ressortir deux limites importantes à l'élaboration de certains indicateurs. D'abord, la complexité de la mesure et l'envergure des zones d'observation peuvent restreindre l'accès aux données pertinentes, compliquer les mécanismes et augmenter les coûts et les délais de mesure et de validation. Ensuite, l'existence d'éléments intangibles ou qualitatifs limite la mesure de certains indicateurs à de l'observation ou à de la constatation.

2. LES CARACTÉRISTIQUES D'UN BON INDICATEUR

2.1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage⁸. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité : 1) sa pertinence, 2) la qualité et la précision de sa mesure, 3) sa faisabilité et 4) sa convivialité d'interprétation et d'utilisation. La méthode de réalisation de tableaux de bord aborde d'ailleurs des considérations et propose des outils pour s'assurer de répondre à chacun de ces critères.

8. Inspiré de De Guerny *et al.*, *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 5^e éd., Paris, Delmas, 1986, p. D4 et suivantes.

La pertinence. L'arrimage de l'indicateur à la gestion

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.).

La qualité de l'indicateur.**La précision de la définition, de la mesure et des paramètres**

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison. Les balises de comparaison, quant à elles, doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps (par exemple, l'amélioration du taux de réussite ne veut pas dire grand-chose si on a réduit la difficulté des examens).

- **L'adaptabilité.** Les paramètres (ventilations, balises, etc.) doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.
- **La spécificité et la focalisation.** Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire un degré de réponse correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.

- **La valeur méthodologique.** La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statistique) ; l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène. On devra s'assurer des validations statistiques nécessaires, en particulier dans le cas d'indicateurs liés à des champs de pratiques professionnels où des liens causals doivent être utilisés (par exemple, dans le domaine de la santé).
- **La robustesse.** L'indicateur doit être suffisamment « robuste⁹ » pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure. Par exemple, mesurer la qualité de l'empathie d'intervenants par le degré de connaissance des noms des clients risque d'amener ces préposés à apprendre les noms sans modifier leur empathie ; l'indicateur en viendrait alors à ne plus mesurer correctement le degré d'empathie.

La faisabilité de l'indicateur : la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

La convivialité

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur¹⁰.

-
9. Voir la définition dans Y. Brunelle et A. Saucier, *Les indicateurs : du développement à l'utilisation*, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, inédit.
 10. On pourrait ici ouvrir un important champ d'étude, l'ergonomie cognitive. Voir les travaux, entre autres, de Sperandio.

- **L'accessibilité** : l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser¹¹. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.
- **L'intelligibilité** : l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.
- **L'évocation** : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

2.2. LA QUALITÉ DE LA LOGIQUE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Mesurer n'est pas évaluer. On ne peut se contenter de mesurer avec précision et faire l'hypothèse que l'information qui en découle est valide, que son interprétation est significative et que son utilisation est pertinente. Un indicateur n'est pas la performance, mais plutôt une image codée d'une réalité ou d'un phénomène dans un contexte d'interprétation de la performance.

Les maillons de la chaîne de valeur d'un indicateur

Utilisons la logique séquentielle du traitement de l'information pour illustrer la chaîne de valeur d'un indicateur. La qualité globale de la mesure de la performance repose au départ sur la qualité de chaque maillon logique de la chaîne suivante¹² :

1. **Définition** de l'objet, du phénomène à observer à partir d'un modèle descriptif, explicatif ou prédictif qui sert de cadre de référence conceptuel de la performance et qui propose des concepts (par exemple, le concept de service de qualité), leurs dimensions et les liens entre eux, en fonction desquels la performance sera mesurée. Par exemple, *nous visons à mesurer l'augmentation de l'achalandage en termes de volume et de types de clients à la suite de l'extension de nos heures d'ouverture...*
2. **Saisie de données** et lecture de l'objet : l'opérationnalisation de la mesure, la quantification à l'aide d'un étalon, d'une échelle, d'un descripteur ou d'un code, ou la qualification d'une observation par rapport à un schéma

.

11. En particulier, le fait que l'utilisateur n'a pas à faire des calculs supplémentaires (p. ex., avoir à diviser deux nombres pour avoir le taux recherché).
12. La force d'une chaîne est égale à la force de son maillon le plus faible.

perceptuel structuré. Par exemple, *l'achalandage est mesuré en nombre de clients qui se présentent dans la plage horaire habituelle de 9 h à 17 h, et dans la nouvelle plage horaire de 17 h à 21 h...*

3. **Indicateur** ou création de l'information significative: définition, indice ou indication, état, classement et catégorisation par rapport à une caractéristique, illustration. Par exemple, *le nombre de clients qui se sont présentés dans la plage horaire habituelle est de X et dans la nouvelle plage horaire est de Y...*
4. **Interprétation** et évaluation de l'indicateur dans un contexte d'appréciation et de mise en perspective 1) par rapport à un référentiel de valeur ajoutée à l'information, des cibles significatives: écart, comparaison, évolution, ou 2) basé sur l'interprétation plus ou moins objective de la valeur d'un résultat, au regard du cadre de référence. Par exemple, *le nombre de clients qui se sont présentés est supérieur de 5 % à celui du mois dernier mais en deçà de notre objectif de 10 %...*
5. **Explication et analyse** par l'identification des relations logiques, de liens causals entre les indicateurs dépendants et les indicateurs facteurs, ou l'interprétation des indicateurs par rapport à un contexte, selon le modèle ayant servi à définir la mesure à effectuer. Par exemple, *la hausse de l'achalandage devrait normalement être supérieure de 10 % compte tenu de l'extension des heures d'ouverture... On remarque une nouvelle répartition de l'achalandage habituel plutôt qu'une augmentation.*
6. **Utilisation** contextée et pertinente de l'information pour des fins de décision, de réaction, d'action, de proaction, au regard des préoccupations de performance. Par exemple, *nous devons mieux informer les clients de l'extension de nos heures d'ouverture, et si l'achalandage n'augmente pas, revenir à l'horaire habituel pour éviter les coûts supplémentaires occasionnés par le personnel à maintenir dans le nouvel horaire.*

L'approche de tableau de bord respecte les particularités de la chaîne informationnelle. La méthodologie invite les utilisateurs à asseoir leurs indicateurs sur un modèle de gestion le plus solide possible¹³. De plus, chaque

13. La majorité des auteurs qui proposent des indicateurs basent ces derniers sur des cadres conceptuels. Les indicateurs sont très rarement identifiés à la volée. Par exemple, Morin *et al.*, *op. cit.*, définissent l'efficacité de l'organisation selon une conception intégrée basée sur des conceptions économique, sociale, systémique et politique de l'efficacité.

élément de la chaîne fait l'objet d'une description et d'une documentation précise à une étape ou l'autre de la démarche de réalisation. Mais, poussons encore plus loin cette réflexion sur la façon de donner une valeur ajoutée optimale au type particulier d'information que constitue un indicateur.

3. LE CONCEPT DE VALEUR AJOUTÉE À L'INFORMATION

Le concept de valeur ajoutée à l'information permet de guider l'identification des indicateurs et des paramètres, pour en optimiser les possibilités d'interprétation et d'utilisation.

Un indicateur est plus qu'un simple nombre, qu'une statistique ou qu'un indice ; il tend non seulement à chiffrer, à représenter mais aussi à indiquer, à donner un sens en fonction d'un élément de référence, d'un contexte ou de conditions prévalantes. Ainsi, le chiffre lui-même d'un indicateur ne contient pas d'emblée sa signification ou son importance relative pour l'utilisateur. On doit le mettre en perspective au regard d'une balise ou d'un contexte pour le « faire parler » et le représenter correctement. Faire parler un indicateur plus précisément, plus largement et plus clairement ajoute à sa valeur interprétative et évaluative.

3.1. LES NIVEAUX DE VALEUR AJOUTÉE À L'INFORMATION

Faire parler l'information plus précisément, plus largement et plus clairement

Comme illustré dans le tableau de la page suivante, pour ajouter à la valeur interprétative et évaluative d'un indicateur, on peut catégoriser la valeur de l'information par niveaux¹⁴ progressifs (ou cumulatifs) de valeur ajoutée, chaque niveau représentant une information de plus en plus riche en termes de nature intrinsèque, de représentation, de contenu et de forme. Il s'agit ainsi de rendre l'information la plus significative et évocatrice possible, lui donner progressivement le niveau de valeur pour en tirer le maximum selon ce que les gestionnaires veulent savoir : des faits ou des états de base ; des

14. C'est à Saulou que nous devons la notion de niveau, mais il ne l'applique qu'au choix de la forme de présentation de l'indicateur : « les niveaux de visualisation de l'information ». Niveau 1 : la donnée, le chiffre ; niveau 2 : dernière donnée et moyenne ; niveau 3 : dernière donnée et écart type ; niveau 4 : histogramme ; niveau 5 : ligne de tendance, dans *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p. 111-114.

écarts entre le prévu, le planifié et le réalisé ; une évolution, une tendance ; un positionnement relatif, par rapport à d'autres unités ; le cheminement vers un objectif ou son atteinte ; le respect de balises, de normes ou de marges ; une valeur optimisée ; une extrapolation dans le futur.

Tableau 3.1

La valeur ajoutée à l'information

.

Faire parler l'information plus « précisément »

Préoccupations du gestionnaire	Niveau de valeur ajoutée	Type d'information
FOCUS : Que se passe-t-il ? ☒ <i>connaissance de base</i> • Surveillance : résultats, ressources, activités, • Repérage des problèmes. ☒ <i>relation causale, explication</i> • Liens entre les indicateurs ?	1. Connaissance, focus • Calculs de base et ventilations. • Mesures reliées, • Calculs de corrélation, de régression, etc.	<i>Source : Listes, fichiers</i> Indicateurs simples : totaux, ventilés, statistiques. Indicateurs composés : • ratios, taux, • mesure relation causale.

Faire parler l'information plus « largement »

MISE EN PERSPECTIVE : Sommes-nous aussi bons que... ? • Analyse des écarts : entre résultats prévus et obtenus. • Position comparée : dans le temps, avec les autres. ☒ <i>positionnement relatif</i> • Atteinte des objectifs, respect des balises. ☒ <i>suivi – contrôle rigoureux</i>	2. Mise en perspective Comparaison : • dans le temps, • avec les autres. Comparaison avec : • les objectifs, • une norme, une marge.	Indicateurs de « position » : ratios, relations, taux de variation, tendance, rang, position relative. Indicateurs d'écarts : rapprochement, dérogation, dépassement.
PRISE DE DÉCISION <i>Quelle est la meilleure solution ?</i> • Analyse d'options de solution, simulation, optimisation. <i>Que donnent nos décisions ?</i> ☒ <i>fonctionnement optimal</i>	3. Optimisation progressive Rétroaction	Indicateurs de suivi des actions correctrices : taux d'amélioration... Tableau de suivi décisionnel
PROACTION <i>Que peut-il se passer si... ?</i> • Analyse de tendances, • Planification. ☒ <i>planification éclairée</i>	4. Tendances, prévisions	Indicateurs de projections, de scénarios : volume attendu, taux prévu de...

Faire parler l'information plus « clairement »

Préoccupations des gestionnaires	Niveaux de valeur ajoutée : représentation
À temps, sur la bonne période.	Fréquence et périodicité des indicateurs, des rapports.
L'essentiel seulement.	Sélection d'indicateurs Niveau de détail
Représentation visuelle Le significatif ressort. Forme attrayante, décodage facile.	Type et forme : clignotant, pictogramme, tableau, graphique, information complémentaire.
Médium utilisé : information accessible, utilisable.	Ordinateur, papier, multimédia.

3.2. LES NIVEAUX PROGRESSIFS DE VALEUR DE L'INFORMATION**La précision**

Faire parler un indicateur « **plus précisément** » consiste à centrer l'attention sur la surveillance des résultats et la localisation des problèmes. Nous pouvons améliorer la valeur de l'information en définissant exactement le type de données (quantité, qualité, montant en dollars, temps), en consolidant correctement les données reliées et en ventilant les résultats ou les statistiques courantes par catégories pertinentes (niveau 1 de valeur ajoutée). Nous connaissons bien ce type d'information parce que c'est principalement ce que les systèmes d'information de gestion actuels fournissent. Nous pouvons aussi combiner des indicateurs entre eux pour en tirer des indicateurs composés (par exemple, le taux de réponse aux demandes, le ratio de contacts par client), ou des relations de cause à effet (par exemple, l'augmentation des demandes de... varie dans une proportion de X % par rapport à l'augmentation de..., etc.).

La mise en perspective

Faire parler un indicateur « **plus largement** » consiste à le mettre en perspective, à le comparer à des référentiels significatifs. Une information mise en perspective, une mesure relative peut signifier beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, qu'une statistique crue¹⁵.

15. On remarquera donc une ouverture et une souplesse par rapport à l'approche statique des systèmes d'information traditionnels qui se limitent souvent aux aspects statistiques détaillés et surventilés (qui se limitent donc au niveau 2).

On peut d'abord présenter l'indicateur sur un horizon temporel en le comparant avec des résultats passés pour en tirer des écarts et des variations dans le temps et voir se profiler des tendances ou se dessiner des *patterns* aussi bien aux niveaux des écarts que des résultats eux-mêmes. Ensuite, on le compare à d'autres unités administratives ou organisations afin de le positionner. On peut aussi, pour lui donner un sens de gestion, comparer cet indicateur à un objectif, à une norme ou une balise, ce qui va permettre à l'utilisateur de suivre les résultats, de déceler des anomalies dans l'état des ressources et d'être averti en cas de dépassement (par exemple, en ce qui a trait au budget).

En outre, des référentiels de contexte peuvent être fournis. Par exemple, le taux de réussite d'étudiants en management public est plus intéressant s'il est présenté en relation avec le taux de réussite de l'ensemble des étudiants diplômés en gestion. De plus, l'augmentation du taux de réussite d'étudiants en management public peut être perçue positivement en situation de demande de la part des institutions publiques, mais négativement si les offres d'emploi sont nulles ou si cette augmentation provient d'une diminution des exigences de réussite. De la même manière, un taux de réussite de 50 % peut être perçu comme une plus grande réussite dans un pays en voie de développement, compte tenu des conditions de réussite plus précaires et exigeantes, que dans un pays développé, etc.

Il est par ailleurs possible de viser l'amélioration de la prise de décision par l'optimisation progressive, la simulation d'options de solution en utilisant les indicateurs dans une perspective de suivi des résultats de nos décisions dans le temps (niveau 3). Nous proposons un tableau de suivi décisionnel comme outil permanent pour cette activité.

Enfin, la valeur des indicateurs peut être accrue si on les accompagne de prévision par l'ajout de la projection d'une tendance aux résultats, ce qui peut souvent permettre de proagir sur le futur (niveau 4). Évidemment, tous les indicateurs n'ont pas besoin d'être amenés à ce niveau de valeur ajoutée; tout dépend des besoins et des préoccupations des gestionnaires.

La représentation visuelle

Faire mieux parler un indicateur, « plus clairement » consiste à le présenter au bon moment et sur le bon horizon temporel, de façon visuellement claire, compréhensible, évocatrice et attrayante. La valeur de l'information est aussi reliée à la qualité de la présentation, à l'image que l'indicateur évoque dans l'esprit de son utilisateur. Par conséquent, la représentation est aussi

importante que le contenu, car cela peut faire en sorte que l'information soit comprise ou non, qu'elle réponde ou non au besoin, et qu'elle permette ou non au gestionnaire de s'y retrouver.

Le choix de la périodicité, du niveau de détail et de la fréquence des rapports ou des accès au tableau de bord doit faire correspondre l'horizon temporel des résultats avec celui des responsabilités. La perspective visuelle doit bien situer les résultats pour que l'utilisateur puisse décoder aisément l'information, facilitant d'autant l'interprétation de la situation et l'orientation de la décision, et faire ressortir l'essentiel d'un amas d'information que l'on n'aurait pas le temps d'explorer, de décortiquer autrement.

Diverses formes visuelles peuvent être utilisées pour illustrer un indicateur : un nombre, un symbole, un icône, un pictogramme, un tableau, un graphique, du texte, du son, une image... Chaque forme arrive plus ou moins bien à illustrer certains types d'indicateurs. Par exemple, comme nous le verrons au chapitre 10, un graphique avec des courbes sera plus évocateur pour indiquer une tendance qu'un tableau chiffré. De plus, pour certaines formes complémentaires (par exemple, un tableau simple et l'histogramme correspondant), le choix correspondra aux préférences personnelles de l'utilisateur. De même, le choix du médium doit correspondre à la logistique de travail et à la préférence de l'utilisateur du tableau de bord. Certains préfèrent le papier, d'autres l'ordinateur, surtout s'ils prévoient réutiliser les résultats produits pour des traitements individuels supplémentaires, sinon, ils devront resaisir les données.

Bref, il faut s'assurer de la justesse de la perception de l'utilisateur, ce qu'il retient comme message, de quelle façon les indicateurs lui sont utiles pour évaluer, analyser et interpréter une situation donnée, pour déclencher une réaction ou prendre une décision.

4. CONCLUSION

Trois éléments sont nécessaires pour que les indicateurs acquièrent le maximum de leur valeur. Nous indiquons d'ailleurs les prochains chapitres qui traitent de chacun de ces volets.

- D'abord, il faut posséder un **modèle de mesure** approprié : un cadre conceptuel de performance ; l'objet de la mesure et la valeur mesurée ; des indicateurs bien identifiés ; un mécanisme organisationnel d'utilisation efficace (chapitres 5 et 9).

- Ensuite, il faut un **modèle de référence**, des points de repère, des seuils, des critères de comparaison pour l'interprétation et l'évaluation, un étalon, c'est-à-dire des points de repère : les conditions structurelles¹⁶, les critères d'évaluation ou de comparaison (les normes, les balises, les objectifs, la comparaison dans le temps, par rapport à d'autres organisations, etc.), et suffisamment de précisions sur les contextes interne et externe (politique, économique, social, gouvernemental, etc.) pour permettre l'interprétation. Les référentiels nécessaires à l'interprétation correcte d'un indicateur peuvent venir de trois sources : le champ d'intervention, la structure de l'organisation et les choix de gestion. La précision initiale et le maintien à jour des référentiels sont aussi importants que la précision et le maintien à jour de l'indicateur (chapitres 6, 9 et 10).
- Finalement, un bon **système d'information** est obligatoire : des outils méthodologiques de collecte, des mécanismes organisationnels et technologiques d'alimentation, de traitement et de maintien à jour des données, etc. (chapitres 12 et 13).

Les trois blocs constitutants évoluent, doivent être suivis, maintenus à jour et utilisées ensemble.

« Ce qui est exceptionnel aujourd'hui peut devenir le standard demain et être insuffisant après-demain¹⁷. »

.

16. Selon Brunelle et Saucier, *op. cit.*, la « possibilité » de performance et les contingences.

17. Brunelle et Saucier, *op. cit.*, p. 17.

2

.

LA MESURE DE LA PERFORMANCE EN GESTION

.

Cette deuxième partie de l'ouvrage, la mesure de la performance en gestion, est constituée de deux volets : la mesure de la performance (sujet des deux prochains chapitres) et la gestion (traitée au chapitre 6).

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 4

La mesure de la performance

Les aspects organisationnels

Dans ce chapitre, nous nous interrogeons sur la pertinence, les concepts et les considérations organisationnelles relatives à la mesure de la performance. Dans la première moitié, nous découvrons que la définition de la performance est complexe et largement tributaire de son contexte d'application et d'utilisation, de celui qui évalue, etc.

Dans la seconde, nous proposons des facteurs de succès pour un système de mesure et d'évaluation de la performance, ses limites et les conditions facilitantes générales. Nous terminons en démontrant comment les indicateurs et les tableaux de bord peuvent constituer une bonne façon de représenter la performance.

1. INTRODUCTION

La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs. Comme la mesure de la performance représente, pour plusieurs organisations, un changement radical et peut occasionner un choc culturel majeur, il est impérieux de bien cerner la complexité d'un tel changement, ses limites et ses enjeux. Une réflexion sur la mesure de la performance¹ doit précéder le

-
1. Ce chapitre reprend et approfondit, dans une perspective de développement d'indicateurs, une partie importante de la réflexion sur les indicateurs de performance « Un regard critique sur l'utilisation d'indicateurs pour mesurer la performance et la proposition d'une approche instrumentale de tableaux de bord », M.-Michèle Guay (dir.), *Performance et secteur public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 237-253.

développement de systèmes de mesure², sinon leur raison d'être sera toujours remise en question et leur utilisation, aléatoire.

Dans ce sens, Sink et Tuttle sont très critiques sur les systèmes de mesure de la performance réalisés à ce jour.

Les systèmes de mesure et d'évaluation ont besoin de remaniement. Les personnes et les équipes de gestion gérant les systèmes de mesure n'ont pas participé à leur design ni à leur développement. Les systèmes de mesure tendent à se focaliser sur le contrôle seulement, laissant un trou béant dans les systèmes conçus pour soutenir l'amélioration. La performance est mal comprise, donc sa mesure n'est pas faite correctement. Les buts et les destinataires de la mesure et de l'évaluation ne sont pas précisés avant le design et l'utilisation ; ainsi, les bonnes mesures vont aux mauvaises personnes pour les mauvaises raisons. Nos systèmes de mesure nous ont fourni beaucoup de données mais peu d'information³.

Un système de mesure est un « révélateur » qui doit s'adapter à l'organisation et non l'inverse et le tableau de bord n'est qu'un moyen parmi d'autres. L'utilisation de tableaux de bord n'assure pas la performance. On ne peut se baser sur

[...] la prémisse qu'un personnel est performant dans la mesure où l'on mesure bien sa performance⁴.

On ne doit pas non plus s'attendre à ce que cet outil de mesure et d'information pallie, le cas échéant, 1) la faiblesse du modèle d'évaluation de la performance, 2) la non-utilisation des résultats par les responsables ou encore 3) la tiédeur de l'accueil des membres de l'organisation à la mesure rigoureuse de leur performance individuelle et collective.

Cependant, bien arrimé à un bon système de gestion et bien utilisé, un tableau de bord peut contribuer à une meilleure connaissance des conditions et des résultats, donc à leur maîtrise, de la même manière que le pilotage aux instruments réduit les risques et repousse les limites de la navigation à vue.

2. Voici des exemples de questions utilisées pour guider la réflexion : Est-ce souhaitable que l'on mesure, et pour qui ? Est-ce négatif de mesurer pour suivre, contrôler, évaluer ? Jusqu'où devrait-on pousser la mesure, jusqu'où peut-on le faire ? Qu'est-ce qui est mesurable, qu'est-ce qui ne l'est pas ? Pourquoi ? Trouver des indicateurs, est-ce la meilleure façon de mesurer, pour mesurer quoi ? Quels sont les effets de la mesure sur le fonctionnement et la performance réelle de l'organisation, sur les individus et leur travail ? Ces effets sont-ils stimulants ou décourageants ?
3. Traduit et adapté de D.S. Sink et T.C. Tuttle, *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1989, p. 21.
4. A. Gosselin et S. St-Onge, « Gestion et évaluation de la performance : un enjeu stratégique », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, 1994, p. 14-16.

De plus, sa régularité et sa dynamique permettent de résoudre le problème de « [...] l'évaluation de la performance [qui] se résume souvent à un rite annuel plutôt qu'à un processus continu de gestion⁵ ».

2. LA PERTINENCE DE MESURER LA PERFORMANCE

2.1. LE CONTEXTE

À l'heure du partage déchirant de ressources de plus en plus rares, avec des citoyens contribuables de plus en plus exigeants et informés, la mesure de la performance reste l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui puissent à la fois réduire l'arbitraire et ultimement informer sur la pertinence même de nos organisations et de leurs programmes. Plusieurs organisations ont, par exemple, décidé de relever le défi de l'imputabilité par la mesure des résultats. « Vous obtenez ce que vous mesurez [...] Les cadres supérieurs comprennent que le système de mesure de leur organisation influence fortement le comportement des gestionnaires et des employés⁶. »

De nouvelles approches de gestion ont été adoptées pour mieux faire face aux nouvelles réalités du contexte organisationnel : les approches centrées sur la qualité, la réingénierie des processus et la transformation des façons de faire, la gestion par les résultats, etc. Il est intéressant de noter que l'élément commun à l'ensemble de ces approches est la nécessité de la mesure, à l'aide, dans tous les cas, d'indicateurs.

Malgré les limites de la mesure rigoureuse de la performance, plusieurs raisons militent en sa faveur. En plus de fournir des balises de référence et des résultats, elle rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées. En outre, elle attire l'attention des employés et est perçue, par plusieurs auteurs, comme un stimulus à l'amélioration, un outil dynamique d'amélioration continue.

Le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité⁷.

.

5. A. Gosselin et K.R. Murphy, « L'échec de l'évaluation de la performance », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, 1994, p. 17-28.
6. Traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1992, p. 71.
7. R.L. Lynch et K.F. Cross, *Measure Up; Yardsticks for Continuous Improvement*, Cambridge, Blackwell Business, 1994, p. 1.

[...] tout ce qui est mesuré sera amélioré. On sait déjà que lorsqu'il est bien conçu, un mode d'évaluation de la performance permet de cerner la contribution attendue de chaque employé de bien meilleure façon que les descriptions de tâches traditionnelles⁸.

Ce qui est mesuré attire l'attention, en particulier lorsque des récompenses sont attachées à ces mesures⁹.

La mesure de la performance est un stimulus au changement.

[Le processus de changement ou la mesure entraîne (*drive*) l'action.] La mesure de performance est le moyen singulier le plus puissant pour assurer le succès d'une implantation [de changement]¹⁰.

2. LE CONCEPT DE PERFORMANCE

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Saucier : « La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser¹¹. »

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation.

-
8. Gosselin et Murphy, *op. cit.*, p. 25.
 9. R.G. Eccles, « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1991, p. 131-137.
 10. Lynch et Cross, *op. cit.*, p. 35.
 11. A. Saucier, *Les indicateurs et la gestion par résultats*, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, Collection méthodologie et instrumentation, n° 8, 1994, p. 16.

La performance et son contexte d'application et d'utilisation

La définition de la performance est tributaire de son contexte d'application et d'utilisation. Ce qui va à l'encontre des

[...] fausses hypothèses ou croyances que l'on entretient à l'égard du concept même de performance [...] Toute la pratique de l'évaluation tient largement pour acquis que la performance est une réalité objective qui peut se définir et donc se mesurer avec précision [...] la performance est davantage un construit social relatif à celui à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve¹².

D'une part, l'image que l'on se fait de la performance d'un secteur d'activités est tributaire de l'arbitraire d'un ensemble de conditions prévalantes, par exemple, à l'interne, les décisions qui sont prises concernant les ressources allouées, selon les priorités du moment, les personnes en place ou certaines considérations individuelles des responsables. Comme nous le verrons, pour en mettre les résultats en perspective¹³, nous devons d'abord tenir compte des raisons pour lesquelles on veut ou on doit performer (survie ou résolution d'une crise, mieux-être de l'organisation, reddition de comptes ou agrément, etc.) et ensuite mesurer les conditions dans lesquelles on *performe*. Les conditions du contexte externe vont aussi avoir une influence sur la perception de la performance : les circonstances, les contingences et les facteurs d'environnement, les risques, l'opinion publique en général.

D'autre part, les objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance sont souvent multiples, divergents, voire contradictoires ou difficilement conciliables. La multiplicité des critères d'appréciation et des jugements sur la performance sont souvent tributaires d'un cadre de référence de valeurs, de balises diverses, quand ce n'est pas d'un contexte souvent subjectif d'interprétation et d'évaluation. Si nous prenons l'exemple d'un programme d'intervention auprès d'une population, la nature même de la performance à mesurer différera selon le point de vue. Ainsi, on soulignera la performance politique (montrer qu'on s'occupe des électeurs dans le besoin), la performance économique (arriver à offrir une gamme de services tout en réduisant le déficit), la performance administrative (assurer le fonctionnement du programme, veiller à l'allocation optimale des ressources), la performance

12. Gosselin et Murphy, *op. cit.*, p. 19-20.

13. Par exemple, si on diminue les ressources de 50 % dans un programme sans en modifier les objectifs ou résultats, on devrait mettre en relation les deux indicateurs : le pourcentage de résultats atteints (par exemple, 55 % de l'objectif) et le pourcentage de ressources. Dans le cas présent, on a été plus performant que prévu : les résultats ont diminué dans une proportion moindre que les ressources.

opérationnelle et professionnelle sur le terrain (s'assurer que les interventions effectuées sont pertinentes et de bonne qualité) ou la performance sociale (assurer une meilleure qualité de vie aux bénéficiaires du service).

La performance, en partie une question de perception

Deux exemples connus dans le milieu de la santé viennent illustrer l'aspect perceptuel de la performance, au-delà de la réalité objective mesurable¹⁴.

- Le problème de perception de la différence entre la réduction de coût et l'amélioration de la qualité

La chirurgie d'un jour a été perçue comme une solution moins dispendieuse où l'on « se débarrasse » des patients et qu'on transfère dorénavant à la famille le poids de l'encadrement institutionnel, quand, en réalité, la chirurgie d'un jour est performante parce qu'elle apporte effectivement une amélioration qualitative de la santé (retour plus rapide à une condition sanitaire normale), [cette amélioration ayant été rendue possible par l'amélioration des technologies d'intervention].

- Le problème de la perception de la qualité

Ultimement, les spectaculaires publications américaines de données de risques ajustés de mortalité comparée entre hôpitaux pointent littéralement du doigt les « bons » ou « mauvais » établissements. L'exemple de la Pennsylvanie montre cependant qu'une étonnante proportion de consommateurs continue à faire confiance aux « mauvais » hôpitaux, chacun étant convaincu que « son » médecin, lui, est « bon ».

Les spécialistes des communications savent bien que les gens croient autant à ce qu'ils voudraient qu'il se passe qu'à ce qu'il se passe « réellement ».

La performance est aussi une question de référentiel: l'exemple de la mesure de la satisfaction

Plusieurs organisations orientent leur performance sur la satisfaction du client (par exemple, le « virage clientèle » de plusieurs programmes publics) et se donnent des objectifs de qualité de service et de satisfaction. Cela est bien sûr souhaitable parce que l'attention est portée sur les résultats, mais très limité si on se sert uniquement de cette mesure de rétroaction sur la performance. En effet, la satisfaction des besoins du client dans la perspective du

14. Exemples tirés de Brunelle et Saucier, *op. cit.*, p. 5. Les auteurs poussent encore plus loin l'analyse d'exemples de ce type dans leur document.

producteur peut grandement différer de la satisfaction que le client ressent à l'égard du producteur et du produit, dans sa perspective propre.

La satisfaction est complexe à mesurer parce qu'elle se base sur des perceptions plus ou moins quantifiables et changeantes d'un service et sur un référentiel subjectif, les attentes, qui peuvent inclure un vaste éventail de considérations. Les attentes correspondent souvent à « ce que l'on est en droit de s'attendre automatiquement », et sont parfois créées par les organismes eux-mêmes, bien avant que le besoin ait été clairement exprimé par la population. Les consommateurs bénéficiaires, ainsi convaincus de leurs droits acquis cumulatifs (le « plancher de service » non négociable), ne font pas toujours la distinction entre l'essentiel et l'accessoire, la nécessité, le besoin, l'attente, le désir et le caprice¹⁵. Encore trop de mesures de performance publique sont ainsi basées sur un cadre de référence tronqué ou intéressé et touchant la consommation de service sans option de remplacement. On présente des résultats à court terme, morcelés, n'ayant souvent aucun lien entre eux et au gré de priorités ponctuelles de groupe de pression liés à un événement, où ce sont souvent les plaintes, les manques ou les frustrations qui sont mesurés et non ce que l'organisation fait bien¹⁶. Pour éviter ce biais, certaines organisations joignent maintenant aux études sur la satisfaction des études sur les attentes qui servent de balises et ils les analysent en les confrontant.

De plus, les mesures concernent souvent des services qui ne laissent pas de produit ni de trace tangible et mesurable, ce qui tend à privilégier la « mémoire d'impressions » sur des éléments plus ou moins pertinents, par exemple, la peur de mal paraître sur la désirabilité du service.

Enfin, si l'on évalue approximativement la satisfaction en mesurant effectivement l'absence d'insatisfaction (pas de plaintes), on doit accepter, à défaut de mesure directe, que la mesure soit limitée, parce qu'elle est basée sur l'hypothèse qu'un client non insatisfait est un client satisfait.

-
15. On connaît bien la spirale sans fin que constitue la surenchère politique sur la réponse aux besoins du citoyen, et les réactions de refus systématique de toute coupure par les bénéficiaires, qu'elle soit justifiée ou non. Serait-il, alors, impossible de satisfaire le client ?
 16. En particulier lorsque le feed-back passe par la « petite politique », il est souvent basé sur des facteurs qui ont peu à voir avec l'évaluation positive et rigoureuse des réalisations des organisations mais bien avec les erreurs et les crises ponctuelles dont l'opinion publique se délecte, par exemple, par le biais de sondages ou de lignes ouvertes, dont l'articulation et la rigueur laissent souvent à désirer...

Il ne s'agit pas ici de proscrire ce genre de mesures, mais bien de les interpréter avec leurs limites et dans leur contexte et surtout de les présenter en y apposant les bémols requis.

La définition de la performance est tributaire de celui qui évalue et de celui qui est évalué

La définition et l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation comporteront toujours une part d'arbitraire parce qu'elles varieront selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués : leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe. Une telle interprétation pourra être réalisée par les administrateurs et les cadres des établissements, les gestionnaires et leurs équipes, les employés, les patrons, les clients, les partenaires, les dispensateurs de services, les syndicats, les organismes professionnels régulateurs et les instances d'agrément, les politiciens ou la population¹⁷.

Ainsi, un administrateur de l'État sera plus sensible aux résultats d'impacts sociaux, politiques et économiques. Le gestionnaire d'une organisation ou d'un programme privilégiera la mesure de la performance administrative, l'efficacité dans l'utilisation des ressources et ensuite l'efficacité. Le gestionnaire traditionnel portera son attention sur la gestion des intrants (ressources), espérant les dépenser en entier (pour en recevoir autant l'année suivante). À l'opposé, le gestionnaire orienté vers la performance s'enquerra du résultat, par exemple, de la qualité du service au client. Le haut-dirigeant s'intéressera à la mesure pondérée d'éléments organisationnels, stratégiques et politiques liant les capacités de l'organisation aux exigences de l'environnement. Le gestionnaire de ressources s'attardera à la mesure quantitative d'économie d'acquisition, de rendement, aux inventaires et à l'évaluation qualitative des ressources humaines. Le gestionnaire de programme se préoccupera de la mesure objective et subjective des effets du programme, du coût et du contenu professionnel des interventions, etc. L'analyste en général se sentira principalement concerné par l'efficacité des processus d'opération et de gestion, l'articulation des mécanismes administratifs et technologiques.

17. P. Voyer et P. Joron, *L'expérience québécoise en matière de conception et d'utilisation d'indicateurs de l'activité hospitalière*, conférence donnée à Lyon en avril 1997, dans le cadre de la Conférence nationale des directeurs de CHU.

Pour le professionnel, le plus important sera la performance opérationnelle et professionnelle sur le terrain (les interventions pertinentes et de bonne qualité). L'ingénieur s'intéressera à la mesure quantitative et objective d'éléments tangibles ou de processus structurés. L'économiste aura l'œil sur la mesure quantitative des aspects coûts et rendement, des tendances, etc. Le psychologue portera une attention particulière à la mesure souvent plus qualitative et subjective, aux résultats d'analyse ponctuelle de facteurs de comportements et de relations, etc. Le comptable, pour sa part, se centrera sur les résultats en argent, sur les ratios financiers, etc. Pour le concepteur ou l'évaluateur de programme, ce seront les effets et le rendement du programme qui importeront.

Pour le client utilisateur (l'acquéreur du produit ou le bénéficiaire du service), ce sera la satisfaction de son besoin, la pertinence, la qualité et l'effet final du service qui comptera ; pour le client payeur (le contribuable), la disponibilité du service ; pour le client mandant (l'organisme), les impacts sur la clientèle et la pertinence du service par rapport à une mission ou un but¹⁸.

Le politicien, quant à lui, visera la performance sociale, surveillera l'image perçue, l'impact sur la perception publique de sa générosité et de sa compassion en montants donnés et le feed-back électoral qu'il en reçoit.

2.3. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LA SOMMATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES ?

Il est non seulement possible mais important d'utiliser un ensemble de mesures de la contribution individuelle pour cerner la performance globale ou collective.

En effet, selon Lynch et Cross¹⁹, « [...] les mesures fragmentées par dimension de la performance et isolées par unité ne permettent pas de voir la contribution particulière en relation avec la performance globale ».

Le succès d'un système de mesure de la performance tient à l'orientation de la « production » de la performance, de la valeur ajoutée de l'organisation. Orienter la performance en termes de contribution relative permet

18. Cette intéressante distinction entre les divers types de clients est fournie par Y. Porcheron, *Tableaux de bord du manager*, Document de perfectionnement, ENAP, 1992.

19. Lynch et Cross, *op. cit.*, p. 2.

d'assurer l'équilibre²⁰ et la convergence des contributions respectives des individus et des groupes, chacun avec leurs apports particuliers dans leur(s) dimension(s) et selon leurs intérêts, à la performance globale de l'organisation. Cet arrimage permet aussi de distinguer la part de la valeur ajoutée attribuable à chacun, en mettant moins d'accent sur l'aspect compétitif. On doit cependant, pour ce faire, pouvoir définir la performance pour l'organisation prise dans son ensemble, sinon on risque de se retrouver avec des performances sectorielles optimales mais dont la sommation ne l'est pas pour l'organisation (par exemple, dans les sports d'équipe, la prépondérance d'un jeu coordonné sur la performance individuelle).

Malgré la difficulté de mesurer les contributions respectives, certaines organisations ont commencé à allouer les ressources aux unités et à en mesurer la performance en fonction de leur apport à la mission (les *mission critical sectors*). Il est évidemment nécessaire d'établir un modèle interne des relations de type clients-fournisseurs entre les unités pour s'assurer de tenir compte également de l'apport indirect des services de soutien qui ne sont pas sur la ligne de production, mais qui en soutiennent le fonctionnement et qui rendent la performance des autres possible. Évidemment, le fait d'intégrer et de présenter des mesures issues des divers groupes sur diverses facettes de leur fonctionnement et sur leurs résultats peut représenter une révolution pour plusieurs des gens concernés. Et, comme le souligne Eccles²¹, « une fois amorcée, cette révolution ne finit jamais ».

2.4. LE RÔLE INTÉGRATEUR DES TBG

Le gestionnaire est donc appelé à recevoir et à fournir de l'information de toutes sortes, à plusieurs types de spécialistes appartenant à des secteurs différents, chacun possédant ses concepts, sa grille d'analyse et d'interprétation et son idée sur la façon dont ils devraient être coordonnés et gérés et surtout évalués. Le gestionnaire doit souvent intégrer plusieurs de ces perspectives pour mesurer les indicateurs et effectuer sa gestion.

Les cadres supérieurs ne s'appuient pas sur un seul ensemble de mesures à l'exclusion des autres. Ils réalisent qu'aucune mesure unique ne peut représenter clairement une cible de performance, ou attirer l'attention sur une zone critique de

-
20. On connaît bien l'effet dysfonctionnel de la recherche individuelle exagérée de sur-performance de l'un de ses membres sur la performance globale d'une équipe.
 21. Eccles, *op. cit.*, p. 137.

l'entreprise. Les gestionnaires veulent une représentation équilibrée de mesures financières et d'opérations²².

Oui, c'est possible de mesurer la performance correctement

On comprendra qu'il ne s'agit pas de s'empêcher de mesurer la performance en raison des difficultés que nous avons précédemment énoncées, mais bien d'accepter que la mesure de la performance ne puisse être interprétée rigoureusement et correctement que dans le contexte où elle a été effectuée et qui a servi à la définir. C'est ce qu'il faut garder à l'esprit lorsqu'on réalise un système d'indicateurs.

3. LES FACTEURS DE SUCCÈS D'UN SYSTÈME DE MESURE POUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le succès d'un système de mesure de la performance tient à plusieurs facteurs, dont, en particulier, la possibilité de bien mesurer la performance, un esprit positif face à la mesure, la maturité d'une organisation et l'orientation de la performance en termes de valeur ajoutée. Les critères généraux qui suivent s'appliquent à la mesure en général et non seulement aux tableaux de bord de gestion.

3.1. LA POSSIBILITÉ DE BIEN MESURER LA PERFORMANCE

Les mythes à combattre en ce qui concerne la mesure

Sink et Tuttle dressent un tableau intéressant des mythes entourant la mesure, qu'ils nous invitent d'ailleurs à remettre en question²³. En voici une interprétation succincte :

1. *La mesure est menaçante.* En réalité, les gens aiment être mesurés : ils aiment savoir comment ils performant. Ce n'est donc pas la mesure en soi qui est menaçante, mais celui qui l'utilise pour implanter un style de gestion intimidant. La croyance répandue que la mesure est pour quelqu'un d'autre amplifie la crainte de la mesure et de la divulgation des résultats par ceux qui l'effectuent.

22. Traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, *op. cit.*, p. 71.

23. Sink et Tuttle, *op. cit.*, p. 58 et suivantes.

2. *La précision est essentielle pour que la mesure soit utile.* Comme nous le verrons, il est important non seulement de mesurer correctement, mais aussi de s'accorder des marges de manœuvre dans l'interprétation pour rendre compte des fluctuations normales et éviter la « panique du point de variation ».
3. *La mesure subjective n'est pas sérieuse.* Les organisations de services publics ont souvent des dimensions plus molles de performance : des travailleurs de la connaissance, des interventions à résultat abstrait, etc. Bien que l'on rencontre des mesures mal effectuées particulièrement dans de tels domaines, il existe des techniques de mesure bien conçues qui peuvent donner des résultats valides et fiables.

Les conditions à accepter

Il faut vouloir et pouvoir mesurer, communiquer et s'améliorer. Pour réduire les réticences à la mesure et pour justifier l'instauration d'un système de mesure à l'aide d'indicateurs, il est primordial de vérifier l'existence d'une culture de la mesure, en s'assurant de l'acceptation des conditions suivantes²⁴ :

- Qu'il est souhaitable et admissible de mesurer pour suivre, contrôler et évaluer une organisation. Il s'agit de le faire correctement et pour les bonnes raisons.

La décision de mesurer n'est pas facile, évidente ni même abordée. C'est souvent décidé pour nous, au moins dans les situations visant le contrôle. Elle (la décision) est souvent implicite, fréquemment évitée et presque toujours mal comprise [...] Elle devrait être basée sur le besoin de soutenir et d'accroître l'amélioration ; elle est souvent motivée par des désirs abusifs de contrôler, ou au moins d'en créer l'illusion²⁵.

- Que les gestionnaires acceptent le principe de transparence.

Évidemment, il ne s'agit pas ici de prêcher, par angélisme, le partage absolu, par le gestionnaire, de toute l'information avec l'ensemble de ses pairs et de ses employés. On préconise plutôt un équilibre viable entre l'information de gestion conservée (les cartes que le gestionnaire va garder dans son jeu) et celle qu'il va partager pour évaluer, informer, orienter et mobiliser son personnel, ou rendre compte à ses supérieurs.

.

24. Nous revenons en détail sur le diagnostic des facteurs de succès nécessaires, dont la culture de la mesure, avec les *Questions de diagnostic*, au chapitre 8.

25. Traduit de Sink et Tuttle, *op. cit.*, p. 141.

- Qu'on accepte le principe du « respect des faits²⁶ ».

Accorder à l'information – pourvu qu'elle soit fiable – la crédibilité nécessaire à son utilisation effective. Évidemment, il est impossible de ne se limiter qu'aux faits objectifs. Une mesure subjective peut bien informer si elle est comprise et partagée. Ce dont il est ici question, c'est d'accepter de recevoir et de donner aussi les moins bonnes nouvelles, au lieu d'affirmer, pour se disculper, que ce sont les données qui sont erronées, ou bien les objectifs et les balises qui sont inatteignables. Encore une fois, « modifier l'échelle du thermomètre ne changera pas la température²⁷ ».

- Qu'on accepte de gérer. Par exemple,

[...] gérer la performance du personnel, c'est beaucoup plus que la mesurer. Gérer la performance du personnel nécessite de déterminer quelle performance est attendue, de communiquer ces attentes aux personnes concernées, de les responsabiliser face au mandat confié, de les appuyer dans la réalisation de ce mandat – entre autres en créant un contexte organisationnel favorable à la performance, en leur fournissant une rétroaction sur leur performance et, surtout, en cherchant à améliorer de façon continue cette performance avec leur collaboration²⁸.

- Qu'on accepte de se responsabiliser, qu'on ait l'ouverture d'esprit pour responsabiliser ses subordonnés dans une perspective d'imputabilité. Il faut aussi donner aux responsables un contrôle suffisant sur les facteurs et les déterminants de performance pour leur permettre de proagir, d'agir ou de réagir, en fonction d'orientations claires, d'objectifs atteignables, compris et partagés et d'un bon système d'information, si l'on veut qu'ils s'impliquent et acceptent l'imputabilité. Sinon, la mesure de la performance demeurera un exercice vain et détaché de la réalité, mal ciblé et souvent contre-productif. À quoi servirait-il, en effet, de s'informer d'une situation si l'on ne peut rien y faire?

Nous collectons, traitons, produisons, emmagasinons une quantité énorme de données pour d'autres personnes, d'autres systèmes organisationnels dans un but autre que d'améliorer les systèmes dont nous sommes responsables²⁹.

.

26. Voir De Guerny *et al.*, *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 5^e éd., Paris, Delmas, 1986, p. F7.

27. J. Leclerc, *La philosophie managérielle de l'amélioration graduelle et continue*, Document de perfectionnement, ENAP, 1992, p. 42.

28. Gosselin et St-Onge, *op. cit.*, p. 15.

29. Traduit de D.S. Sink et T.C. Tuttle, *op. cit.*, p. 22.

- Qu'on a le droit de s'informer pour mesurer.

Les membres des corps administratifs doivent avoir à leur disposition une information de type et de niveau correspondant clairement à leurs intérêts et leurs responsabilités. Les gestionnaires devraient fournir cette information et devraient être convaincus de ce qui suit :

- il est raisonnable qu'une telle information leur soit demandée,
- ils peuvent adapter l'information requise aux caractéristiques et aux circonstances propres à leur organisme,
- le processus de générer et de fournir l'information contribue à la réalisation de leurs propres objectifs – promouvoir la bonne gestion et établir des relations constructives avec les corps administratifs³⁰.

- Qu'on peut pousser la mesure assez loin pour vraiment en tirer de l'information pertinente.

- Qu'on doit reconnaître que la mesure est un ajout, une amélioration : les effets positifs et les forces motrices de la mesure sur le fonctionnement de l'organisation et la performance des individus sont supérieurs aux forces restrictives.

- Que la possibilité de mesurer existe vraiment :

- La possibilité méthodologique de tirer un indice quelconque, une valeur de ce qu'on veut mesurer et qui est bien définie.
- La possibilité technique de prendre correctement la mesure et d'en traiter le résultat. Il faut que l'information soit de qualité, même si mesurer correctement exige un surplus de travail.
- La possibilité organisationnelle : obtenir le droit de mesurer, en particulier obtenir l'assentiment de ceux qui sont mesurés.
- La volonté de mesurer de ceux qui mesurent.

3.2. ABORDER LA MESURE AVEC UN ESPRIT POSITIF

Le spectre de la sanction

Parler de reddition de comptes, de mesure, fait immédiatement surgir le spectre de la sanction, en raison de la connotation négative d'inspection reliée au contrôle. L'impact sur le fonctionnement, les individus, la perfor-

30. Fondation canadienne pour la vérification intégrée, *Efficacité, La communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public*, Ottawa, 1987, p. 15.

mance réelle de l'organisation sera plus positif si le gestionnaire utilise le suivi dans un esprit d'amélioration de la performance présente et future plutôt que de sanction des gestes posés antérieurement, et s'il le fait en collaboration avec ses subordonnés et ses employés, par l'établissement d'une convention sainement établie, visant l'amélioration et non la punition.

Il ne s'agit pas de rendre les gens responsables dans le sens de coupables, il s'agit plutôt de leur permettre de s'approprier les lieux de décision, d'influencer les priorités et d'avoir les moyens de connaître les implications de leurs responsabilités³¹.

Le système de mesure devrait être utilisé comme levier de changement et contribuer à donner aux employés le pouvoir de s'améliorer plutôt que de permettre de prendre du pouvoir sur les employés³² ou de préserver le statu quo. Les gestionnaires devraient passer d'une attitude de contrôle et de sanction négatif, coercitif et menaçant à une attitude de contrôle positif, constructif et sécuritaire, de suivi en ayant en vue l'amélioration continue. Les gestionnaires doivent accepter de mesurer et d'être mesurés aussi, et de s'approprier des systèmes de mesures correspondants.

Tous les systèmes de gestion sont des outils pour rendre un organisation plus efficiente et efficace [...] en effectuant la collecte et en structurant l'information pour deux usages principaux : premièrement, pour fournir une base à la prise de décision de gestion et deuxièmement, pour inciter tous les membres de l'organisation à poursuivre les objectifs organisationnels [il s'agit donc...] de mesures incitatives qui influencent le comportement³³.

Un contrôle informé

Les efforts de rationalisation et de mesure effectués dans cette optique permettraient aux gestionnaires d'aborder le suivi des résultats de façon plus logique et équitable, d'être plus à l'aise dans leurs prises de décision, leurs interventions et leurs relations, étant donné qu'ils pourraient mieux faire comprendre à leurs subordonnés sur quelle information ils se basent pour évaluer. La perception du contrôle dépend en effet de ce que l'on fait de

-
31. Extrait d'entrevue avec N. Rodrigue, « Du rapport Rochon à la loi 120 : un même fil conducteur », *Le réseau informatique*, vol. 4, n° 1, déc. 1991, p. 9.
 32. R. Roberge, AHQ, conférence, mai 1998.
 33. J.E. Swiss, *Public Management Systems : Monitoring and Managing Government Performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 4.

l'information et de la confiance que l'on a en ceux qui l'utilisent, surtout si ceux qui sont mesurés n'ont pas accès à cette information, et que la mesure est personnalisée.

À l'inverse, la mesure peut constituer un facteur de motivation à l'amélioration parce que, justement, elle permet de préciser et de différencier les efforts louables de tous, accroît la transparence de la gestion et permet la « repersonnalisation de l'information de gestion³⁴ ».

La mesure n'est pas une fin en soi. Elle fournit l'information [...] La mesure augmente la motivation et la satisfaction professionnelle. En général, ce qui est mesuré suscite davantage le déploiement d'efforts [...] La mesure est une rétroaction, une source d'apprentissage et de participation. Elle favorise donc des communications plus efficaces avec les autres. La mesure, c'est l'assurance qu'un rendement supérieur sera reconnu³⁵.

La responsabilisation des subordonnés

De leur côté, les subordonnés à qui l'on donne la responsabilité de leur rendement³⁶ vont avoir besoin non seulement d'une information régulière sur leur propre secteur, mais aussi d'une vue d'ensemble s'ils veulent se comparer et non seulement être comparés... De plus, ils devraient aussi voir une marge de manœuvre négociable sur la fréquence d'utilisation et de fourniture de leurs indicateurs. Il s'agirait, par exemple, de les laisser gérer leurs variations et leurs écarts à leur niveau et de n'en informer leur supérieur qu'en cas de dépassement de limites ou d'écarts inappropriés.

Cependant, certains subordonnés considéreront comme une perte de confiance envers eux le fait qu'ils aient dorénavant à rendre compte de façon plus rigoureuse, ne pouvant plus s'en remettre à la compréhension mutuelle, parfois complaisante, qui servait jusqu'alors de mécanisme de contrôle. En contrepartie, « il est psychologiquement maladroit d'exiger d'un responsable des informations trop fréquentes concernant la marche de son service ; une telle directive peut être perçue comme un contrôle tatillon, voire même un signe de méfiance³⁷ ».

34. Expression utilisée dans un travail de maîtrise à l'ENAP, G. Rouleau.

35. M.R. Flower, *La gestion par indices de productivité*, Bell / Northern-Telecom, p. 2.

36. Par exemple, en leur donnant des balises tout en leur laissant le choix des moyens. Soulignons que pour qu'ils acceptent ces changements, il faut que les employés occupant des postes à des paliers supérieurs emboîtent le pas!

37. J.R. Sulzer, *Comment construire le tableau de bord*, 2^e éd., Paris, Dunod, 1985, p. 155.

L'obligation pour tous de rendre compte

Les gestionnaires devront, à leur tour, convaincre leur équipe de contribuer à fournir l'information pour répondre à la demande des supérieurs. Un certain inconfort peut résulter de l'obligation de rendre compte de cette façon, de laisser savoir aux subordonnés que leur performance est suivie par les patrons et connue par les autres. Il s'agirait alors d'orienter le suivi vers l'amélioration collective de l'équipe plutôt que sur un jugement de la performance individuelle, et de faire passer l'image du TB d'un outil « au-dessus de... » à un outil « de gestion utilisé à... ».

Un système de mesure pour les équipes multifonctionnelles doit outiller l'équipe au lieu d'habiliter les cadres supérieurs. Le rôle premier des systèmes traditionnels de mesure [...] est de tirer la bonne information vers le haut pour que les cadres supérieurs prennent de bonnes décisions qui retournent vers le bas. Ainsi, chaque fonction relativement indépendante possède son propre ensemble de mesures dont le but est d'informer les cadres supérieurs sur ses activités [...] De telles mesures de résultats disent à l'organisation où elle se situe dans ses efforts de réaliser ses buts mais pas comment elle y est parvenue, ni, encore plus important, ce qu'elle devrait faire différemment³⁸.

Évidemment, la culture de la mesure n'est viable que si elle commence tout en haut de la pyramide et qu'une majorité des gestionnaires clés y adhèrent! Et il doit exister un climat de confiance suffisant pour permettre l'échange de l'information pertinente entre les équipes de gestion et à l'intérieur de ces équipes, entre les unités administratives et les divers paliers, entre les patrons et les employés.

4. LES TABLEAUX DE BORD: UN BON OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Comme nous le verrons au chapitre 7, la méthodologie de réalisation de TBG s'arrime à la réalité pour définir le cadre de référence nécessaire à la mesure de la performance, en proposant de débiter avec le volet gestion plutôt que le volet technique de la production informatisée d'indicateurs. Elle le permet, ensuite, en laissant le choix d'un découpage de l'organisation qui est souple et qui a du sens et, enfin, en privilégiant une analyse approfondie à la fois des préoccupations de gestion des gestionnaires en place et des cibles et énoncés de mission, d'objectifs de l'organisation sous étude plutôt que la

38. Traduit de C. Meyer, « How the Right Measures Help Teams Excel », *Harvard Business Review*, mai-juin 1994, p. 95-103.

prescription d'indicateurs universels de performance dont la définition globale risquerait de ne pas convenir au contexte³⁹.

Par sa structure, un tableau de bord répond bien, aussi, à la **multi-dimensionnalité** de la performance. Il permet, comme nous l'avons vu, à divers utilisateurs ayant leur perspective propre d'ouvrir les « fenêtres » appropriées sur la banque d'indicateurs qu'il contient, qu'il peut calculer ou produire à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, qui regroupe un ensemble équilibré d'indicateurs des secteurs pertinents.

5. CONCLUSION

La mesure est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut évaluer la progression vers un état désiré ou un objectif. Par exemple, tout programme d'intervention auprès d'une clientèle, tout programme interne d'amélioration, de gestion de la qualité, etc., ne peut être validé sans mesure. « La qualité ne peut vivre sans mesure⁴⁰. » La mesure est centrale à tout effort d'ajouter de la rationalité et de la rigueur dans le fonctionnement et dans la gestion d'une organisation.

Le contexte de ressources illimitées que nous avons connu a favorisé un laisser-aller où la mesure était souvent un exercice discrétionnaire, parcellaire et occasionnel : c'est de moins en moins le cas. Un changement radical de mentalité devra s'opérer, parce que l'on commence à demander des comptes partout.

En fait, malgré son caractère restrictif et la menace d'une utilisation abusive, les supérieurs, les collègues et les subordonnés effectuent de plus en plus de mesure, parfois très subjective, à défaut de mieux. Alors, tant qu'à mesurer, pourquoi ne pas le faire correctement ? Utiliser des indicateurs comme mesure permet de centrer l'attention sur un nombre assez restreint d'éléments pour permettre à un plus grand nombre de personnes de comprendre l'objet de la mesure. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, plusieurs conditions de réussite d'un système de tableaux de bord sont reliées à l'acceptation d'être évalué et d'évaluer, et à la volonté de partager de l'information pertinente.

.

39. Nous proposons une banque d'indicateurs que les gestionnaires peuvent consulter pour amorcer leur réflexion. Cependant, cela ne leur enlève pas l'obligation de s'interroger sur leurs propres objets de gestion.

40. Titre de rubrique de P. Flouriot, « Dossier indicateurs et tableaux de bord qualité », *Enjeux*, n° 136, août 1993.

.....

Chapitre 5

La mesure de la performance

Les composantes mesurables et les indicateurs

Nous abordons dans ce chapitre la mesure de la performance sous la forme d'indicateurs, selon l'approche système. Considérer l'organisation comme un système va nous permettre d'abord de cerner l'ensemble des composantes mesurables de l'organisation.

Le modèle des composantes mesurables est très utile, car il permet premièrement de mieux cerner les zones importantes à mesurer, deuxièmement, de définir et de caractériser les indicateurs « théoriques » de performance (efficacité, efficience, satisfaction, etc.) et, troisièmement, de servir de structure pour les exemples d'indicateurs dans la banque d'indicateurs fournie en annexe.

Les lecteurs trouveront dans ce chapitre les concepts essentiels qui les aideront à bien saisir ce qu'est une mesure de la performance et, éventuellement, à élargir leur champ de mesure potentiel à d'autres composantes mesurables que celles auxquelles ils étaient habitués.

1. L'ORGANISATION DÉFINIE À L'AIDE DE L'APPROCHE SYSTÈME

Une organisation existe parce qu'elle a une mission dans son milieu, dans son environnement. Elle tire de cet environnement des clients avec leurs besoins et des ressources (les intrants) qu'elle utilise pour produire, par ses activités (la transformation), des résultats et des réalisations (les extrants), qui vont avoir des effets sur ses clients et des répercussions sur son environnement ; elle doit respecter les contraintes de cet environnement et s'adapter à la rétroaction qu'elle en reçoit.

La performance consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.

La mesure de la performance peut s'effectuer soit pour l'ensemble d'une organisation, soit de façon verticale pour une unité ou un ensemble d'unités hiérarchiques, ou de façon plus horizontale pour un programme, un projet ou un secteur d'activités multidisciplinaires. Selon le positionnement de l'entité concernée, les clients peuvent être internes à l'organisation (être au service d'autres unités administratives) ou externes, ou les deux. La mesure de la performance peut toucher, en plus des aspects traditionnellement comptables¹ et budgétaires (les ressources financières), les aspects managériaux correspondant à l'ensemble des autres paramètres de fonctionnement de l'organisation : les ressources humaines, matérielles et informationnelles ; les aspects professionnels et spécialisés des tâches ; les moyens techniques et administratifs ; les activités ; les résultats internes et externes ; les réalisations ; les clients et l'environnement.

2. LES COMPOSANTES MESURABLES DANS L'ORGANISATION

La définition de l'organisation comme un système nous offre un modèle très riche pour cerner les divers objets de mesure de la performance et les classer en composantes et en mesures de l'adéquation entre ces composantes².

2.1. LES SIX COMPOSANTES MESURABLES

Les six composantes mesurables sont les suivantes : 1) les clients, leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention ; 2) les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires ; 3) les processus, les activités – le quoi – et les façons de faire – le comment ; 4) les résultats de production et les réalisations ; 5) les résultats d'effets spécifiques sur les clients,

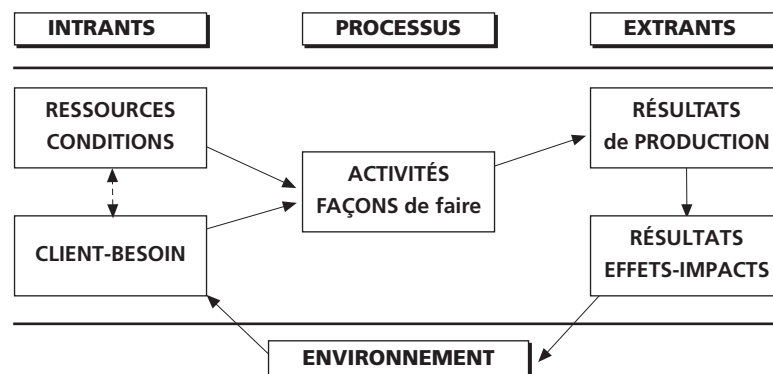
.

1. Cependant, les rapports chiffrés seulement sont souvent déformés (ou mal focalisés) par la « cohérence comptable » de SI globaux appliqués selon la seule dimension hiérarchique. Voir J.R. Sulzer, *Comment construire le tableau de bord*, 2^e éd., Paris, Dunod, 1985, la section intitulée « Les insuffisances de la comptabilité analytique », p. 31 et suivantes.
2. Nous allons utiliser le terme *adéquation* pour identifier ces mesures de liens *intercomposantes*.

les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement; 6) l'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

Figure 5.1

L'organisation décrite selon les composantes systémiques



Un exemple

Par exemple, les composantes mesurables de l'université sont globalement les suivantes :

- Les clients (les étudiants, les institutions) et leurs besoins (les inscriptions, les demandes de service et de collaboration de recherche, etc.).
- Les ressources et les moyens alloués : le budget, les ressources humaines (professeurs, personnel de soutien, etc.), les immeubles, les systèmes de gestion du dossier étudiant, etc.
- Les processus : les activités (les cours, les ateliers, les conférences), les façons de faire (les mécanismes d'amélioration de la qualité de l'enseignement, etc.).
- Les résultats de production (le matériel didactique produit, les cours donnés, les étudiants diplômés, etc.).
- Les impacts des programmes d'enseignement (l'embauche ou la promotion des diplômés, l'amélioration des organisations, l'éducation de la société, etc.) et des programmes d'amélioration (des professeurs plus compétents, etc.).

- L'environnement : le milieu de l'éducation, le marché du travail, la société, etc.

Ce modèle peut être imaginé comme une boucle circulaire reliant l'environnement aux intrants. En effet, les clients et les ressources viennent de l'environnement et les résultats y retournent. La figure 5.2 illustre bien cette dynamique.

Un modèle très utile

Nous allons utiliser le modèle des composantes systémiques³ à plusieurs fins : 1) pour définir les indicateurs théoriques connus (efficacité, efficience, etc.) ; 2) pour mieux cerner les zones névralgiques à mesurer et les mettre en perspective et en relation entre elles (le virage clientèle, la gestion des résultats, la réingénierie des processus, etc.) ; 3) pour faciliter, dans l'identification d'indicateurs, la traduction de ces zones et des indicateurs théoriques en préoccupations de gestion réelles dans le *tableau préoccupations-indicateurs* : a-t-on une préoccupation, que veut-on suivre sur les client, à propos des ressources, etc. ? 4) pour montrer les limites des relations de causes à effets dans l'identification des facteurs de performance ; 5) pour structurer les exemples d'indicateurs dans la banque d'indicateurs proposée en annexe.

Les grands indicateurs théoriques et les mesures d'adéquation

En mettant les composantes en relation ou en mesurant l'adéquation, on peut définir les indicateurs théoriques de performance⁴, tels que l'illustre la figure 5.2. Par exemple :

- l'économie : l'acquisition des inputs au meilleur coût ;
- l'efficience : les résultats de production par rapport aux ressources utilisées ;

3. Chaque auteur présente une variante de cette typologie. Celle que nous vous présentons comprend des éléments provenant de quatre sources principales : De Guerny *et al.*, *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 5^e éd., Paris, Delmas, 1986, p. C9-C15 (indicateurs de résultats, d'utilisation des moyens, de convergence et environnement et d'opérations exceptionnelles) ; J. Jacques et M. Paquin, *Le budget de programme*, Montréal, Agence d'Arc, 1977, chap. 11 (indicateurs de ressources, d'activités, de production et d'impacts) ; Marceau et Simard, *Document sur l'évaluation de programmes*, ENAP (indicateurs d'intrants, d'activités de production, d'extrants, d'impact et de rendement).
4. Les définitions des indicateurs proposées ici s'alimentent à diverses sources, en particulier à la *Loi du vérificateur général du Québec* V-5.01/5(24) ; D.S. Sink et T.C. Tuttle, *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, Georgia, 1989, chap. 5. Voir aussi la perspective de Boisvert, dans *Le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée*, Montréal, Éd. Renouveau Pédagogique, 1991. Saucier (1995) et Voyer (1994) et les nombreux auteurs qu'ils citent.

- l'efficacité : l'atteinte des objectifs de réponse aux besoins, les résultats d'effets en relation avec les demandes (le rendement, lorsqu'on parle d'un programme) ;
- la pertinence : les résultats d'effets en fonction des besoins.

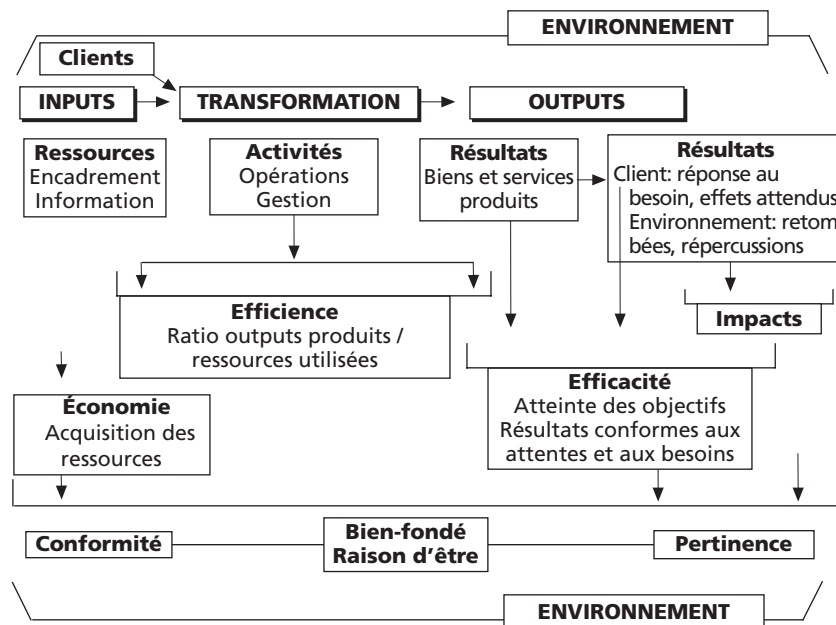
On peut, en complément, déterminer des indicateurs qui mesurent une relation particulière entre certaines composantes desquelles on cherche à dégager une **adéquation**⁵.

Se poser des questions non seulement sur les composantes (disponibilité des ressources, qualité du processus), mais aussi sur les relations causales (adéquations, liens processus > résultats) reliées aux facteurs qui font que ça arrive ou aux déterminants qui ont de l'influence⁶.

Figure 5.2

Les grands indicateurs dans l'organisation décrite comme un système

Sources : Adapté de P. Voyer, 1990, et inspiré du modèle du Conseil du Trésor du gouvernement du Canada (1979) et de Sink et Tuttle, 1989.



5. Les mesures d'adéquation sont de plus en plus utilisées pour compléter les mesures traditionnelles d'efficacité et d'efficacé. D'ailleurs, l'ensemble de ces mesures peuvent logiquement faire partie du modèle des composantes mesurables.
6. A. Saucier, *Les indicateurs et la gestion par résultats*, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Collection méthodologie et instrumentation, n° 8, 1995, p. 15.

Les principales mesures de relation visant l'adéquation sont :

- la réponse possible : la disponibilité des ressources et l'accessibilité des services (le degré d'adéquation entre les besoins perçus < > les services offerts < > les ressources disponibles) ;
- la satisfaction : le degré d'adéquation, perçu par le client, entre les résultats d'effets et d'impacts < > les attentes et les préoccupations ;
- l'adaptabilité et l'innovation : le degré d'adéquation entre l'évolution des produits et services offerts et les façons de faire et < > l'évolution des besoins du marché et du contexte (adaptation) et de l'évolution des possibilités offertes (innovation).

Tableau 5.1

Les composantes, les indicateurs théoriques et les adéquations

1.	CLIENTS et BESOINS / OPPORTUNITÉS
	• Les caractéristiques des clients et leurs besoins et les opportunités d'intervention
2.	RESSOURCES et CONDITIONS structurelles
	• Les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles
	• Les conditions : la « structure », les moyens et les possibilités
	• Les partenaires, les fournisseurs
✓	La RÉPONSE possible : l'adéquation : besoins < > offre de service < > ressources disponibles
3.	PROCESSUS : Activités et façons de faire
	• Les activités et opérations courantes, la production des biens et services
	• Les façons de faire, le fonctionnement (les chaînes de valeur ajoutée, la qualité)
	• Les activités de développement et de transformation, la recherche et le développement
4.	RÉSULTATS de PRODUCTION
	• Résultats 1 de production, réalisations, l'utilisation des services (l'achalandage) <i>outputs</i>
✓	EFFICIENCE = résultats produits / intrants
5.	RÉSULTATS d'EFFETS et d'IMPACTS, RETOMBÉES
	• Résultats 2, effets directs sur le client, <i>outcomes</i>
	• Résultats 3, impacts et répercussions globales, retombées
	• Résultats 4, apports de la transformation, de l'évolution de l'organisation
✓	EFFICACITÉ = résultats par rapport aux objectifs / par rapport aux besoins des clients
✓	SATISFACTION : adéquation : résultats < > attentes et réponse aux besoins
6.	ENVIRONNEMENT
	• Les conditions, le contexte, les facteurs de performance
	• Les opportunités en général et les innovations
✓	ADAPTABILITÉ et INNOVATION : adéquation entre l'évolution des produits et services offerts et les façons de faire et < > l'évolution des besoins du marché et du contexte (adaptation) et de l'évolution des opportunités offertes (innovation)

2.2. LES COMPOSANTES MESURABLES ET LES INDICATEURS CORRESPONDANTS⁷

LES INTRANTS

La composante mesurable n° 1

Les CLIENTS et leurs BESOINS et les OPPORTUNITÉS d'intervention

La lecture de l'environnement, plus précisément la veille des clientèles potentielles et de leurs besoins de même que la veille des groupes cibles permet d'établir les profils précis des clientèles potentielles (des individus, des organisations, des groupes, etc.), facilite l'identification des possibilités d'intervention, du volume et du type de besoins et de la gamme de services à offrir et assure donc une planification beaucoup mieux ciblée.

Le suivi des clientèles potentielles facilite la connaissance de l'achalandage prévu, c'est-à-dire du volume de clients et de leur localisation; le type de demandes escomptées, le type d'organisations clientes utilisatrices de nos services. Cela facilite aussi et surtout le suivi de la nature et du niveau de la demande, en relation avec l'état de ceux qui acquièrent le bien ou bénéficient du service; par exemple, la lourdeur des cas, l'indice de dispersion géographique (le nombre de clients par région), l'identification de ceux qui sont visés par les effets ou les impacts (la taille moyenne des familles), etc.

La composante mesurable n° 2

Les ressources et les conditions structurelles

Les ressources

La mesure des ressources en input⁸ peut être effectuée dans le but de vérifier l'économie⁹ dans l'acquisition des ressources et de suivre la répartition

7. L'ordre dans lequel les composantes mesurables sont présentées suit l'approche système en amont : clients et besoins, intrants, processus de transformation, extrants de production, effets et impacts et environnement général. Cependant, l'importance relative et la priorité accordées aux composantes dans les systèmes de gestion peuvent varier. Traditionnellement, on gérait surtout les ressources financières et humaines; les approches actuelles de gestion suivent en général l'ordre inverse, accordant d'abord de l'importance aux effets chez le client (par exemple, le virage clientèle), puis aux résultats produits et, enfin, aux activités et aux ressources. Certaines organisations se concentrent sur les processus, en particulier celles qui privilégient des programmes d'amélioration et de réingénierie des processus, etc.
8. Comme une ressource peut intervenir tout au long du processus, c'est-à-dire être *disponible* au début jusqu'à *utilisée* une fois le service ou le produit livré, on peut choisir soit de la mesurer en éléments distincts correspondant à chaque phase de la séquence système (la disponibilité des ressources serait alors considérée comme un intrant, l'utilisation des ressources comme un résultat, etc.), soit d'en mesurer toutes les facettes en un seul bloc. Nous discuterons plus en détail de la mécanique d'identification des préoccupations selon ce modèle à l'étape 2, au chapitre 9.
9. « Économie : l'acquisition, au meilleur coût, et en temps opportun, des ressources financières, humaines et matérielles, en quantité et en qualité appropriées », *Loi du vérificateur général*, Québec, V-5.01/5(24).

(l'allocation) et l'utilisation (la dépense) des ressources à travers les opérations, les moyens et les efforts consentis par rapport aux objectifs, aux activités et au budget alloué. Par exemple, vérifier le degré d'équité dans la répartition des ressources et dans le partage des frais généraux.

On peut aussi mesurer l'état des ressources à un moment donné par un inventaire ponctuel des indicateurs de disponibilité ou de potentiel de production. Ainsi, les indicateurs de quantité de ressources humaines signaleront la disponibilité progressive des expertises en jours-personnes sur le total alloué en début d'exercice, le nombre et le ratio de postes temporaires par rapport aux postes permanents, etc. ; les indicateurs de qualité des ressources humaines, leurs compétences ; les indicateurs de ressources matérielles, le nombre de postes de travail, etc. ; les indicateurs de ressources informationnelles, le nombre de PC disponibles, etc.

On pourra aussi se référer à des indicateurs de ressources financières, budgétaires et comptables. Premièrement, les indicateurs de type descriptif¹⁰ qui rapporteront les états financiers, les totaux et les moyennes, ventilés par secteur, par poste budgétaire, par type de clientèle (la répartition relative des dépenses : les dépenses globales consacrées à..., par type de...), la masse salariale (et le salaire moyen), les fonds alloués, les dépenses effectuées jusqu'à présent et le solde au budget (en dollars et en pourcentage), les montants engagés, le taux de service de la dette, etc. Deuxièmement, les indicateurs de type analytique qui informeront le gestionnaire sur les divers ratios d'équilibre budgétaire, les écarts entre certaines des valeurs précédentes (déficit ou surplus, pourcentage d'utilisation du budget alloué ou réservé), etc.

De plus en plus, on doit considérer les partenaires, les bénévoles et les fournisseurs comme des ressources « partenariales ». On doit les mesurer pour suivre, entre autres, leur disponibilité, le nombre d'équipes, le nombre d'ententes de partenariat conclues, le degré de participation et de contribution à la performance de l'organisation.

-
10. Malgré leur utilité indéniable lorsque examiné de près pour la revue des ressources et la vérification comptable du budget, ces états et inventaires factuels sont limités sur le plan managériel s'ils ne sont pas mis dans une perspective de fonctionnement (la prochaine composante) et surtout si on ne leur adjoint pas des mesures de résultats, pour la composition d'indicateurs composés, l'efficacité ou le coût par rapport à l'efficacité.

Les conditions structurelles

Les conditions structurelles¹¹ doivent être envisagées comme des moyens et des ressources mis à la disposition et des possibilités offertes à l'organisation, afin de mettre en perspective ce qui est réalisable par rapport à ce qui est souhaitable dans un contexte donné et avec les conditions initiales minimales de garantie de résultats. Ces conditions sont en général basées sur des liens causaux statistiquement établis (par exemple, on a plus de chances de réussir ou d'éviter des problèmes si on s'adjoint de bons spécialistes). Ces conditions sont nommées « structures » dans le modèle système de Donabedian¹² « Structures → Processus → Résultats », largement utilisé dans le secteur de la santé.

La réponse possible: l'adéquation entre les besoins <> l'offre d'une gamme de services accessibles <> des ressources disponibles

Cette première mesure d'adéquation permet de vérifier dans quelle mesure les services offerts et les ressources peuvent répondre aux demandes et aux besoins. Plusieurs éléments mesurables et indicateurs peuvent être tirés de cette adéquation, notamment pour mesurer la disponibilité des services, le taux de couverture de la clientèle potentielle (le pourcentage de la clientèle en besoin que l'on peut couvrir), la capacité d'accueil (le nombre de clients que l'on peut recevoir) et le degré de disponibilité; pour mesurer l'accessibilité, le temps d'attente du service ou de livraison du produit (quand on peut les servir: par exemple, les délais occasionnés par les listes d'attente dans les hôpitaux), etc.

LES PROCESSUS

La composante mesurable n° 3

Les processus: les activités et les façons de faire

Cette composante mesurable concerne d'abord le fonctionnement de l'organisation: les activités et les opérations et les façons de faire (les processus et les méthodes).

-
11. Y. Brunelle et A. Saucier, *Les indicateurs: du développement à l'utilisation*, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, inédit, p. 13.
 12. A. Donabedian, *Explorations in Quality Assessment and Monitoring – Volume I – The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*, Ann Arbor, Michigan, University of Michigan, 1980, 163 p.

Les processus de transformation

En complémentarité avec la mesure de l'efficience – où l'on cerne les activités en mettant en relation leurs inputs et leurs outputs –, on peut mesurer directement les processus de transformation des inputs en outputs. On analyse alors la façon dont la transformation (le *throughput*) est effectuée et soutenue. D'une certaine façon, on choisit de cibler les indicateurs de fonctionnement se rapportant au volet de la mécanique intrinsèque des opérations de production et des activités de gestion et non à leur volet résultats, que nous pourrions toujours mesurer par la composante suivante. Ces indicateurs visent les aspects suivants :

- Les processus opérationnels et les méthodes utilisées, c'est-à-dire les indicateurs de temps et mouvement, les mesures d'opérations, l'indice d'équilibre des tâches et des charges de travail, le nombre de cahiers des procédures, le poids de l'encadrement et de la réglementation et l'indice d'application des processus « selon les règles » et les normes d'intervention, etc.
- Le degré d'équilibre dans le fonctionnement et le travail, c'est-à-dire la proportion des types d'emploi, l'indice de fardeau des tâches ou de charge de travail (*burden hour*), etc.
- Le degré de respect des valeurs de l'organisation dans les interventions professionnelles : par exemple, la valorisation de la personne, le respect des droits, la considération des besoins des partenaires, l'équité.
- Le degré d'équilibre de la logistique de fonctionnement, c'est-à-dire la mesure de disponibilité et d'accès aux équipements et aux outils : le ratio du nombre d'utilisateurs par rapport au nombre de machines en état de fonctionner, etc.
- La qualité de la gestion d'encadrement et de coordination.
 - Le pourcentage de temps en réunion, le ratio du nombre de comités par fonction par rapport au nombre d'employés, le pourcentage de réalisation des objectifs, le taux de conformité aux tâches dans l'utilisation des effectifs (le nombre d'heures consacrées au travail à effectuer sur le nombre d'heures travaillées), etc.
 - La coordination reliée aux activités communes ou complémentaires entre unités, ou appliquée à l'échange de support ou de produits interservices ; par exemple, le pourcentage de ressources communes utilisées, le coût de l'encadrement administratif (l'*overhead*), etc.

- Les activités de gestion de projet. On va d'abord mettre en relation les degrés d'avancement : le temps calendrier, les activités réalisées (en nombre et en pourcentage) et les ressources utilisées et restantes. Par exemple : un projet d'un an dure depuis 6 mois, nous avons 45 % des activités réalisées et 65 % du budget a été utilisé. Il est donc possible de conclure qu'il ne reste que 35 % du budget pour effectuer 55 % des activités dans 50 % du temps prévu ! On va aussi mesurer les délais et le pourcentage d'activités réalisées à temps et le retard moyen des autres.
- Les activités de développement et de transformation, de recherche et de développement, centrées sur l'amélioration de l'organisation : les indicateurs de ressources et d'activités, les indicateurs d'avancement des projets et du processus de transformation lui-même, etc.

Les façons de faire

On peut aussi mesurer les façons de faire : par exemple, le degré de qualité dans une perspective d'amélioration graduelle des processus (la réduction du taux de rejet ou de reprise du service) ou l'équilibre de la chaîne de valeur ajoutée dans une perspective de réingénierie (le taux de réduction de chevauchements, des rejets, des délais de production, etc.). On peut enfin aborder les protocoles de pratiques professionnelles et évaluer les erreurs qu'ils peuvent induire. En général, pour ce faire, on établit des normes de comparaison (comme les *best practices* ou les *six sigmas*¹³), on en vérifie l'atteinte à chaque étape du processus de production d'un bien ou d'un service et on en mesure l'amélioration progressive.

Le fait que l'on mette plus l'accent sur le processus que sur le résultat n'est pas paradoxal mais complémentaire aux résultats, à la condition que l'on ne perde pas de vue que l'objectif final est le résultat produit et son effet sur le client. Ainsi, en considérant les opérations comme une chaîne qui possède la force de son maillon le plus faible, il est facile de comprendre l'importance d'aborder aussi les processus, parce que le résultat est tributaire d'un processus performant, en particulier en termes de qualité, de coûts et de délais.

13. Modèle instrumental de mesure de la qualité, en particulier des rejets. Les résultats sont présentés sous forme de tableau de bord (*dashboard*) et incluent des références de *benchmarking*. Consulter A. Walmsley, « Six Sigmas », *Report on Business Magazine*, oct. 1997, p. 56-68, pour un bon survol de cette approche d'indicateurs.

LES EXTRANTS

La composante mesurable n° 4

Les résultats de production directs, les réalisations

Les résultats de production directs sont les interventions effectuées, les services rendus ou utilisés, les produits (par exemple, la quantité produite, le nombre de clients visités, le taux d'obtention de diplômes par les étudiants, etc.). Le suivi des clientèles effectives facilite la connaissance et le suivi de l'achalandage. On peut aussi identifier des résultats qui se présentent sous la forme de réalisations¹⁴. Même si ce sont ces résultats qui sont les plus fréquemment rapportés, leur valeur informative est limitée, à moins qu'ils ne soient comparés dans le temps ou mis en relation avec des objectifs de production, ou, mieux, liés aux intrants pour donner un indicateur d'efficacité.

L'EFFICACITÉ Les résultats produits au regard des ressources utilisées

On mesure l'efficacité du système de production et de ses activités en comparant les outputs produits aux ressources utilisées ou aux efforts fournis¹⁵ :

$$\frac{\text{les résultats atteints ou les outputs produits}}{\text{les ressources utilisées ou les efforts fournis}}$$

et pour obtenir le coût unitaire :

$$\frac{\text{les ressources utilisées}}{\text{les résultats atteints ou les outputs produits}}$$

Selon Saucier, l'efficacité est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement¹⁶. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de services et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets

14. L'utilisation du terme « réalisation » permet de bien cerner à la fois l'aspect activité, en cours de préparation ou de réalisation, et l'aspect résultat, une fois l'activité terminée, la production concrétisée, la situation désirée atteinte.
15. « Efficacité : la transformation, au meilleur rendement, des ressources en biens et services », *Loi du vérificateur général*, Québec, V-5.01/5(24).
16. A. Saucier, *op. cit.*, p.12. On remarque que ses deux définitions touchent des composantes mesurables différentes. Efficacité, rendement et productivité sont souvent utilisés plus ou moins indistinctement selon les domaines et les ouvrages consultés. Selon Sylvain, *Dictionnaire de la comptabilité*, p. 394, « La productivité constitue une mesure de l'utilisation efficace des facteurs de production, c'est-à-dire l'ensemble des moyens techniques, financiers et humains dont une entreprise dispose ». Voir aussi Sink et Tuttle, *op. cit.*, chap. 5. et p. 137.

sur la clientèle et les moyens mis en œuvre. On remarque que les deux définitions visent des composantes mesurables différentes.

En fait, on peut calculer l'efficacité selon diverses perspectives :

- en fonction des coûts, c'est-à-dire le coût unitaire de production du service, d'une intervention (le coût total sur la quantité produite), le coût moyen par..., le taux de récupération des investissements, etc.
- en fonction de la clientèle, soit le ratio du nombre de clients par intervenant (le ratio du nombre d'élèves par enseignant en éducation, etc.), le nombre de clients servis par année-personne, etc.
- en fonction de la production comme telle, c'est-à-dire la quantité produite par unité de production, le nombre moyen de services rendus par intervenant, le temps de transformation, le délai de production ou de livraison du service, etc.
- en fonction de la capacité de production, c'est-à-dire le taux d'utilisation effective de la capacité disponible. On obtient, par exemple, le rendement du personnel en comparant le nombre d'heures productives au nombre d'heures totales ou le temps travaillé au temps rémunéré, le nombre d'opérations effectuées au nombre total possible.

On peut ventiler l'ensemble des mesures d'efficacité par type de ressources, par activité, par unité administrative, par type de services ou de produits, etc.

La **profitabilité** représente la capacité d'engendrer des surplus dans la disponibilité des ressources, par la récupération de l'amélioration de l'efficacité (ou du rendement) pour créer des marges de manœuvre ou investir dans l'innovation. Dans le secteur privé, on va habituellement parler de **rentabilité**.

La composante mesurable n° 5

Les effets et les impacts des interventions et activités

Nous regroupons volontairement ici, pour simplifier, les résultats d'effets et d'impacts en une seule catégorie, même si plusieurs auteurs les distinguent¹⁷.

17. A. Saucier, *op. cit.*, p. 17-19 : résultats directs et indirects de production, impacts (résultats globaux, intermédiaires, effets, autres conséquences). J.E. Swiss, *Public Management Systems : Monitoring and Managing Government Performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991 : outputs immédiats, intermédiaires et ultimes, qui peuvent se subdiviser et prendre la forme d'une « chaîne de résultats » ; voir chap. 5, en particulier l'exemple de diagramme de séquence, p. 141.

Les effets directs

On peut d'abord mesurer l'**effet direct** des interventions et des activités (des programmes ou des projets) sur les clients ciblés (les malades guéris, les étudiants qui se sont trouvé du travail, la situation améliorée, etc.). Par exemple, dans le domaine de la santé, on parle des *outcomes*, pour les résultats d'effets et d'impacts, par opposition à *outputs*, pour les résultats de production directs¹⁸.

Les impacts

Les interventions et les activités peuvent aussi avoir des **impacts**, des **retombées** plus larges sur la clientèle prise dans son ensemble et sur la population en général. Par exemple, plus d'interventions policières préventives (résultats de production) peuvent diminuer le taux de criminalité (résultats d'effets) donc améliorer la sécurité de la population (résultats d'impacts) et susciter l'intérêt de touristes à la recherche d'endroits paisibles (retombées).

On peut mesurer les **apports** de l'évolution de l'organisation « pour elle-même » et qui ne sont pas mesurés sous la forme d'efficience de processus, en particulier lorsqu'on a procédé à une transformation des façons de faire. Par exemple, un climat de travail assaini par une amélioration des conditions de travail, une répartition plus équitable des tâches à la suite d'une réorganisation, le rayonnement dans son milieu et l'excellence professionnelle conséquents à un programme de recherche et développement, etc.

La chaîne des résultats multiples de Swiss

Pour mieux distinguer les divers volets des composantes *résultats de production* et *résultats d'effets et d'impacts*, on peut dessiner une chaîne de résultats, en commençant par le plus immédiat, le résultat de production le plus localisé, puis aller jusqu'aux impacts plus globaux reliés à la mission. Hiérarchiser ainsi les résultats empêche de ne choisir que les indicateurs touchant directement la production et aide à s'entendre sur l'importance relative en plaçant les préoccupations et leurs responsables respectifs aux bons endroits de la chaîne.

18. La distinction « Output vs Outcome » est bien illustrée dans Osborne, D. et Gaebler, T., *Reinventing Government*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1992, dans Swiss, *op. cit.* et dans Brunelle et Saucier, *op. cit.*

On peut se retrouver avec non seulement deux, mais plusieurs niveaux de résultats. Prenons l'exemple d'un programme d'assainissement environnemental de quartier (les ordures ménagères) : volume d'ordures collecté > rues plus propres > santé des citoyens > environnement sain > valeur de la propriété > qualité de vie.

Prenons l'exemple d'un programme de lutte contre la grippe par un établissement de santé : volume et étendue du contact des bénéficiaires > volume d'inoculations > diminution du pourcentage de cas >

- > *branche 1* : diminution des jours de maladie > diminution du salaire perdu > diminution des coûts médicaux > diminution du pourcentage de cas.
- > *branche 2* : diminution du taux de mortalité > vies productives et plus longues > santé et bien-être de la population.

Plus le résultat est « ultime », plus il se rapproche de la mission de l'organisation, et plus il est important, plus il est difficile à mesurer.

L'EFFICACITÉ Les résultats produits au regard des objectifs et des besoins du client

L'efficacité

On mesure l'atteinte des objectifs de production fixés à l'aide du ratio général d'efficacité¹⁹ :

$$\frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}}$$

L'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité²⁰. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés, par exemple l'augmentation de la quantité d'intervention, la réduction de personnel, etc. L'efficacité externe est déterminée par les

-
19. « Efficacité : l'atteinte, au meilleur degré, des objectifs ou autres effets recherchés d'un programme, d'une organisation ou d'une activité. » *Loi du vérificateur général*, Québec, V-5.01/5(24). En outre, selon la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, *Efficacité, La communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public*, Ottawa, 1987, on retrouve plusieurs interprétations « acceptables » du concept d'efficacité.
 20. Cette distinction entre efficacité interne et externe, même si elle est artificielle, permet de comprendre, par exemple, que l'on peut réaliser quelque chose comme on l'avait prévu, sans que cela ne corresponde aux attentes du client à notre égard.

bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

Le rendement en évaluation de programmes

Dans le cas de l'évaluation de programmes, on peut utiliser les indicateurs d'effets au regard des inputs pour en mesurer le rendement absolu et relatif. De plus, la mesure de l'efficacité externe peut constituer une composante importante de la mesure de la pertinence d'un programme (ou d'un projet) en confrontant les résultats directs et indirects pour la clientèle avec la raison d'être du programme et sa cohérence dans le contexte de la mission ou du mandat d'une organisation ou d'une unité administrative à l'intérieur de l'organisation. On peut aussi inclure ou mettre en parallèle, à la mesure de la pertinence, l'évaluation des impacts sur l'environnement en général et des effets secondaires sur la cible. Ces indicateurs peuvent être mesurés lors d'une évaluation de programme ou de projet, ou faire l'objet d'une étude d'impacts distincte.

L'efficacité en fonction du type de clients

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, une organisation publique peut servir plusieurs types de clients, chacun ayant des besoins particuliers auxquels il faut répondre. Cela peut entraîner la détermination d'objectifs distincts, donc nécessiter plus d'un type d'indicateurs de résultats pour mesurer l'efficacité :

- Le client utilisateur de service ou de produit est surtout préoccupé par le résultat direct et la réponse à son besoin.
- Le client mandant, institutionnel, qui « passe la commande », est surtout préoccupé par les impacts sur la clientèle dans son ensemble, la pertinence du service par rapport à une mission ou un but.
- Le client payeur, le contribuable, est surtout préoccupé par la disponibilité du service et veut en « avoir pour son argent ».
- Le milieu, la communauté élargie, est principalement intéressé par tout type de retombées positives, comme la qualité de vie sous toutes ses formes ou les emplois créés par l'organisation et le moins possible de retombées négatives ; par exemple, une entreprise de production industrielle a la mission de produire, mais crée aussi de l'emploi dans la communauté (positif) mais éventuellement de la pollution (négatif).

- Les organismes régulateurs tiennent au respect des règles et pratiques.
- Pour l'intervenant professionnel auquel on doit fournir un service de soutien (par exemple, le médecin dans un hôpital, l'ingénieur aux Transports, etc.), ce sont les conditions et les moyens de produire qui compteront le plus.

La SATISFACTION L'adéquation entre les résultats perçus, les attentes et les besoins

La satisfaction est une mesure de résultats. Nous la distinguons des autres résultats parce qu'elle constitue une recherche particulière d'adéquation entre les résultats perçus et les attentes des divers clients et participants à l'organisation, même si la mesure de satisfaction peut en être une d'efficacité, surtout si le client a la possibilité de s'adresser ailleurs mais qu'il nous reste fidèle. Plusieurs organisations orientent leur performance sur la satisfaction du client (par exemple, le virage clientèle de plusieurs programmes publics) et se donnent des objectifs de qualité de service et de satisfaction. On peut aussi avoir des préoccupations de satisfaction interne, par exemple, la satisfaction des employés à l'égard d'un programme ou d'une orientation prise par la direction, etc.

La satisfaction peut d'abord se mesurer par sondage qui donne un taux de satisfaction, habituellement une moyenne ventilée par dimensions, soit par regroupement de questions (par exemple, 90 % des répondants sont satisfaits du service, 70 % de l'accueil, etc.) ou bien une répartition des répondants en pourcentage selon une échelle plus qualitative (par exemple, 50 % des répondants sont peu satisfaits, 25 % très satisfaits...). On peut aussi connaître par approximation la satisfaction par la rétroaction des clients, par exemple, par le volume de plaintes des clients et, à l'interne, par le volume de griefs des employés, par le taux de participation aux activités, etc.

La satisfaction ne peut être correctement interprétée qu'en perspective relative, en comparant les facteurs de satisfaction aux attentes des clients ou des employés²¹.

21. Se rappeler les considérations reliées à la difficulté de mesurer la satisfaction que nous avons émises au chapitre précédent.

L'ENVIRONNEMENT

La composante mesurable n° 6

Le CONTEXTE et l'ENVIRONNEMENT

Cette composante peut être mesurée tant à l'interne qu'à l'externe. Les conditions influencent l'interprétation des indicateurs, font partie intrinsèque du jugement de la qualité et peuvent expliquer des comportements basés sur des diagnostics qui, pris isolément, semblent être contradictoires²².

Mesurer des éléments de l'environnement externe permet d'abord de mettre les résultats en perspective, en relation avec les conditions prévalantes ou le contexte, de cerner les facteurs exogènes de performance, les déterminants qui peuvent influencer le déroulement d'un programme ou le fonctionnement de l'organisation, donc sa performance, son succès ou son échec, l'atteinte des objectifs ou l'utilisation des ressources et des moyens, mais sur lesquels on n'a aucun contrôle. Cette composante permet ainsi aux gestionnaires de monitorer autant les conditions critiques ou des facteurs de risque que les conditions favorables, en particulier de l'environnement externe (conditions climatiques, culture, contexte politique, contexte économique, caractéristiques sociodémographiques, etc.). Il faut surveiller ces conditions et les documenter parce qu'elles peuvent représenter des forces motrices ou restrictives nécessitant des interventions connexes au fonctionnement normal, ou expliquer la non-atteinte des résultats attendus. Par exemple, le degré d'alphabétisation et de formation influera sur l'existence de main-d'œuvre qualifiée, le salaire moyen, sur le commerce d'une région, le PIB, etc.

Mesurer ces éléments permet aussi d'établir des liens de causalité avec les volets de performance à l'interne. Par exemple, connaître le taux de chômage chez les jeunes permet non seulement de mieux apprécier les résultats d'un programme de création d'emploi une fois implanté, mais aussi d'en estimer à l'avance le taux d'inscription. Exercer une veille des indicateurs de recherche industrielle permet de détecter les occasions d'innover.

Mesurer des éléments de l'environnement organisationnel interne vise surtout à cerner sa propension à favoriser ou à empêcher la performance, en relation avec les conditions structurelles existantes. Certaines conditions mises en place par les gestionnaires donneront inévitablement de mauvais résultats,

22. Brunelle et Saucier, *op. cit.*, p. 2.

quels que soient les processus d'intervention utilisés sur le terrain et la compétence des intervenants. Si les ressources nécessaires ne sont pas réunies, il ne sert à rien de mesurer la progression vers l'échec des autres facteurs de performance!

En plus de mesurer les aspects mécaniques du fonctionnement, on pourrait s'intéresser à la mesure des facteurs suivants :

- La qualité de l'environnement physique et l'ergonomie du travail, qui peuvent avoir une incidence sur le taux de maladie du personnel et le taux d'accident de travail, le taux de présence, etc.
- Le climat de travail, qui peut influencer la participation aux activités, le taux de contestation (les griefs), etc.
- La capacité d'innovation et de réaction au changement révélée par le taux de participation à un programme de boîte à suggestions, au développement de services ou produits novateurs, ou par le volume de brevets.
- La motivation à performer, c'est-à-dire le degré de prise en charge de sa performance par le personnel, le taux de participation à un programme de formation ou d'amélioration.
- La capacité d'effectuer une gestion performante révélée par le taux d'encadrement (le nombre de cadres par rapport au nombre d'employés), le nombre d'unités administratives ayant des objectifs explicites, le nombre d'unités à budget décentralisé, l'existence de programme de qualité, etc.

L'ADAPTABILITÉ et l'INNOVATION

L'adaptabilité et l'innovation représentent l'adéquation entre l'évolution des produits et services offerts et les façons de faire et < > l'évolution des besoins du marché et du contexte (adaptation) et < > l'évolution des occasions offertes (innovation).

Cette relation mesure en fait la capacité d'une organisation à offrir des produits et des services qui s'adaptent pour correspondre aux besoins évolutifs du marché et à adapter ses façons de faire au milieu et selon le contexte. Si l'organisation ne se contente pas de tenir le haut du pavé dans son secteur mais le devance, elle innove et devient un moteur de l'évolution du milieu.

On peut, par exemple, mesurer le degré de désuétude des services et des produits (par exemple, le degré de désuétude de programmes de perfectionnement qui n'attirent plus d'étudiants, en suivant la baisse des inscriptions ;

le degré de désuétude des produits qui ne se vendent plus, en suivant la diminution du volume ou de la part de marché).

Pour le volet innovation, on peut suivre le volume des demandes et le type de besoins pour de nouveaux services ou utiliser ses indicateurs de veille pour déceler des tendances et des occasions d'intervention ou pour évaluer le potentiel de production ou d'amélioration offert par de nouvelles façons de faire (par exemple, mesurer l'intérêt pour des activités complémentaires de préparation à l'emploi pour les prestataires de l'assurance-emploi). Et, en conjonction avec ce que nous avons mentionné au sujet des apports à la composante n° 5, il est aussi possible de mesurer les ressources, les activités et les résultats du volet recherche et développement : montants investis, nouveautés, brevets acquis, reconnaissance et prix gagnés, etc.

2.3. LES AUTRES INDICATEURS: LES INDICATEURS COMPOSÉS

Comme le montrent les exemples d'adéquations, les indicateurs peuvent souvent mettre en relation plus d'une composante pour donner un indicateur composé. Il est en effet possible d'élaborer d'autres indicateurs composés ou croisés qui mesurent diverses relations de quantité, de qualité, de montants et de temps entre les réponses aux besoins des clients, les extrants, les intrants, etc. Par exemple, on peut calculer les indicateurs avantages-coûts et coûts-efficacité, utilisés pour mesurer le rapport entre l'utilisation et la gestion des ressources et les résultats (qualité du produit, du service, etc.)²³.

Dans la même perspective, on peut créer un indicateur résultant d'une combinaison ou d'une relation entre l'efficacité et l'efficience, par exemple, le degré de réponse au besoin en lien avec le degré d'efficience des ressources et moyens utilisés, ou bien la valeur au client (le bon produit ou service, au bon moment, en bonne quantité) en relation avec le prix de revient (le coût ou l'effort consenti), etc. Par exemple, nous pourrions relier la baisse du taux d'accident au montant moyen alloué à la prévention ou le nombre d'unités acceptables produites aux ressources utilisées.

23. Le lecteur trouvera un exemple fort intéressant de préoccupations de gestion et d'indicateurs orientés dans ce sens, dans *La responsabilité et l'information assurant un bon rapport coût-efficacité / Hôpitaux canadiens, un plan d'action*, Fondation canadienne pour la vérification intégrée, Ottawa, 1987.

2.4. D'AUTRES DIMENSIONS DE PERFORMANCE PROPOSÉS

D'autres auteurs proposent des dimensions de performance, notamment Morin, Savoie et Beaudin²⁴, et des dimensions d'efficacité organisationnelle : la valeur des ressources humaines (mobilisation, moral, rendement, développement) ; l'efficacité économique (économie et productivité) ; la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des bailleurs de fonds, des clients, des organismes régulateurs, de la communauté élargie) ; la pérennité de l'organisation (qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité).

Selon Lynch et Cross²⁵, les dimensions de la performance seraient les suivantes : la vision (innovation, différenciation, qualité du service, disponibilité, qualité des intervenants, point de services, suivi après service) ; le marché (contact et information, pénétration et couverture) ; les finances ; la satisfaction du client et la qualité du service (fiabilité, temps de réponse, esthétique, apparence, propreté, salubrité, confort, convivialité, communication, courtoisie, compétence, accès, disponibilité) ; la flexibilité (adaptabilité aux besoins liée à la satisfaction du client, efficacité de la réponse du système liée à la productivité) ; la productivité (efficacité des ressources mesurée en degré de valeur ajoutée, par le volume de pertes et de gaspillage) ; la qualité du produit (caractéristiques, performance du produit-service, fiabilité, esthétique, qualité perçue) ; la production et la livraison (quantité et ponctualité) ; le temps du cycle (*throughput time*, la somme des divers délais) ; les pertes et le gaspillage (coûts et effort à valeur non ajoutée, reprises de travail, ignorance, échecs, surplus).

2.5. CHOISIR ABSOLUMENT LA BONNE COMPOSANTE POUR UNE PRÉOCCUPATION DE MESURE OU DE GESTION ?

Il est parfois difficile de reconnaître à quelle composante mesurable correspond une préoccupation, en particulier entre les intrants (ressources impliquées) et le processus (comment elles sont utilisées), ou entre le processus (activités en cours) et les résultats de production (une fois les activités réalisées). L'important est plutôt de parcourir l'ensemble des composantes et

24. E.M. Morin, A. Savoie et G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994, 158 p., voir le résumé au tableau 5.1, p. 82.

25. R.L. Lynch et K.F. Cross, *Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*, Cambridge, Blackwell Business, 1994, résumé du chapitre 5, p. 63-90.

de se demander, pour chacune, si l'on a des préoccupations de suivi et d'évaluation ou des cibles précises ou objectifs en ce qui concerne cette composante. Il importe donc ici de s'assurer de faire le tour, l'objectif premier étant l'identification d'indicateurs, plutôt que d'essayer à tout prix d'associer une préoccupation à la bonne composante.

Mesurer toutes les composantes pertinentes et... possibles²⁶

Pour obtenir un portrait global de la performance d'une organisation, il faut aborder l'ensemble des composantes et des adéquations, selon le cadre conceptuel définissant la performance de l'objet à mesurer, si l'on veut parvenir à faire un découpage cohérent.

Cependant, il est normal d'accorder plus d'importance à la mesure de certaines composantes en raison du contexte²⁷. On pourrait, par exemple, ne mesurer que les résultats de production, dans un contexte de croissance forcée : fait-on plus avec ce que l'on a ? De même, un contexte de restriction budgétaire peut amener à ne mesurer que la réduction des dépenses : fait-on autant ou plus avec moins ? Et une stratégie d'amélioration des processus attire l'attention sur les façons de faire : fait-on mieux ? Notons que toute polarisation de la performance reliée à une composante unique, au détriment et surtout à l'exclusion des autres, risque d'entraîner un déséquilibre global pouvant en annuler les bénéfices.

Par ailleurs, certains auteurs défendent la priorisation de composantes particulières.

[...] De telles mesures de résultats disent à l'organisation où elle se situe dans ses efforts de réaliser ses buts mais pas comment elle y est parvenue, ni, encore plus important, ce qu'elle devrait faire différemment. La majorité des mesures de résultats cernent ce qui se passe à l'intérieur d'une fonction, et non ce qui arrive entre les fonctions. Les mesures de résultats existent seulement pour aider les cadres supérieurs. À l'opposé, les mesures de processus permettent de monitorer les tâches et les activités à travers une organisation pour un résultat donné²⁸.

26. Cette section reprend une partie d'un chapitre écrit par l'auteur dans « Un regard critique sur l'utilisation d'indicateurs pour mesurer la performance et la proposition d'une approche instrumentale de tableaux de bord », dans M.-Michèle Guay (dir.), *Performance et secteur public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 237-253.
27. Par exemple, la vogue actuelle de gestion par les résultats ou de la réingénierie des processus.
28. Traduit de C. Meyer, « How the Right Measures Help Teams Excel », *Harvard Business Review*, mai-juin 1994, p. 95-103.

Évidemment, le contexte actuel invite à privilégier la gestion par les résultats et l'atteinte des objectifs au lieu du contrôle des inputs ou même de celui des méthodes et procédures, comme on l'a traditionnellement fait. En effet, la croissance des tâches d'information, l'émergence du travailleur de la connaissance, la reconnaissance de l'existence d'objectifs multiples, les groupes de travail *ad hoc*, les activités variées et les interactions multidisciplinaires rendent de plus en plus difficile le suivi par les ressources ou par les processus. On pense souvent qu'on ne peut plus compter, bien souvent, que sur les résultats. Or, mesurer exclusivement les résultats empêche de mettre correctement en perspective les parties contributrices des composantes, comme les facteurs prédictifs ou déterminants, positifs ou négatifs de la performance, ce qui rend toute interprétation sensée impossible. Par exemple, certaines organisations sont actuellement touchées par de graves problèmes de santé des ressources humaines reliés à l'insistance d'augmenter la productivité et de n'évaluer la performance que sur cet aspect. À l'opposé, il est assez souvent impossible de mesurer la composante ou l'adéquation elle-même de façon directe; on doit alors se contenter de mesures de substitution ou d'approximation limitées.

À notre avis, il est important de mesurer l'ensemble des composantes pertinentes afin de s'assurer de leur équilibre. Par exemple, suivre en même temps les activités, les résultats de production et les ressources humaines pourrait révéler une sur-allocation (*overstaffing*) ou une sur-intervention, et confronter les façons de faire aux résultats d'effets pourrait amener à conclure à une sur-qualité.

En outre, comme le souligne l'ACDI²⁹, on peut établir une certaine correspondance entre l'ordre « d'entrée en jeu » des indicateurs et les phases d'un programme :

- à la phase de planification, on suivrait principalement les indicateurs sur les clients, les ressources allouées et les conditions critiques;
- à la phase de développement et d'implantation, on s'attarderait aux indicateurs de processus et de projet (degré d'avancement, taux de réalisation, etc.);

29. Agence canadienne de développement international, *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, 1996, p. 22-23.

- à la phase de « fonctionnement », d'opération du programme, les indicateurs de résultats de production prévaudraient ;
- à la phase d'évaluation, on porterait une attention particulière aux indicateurs d'impacts et de retombées.

2.6. LA MESURE D'APPROXIMATION PAR SUBSTITUTION ET PAR HYPOTHÈSES DE CAUSALITÉ

Pour connaître la performance, on doit souvent se contenter de mesures de substitution (par exemple, mesurer la satisfaction par le nombre de plaintes), d'approximation, ou se baser sur des hypothèses de causalité (estimer la qualité d'un service par le professionnalisme des intervenants en faisant l'hypothèse que le lien causal est direct).

Les mesures d'approximation par substitution

Un gestionnaire consulté lors d'entrevues sur l'utilisation d'indicateurs dans le secteur public émettait l'observation suivante :

Comme le service est souvent consommé en même temps qu'il est produit, ce qui en reste est souvent difficile, voire impossible à mesurer directement, à moins qu'on se limite à l'aspect quantité. Les éléments ne sont plus quantifiables ou tangibles, les sources de données difficilement accessibles, ou moins objectives.

Par conséquent, on doit à l'occasion se contenter de mesures à posteriori (sondage sur le résultat d'une intervention ou sur la satisfaction du client), souvent basées sur le souvenir ou des perceptions, ou utiliser des mesures de substitution (*surrogate measures*) dont le choix est motivé d'une part de subjectivité et qui, en plus, ne donnent qu'une image incomplète de l'objet à mesurer. Par exemple, on mesure la satisfaction des clients par les plaintes reçues, l'intérêt des employés au travail par l'absentéisme non justifié, etc. On devra, dans bien des cas, non seulement imaginer une mesure valide et pertinente « de représentation » du service, mais aussi élaborer l'instrument ou le mécanisme de mesure permettant d'aller au-delà des données opérationnelles habituelles ; par exemple, utiliser des mesures relatives si la quantification n'est pas possible par une mesure absolue. On devra cependant accepter les limites de validité de la mesure qui découlent de cette substitution et tenir compte des biais introduits dans l'interprétation des résultats. Il s'agit alors d'accepter que les mesures sont relatives et de le reconnaître ouvertement.

Établir des relations causales entre les composantes

Établir des relations causales entre les composantes consiste à relier des effets à des causes ou à des facteurs. Cela permet souvent de déterminer les facteurs inducteurs (*drivers*) de performance. En effet, comme les composantes sont très liées, la nature et la qualité d'une composante peuvent être un facteur de qualité d'une autre composante.

Le TB devrait incorporer l'ensemble complexe des relations de causes à effets entre les mesures de résultats d'effets et les facteurs inducteurs de performance qui décrivent la trajectoire de la stratégie. Les gestionnaires peuvent alors élaborer un système de rétroaction stratégique pour tester, valider et modifier les hypothèses incluses dans la stratégie d'unité administrative³⁰.

Certaines des hypothèses de liens sont vérifiables et suffisamment valides pour être utilisées. Par exemple, il est plausible de croire que si le suivi des besoins de la clientèle est mieux effectué, l'offre de services sera plus précise, les clients se manifesteront davantage, on aura une meilleure allocation des ressources adéquates ou le risque sera plus grand si les ressources sont limitées ou inadéquates, les façons de faire seront plus précises et de meilleure qualité, le volume et la qualité du service seront plus appropriés, les objectifs seront atteints et la mission sera respectée, et, au bout du compte, la clientèle sera plus satisfaite et le bien-être de la population sera plus grand! Prenons l'exemple du domaine de la santé :

La qualité des soins et services se mesure en fonction de résultats effectifs obtenus (ex. prévenir, adapter, valoriser), compte tenu des ressources investies et de ce qu'il est possible et souhaitable de réaliser dans un contexte donné. Pour juger de la performance d'un système de soins, il faut établir un lien causal entre des structures (conditions mises en place, ex. formation, ratio de personnel), des processus (façons de faire, ex. protocoles de soins) et des résultats effectifs positifs (« *outcomes* ») ou négatifs (« *adverse outcomes* »). Sans ce lien causal, donc décauté de variables confondantes comme les milieux de vie, sans idées du possible, donc en fonction des connaissances et ressources disponibles, et sans consensus sur le souhaitable, donc sous réserve des valeurs à privilégier, il est impossible de tenir responsable globalement un système de soins, une entité spécifique (ex. hôpitaux) ou un concepteur donné³¹.

30. Traduit de R. Kaplan et D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 29-30.

31. Brunelle et Saucier, *op. cit.*, p. 10.

On ne peut cependant plus se limiter à faire l'hypothèse causale que si les conditions et consignes pour une pratique de qualité sont appliquées, les résultats atteints seront automatiquement optimaux. En effet, il faut alors « [...] que le lien causal soit démontré, probable ou vraisemblable [...] »³².

Les risques inhérents aux mesures basées sur une approximation ou une hypothèse causale non vérifiée

Les mesures d'approximation comportent un risque important, à savoir la discordance entre la mesure effective, l'indicateur et son interprétation. Par exemple, le résultat de production ne peut représenter une mesure d'effets d'un programme (le taux de diplômés ne peut remplacer exactement le taux de placement en emploi des étudiants comme mesure d'effet d'un programme universitaire) et ceux-ci n'indiquent pas non plus que l'organisation est efficiente. On ne peut pas utiliser le résultat de la mesure d'une composante pour en évaluer une autre, à moins, comme nous l'avons vu, qu'une relation causale valide puisse être établie entre elles ou que l'on ne puisse trouver de mesures plus précises. Évidemment, plus on se tient près des activités et résultats tangibles, plus c'est facile à mesurer ; plus on s'en éloigne pour aller vers les effets globaux et les répercussions, plus l'information pertinente est difficile à extraire des considérations diverses et plus elle est coûteuse à acquérir.

Voici quelques exemples de discordance :

- Mesurer des résultats d'effets par le volume de ressources utilisées : « *Le programme est un succès parce qu'un grand nombre d'intervenants ont accepté d'y participer.* » Cette discordance incite les organisations à penser qu'elles vont automatiquement s'améliorer en augmentant les ressources et à formuler des objectifs de résultats à travers l'utilisation de ressources.

Les entreprises implantent ces programmes [d'amélioration] en présumant, à tort, que si elles mettent en œuvre suffisamment de « bonnes » activités d'amélioration, une amélioration réelle de performance va inévitablement se concrétiser. Au cœur de ces programmes, que l'on appelle « centrés activités », il existe une logique fondamentalement erronée qui confond les fins et les moyens, les processus avec les résultats³³.

.

32. Saucier, *op. cit.*, p. 3.

33. Traduit de R.H. Schaffer et H.A. Thomson, « Successfull Change Programs Begin with Results », *Harvard Business Review*, janv-févr. 1992, p. 80-89. « *Companies introduce these programs under the false assumption that if they carry out enough of the 'right' improvement activities, actual performance improvement will inevitably materialize.* »

- Mesurer la qualité du service par le type de ressources utilisées : « *Nous n'avons pas à mesurer les résultats, nous en sommes assurés : ce sont des spécialistes qui sont intervenus.* » La mesure est ici basée sur une profession de foi : un professionnel (comptable, médecin, etc.) sait quoi faire et comment le faire. La mesure de résultats peut alors se heurter au mur de la compétence où quiconque n'est pas membre de la profession ne peut ni ne sait mesurer ou évaluer la qualité ou les délais des actes professionnels.
- Mesurer des résultats d'effets par la mesure des activités et de la charge de travail effectuée, la mesure de la *fiébrilité*. « *Le service est performant parce que les employés ont travaillé fort.* »
- Mesurer des résultats d'effets par la mesure d'activités centrées sur les façons de faire (la mesure est principalement réalisée sur les méthodes et procédures et la performance est bonne si l'on suit les instructions) et sur leur amélioration.

Ce dernier cas est patent et très actuel. Les mesures d'amélioration de la performance engendrée par les programmes d'amélioration devraient être effectuées autant, sinon plus, en tenant compte des objectifs de l'organisation que de ceux du programme d'amélioration comme tels, pour éviter de se focaliser exclusivement sur la réalisation des activités d'amélioration elles-mêmes, avec des résultats du genre : « *le programme est un succès parce que 80 % des employés ont suivi la formation sur la qualité, parce que nous avons modifié 30 % de nos façons de rendre les services* », en omettant de clairement montrer aussi, et surtout, les conséquences de cette amélioration sur le fonctionnement de l'organisation et de décrire son impact sur la performance finale.

- Mesurer des résultats d'effets par les résultats de production. « *Le programme devrait répondre à sa mission parce que nous sommes intervenus souvent.* » On retrouve souvent cette discordance entre la production (souvent exprimée en efficience) et sa pertinence (l'efficacité). Par exemple, on a commencé à remettre en question certaines interventions médicales :

[...] les études confrontant la pertinence de la production à des avis d'experts montrent qu'une portion sensible de ce qui est fait est potentiellement très douteuse, non appropriée, inutile ou carrément nocive³⁴.

34. Brunelle et Saucier, *op. cit.*, p. 5.

3. CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons utilisé le modèle des composantes systémiques à trois fins : 1) pour définir les indicateurs théoriques ; 2) pour cerner les zones névralgiques à mesurer et les mettre en perspective et en relation entre elles ; 3) pour montrer les limites des relations de causes à effets dans l'identification des facteurs de performance.

Rappelons que le modèle des composantes facilitera également, au chapitre 9, l'identification des préoccupations de gestion dans le *tableau préoccupations-indicateurs* (a-t-on une préoccupation, que veut-on suivre, atteindre, pour chacune des composantes : sur les client, à propos des ressources, des résultats, etc.?). Finalement, dans la banque d'indicateurs proposée en annexe, les exemples d'indicateurs sont regroupés selon le modèle des composantes mesurables.

Cette partie de l'ouvrage, *la mesure de la performance en gestion* est constituée de deux volets. Nous avons traité du premier volet, *la mesure de la performance*. Abordons maintenant le second volet, la *gestion*.

.....

Chapitre 6

Les processus de gestion et les indicateurs

Dans ce chapitre, nous traitons du processus de gestion et nous présentons les indicateurs comme éléments indispensables à sa dynamique. Nous en profitons pour illustrer les liens entre le suivi de gestion, le contrôle, le suivi et l'évaluation de programme. Ces concepts permettent de mieux apprécier la pertinence des indicateurs et de comprendre le contexte managériel qui justifie leur existence et qui conditionne leurs caractéristiques et leur utilisation. Ces concepts vont d'ailleurs s'avérer très utiles comme toile de fond lors de l'interprétation des indicateurs.

Les lecteurs pourront y approfondir leurs connaissances en gestion et positionner les indicateurs dans un langage et une perspective de management. Ceux qui s'occupent d'évaluation de programme, en particulier, vont être en mesure d'éclaircir la zone grise qui existe entre suivi et évaluation. Les **gestionnaires**, quant à eux, vont y retrouver un schéma intégré illustrant la manière dont les indicateurs vont s'insérer dans leur processus habituel de gestion.

1. LE PROCESSUS DE GESTION

Comprendre le processus de gestion permet de mieux apprécier l'importance d'intégrer des indicateurs dans l'ensemble des activités de gestion. Le lien entre la gestion et les indicateurs est direct. Par exemple, selon Kaplan et Norton, dans leur présentation de système de gestion stratégique intégré, le *Balanced Scorecard*¹,

-
1. Kaplan et Norton, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1996, p. 75-85. Résumé par l'auteur.

La mesure de la performance aide l'organisation à suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs, à communiquer l'avancement du changement, à préciser la réussite et l'échec, à définir les stratégies futures, à établir des balises et à démontrer la valeur ajoutée contributive des individus.

L'approche des tableaux de bord permet ce qui précède par la sélection et la définition de mesures et d'indicateurs, l'établissement des cibles de performance, la sélection des outils appropriés de reportage et le suivi régulier de la performance correspondant aux cibles.

1.1. LE MODÈLE DU PROCESSUS CYCLIQUE DE GESTION

Le modèle que nous présentons ici est d'abord basé sur le processus traditionnel de gestion PODC (planifier, organiser, diriger et contrôler) que nous amalgamons avec les logiques du cycle PFVA² (planifier, faire, vérifier, agir) et du modèle du processus de réalisation (planifier, implanter, évaluer). Nous pouvons ainsi logiquement insérer les éléments complémentaires indispensables au positionnement des tableaux de bord dans le processus : le suivi de gestion, l'évaluation, l'analyse d'indicateurs et la prise de décision. En effet, nous utilisons ce modèle enrichi, comme illustré à la page suivante, pour montrer que l'information, en particulier les indicateurs, sert d'élément dynamique d'interrelation. Sans information, on ne peut ni contrôler, ni décider, ni ajuster le tir, ni planifier à nouveau de façon cohérente : le suivi, le contrôle et l'évaluation de gestion doivent à la fois s'alimenter en information et déboucher sur la décision et l'action. L'alternance constante entre une facette information et une facette décision-action permet de plus d'illustrer la dynamique « résultat-écart-analyse-correctif³ », la raison d'être même des indicateurs de gestion.

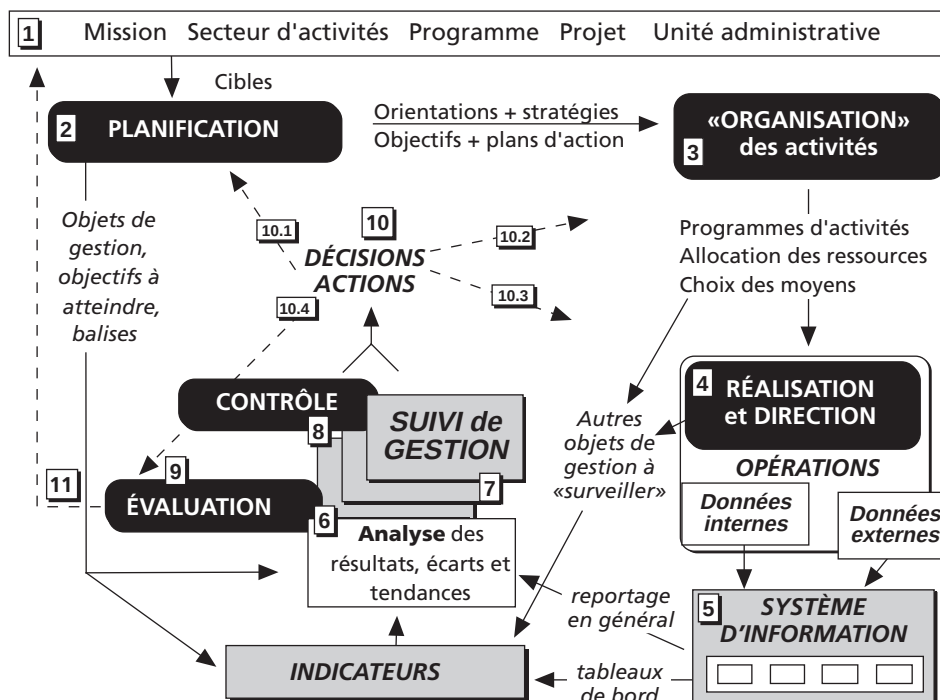
Dans la figure 6.1, le processus cyclique de gestion est illustré de façon circulaire, suivant le sens des aiguilles d'une montre, à partir du coin supérieur gauche.

.

2. La « roue de Deming », le cycle « *PDCA: Plan- Do-Check-Action* » ; en français : PFVR/A ou planifier, faire, vérifier, réagir (ou agir). J. Leclerc, *La philosophie managérielle de l'amélioration graduelle et continue, « Kaizen »*, Document de perfectionnement, ENAP, 1992, p. 56-62.
3. C'est la base de l'ensemble des modèles de prise de décision et de résolution de problème, ou ce que l'on appelle *variance analysis* dans les ouvrages américains.

Figure 6.1

Le processus cyclique de gestion

(Adaptation de P. Voyer, *Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies*, Montréal, Agence d'Arc, 1990, p. 79)

À l'apparition d'un besoin, la reconnaissance d'une opportunité chez une clientèle, l'organisation se précise une mission, un champ d'action, un secteur d'activités, des programmes, des projets[1]. On en tire des cibles ou des mandats qui vont servir d'objet à la planification.

La planification [2] permet de préciser les orientations, les buts, les facteurs de succès, les principaux enjeux ou les axes de performance, les préoccupations sur le plan des résultats. Ces objets de gestion, les éléments à gérer, les préoccupations d'amélioration, les objectifs mesurables et les balises correspondantes (les résultats à atteindre, les normes et les échéances à respecter, les attentes signifiées) serviront de référence de base pour identifier les indicateurs correspondants, faire la comparaison entre le planifié et le réalisé et analyser les tendances et les écarts significatifs.

L'organisation des activités [3] permettra ensuite de spécifier les ressources et les activités importantes à mettre en œuvre et d'élaborer une programmation des activités. La réalisation et la direction des opérations [4] obligent le gestionnaire à coordonner et à superviser au fur et à mesure l'exécution des activités, à surveiller, à prévoir, à encadrer, à organiser le travail, à diriger, à réajuster, etc. Cela engendre des préoccupations, d'autres objets de gestion à surveiller de façon régulière, en plus de ceux qui sont issus de la planification formelle. On peut aussi vouloir suivre, en priorité, certaines zones névralgiques ou des activités critiques ou éventuellement problématiques (une ressource rare à rentabiliser, des résultats importants à obtenir, une situation problématique à surveiller de près, etc.).

Le système d'information de gestion [5] saisit et traite les données internes et externes concernant les résultats des opérations courantes et l'état et l'utilisation des ressources en plus de produire des statistiques, des bilans, des rapports en général. Il produit également des tableaux de bord composés d'indicateurs permettant au gestionnaire de documenter la performance et d'assurer un suivi régulier des zones considérées névralgiques à son niveau.

Évidemment, pour effectuer son suivi régulier [7] et son contrôle de gestion périodique [8], le gestionnaire analyse l'information [6], compare les résultats aux objectifs pour en mesurer l'atteinte progressive, compare l'utilisation des ressources aux prévisions pour en tirer des tendances et des écarts, localiser les problèmes, et analyse l'ensemble pour trouver des raisons ou des explications, etc.

Le gestionnaire procédera périodiquement à une évaluation [9] plus ou moins globale des secteurs, des résultats, des programmes, à la revue ou au bilan des activités. Il peut s'agir d'une évaluation de gestion (d'orientation administrative) ou de programme (d'orientation plus critique sur les effets et les impacts), etc.

Le suivi, le contrôle et l'évaluation permettent au gestionnaire d'analyser des écarts et des tendances. Si les résultats sont conformes à ceux espérés, tout va bien. Mais s'il y a un écart et qu'il se situe à l'intérieur d'une marge acceptable, c'est une fluctuation permise et le gestionnaire n'a habituellement pas à intervenir. Si, par contre, l'écart ou la tendance semble problématique, le gestionnaire doit analyser la situation : explorer les indicateurs pour localiser le problème, interpréter les écarts entre les résultats atteints et à atteindre, déceler les tendances dans la progression des résultats ou vérifier le non-respect de certaines balises. Le suivi, le contrôle et l'évaluation permettent aussi au

gestionnaire de donner du feed-back à ses employés, par exemple, pour évaluer le rendement ou, tout simplement, pour diriger l'accomplissement du travail, et, finalement, ils lui permettent de produire des bilans et de faire rapport à ses supérieurs, c'est-à-dire de rendre des comptes.

S'il y a lieu, le gestionnaire considère des options de solution, en choisit une, décide, planifie et organise une intervention [10]. En particulier, il est possible qu'il modifie la planification [10.1], en remettant en question ou en modifiant les objectifs à atteindre (on visait trop haut ou trop bas), les indicateurs correspondants (les objets de mesure ne sont pas pertinents), les balises (on utilise de mauvais référentiels) ou la marge acceptable (on est trop ou pas assez strict). Il peut, au contraire, rajuster la programmation des activités ou l'allocation des ressources [10.2], modifier la façon de réaliser ou de diriger les opérations [10.3] ou déclencher un processus d'évaluation *ad hoc* en cas de problème grave [10.4].

Évidemment, le gestionnaire effectuera périodiquement des redditions de comptes globales [11], en général à des instances supérieures externes (gouvernement, organisme de surveillance, etc.)

Comme cette figure l'illustre, la gestion est assurée par l'utilisation dynamique d'un système intégré et cohérent constitué, d'une part, d'un volet relatif à la planification – la formulation des résultats attendus et des réalisations, les activités, les objectifs ou les préoccupations de suivi et d'évaluation – et, d'autre part, d'un volet relatif au suivi et à l'évaluation de l'organisation (ou du programme) et de ses composantes – l'identification d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer le déroulement et le progrès dans les réalisations, de reconnaître l'atteinte des résultats et de mesurer les ressources et les processus ayant permis d'atteindre ces résultats.

Les deux volets sont directement interreliés. Ainsi, les résultats globaux attendus et les réalisations escomptées servent à guider les activités de développement et de réalisation, à identifier des indicateurs de suivi et d'évaluation correspondants, donc à identifier les données à colliger pour produire les valeurs des indicateurs et servent de balise, de seuil de référence. D'une certaine manière, les indicateurs du tableau de bord constituent, d'abord, la traduction d'un résultat attendu en information à obtenir sur ce résultat et constitue, ensuite, une fois l'activité effectuée, l'information vérifiable de l'atteinte d'un objectif par rapport à ce résultat attendu ou à cette réalisation.

Lier les mesures de performance aux objectifs poursuivis assure d'emblée une validité aux indicateurs, car ils sont arrimés à priori « au plan de match »,

et en facilite l'interprétation parce que la mesure est en contexte et balisée. On évite ainsi la disparité – et le double message, sans lien causal ni logique, que l'on véhicule – entre la mission habituellement centrée sur les résultats et les impacts et la reddition de comptes qui porte sur les ressources, les activités opérationnelles et l'équilibre budgétaire.

De plus, l'expérience⁴ montre que l'énoncé d'objectifs qui vont servir de balises et l'arbitrage entre les perspectives organisationnelles et individuelles de la performance s'effectuent plus facilement en réfléchissant non seulement à l'objet de performance, mais surtout à la façon dont on va en mesurer l'atteinte et en utiliser les résultats. D'où l'importance de l'arrimage entre, d'un côté, les préoccupations et les intérêts des gestionnaires (la performance des individus au regard des rôles et des attentes) et, de l'autre côté, leur contribution à la performance de l'organisation au regard de la mission et des objectifs.

On réalise de plus que l'utilisation régulière d'indicateurs et, en particulier, leur arrimage serré avec chacune des phases du processus cyclique permettent une gestion orientée vers le futur, mais basée sur une bonne connaissance du passé, et en lien, le plus possible, en temps réel avec le présent. Le tableau de bord, en plus d'être un outil de reportage périodique, est donc un important outil de suivi régulier et permanent. Les sections suivantes donnent des précisions sur les divers types de suivi pour mieux démontrer la nécessité d'y utiliser des indicateurs.

1.2. LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DE GESTION

Nous pouvons alors définir le suivi de gestion comme l'activité informationnelle continue de suivi (*monitoring*⁵) de chacune des composantes mesurables, menant à des actions ou à des décisions d'ajustement régulier à chaque phase du processus de gestion.

Le suivi de gestion constitue d'abord, à l'interne, un moyen informationnel pour exercer un contrôle⁶, mais un contrôle en temps réel, dans une

-
4. Un bon nombre de rencontres, de colloques et d'ateliers d'identification d'indicateurs, menés depuis quelques années par l'auteur, en témoignent sans équivoque.
 5. Le mot *monitoring* est utilisé ici dans son sens américain, comme dans les « *performance monitoring systems* », utilisés « *to track a number of important organizational outputs on a continuing basis [...]* », dans J.E. Swiss, *Public Management Systems : Monitoring and Managing Government Performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 128.
 6. Le concept de contrôle est pris ici dans son sens large. Dans cette optique, tout comme le suivi, l'évaluation, la vérification seraient, en quelque sorte, des moyens de contrôler. Le contrôle de gestion aurait

perspective dynamique de gestion⁷. Le suivi de gestion constitue ensuite, à l'externe, un moyen qui peut servir à faire de la veille stratégique, en particulier par les indicateurs d'étalonnage. Ainsi, on peut non seulement effectuer un suivi de façon périodique, mais aussi exercer une surveillance permanente plutôt que d'attendre des surprises à période fixe : se tenir à l'écoute, à l'affût, aller voir de plus près et se servir du système de suivi comme source de mesure ou comme déclencheur pour entreprendre ou alimenter un contrôle plus ciblé et systématique ou une évaluation, en cas de besoin.

Un système de suivi de gestion offre la possibilité de mettre certains des mécanismes de gestion sur le pilote automatique (le régulateur automatique de vitesse d'une automobile ou le pilote automatique d'un avion) par la régulation des processus administratifs. Cependant, les balises automatiques doivent être choisies soigneusement, car c'est alors le système qui surveille et non plus le gestionnaire⁸.

1.3. LE SUIVI DE PROGRAMME

Comme le suivi de gestion est une activité régulière et permanente, il peut être un complément à l'évaluation d'activités de programmes, de caractère plus ponctuel. En outre, le suivi de programme permet de suivre l'évolution des programmes en faisant le point, par l'accès *ad hoc* aux indicateurs ou par la production de rapports synthèses périodiques sur la disponibilité et l'utilisation des ressources, sur le déroulement des activités de programme et

.

un caractère plus spécifique en cela qu'il correspondrait à « l'action d'examiner en vue d'évaluer et de comparer, de façon ponctuelle, périodique et a posteriori » (*Dictionnaire de la comptabilité*, Sylvain) ; il serait donc une activité traditionnellement centrée sur les aspects comptables et financiers (le contrôle budgétaire).

7. Selon Boisvert (*Le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée*, Montréal, Éd. du Renouveau Pédagogique, 1991), la gestion de paramètres autres que les coûts, en particulier par la comptabilité stratégique et opérationnelle des activités (par opposition à la comptabilité plus exclusive des coûts), représente une nouvelle façon d'aborder le contrôle de gestion, « différent du système de pilotage de l'organisation mécaniste ». Le tableau de bord de l'entreprise systémique aurait ainsi, entre autres, la particularité de ne pas être aussi fixe, immuable ou universel que le sont les systèmes comptables et de contrôle de gestion traditionnels (*op. cit.*, p. 236). Considérons tout de même la dimension coût comme importante, surtout utilisée en conjonction avec les résultats pour mettre en perspective l'efficacité : parallèlement aux nouvelles exigences d'efficacité, les gestionnaires sont imputables des dépenses (donc des coûts) et de l'équilibre entre faire les bonnes choses et faire les choses au meilleur coût.
8. Nous en avons eu un exemple frappant à la Bourse, lors de la vente en chaîne de titres, occasionnée par des indices de prix qui sont sortis des marges de variation. Cela peut aussi se produire dans les organisations.

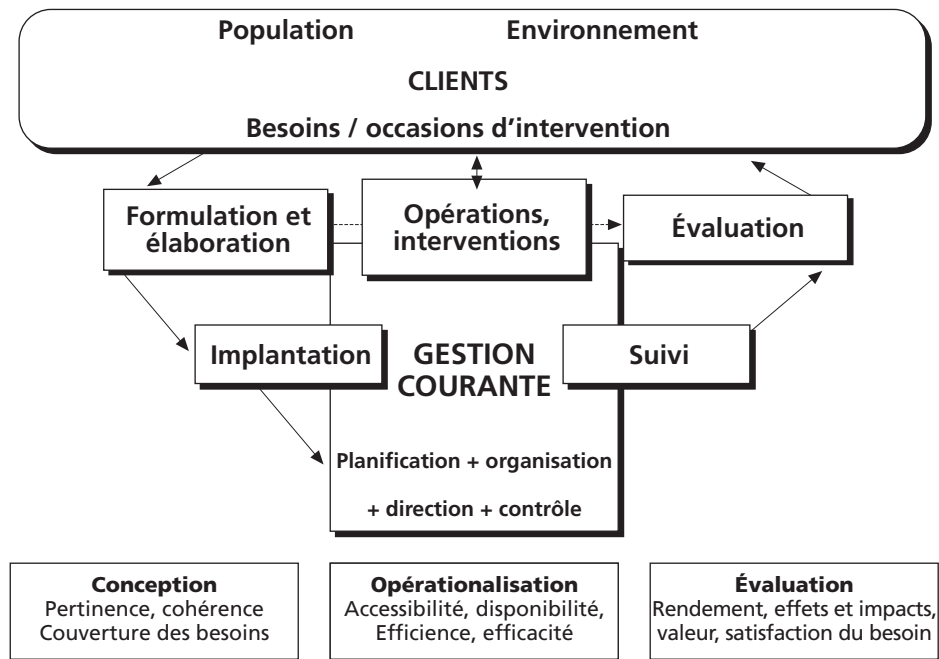
sur les résultats et leurs effets organisationnels, et même, dans une certaine mesure, sur certaines retombées du programme, mesurables avec les outils et les méthodes de collecte des données propres au suivi de gestion.

Il peut ainsi servir de déclencheur à un processus d'évaluation si des signaux indiquent des problèmes majeurs ou un dépassement de balises. Par conséquent, le suivi de gestion peut avoir une influence sur le nombre et la fréquence des évaluations et les rendre moins onéreuses. L'évaluateur peut en effet en tirer de l'information qui sert déjà à la gestion courante! Ainsi, on pourra mieux produire, lors de l'évaluation de la performance d'un programme, des indicateurs de gestion comme les coûts, les délais, le rendement des ressources, qui servent normalement à gérer les activités courantes, même si l'accent est mis, lors de l'exercice d'évaluation, sur des aspects plus externes tels que la qualité du service offert ou l'impact du programme sur la clientèle.

Voici un modèle simplifié de la gestion de programme. Nous ne visons ici qu'à illustrer la place que pourrait y prendre le suivi de programme.

Figure 6.2

Le cycle de la gestion de programme



1.4. LE SUIVI DE PROJET

Le suivi de projet consiste à suivre de façon régulière l'avancement des travaux ou des activités d'un projet, l'utilisation des ressources et les calendriers et échéanciers de réalisation. Cela est particulièrement important en raison de la nature séquentielle des activités et de l'enchaînement progressif obligatoire des résultats (les antécédences dans un PERT). Le suivi de projet peut servir pour des projets de clients, pour des projets internes comme la transformation organisationnelle, des projets internationaux, etc. Dans tous les cas, il peut alimenter un TB avec des indicateurs généraux sur l'avancement comparé du temps, des réalisations et des ressources.

2. L'ARRIMAGE ENTRE LA GESTION ET LES INDICATEURS: LA PROPOSITION D'UNE APPROCHE SOUPLE

On retrouve le modèle précédent dans la majorité des efforts de structuration stratégique, par exemple le lien logique et dynamique, proposée par le Comité des priorités du gouvernement du Québec⁹, entre la mission, le suivi des principales actions entreprises jusqu'à présent, le contexte et les enjeux, les orientations ministérielles, les objectifs à atteindre, les axes d'intervention et les indicateurs correspondants identifiés au préalable et le suivi des indicateurs.

2.1. LES NOUVELLES APPROCHES DE GESTION

De plus, les nouvelles approches de gestion imbriquent dorénavant toutes, à divers degrés, la mesure dans leur cadre d'intervention. Par exemple, Kaplan et Norton¹⁰ présentent leur système de gestion stratégique intégré, le *Balanced Scorecard* comme un cadre stratégique pour l'action, permettant « la traduction de la stratégie en termes opérationnels ». Ce modèle relie la stratégie (*vision and strategy*) aux buts (*goals*) et objectifs (*objectives*), aux mesures (*measures*), aux cibles (*targets*) et aux initiatives d'actions (*initiatives*), selon quatre perspectives que les auteurs considèrent fondamentales à toute organisation : clients, finances, processus d'affaire interne et apprentissage et croissance. Le modèle de Kaplan et Norton comporte une importante composante

9. *Exercice de planification stratégique 1999-2002. Lignes directrices et rappel des orientations stratégiques*, Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, juin 1998.

10. R. Kaplan et D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, page 9, figure 1.1.

de mesure de type indicateurs, mais qu'ils tiennent à dépasser. *Plus qu'un système de mesure, le Balanced Scorecard est un système de gestion*¹¹ :

En France, les entreprises ont développé et employé, depuis plus de deux décennies, le tableau de bord, un tableau de bord d'indicateurs clés de la réussite organisationnelle. Le tableau de bord est construit pour aider les employés à « piloter » l'organisation en identifiant les facteurs de réussite clés, surtout ceux qui peuvent être mesurés comme variables physiques. Est-ce qu'un tableau de bord d'indicateurs financiers et non financiers fournit un *Balanced Scorecard*? Notre expérience montre que les meilleurs *Balanced Scorecard* sont plus que des collections de facteurs critiques de réussite. Les multiples mesures apparaissant sur un *Balanced Scorecard* correctement construit devraient consister en une série d'objectifs et de mesures qui seraient liés de façon conséquente et qui se renforceraient mutuellement. La métaphore devrait être un simulateur de vol, non un tableau de bord de cadrans d'instruments. Comme un simulateur de vol, le *Scorecard* devrait incorporer l'ensemble complexe de relations de causes à effets entre les variables critiques, incluant les avancées et les décalages, les boucles de rétroaction qui décrivent la trajectoire, le plan de vol, de la stratégie. Les liens devraient incorporer à la fois les relations de causes à effets et l'ensemble mixte des mesures de résultats et des générateurs de performance¹².

L'approche que nous proposerons dans le chapitre suivant va dans le même sens en exigeant que l'identification des indicateurs se fasse à partir des préoccupations de gestion et des objectifs. Cependant, nous ne prescrivons pas un découpage unique, mais nous exigeons plutôt une façon rigoureuse de choisir le découpage à appliquer à l'organisation pour en déterminer les dimensions (les perspectives) de la performance. Nous croyons en effet qu'il n'existe pas de résultats de performance universels que l'on pourrait appliquer à l'ensemble des organisations. C'est selon leur mission et en fonction du contexte que les organisations se donnent des priorités et élaborent des stratégies de performance générale, dont la mesure va, évidemment, être directement tributaire. Comme l'indique Eccles : « Différentes organisations avec différentes stratégies nécessitent de l'information différente pour prendre des décisions et mesurer la performance¹³. »

11. R. Kaplan et D. Norton, *op. cit.*, jaquette.

12. Traduction libre de R. Kaplan et D. Norton, *op. cit.*, p. 29-30.

13. R.G. Eccles, « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1991, p. 131-137 : « *Different businesses with different strategies require different information for decision making and performance measurement.* »

Malgré tout, cela ne nous empêche absolument pas d'utiliser l'approche des tableaux de bord pour amorcer et compléter une réflexion sur la gestion, parce que la méthode exige, en amont, la formulation des préoccupations et des objectifs de façon assez claire pour en mesurer correctement l'atteinte. Cette méthode demande aussi de s'interroger sur les décisions possibles, en aval, au regard des résultats illustrés par les indicateurs produits.

2.2. UN EXEMPLE

Nous présentons ici un exemple très succinct¹⁴. L'objectif est essentiellement d'illustrer la structuration des relations entre la planification et les indicateurs. Le tableau de la page suivante donne une perspective globale et intégrée des buts reliés aux axes, des résultats globaux et des réalisations correspondantes attendues. Même s'il est essentiel, ce tableau ne fait pas, à proprement parler, partie du TB. Il en est un préalable et sert à présenter, par le biais des tableaux détaillés que l'on en a tirés, les indicateurs correspondant à chaque résultat global et à chaque réalisation, s'il y a lieu, et les indicateurs qui vont en permettre la mesure, de même que les conditions critiques qu'il est souhaitable de *suivre* (*monitorer*).

Les indicateurs font partie intégrante de la planification. Ce type de tableau débouche facilement sur le *tableau préoccupations-indicateurs*, l'outil utilisé pour documenter l'étape 2 de la méthode, au chapitre 9.

14. Adapté de P. Voyer, *Guide de développement et d'utilisation du système de suivi et d'évaluation du programme de la didacthèque*, Didacthèque internationale en management public, ENAP, juillet 1997.

Tableau 6.1

Exemple de tableau général – Planification globale et indicateurs

MISSION ❶				
Contribuer au développement des administrations publiques par la mise en place d'une Didacthèque internationale en management public				
BUT / AXE 1 ❷	Résultats globaux ❸	Réalisations ❹	Indicateurs ❺	Conditions critiques à monitorer ❻
Exemple : Développer les capacités d'enseignement en management public des établissements partenaires.	Exemple : • Des programmes et des activités d'enseignement fondés sur le management public. • Du personnel apte à conce- voir, à encadrer et à évaluer des programmes et activités d'ensei- gnement.	Exemple : • Des pro- grammes de formation initiale et continue. • Des nouveaux cours, sessions, séminaires fondés sur le management public dans les programmes des établissements. • Des formateurs en management public dans des domaines spécialisés.	Exemple : • Le taux de réa- lisation en % (programmes et activités complétés / total prévu). • Le taux de satisfaction de l'établissement. • Le volume (nombre et %) d'inscription aux pro- grammes et aux activités. • Le taux de satisfaction de la clientèle de l'établissement.	Exemple : • Que les orien- tations demeurent au sein des établis- sements. • Que les activités soient intégrées aux autres programmes de l'établissement. • Que les nouveaux pro- grammes soient publicisés.
BUT / AXE 2	Résultats globaux	Réalisations		
...	...	...		
Autre dimension : gestion, etc.	Résultats globaux	Réalisations		
...	...	...		

Dans cet exemple, à l'étape de planification, on se donne une mission ❶ et des axes d'interventions ❷. On en dégage des résultats globaux à atteindre ❸, par exemple, *du personnel apte à concevoir, à encadrer et à évaluer des programmes et activités d'enseignement*; puis des réalisations à concrétiser pour l'ensemble des intervenants ❹, soit *des enseignants formés dans la production et l'utilisation de matériel didactique*.

On peut alors identifier *Le volume de matériel produit* comme un des indicateurs ⑤ qui permettra de voir dans quelle mesure cette réalisation se concrétisera effectivement et, donc, dans son ensemble, dans quelle mesure le résultat global aura été atteint (l'autre indicateur important étant *Le volume de professeurs aptes à...*). On devra alors recueillir les données sur la production de *matériel didactique* et, après une certaine période, on pourra rendre compte du volume de matériel produit (par exemple, *trois manuels de cours*) et de l'évolution de la production (par exemple, nous avons produit un *manuel de cours de plus cette année*). Si on s'était également donné, lors de la planification, une cible chiffrée pour cette réalisation, par exemple, *produire cinq manuels de cours*, on pourrait, en plus, comparer les résultats atteints avec ces cibles chiffrées, en calculer les écarts et décider ou non d'agir, par exemple, pour encourager une production plus grande de matériel didactique si la cible n'est pas atteinte ou, au contraire, affecter les ressources de développement ailleurs si les cibles sont dépassées.

Finalement, comme nous l'avons vu pour la composante mesurable 6, on peut suivre certaines conditions critiques ⑥, des facteurs sur lesquels on a peu de contrôle, voire pas du tout, mais qui constituent des facteurs de succès.

2.3. LE MODÈLE DE CONTRIBUTION RESPECTIVE EN CHAÎNE

Les objectifs d'un palier hiérarchique sont souvent les moyens du palier supérieur (dans une dimension verticale). De plus, les extrants d'une unité sont souvent les intrants d'une autre unité, par exemple, lorsque cette dernière intervient à la suite de la première dans la séquence de production (dans une dimension horizontale). Appliqué à la gestion à l'aide d'indicateurs, ce qui précède permet d'abord de réaliser que les unités sont toutes interreliées dans la formulation de leurs objectifs respectifs, que chacune peut contribuer à la performance des autres et que les indicateurs sont donc liés aussi.

Dans la dimension verticale, la traduction de la mission et des axes en objectifs vers le bas (l'enchaînement des résultats attendus en cascade) assure l'enchaînement correspondant des indicateurs au retour, vers le haut.

Dans la dimension horizontale, on peut lier les indicateurs de façon arborescente, à la manière du modèle *client-fournisseur*, dans une perspective de contributions séquentielles. Par exemple, un simple retard dans la production d'un document d'analyse de besoin d'un client peut entraîner une plainte de ce client, donc, entraîner une procédure coûteuse de révision, augmenter le délai moyen et ainsi influencer à la baisse la performance d'une organisation,

et ce, même si l'analyse en question est de première qualité, et que la réponse qu'elle contient est appropriée...

2.4. LE CAS DE L'ÉTALONNAGE (BENCHMARKING)

Certains indicateurs clés communs peuvent être élaborés de façon complémentaire pour permettre l'étalonnage entre des organisations comparables, en particulier celles appartenant à un même réseau et dont les objectifs, les processus d'intervention et les résultats sont suffisamment semblables. Ces indicateurs sont en général élaborés par des associations, des organismes d'accréditation ou des regroupements d'établissements ou d'entreprises, ou des spécialistes et des firmes de consultants qui documentent des pratiques optimales, à partir d'exemples d'améliorations et des résultats obtenus. L'étalonnage est reconnu pour avoir une grande influence sur la façon de penser des gestionnaires, lorsqu'ils s'ouvrent à d'autres réalités.

Le développement d'indicateurs d'étalonnage sera facilité si l'on suit rigoureusement la méthodologie de design de tableau de bord. En effet, cette méthodologie exige un niveau tel de précision pour chaque indicateur que la façon de le mesurer est claire, les caractéristiques sont bien cernées, donc plus compréhensibles et partageables entre les organisations. De plus, les technologies de l'information peuvent en général fournir aux organisations le réseau de communication permettant de tels échanges comparatifs.

Évidemment, on doit s'assurer d'un consensus sur le souhaitable et les priorités, sur la normalisation dans l'identification de la mesure et la façon de mesurer, sur la pondération des conditions dans laquelle la performance se concrétise, sur la correspondance des normes et des critères de performance. Par exemple, les organisations hospitalières, bien que semblables, diffèrent énormément en raison de leurs clientèles, de leurs capacités de production, de leurs modes de distribution des soins et services. Elles n'ont pas toutes le même type de cas « *caseload* et *casemix* », la même masse critique de clients; par ailleurs, leur situation géographique peut faire varier la technologie et l'expertise scientifique et médicale dont elles disposent.

On pratique plus aussi l'étalonnage interne en comparant la performance courante entre les unités. Ce type de comparaison peut avoir un impact plus limité, engendrer de la complaisance et un faux sens de sécurité et canaliser plus d'énergie à des rivalités intramurales qu'à des affrontements avec la concurrence externe¹⁵.

15. Eccles, *op. cit.*, p. 133.

3. CONCLUSION

Il est essentiel qu'un système de tableaux de bord soit ancré à « son » système de gestion, sinon les indicateurs ne seront pas pertinents. D'abord, la planification en amont du processus permet de déboucher sur des objets et objectifs mesurables. Ensuite, le suivi et le contrôle doivent être effectués dans le même sens que la planification et la réalisation des activités et, surtout, ils doivent s'intégrer dans le quotidien des gestionnaires. Finalement, l'information – en particulier les indicateurs – doit être utilisée au maximum, puisqu'elle constitue le maillon permettant d'articuler les phases de gestion.

D'une manière générale, s'il n'existe pas d'objectifs à priori, il sera impossible d'en vérifier l'atteinte. S'il n'y a pas de suivi, il sera impossible d'ajuster le tir en cours de route, d'où la possibilité de surprise à l'arrivée! De même, s'il n'y a pas de contrôle à posteriori, aucun feed-back ne pourra être fourni pour modifier les objectifs de la période suivante. Ainsi, la mesure est indispensable pour évaluer avec rigueur les résultats ou le degré d'atteinte des objectifs. Par conséquent, s'il est impossible d'obtenir de l'information pertinente, un mode de gestion à l'aveuglette s'installera.

Nous connaissons maintenant les principales caractéristiques des tableaux de bord et les raisons qui en justifient l'existence. Nous savons où et comment mesurer et nous connaissons les considérations de gestion nécessaires pour bien concevoir et bien définir des indicateurs en termes de gestion. Il est maintenant temps de passer à la réalisation d'un tableau de bord.

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

3

.

LA MÉTHODE DE RÉALISATION DES TABLEAUX DE BORD

.

Nous abordons, dans cette troisième partie du livre, l'aspect méthodologique des tableaux de bord.

D'abord, nous décrivons l'approche adoptée et la méthode en général. Puis nous suivons la méthode dans l'ordre séquentiel des cinq étapes. Pour chacune, nous donnons la nature des actions à effectuer, les rôles spécifiques des intervenants, les outils à utiliser et des exemples.

Nous présentons, à la fin de chaque chapitre, un exemple progressif de projet de tableau de bord qui met en application les éléments exposés.

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 7

La démarche de réalisation d'un tableau de bord

Approche, étapes et conditions facilitantes

Ce chapitre constitue une introduction générale à la méthode de réalisation de tableaux de bord. Il présente succinctement l'approche, les étapes de la méthode de réalisation de tableaux de bord et fournit une perspective d'ensemble sur les facteurs de succès et les conditions de réussite d'un tel projet. Nous y explorons en particulier les considérations, organisationnelles, humaines et techno-informationnelles.

Nous terminons avec le *casting*, soit la présentation des divers intervenants possibles et de leur rôle respectif. Nous insistons sur la nécessité qu'il y ait une grande collaboration à un tel projet collectif, aussi bien de la part des gestionnaires utilisateurs intéressés, des gestionnaires promoteurs que des divers spécialistes qui seront appelés à intervenir aux différentes étapes.

D'abord, le survol des étapes de la démarche donne au lecteur une idée générale et, ensuite, les conditions facilitantes de succès ont toutes une connotation managérielle et touchent, à divers degrés, tous les gestionnaires concernés de près ou de loin par une telle démarche.

1. INTRODUCTION

La réalisation de tableaux de bord doit reposer sur une méthode rigoureuse¹, bien structurée, encadrée et suivie parce que ce genre de projet est trop complexe pour être mené à la petite semaine et trop important pour être mis en œuvre au gré des désirs passagers de certains utilisateurs ou des « *trips* » technologiques des spécialistes! Cependant, la démarche doit être réaliste. Ainsi, l'approche doit permettre de développer des tableaux de bord faisables, s'insérer dans un projet peut-être plus modeste mais plus réaliste, qui tient compte des besoins, des contraintes et des ressources disponibles. Évidemment, en contrepartie, on doit s'assurer d'investir toutes les ressources nécessaires.

1.1. DE « BONS » TABLEAUX DE BORD DE GESTION

La démarche de réalisation de tableaux de bord vise essentiellement à fournir de bons tableaux de bord, c'est-à-dire un agencement d'indicateurs qui répondent aux quatre critères suivants²:

- 1) des indicateurs pertinents et utiles, choisis pour leur arrimage à la gestion,
- 2) des indicateurs de qualité, c'est-à-dire correctement définis (la validité de la mesure) et à valeur ajoutée par l'apport de bons référentiels,
- 3) des indicateurs conviviaux, assemblés et présentés de façon évocatrice, compréhensibles et interprétables de façon consensuelle et facilement utilisables,

.

1. La méthode proposée ici, de même que les conditions de succès à la section suivante, s'inspire et tire des considérations jugées importantes de quatre sources proposant des démarches somme toute assez semblables : Saulou, Sulzer *et al.*, De Guerny *et al.* et Leroy. De plus, elle est basée sur des expériences de réalisation et d'utilisation de tableaux de bord dans des organismes publics : 1) sur des projets d'intervention d'étudiants à la maîtrise en administration publique, 2) sur l'analyse de cas vécus et sur les nombreuses recherches et consultations que nous avons réalisées à titre d'expert-conseil.
2. Les outils de développement et de documentation utilisés ont été construits pour justement répondre à ces critères :
 1. La pertinence des indicateurs : le *tableau préoccupations-indicateurs* (étape 2)
 2. La qualité des indicateurs : la *fiche-indicateur*, zones 1 et 2 (étape 3).
 3. La convivialité d'utilisation : la *fiche-indicateur*, zones 3 et 4 (étape 3) et le tableau de suivi décisionnel (étapes 3 et 5).
 4. La faisabilité : le questionnaire permettant de poser un diagnostic (étape 1) et d'établir la liste des données disponibles (étape 2).

- 4) des indicateurs qui respectent des critères réalistes de faisabilité financière (de développement et de production), de faisabilité organisationnelle (désirabilité et utilité, contexte et possibilités) et de faisabilité technique (disponibilité des données et capacité des systèmes d'information).

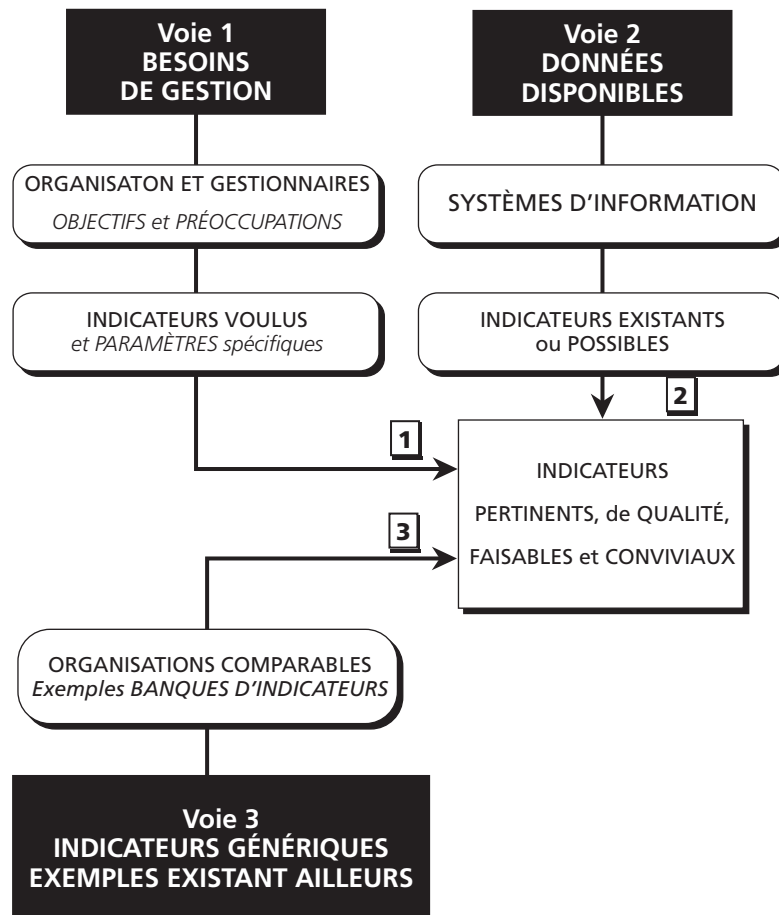
2. L'APPROCHE DE RÉALISATION DE TABLEAUX DE BORD : TROIS VOIES CONVERGENTES

On peut suivre trois voies dans le choix des indicateurs, comme l'illustre la figure 7.1 de la page suivante ; les trois voies doivent être suivies et nécessairement converger vers le choix des indicateurs. Plusieurs expériences de réalisation de tableaux de bord ont plus ou moins réussi parce que l'on n'a privilégié qu'une seule voie au détriment des deux autres. Les voici avec leurs avantages et leurs inconvénients respectifs.

2.1. LA VOIE 1

Suivre la voie 1 permet de répondre aux besoins de gestion en basant l'identification des indicateurs sur l'analyse des systèmes et des préoccupations de gestion. On s'assure ainsi que les tableaux de bord sont cohérents avec la gestion de l'organisation et avec ses cadres de références propres que constituent les missions, les buts et objectifs. Cependant, le travail de formulation ou de précision des objectifs et des préoccupations peut se révéler assez exigeant et long. C'est pourquoi il doit être bien encadré et ciblé et viser à déboucher sur des indicateurs précis, pour éviter de progressivement dériver dans des discussions interminables entre divers groupes d'intérêts sur leur vision de la pertinence de contrôler et d'évaluer ou sur les façons de définir les mesures. Notons que l'examen de la gestion peut aussi être le principal objectif de l'exercice ; il s'agit alors d'utiliser la méthode Tableaux de bord et ses outils rigoureux pour (re)formuler le cadre de gestion et, accessoirement, de déterminer les indicateurs correspondants. Certaines expériences actuellement tentées dans ce sens donnent des résultats surprenants. Emprunter la voie 1 assure la pertinence des indicateurs, mais exige aussi d'emprunter la voie 2 pour en valider la faisabilité (les données sont-elles disponibles?).

Figure 7.1
Les trois voies



2.2. LA VOIE 2

Suivre la voie 2 consiste à identifier des indicateurs à partir d'un bon inventaire des données disponibles ou qu'il serait possible d'obtenir. Il s'agit d'essayer de « faire parler plus et mieux » les données déjà disponibles dans le système d'information ou de trouver de nouvelles idées d'indicateurs potentiels. Une voie intéressante pour celui qui considère que l'on n'arrive même pas à traiter correctement les données actuelles et que de le faire est déjà une grande amélioration. Cette voie, si elle est empruntée seule, risque de limiter prématu-

rément le champ d'indicateurs aux seules données disponibles, privant en partant les utilisateurs des bénéfices qu'ils pourraient tirer d'une revue sérieuse des préoccupations et des objectifs. On se retrouve habituellement avec un grand nombre d'indicateurs à prioriser, en particulier selon leur degré de pertinence, ce qui nous oblige, pour le faire correctement, à emprunter la voie 1 !

À plusieurs occasions, on a ainsi orienté l'élaboration des indicateurs vers l'implantation d'un système informatique plus sophistiqué de traitement des données existantes. Cela a donné des tableaux de bord perfectionnés sur le plan technique, mais assez peu pertinents, même si le choix des indicateurs avait été validé par questionnaire auprès des utilisateurs.

2.3. LA VOIE 3

Suivre la voie 3 consiste à s'inspirer d'une bonne liste d'indicateurs génériques ou existant ailleurs pour enrichir notre analyse³, certains étant suffisamment articulés et validés pour constituer des profils de performance normalisés⁴ pour l'ensemble d'un secteur ou d'un réseau. Nous avons en effet réalisé qu'il existe non seulement un bloc commun d'indicateurs dans chaque secteur d'activités, mais qu'en plus ces indicateurs pourraient être regroupés selon des noyaux généraux de structures et de préoccupations de gestion dans les organisations de même type.

2.4. LES PROFILS DE PERFORMANCE NORMALISÉS

Nous pourrions donc « emprunter » des indicateurs à des profils existants pour éviter de réinventer la roue, de recommencer à zéro. Cela permettrait d'accélérer le développement tout en diminuant les efforts d'identification des indicateurs en plus d'offrir la possibilité d'étalonnage volontaire et ciblé sur certains indicateurs. Malgré ces avantages, une importante adaptation des exemples est obligatoire, ne serait-ce que pour filtrer les indicateurs pour ne retenir que ceux qui sont pertinents et transposables. Le piège de cette voie consisterait à tout prendre en bloc et à limiter l'adaptation à l'alimentation du système avec nos propres bases de données. Ainsi, pour que le système

-
3. Les temps ont bien changé depuis la première édition de ce livre ! Nous proposons ici 1) une démarche pour entreprendre un tel développement et 2) nous fournissons une banque de préoccupations et d'indicateurs correspondants suffisamment structurée et élaborée pour servir de base à une voie 3. De plus, l'utilisation du modèle des composantes mesurables pour structurer la banque la rend applicable à l'ensemble des organisations.
 4. Ce concept de « profil de performance » s'apparente aux quatre perspectives de Kaplan et Norton et, malgré son côté rigoureux, l'identification de sa structure même est plus souple et adaptable aux organisations.

fonctionne, on doit adapter la gestion au tableau de bord ou se contenter d'un système non personnalisé!

En revanche, une option viable consisterait à choisir un profil correspondant à notre organisation dans une banque de « profils de performance normalisés » puis à l'adapter en retirant ou en modifiant des préoccupations de gestion et en ajoutant des indicateurs particuliers à l'organisation ou des cibles mesurables « chiffrées ». Il faudrait évidemment retirer du profil normalisé emprunté les éléments non pertinents à l'organisation. Une autre option, plus sûre au regard de la pertinence, serait d'élaborer son propre profil en s'inspirant des profils normalisés.

Les regroupements d'organismes de chaque secteur d'activités devraient concevoir des profils de performance normalisés et les proposer à leurs établissements comme point de départ à une réflexion sur la performance. Il s'agirait alors pour chaque organisation qui veut enclencher une démarche de réalisation de tableau de bord de gestion de commencer par choisir un noyau initial de préoccupations-indicateurs tiré ou inspiré d'une banque existante de profils du secteur, puis d'adapter ce noyau, de le particulariser, de l'élarguer et de le compléter selon sa propre réalité, ses paramètres structurels particuliers (mission, priorités et objectifs, ressources, etc.), et à un rythme qui respecte la capacité de l'organisation à absorber ce changement. Certains regroupements d'organismes ont déjà engagé de tels efforts⁵. Cette approche faciliterait en outre l'étalonnage interétablissements en raison de l'existence d'indicateurs normalisés et, avec le temps, permettrait la création d'une banque de connaissances basée sur de l'expérience documentée.

Évidemment, dans un souci d'autonomie, plusieurs organisations sont réticentes à se laisser imposer une banque d'indicateurs parachutée par n'importe quel organisme extérieur, en particulier s'il s'agit d'un organisme d'encadrement! Dans ce dernier cas, les indicateurs imposés sont assez souvent mal reçus et contestés, surtout ceux qui visent l'étalonnage ou le suivi des diverses transformations des réseaux publics, parce qu'ils sont perçus comme des instruments de contrôle venant d'organismes centraux et utilisés à des fins de rationalisation.

5. Ce peut être une association d'établissements, un organisme de régie ou de coordination nationale. En particulier, dans le secteur de la santé : l'AHQ, *Le tableau de bord, un outil de pilotage au service du Conseil d'administration : guide méthodologique*, 1994 ; le Conseil canadien d'agrément des établissements de santé ; l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Morin, Guindon et Boulianne, *Les indicateurs de performance financière*, Montréal, Guérin, 1996, 167 p.

2.5. QUELLE(S) VOIE(S) CHOISIR ET DANS QUEL ORDRE ?

Le problème ne réside pas dans la voie choisie ni dans l'ordre privilégié pour les aborder, mais dans la tentation d'ignorer les autres voies. On peut suivre les voies dans l'ordre, en fonction des objectifs du projet ou, mieux, emprunter les trois plus ou moins simultanément. En général, on préconise de commencer par la voie 1 : que veut-on suivre avec des indicateurs et, donc, de quels indicateurs a-t-on besoin ? On peut alors s'inspirer de ce qui se fait ailleurs pour enrichir sa réflexion (la voie 3). On peut, en parallèle, se demander si les systèmes dont on dispose peuvent fournir les données nécessaires et examiner ce que l'on peut tirer des données existantes. Il se crée alors un mouvement d'aller-retour dynamique où besoins, exemples existants, données disponibles et indicateurs possibles vont progressivement correspondre. On sait, cependant, qu'il est en général risqué de mettre en œuvre un projet tableau de bord avec l'idée d'acquérir un logiciel SID et de se limiter à essayer de le « remplir » avec ses données.

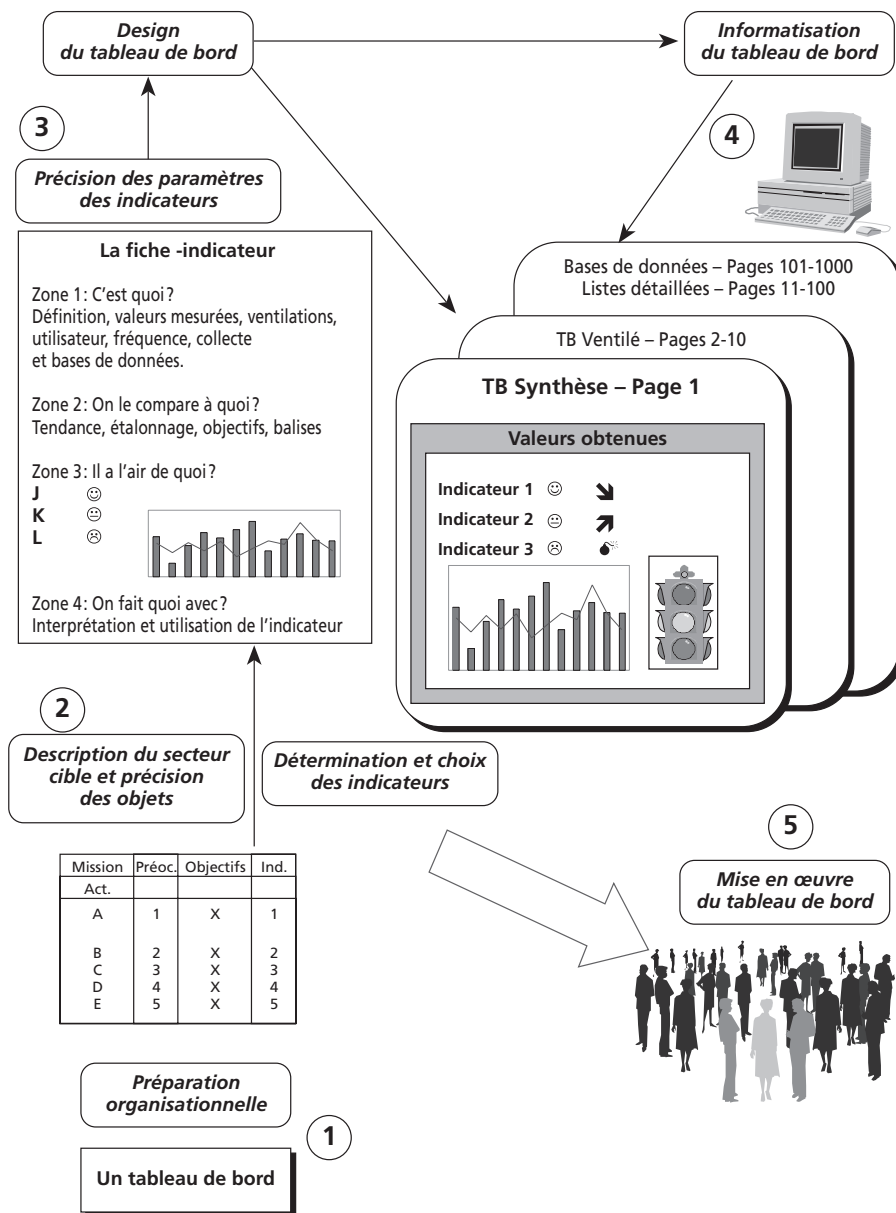
De plus en plus d'organisations ont déjà tenté d'élaborer des indicateurs. Il ne s'agit pas de recommencer à zéro, mais bien de s'assurer de suivre à nouveau toutes les voies et surtout d'accepter de réexaminer ses préoccupations de gestion.

3. LES ÉTAPES DE RÉALISATION DES TABLEAUX DE BORD

Un projet de tableau de bord comprend cinq étapes⁶ que l'on peut regrouper en trois grandes phases plus ou moins séquentielles : l'organisation et la gestion du projet (étape 1), le développement ou l'adaptation du tableau de bord (étapes 2, 3 et 4), la mise en œuvre et l'utilisation du tableau de bord (étape 5).

6. Le nombre d'étapes est de cinq au lieu de sept comme dans la première édition ; ce regroupement simplifie la méthode. La logique et le contenu de la méthode demeurent cependant identiques. Voici le tableau de correspondance des étapes :

Méthodologie 1994	Méthodologie 1998
Étape 1 Organisation du projet tableau de bord	Étape 1 Organisation du projet tableau de bord
Étape 2 Identification des objets de gestion	Étape 2 Identification des préoccupations et objets de gestion et des indicateurs
Étape 3 Identification des indicateurs	
Étape 4 Précision des paramètres des indicateurs	Étape 3 Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle
Étape 5 Design visuel du tableau de bord	
Étape 6 Informatisation du tableau de bord	Étape 4 Informatisation du tableau de bord
Étape 7 Mise en œuvre du tableau de bord	Étape 5 Mise en œuvre du tableau de bord

Figure 7.2Illustration des cinq étapes de la démarche tableaux de bord⁷

7. Illustration produite par Manuela Mendonça.

3.1. LES CINQ ÉTAPES

Étape 1 L'organisation du projet tableau de bord

Cette étape consiste à réaliser les études d'opportunité et de faisabilité et de proposer un plan de réalisation. Il s'agit donc d'analyser les attentes des gestionnaires et de vérifier la pertinence du tableau de bord dans les secteurs ciblés, de déterminer l'envergure du projet, d'évaluer la présence des conditions de succès et les possibilités des systèmes de gestion et d'information existants, d'effectuer une analyse de faisabilité menant à un plan de réalisation et d'émettre des recommandations sur le respect des conditions requises, sur les ressources allouées et sur le choix des divers intervenants.

Étape 2 L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

Cette étape consiste à compléter un *tableau préoccupations-indicateurs*. On commence par un découpage du secteur cible, d'abord par niveau hiérarchique (stratégique, opérationnel), puis, par volet d'activités (par programme, par secteur, etc.). On illustre, s'il y a lieu, le processus opérationnel « d'affaires » ou de production de service. On précise ensuite, pour chaque élément du découpage, ce que l'on veut mesurer : les buts, les préoccupations de gestion, les objectifs chiffrés, les zones de performance et les indicateurs nécessaires. Après avoir fait l'inventaire des indicateurs disponibles ou pour lesquels on aurait des données, on choisit, par ordre de priorité, les indicateurs à retenir parmi ceux qui sont à la fois pertinents et possibles. L'ensemble de ces précisions fournira un bon profil de la performance du secteur ciblé.

Étape 3 Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle

Lors de cette étape, on fait le design de chaque indicateur : on donne une définition détaillée de l'indicateur et on précise les valeurs mesurées ainsi que les paramètres : la périodicité, les ventilations, les calculs, les balises et les comparaisons permettant de produire les écarts et les tendances. On détermine ensuite la représentation visuelle tout en donnant les possibilités d'interprétation et d'utilisation. L'ensemble de ces précisions sera documenté à l'aide de *fiches-indicateurs*.

On effectue ensuite le design du tableau de bord. Les indicateurs sont agencés en « pages » ou en « panoramas » en suivant une structure logique de navigation puis on décrit les possibilités de forage par niveaux d'information,

les formes possibles de rapports ventilés et synoptiques connexes selon les destinataires et le degré de personnalisation souhaité.

Étape 4 L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord

Cette étape vise à finaliser le prototype, vraisemblablement entrepris plus tôt, puis à produire un système de tableau de bord complet. Il est nécessaire de fixer les choix technologiques d'équipements et de logiciels, puis le design technique du système de production du tableau de bord (l'extraction, la consolidation et le traitement des données), en fonction des systèmes d'information existants et des modifications prévues. Une fois l'alimentation du prototype en données terminée, on le teste et on l'installe sur le ou les sites pilotes.

Étape 5 La mise en œuvre du tableau de bord

Selon le plan d'implantation et de changement, on procède d'abord à l'expérimentation de l'utilisation par certains utilisateurs et à la validation des indicateurs sur le terrain : on teste le ou les prototypes et on procède aux ajustements de contenu et de forme nécessaires. On évalue ensuite le projet pilote et on déploie l'utilisation du système. En parallèle avec la mise en œuvre progressive, on installe le système informatisé complet. Les utilisateurs reçoivent une formation et les mécanismes administratifs sont adaptés à ce nouvel outil. On voit ensuite à une intégration graduelle au fonctionnement et à la gestion de l'organisation. Tout le processus de mise en œuvre s'accompagnera de considérations de gestion du changement⁸. De façon permanente, on verra à la validation et aux ajustements périodiques du tableau de bord selon l'évolution de l'organisation et les changements dans sa gestion.

3.2. UNE DÉMARCHE NON SÉQUENTIELLE

Une démarche itérative et la possibilité d'étapes simultanées

La démarche que nous venons de proposer semble beaucoup plus séquentielle dans sa présentation qu'elle ne peut ou ne doit l'être dans la réalité. D'abord, les étapes ne sont pas mutuellement exclusives, certaines d'entre elles

-
8. Comme cette préoccupation de changement doit être constante tout au long de la démarche, on devrait inclure ce volet à chaque étape de la démarche (par exemple, commencer tôt à sensibiliser l'ensemble des utilisateurs et à habiliter certains pour qu'ils puissent participer activement à l'implantation de tableau de bord). C'est pourquoi nous compléterons ce chapitre introductif en présentant les conditions facilitantes et les considérations importantes pour réussir la mise en œuvre d'un projet tableau de bord.

pouvant être menées plus ou moins parallèlement, les résultats d'une étape aidant à compléter une autre et vice versa. Par exemple, comme nous le verrons lors de l'étape de la définition des indicateurs, l'inventaire des informations disponibles dans les systèmes d'information peut se faire en même temps que l'identification des indicateurs nécessaires. En effet, présenter aux gestionnaires un répertoire d'information disponible peut leur faire penser à des indicateurs intéressants même si ceux-ci ne découlent pas de l'exercice de précision d'objectifs. En outre, on peut même, à cette occasion, commencer à esquisser des prototypes de présentation des indicateurs. L'expérience montre en effet que de travailler tôt avec de tels prototypes visuels permet aux gestionnaires d'imaginer, de saisir beaucoup plus rapidement et précisément les indicateurs qui sont évocateurs pour eux. Il importe donc d'accompagner l'analyse d'expérimentation et de validation, chaque fois que c'est possible. Ensuite, certaines étapes peuvent être reprises, les tableaux de bord remis en question, selon les résultats des validations et le feed-back obtenus lors d'un projet pilote. Un système de tableaux de bord évolue avec ses utilisateurs, qui évoluent eux aussi, avec l'adaptation progressive du système de gestion et du système d'information à leurs besoins. L'interaction est dynamique, itérative et permanente.

Notons finalement que certaines organisations scindent dans le temps les grandes phases et les réalisent en projets distincts, ou dans une séquence différente. Ainsi, elles se limitent à la définition d'indicateurs à l'occasion d'une démarche de rationalisation de leur gestion (par exemple, lors d'une démarche qualité, etc.) et reportent à plus tard le design comme tel des tableaux de bord. D'autres, à l'inverse, commencent par définir des indicateurs à partir du reportage de leur système d'information actuel (voie 2), créant de la sorte une interface simplificatrice entre l'utilisateur et les rapports détaillés habituels. On espère ainsi enclencher un processus de réflexion sur la gestion, mais on reporte la reformulation des objectifs au moment d'une éventuelle réforme plus globale de la gestion de l'organisation.

Un commentaire explicatif sur les différentes utilisations du *tableau préoccupations-indicateurs* et des *fiches-indicateurs*

Rappelons que le *tableau préoccupations-indicateurs* et les *fiches-indicateurs* sont des outils de documentation. Le concepteur les utilise pour consigner les résultats des étapes de la démarche de développement du tableau de bord. Dans ce sens, ils ne font pas partie intégrante du tableau de bord, comme par exemple les pages synthèses et les pages ventilées, mais ils devraient y être

annexés. En effet, l'utilisateur devrait aussi pouvoir y accéder, au besoin, à des fins de consultation : pour savoir, par exemple, à quelle préoccupation de gestion un indicateur est lié (en consultant le *tableau préoccupations-indicateurs*), pour se remémorer le mode de calcul d'un indicateur ou toute autre caractéristique nécessaire à son interprétation correcte (en consultant la *fiche-indicateur*).

Un rappel explicatif sur les séquences « opposées » de consolidation et de forage des données

Lors de la réalisation du tableau de bord, le développeur structure la consolidation progressive des données du détail au général. Lors de l'utilisation du tableau de bord, une fois réalisé, l'utilisateur du tableau de bord fonctionne à l'inverse pour le forage du général au particulier. Ainsi, pour le volet du traitement des données (étapes 4 et 5), la logique de consolidation suivie par le développeur de tableau de bord est, en quelque sorte, opposée à la logique de forage de l'utilisateur d'un tableau de bord.

Le développeur va bâtir des bases de données de tableau de bord (que l'on peut, par analogie, assimiler aux pages de statistiques détaillées 11 à 100) à partir de données brutes (les pages bases de données 101 à 1000). Il va ensuite créer les pages ventilées 2 à 10, pour finir avec le design de la ou des pages 1 synthèses.

L'utilisateur du tableau de bord va suivre le cheminement logique inverse. Il commencera avec la page 1 synthèse pour progressivement forer dans les détails des pages ventilées 2 à 10, puis, au besoin, il explorera les pages de statistiques détaillées 11 à 100 et même les bases de données 101 à 1000, s'il désire descendre au niveau de certains dossiers ou transactions.

4. LES FACTEURS DE SUCCÈS DANS LA RÉALISATION DE TABLEAUX DE BORD

Les recherches effectuées à ce jour et l'analyse d'expériences récentes de réalisation de tableaux de bord de gestion nous permettent de faire des constats et d'identifier des conditions générales pouvant favoriser la réussite d'un système de tableau de bord⁹. Des conditions qu'il serait souhaitable de

9. Cette section est basée et inspirée de plusieurs sources : 1) l'analyse de plusieurs cas réels, documentés par des intervenants directs ; par exemple *L'élaboration de tableau de bord de gestion : bilan de l'expérience d'établissements de santé*, AHQ, 1997, etc. ; 2) le résultat d'une recherche de l'auteur sur les facteurs de succès d'une démarche tableau de bord (consulter la bibliographie générale) ; 3) H. Watson, K. Rainer et G. Houdeshel (dir.), *Executive Information System : Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley, 1992, en particulier le chapitre 7, de C. Barrow, « Implementing an Executive Information System :

se préparer à remplir le mieux possible, soit avant, soit pendant le projet pour mieux orienter la démarche et éviter certains écueils coûteux.

Les constats généraux

- La réalisation de tableaux de bord est une démarche rentable, mais multidimensionnelle et exigeante pour une organisation. Elle prend du temps et nécessite des ressources importantes, à cause des exigences managérielles et technologiques qu'elle pose, des diverses facettes qu'elle possède et des multiples enjeux qu'elle génère : les attentes de gestionnaires et leurs pratiques de gestion, les préoccupations et les objectifs de performance de l'organisation, la qualité des systèmes d'information, les impacts humains et organisationnels reliés aux changements technologiques, etc.
- Il n'existe pas de tableaux de bord universels même s'il existe des exemples de tableaux de bord dont on peut s'inspirer. Un ensemble d'indicateurs ne s'emprunte pas automatiquement à une organisation voisine et l'existence d'exemples génériques ne dispense pas les organisations d'un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation. Par exemple, si les objectifs de gestion sont absents ou mal formulés, les indicateurs empruntés ailleurs peuvent être de qualité, mais difficiles à interpréter faute de référentiels précis issus de ses objectifs propres et de son contexte.
- On ne réalise pas des tableaux de bord en se contentant d'acquérir un système informatisé de production de tableaux de bord¹⁰. Un tableau de bord n'est pas un système informatique, mais un système de gestion informatisé.

Certaines organisations se sont lancées dans la réalisation de tableaux de bord en pensant qu'identifier des indicateurs ne consistait qu'à faire une analyse de besoins – ou de désirs –, à mieux présenter les statistiques existantes et à passer la commande au service informatique pour alimenter le système en données disponibles. On a souvent limité les efforts consentis à l'informatisation « cosmétique » des données existantes. Or, au départ, les systèmes

Seven Steps for Success : « 1) find an executive champion, 2) maintain simplicity, 3) use MIS expertise, 4) ensure feasibility of data availability, 5) develop a small but significant prototype, 6) communicate to overcome resistance, 7) plan for the future. »

10. Bien que l'élaboration de tableaux de bord comporte d'importants aspects technologiques, nous nous concentrerons sur le contenu de gestion de la méthode intéressant le gestionnaire plutôt que sur la mécanique spécifique de gestion de projet de systèmes d'information particulière aux spécialistes du domaine des SID.

offerts sur le marché, malgré leur puissance impressionnante ne contiennent pas de données et ne proposent pas d'indicateurs optimaux.

De plus, on a parfois essayé de réaliser, par le biais du projet tableau de bord, l'intégration de bases de données disparates, le tableau de bord nécessitant effectivement une consolidation poussée des données. On a donc connu, en surplus, les difficultés inhérentes à ce grand ménage, et on en a imputé les coûts au projet tableau de bord, convertissant ainsi un investissement potentiel en information de gestion en une dépense informatique. On comprend bien que certains échecs aient pu laisser l'impression que la réalisation de tableaux de bord est extrêmement coûteuse!

Par ailleurs, on a espéré faire du système informatisé de tableaux de bord un système d'information central et unique. Or, un système de tableau de bord ne remplace pas les systèmes opérationnels, mais s'en alimente pour fournir un portrait général. D'où la lourdeur (et les coûts de maintien à jour) de certains systèmes trop ambitieux.

Finalement, en se focalisant sur l'aspect informatique, on refroidit d'emblée l'intérêt de gestionnaires que l'utilisation directe d'ordinateurs rebute. Ces gestionnaires expriment souvent leur scepticisme quant à la pertinence même du système ou quant à son contenu, lorsque, en fait, ils ne veulent que masquer leur crainte et leur refus d'adopter ces nouveaux outils.

- Il est primordial de faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des gestionnaires et au contexte de l'organisation. Les gestionnaires sont responsables du suivi de gestion, donc ils connaissent assez bien leurs besoins en gestion et sont jusqu'à un certain point responsables de l'information qu'ils utilisent pour l'effectuer. Ce sont eux qui vont en justifier la pertinence par l'intégration du système à leur gestion et son appropriation effective par l'ensemble de ses utilisateurs. Ne jamais oublier qu'au bout du compte, ce sont eux qui sont imputables, et non le système! Si l'on arrive à des interprétations trop différentes ou que des distorsions surviennent trop souvent, les gestionnaires vont considérer les indicateurs comme peu fiables, même si les chiffres sont valides. Certaines organisations qui ont fait réaliser des tableaux de bord par des spécialistes, en vase clos, ont eu beaucoup de difficultés à les faire accepter par les gestionnaires concernés.
- À l'opposé, certaines organisations ont considéré le tableau de bord comme une panacée. On a voulu lui faire jouer des rôles de philosophie de gestion, de système rigoureux de prise de décision, sans s'être d'abord assuré

de posséder la maturité de gestion nécessaire pour que l'utilisation d'indicateurs de performance soit réellement intégrée dans la dynamique de gestion et de prise de décision. Or, un tableau de bord de gestion n'est pas, à proprement parler, un système de gestion, mais plus un outil d'information qui contribue à une meilleure gestion. Un projet tableau de bord peut aussi représenter l'occasion d'une formulation plus précise des préoccupations et des objectifs de l'organisation par le questionnement qu'exige son développement méthodique. Le tableau de bord ne compense pas non plus l'absence d'une réelle volonté de performance et de la culture de la mesure qui doit la sous-tendre.

- En outre, si les tableaux de bord sont implantés parce que cela constitue un exercice à la mode, ils ne serviront à rien et seront vite abandonnés! Il faut s'assurer de les intégrer harmonieusement au fonctionnement et à la gestion des secteurs choisis, seule façon d'en justifier l'investissement. Il serait en effet peu rentable d'élaborer des indicateurs et des tableaux de bord pour des préoccupations qui ne sont pas importantes, sur lesquelles on n'a aucun contrôle ou qui n'intéressent personne!
- Une gestion intégrée du projet assure la cohésion des interventions des divers experts et des intervenants¹¹, selon leur disponibilité et leur degré d'autonomie. Suivre une approche participative et formative est la seule façon d'assurer, par les gestionnaires, une appropriation et une utilisation adéquate d'un système qu'ils se sont donné et un partage des perspectives, des concepts et d'un langage commun. Cela est d'autant plus important que diverses perspectives devraient converger au lieu de s'affronter : la perspective du développeur, l'équipe de projet et expert-conseil avec leurs objectifs de projet, la perspective de l'utilisateur (le gestionnaire) avec ses besoins et ses limites, la perspective du producteur technologique avec ses considérations informatiques.
- Le tableau de bord est un outil en constante évolution ; il doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent. En effet, il doit évoluer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorités, à l'apparition de secteurs névralgiques et d'activités critiques, aux modifications

11. Inspiré de Watson *et al.*, *op. cit.* « *Management must define objectives for the system, allocate necessary resources, put the development staff in place, fight political resistance and be visible users of the systems. Developers must determine information requirements for the system, select appropriate hardware and software resources, gain access to necessary data, design screens, and oversee the evolution of the system.* » Jaquette 1.

du contexte de gestion et des objectifs qui, à leur tour, entraînent d'autres préoccupations chez les utilisateurs, aussi bien en termes de choix des indicateurs que des références de comparaison et d'interprétation (objectifs, balises, etc.). L'effort de maintien à jour des tableaux de bord doit donc être permanent.

- Il est primordial d'effectuer cette démarche dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée¹² pour l'ensemble de ceux qui sont concernés. Utiliser les indicateurs pour s'adapter au présent, encadrer l'amélioration dans le futur et non punir le passé...

Effectivement, pour réussir, on doit aussi composer avec des enjeux humains et organisationnels qui, ignorés, pourraient entraîner l'échec. En effet, pour certaines organisations, concevoir un système de mesure de la performance représente un changement radical et peut occasionner un grand choc culturel.

5. LES CONDITIONS SPÉCIFIQUES ET PRÉALABLES

Les difficultés éprouvées dans les expériences tentées jusqu'à ce jour sont en général de trois ordres : 1) l'organisation et sa gestion, 2) les gestionnaires et leurs préoccupations et 3) la gestion du projet de réalisation¹³. Une organisation qui veut amorcer correctement une démarche de tableau de bord devrait réunir les conditions facilitantes et satisfaire aux exigences suivantes¹⁴.

.

12. Revoir le chapitre 4 pour approfondir ce sujet.
13. Ces distinctions sont observées dans plusieurs expériences de tableau de bord, par exemple, par D. Beaudry, un développeur de tableau de bord de la Régie régionale du Bas Saint-Laurent, *Conférence à l'Association des hôpitaux du Québec*, 18 nov. 1997. Ses principales constatations, lors du développement, sont les suivantes : au sein de l'organisation, l'absence d'orientation de gestion reposant sur des objectifs connus et réalistes et des systèmes d'information inadéquats pour alimenter les tableaux de bord ; chez les gestionnaires, une incapacité à définir leurs besoins, des attentes démesurées et une implication tiède ; chez les responsables du projet, une préoccupation orientée vers le choix des outils informatiques plutôt que vers les besoins des gestionnaires, une difficulté à définir puis à sélectionner les indicateurs les plus pertinents. Lors de l'implantation, il a constaté un manque de formation, une absence de mesures incitant le personnel à intégrer ces outils dans leur gestion ; chez les gestionnaires, une attitude suspecte envers le monitoring, un refus inconscient de modifier leurs habitudes et une méconnaissance de l'ordinateur ; chez les responsables du projet, l'utilisation d'indicateurs flous ou inadéquats et de panoramas surchargés, regroupant des données ou des indicateurs dépourvus de liens.
14. Nous reviendrons en détail sur ces questions au chapitre 8. Les conditions spécifiques sont ici données sous forme de questions posées dans un style se rapprochant des discussions habituelles avec les gestionnaires. La réponse n'est évidemment pas fournie, elle dépend de chaque organisation visitée ; cependant, nous fournissons une explication, une justification ou des commentaires basés sur les facteurs de succès ou d'échec d'une démarche tableau de bord, qui peuvent permettre d'interpréter la réponse des organisations à ce questionnaire.

5.1. L'ORGANISATION DOIT ÊTRE PRÊTE ET SUFFISAMMENT MATURE

Q. – *Est-ce une organisation proactive, attentiste ou réfractaire au changement ?*

R. – Pour que le projet soit dynamique et mobilisateur, il faut une organisation qui se permet de risquer, qui veut avancer.

Q. – *Existe-t-il une réelle volonté de performer ? Une culture axée sur la mesure des résultats ? Y a-t-il des enjeux stratégiques à développer des indicateurs ? Font-ils consensus ? L'organisation a-t-elle une position institutionnelle claire face au tableau de bord ? Quelle est la position de la haute direction, du CA ou de l'organisme supérieur ?*

R. – Il faut une volonté réelle et formelle de performer et de mesurer à des fins de suivi, de contrôle ou d'évaluation pour accepter les efforts de mise en œuvre des moyens correspondants à cette façon de penser et les utiliser assez pour en justifier l'investissement. Cette volonté doit être suffisamment partagée, être majoritaire pour assurer une crédibilité aux motivations et conserver le *momentum* du projet. Les valeurs et les objectifs personnels des gestionnaires doivent suffisamment correspondre aux orientations de l'organisation en termes de performance pour qu'ils puissent s'y retrouver.

Q. – *Est-on obligé de se doter d'indicateurs ?*

R. – Si oui, le projet peut susciter des luttes de pouvoir qui ont peu à voir avec les moyens et les outils en cause ou peut nécessiter l'instauration de mesures pour inciter les gestionnaires à intégrer ces outils dans leur gestion. On peut observer de la réticence à se laisser imposer des indicateurs de l'extérieur, perçus comme un instrument de contrôle de l'organisme central.

Q. – *Le moment est-il opportun, le contexte, propice ? Les circonstances sont-elles favorables ? Y a-t-il une réflexion d'amorcée ?*

R. – Un contexte de croissance, d'amélioration ou de développement facilite beaucoup la réalisation de tableaux de bord. Éviter d'implanter des tableaux de bord en situation de crise et qu'ils soient associés directement à coupures, à rationalisation. Les forces motrices du moment doivent dépasser le plus possible les forces restrictives.

Q. – Quel est le degré de centralisation ou d'autonomie sectorielle ? Quelle est la possibilité d'atteindre des consensus ?

R. – Le projet peut être rendu difficile par la complexité du réseau de communication de l'information. De plus, les groupes peuvent vouloir conserver des pratiques sectorielles « autonomistes » ou refuser de partager ou d'être distingués dans des indicateurs « locaux » spécifiques et comparés entre eux ou à des indicateurs « centraux » corporatifs. Babbie fait remarquer à ce propos que « si nous nous entendons bien sur quelques indicateurs communs, nous devrions pouvoir porter notre attention sur ces derniers, et nous pourrions probablement nous entendre sur la réponse qu'ils procurent¹⁵ ».

5.2. LES SYSTÈMES DE GESTION ET D'INFORMATION DOIVENT ÊTRE SUFFISAMMENT ARTICULÉS

Q. – Les systèmes de gestion, sont-ils rigoureux et articulés, axés sur des objectifs connus et réalistes et permettent-ils le suivi et le contrôle de leur atteinte ? Possèdent-ils des balises, des référentiels permettant la mise en perspective, la comparaison ? La circulation et le « timing » de l'information, sa périodicité, son degré de consolidation correspondent-ils à cette structure d'objectifs ?

R. – L'existence de mécanismes formels de mesure est nécessaire pour assurer l'arrimage du tableau de bord à la gestion, lui donner sa raison d'être. Des pratiques rigoureuses de gestion appliquées de façon régulière assurent la continuité de l'utilisation du système de tableau de bord.

On ne peut pas considérer des pratiques artisanales de gestion comme une base solide pour y bâtir un système d'information pour le gestionnaire. Souvent, lorsqu'on explore la gestion quotidienne, on se retrouve devant un gouffre : les gens fonctionnent avec rien¹⁶.

Q. – Quel est le degré de confiance du personnel envers les systèmes de mesure, de gestion, et envers les gestionnaires qui les utilisent (validité de la mesure, équité des décisions prises par les gestionnaires).

.

15. « If we pretty much agree on some indicators, we could focus our attention on those, and we would probably agree on the answer they provide. » Earl R. Babbie, *The Practice of Social Research*, 7^e éd., Belmont, Wadsworth Publishing, 1994, p. 115.

16. Propos du directeur général d'un centre hospitalier en cours d'implantation de tableaux de bord.

R. – On doit utiliser le tableau de bord pour faire du renforcement et non de la coercition, dans un climat de confiance, de partenariat permettant l'échange d'information. Il est important de partager des mauvais résultats mais aussi des succès : évaluation mais valorisation, exigences mais reconnaissance !

5.3. LES DIVERS INTERVENANTS ET LES UTILISATEURS DOIVENT ÊTRE MÛRS

Q. – *Existe-t-il chez les gestionnaires une culture de la mesure axée sur les résultats¹⁷ ? Quelle est l'attitude générale face à la mesure et au suivi, au contrôle et à l'évaluation ? Accepte-t-on l'imputabilité et la responsabilisation correspondante ? A-t-on peur d'être jugés, comparés, que « la vérité se sache » ?*

R. – On ne peut réussir l'implantation d'un système de mesure chez des personnes qui refusent la mesure. La perception du contrôle dépend de ce que l'on fait de l'information et de la confiance que l'on a en ceux qui l'utilisent. Un tel système nécessite l'acceptation par les gestionnaires de mesurer et d'être mesurés aussi. Accepter de recevoir mais aussi de transmettre les moins bonnes nouvelles.

La peur d'être contrôlé peut engendrer de fortes résistances à participer à la réalisation et à l'utilisation des indicateurs ou du tableau de bord, et même, dans certains cas, susciter un boycott systématique. En fait, une telle démarche doit prendre en considération l'évolution des gestionnaires, leurs connaissances ou leurs capacités de gestion, c'est-à-dire laisser le temps à tous les gestionnaires directement concernés d'accéder au même niveau d'implication et d'appropriation, tout en restant rigoureuse quant à l'atteinte de ses objectifs.

Q. – *Les gestionnaires ont-ils l'ouverture d'esprit, l'expérience, les capacités d'absorption et acceptent-ils de modifier, si nécessaire, leurs habitudes de gestion ? Ont-ils déjà suivi une démarche rigoureuse de changement ? Acceptent-ils un regard évaluatif sur leur gestion ? Sur eux en tant que gestionnaires ?*

R. – Évidemment, en invitant ainsi les gestionnaires qui sont intéressés à dépasser le simple statut de client de systèmes d'information, nous leur donnons une responsabilité importante aussi bien au niveau de la réalisation que de l'utilisation rentable de tels systèmes. Nous sommes conscient que

17. Revoir le chapitre 4 pour un traitement plus global de la culture de la mesure. Nous ne présentons ici qu'un résumé des facteurs directement associés aux tableaux de bord.

cela représente pour plusieurs d'entre eux un changement radical de mentalité. En effet, en dépassant l'aspect fonctionnel de l'utilisation de l'outil, nous amenons les gestionnaires à accepter de réexaminer leur gestion même : leur approche, leurs pratiques de gestion et leur façon d'utiliser l'information. De plus, l'habitude de définir les besoins en information, de suivre une méthode rigoureusement facilite le processus de changement.

Q. – Connaît-on bien les tableaux de bord ? En comprend-on la portée, les capacités et les limites ?

R. – La connaissance de la nature d'un tableau de bord et l'image qu'on en a permettent de se centrer sur le réel et l'essentiel, en particulier sur le possible, sur les exigences et sur les limites des tableaux de bord. De tels outils peuvent en mettre plein la vue, parce qu'ils sont très puissants. Il est important de faire la distinction entre le gadget et l'outil.

Q. – A-t-on vécu des expériences d'indicateurs ou de tableau de bord ? Satisfaction ? Perception positive ? Traîne-t-on des « bibittes » ?

R. – L'acquisition d'expérience facilite progressivement la reconnaissance des possibilités et des limites. Les expériences négatives sont difficiles à effacer en raison de la tendance qu'on a à transposer les contentieux historiques de l'informatique sur les tableaux de bord.

Q. – Dans quelle mesure sent-on de la réceptivité, de l'intérêt pour des outils comme le tableau de bord ?

R. – Pour que le projet soit mobilisateur, suscite de l'enthousiasme et l'adhésion, les gestionnaires doivent être convaincus que la mesure peut vraiment servir à l'amélioration. L'efficacité et la pérennité des tableaux de bord ne peuvent être assurées que si les utilisateurs, tant les individus pris isolément que les groupes, s'en sentent responsables et se les approprient. Cela crée l'autonomie nécessaire pour que le système continue à être utilisé quand l'équipe du projet de réalisation disparaîtra, une fois le projet terminé, et cela stimule l'adhésion de nouveaux utilisateurs.

Q. – Les utilisateurs ciblés ont-ils une réelle ouverture à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information ?

R. – Des craintes paralysantes, souvent non avouées, peuvent amener les utilisateurs à exprimer des réticences de tout ordre, risquant ainsi de faire dévier

la réflexion sur un système de tableau de bord. Prévoir, dès le départ, la démystification, la formation et le soutien permanent permet en général d'atténuer ce phénomène.

Q. – *Les gestionnaires ont-ils l'ouverture d'esprit, la capacité et la disponibilité soit de participer activement (comme personnes consultées), soit de réaliser le projet (comme membres de l'équipe)?*

R. – Rappelons l'importance de la collaboration des gestionnaires pour définir puis sélectionner les indicateurs les plus pertinents. Il faut enclencher le processus de réflexion des gestionnaires le plus tôt possible au début du projet, parce que d'attendre à l'étape de l'implantation d'un tableau de bord pour répondre aux exigences les plus élémentaires (comme l'acceptation de la mesure, imposée ou négociée) risque de compliquer un processus déjà exigeant en termes de changement. Par exemple, imaginons la confusion du gestionnaire placé, d'un seul coup, face à l'obligation de modifier son approche de gestion, d'apprendre et de s'habituer à suivre sa performance plus rigoureusement et de se doter, pour le faire, d'objectifs à la fois clairs pour lui et son équipe et cohérents avec ceux de l'organisation, d'apprendre à gérer par indicateurs sous forme de tableau de bord, et de le faire assis devant un micro-ordinateur à utiliser un SID !

Q. – *Y a-t-il des groupes d'employés pour lesquels le traitement automatisé des indicateurs va modifier ou réduire le travail (par exemple, les agents de recherche qui produisent des statistiques)?*

R. – Ces employés vont s'opposer parce qu'ils sont directement menacés : ils peuvent dénigrer le système, remettre en question la validité des indicateurs, compliquer l'accès aux données, refuser de collaborer à l'identification des indicateurs ou, au contraire, se trouver un rôle dans le système comme soutien à l'interprétation des indicateurs.

5.4. LE PROJET TABLEAU DE BORD, UNE VISION CLAIRE ET PARTAGÉE : SAIT-ON DANS QUOI ON S'EMBARQUE ?

Q. – *Sait-on de quoi on parle ?*

R. – La standardisation et le partage d'une perspective, de concepts et d'un langage communs permet 1) de fournir les bons indicateurs, 2) de les comprendre et de les interpréter correctement et 3) d'effectivement les utiliser pour gérer et décider.

Q. – Quelles sont les motivations, les objectifs et les bénéfices attendus. « Encore une baloune ? » Une mode passagère ?

R. – Il est impérieux de bien cerner les bénéfices, les capacités et les limites, les enjeux, les exigences, les échéances, le volume et le rythme des efforts à fournir, de négocier des objectifs réalisables au regard de la charge de travail supplémentaire qu'une telle démarche entraîne pour les gestionnaires concernés et leur équipe de gestion. Pour contrecarrer l'impression que ce sont eux qui travaillent pour le système et non l'inverse, il faudra leur démontrer les réels avantages qu'ils vont retirer de ces tableaux de bord par rapport aux attentes à leur égard. Les principales difficultés habituellement éprouvées touchent la disponibilité des ressources qui ne correspond pas aux plans d'action, le comment faire qui est ambigu et des objectifs de changement qui s'opposent.

Q. – Les attentes sont-elles réalistes ? Sait-on quoi, pour qui et pourquoi ? L'envergure du tableau de bord est-elle clairement choisie ? Le site pilote et les phases progressives de déploiement sont-ils bien identifiés ?

R. – S'assurer d'avoir des attentes réalistes, de vraiment connaître la valeur qu'ajoute le tableau de bord à la gestion. Bien distinguer ce qui, dans le projet, est une nécessité, un besoin, un désir, un caprice, un gadget ou une panacée... Dans le cas où l'élaboration d'indicateurs ou de tableaux de bord fait partie d'un projet plus étendu de planification stratégique, de transformation, d'amélioration ou de systématisation, le questionnement demeure en gros le même sauf pour l'analyse de la pertinence (en termes d'arrimage au projet englobant) et pour l'évaluation relative des coûts (par exemple, si l'élaboration d'indicateurs constitue un produit ajouté à l'intérieur d'une refonte des systèmes d'information...). Notons que, même alors, le projet tableau de bord ne devrait pas avoir à concurrencer les autres volets pour les ressources. On devrait plutôt considérer le tableau de bord comme une partie instrumentale mais essentielle permettant la mesure de la transformation et de ses résultats.

Q. – Les échéanciers souhaités sont-ils réalistes ?

R. – Identifier et distinguer clairement les phases du projet et leurs échéances. S'assurer que le temps alloué au développement des indicateurs est suffisant. Garder une souplesse en prévision du grand nombre d'impondérables.

Q. – *Existe-t-il une structure formelle de gestion du projet? Est-ce que tous acceptent de suivre la même méthodologie et de façon « disciplinée »?*

R. – L'importance d'une approche d'habilitation (*empowerment*) commune et partagée, rigoureuse mais souple. Le choix judicieux des intervenants et l'obligation de rigueur vont assurer une orientation commune et comprise du projet. La prise en charge par les gestionnaires qui le veulent nécessite qu'ils soient habilités (*empowered*) à le faire correctement, qu'ils se sentent capables, accompagnés et soutenus dans leur démarche! Si l'on suit une telle approche d'autonomisation, l'expert-conseil fait plus faire qu'il ne fait lui-même¹⁸. Il peut effectuer ou encourager deux types de transfert permettant l'appropriation du système par les gestionnaires. Premièrement, un transfert d'expertise, de connaissances et d'habiletés nécessaires pour que les gestionnaires puissent d'abord contribuer à la réalisation et ensuite utiliser leur système. Le conseiller n'élabore pas d'indicateurs, il aide les gestionnaires de l'équipe à définir leurs indicateurs, les guide dans la réalisation de leur tableau de bord. Deuxièmement, le transfert du contrôle ou, mieux, de la propriété opérationnelle du système à l'unité ou à l'équipe d'utilisateurs permet d'en contrôler suffisamment l'utilisation et l'évolution pour s'assurer qu'il demeure pertinent.

Q. – *Les utilisateurs éventuels ont-ils tous été au moins informés, sensibilisés?*

R. – Sensibiliser l'ensemble des utilisateurs ouvre la voie à une contribution ou à une collaboration positive et peut réduire les problèmes potentiels dus à l'ignorance. En raison de la nature névralgique de l'information de gestion et surtout de ce que l'on peut en faire, on devrait consulter l'ensemble des personnes directement concernées et les tenir informées du déroulement du projet, d'autant plus qu'elles connaissent en général le fonctionnement et la gestion de leur secteur mieux que quiconque.

18. Ces propos s'inspirent de multiples expériences vécues ou analysées par l'auteur, où le conseiller joue beaucoup plus un rôle de soutien et d'encadrement à la démarche que celui de fournisseur de tableaux de bord comme tel. Cette approche est rapportée dans certains ouvrages : « *In the organisation we observed, a group of EIS "coaches", often former consultants, give EIS users continuing assistance. Their primary goal is to "help" rather than "to do"* », dans J. Rockart et M. Tracey, « The CEO Goes On-line », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 1982, reproduit dans Watson *et al.*, *op. cit.*, p. 8.

5.5. LES RESSOURCES NÉCESSAIRES SONT-ELLES MISES À LA DISPOSITION DES INTÉRESSÉS ?

Les ressources informationnelles: l'état actuel des systèmes d'information

Q. – L'organisation a-t-elle une orientation technologique articulée? Un plan directeur de gestion de l'information? Quelle est la position de l'organisation face aux dépenses informatiques? Souhaite-t-on un retour tangible sur l'investissement?

R. – Il faut s'assurer du positionnement et de l'intégration cohérente du tableau de bord dans le plan directeur des systèmes d'information; adopter une perspective d'investissement et non de dépenses; bien analyser la répartition en pourcentage des budgets en développement, en entretien et en innovation technologique et s'assurer de rajuster le cadre au besoin au lieu de se limiter à adapter le projet aux ressources du moment.

Q. – L'état actuel des SI: Qu'en est-il de la maturité du Plan de gestion de l'information? Du portefeuille d'application, des données et des réseaux? Les systèmes d'information sont-ils adéquats pour alimenter et produire le tableau de bord? Qu'en est-il de la disponibilité et de la qualité des données, des résultats?

R. – Les systèmes d'information constituent l'arrimage du tableau de bord et sont prédicteurs des difficultés reliées à l'existence des données et à la complexité à consolider des fichiers disparates. Il est donc nécessaire d'effectuer une évaluation préliminaire de la faisabilité technologique et des manques à combler en ce qui concerne les aspects suivants: l'âge technologique des systèmes, les équipements, les réseaux de cheminement de l'information; les capacités des logiciels d'extraction et de consolidation des fichiers; le pourcentage des données nécessaires disponibles, etc. Bien s'assurer de cerner le degré d'utilisation et l'efficacité perçue des systèmes d'information par type d'utilisateurs et par secteur. S'il y a lieu, s'assurer de tenir compte des expériences vécues (surtout les négatives) avec l'informatique de gestion et les indicateurs ou les tableaux de bord.

Les ressources financières et budgétaires

Q. – Quel est le budget estimé? Le budget disponible? Dispose-t-on d'une certaine marge de manœuvre? Quelle importance relative accorde-t-on aux divers coûts liés à la réalisation d'un tableau de bord? Se limite-t-on aux coûts de développement, au détriment des coûts de mise en œuvre auprès des utilisateurs? Est-on conscient de l'importance des coûts liés à l'encadrement dans la mise en œuvre du tableau de bord, en particulier à la formation et au soutien à l'utilisation du tableau de bord?

R. – Il importe d'effectuer une estimation juste des coûts directs, indirects, récurrents, de maintenance et d'acquisition. De plus, comme les coûts d'acquisition du système informatique et de consolidation des données sont plus tangibles, on se centre d'abord sur eux (éviter la sous-estimation de ces coûts), puis sur les coûts d'expertise de développement du tableau de bord (souvent précisés de l'externe). On sous-estime aussi les coûts en termes d'efforts des gestionnaires collaborant à la démarche et les coûts reliés à la mise en œuvre dans les secteurs cibles. En revanche, on surestime souvent la capacité des utilisateurs de se débrouiller seuls avec ce type d'outil. Malgré la clarté visuelle et l'apparente simplicité du tableau de bord, la modification qu'il entraîne dans la façon d'interpréter l'information combinée aux difficultés de manipulations informatiques nécessite un encadrement important pour l'apprentissage et l'appropriation par les utilisateurs. Dans ce cas, il peut être judicieux de se donner une marge de manœuvre pour les investissements imprévisibles.

Les ressources humaines pour le projet tableau de bord¹⁹

Q. – *Quelles sont les ressources humaines disponibles et la nature des efforts consentis? Peut-on compter sur une marge de manœuvre (au regard du volume et de la qualité des ressources)?*

R. – Il faut se baser sur une estimation préliminaire des efforts requis dans des organisations comparables. On doit s'assurer d'une flexibilité dans l'allocation des ressources et dans l'ajustement des étapes et des échéanciers.

Q. – *À qui confierait-on un tel projet? Qui serait imputable de la réussite du projet? Qui les intervenants clés verraient-ils comme responsables et pourquoi eux?*

R. – Il est très important de bien établir les rôles et les pouvoirs, parce qu'un projet tableau de bord exige la collaboration convergente d'un ensemble d'intervenants aux intérêts et aux approches variés.

19. Cette section peut varier selon les responsabilités des divers intervenants décrits dans la section suivante.

Q. – *Dans quelle mesure devrait-on ou pourrait-on faire appel à des ressources externes? Comment cela sera-t-il perçu par les ressources à l'interne?*

R. – Évaluer la capacité des ressources internes à réaliser le tableau de bord : sont-elles habituellement à temps dans la livraison de leurs produits et services? Bien préciser leur degré de maîtrise des concepts et de la méthodologie et leur degré d'autonomie face à des ressources externes. Prévoir des budgets supplémentaires. S'assurer d'éviter le piège de rendre responsable ou de laisser la propriété du tableau de bord au consultant ou au fournisseur externe.

Q. – *Le service informatique. Quelle est l'approche que l'on privilégie habituellement? Le « trip » technologique? Quel genre de relations les informaticiens entretiennent-ils avec les utilisateurs? Se considèrent-ils propriétaires ou dépositaires des systèmes qu'ils développent? Quelle est leur capacité à réaliser le volet technologique, leur ouverture à l'informatique d'usager? Sont-ils prêts à sensibiliser, à engager, à habiliter les utilisateurs et à les rendre responsables?*

R. – Une équipe informatique compétente et surtout ouverte doit être disponible. Elle doit être ouverte, car les spécialistes de systèmes devront accepter de jouer un rôle secondaire au départ et de demeurer dans une perspective de service de développement (ou d'adaptation) et de soutien. En outre, les nouveaux outils (en particulier la micro-informatique) sont différents des systèmes que les services informatiques traditionnels connaissent le mieux. De fait, l'accès aux données de base n'est possible que si les connexions sont établies entre les divers systèmes de l'organisation. Le rôle des gens de systèmes devient et demeurera primordial, même s'ils n'en sont pas, comme dans le cas des systèmes opérationnels, les principaux artisans. Enfin, cette équipe doit être consciente du fait que les utilisateurs auront souvent le dernier mot en ce qui concerne leurs besoins et la façon d'utiliser leur système.

6. LES INTERVENANTS AUX PROJETS TABLEAU DE BORD

Les gestionnaires ne peuvent, sauf exception, développer seuls des tableaux de bord : ils ont besoin d'aide et d'encadrement. Nous croyons en outre qu'un système de tableaux de bord ne peut être élaboré exclusivement par un service informatique²⁰. Chaque type d'intervenants joue un rôle particulier et important dans la réalisation de tableaux de bord. En voici les grandes lignes :

20. « Because such EIS coaches must be a different breed of experts from DP analysts, and because they need to be shielded from involvement in normal run of DP fire-fighting activities, separated them organizationally from regular DP operations », J. Rockart et M. Tracey, *op. cit.*, reproduit dans Watson *et al.*, *op. cit.* p. 8.

- Le conseil d'administration encourage le projet de façon non équivoque et prend ou approuve des décisions importantes concernant l'utilisation de systèmes rigoureux de mesure et de reddition de comptes. Il pourrait (et devrait) être un utilisateur privilégié du volet stratégique du tableau de bord.
- Le comité de gestion de l'organisation devrait prendre une part active dans l'établissement des orientations et dans le soutien du projet. C'est à lui qu'il reviendra de se positionner et de s'exprimer formellement par rapport aux efforts requis, aux investissements consentis et au respect des échéances. Il devrait, en outre, être l'un des principaux utilisateurs du tableau de bord. À ce titre, l'identification de ses préoccupations de gestion et de ses indicateurs pourra donner l'allure que prendront la majorité des indicateurs corporatifs.
- Un promoteur important jouant le rôle de parrain, de *sponsor*. D'abord, en raison de l'étendue des changements que les tableaux de bord vont entraîner et des exigences qu'ils posent pour une organisation, le promoteur devrait occuper un poste au palier le plus élevé possible dans la hiérarchie pour pouvoir prendre et soutenir une position corporative non équivoque, pour sensibiliser la haute direction à la pertinence et à la portée de tels instruments et pour pouvoir allouer les ressources suffisantes au projet. Il est d'ailleurs souhaitable que ce promoteur participe lui-même activement à la définition des indicateurs corporatifs, à l'utilisation du système (il peut même en être un exemple, un leader), à la gestion et, en particulier, à la supervision générale de l'ensemble du projet.
- Un ou des experts-conseils de l'externe, spécialisés dans les indicateurs et les tableaux de bord. En général, même si l'organisation possède de tels spécialistes à l'interne, il est avantageux de faire appel à un expert-conseil externe ou à une équipe-conseil, qui peut faire profiter de l'expérience acquise ailleurs (voie 3), encadrer la démarche, animer et guider les rencontres, valider le travail, servir d'interface entre les divers experts, les concepteurs, les fournisseurs et les utilisateurs (en s'assurant autant de la compréhension des demandes et des besoins, dans un sens, que de l'utilité des résultats produits par le système, dans l'autre sens) et surtout... arbitrer les différents. Il est donc important que l'expert possède la crédibilité suffisante pour discuter ouvertement avec les gestionnaires des enjeux de la mesure de performance et pour avoir accès aux dirigeants, en collaboration avec le promoteur.

- Un comité de coordination de projet. La composition de ce groupe de travail, en général assez restreint, dépendra de la portée stratégique et de l'envergure du projet.
 - le promoteur ;
 - un responsable de projet²¹ ou porteur de dossier dynamique, un *driver* ;
 - un ou deux gestionnaires directement impliqués qui vont représenter la perspective des utilisateurs ;
 - l'expert-conseil de l'externe, spécialisé dans les indicateurs et les tableaux de bord ;
 - un spécialiste à l'interne des systèmes de gestion ou des systèmes d'information, chargé d'assurer le lien entre le système de tableau de bord et les autres systèmes de gestion et d'information, et de dresser l'inventaire des objectifs existants et de l'information disponible ;
 - un représentant des services informatiques pour analyser la capacité des systèmes existants, vérifier la faisabilité technologique et orienter les possibilités d'adaptation éventuelle.
- Une équipe de projet souple. Le responsable ou l'expert-conseil devrait travailler en étroite collaboration avec au moins un des gestionnaires clés de chaque unité concernée, pour former une équipe *ad hoc* de projet qui sera responsable de la réalisation du tableau de bord à leur niveau. Ce gestionnaire pourrait être le client pilote principal et devrait s'assurer la collaboration des gestionnaires de son groupe qui croient en l'approche des tableaux de bord. Faut-il le rappeler, le système d'information d'une unité administrative est d'abord l'outil d'une équipe et non celui du directeur seulement.
- Divers experts-conseils : une équipe dont la composition variera selon les besoins en indicateurs, les améliorations à apporter aux systèmes connexes (refonte d'un système de gestion, réingénierie, amélioration continue – qualité, etc.) et la disponibilité des ressources à l'interne. Outre l'expert-conseil en indicateurs et tableau de bord dont nous avons parlé, d'autres spécialistes doivent peut-être venir se greffer à l'équipe. Par exemple :
 - un expert senior en gestion de projet et maître d'œuvre de l'expertise externe (ou une firme-conseil qui prendrait le contrat de gérance du projet) ;
 - un expert en système d'information et en technologie ;

.

21. Le choix du responsable et de son service de provenance en dit long sur l'orientation donnée au projet : les finances, les archives, le service informatique, un consultant externe, un fournisseur de système... ?

- un expert en validation statistique ou scientifique, pour des tableaux de bord à volet professionnel (par exemple, des indicateurs sur les interventions sociosanitaires dans le domaine de la santé, des indicateurs de suivi de processus industriels, etc.).
- Un comité élargi d'utilisateurs. On peut regrouper, dans le projet d'envergure, plusieurs utilisateurs ou des représentants des utilisateurs. La présence permanente de gestionnaires responsables est cruciale pour la rentabilité et l'utilisation à long terme du tableau de bord. C'est à eux qu'il reviendra, surtout, de valider le choix des indicateurs, de servir de courroie de transmission dans leur unité respective et d'assurer le suivi de l'utilisation des tableaux de bord. Il est important de susciter, tout au long du projet, la responsabilisation et l'implication non équivoques à l'égard d'un mandat conjoint d'un nombre représentatif (une masse critique) de gestionnaires pertinents, plutôt que de les laisser attendre de se faire livrer ou imposer un système à posteriori.

Les gestionnaires connaissent « leur » monde et leur façon de travailler. Ils peuvent donc, avant le développement, faire part aux concepteurs de besoins et de considérations autres que techniques, sur l'organisation du travail quotidien des employés, leur attitude face à la technologie et ainsi permettre d'entrevoir les enjeux et les forces en présence. Pendant le projet, ils peuvent orienter les modifications requises par certains événements imprévus et s'assurer que les systèmes s'intègrent dans le fonctionnement. Après l'implantation, ils peuvent assurer le suivi du changement et apporter les modifications prévues, veiller à récupérer les bénéfices et à concrétiser les avantages du changement et résoudre certains problèmes qui peuvent surgir bien après l'implantation, lorsque les concepteurs ne sont plus sur place.

Les gestionnaires devront probablement prendre des responsabilités auxquelles tous ne sont pas préparés. Nous sommes loin des systèmes d'information traditionnellement commandés au service informatique, dont on prenait livraison, que l'on devait découvrir et apprendre à utiliser, ou pire, auxquels on devait s'adapter.

- Les services informatiques internes ou le fournisseur de services impartis (*outsourcing*). Évidemment, le rôle de production des tableaux de bord revient aux services informatiques ou au fournisseur. Leur rôle couvre tous les aspects opérationnels et technologiques liés à la communication et au traitement des données, à la production et à la diffusion des tableaux de bord.

- Les fournisseurs informatiques : le fournisseur de système de tableau de bord choisi propose et voit à l'implantation du système (logiciel SID, réseaux et équipements, etc.)
- Un porteur de dossier permanent. Comme il importe que le système survive et continue d'évoluer après l'implantation et le départ du conseiller, on doit s'assurer qu'il existe dans l'organisation une « personne tableaux de bord », la plus mordue possible. Il peut s'agir d'un gestionnaire qui devienne responsable ou bien d'un conseiller qui demeure après le projet pour travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires, en particulier, pour maintenir le soutien et assurer l'évolution du système. Il faut cependant que les utilisateurs aient le moins possible besoin du responsable pour l'utilisation courante du système, surtout pour l'interprétation des résultats. Sinon, c'est le responsable qui devient le système d'information ! Dans ce cas, le tableau de bord ne sera pas utilisé à son maximum.

7. CONCLUSION

Évidemment, on ne peut attendre que l'environnement organisationnel ou les systèmes de gestion soient parfaits avant de commencer l'élaboration de tableaux de bord, surtout que, bien souvent, c'est justement lors de telles expériences d'analyse et de questionnement que les incohérences et les carences se révèlent le plus et sont plus facilement corrigibles. En effet, une telle démarche permet aux gestionnaires de remettre en question, de clarifier, de structurer et de rationaliser leur gestion. C'est en concevant, en adaptant et en utilisant des tableaux de bord qu'ils apprennent à utiliser l'information disponible, s'adaptent, se raffinent et s'enrichissent, en suivant un processus d'amélioration dynamique très fertile.

Les conditions de réussite énumérées plus haut ne sont donc pas des conditions *sine qua non*, même qu'au contraire certaines d'entre elles vont plus être un effet, un sous-produit de l'effort de rationalisation accompagnant l'élaboration des tableaux de bord. L'important consiste à les garder à l'esprit. D'ailleurs, en raison de la complexité et des limites à la rationalisation de la gestion publique, un système simple d'indicateurs, même incomplet (ou non optimal), est mieux que pas de système du tout. Comme le souligne Swiss²²,

22. J.E. Swiss, *Public Management Systems : Monitoring and Managing Government Performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 3.

il est vain d'attendre, pour les implanter, que les systèmes et les techniques de gestion soient aussi perfectionnés que dans le secteur privé... Bien que, là encore, on puisse avoir des surprises !

Malgré l'importance des efforts de préparation organisationnelle, des coûts d'élaboration importants et des exigences de gérer un tel changement organisationnel et technologique, les tableaux de bord sont un outil non seulement utile mais également rentable. Nous sommes en effet convaincu qu'il est possible de réaliser des systèmes de tableaux de bord profitables. Pour paraphraser un dicton connu dans le domaine de l'éducation : « Si vous pensez que ça coûte cher de développer de bons systèmes et des tableaux de bord fournissant la bonne information, comparez à ce que cela coûterait de gérer au pif, sans information ! »

Passons maintenant à l'action en suivant les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 8

Étape 1

L'organisation du projet

Cette étape ressemble à la première étape de tout projet de développement de système d'information ou de gestion. Après avoir décrit les éléments pertinents de l'organisation, nous entreprenons les études d'opportunité et de faisabilité qui consistent à identifier les possibilités de développement ou d'amélioration, à cerner l'envergure du projet en fonction, d'une part, de la pertinence et de la faisabilité du tableau de bord dans les divers secteurs visés et, d'autre part, d'un diagnostic où l'on précise dans quelle mesure on est prêt à amorcer correctement une démarche tableau de bord. Cela revient à vérifier si les conditions favorables sont réunies au départ et si on est en mesure d'en garantir la présence tout au long du projet. Nous concluons cette étape en proposant un plan de réalisation : les activités, les intervenants et leurs responsabilités, le calendrier, etc.

■

Rappelons qu'à partir de ce chapitre-ci, un exemple progressif de réalisation de tableau de bord sera présenté à la dernière section, appliquant au fur et à mesure les méthodes et les outils explicités dans le chapitre.

■

1. L'ÉTAPE 1 ÉTUDES D'OPPORTUNITÉ, DE FAISABILITÉ ET PLAN DE RÉALISATION

ÉTAPE 1

L'ORGANISATION du PROJET TBG

Études d'opportunité, de faisabilité et plan de réalisation

.....

- 1.1 Analyse des attentes et de la pertinence du TBG selon une « vision TBG » partagée
 - 1.2 Identification du secteur ciblé ou possible (peut être effectuée en même temps que 1.3, 1.4, 1.5, 1.6)
 - 1.3 Analyse : conditions de succès, forces motrices ou restrictives → *Grille de diagnostic*¹
 - 1.4 Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants
 - 1.5 Localisation d'organisations comparables et comparaison de leurs systèmes ou TBG
 - 1.6 Analyse de faisabilité et de rentabilité des secteurs choisis
 - 1.7 Plan de réalisation et recommandations au sujet des conditions requises
-

Cette première étape fournit des réponses préliminaires aux questions suivantes : Que donnerait un tableau de bord ? À quoi devrait-on s'attendre ? Où serait-il préférable de l'implanter et jusqu'où pourrait-on aller ? Comment cela fonctionnerait-il ? Combien cela coûterait-il ? Combien de temps cela prendrait-il ? Qu'est-ce que cela a donné ailleurs ? Nous pouvons habituellement nous attendre à disposer, à la fin de l'étape 1, d'un rapport d'étude d'opportunité, d'un rapport d'étude de faisabilité et d'un plan de réalisation.

1.1. LA SOUS-ÉTAPE 1.1 L'ANALYSE DES ATTENTES ET DE LA PERTINENCE DU TABLEAU DE BORD SELON UNE VISION PARTAGÉE

Cette sous-étape 1.1 s'amorce en général par une rencontre de sensibilisation sur les tableaux de bord. Un expert-conseil peut être appelé à s'assurer de la compréhension initiale commune et partagée des volets organisationnel,

.....

1. Tout au long de la démarche, les résultats livrables des étapes ou des sous-étapes seront précédés du signe → et écrits en italique.

de gestion, informationnel et technologique du projet, auprès d'un comité élargi d'intéressés, incluant souvent l'ensemble du comité de gestion. Un promoteur pressenti pourra donner le momentum et documenter l'inventaire des attentes.

La description des attentes et des positions des acteurs clés permettra de bien cerner le besoin, la problématique ou l'opportunité d'amélioration en termes de résultats escomptés ou de valeur ajoutée aux systèmes de gestion actuels et de les situer par rapport à l'environnement organisationnel dans son ensemble. Il est important de vérifier quels sont les besoins et les bénéfices attendus par les utilisateurs et les promoteurs, les possibilités d'amélioration perçues par les responsables, et si cela est compris de la même façon par une majorité, sinon les efforts risquent d'être divergents. Si le tableau de bord fait partie d'un projet plus vaste de planification ou de transformation, on devrait préciser les arrimages entre le volet tableau de bord et les autres.

Il existe deux types différents de déclencheurs de la réalisation de tableaux de bord : une « bonne » raison séduisante, être à la fine pointe technologique, et une « vraie » raison organisationnelle ou de gestion, les impératifs de gestion. Dans le premier cas, les risques d'un échec sont, comme nous l'avons vu, plus élevés ; une fois l'engouement initial passé, l'utilisation peut diminuer radicalement.

En fait, la motivation première devrait être la perception qu'un système de tableaux de bord pourra résoudre un problème de gestion ou offrira la possibilité d'améliorer l'alimentation d'un système de suivi de gestion. En outre, on peut vouloir implanter un tel système après avoir reconnu des besoins d'intégration de l'information de gestion, pour résoudre certains problèmes ou carences des systèmes d'information de gestion ou des systèmes de gestion actuels ou pour satisfaire de nouvelles exigences de rationalisation ou répondre à des demandes d'information des organismes d'encadrement.

Il peut être judicieux d'intégrer de tels systèmes parce que des organismes du milieu en utilisent et que les gestionnaires prennent conscience des performances de ces nouveaux outils de gestion. Enfin, comme c'est de plus en plus souvent le cas, les concepteurs d'un nouveau système d'information de gestion peuvent décider d'intégrer immédiatement un module tableaux de bord dans leur système lors de son développement.

Ce qu'il importe de retenir dans tout cela, c'est que les intéressés doivent sentir clairement qu'un tel système ajoute une valeur managérielle aux systèmes d'information existants. Évaluer la pertinence de se doter de tableaux de bord

revient donc à choisir un outil qui réponde aux besoins d'information de gestion et à comparer ses caractéristiques et capacités, ses avantages et inconvénients par rapport à d'autres outils.

Qu'est-ce qui peut amener à privilégier un secteur plutôt qu'un autre pour le déploiement des tableaux de bord dans une organisation? Ce peut être la prépondérance d'une opportunité de développement comme un changement de système d'information, une révision des processus, la position stratégique du secteur dans l'organisation et sa contribution proportionnelle à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs généraux, sa position névralgique dans la chaîne client-fournisseur, etc.

La décision d'entreprendre ou non un processus de réalisation de tableaux de bord peut résulter d'une exploration préliminaire plus ou moins conjointe des gestionnaires et de gens de système d'information sur l'opportunité et l'utilité, l'envergure et la localisation possibles, et les coûts estimés d'un tel système. Cette décision peut venir de la sensibilisation des gestionnaires aux capacités des systèmes d'information de gestion et des systèmes d'information pour dirigeants effectuée par les gens de systèmes ou par des confrères de leur milieu (congrès, salons professionnels, etc.). À l'inverse, ce peut être la sensibilisation des gens de systèmes, par les gestionnaires, sur les besoins réels de ces derniers en information de gestion ou en aide à la décision.

À moins d'avoir un problème d'information précis à résoudre, cette décision est souvent moins soudaine qu'elle ne le semble. Elle peut émerger naturellement de l'évolution ou d'une volonté de raffiner un système d'information ordinaire en y ajoutant des modules de gestion performants comme un système d'information pour dirigeants (autrement dit, enrichir l'aspect gestion du système d'information existant) sans nécessairement reconstruire un système à partir du début. En effet, la majorité des organisations possèdent déjà des systèmes d'information assez élaborés, contenant en général une quantité impressionnante de données. Il s'agit alors de décider de mettre ces données en ordre et de les rendre encore plus disponibles, de les faire parler plus et mieux sous forme d'indicateurs, de les organiser, d'en automatiser le traitement et de montrer aux gestionnaires qu'ils peuvent utiliser l'information au maximum pour gérer. Certaines organisations utilisent même des indicateurs ou instruments qui s'apparentent à des embryons bien développés de tableaux de bord – sans qu'ils en portent le nom – qu'ils auraient naturellement réalisés dans cette perspective!

1.2. LA SOUS-ÉTAPE 1.2 IDENTIFICATION DU OU DES SECTEURS CIBLÉS OU POSSIBLES

Cette sous-étape est effectuée par un responsable ou un comité de projet, s'il est déjà mis sur pied. Il s'agit d'abord de décrire, globalement bien qu'assez précisément, l'ensemble des facettes et des composantes du ou des secteurs ciblés, sa mission et ses clients, sa structure hiérarchique, ses activités principales, ses principaux produits ou ses résultats attendus. Il s'agit habituellement de reprendre en résumé ce qui apparaît dans le plan d'organisation du secteur cible. On peut alors établir l'envergure du projet et cibler les clients du système de tableaux de bord, en déterminant l'orientation et l'étendue organisationnelle du projet et du système – individuelle (des gestionnaires personnellement ciblés), locale (un groupe, une unité administrative), corporative (l'ensemble de l'organisation), collective (un regroupement d'unités ou d'établissements d'un secteur) – et on choisit le secteur cible global et les sites pilotes (ou les gestionnaires pilotes). Une fois la pertinence reconnue, on localisera le projet de façon plus spécifique en lien avec les *livrables* correspondants; ce peut être un secteur d'activité, un processus d'affaire ou de service, une unité administrative, une fonction, un palier de gestion, un programme ou même un projet.

Notons que cette sous-étape peut se dérouler simultanément avec les sous-étapes 1.3 et 1.6, parce que le choix évolutif des secteurs cibles se fera en fonction de la présence des conditions de succès et de la faisabilité, mais qu'en même temps l'analyse des conditions et de la faisabilité devrait porter sur des secteurs choisis. On pourra donc analyser de façon préliminaire les possibilités de satisfaire les attentes des responsables, choisir progressivement des secteurs et prévoir un ordre de grandeur des coûts de même que les délais. D'ailleurs, la décision du comité de projet veillera probablement à créer un équilibre entre les besoins, les opportunités et la faisabilité pour chaque secteur possible.

Se limiter à un site pilote

Se limiter, dans un premier temps, à un site pilote comporte plusieurs avantages. D'abord, on évite de disperser ses efforts et de créer des situations qui, par leur étendue, peuvent devenir incontrôlables et submerger les agents du changement qui ne sauront plus où donner de la tête. Cela est particulièrement vrai si l'organisation en est à sa première expérience de tableaux de bord et si les approches et les techniques ne sont pas encore suffisamment maîtrisées par les concepteurs. De plus, il faut toujours viser à produire des

résultats tangibles assez tôt pour créer une dynamique d'entraînement qui s'avérera fort utile quand viendra le moment de rallier les plus sceptiques. « La conviction se construit au fur et à mesure que les résultats se concrétisent². »

Choisir le palier hiérarchique initial

Le choix d'une approche « du bas vers le haut » ou « du haut vers le bas » est soit difficile à faire, soit effectué par les instances supérieures qui proposent à leurs subalternes la réalisation de tableaux de bord dont ils pourraient bénéficier. Dans le premier cas, on se concentrera sur son propre tableau de bord. Dans le second, les tableaux de bord devraient se développer de façon dynamique à la fois au palier qui désire les utiliser et à celui qui doit rendre des comptes. Cependant, dans la réalité, il semble parfois difficile pour le palier demandeur de clairement exprimer ses besoins en indicateurs. C'est alors le palier qui doit rendre des comptes qui devra plutôt se concerter, à son niveau, sur les indicateurs les plus représentatifs du respect de sa mission, de l'atteinte des objectifs ou résultats principaux et se demander ce qui devrait remonter pour rendre compte, avec assurance, de l'essentiel. À une étape ultérieure, on validera ses choix des objets de gestion et des indicateurs avec le palier supérieur pour s'assurer que les indicateurs fournis correspondent aux attentes. Évidemment, en plus de s'orienter vers le haut pour la reddition de comptes, on se tournera vers le bas et vers le côté pour s'alimenter en information. Le plus possible, le palier qui doit rendre des comptes devrait profiter de l'occasion pour amorcer l'élaboration de son propre tableau de bord.

Expliciter les rôles et les responsabilités

Comme ce sont des personnes différentes qui interviennent dans la définition des indicateurs et des balises puis dans leur utilisation, il est important de préciser qui suit quoi, qui évalue quoi, qui rend des comptes à qui, qui est responsable et imputable et de quoi, etc.

1.3. LA SOUS-ÉTAPE 1.3 ANALYSE DES CONDITIONS DE SUCCÈS PRÉSENTES

Comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, plusieurs conditions doivent exister au départ ou s'améliorer pour assurer le succès d'un projet tableau de bord. Un diagnostic préliminaire de ces conditions permet

2. R. H. Schaffer et H.A. Thomson, « Successfull Change Programs Begin with Results », *Harvard Business Review*, janvier-février 1992, p. 80-89, p. 82.

de se situer, de préciser dans quelle mesure l'organisation est prête à amorcer correctement une démarche. Cela revient à vérifier si les conditions favorables sont réunies au départ et si on est en mesure d'en garantir la présence tout au long du projet³.

Les aspects à clarifier

En plus de permettre aux promoteurs du projet de vérifier si le projet est faisable globalement, un tel exercice amène les intéressés à poser les gestes suivants :

- Discuter ouvertement des attentes, des bénéfices attendus et des efforts à consentir pour le projet, ce qui permet de mettre sur la table des enjeux que l'on ne peut plus ignorer et de distinguer le discours de désirabilité de la volonté réelle.
- Dégager une vision tableau de bord articulée et commune et ainsi réduire les risques de s'éparpiller sans ligne directrice, selon les perceptions souvent divergentes de chacun, ou les risques de s'embourber de façon précoce dans des considérations informatiques.
- Prendre connaissance des exigences et des facteurs de succès organisationnels et humains, budgétaires, informationnels et technologiques.
- S'assurer de bien gérer le changement occasionné par un tel projet, ce qui permet d'éviter les mauvaises surprises.
- Préciser les activités de mise à niveau au regard des conditions non remplies.

Cette importante activité a souvent été escamotée faute d'outil de diagnostic approprié. Le diagnostic est réalisé à l'aide d'une grille diagnostique, constituée d'une série de questions concrètes à poser à l'organisation, correspondant aux conditions et aux préalables exposés au chapitre 7. Il s'agit ensuite de documenter les réponses données et les résultats d'analyse, d'établir des constats sur les forces motrices et restrictives⁴ et de les évaluer, entre autres, en fonction des commentaires accompagnant ces questions⁵. Il sera alors plus

-
3. Dans la majorité des cas, il est difficile de distinguer, de façon rigoureuse, les préalables absolus des préalables relatifs, les conditions essentielles des conditions facilitantes ou souhaitables.
 4. Modèle de Lewin présenté dans Collerette et Delisle, *Le changement planifié*, Montréal, Agence d'Arc, 1982, annexe A.
 5. Ce que nous ne pouvons faire ici, l'expérience de chaque expert-conseil jouant dans l'interprétation et les conclusions.

aisé d'envisager des actions pour stimuler les forces ou les éléments positifs et d'autres pour contrer les forces négatives ou résoudre des problèmes potentiels.

Un responsable de projet sera chargé d'administrer le questionnaire et l'analyse sera effectuée par un comité restreint de projet, en collaboration avec un expert-conseil.

Rappelons les principales questions :

L'organisation doit être prête

- Est-ce une organisation proactive, attentiste ou réfractaire au changement ?
- Existe-t-il une réelle volonté de performer ? Une culture axée sur la mesure des résultats ?
- Y a-t-il des enjeux stratégiques à développer des indicateurs ? Font-ils consensus ? L'organisation a-t-elle une position institutionnelle claire face au tableau de bord ? Quelle est la position de la haute direction, du CA ou de l'organisme supérieur ?
- Est-on obligé de se doter d'indicateurs ?
- Le moment est-il opportun, le contexte, propice ? Les circonstances sont-elles favorables ? Y a-t-il une réflexion d'amorcée ?
- Quel est le degré de centralisation ou d'autonomie sectorielle ?

La gestion et les systèmes de gestion doivent être suffisamment articulés

- Les systèmes de gestion sont-ils rigoureux et articulés, axés sur des objectifs connus et réalistes et sur le suivi ou contrôle de leur atteinte ? Possèdent-ils des balises, des référentiels permettant la mise en perspective, la comparaison ?
- Quel est le degré de confiance du personnel envers les systèmes de mesure, de gestion et envers les gestionnaires qui les utilisent (validité, équité, etc.) ?

Les divers intervenants et les gestionnaires doivent être mûrs

- Existe-t-il chez les gestionnaires une culture de la mesure axée sur les résultats ?
- A-t-on peur d'être jugés, comparés, que « la vérité se sache » ?
- Accepte-t-on l'imputabilité et la responsabilisation correspondante ?

- Les gestionnaires accepteraient-ils de modifier, si nécessaire, leurs habitudes de gestion? Ont-ils déjà suivi une démarche rigoureuse de changement?
- Connaît-on bien les tableaux de bord? En comprend-on la portée, les capacités et les limites?
- A-t-on vécu des expériences d'indicateurs? Satisfaction? Perception positive?
- Dans quelle mesure sent-on de la réceptivité, de l'intérêt pour des outils comme le tableau de bord?
- Les utilisateurs ciblés ont-ils une réelle ouverture à l'utilisation des technologies de l'information?
- Ont-ils l'ouverture d'esprit, la capacité et la disponibilité soit de participer activement (comme consultés), soit de réaliser le projet (comme membre de l'équipe)?
- Y a-t-il des groupes d'employés pour lesquels le traitement automatisé des indicateurs va modifier ou réduire le travail (par exemple, les agents de recherche qui produisent des statistiques).

A-t-on une vision claire et partagée du projet?**Sait-on dans quoi on s'embarque?**

- Quelles sont les motivations, les objectifs et les bénéfices attendus?
- Les attentes sont-elles réalistes? Sait-on quoi, pour qui et pourquoi? L'envergure du tableau de bord est-elle clairement choisi? Le site pilote et les phases progressives de déploiement sont-ils bien identifiés?
- Les échéanciers souhaités sont-ils réalistes?
- Existe-t-il une structure formelle de gestion du projet? Est-ce que tous acceptent de suivre la même méthodologie et de façon disciplinée?

Les ressources nécessaires sont-elles rendues disponibles

- L'organisation a-t-elle une orientation technologique articulée? Un plan directeur de gestion de l'information? Quelle est la position de l'organisation face aux dépenses informatiques? Souhaite-t-on un retour sur l'investissement?
- L'état actuel des systèmes d'information: Qu'en est-il de la maturité Plan directeur de gestion de l'information? Du portefeuille d'applications, des données et des réseaux?

- Les systèmes d'information sont-ils adéquats pour alimenter et produire le tableau de bord? Y a-t-il disponibilité et qualité des données? Des résultats?
- Quel est le budget estimé? Le budget disponible? Dispose-t-on d'une marge de manœuvre?
- Quelle importance relative accorde-t-on aux divers types de coûts liés à la réalisation d'un tableau de bord?
- Quelles sont les ressources humaines disponibles et la nature des efforts consentis? Peut-on compter sur une marge de manœuvre (au regard du nombre et de la qualité des ressources)?
- À qui confierait-on un tel projet? Qui serait imputable de la réussite du projet? Qui les intervenants clés verraient-ils comme responsables et pourquoi eux?
- Dans quelle mesure devrait-on ou pourrait-on faire appel à des ressources externes? Comment cela sera-t-il perçu par les ressources à l'interne?
- Quelle est l'approche système d'information que le service informatique privilégie?

1.4. LA SOUS-ÉTAPE 1.4 DIAGNOSTIC DES SYSTÈMES DE MESURE, DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'INFORMATION EXISTANTS

Cette sous-étape vise la définition des problèmes ou des carences des systèmes d'information et des systèmes de gestion existants

Lorsqu'il y a effectivement un problème ou une carence grave d'information de gestion, il faudra, à cette étape-ci, décrire plus en détail le contexte informationnel, faire un examen plus poussé pour bien localiser ces carences en plus d'analyser les besoins. N'oublions pas qu'un système de tableaux de bord devra obligatoirement se brancher sur des bases de données des systèmes opérationnels : c'est sa principale source de données. Dans le cas de systèmes existants déficients, une démarche plus globale d'analyse et de correction peut être nécessaire. Les modifications à apporter au fonctionnement informationnel du système actuel risquent donc d'être nombreuses et de s'étendre aux différents paliers hiérarchiques plutôt que d'être limitées à l'unité ou au secteur visé par la réalisation de tableaux de bord.

1.5. LA SOUS-ÉTAPE 1.5 ANALYSE D'ORGANISATIONS COMPARABLES

Il existe de plus en plus d'exemples d'expériences documentées de réalisation de tableaux de bord. Les regroupements d'organismes et les organisations en témoignent régulièrement dans les colloques et les diverses publications⁶. Les experts-conseils utilisent évidemment leurs expériences pour tirer des leçons et proposer des exemples à leurs nouveaux clients, etc.

Il s'agit donc de localiser des organisations comparables, d'explorer et de comparer les besoins qu'elles avaient, les systèmes d'indicateurs ou des tableaux de bord mis en œuvre et leur degré de succès.

1.6. LA SOUS-ÉTAPE 1.6 ANALYSE DE FAISABILITÉ ET DE RENTABILITÉ

L'analyse de faisabilité et de rentabilité se réalise par un responsable de projet accompagné de l'expert-conseil, en collaboration avec le comité de coordination du projet et, si nécessaire, de spécialistes en gestion de l'information. Tous les intervenants possibles peuvent être consultés. Rappelons la réflexion parallèle entre l'étude de la faisabilité des secteurs ciblés et le choix des secteurs en fonction de la faisabilité.

L'évaluation de la faisabilité comporte deux aspects, pour lesquels, encore, on devra trouver un compromis : la faisabilité financière, organisationnelle et technique de la solution envisagée, en particulier les ressources nécessaires et les ressources disponibles et consenties.

La rentabilité : l'analyse coûts-bénéfices

L'analyse coûts-bénéfices d'un système de tableaux de bord est possible mais souvent difficile à effectuer de façon tangible et objective, surtout à priori. Dans quelle mesure les gestionnaires vont-ils réellement utiliser le système de façon efficace ? Combien vaut une décision appropriée parce que basée sur de l'information de qualité ? Comment mesurer un fonctionnement organisationnel amélioré parce que suivi régulièrement ?

Les principaux bénéfices sont ceux qui ont mené à la décision de mettre en branle un projet de tableau de bord : meilleure information, plus accessible, évocatrice, etc. Si l'on tient à des mesures tangibles, on peut essayer de

6. Par exemple, l'Association des hôpitaux du Québec, *L'élaboration de tableaux de bord de gestion, Bilan de l'expérience d'établissements de santé*, Document de référence n° 5, 1997.

prévoir le degré d'utilisation (soit le nombre de gestionnaires qui vont effectivement utiliser le système), mais il est beaucoup plus difficile d'en quantifier « l'utilité ».

Il s'agit ici d'utiliser et d'adapter les indicateurs de performance des systèmes d'information et d'examiner leur contribution à la performance générale de l'organisation : dépenses réduites, budgets respectés, meilleur suivi, efficience accrue, qualité des décisions, etc. Il sera évidemment important d'effectuer une évaluation de la disponibilité, de la qualité et de la valeur managérielle de l'information existante (ou inexistante...) au regard des exigences de gestion du milieu et des besoins correspondants des gestionnaires. On peut arriver à déterminer les bénéfices, par exemple, en explorant les systèmes existants dans les autres organisations de même type, ce qui permet aux responsables de faire l'analyse de l'opportunité et du potentiel de tels outils pour leur propre organisation.

Du côté des coûts, cela va dépendre des choix effectués en ce qui concerne l'envergure, la localisation, les échéanciers, les ressources consenties et l'équilibre entre les besoins et les ressources disponibles. En général, les coûts organisationnels engendrés par le changement (formation, modification de méthode de travail, etc.) sont aussi élevés que les coûts directs d'acquisition ou de développement du système lui-même, et ils sont bien plus complexes à évaluer !

Les principaux coûts tangibles sont les suivants :

- les coûts techniques d'acquisition et de mise à niveau (équipement, logiciels, fournitures, aménagements, etc.) ;
- les coûts de réalisation (salaires des spécialistes, frais de conseillers, temps de rencontres, frais de visites, etc.) ;
- les coûts annuels récurrents (opération permanente du système, notamment, extraction des données, entretien du système et des bases de données, soutien aux utilisateurs, mise à jour du logiciel, formation d'appoint, etc.) ;
- les coûts organisationnels (formation, baisse de productivité lors de la période d'adaptation, coûts des impacts ergonomiques, modifications du fonctionnement administratif : tâches et procédures, etc.).

Les intervenants et leurs responsabilités

Comme dans tout projet organisationnel de développement, il s'agit d'abord de préciser le plus possible le « qui fait quoi », c'est-à-dire le partage des responsabilités. Dans un premier temps, on désigne les responsables et les intervenants, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent. Dans un deuxième temps, on détermine leurs interventions respectives à chaque étape du développement et de l'implantation des tableaux de bord, mais aussi lors de la production régulière et de l'évaluation périodique, et dans le maintien à jour des tableaux de bord, une fois ceux-ci implantés.

1.7. LA SOUS-ÉTAPE 1.7 PLAN DE RÉALISATION ET RECOMMANDATIONS

Le plan de réalisation, y compris le plan de mise à niveau des conditions facilitantes et des systèmes d'information, est conçu par un responsable de projet accompagné de l'expert-conseil ou de spécialistes en gestion de projets de gestion. Tous les intervenants possibles peuvent être consultés. Le plan est soumis au comité de gestion avant d'aboutir au conseil d'administration.

Les activités de planification

Les activités de cette sous-étape consistent d'abord à faire le choix définitif du secteur cible et des sites pilotes, puis à présenter une esquisse préliminaire du système, à répondre aux exigences préalables, à créer les conditions nécessaires⁷, et, en particulier, à prévoir les adaptations de systèmes existants et la conception de nouveaux systèmes pour rendre possible la réalisation du tableau de bord.

On devra ensuite aborder l'aspect administratif du projet : préciser la structure du projet, la nature et la portée des mandats, le choix et les rôles des intervenants, le calendrier des étapes et les échéanciers des livrables, et établir les coûts et les déboursés reliés aux ressources consenties.

Il s'agit finalement de planifier le développement comme tel, l'ensemble des activités proposées par la méthode présentée dans cet ouvrage. Pour ce faire, il est rentable de se doter d'un bon système de gestion de projet assurant

7. Certaines organisations vont en profiter pour entreprendre, plus ou moins formellement, une démarche parallèle qui les amènera à reformuler leur mission, leurs objectifs ou leur plan d'affaire, à développer un système de gestion, à réfléchir sur l'information et la technologie ou à élaborer un plan directeur des technologies de l'information, de réingénierie des processus opérationnels ou d'amélioration continue, etc.

la cohérence et la coordination des contributions respectives des intervenants et de s'assurer que les membres de l'équipe qui pilote ce projet le maîtrisent. Nous tenons cependant à souligner que ces considérations dépassent le cadre du présent ouvrage.

2. LA QUESTION DE L'ÉLABORATION D'UN PROTOTYPE

À cette étape-ci, il ne s'agit pas de réaliser immédiatement les prototypes de tableaux de bord, mais bien de décider que l'on va procéder de cette façon.

En général, pour un projet le moins d'envergure, on devrait commencer avec un prototype : choisir quelques indicateurs, produire un nombre restreint de maquettes sur papier ou d'écrans sur ordinateur, se concentrer sur certaines fonctionnalités de forage et de présentation du système et les tester avant d'en ajouter d'autres. Il s'agira d'une application restreinte mais réelle, contrôlable, avec de fortes chances de succès, traitant de vrais exemples de solutions et non de simples démonstrations « arrangées ».

Cette approche dynamique peut d'abord constituer, dans la perspective du projet pilote⁸, l'occasion de prouver assez rapidement que le concept est applicable. De plus, le développement de prototype est une bonne façon d'amener rapidement les gestionnaires à apprendre à penser en termes de tableaux de bord, à expérimenter en réel aussi bien les concepts, la méthode que les résultats. Le prototype, en proposant des indicateurs simples, leur permet de jouer avec les indicateurs et leur forme, d'illustrer les choix de caractéristiques avec différents types de panoramas. Cela permet ainsi, progressivement, de faire ressortir les préférences des gestionnaires quant à la forme de présentation, de vérifier si les indicateurs sont pertinents et de confirmer que la compréhension des concepts, de l'analyse possible et des procédures d'utilisation est claire et partagée. Finalement, il est souvent possible d'élaborer le prototype sur de l'équipement informatique existant, ce qui permet de mieux cerner les caractéristiques souhaitées par les usagers qui testent le prototype et de réduire le risque de prendre des décisions d'achats trop hâtives.

8. Notons qu'un projet pilote restreint initialement l'étendue d'un système à un nombre limité d'unités administratives ou de gestionnaires, tandis que l'élaboration du prototype, restreint le nombre de fonctionnalités ou d'outputs d'un système.

EXEMPLE FICTIF⁹

.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION¹⁰

La Direction générale des services à la clientèle fait partie de l'organisation ABC. Elle est responsable de tous les contacts avec les clients (les « abonnés ») et le calendrier des interventions de service. Voici brièvement le profil de l'organisation ABC et le profil de la Direction générale des services à la clientèle. La Direction générale des services à la clientèle est responsable de tous les contacts avec les clients (abonnés) et des interventions de service.

1. Elle assure l'ensemble des **contacts d'affaires** avec les clients: elle répond aux demandes de services et d'interventions.
2. Elle gère le calendrier **d'interventions des équipes d'installation du service et de réparation** « sur la route », en fixant les dates de visites à partir des souhaits du client et des disponibilités des techniciens. Les interventions proprement dites sont effectuées par la direction de la distribution des services.
3. Elle gère les **communications**, elle répond aux demandes d'information, aux réclamations et aux plaintes et elle est responsable du volet qualité des services et satisfaction de la clientèle. En collaboration avec le Service de la comptabilité (facturation et réclamations), elle intervient dans la négociation pour le recouvrement des comptes en souffrance.
4. Elle assure la **qualité des dossiers clients** en les vérifiant et en les analysant en collaboration avec le service de la comptabilité (facturation et réclamations).

.

9. Cette analyse de cas a été conçue en collaboration avec Patrice Beaudoin, un diplômé de l'ENAP. Nous avons pu bénéficier de son intérêt pour les tableaux de bord et de sa maîtrise croissante de la méthode.
10. Il pourrait s'agir d'une entreprise publique de gaz naturel, de téléphone, d'électricité, de câblodistribution. Cependant, même si cet exemple est fictif, il est inspiré de diverses organisations du secteur public et les indicateurs sont choisis pour être transposables à un ensemble assez vaste d'organisations en lien d'affaires avec des clientèles. Les données sont simulées. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.

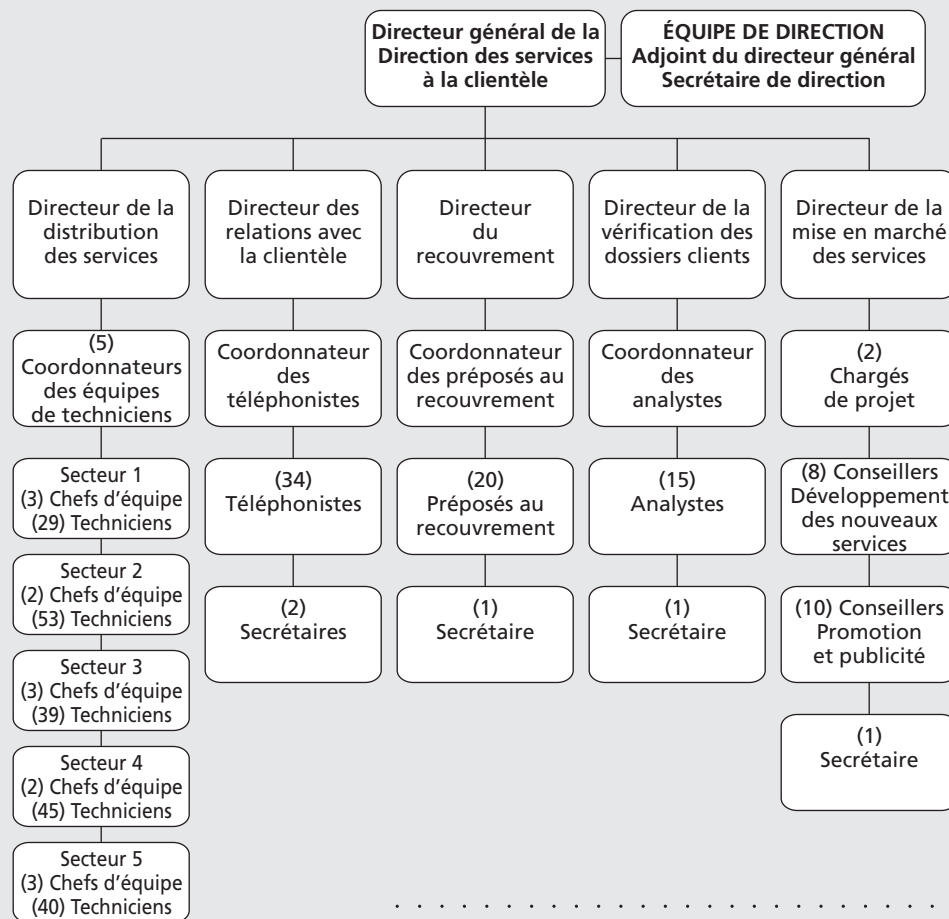
5. Elle effectue **l'analyse de marché**, la promotion et la mise en marché des services, en particulier en tenant un fichier des propriétaires par secteur géographique.

L'organigramme de la Direction générale des services à la clientèle

La figure suivante présente l'organigramme de la Direction générale des services à la clientèle¹¹.

Figure 8.1

L'organigramme de la Direction générale des services à la clientèle



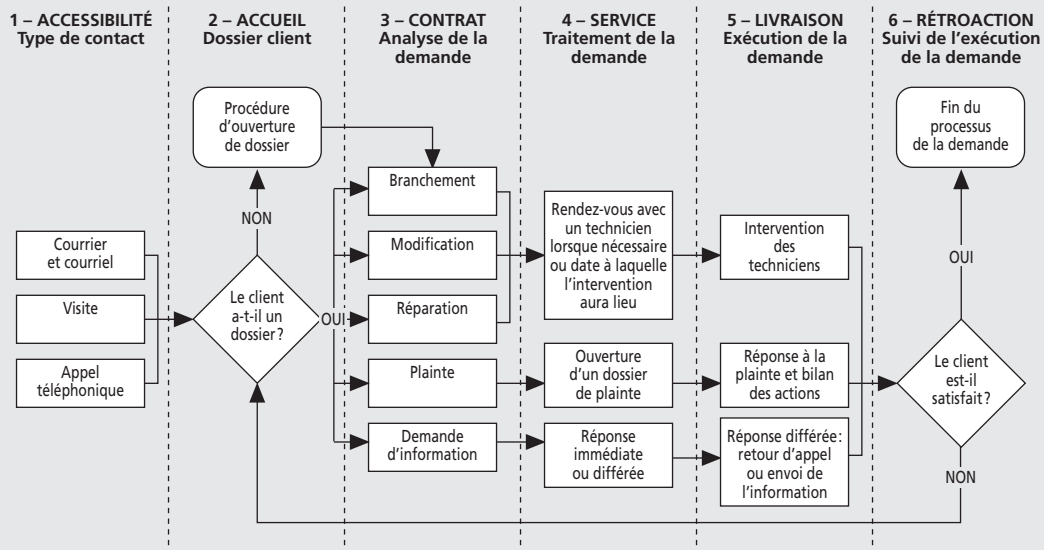
11. Le présent exemple a une vocation pédagogique. La structure organisationnelle de l'organisation ABC a été développée davantage en fonction de la simplicité que d'un

Le processus opérationnel de service

Le processus de service à la clientèle de la Direction générale des services à la clientèle peut s'illustrer à l'aide de la figure suivante. Le cheminement de la demande d'un client franchit six étapes¹² : l'accessibilité, l'accueil, le contrat, le service, la livraison et la rétroaction. Ces éléments résument bien l'ensemble des paramètres que les gestionnaires ont choisis de mettre en place afin d'assurer la qualité des contacts avec les clients et les interventions de service. C'est selon cette logique que la Direction générale des services à la clientèle articule ses activités.

Figure 8.2

Le processus opérationnel de service



réalisme absolu. À ce titre, on remarquera que les activités opérationnelles de distribution des services, ainsi que la mise en marché des services relèvent directement de la Direction générale des services à la clientèle. Cette situation n'est pas impossible, mais peu fréquente.

12. Ces étapes ont été inspirées par les concepts théoriques de Gagné, R. et Langevin, J.L. que l'on retrouve dans un document du ministère des Approvisionnements et Services, *Résultats de l'enquête sur la satisfaction de la clientèle à l'endroit des produits et des services*, publication interne n° FA-379 (91-06), 1991, Québec.

PROFIL DE L'ORGANISATION ABC**Envergure**

- Chiffre d'affaires: 3 400 000 000 \$ en 1997
- Effectif: 6 000 personnes
- Type d'organisation: Service de distribution « d'utilité publique »
- Territoire: L'ensemble de la province divisé en cinq secteurs

Clientèle: 2 500 000 clients en 1997

- Clients résidentiels: 2 019 000 (coûts moyens des services par client par année: 800 \$)
- Clients commerciaux: 481 000 (coûts moyens des services par client par année: 7 000 \$)

PROFIL DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE**Contacts avec les clients pour l'année 1997**

- 839 200 contacts pour l'année 1997 (70 000 contacts par mois)
- 500 000 demandes de modification de raccordement (modification des services ou modification de l'adresse)
- 170 000 demandes d'information
- 131 000 demandes de réparation
- 21 000 demandes de branchement de nouveaux clients
- 17 200 plaintes des clients

Effectifs: 329

- 6 cadres supérieurs (directeur général [1], adjoint du directeur [1], directeurs [5])
- 11 cadres intermédiaires (coordonnateurs [9], chargés de projet [2])
- 13 cadres de premier niveau (chefs d'équipe [13])
- 93 cols blancs (secrétaire de direction [1], secrétaires [5], téléphonistes [34], préposés au recouvrement [20], analystes [15], conseillers [18])
- 206 cols bleus (techniciens [206])

Budget total par année: 34 800 000 \$ (2 900 000 \$ par mois)

- Montants alloués pour l'immobilisation: 6 000 000 \$ (500 000 \$ par mois)
- Montants alloués pour les opérations: 10 800 000 \$ (900 000 \$ par mois)
- Montants alloués pour la rémunération: 17 982 000 \$ (1 498 500 \$ par mois).
Échelle des salaires: de 17,50 \$ à 35 \$ de l'heure.

Comptes en souffrance :

- Montant total des comptes en souffrance : 3 000 000 \$ (en moyenne, 2 800 \$ pour les comptes commerciaux et 800 \$ pour les comptes résidentiels)
- Nombre de comptes en souffrance : 2 500 (500 comptes commerciaux et 2 000 comptes résidentiels)

2.1. ÉTAPE 1: L'ORGANISATION DU PROJET DE TABLEAUX DE BORD, ÉTUDES D'OPPORTUNITÉ ET DE FAISABILITÉ ET PLAN DE RÉALISATION**La sous-étape 1.1 Analyse des attentes et de la pertinence d'utiliser un tableau de bord**

L'attention de ABC est présentement centrée sur la Direction générale des services à la clientèle d'abord parce qu'elle est au cœur de son processus d'affaires et ensuite parce qu'elle a reconnu la qualité du service à la clientèle comme le facteur primordial de succès. Il faut aussi noter la déréglementation prochaine du secteur, donc l'apparition possible de concurrents.

Le symptôme déclencheur du développement de tableau de bord est le taux d'insatisfaction révélé par le nombre croissant de plaintes concernant en particulier les délais de service et les erreurs dans les dossiers et dans la facturation. C'est d'autant plus important que leurs patrons sont particulièrement sensibles aux questions de plus en plus régulières posées par la Régie publique qui encadre ABC et à la couverture journalistique des plaintes de certains groupes de consommateurs. La Direction générale a d'ailleurs reçu, dans le dernier plan stratégique, le mandat d'améliorer le service, accompagné d'un budget de développement, mais avec la contrainte de ne pas augmenter les dépenses de fonctionnement interne. Elle espère d'ailleurs utiliser ce mandat comme objectif mobilisateur d'amélioration continue de la performance et du climat de travail. Il est connu, de plus, que les organisations de services publics se dotent de tableaux de bord généraux.

La pertinence d'utiliser des tableaux de bord est relativement claire pour le directeur et son équipe de gestion. D'abord, ils veulent « vraiment » suivre leur mandat, en particulier les effets des programmes d'amélioration tant sur les opérations que sur la satisfaction. Ils veulent profiter de l'exercice et pensent que le budget de développement peut aussi inclure le montant nécessaire pour revoir le volet indicateurs de leur système d'information de gestion dans le cadre de leurs activités courantes. Les indicateurs statistiques que le service informatique a conçus depuis quelques années ont assez bien servi plusieurs d'entre eux, mais, comme

les priorités ont évolué et certains objectifs internes ont changé, plusieurs indicateurs sont peu utilisés ou pas du tout.

On veut que le développement donne des résultats tangibles assez rapidement pour répondre aux besoins de la haute direction et pour amorcer le plus vite possible, par effet d'entraînement, une extension du projet à l'ensemble de la Direction générale, l'expert-conseil ayant amené les dirigeants à prendre conscience de l'importance d'indicateurs fournissant une perspective plus globale que sectorielle, en raison de l'interrelation directe entre les divers facteurs d'un service de qualité. Pour ce faire, on a décidé de former un comité de projet.

La sous-étape 1.2 Identification du secteur ciblé

On choisit un site pilote « horizontal », afin que, autant que possible, toutes les directions contribuent à un ou deux indicateurs, en espérant que le déploiement se fasse à l'intérieur même de ces directions, par « contamination » des utilisateurs. Le prototype sera donc pour l'ensemble de la Direction générale.

Or, comme la Direction générale a déjà une certaine expérience des indicateurs, on décide de mettre sur pied un projet progressif selon des priorités à établir après l'analyse de faisabilité des *cinq* préoccupations à valeur stratégique.

Secteurs cibles:

- Contacts d'affaires avec les clients;
- La coordination des équipes, le calendrier des interventions pour éviter les heures supplémentaires, les retards, les reports de visites répétés...;
- Le traitement des plaintes;
- Le recouvrement;
- La mise en marché des services.

La sous-étape 1.3 Analyse des conditions de succès présentes

Une analyse diagnostique a permis de relever les principales forces motrices et restrictives suivantes¹³:

Lors d'une conférence de sensibilisation par un expert-conseil sur les tenants et les aboutissants d'une telle démarche, deux des membres de l'équipe de direction ont proposé de prendre en main la réalisation des indicateurs de leur secteur respectif. L'un d'eux a même très envie de prendre le leadership de la réalisation

13. L'analyse a été faite à l'aide de la grille diagnostique, par entrevue avec le comité de projet et une majorité des autres cadres supérieurs.

des tableaux de bord dans sa direction et se dit prêt à « *coacher* » les autres qui voudraient le faire aussi. La connaissance des tableaux de bord varie d'un gestionnaire à l'autre.

Une culture axée sur la mesure des résultats est en train de s'installer. Le sérieux avec lequel le plan stratégique a été élaboré a confirmé une volonté de performer chez une majorité de gestionnaires. Le *momentum* est cependant à créer. Les syndicats veulent s'assurer que les systèmes d'évaluation de la performance et de récompenses soient connus et appliqués de la même façon à tous. Enjeux stratégiques à développer des indicateurs: consolidation du processus d'affaires, programme de satisfaction de la clientèle, déréglementation et concurrence. La position institutionnelle est clairement énoncée dans le plan stratégique.

Les systèmes de gestion sont plus ou moins rigoureux et articulés, mais il y a une volonté claire de se donner des objectifs réalistes, autant pour le mandat d'amélioration du service que pour le suivi des activités courantes. Certaines balises de « qualité » existent déjà en regard des opérations. Les directions ont été invitées à formuler, dans les mois qui viennent, leurs objectifs généraux en lien avec le plan stratégique. L'expérience passée d'utilisation d'indicateurs n'a pas créé de remous, surtout de l'indifférence. Plusieurs sont prêts à « aller voir ».

La sous-étape 1.4 Les systèmes d'information existants

Les systèmes d'information permettraient, selon un inventaire préliminaire, la production de plusieurs indicateurs qui ont été proposés de façon *ad hoc*¹⁴ par l'équipe de projet. Cependant, plusieurs soulignent les délais importants dans la production des rapports et la frustration de ne pas pouvoir accéder aux indicateurs quand et comme ils le veulent.

En effet, comme pour toute organisation de service de ce genre qui transige avec des milliers de clients, ce sont les systèmes opérationnels informatisés qui ont été développés en priorité, en particulier ceux concernant les relevés et la facturation, la gestion du fichier-client et du calendrier des équipes d'installation et de réparation. La partie managérielle de ces systèmes sert principalement à alimenter le système comptable et à produire les rapports statistiques d'activités des professionnels sur la route. On ne prévoit donc pas produire de plan de « mise à niveau », mais bien amorcer directement le projet.

14. Il ne faudra donc pas oublier de les convaincre de s'interroger sur leurs préoccupations avant de faire une liste des indicateurs souhaités, en leur expliquant l'importance de suivre les *trois* voies.

La sous-étape 1.5 Localisation d'organisations comparables

Plusieurs organismes de service publics possèdent des indicateurs et des tableaux de bord. Certains en ont fait des présentations publiques lors de colloques. Les indicateurs transitent en général autour des mêmes préoccupations, communes aux secteurs d'activités : satisfaction des clients, délais de réponse aux demandes de services, etc. Ces indicateurs génériques serviront à vérifier, lors de la réflexion des gestionnaires, si l'on n'a pas oublié quelque chose. Les balises, les comparatifs et les objectifs chiffrés sont plus difficiles à obtenir.

La sous-étape 1.6 L'analyse de faisabilité

L'évaluation des ressources nécessaires est faite, de façon préliminaire, par l'expert-conseil, en collaboration avec un conseiller de gestion interne venant de la Direction de la planification. L'effort requis prévu oscille autour de 12 à 18 mois et pourrait coûter environ 100 000 \$ pour un prototype réaliste du tableau de bord, excluant les salaires. L'organisation semble prête, et suffisamment de conditions de succès semblent réunies, comme les diverses sections précédentes le confirment. Les échéanciers détaillés seront à préciser avec l'expert-conseil en cours de projet, de même que les responsabilités respectives des intervenants et le niveau des ressources allouées.

La sous-étape 1.7 Plan de réalisation et recommandations

Dès le départ, le directeur général des services à la clientèle a fait connaître le projet à tous les membres de la Direction des services à la clientèle et les a invités à collaborer avec l'équipe du projet, comme l'expert-conseil le lui avait demandé. Il s'agissait d'abord de susciter une prise de conscience à tous les niveaux et d'inciter les directeurs à libérer certains gestionnaires de leur unité au besoin.

On se donne 12 mois pour élaborer un prototype réaliste de tableau de bord acceptable. Le secteur cible prioritaire à améliorer est le processus de service à la clientèle. De ce fait, en fonction de leurs activités respectives, tous les directeurs devaient soumettre, à la fin de l'exercice, les indicateurs qu'ils jugeaient les plus pertinents pour améliorer le service à la clientèle. L'équipe de projet devait en dresser la liste, puis en franchissant les différentes étapes nécessaires, réaliser un prototype du tableau de bord. À chaque étape, l'équipe se faisait un devoir de valider son travail auprès des différentes directions.

Le montant de 200 000 \$ est accepté. Ce montant inclut le salaire budgété équivalent à deux années-personnes (prêt de service de conseillers internes en

gestion et en informatique), les honoraires des conseillers externes, les coûts d'acquisition des logiciels et des systèmes nécessaires à la réalisation du prototype.

Le directeur général a approuvé la composition de l'équipe du projet en insistant sur la flexibilité qu'elle devait avoir pour intégrer des personnes supplémentaires, au besoin. On consent à fournir le soutien suivant :

- On crée une équipe de projet constituée de l'expert-conseil externe, de deux conseillers internes à temps plein (en gestion et système d'information), de l'adjoint au directeur général qui est le porteur de dossier et du directeur des relations avec la clientèle. La directrice du recouvrement sera intégrée, à sa demande, au moment du design des tableaux de bord (elle a conçu un petit système local de reportage d'exceptions sur tableur, dont elle n'est pas peu fière !).
- Le directeur général se met à l'entière disposition des conseillers; on prévoit lui demander une demi-journée par semaine pendant six mois.
- Les trois autres gestionnaires se libèrent au besoin, et acceptent même de prêter une partie de leurs ressources au projet. On sent très bien que, si le projet s'amorce bien, fonctionne et peut leur servir à eux, ils seront prêts à dégager une importante marge de manœuvre.
- On décide que le service informatique sera mis à contribution un peu plus tard, lors de l'inventaire des informations disponibles.

À suivre, p. 233

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 9

Étape 2

L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

À cette étape, nous apprenons comment définir les éléments de gestion à mesurer et comment identifier les indicateurs correspondants, ce qui va nous fournir le profil de performance du secteur ciblé.

Nous décrivons d'abord le secteur visé et nous en précisons la mission, les objectifs, les préoccupations de gestion et les cibles chiffrables en fonction de la perspective choisie pour mesurer la performance.

Puis nous identifions les indicateurs pertinents à retenir correspondant à ces préoccupations et objectifs, en fonction des données ou des indicateurs déjà disponibles et en s'inspirant des indicateurs génériques proposés dans la banque d'indicateurs. Parmi ces indicateurs à la fois voulus et disponibles, nous choisissons les indicateurs pertinents, suffisants et exploitables.

Pour documenter cette étape, nous utilisons le *tableau préoccupations-indicateurs* et le *tableau inventaire des données disponibles*.

■
Nous reprenons à la fin de ce chapitre l'exemple de projet de réalisation de tableau de bord commencé au chapitre précédent.
■

1. L'ÉTAPE EN GÉNÉRAL

Il est fondamental de savoir ce que veut dire être performant dans le secteur à analyser. Ce profil de performance dépend de la mission et de la nature de chaque organisation, des objectifs poursuivis et des systèmes de gestion dont elle s'est dotée. L'établissement du profil de performance d'une organisation est progressif et le tableau de bord est non seulement le résultat d'une démarche de réalisation, mais aussi un outil permanent d'amélioration.

ÉTAPE 2

IDENTIFICATION des PRÉOCCUPATIONS de GESTION et des INDICATEURS

L'établissement du profil de performance d'une organisation

.....

→ *Tableau préoccupations-indicateurs*¹

2.1 La description et le découpage du secteur ciblé, basé sur la structure de fonctionnement ou de programme, ou le processus d'affaire ou de production de services, etc.

2.2 L'identification des préoccupations de gestion

2.3 La précision, si possible, d'objectifs chiffrés, de cibles mesurables correspondant aux préoccupations de gestion

2.4 L'identification ou l'adaptation des indicateurs voulus correspondants

→ *Inventaire des données disponibles*

2.5 L'inventaire des indicateurs disponibles ou possibles

→ *La banque préliminaire d'indicateurs*

2.6 Le choix des indicateurs à retenir

Cette étape² consiste à définir les indicateurs nécessaires (la voie 1) et à faire l'analyse des opportunités de nouveaux indicateurs (la voie 2), en s'inspirant si possible d'exemples d'indicateurs empruntés à des profils normalisés ou à des banques d'indicateurs (la voie 3)³.

.....

1. Rappelons que tout au long de la démarche, les *résultats livrables* des étapes ou des sous-étapes seront précédés par le signe → et écrits en italique.
2. Notons que même si nous présentons ces éléments en ordre séquentiel, leur formulation dans la réalité s'effectuerait en même temps, parce qu'ils sont complémentaires.
3. Nous invitons le lecteur à consulter la banque d'indicateurs en annexe, pour de multiples exemples de préoccupations-indicateurs supplémentaires, pour compléter ceux qui sont utilisés comme exemples dans ce chapitre.

Cette étape est effectuée par une équipe de projet formée à l'utilisation du *tableau préoccupations-indicateurs*, encadrée par l'expert-conseil. On consultera un comité élargi de gestionnaires ou un ensemble représentatif d'utilisateurs. La validation des indicateurs pourra être complétée par un comité de gestion ou d'utilisateurs. S'il y a lieu, le choix des indicateurs pourra aussi être validé par des experts du domaine d'expertise ou du milieu d'intervention. L'inventaire des indicateurs disponibles ou possibles sera effectué par un spécialiste en systèmes d'information à l'interne ou par les services informatiques. Le choix ou la priorisation des indicateurs retenus sera approuvé par un comité de gestion restreint.

2. LE TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS, L'OUTIL DE DOCUMENTATION DE L'ÉTAPE 2

Comme la première partie de l'étape 2 consiste à compléter les quatre colonnes d'un *tableau préoccupations-indicateurs*, nous allons d'abord en présenter la structure globale et ensuite aborder les quatre sous-étapes correspondantes et les considérations de gestion qui vont permettre de compléter le *tableau préoccupations-indicateurs* colonne par colonne⁴. Signalons que nous allons utiliser le même exemple tout au long de l'étape.

2.1. LE TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS: LES DEUX SECTIONS

Le *tableau préoccupations-indicateurs* est constitué de deux sections, une section générale et une section détaillée, ce qui permet de mieux faire la distinction entre les quelques énoncés stratégiques de performance globale et les mesures plus opératoires sur les interventions.

- La SECTION GÉNÉRALE s'applique aux indicateurs visant les éléments stratégiques et névralgiques de l'unité prise dans son ensemble, donc liés à la mission ou aux objectifs généraux de l'unité et pour lesquels on doit, en général, rendre compte aux supérieurs, à l'organisation dans son ensemble et à l'extérieur: réponse à la mission (générale ou sectorielle), respect du mandat, réalisation des buts, réussite des orientations, atteinte de l'objectif global, etc. Les indicateurs donnent donc une perspective globale et sont principalement destinés à l'extérieur de l'unité.

.

4. Notons que les sous-étapes 2.2. à 2.4., consistant à remplir le *tableau préoccupations-indicateurs*, sont souvent réalisées en même temps; nous ne les séparons ici que pour en faciliter la compréhension. En effet, les indicateurs viennent souvent naturellement à l'esprit au moment où l'on réfléchit aux préoccupations et aux objectifs, en particulier aux objectifs chiffrés.

- La SECTION DÉTAILLÉE servira davantage à cerner les indicateurs se rapportant à l'opération de l'unité : la connaissance des clients, la performance des ressources, les activités d'intervention et de soutien administratif et les réalisations, etc. Les indicateurs sont donc principalement utilisés à l'intérieur de l'unité, mais vont évidemment alimenter les indicateurs globaux.

Le *tableau préoccupations-indicateurs* est divisé en quatre colonnes auxquelles correspondent les sous-étapes suivantes :

- Le choix d'un découpage : la colonne ❶ où l'on énumère les modules organisationnels découpés selon la ou les dimensions choisies.
- La définition de ce que l'on veut mesurer, les « préoccupations », ce qui fait l'objet de notre gestion : la colonne ❷ où l'on énumère, pour chaque module, tout ce que l'on veut connaître, suivre, assurer, atteindre, réaliser, améliorer, éviter, évaluer, etc.
- La précision des cibles, des objectifs chiffrés et des balises, s'il y a lieu : la colonne ❸.
- L'identification des indicateurs : la colonne ❹ où seront énumérés les indicateurs mesurables correspondant aux préoccupations de gestion et aux objectifs chiffrés.

2.2. LE TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS: UN OUTIL DE DOCUMENTATION

Dans la page suivante apparaissent le *tableau préoccupations-indicateurs* et une courte explication du contenu des sections et des colonnes.

On retrouvera ensuite un exemple auquel nous allons nous référer pour illustrer les diverses parties du *tableau préoccupations-indicateurs*⁵.

.

5. Nous n'avons pas abandonné notre exemple de fin d'étape. Nous utiliserons, comme à cette occasion-ci, d'autres exemples pour élargir les perspectives d'application des tableaux de bord.

Tableau 9.1**Le tableau préoccupations-indicateurs****SECTION GÉNÉRALE**

❶ Mesures stratégiques le cas échéant	❷ Préoccupations globales	❸ Cibles, balises et objectifs chiffrés	❹ Indicateurs globaux
... Mission, mandat, orientation :			
...Objectif global de résultat, axe de performance :			
...Objectif global de ...			
...Reddition de comptes externes :			

SECTION DÉTAILLÉE

❶ DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités	❷ PRÉOCCUPATIONS de gestion, d'évaluation	❸ CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés	❹ INDICATEURS
Modules → Modules de découpage selon la ou les dimensions choisies : • Secteurs d'intervention, programmes • Unités administratives fonctions de gestion • Groupe produits/services • Axes et dimensions stratégiques de performance • Étapes : mandats, projets • Composantes mesurables	Préoccupations → <u>Pour chaque module, que veut-on connaître, suivre, assurer, atteindre, réaliser, améliorer, éviter, concernant :</u> ✓ clients et besoins? ✓ ressources HMFIP+ Cond.? ✓ processus et façons de faire? ✓ résultats et produits? ✓ résultats et effets ou impacts? ✓ environnement, contexte? ✓ adéquations?	Cible(s) chiffrée(s) → <u>Pour chaque préoccupation, a-t-on une cible précise, un objectif chiffré, une balise, un critère, une prévision en termes de :</u> • quantité et/ou • qualité et/ou • montant (coût, etc.) et/ou • temps (délai, fréquence) <i>(s'il n'y a pas de chiffre dans l'objectif, ne rien mettre)</i>	Indicateur(s) <u>Pour chaque préoccupation et/ou cible chiffrée, quel(s) indicateur(s) précis veut-on, en termes de :</u> • quantité (volume, taux) • qualité (valeur relative...) • montant (coût, etc.) • temps (délai, fréquence) • composé ou signal ✓

2.3. EXEMPLE. UN ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES

L'exemple présente un organisme fictif⁶ de soutien au développement d'entreprises et aux nouveaux entrepreneurs. Disons que cet organisme existe depuis un an. Il est constitué de la fusion de programmes et de services issus de diverses organisations publiques et privées. Il se retrouve donc à la fois dans une phase de consolidation de services et de ressources et dans une phase de création de nouvelles approches.

Sa mission *Encourager la création d'entreprises et contribuer à assurer le succès des entreprises naissantes en fournissant un soutien d'expertise en gestion et de dépannage financier d'appoint aux entrepreneurs.*

Ses secteurs d'interventions :

- Dépannage financier d'appoint (D)
- Coordination et organisation de la formation en marketing et en comptabilité (F)
- Service-conseil : comptabilité, demandes de financement, etc. (C)

La première partie du *tableau préoccupations-indicateurs*, « En GÉNÉRAL », contient les principaux indicateurs, généralement liés à la mission et aux objectifs principaux. Ce sont les indicateurs que l'on va probablement produire pour l'extérieur : les instances supérieures ou le public. La partie suivante « En DÉTAIL » est plus tournée « vers l'intérieur » : le fonctionnement, le suivi des ressources, les réalisations auprès des clients. Nous allons évidemment y retrouver les indicateurs qui seront consolidés dans la première partie, puisque les réalisations de l'interne en sont la source principale ; ils y seront probablement un peu plus détaillés. Notons aussi que les composantes mesurables sont identifiées explicitement pour faciliter la compréhension mais que, dans la réalité, elles ne sont généralement pas fournies. Elles servent plutôt à guider les concepteurs dans leur questionnement sur les préoccupations des utilisateurs.

6. Cet exemple s'inspire d'éléments réels tirés de programmes existants à divers paliers gouvernementaux. L'amalgame d'éléments a été choisi à des fins pédagogiques illustratives et ne vise pas à présenter un *tableau préoccupations-indicateurs* exhaustif et optimal.

Tableau 9.2Le *tableau préoccupations-indicateurs* de l'exemple

SECTION GÉNÉRALE			
❶ <i>Global : mesures stratégiques</i>	❷ <i>Préoccupations globales</i>	❸ <i>Cibles, balises et objectifs chiffrés</i>	❹ <i>Indicateurs globaux</i>
<i>Mission</i> Encourager la création d'entreprises...			Volume de création de nouvelles entreprises (nombre et % du total des entreprises)
<i>Objectif global quant aux impacts (tiré de l'énoncé de mission) :</i> ... contribuer à assurer le succès des entreprises naissantes.	Rentabiliser les entreprises naissantes.		Taux de survie après 1 an en % Taux de succès (% d'entreprises rentables après 3 ans)
<i>Objectif global quant à la production :</i> Atteindre le maximum de nouvelles PME (objectif gouvernemental).	Couvrir l'ensemble du territoire.	Atteindre 80 % et intéresser 50 % des entrepreneurs.	Taux de couverture des nouvelles PME en % Taux d'inscription en %
<i>Objectif global quant à la production :</i> Former le maximum de nouveaux entrepreneurs.	Attirer le maximum d'entrepreneurs.		Nombre et taux en % de participation des nouveaux entrepreneurs
SECTION DÉTAILLÉE			
❶ <i>DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités</i>	❷ <i>PRÉOCCUPATIONS de gestion, d'évaluation</i>	❸ <i>CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés</i>	❹ <i>INDICATEURS</i>
Dispensation des services de base à la clientèle :	CLIENTS / BESOINS • Améliorer l'accessibilité des services de base. • Répondre aux besoins.	• Offrir tous les services sur 90 % du territoire. • Augmenter à 95 % la réponse aux besoins.	• Volume en % de services offerts • % de région offrant les services complets (les 3 secteurs) • Taux de réponse aux besoins • Distance moyenne à parcourir

Tableau 9.2 (suite)Le *tableau préoccupations-indicateurs* de l'exemple

❶ DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités	❷ PRÉOCCUPA- TIONS de gestion, d'évaluation	❸ CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés	❹ INDICATEURS
Gestion des opérations	RESSOURCES • Allouer les postes de façon optimale. • Augmenter la produc- tivité des intervenants X.	• Augmenter le taux à 80%.	• Volume (n ^{bre} et % réparti) de postes //programme // région • Taux de productivité (temps de production/ temps payé)
	PROCESSUS Améliorer la promptitude du service (D)(C).	• Répondre à 90 % des demandes de service dans un délai max. de 4 jours.	• Délai moyen de réponse • % de clients ayant reçu une réponse en moins de 4 jours
	RÉSULTATS de PRODUCTION		
En particulier	• Suivre l'équilibre du budget d'aide demandé vs alloué (D).		• % de réponse aux demandes en \$ //région
En particulier Coordination et dispensation du pro- gramme de formation en gestion : marketing et comptabilité	• Attirer le maximum de nouveaux entrepreneurs (E). • Maintenir l'intérêt des entrepreneurs (E). • Assurer la formation soutenue et complète (E).	• Retenir 90 % des par- ticipants jusqu'à la fin de la formation. • Les participants com- plètent le programme en 1 an ou moins. • Certifier 75 % des participants.	• Taux d'inscription • Taux de rétention • Taux de présence • Temps moyen pour compléter le programme • Taux de certification (de réussite aux examens) • Moyenne générale
En particulier Service-conseil : comptabilité, demandes de financement, etc.	• Habilitier les entre- preneurs à faire une gestion rigoureuse. • Suivre les interventions (C).	À déterminer après 1 an de suivi des résultats.	• Volume (n ^{bre} , %) d' entreprises s'étant doté de système de compta- bilité et de plan d'affaires et de marketing
	RÉSULTATS d'IMPACTS • Réduire les faillites < 1 an. • Améliorer la satisfaction des entrepreneurs participants.	• Maintenir un taux de faillite à 40% au maximum. • À déterminer après 1 an de suivi des résultats.	• Taux de faillite • Taux de satisfaction • Volume et taux de plainte

Tableau 9.2 (suite)Le *tableau préoccupations-indicateurs* de l'exemple

❶ DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités	❷ PRÉOCCUPA- TIONS de gestion, d'évaluation	❸ CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés	❹ INDICATEURS

SUPPORT ADMINISTRATIF

Traitement des dossiers de service et des demandes Le suivi des dossiers et la relance L'analyse des dossiers	PROCESSUS Augmenter la produc- tivité des ressources : • Mieux répartir le volume de dossiers tout en maintenant la qualité du traitement des dossiers par type. • Assurer la qualité exemplaire du processus administratif.	• D'ici 1 an, augmenter de 10 % le volume de dossiers des intervenants ayant moins de 40 dossiers actifs. • Se maintenir à l'intérieur de $\pm 1\%$ de la norme provinciale de 3 jours- personnes / dossier. • 100 % des dossiers complets, sans erreur et à jour	• Volume (n^{bre} et %) de dossiers / intervenant // type de dossier • N^{bre} moyen de jours- personnes consacré par dossier // type • Coût unitaire moyen / dossier • % de dossiers erronés, en retard, de décisions révisées

GESTION DES PRIORITÉS DE L'ORGANISME

Gestion des ressources	• Respecter le budget.	• Écart = 0	• Écart budgétaire // unités
Réalisation du plan de développement et d'amélioration • Le développement du programme complet de formation en gestion (10 modules) : cours, matériel, guide de solutions	• Respecter l'échéancier de développement. • Inciter les entrepreneurs à se prendre en charge et à résoudre l'ensemble des problèmes courants par eux-mêmes.	Échéances : tous les modules complétés dans 12 mois (mm-jj-aa)	• Temps moyen de déve- loppement // modules • Volume (n^{bre} et %) de modules développés • Taux de respect du calendrier (% développé / % de temps couru) • % d'utilisation des guides-solutions • Fréquence des recours au service-conseil avant / après la formation
Dotation et plan d'effectifs : conseillers à temps plein et formateurs à la pige	Constituer des équipes complètes par secteur d'activités : industrie, commerce, culture...		• N^{bre} d'équipes complètes • N^{bre} de postes à combler // secteur // type de poste
Programme de formation perma- nente à l'interne	• Améliorer l'expertise. • Partager des expériences.		• % de dossiers partagés
L'évaluation périodique : des projets et des résultats	• Donner l'exemple par une saine gestion du programme. • Respecter le calendrier d'évaluation.		• % de dossiers ré-analysés ou de décisions reprises • % de projets et de résultats formellement évalués

Tableau 9.2 (suite)Le *tableau préoccupations-indicateurs* de l'exemple

❶ DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités	❷ PRÉOCCUPA- TIONS de gestion, d'évaluation	❸ CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés	❹ INDICATEURS
Programme de partenariat La négociation d'ententes de formation professionnelle, d'encadrement, de parrainage (<i>mentoring</i>)...	Augmenter le partenariat en région. • Amener écoles et collèges à participer à la formation. • Trouver des entreprises de stages et de parrainage. • Améliorer la rentabilité des partenariats d'affaire avec les partenaires privés.	• Visiter 100 % des établissements d'enseignement au... • Autofinancer, dans l'ensemble des régions, au moins 90 % du coût des activités partagées.	• Volume de visite de partenaires potentiels • N^{bre} d'ententes conclues et taux net de progression • % d'autofinancement • % de régions respectant la balise de 90 %

3. LES SOUS-ÉTAPES DE L'ÉTAPE 2

3.1. LA SOUS-ÉTAPE 2.1 LA DESCRIPTION ET LE DÉCOUPAGE DU SECTEUR CIBLÉ

Compléter la colonne ❶

Cette première sous-étape consiste d'abord à compléter la colonne ❶ de la SECTION GÉNÉRALE : identifier la mission de l'unité, les mandats majeurs, les buts, les objectifs généraux, des cibles stratégiques, les facteurs de succès ou les axes de performance⁷, les réalisations contribuant à la mission, les principales priorités à respecter, etc. ; autrement dit, utiliser tout ce qui pourra aider à cerner les indicateurs globaux significatifs. On retrouvera habituellement ces éléments, sous une forme plus ou moins explicite ou structurée,

7. Par exemple, E.M. Morin, A. Savoie et G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Montréal, Morin, 1994, 158 p. : Valeur des ressources humaines (mobilisation, moral, rendement, développement, mobilisation de l'encadrement*. Efficience économique (économie des ressources, productivité). Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des bailleurs de fonds, des clients / besoins, des organismes régulateurs, de la communauté élargie). Pérennité de l'organisation (qualité du produit / service, rentabilité financière, compétitivité, disponibilité des ressources de production*, qualité de l'organisation administrative*, qualité de l'environnement de travail, de soins et services*, qualité de la gestion de l'établissement*). Les éléments suivis d'un astérisque ont été ajoutés par Pierre Joron au modèle de E.M. Morin, A. Savoie et G. Beaudin. – Projet d'intervention à l'ENAP, 1996.)

dans la documentation du système de gestion, dans les plans stratégiques d'organisation, dans les énoncés de mandats ou de programmes, etc.

EXEMPLE L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES
(Colonne ❶ de la section générale)

La mission de l'organisme consiste à encourager la création d'entreprises et à contribuer à assurer le succès des entreprises naissantes en fournissant un soutien d'expertise en gestion et de dépannage financier d'appoint aux entrepreneurs. Nous allons donc décortiquer ces éléments dans la section générale dans le but de mieux en mesurer les réalisations :

- Objectif global de résultat d'impacts : ... contribuer à assurer le succès des entreprises naissantes.
 - Objectifs globaux de résultat de production : Atteindre le maximum de nouvelles PME et former le maximum de nouveaux entrepreneurs.
-

Cette première sous-étape consiste ensuite à choisir, pour la colonne ❶ de la SECTION DÉTAILLÉE, un découpage en modules organisationnels : la connaissance des clients, la performance des ressources, les activités d'intervention et de soutien administratif et les réalisations, etc. Cette décision est importante parce qu'elle donne sa perspective au tableau de bord. Par exemple, on ne pourrait pas développer les indicateurs d'un programme d'intervention conjointe auprès de clientèles en le découpant en fonction des services des divers organismes participants. On devrait plutôt, par exemple, découper par intervention et par type de clientèles.

On peut développer un tableau de bord selon un ou quelques-uns des découpages suivants :

- Découpage par unité administrative ou par fonction de gestion (découpage par direction : direction générale, direction des ressources humaines, les finances, les services aux étudiants ; découpage par région géographique, etc.).
- Découpage par secteur d'intervention ou par domaine d'activités, puis par activité (par exemple, en éducation, découpage par secteur et activités : secteur de l'enseignement activités : préparation des cours, dispensation, encadrement des étudiants ; secteur de la recherche : demande de subvention, gestion des assistants, publication des rapports ; les services aux étudiants, réponse aux demandes d'aide, orientation pédagogique, etc.).

- Découpage par programme (interne : programme de formation ; externe : par exemple, le programme de sécurité routière de la SAAQ) puis par activité de programme, avec des objectifs professionnels de production et d'impacts dans la perspective des clients.
- Découpage par groupe de produits et services ou de processus d'affaire (par exemple, le découpage d'un service public en secteurs commercial, industriel, résidentiel, etc.).
- Découpage par dimension stratégique de performance⁸ (service à la clientèle, qualité des processus, etc.).
- Découpage par étape de réalisation de mandats ou de projets (par exemple, le développement de..., la recherche sur...).
- Découpage par composante mesurable (clients, ressources, processus, résultats, etc.).

Suivant le niveau de détail que l'on veut atteindre dans la description de l'unité ciblée, ces découpages peuvent se subdiviser, notamment, en interventions d'équipes, en activités et opérations, en rôles et responsabilités. En fait, il s'agit de faire correspondre le niveau de découpage au degré de précision avec lequel on veut mesurer. Et on peut évidemment découper en plus d'une dimension, par exemple, découper en unité administrative (ressources humaines, ressources matérielles), puis en activités principales (ressources humaines : engagement, dotation, formation, évaluation, relations de travail, etc.). Il est important de noter que, même si l'on recherche une certaine cohérence dans le découpage, l'objectif de l'exercice n'est pas d'en tirer un enchaînement optimal qui élimine toute redondance ou croisement entre les dimensions, mais bien d'en tirer des préoccupations de gestion qui en font le tour. Au pire, on se retrouvera avec la même préoccupation ou le même indicateur à deux endroits dans le *tableau préoccupations-indicateurs*.

8. Par exemple, les quatre perspectives de R. Kaplan et D. Norton dans *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996 : finance, clients, processus interne, croissance et apprentissage.

EXEMPLE **L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES**
(Colonne ❶ de la section détaillée)

En lien avec les orientations que l'on peut bien décoder dans la mission, le découpage choisi est basé sur trois grands regroupements d'activités et subdivisé, lorsque cela est pertinent, par secteur d'intervention ou programme : 1) les opérations courantes (dispensation des services et la gestion des opérations : dépannage financier d'appoint, coordination et dispensation du programme de formation et service-conseil); 2) le soutien administratif (traitement des dossiers de service et des demandes) et 3) la gestion des priorités de l'organisme (gestion des ressources, réalisation du plan de développement et d'amélioration : dotation, programme de formation, évaluation, programme de partenariat).

Les deux principaux types d'activités

Le gestionnaire doit, dans la réalité, s'occuper (donc suivre) de deux types d'activités qui ont des caractéristiques temporelles différentes et qui ont également des objectifs et des indicateurs de types différents :

- Les activités courantes reliées au fonctionnement normal et les indicateurs réguliers nécessaires à la gestion courante de ces activités, qui vont demeurer relativement permanents tant que les priorités et les objectifs ne changeront pas. On pourrait aussi fournir, en complément au découpage par activité, le modèle du processus illustrant, par exemple, la séquence des opérations, le cheminement d'un client, etc., si cela permet de mieux cerner les activités que l'on veut suivre et pour lesquelles on veut développer des indicateurs.
- Les activités non récurrentes de développement, les projets d'amélioration. Il peut s'agir de l'élaboration d'un projet organisationnel à compléter à échéance, de la création d'un nouveau programme ou d'un champ d'activités, de la réingénierie ou de l'amélioration des processus, d'une démarche de planification, de la refonte de systèmes de gestion, d'une réorganisation administrative, etc. Les indicateurs vont se rapporter au suivi d'avancement du développement comme tel et vont disparaître une fois le projet terminé. Cependant, les indicateurs qui mesurent les effets de ces améliorations sur le fonctionnement courant vont demeurer pertinents et devraient être insérés dans le suivi régulier de la performance.

En général, on retrouvera ces précisions dans le plan d'activités ou d'interventions qui fera l'objet d'un suivi de réalisation et qui sera subdivisé à nouveau en objectifs, moyens et étapes d'élaboration de plus en plus détaillés au fur et à mesure que l'on passe du général corporatif au niveau particulier des unités administratives, des équipes de travail, et même au niveau des individus. Dans un tel plan, on expose habituellement les objectifs de réalisation, les moyens d'action et les ressources à garder sous contrôle et les étapes à suivre. Ce plan contient aussi l'information nécessaire à la prochaine sous-étape, à savoir l'identification des préoccupations de gestion.

EXEMPLE L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES
(Colonne ❶ de la section détaillée)

Nous retrouvons ces deux types d'activités : opérations courantes et projets ou programmes de développement. Ici, leur juxtaposition se fait « naturellement ». On peut placer la gestion des opérations avec les opérations courantes et les projets et programme à la suite de la gestion des ressources.

3.2. LA SOUS-ÉTAPE 2.2 L'IDENTIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DE GESTION

Compléter la colonne ❷

Cette sous-étape consiste à identifier rigoureusement ce que l'on veut mesurer, suivre, contrôler, évaluer, améliorer en termes de préoccupations de gestion ou d'« objets de gestion⁹ », selon le découpage choisi. Il est important de ne pas escamoter l'identification des préoccupations de gestion, c'est-à-dire de ne pas sauter aux indicateurs immédiatement. Sinon, l'analyse de besoins auprès des utilisateurs risque de se transformer en commande d'indicateurs souhaités, un exercice qui produit en général un grand nombre d'indicateurs plus ou moins priorisés, dont l'évaluation de la pertinence exigera, de toute façon, de retourner aux préoccupations !

-
9. Nous avons remplacé cette expression de la première édition par « préoccupations de gestion ». Une « préoccupation » se définit de façon semblable : tout ce qui peut faire « l'objet » d'une gestion de la part d'un gestionnaire, issu ou non de la gestion formelle, la terminologie utilisée dans les organisations pour formuler une préoccupation de gestion peut varier selon l'approche organisationnelle et les systèmes de gestion. Par exemple, pour l'Association des hôpitaux du Québec, ce sont des « cibles », des « critères » de succès ou d'atteinte d'objectifs. *Le tableau de bord, un outil de pilotage au service du Conseil d'administration, guide méthodologique*, 1992

Tout élément de gestion peut représenter quelque chose à suivre ou constituer une préoccupation pour les gestionnaires, donc motiver la création d'un indicateur¹⁰. Il peut s'agir, par exemple :

- d'un objectif global ;
- des facteurs critiques de succès¹¹ ou d'échec des préoccupations d'amélioration ; toute zone à surveiller, qui est considérée comme critique ou névralgique pour le bon fonctionnement ou la performance, des conditions ou résultats à éviter (par exemple, les *adverse outcomes* dans le domaine de la santé) ;
- de tout élément d'analyse de performance institutionnalisée, par exemple, les dimensions de l'efficacité de la FCVI, les indicateurs de qualité ISO, les critères d'organismes d'accréditation ou d'agrément, etc. ;
- des résultats espérés ou attendus par rapport à des activités et à des ressources que l'on traduit en objectifs de productivité ;
- du respect de règles de fonctionnement (normes, balises, procédures, règlement, loi, etc.) ;
- des objectifs professionnels de production et d'impacts dans une perspective clientèle ;
- de l'équilibre budgétaire, par le respect du budget, le contrôle des dépenses, le suivi des écarts, des déficits et des surplus ;
- des préoccupations particulières des gestionnaires, de leur champ d'intérêt en termes de performance face à la surveillance des activités, ou des préoccupations entourant l'atteinte de cibles fixées ou d'objectifs définis (par exemple, vouloir réduire le délai de réponse de 10 %, c'est bien, mais il va alors falloir que...) ;
- des questions d'évaluation dans une démarche d'évaluation de programme.

10. Il est conseillé de formuler les préoccupations avec des verbes du vocabulaire de la gestion tels les suivants : connaître, suivre, s'assurer que, répondre à, réaliser, atteindre, respecter, améliorer, maintenir, équilibrer, réaliser, livrer, atteindre le résultat, allouer, augmenter, réduire, diminuer, rentabiliser, optimiser, évaluer, éviter, etc.
11. Voir l'utilisation du concept de FCS (facteurs critiques de succès) dans Watson *et al.*, *Executive Information Systems : Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley, 1992, chap. 11 : « Determining Information Requirements for an Executive Information System ».

De façon terre à terre, le gestionnaire peut déterminer ses préoccupations et ses objectifs en se posant, entre autres, les questions suivantes :

- Si je revenais d'une absence, quelles seraient les premières choses que je « vérifierais » en arrivant ?
- Qu'y a-t-il d'essentiel à suivre dans notre unité (résultats, dossiers, etc.) pour pouvoir répondre rapidement à toute question reliée à performance, venant d'un ministre, d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion, d'un journaliste, etc. ?
- Comment puis-je voir si mon organisation est performante (et mon unité en particulier) pour moi-même et mon équipe, pour mes employés, pour mes patrons, pour mes clients, pour mes partenaires ?
- Parmi les préoccupations de gestion à notre niveau, lesquelles sont (ou pourraient être) aussi des préoccupations intéressant le ou les paliers supérieurs ?
- Comment pourrais-je rendre compte avec assurance ? Sur quels résultats ou éléments particuliers me baserais-je pour prouver que mon unité performe bien et doit « survivre » à une rationalisation... ?
- Où en est-on rendu dans l'avancement de tel ou tel dossier ?

Utiliser le modèle des composantes mesurables

Pour soutenir la réflexion, il peut être intéressant de se reporter aux six composantes mesurables présentées au chapitre 5.

Pour chaque élément de découpage de la colonne ❶, on se demande si l'on veut suivre, atteindre... ou si l'on a des préoccupations sur :

- Les clients. Est-ce que l'on devrait suivre le profil de notre clientèle, ses besoins ? Si oui, quoi en particulier ? Que nous propose notre mission face à cette clientèle ?
- Les ressources. Quels sont les éléments importants de notre budget et de notre plan d'effectifs à suivre ? Avons-nous des préoccupations de réduction de nos ressources, a-t-on des normes à respecter ?
- Les processus. Quelles sont les activités névralgiques, les processus à suivre ? A-t-on des préoccupations de qualité, quels sont les objectifs qualité à atteindre ?

- Les résultats de production. Que doit-on produire, réaliser? Où et comment doit-on être efficient? A-t-on des objectifs de productivité? Quels sont-ils?
- Les résultats d'impacts. Quels sont les résultats de nos efforts, l'impact sur notre clientèle? Comment pourrions-nous voir si nous atteignons les buts visés, les changements recherchés? Quelle est notre contribution à la mission de l'organisation?
- L'environnement. Que devons-nous surveiller chez nos partenaires, chez nos concurrents, dans notre secteur d'activités?

EXEMPLE L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES
(Colonne ②)

Les préoccupations que l'on retrouve à la colonne ② de la section générale du *tableau préoccupations-indicateurs* complètent la mission en donnant un sens à ses volets : rentabiliser les entreprises naissantes, couvrir l'ensemble du territoire, attirer le maximum d'entrepreneurs.

Dans la colonne ② de la section détaillée, les préoccupations découlent logiquement des activités de fonctionnement et des programmes. Nous avons détaillé les préoccupations en relation avec les six composantes mesurables. Les préoccupations relatives à des activités courantes sont orientées vers la fourniture de services et l'utilisation des ressources requises. Ces préoccupations sont habituellement présentes tant que le programme d'activités, le produit ou la clientèle ne changent pas. Ces indicateurs ont donc un caractère plus permanent.

Les préoccupations relatives à des programmes projets (plan de développement et programme de partenariat) s'apparentent d'abord à ceux d'un projet évolutif : l'atteinte progressive et finale du but du projet, les réalisations et leur degré d'avancement (respecter l'échéancier de développement, amener les écoles et les collèges à participer à la formation) ; les résultats vont progresser avec l'avancement du développement et risquent de ne plus réapparaître une fois le projet terminé. Les indicateurs étant plus ponctuels, le système qui les fournit n'a donc habituellement pas à devenir permanent, du moins pas dans sa totalité. Les préoccupations touchant l'impact de ces programmes sur le fonctionnement de l'organisation (par exemple, l'amélioration de la rentabilité des relations d'affaire avec les partenaires privés) vont graduellement se marier aux préoccupations des activités courantes.

S'inspirer des profils normalisés de performance

L'identification des préoccupations et des indicateurs peut s'inspirer des profils normalisés de performance, d'exemples génériques déjà existants construits à partir de réalisation de tableaux de bord dans des organisations comparables. Du moment que l'on peut faire correspondre les dimensions de performance et les découpages, c'est-à-dire la colonne ❶, on peut emprunter certaines préoccupations de la colonne ❷ de ces profils normalisés, puis emprunter les indicateurs correspondants pour la colonne ❹. En général, on ne pourra utiliser les exemples d'objectifs chiffrés de la colonne ❸ que pour s'inspirer de leur formulation, les chiffres de ces objectifs étant spécifiques aux organisations, à moins qu'il ne s'agisse d'une norme commune à toutes les organisations du secteur ou d'un objectif prescrit par un organisme d'agrément ou un conseil de coordination réseau.

3.3. LA SOUS-ÉTAPE 2.3 LA PRÉCISION D'OBJECTIFS CHIFFRÉS, DE CIBLES ET DE BALISES

Compléter la colonne ❸

Une préoccupation de gestion de la colonne ❷ peut être accompagnée ou se traduire par un ou plusieurs référentiels¹² chiffrés et précis, en général un objectif quantifié. Cette précision facilite l'élaboration d'indicateurs quantifiables correspondants et auxquels on comparera le résultat, une fois la mesure effectuée, pour le mettre en perspective (évolution, comparaison) et l'interpréter de façon plus élaborée et quantifiée. D'ailleurs, un objectif bien formulé devrait contenir, autant que faire se peut, l'énoncé de la mesure, c'est-à-dire son indicateur principal, et une référence permettant d'en confirmer l'atteinte ou d'en mesurer la progression¹³. Il est bon d'associer à une préoccupation de gestion un ou des objectifs précis, chiffrés, chaque fois que c'est possible. N'importe quel système d'indicateurs, si perfectionné soit-il, ne pourra compenser l'absence d'éléments mesurables ou observables dans les objectifs.

-
12. Cela constitue le deuxième des trois éléments présentés au chapitre 1 et qui sont nécessaires pour que les indicateurs acquièrent un maximum de valeur.
 13. On peut imaginer un objectif comme un indicateur... dont le résultat sera le chiffre qui apparaît dans l'objectif. Cela peut amener une redondance apparente de formulation dans le contenu des colonnes, à la limite, l'objectif chiffré n'ajoutant qu'un chiffre à la préoccupation et l'indicateur reprenant une bonne partie de la formulation de l'objectif. Cela est non seulement acceptable, mais peut servir aussi à valider la correspondance entre les colonnes.

La colonne ③ peut contenir un objectif avec un chiffre¹⁴ (préoccupation : améliorer le service à la clientèle ; objectif : réduire le délai de traitement des demandes de services de 20 % dans les six prochains mois), une cible précise (éliminer le déficit budgétaire), une balise, un critère, une marge.

Rappelons que les objectifs peuvent être exprimés, tout comme les indicateurs, en termes de quantité (par exemple, réduire l'absentéisme de 30 %), de qualité (améliorer la concertation de façon importante), de montant en dollars (réduire l'écart budgétaire à 1 000 000 \$) ou de temps (ramener le délai de réponse à 10 jours).

En outre, les objectifs, tout comme les préoccupations dont ils sont issus, peuvent se rapporter à l'une ou l'autre des composantes mesurables. On peut donc avoir des objectifs de résultats (par exemple, répondre à 90 % des demandes de service), des objectifs de processus (par exemple, améliorer le rendement des équipes de 2 %) ou des objectifs de ressources et de moyens (par exemple, acquérir 10 nouveaux PC, doter quatre postes de professionnels, etc.).

Les balises

Les encadrements, les normes et les marges acceptables

Le gestionnaire peut aussi devoir, vouloir suivre ou respecter des balises :

- en parallèle ou en conjonction avec les objectifs :
 - atteindre une norme ou orienter les objectifs en vue de s'en approcher (par exemple, « *nous nous donnons trois ans pour revenir à un taux acceptable : nous voulons atteindre 20 % cette année, 25 % l'an prochain et 30 % l'année suivante, c'est-à-dire atteindre la norme internationale* ») ;
 - se maintenir à l'intérieur d'une marge acceptable au regard d'un objectif explicite (objectif 20 % $\pm$ 3 %) ;
- au lieu des objectifs, il peut tout simplement vouloir respecter une norme, un « standard » (la norme provinciale est de 20 %), tâcher de s'en éloigner le moins possible, sans avoir nécessairement à le formuler explicitement dans la liste des objectifs formels.

14. Ne pas confondre le « chiffre » que l'on retrouve comme balise dans la formulation de l'objectif (en réponse à la question « A-t-on un chiffre, une valeur à atteindre ? ») et le chiffre que l'on possède comme donnée pour calculer et produire l'indicateur (« A-t-on des chiffres, des données disponibles ? »). Le premier va dans la colonne 3 tandis que le second est listé dans l'inventaire des données disponibles effectué à l'étape 2.5.

EXEMPLE L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES
(Colonne ③)

Les objectifs de l'exemple sont tous chiffrés : par exemple « offrir 100 % des services sur **90 %** du territoire ». Un exemple de balises : « se maintenir à l'intérieur de $\pm 1 \%$ de la norme provinciale de 3 jours-personnes / dossier »

Une balise primordiale : le budget

L'établissement d'un budget est une balise primordiale dans toute planification. Le budget constitue un guide permettant le suivi direct de la ressource financière (des revenus et des dépenses) et le suivi indirect des autres ressources (lorsqu'elles sont abordées ou mesurées dans une perspective de valeur monétaire). On se donne, plus ou moins explicitement, l'objectif correspondant d'équilibrer ou de respecter le budget ou de le maintenir à l'intérieur d'une marge acceptable (par exemple, respecter le budget avec une marge d'écart acceptable de $\pm 3 \%$ pour les dépenses). C'est principalement à partir du budget que l'on peut mesurer l'efficacité, que les ressources soient budgétées en valeur monétaire ou en quantité (par exemple, années-personnes).

La nature et les sources des balises en général

Une balise est un référentiel existant, choisi ou décidé. Il peut s'agir d'une valeur brute (un nombre, un coût ou une période), d'une référence historique (une statistique, une moyenne depuis...), d'une référence scientifique (la tolérance d'un pont est de...), d'une référence comparative (selon le milieu, le marché, etc.), d'une valeur plus ou moins vague ou subjective, par exemple, la « normale ». En outre, une balise peut avoir plusieurs sources ; elle peut avoir pour origine :

- le calcul d'une moyenne actuelle, d'une tendance, d'une valeur historique dans le milieu pour des activités ou dans des organisations semblables ;
- l'expertise professionnelle, une décision prise par les experts d'un domaine donné (par exemple, pour favoriser l'apprentissage, le nombre d'élèves ne devrait pas dépasser 25 par classe) ;
- une décision administrative, sanctionnée ou non par les instances (par exemple, une norme provinciale de...) ; une négociation (par exemple, on s'entend pour 25 élèves par classe en moyenne par école, avec un maximum de 32) ;
- une exigence légale, etc.

Il importe de souligner également qu'une balise peut évoluer. Ainsi, on peut se donner une valeur générale au départ, en discuter avec des experts, puis faire l'étude historique pour établir la moyenne, en tester la validité et la fiabilité un certain temps, la négocier, la faire approuver au besoin ; et si la conjoncture change, on doit alors procéder à des rajustements. Les balises sont donc une composante primordiale de la mise en perspective des indicateurs parce qu'elles en constituent régulièrement une des principales bases de comparaison.

Les objectifs

La priorisation et la hiérarchisation des objectifs

Les objectifs peuvent être définis et priorisés selon le contexte organisationnel dans lequel on utilise les tableaux de bord, par exemple, le contexte « ressources-résultats » dans une perspective coût / efficacité des services. Nous pouvons soit privilégier les résultats à atteindre à tout prix (et accepter de dépenser beaucoup de ressources) en période d'expansion ou de *virage clientèle*, soit, à l'opposé, mettre l'accent sur la réduction des ressources utilisées (et accepter une stabilisation ou une réduction des services), par exemple, en période de rationalisation ou de restrictions budgétaires. Entre les deux, toutes les variantes mettant en relation les ressources et les résultats sont possibles¹⁵.

- Faire la même chose, de la même façon : éviter les variations.
- Faire le plus possible avec moins de ressources : garder le service stable, réduire les coûts.
- Diminuer tout, mais moins les services que les coûts.
- Faire plus de la même chose avec les mêmes ressources : améliorer la quantité ; garder les coûts stables.
- Faire mieux la même chose avec les mêmes ressources : améliorer l'aspect qualité sans réduire la quantité ni augmenter les coûts.
- Faire plus ou mieux avec moins de ressources : améliorer le service et réduire les coûts.

.

15. Adaptation d'un modèle de Y. Porcheron présenté dans *Tableaux de bord du manager*, Document de perfectionnement, ENAP, p. 20. Les expressions « faire plus et mieux avec moins de ressources, faire autrement... », utilisées dans le tableau de la page suivante sont inspirées de M. Crozier, *État modeste, État moderne*, Paris, Fayard, 1987.

Or, comme le tableau de bord ne doit véhiculer que l'essentiel, on devra ordonner les préoccupations et les objectifs que l'on veut, que l'on peut ou que l'on doit atteindre ou suivre puis établir des priorités. Comme tous les indicateurs souhaitables peuvent ne pas être produits, compte tenu des coûts occasionnés, la priorité accordée aux indicateurs correspondra à celle accordée aux préoccupations et aux objectifs dont ils sont issus.

Les objectifs peuvent être structurés selon un modèle arborescent¹⁶. En fait, chaque gestionnaire fait partie de trois équipes avec lesquelles il échange de l'information sur la performance : ses patrons (pour rendre compte), ses subordonnés (qu'il suit et évalue) et ses pairs (à qui il se compare et avec qui il se coordonne). Chaque objectif peut donc se diviser, par palier hiérarchique, en sous-objectifs suivant les unités ou les personnes travaillant à ce palier. Ainsi, chaque indicateur correspondant à cet objectif se subdivisera en sous-indicateurs à chaque niveau, où ne sont reçus que les écarts ou les variations significatives issus des niveaux inférieurs. Lorsqu'on doit entreprendre une démarche parallèle de précision d'objectifs, il devient impératif de les hiérarchiser dans cette perspective.

De la même manière que les objectifs, les indicateurs peuvent posséder des caractéristiques particulières pour chaque palier hiérarchique :

- la périodicité des mesures à effectuer,
- la fréquence de production des indicateurs, du tableau de bord,
- le niveau d'agrégation de l'information, les ventilations et le niveau de détail.

Ainsi, lors de la production d'indicateurs, un palier donné ne recevra habituellement du palier inférieur que les écarts ou variations qui sont significatives pour lui, probablement plus agrégées et avec une périodicité plus longue ; des indicateurs particuliers pourront bien sûr venir s'ajouter à chaque palier.

La possibilité d'atteindre les objectifs

En parallèle à leur formulation, il est judicieux de se demander si les objectifs sont réalisables dans le contexte, car cela servira à déterminer ceux que l'on peut atteindre ou poursuivre. Évidemment, on doit pouvoir agir à son niveau pour diminuer les écarts qu'un tableau de bord fait ressortir par

.

16. Les Européens font plutôt référence au modèle « gigogne ».

rapport à ses préoccupations. Sinon, le suivi peut être intéressant, mais inutile, à moins que la responsabilité du gestionnaire ne soit pas d'utiliser pour lui-même sa version du tableau de bord de l'unité, mais seulement d'alimenter celui de son patron ...

Des préoccupations importantes, mais sans objectif chiffré

Une préoccupation de gestion peut être générale et ne pas être accompagnée d'objectif spécifique, mais bénéficier tout de même d'indicateurs. La seule difficulté réside dans le fait que ce sera impossible de comparer le résultat à un objectif, mais il sera possible d'en présenter les tendances, les comparaisons avec d'autres unités, etc.

Signalons que le gestionnaire ne peut pas toujours accoler des objectifs précis à toutes ses préoccupations de gestion! En effet, il se peut qu'il existe des objectifs corporatifs formels, officiels, que le gestionnaire ne traduira pas, pour lui-même ou pour son unité, en objectifs spécifiques mais plutôt en préoccupations particulières plus faciles à cerner, ou qu'il reformulera selon le contexte propre à son unité administrative. En outre, même s'il existe dans son organisation des buts, des objectifs vagues ou généraux, le gestionnaire peut avoir des préoccupations spécifiques et précises reliées à ces objectifs, des facteurs de succès plus ou moins quantifiés, etc. Dans un contexte où il n'y a pas d'objectifs précis, le gestionnaire peut fonctionner plutôt par attentes significatives ou par facteurs critiques de succès, ses facteurs clés à lui.

Par ailleurs, il peut arriver qu'un gestionnaire tienne simplement à suivre de plus près certains aspects propres à son unité administrative : des éléments qu'il n'est pas possible ni nécessaire, pour le moment, de formuler en termes d'objectifs précis à atteindre, mais sur lesquels il veut tout de même recevoir de l'information.

De toute façon, dans la réalité, à moins d'avoir complètement structuré à priori le système de gestion, on ne précise souvent un objectif mesurable qu'après avoir vécu une première fois une situation problématique ou après avoir relevé une carence. Ainsi, il n'est pas rare de voir un gestionnaire diriger sans avoir de plan précis pour plusieurs des activités de son unité. Dans un tel cas, il pourra s'exprimer ainsi : *« L'évolution des dépenses d'opération est pour moi un objet de préoccupation depuis quelque temps, j'ai le sentiment qu'il y a là un problème potentiel... Dorénavant, on va faire une surveillance plus serrée. Si ça ne s'améliore pas, on en fera une cible prioritaire pour l'an prochain, et on se donnera alors un objectif d'amélioration précis que l'on insérera dans le plan formel,*

et dont on contrôlera l'atteinte... Mais en attendant, même si l'on ne fait rien officiellement cette année, je veux le surveiller quand même. » Ce gestionnaire va alors se développer un indicateur important pour lui, même s'il ne correspond à aucun objectif formel pour le moment. Éventuellement, la préoccupation pourra évoluer vers la précision d'un objectif et de paramètres permettant d'interpréter l'indicateur correspondant.

EXEMPLE L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES (Colonne ③)

Certaines préoccupations n'ont pas d'objectif correspondant, par exemple « constituer des équipes complètes », ou pas encore d'objectif, par exemple, pour « améliorer la satisfaction des entrepreneurs », on inscrit alors à *déterminer après 1 an de suivi des résultats*. Cela n'empêche pas l'identification d'indicateurs, même si nous avons laissé la colonne ③ vide.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas se doter d'un processus de gestion articulé, basé le plus possible sur des objectifs mesurables, mais plutôt que le gestionnaire peut commencer à concevoir un tableau de bord même s'il n'a pas mené à terme l'étape reliée à la précision des objectifs ou, encore, qu'il peut préciser des indicateurs en cours d'année si une situation non prévue se présente. Cela sous-entend également que le tableau de bord peut véhiculer autre chose que des mesures d'atteinte d'objectifs. La précision des préoccupations permet, dans ce sens, de traiter non seulement des résultats attendus au regard d'objectifs, mais aussi d'un ensemble plus large d'éléments à surveiller de façon prioritaire, ce qui traduit mieux la réalité de la gestion dans le quotidien.

Une fois les préoccupations de gestion et les objectifs établis, le choix des indicateurs pertinents à retenir s'effectue à partir de trois activités :

- l'identification des indicateurs voulus (nécessaires et souhaités) correspondant aux préoccupations, en s'inspirant, si possible, de banques d'indicateurs existants : l'analyse des besoins.
- l'inventaire des données disponibles dans les systèmes existants qui pourraient alimenter les indicateurs voulus ou permettre la production de nouveaux indicateurs.
- la sélection des indicateurs pertinents, parmi les indicateurs possibles (à la fois nécessaires et disponibles) et exploitables de façon rentable.

3.4. LA SOUS-ÉTAPE 2.4 L'IDENTIFICATION DES INDICATEURS CORRESPONDANTS

Compléter la colonne ④

Cette sous-étape vise à préciser les indicateurs voulus (nécessaires et souhaités) correspondant aux préoccupations, en s'inspirant, si possible, de banques d'indicateurs existants, ce qui s'apparente à une « analyse des besoins ».

Pour définir les indicateurs nécessaires (la voie 1) et faire l'analyse des opportunités de nouveaux indicateurs (la voie 2), en s'inspirant si possible d'exemples d'indicateurs empruntés à des profils normalisés ou à des banques d'indicateurs (la voie 3), on peut d'abord assister aux rencontres des dirigeants, consulter les gestionnaires, par le biais de sessions de sensibilisation ou d'ateliers d'analyse de besoins. On peut aussi consulter des documents formels d'organisation : plans stratégiques, plans directeurs, pour en tirer des préoccupations, des objectifs et des indicateurs. Il s'agit de relever tous les indicateurs possibles avec l'outil descriptif qui suit, sans se limiter ni chercher, pour le moment, à détailler les paramètres (ventilation, périodicité, etc.), ce que nous ferons à la prochaine étape.

Rappelons que les indicateurs, comme les objectifs, peuvent être exprimés en termes de quantité (par exemple, taux d'absentéisme en %), de qualité (degré de collaboration : peu, beaucoup, etc.), de montant en argent (écart budgétaire) ou de temps (délai de réponse en jours).

Une valeur absolue ou relative ? Souvent les deux !

Nous devons aussi tenir compte de l'ensemble des caractéristiques des indicateurs que nous avons vues au chapitre 3. En particulier, on devrait fournir, avec la valeur absolue¹⁷, la valeur relative également (en général, un pourcentage relatif). Cette valeur relative peut être en relation avec un total (par exemple, nous avons traité 500 clients de type *x*, ce qui représente 30 % du total) ; une répartition par ventilation (le total des 1000 dossiers se répartit comme suit : 300 au secteur commercial – 30 %, et 700 au secteur résidentiel – 70 %) ; un taux de variation (l'achalandage de 1000 clients en moyenne peut varier de $\pm 10\%$) ; un taux d'augmentation (par exemple, nous avons

17. Un chiffre seul ne dit pas grand-chose ; la valeur informative d'un indicateur dépend souvent d'une référence à un total ou à un élément de comparaison : par exemple, 300 demandes rejetées ne représente pas la même chose si nous en recevons 10 000 par an ou 500. Dans le premier cas, cela représente 3 % du total, et dans le second, 60 % !

traité 500 clients, ce qui représente 10 % de plus que l'an passé). C'est pour cette raison que nous formulons souvent un indicateur en « volume de... » avec entre parenthèses, le nombre d'abord, puis le % relatif selon l'une ou l'autre des références que nous venons de présenter¹⁸.

Il est important de faire correspondre l'indicateur à la préoccupation de gestion ou à l'objectif chiffré. Si l'objectif est formulé comme un taux d'augmentation en pourcentage, l'indicateur doit être un taux d'augmentation en pourcentage (par exemple, si l'objectif est d'augmenter la participation de 20 %, l'indicateur doit être le taux d'augmentation en pourcentage). Bien sûr, il est possible (et même parfois souhaitable) d'accompagner l'indicateur correspondant précisément à la préoccupation (colonne ②) ou à l'objectif chiffré (colonne ③) d'autres indicateurs liés qui, eux, peuvent prendre une forme différente (par exemple, le pourcentage de demandes traitées dans les délais peut être accompagné : 1) du délai moyen de traitement en jours, et même, 2) du nombre moyen de jours de retard pour les dossiers en attente).

EXEMPLE L'ORGANISME DE SOUTIEN AUX NOUVELLES ENTREPRISES

Des indicateurs de tous types y sont identifiés. Voici quelques commentaires :

- Les indicateurs sont présentés en valeur absolue et en valeur relative chaque fois que c'est possible : *volume de création de nouvelles entreprises (en nombre et en pourcentage du total des entreprises)*.
- Pour le taux de participation des nouveaux entrepreneurs : il est ici sous-entendu que l'on veut mesurer le nombre de nouveaux entrepreneurs qui participent au programme sur le nombre total de nouveaux entrepreneurs.
- Pour mesurer l'atteinte de l'objectif chiffré *Offrir tous les services sur 90 % du territoire*, on identifie deux indicateurs parce qu'il y a deux références même si ce n'est pas formulé exactement de cette façon : tous les services (100 %) sur le plus de territoire possible, et le plus de services possible sur l'ensemble du territoire. On aura donc deux indicateurs : volume en pourcentage de services offerts et pourcentage de région offrant les services complets (les trois secteurs).

.

18. Si la formulation de « volume » choque l'oreille, il s'agit alors de formuler l'indicateur sous la forme de « nombre et pourcentage de... ». Notons que nous considérons ces deux valeurs comme un seul indicateur « à 2 chiffres », pour éviter de se retrouver avec une trop grande quantité d'indicateurs et pour s'assurer de garder reliés les paramètres d'un indicateur.

- La *distance moyenne à parcourir* est un indicateur qui ne correspond à aucun objectif chiffré précis, mais plutôt à la préoccupation *Améliorer l'accessibilité des services de base*. On peut en effet avoir, pour la même préoccupation, un ou des objectifs chiffrés précis avec les indicateurs respectifs correspondants et certains indicateurs pour lesquels il n'y a pas d'objectif chiffré (colonne ③), mais qui sont plutôt directement rattachés à la préoccupation (colonne ②).

Le cadre conceptuel du *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton et le *tableau préoccupations-indicateurs*: une comparaison

Malgré des différences dans la présentation des tableaux, les rubriques utilisées par ces auteurs pour cerner les paramètres des indicateurs sont semblables. Ils effectuent d'abord le découpage selon quatre perspectives¹⁹ (ils construisent donc quatre tableaux) puis cernent les mesures reliées aux stratégies pour chacune. Nous laissons à l'organisation, de notre côté, la latitude de choisir ses perspectives, mais nous documentons aussi les objectifs globaux et les facteurs de performance dans la *Section générale* du *tableau préoccupations-indicateurs*.

Les quatre colonnes de chacun de leurs tableaux sont, dans l'ordre²⁰:

- Objectifs ou buts (*objectives* ou *goals*), qui correspond à « Préoccupations », colonne ② ;
- Mesures (*measures*), qui correspond à « Indicateurs », colonne ④ ;
- Cibles (*targets*), qui correspond à « Objectifs ou Cibles chiffrés », colonne ③ ;
- Réactions de gestion (*initiatives*), que nous esquissons dans la *fiche-indicateur* puis que nous présentons et suivons dans notre troisième outil, le *Tableau de suivi décisionnel*.

19. Nous avons présenté ces perspectives au chapitre 6.

20. Kaplan et Norton, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, janv.-févr., 1996, p. 75-85. Il est assez intéressant de constater l'évolution de leur réflexion : leur tableau de 1992 ne contenait que deux colonnes : *Goals* et *Measures*. Leur vaste expérimentation leur a probablement fait découvrir, c'est le cas pour nous, en 1994, les liens fondamentaux entre les préoccupations (*objectives*), les cibles (*targets*) et les indicateurs (*measures*).

3.5. LA SOUS-ÉTAPE 2.5 L'INVENTAIRE DES INDICATEURS DISPONIBLES OU POSSIBLES

Cette sous-étape consiste d'abord à analyser la faisabilité des indicateurs, la disponibilité des données puis l'opportunité d'avoir des indicateurs supplémentaires.

Les indicateurs existants

Il s'agit d'abord d'inventorier les indicateurs existants. Ces indicateurs devront faire l'objet d'une nouvelle analyse selon trois des quatre critères d'un bon indicateur (pertinence, qualité et convivialité). Il faudra en particulier vérifier s'ils correspondent toujours à des préoccupations de gestion ou à des objectifs²¹.

On doit aussi inventorier, dans les systèmes existants, les données disponibles permettant d'alimenter les indicateurs nécessaires. On dresse la liste des bases de données de l'information opérationnelle, etc.) et des informations contenues dans les rapports de gestion (bilans d'activités, rapports opérationnels, statistiques).

L'inventaire des données disponibles peut aussi faire émerger des indicateurs supplémentaires auxquels on n'avait pas pensé (ou représenter des améliorations à ceux déjà listés). En effet, en général, on a déjà emmagasiné beaucoup de données : il ne s'agirait peut-être que de les restructurer et de les classer par ordre d'importance pour voir apparaître des embryons intéressants d'indicateurs (la voie 2). Ils devront évidemment répondre aux critères d'un bon indicateur. Un tel processus d'apprentissage dynamique est très utile, dans la réalité, pour alimenter la réflexion des gestionnaires, en leur présentant des possibilités. Cet exercice doit cependant accompagner, et non remplacer, le passage par les voies 1 et 3.

Le *tableau inventaire des données disponibles*

On devra inventorier les applications et les fichiers des systèmes d'information de l'organisation en général et en préciser les caractéristiques nécessaires pour évaluer la possibilité de produire les indicateurs²². Pour ce faire, on peut utiliser, si on le désire, le *tableau inventaire* suivant.

.

21. Voici un truc : il ne faut pas garder un indicateur dans la colonne ④ s'il ne correspond pas à une préoccupation de la colonne ②.
22. Il serait, par exemple, impossible de ventiler le nombre de clients par secteur... si le secteur n'est pas entré nulle part dans leur dossier!

Tableau 9.3Le *tableau inventaire des données disponibles* dans les systèmes d'information

❶ Système, application ou source externe	❷ Information disponible dans les outputs ou données présentes dans les bases de données	❸ Caractéristiques forme, niveau de détail et ventilation, fréquences, etc.	❹ Localisation support et mode d'accès ou d'acquisition des données
<i>Exemple</i>			
Système opérationnel de gestion du dossier du personnel.	Rapport mensuel d'activités sur les heures travaillées du personnel. Historique de 5 ans et plus cumulatif sur 6 mois.	Tableau statistique ventilé par secteur et par groupe d'emploi.	Adjoint au service du personnel. Accès direct au fichier avec code. Disponible aux archives.

Dans la colonne ❶, on liste les principaux systèmes (et les applications informatiques) disponibles dans l'organisation, ou toute source externe accessible, en donnant leur nom ou leur code.

Dans la colonne ❷, on liste

- les extraits produits : rapports d'activités, statistiques, bilans, etc., ou
- les fichiers ou les bases de données accessibles, les listes, les répertoires et on y détaille le contenu des extraits des systèmes ou des fichiers, les données disponibles. On y note aussi, s'il y a lieu, l'existence de données historiques.

Dans la colonne ❸, on donne une idée générale des principales caractéristiques des données, si possible :

- la forme sous laquelle on les retrouve : liste, tableau, graphique, texte, etc. ;
- le niveau de détail, lorsqu'elles sont saisies et traitées, et les catégories sous lesquelles elles sont regroupées ou classées (les codes de tri existants) ;
- les fréquences de saisie de données nouvelles, de mise à jour des fichiers par les systèmes opérationnels, de calculs et de production des résultats et des rapports, en fait, la fréquence de disponibilité des données.

Dans la colonne ④, on précise, au besoin et si possible :

- la localisation (un système, une unité administrative, aux archives, dans le « *case-load* » des intervenants, etc.) et le support (papier, mémoire d'ordinateur, etc.) ;
- le mode d'accès ou d'acquisition des données : accès informatique, direct ou non, par réseau, par modem ou par télécopie (dans le cas de données externes), demande à faire à tel service ou telle personne, avec ou non un code d'accès.

Les indicateurs possibles

Les indicateurs possibles sont ceux qui sont pertinents et dont les données nécessaires pour les calculer sont ou pourraient être accessibles. On peut, en utilisant conjointement la liste des indicateurs voulus et le *tableau inventaire*, analyser la disponibilité des indicateurs : il s'agit alors de vérifier si les valeurs nécessaires pour calculer chacun des indicateurs voulus (colonne ④ du *tableau préoccupations-indicateurs*) sont disponibles dans le *tableau inventaire* (colonne ②, pour leur existence, et colonne ③, pour leur forme).

Les indicateurs pour lesquels les données de base ne sont pas disponibles pourront faire l'objet d'une analyse de pertinence et de faisabilité et pourront constituer, si l'on peut et l'on veut les produire, une amélioration ou un ajout à effectuer au système d'information actuel. Sinon, on devrait tout de même en conserver la liste et la définition, en vue de prochains développements.

3.6. LA SOUS-ÉTAPE 2.6 LE CHOIX DES INDICATEURS À RETENIR

Cette sous-étape vise à constituer une banque préliminaire d'indicateurs. Elle consiste à établir des priorités parmi les indicateurs possibles, pour ne retenir que les indicateurs suffisants et exploitables de façon rentable. En effet, il est possible et même souhaitable que l'on ne puisse pas garder tous les indicateurs significatifs disponibles. D'abord, certains indicateurs sont plus pertinents que d'autres. Ensuite, il est bon de rappeler que chaque gestionnaire n'aurait à surveiller que ce qui est à son niveau (suivant la logique d'exception voulant que seuls les indicateurs et les écarts des paliers inférieurs jugés importants apparaissent dans son tableau de bord). La pertinence d'un indicateur peut donc varier selon le palier hiérarchique de son utilisateur et dans le temps, selon le degré d'avancement de l'unité concernée dans la rationalisation de la gestion de sa performance. On doit en tenir compte dans son choix d'indicateurs.

Il s'agit donc, à cette étape-ci, une fois que les indicateurs ont été mis en ordre d'importance, de mettre la barre sous un certain nombre (par exemple, on retient les 50 plus importants) pour constituer la banque d'indicateurs dans laquelle le gestionnaire pourra piger. On peut en faire une phase exploratoire lui permettant de préciser son choix progressivement. Les autres indicateurs non retenus seront conservés en vue de servir éventuellement²³. Dans le cas d'un prototype, le nombre habituellement restreint d'indicateurs permet souvent de retarder cette exigence de discrimination précoce des indicateurs. On devra aussi tenir compte des indicateurs que l'on peut produire de façon rentable²⁴, c'est-à-dire comparer le coût de production de l'indicateur à la valeur ajoutée par cet indicateur au tableau de bord et la possibilité de le remettre en question au besoin, ou même d'en disposer. Le fait d'avoir déjà établi des priorités parmi les préoccupations et les objectifs facilitera cet exercice. Enfin, l'élaboration du prototype et l'expérimentation lors de l'implantation permettront, avec le temps, de confirmer ce choix initial.

4. LA VALIDATION DU TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS

Il serait judicieux d'effectuer une validation du *tableau préoccupations-indicateurs* et de s'assurer d'une compréhension commune par les divers intervenants. En particulier lorsque les tableaux de bord ont été demandés ou que le projet a été entrepris par les supérieurs, il est indispensable de valider la correspondance entre les attentes, les mandats et les objectifs de ces niveaux supérieurs requérants et les préoccupations qui ont été déterminées (ou devinées!) par les paliers qui ont eu à élaborer des indicateurs à des fins de reddition de comptes²⁵. Sinon, la détermination des indicateurs risque de se faire sur une base incorrecte ou incomplète, et les indicateurs, de ne pas être pertinents.

Soulignons que la précision dans le choix et le nombre d'indicateurs pertinents tend à s'améliorer avec le temps, au fur et à mesure que les gestionnaires utilisent leur système et s'y familiarisent.

-
23. Un tableau de bord qui évolue bien peut changer de contenu jusqu'à 25 % la première année. Il est donc rentable de conserver des indicateurs potentiels.
 24. Nous ne faisons que soulever ici cette question qui sera élaborée dans l'optique plus large du regroupement des indicateurs en tableaux de bord (la prochaine étape), puis dans l'analyse des exigences technologiques correspondantes (l'étape 4).
 25. Même si cette situation n'est pas optimale, on sait très bien que, dans la réalité, il arrive que les gestionnaires devant rendre des comptes se voient déléguer le premier débroussaillage des objets et objectifs, à la lumière de ce qui leur est fourni dans les plans, les énoncés de mandats, etc., et que c'est à partir du résultat de cet exercice que les supérieurs demandeurs de tableaux de bord précisent ou valident leurs attentes ; « ... *que mes subordonnés me donnent ce qu'ils croient pertinents* ».

5. LE TABLEAU DE BORD COMME OUTIL DE RÉFLEXION SUR LA GESTION

Une réflexion sur les attentes, les préoccupations de résultats et de suivi, peut déboucher sur deux branches complémentaires mais distinctes, avec des outils également distincts :

1. L'action : L'élaboration d'un plan d'action correspondant, d'un calendrier d'activités, de l'allocation de ressources. « Que faut-il faire ? »
2. La mesure : L'identification d'indicateurs permettant de mesurer l'utilisation de ces ressources, de ces activités et de leurs résultats. C'est ce à quoi sert la colonne ② du *tableau préoccupations-indicateurs*. « Qu'est-ce que je veux réaliser, atteindre ? »

Un effort parallèle de rationalisation de la gestion ?

La description de la gestion du secteur visé peut faire ressortir certaines carences ou faiblesses au regard, par exemple, des objectifs ou des mécanismes de suivi de gestion. Il peut alors s'avérer nécessaire d'entreprendre un processus de clarification ou d'amélioration des plans d'organisation et des systèmes de gestion (objectifs, orientations, politiques, mandats et fonctions, etc.) mené parallèlement au développement des tableaux de bord. On pourrait même remettre en question certaines activités des unités ou des gestionnaires parce qu'elles ne peuvent être effectuées correctement faute d'information valable. Il se peut aussi que l'on doive donner une formation en gestion : il arrive malheureusement de constater non seulement une absence d'information de gestion, mais aussi l'ignorance du gestionnaire de ce qu'il pourrait faire avec cette information s'il y avait accès ! Bien que ce soient tous des éléments connexes à la démarche, ils sont très importants.

6. CONCLUSION

Rappelons qu'il est fondamental de savoir ce que veut dire être performant dans le secteur à analyser. Ce profil de performance est tributaire de la mission et de la nature de chaque organisation, des objectifs poursuivis et des systèmes de gestion dont elle s'est dotée. Ainsi, l'identification d'indicateurs dépasse largement le « magasinage », parmi des données souvent disparates, d'indicateurs désirés, dissociés de préoccupations de gestion claires.

L'établissement du profil de performance d'une organisation est progressif et le tableau de bord est non seulement le résultat d'une démarche de réalisation, mais aussi un outil permanent d'amélioration. Dans ce sens, la démarche de réalisation peut constituer, de façon complémentaire, un cadre de réflexion structurant fort intéressant.

EXEMPLE FICTIF

.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC

Rappelons que la Direction générale des services à la clientèle fait partie de l'organisation ABC²⁶. Elle est responsable de tous les contacts avec les clients (les abonnés) et le calendrier des interventions de service.

6.1. ÉTAPE 2: IDENTIFICATION: PRÉOCCUPATIONS DE GESTION ET INDICATEURS

La sous-étape 2.1 La description et le découpage du secteur ciblé

L'effort initial de description et de découpage du secteur ciblé a plutôt donné lieu, de la part de deux directeurs, à l'émergence d'une multitude de remarques et d'indicateurs sur les processus opérationnels plutôt qu'à l'identification des secteurs ciblés dans une perspective globale. Cela est considéré comme normal, parce que les aspects tangibles de la gestion sont toujours plus faciles à aborder, et l'expérience montre qu'il est habituellement nécessaire de passer par ce stade de réflexion avant de pouvoir aborder les aspects stratégiques. Néanmoins, dans l'ensemble, l'identification des secteurs ciblés a été effectuée avec succès.

Après que les directeurs eurent identifiés les secteurs ciblés, l'équipe du projet a départagé ceux-ci entre la section générale et la section détaillée du *tableau préoccupations-indicateurs*. Tous les secteurs ciblés qui ont une teneur stratégique ou névralgique se retrouvent dans la section générale, alors que les secteurs ciblés qui ont une dimension opérationnelle ou qui relèvent davantage de la gestion quotidienne se retrouvent dans la section détaillée. Par la suite, l'équipe du projet a validé auprès des directeurs le classement qu'elle avait fait. Cette étape a donné lieu à des échanges et à des négociations très intéressantes

.

26. Il pourrait s'agir d'une entreprise publique de gaz naturel, de téléphone, d'électricité, de câblodistribution. Cependant, même si cet exemple est fictif, il est inspiré de diverses organisations du secteur public (énumérées à la fin de l'appendice) et les indicateurs sont choisis pour être transposables, nous l'espérons, à un ensemble assez vaste d'organisations en lien d'affaires avec des clientèles. Les données sont simulées. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.

sur la formulation des énoncés des secteurs ciblés. En discutant de la formulation des énoncés, les directeurs se sont appropriés et la façon de réfléchir et le projet.

L'équipe du projet avait volontairement choisi de ne pas reproduire intégralement la planification stratégique de l'organisation, mais plutôt de l'utiliser en parallèle pour encadrer et arrimer les énoncés des préoccupations ciblées par les gestionnaires consultés. À partir de ce moment, l'implication des directeurs et de leurs gestionnaires consultés a pris une orientation inattendue. L'équipe de projet n'a même plus besoin de prendre rendez-vous avec les directeurs pour faire valider les énoncés. Ils s'informent eux-mêmes régulièrement de l'évolution du projet... et de leurs secteurs ciblés.

La sous-étape 2.2 L'identification des préoccupations de gestion

L'identification des préoccupations de gestion a été une étape importante pour l'équipe de projet. Comme il est fondamental de bien identifier ces préoccupations, l'équipe a dû se rendre très disponible et investir du temps pour aider les gestionnaires à formuler correctement leurs préoccupations, ne serait-ce que pour leur permettre de développer un vocabulaire commun afin d'uniformiser leurs délibérations. Effectivement, les directeurs avaient des façons très différentes de formuler leurs préoccupations. Après en avoir terminé la recension et la reformulation, l'équipe de projet leur a fait valider le tout. Rappelons que deux des directeurs attendaient cette étape depuis longtemps. Selon eux, l'effort nécessaire à la formulation de leur préoccupation en valait la peine : comme responsables des processus au cœur de la mission, ils ont l'obligation de formuler leurs préoccupations de gestion de façon à les rendre compréhensibles aux autres directeurs, surtout s'ils espèrent quelque amélioration dans l'atteinte d'objectifs communs et s'ils veulent en rendre compte de façon consolidée.

Voici le **tableau préoccupations-indicateurs** de la Direction générale des services à la clientèle.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

SECTION GÉNÉRALE

❶ <i>Global : mesures stratégiques</i>	❷ <i>Préoccupations globales</i>	❸ <i>Cibles, balises et objectifs chiffrés</i>	❹ <i>Indicateurs globaux</i>
Mission Assurer un service de grande qualité à la clientèle.	Réaliser correctement les bonnes choses au bon moment.	Réduire le volume de dossiers client erronés à 5 % du volume total de dossiers client.	1 Volume total (n ^{bre} et %) de dossiers client erronés
	Assurer la continuité des services.	Diminuer la durée moyenne des interruptions de service à 30 minutes.	2 Temps moyen des interruptions de service
		Réduire le volume des interruptions de service à 0,25 % du réseau.	3 Volume (n ^{bre} et %) des interruptions de service
Objectif global de résultat d'impacts Améliorer le contact d'affaire avec la clientèle.	Augmenter la satisfaction de la clientèle.	Augmenter le taux de satisfaction générale de la clientèle à 85 %.	4 Taux de satisfaction générale de la clientèle
		Diminuer le délai moyen d'attente avant une intervention à 7 jours.	5 Délai moyen d'attente avant une intervention
Objectif global de résultat de production La mise en marché des nouveaux services	Améliorer la mise en marché des nouveaux services.	Augmenter le taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services à 35 %.	6 Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services

SECTION DÉTAILLÉE

❶ <i>DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités</i>	❷ <i>PRÉOCCUPATIONS de gestion, d'évaluation</i>	❸ <i>CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés</i>	❹ <i>INDICATEURS</i>
Gestion des budgets	Effectuer le suivi général des heures travaillées.	Réduire le nombre moyen d'heures travaillées par mois à 59 400 heures.	7 Volume (n ^{bre} et %) des heures travaillées
	Effectuer le suivi du budget de fonctionnement.	Ne pas dépasser un écart de 0 \$ entre le budget de fonctionnement prévu et les dépenses réelles.	8 Écart du budget de fonctionnement en \$\$\$
Recouvrement des montants en souffrance	Recouvrir le maximum des montants en souffrance.	Réduire le montant total des comptes en souffrance à 3 M \$.	9 Montant total des comptes en souffrance

SECTION DÉTAILLÉE (suite)

❶ DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités	❷ PRÉOCCUPATIONS de gestion, d'évaluation	❸ CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés	❹ INDICATEURS
Gestion des ressources humaines	Améliorer l'affectation des ressources.	Réduire le taux d'heures supplémentaires à 10%.	10 Taux d'heures supplémentaires
		Réduire le taux d'absentéisme à 2%.	11 Taux d'absentéisme
		Diminuer le temps moyen de recouvrement des comptes en souffrance à 60 jours.	12 Temps moyen de recouvrement des comptes en souffrance
Objectifs de production Opérations en général		Maintenir le volume total des clients à un minimum de 2 500 000 clients.	13 Volume total (n ^{bre} et %) des clients
	Suivre la tendance du volume des contacts avec les clients.		14 Taux d'accroissement des contacts avec les clients
Gestion des appels de service, le calen- drier d'intervention et coordination des équipes		Maintenir le ratio moyen « appels / réceptionniste » des appels de service à 12 appels par heure par réceptionniste.	15 Ratio moyen d'appels par réceptionniste par heure
	Suivre la tendance du volume des demandes de service des clients.		16 Volume (n ^{bre} et %) des demandes de service des clients
		Diminuer le temps moyen d'attente des appels de service des clients à 20 secondes.	17 Temps moyen d'attente des appels de service des clients
		Réduire le volume total des appels de service mis en attente à 25%.	18 Volume (n ^{bre} et %) des appels de service mis en attente
	Améliorer le traitement des appels de service et d'intervention.		19 Temps moyen des appels de service
		Augmenter le taux de réponse aux besoins des appels de service des clients à 95%.	20 Taux de réponse aux besoins des appels de service des clients

SECTION DÉTAILLÉE (suite)

❶ DÉCOUPAGE du secteur : modules, activités	❷ PRÉOCCUPATIONS de gestion, d'évaluation	❸ CIBLES, BALISES et OBJECTIFS chiffrés	❹ INDICATEURS
	Assurer la rapidité et la qualité des réponses aux appels de service.	Réduire le ratio moyen « interventions/ intervenant » à 12 interventions par jour par intervenant.	21 Ratio moyen d'interventions par intervenant par jour
		Diminuer le temps moyen de déplacement par intervention à 12 minutes par intervention.	22 Temps moyen de déplacement par intervention
		Diminuer le temps moyen par intervention à 25 minutes par intervention.	23 Temps moyen par intervention
		Réduire le taux de reprise des interventions à 2% des interventions effectuées.	24 Taux de reprise des interventions
		Maintenir le taux de productivité des techniciens à 85%.	25 Taux de productivité des techniciens
Le traitement des plaintes des clients	Améliorer le traitement des plaintes.	Réduire le volume des plaintes des clients à 17 200 plaintes.	26 Volume total (n ^{bre} et %) des plaintes des clients
		Maintenir le taux de satisfaction du traitement des plaintes des clients à 95%.	27 Taux de satisfaction du traitement des plaintes des clients
		Diminuer le temps moyen de traitement des plaintes des clients à 24 heures.	28 Temps moyen de traitement des plaintes des clients
La mise en marché des nouveaux services	Accélérer la mise en marché des nouveaux services.	Diminuer le temps moyen de mise en marché des nouveaux services à 12 mois.	29 Temps moyen de mise en marché des services

La sous-étape 2.3 La précision d'objectifs chiffrés, de cibles, de balises

Après avoir précisé les préoccupations de gestion, les gestionnaires réalisent, à leur grande surprise, qu'il existe à plusieurs endroits des bases de référence permettant la comparaison. Même si les objectifs et les balises ne sont pas tous précis, clairs ou partagés, des marges de résultats acceptables existent dans l'esprit des gestionnaires mais n'ont tout simplement pas fait l'objet de formulation

claire jusqu'ici. Le *tableau préoccupations-indicateurs* rend compte du résultat final du « nettoyage » et des discussions menant à la précision des cibles.

Cependant, du travail reste à faire. Même si l'on ne pense pas arriver à en tenir compte pour le prototype, les gestionnaires sont conscients que certains objectifs devraient varier selon la période de l'année. Par exemple, l'été, les exigences sur le délai moyen de réponse au client doivent être abaissées, en raison de l'effet combiné des déménagements des abonnés – donc du surcroît de rebranchement – et de la période de vacances des employés. L'équipe décide de se contenter de ceux proposés pour le moment.

Par ailleurs, compte tenu de la dimension restreinte du tableau de bord, on ne mettra pas les objectifs comme tels en ordre de priorité, on travaillera plutôt directement avec les indicateurs contenus dans la banque d'indicateurs. Le classement par priorité se fera progressivement, selon les besoins et les préférences des utilisateurs.

La sous-étape 2.4. L'identification des indicateurs correspondants

L'équipe du projet avait recensé plusieurs indicateurs dans de nombreuses banques d'indicateurs. Le document ainsi produit a grandement facilité le travail lors des rencontres avec les gestionnaires. Des exemples d'indicateurs d'un organisme de service public comparable, sous forme de rapport de reddition de comptes, sont apportés par un des directeurs qui les consultait déjà.

Les indicateurs sont progressivement identifiés, au fur et à mesure de la précision des objectifs mesurables qui sont constamment reformulés pour leur correspondre. Il faut que les indicateurs concordent avec la colonne 3, tant pour ce qu'ils doivent mesurer (quantité, qualité, montant ou temps), que pour les préoccupations auxquelles ils doivent permettre d'apporter des réponses (par exemple, le volume ou la variation absolue ou relative).

Aucun élément n'est encore formellement validé ni priorisé pour le moment. Les numéros des indicateurs dans le tableau peuvent ne pas se suivre, certains indicateurs ayant été ajoutés lors de discussions ultérieures. L'équipe décide de les laisser comme tels, sachant que cette liste va encore changer.

Par exemple, le choix de polarité dans la formulation de l'indicateur 4, le taux de satisfaction générale de la clientèle, a suscité des discussions intéressantes. Certains directeurs soutiennent qu'en réalité, c'est le niveau d'insatisfaction qu'il faut mesurer, qui représente la véritable préoccupation et qui constitue l'un des déclencheurs du développement du tableau de bord. De toute manière, c'est

l'insatisfaction que l'on mesure par les plaintes : un client appelle rarement pour exprimer sa satisfaction. De plus, il semble que la réponse à des questionnaires et à des sondages soit plus élevée de la part de ceux qui sont insatisfaits que de ceux qui sont satisfaits. La mesure que l'on peut retirer d'une lecture de l'environnement risque donc de se rapporter plutôt à l'insatisfaction. D'abord, ce n'est pas parce qu'un client est satisfait qu'il ne fait pas de plainte, et ensuite, si 10 % des clients sont insatisfaits, cela ne veut pas nécessairement dire que les 90 % restants sont satisfaits. Les directeurs récalcitrants finissent par accepter la formulation de l'indicateur 4, non sans souligner, cependant, que cet exercice de « sémantique méthodologique » accentue l'importance de la validité de la mesure et la nécessité d'être précis dans la définition d'indicateurs.

La sous-étape 2.5 L'inventaire des indicateurs disponibles ou possibles

L'équipe du projet entame la phase plus technique de l'analyse de la disponibilité des indicateurs, avec la participation du conseiller en système d'information qui fournit l'inventaire des données disponibles dans l'organisation. Les principales bases de données et les divers rapports d'information disponibles sont les suivants :

1. Base de données Clients
Nom, n° de compte, type de client, secteur, catégorie, type de service, localisation, date de demande, date de branchement, etc.
2. Base de données du personnel et de la rémunération
Employé, catégorie, taux horaire, heures travaillées, supplémentaires, etc.
3. Base de données des opérations
 - **Registre des appels et visites de service par les techniciens (guichet unique)**
Client, n° de compte, secteur, type de contact, type de demande de service, date de réception, date d'intervention, technicien, type de travail, durée de l'intervention, temps chargé, délai de rendez-vous, reprise du travail, cause, etc.
 - **Registre des interruptions de service**
Interruptions, date et heure, secteur, type, temps, cause.
 - **Registre des plaintes et des réclamations**
Client, n° de compte, type de client, n° de dossier, type de plainte.

4. Fichiers budgétaires

- **Registres, livres et rapports comptables (dépenses, etc.)**

Date, n° de compte, rubrique, montants dépensés, type de dépense, montants budgétés.

- **Fichier des comptes en souffrance**

Client, n° de compte, type de client, n° de dossier, montants, échéance, etc. (en lien avec les autres données du fichier clients, action prise, agent, etc.).

5. Base de données Mise en marché, Rapport de suivi : campagnes et télémarketing
Appel, agent, clients, type de client, type de services offerts, durée de l'appel, réponse, date de suivi, etc.

6. Les rapports existants et leur contenu principal

- **Rapports mensuels produits par la Direction générale**

- Rapport sur le nombre de contacts par type (appels, etc.),
- Rapport général sur la gestion du temps des préposés,
- Rapport sur le nombre de dossiers (de réclamations et de plaintes) ouverts, fermés, en analyse, en instance de décisions,
- Rapport sur les activités des techniciens : clients, nombre et dates des visites, par zone du réseau et par type d'intervention.

- **Rapports comptables**

- Budget réparti par unités, dépenses de fonctionnement.

La sous-étape 2.6 L'inventaire des indicateurs disponibles ou possibles

Il semble que les indicateurs suivants puissent être extraits et compilés à partir des bases de données ou des listes et registres informatisés déjà existants :

- Indicateur 2 Temps moyen des interruptions de service
- Indicateur 3 Volume (n^{bre} et %) des interruptions de service
- Indicateur 4 Taux de satisfaction générale de la clientèle
- Indicateur 5 Délai moyen d'attente avant une intervention
- Indicateur 6 Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services
- Indicateur 7 Volume (n^{bre} et %) des heures travaillées
- Indicateur 8 Écart du budget de fonctionnement en dollars
- Indicateur 9 Montant total des comptes en souffrance
- Indicateur 10 Taux d'heures supplémentaires
- Indicateur 11 Taux d'absentéisme
- Indicateur 12 Temps moyen de recouvrement des comptes en souffrance

- Indicateur 13 Volume total (n^{bre} et %) des clients
- Indicateur 16 Volume (n^{bre} et %) des demandes de service des clients
- Indicateur 18 Volume (n^{bre} et %) des appels de service mis en attente
- Indicateur 21 Ratio moyen d'interventions par intervenant par jour
- Indicateur 22 Temps moyen de déplacement par intervention
- Indicateur 23 Temps moyen par intervention
- Indicateur 24 Taux de reprise des interventions
- Indicateur 25 Taux de productivité des techniciens
- Indicateur 26 Volume total (n^{bre} et %) des plaintes des clients

Les indicateurs suivants ne sont pas disponibles ou ils le sont plus difficilement :

- Indicateur 1 Volume total (n^{bre} et %) de dossiers client erronés
- Indicateur 14 Taux d'accroissement des contacts avec les clients
- Indicateur 15 Ratio moyen d'appels par réceptionniste par heure
- Indicateur 17 Temps moyen d'attente des appels de service des clients
- Indicateur 19 Temps moyen des appels de service
- Indicateur 20 Taux de réponse aux besoins des appels de service des clients
- Indicateur 27 Taux de satisfaction du traitement des plaintes des clients
- Indicateur 28 Temps moyen de traitement des plaintes des clients
- Indicateur 29 Temps moyen de mise en marché des services

Des adaptations ou des ajouts seront donc nécessaires aux systèmes d'information actuels :

- Dans le cas de données qui ne sont pas présentement disponibles, il faudra mettre en œuvre des mécanismes de collecte (formulaire à remplir, questions à poser au téléphone), puis de saisie et de traitement informatique.
- La saisie informatique devra aussi être prévue pour les données qui sont actuellement inscrites manuellement dans les listes et registres sur papier.

La sous-étape 2.7 Le choix des indicateurs à retenir

En raison de la relative facilité de produire les indicateurs et en raison de leur nombre, somme toute restreint, l'équipe de projet a décidé de garder pour le moment tous les indicateurs dans une banque d'indicateurs potentiels et de laisser éventuellement les utilisateurs les explorer pendant un certain temps, évitant ainsi de faire trop tôt un choix définitif.

Cependant, un prototype de tableau de bord va être élaboré pour quelques indicateurs, ceux que l'équipe considère comme les plus représentatifs du service à la clientèle et les plus pédagogiques pour amener l'ensemble des gestionnaires à « penser indicateurs » et à amorcer l'élaboration progressive de leur « vrai » tableau de bord complet. Voici les indicateurs choisis :

- Indicateur 2 Temps moyen des interruptions de service
- Indicateur 4 Taux de satisfaction générale de la clientèle
- Indicateur 5 Délai moyen d'attente avant une intervention
- Indicateur 6 Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services
- Indicateur 8 Écart du budget de fonctionnement en dollars
- Indicateur 9 Montant total des comptes en souffrance
- Indicateur 13 Volume total (n^{bre} et %) des clients

À suivre, p. 282

.....

Chapitre 10

Étape 3

Design des indicateurs et du tableau de bord

1^{re} partie – Les paramètres des indicateurs

L'étape 3 vise à définir précisément et à décrire correctement les indicateurs retenus et à préciser leurs paramètres, leur représentation et leur agencement sous une forme évocatrice. C'est une étape fondamentale et complexe où l'on insiste sur des définitions, des précisions et diverses considérations sur chacun des nombreux paramètres à déterminer.

Étant donné le volume important de considérations théoriques, méthodologiques et pratiques à exposer, nous traitons cette étape dans deux chapitres, correspondant aux deux volets du design : 1) le design des indicateurs, en produisant, pour chaque indicateur, une *fiche-indicateur*, un outil de documentation où l'on consigne l'ensemble des paramètres pertinents, et 2) le design¹ du tableau de bord, par l'agencement des indicateurs en panoramas. C'est le premier volet que nous précisons dans le présent chapitre.

-
1. Nous empruntons le terme « design » aux domaines de l'industrie et des arts visuels parce qu'il représente très bien, par analogie, ce que nous voulons faire avec un indicateur et, par extension, avec un tableau de bord : créer un environnement informationnel à la fois réel et utile, visuellement évocateur et qui répond à des critères précis de réalisation. Selon le Larousse / Bibliorom : « *Discipline visant à la création d'objets, d'environnements, d'œuvres graphiques, etc., à la fois fonctionnels, esthétiques et conformes aux impératifs d'une production industrielle.* »

Le lecteur trouvera dans ce chapitre des exemples de définitions, de considérations et de formes d'indicateurs qui pourront grandement l'aider à se représenter les indicateurs dans toute leur richesse. D'ailleurs, c'est à partir du concept de « valeur ajoutée à l'information » que la *fiche-indicateur* est structurée. Ce concept, vu au chapitre 3, propose une série de questions que l'on doit se poser pour s'assurer d'avoir fait le tour des possibilités de paramétrage d'un indicateur. Nous invitons donc le lecteur à le consulter au besoin.

1. L'ÉTAPE EN GÉNÉRAL

ÉTAPE 3

Le design des indicateurs et du tableau de bord

Les paramètres et la représentation visuelle²

.....

3.1 Précision du contenu des *fiches-indicateurs*

- Définition des indicateurs : unités, calculs, etc.
- Précision des paramètres : ventilateurs, comparaisons, représentation visuelle, interprétation et utilisation
- Validation des indicateurs

3.2 *Design des « pages ». Agencement des indicateurs (voir chapitre 11)*

3.3 *Structure logique de la navigation et des possibilités de forage par niveaux d'information (voir chapitre 11)*

Avec en main la liste des indicateurs pertinents retenus à l'étape précédente, il s'agit maintenant de compléter le design d'un tableau de bord en en documentant les aspects suivants :

1. Le fond ou le « contenu », la définition des indicateurs et la précision de leurs paramètres. Il s'agit ici de formuler et de documenter chaque indicateur : en préciser la nature, les composantes (les unités de mesure, les

.....

2. Nous allons aborder la sous-étape 3.1 dans ce chapitre-ci et les sous-étapes 3.2 et 3.3 dans le chapitre suivant. Même si nous séparons cette étape en deux chapitres, dans la réalité, elle est très dynamique et ses volets, très imbriqués : les sous-étapes peuvent donc être relativement simultanées. En effet, la façon de paramétrer et d'illustrer chaque indicateur dans la *fiche-indicateur* est fonction de l'agencement dans les pages détaillées (design du tableau de bord) et la façon de regrouper les indicateurs (design du tableau de bord) est liée à la façon choisie de les interpréter (*fiche-indicateur*).

valeurs et la formule de calcul), la source des données, les niveaux de détail pertinents (les ventilations), la périodicité, les bases de référence ou de comparaison (objectif, marge, etc.), les écarts et tendances que l'on veut en retirer, l'interprétation ou l'utilisation de gestion que l'on peut en faire et la validation à effectuer.

2. La forme, la représentation visuelle. Il s'agit d'illustrer les indicateurs sous une forme évocatrice et attrayante (tableau, graphique, pictogramme, texte de commentaire, etc.), plus ou moins formalisée, selon l'utilisation prévue, le niveau souhaité de valeur ajoutée et le contexte de référence.
3. L'agencement des indicateurs en « panoramas » ou en « pages ». On prévoit l'agencement possible des indicateurs et l'organisation de leur présentation d'ensemble, soit sous forme de tableau de bord consolidé ou de rapport synoptique fixe, soit selon la demande, dans un format variable. Cet exercice permet d'esquisser un ou des prototypes préliminaires de tableau de bord, des « pages 1 synthèses », des « pages 2 à 10 ventilées », des sommaires et des faits saillants. Nous allons aborder cet aspect au prochain chapitre.

Cette étape est effectuée par l'équipe de projet formée à l'utilisation des *fiches-indicateurs*, encadrée par l'expert-conseil. Il est important que ce soient des gens de l'interne parce que le contenu des fiches est basé sur des définitions fines d'aspects spécifiques et souvent spécialisés du fonctionnement et des résultats. Par exemple, est-ce que la définition d'un taux d'augmentation de l'achalandage inclut ou non les clients actuels qui changent la fréquence de leurs demandes? Quels sont les bases de référence pertinentes pour la comparaison des résultats? Quelles sont les réactions de gestion possibles si un résultat s'avère inacceptable?

Évidemment, on consultera un comité élargi de gestionnaires ou un ensemble représentatif d'utilisateurs afin de préciser les paramètres nécessaires pour compléter la *fiche-indicateur*. De plus, il sera souvent nécessaire d'obtenir un consensus sur ces paramètres auprès d'un ensemble plus vaste de gestionnaires, si l'on veut que les indicateurs et leur interprétation les concernent et les intéressent eux aussi.

La validation des *fiches-indicateurs* pourra être complétée par un comité de gestion ou d'utilisateurs. S'il y a lieu, les paramètres des indicateurs, et en particulier les définitions et les mesures, devront aussi être validés par des experts du domaine concerné ou du milieu d'intervention. L'inventaire des

caractéristiques des données disponibles (les champs de ventilation entre autres) sera effectué par un spécialiste en systèmes d'information à l'interne ou par les services informatiques.

2. LA FICHE-INDICATEUR POUR DOCUMENTER L'INDICATEUR ET SES PARAMÈTRES

Notre objectif est ici de préciser les paramètres d'un indicateur pour en tirer le plus possible de valeur ajoutée : faire parler un indicateur plus précisément, plus largement et plus clairement.

2.1. LA SOUS-ÉTAPE 3.1 PRÉCISION DES FICHES-INDICATEURS

À cette sous-étape-ci, il est plus facile de créer, pour chaque indicateur, une *fiche-indicateur* (il y aura autant de fiches qu'il y a d'indicateurs), une fiche de travail servant à en documenter, de façon dynamique, la définition et la précision graduelle des paramètres. La *fiche-indicateur* peut être utilisée pour guider les questions à poser et pour enregistrer les informations recueillies auprès des *utilisateurs* ou des spécialistes consultés. Comment allons-nous mesurer notre indicateur (un nombre simple, un ratio calculé...) ? Selon quelle catégorie (par mois, par unité, par catégorie de personnel), allons-nous ventiler ? À quoi allons-nous comparer le résultat, au mois dernier, à un objectif, à une marge ?

Nous allons donc nous retrouver à la fin de l'étape avec un ensemble de *fiches-indicateurs* complétées. De plus, comme dans le cas de l'identification d'indicateurs à l'étape précédente, il est possible de s'inspirer de *fiches-indicateurs* génériques déjà développées par des organisations ou des regroupements d'organisations comparables, en autant, évidemment, qu'elles aient été validées et normalisées et que nous les adaptions à notre organisation. Il est également possible d'utiliser des bases d'étalonnage, par exemple, la partie chiffrée des banques de valeurs d'étalonnage ou des statistiques des réseaux ou des regroupements.

On utilisera, par la suite, plusieurs éléments de ces fiches pour faire le design intégré du tableau de bord. Précisons que la *fiche-indicateur* n'apparaîtra pas comme telle dans le tableau de bord, c'est un outil de travail, de documentation et non de reportage. Elle n'est pas l'indicateur, ne contient donc pas le résultat lui-même, mais illustre plutôt sa définition et sa caractérisation. Son contenu évoluera au fur et à mesure que progressera le développement du tableau de bord et pourra aussi servir pour garder trace des modifications subséquentes dues, par exemple, aux validations sur le terrain

ou aux changements de référentiels. C'est donc un outil permanent à garder à jour, en complément du *tableau préoccupations-indicateurs*.

2.2. LES CINQ ZONES DE LA FICHE-INDICATEUR

La *fiche-indicateur* est composée de cinq zones, chacune répondant à une question très simple : 1. Quel est cet indicateur ? 2. À quoi le compare-t-on ? 3. De quoi a-t-il l'air ? 4. Que va-t-on faire avec le résultat ? 5. Cet indicateur est-il valide ?

Zone 1. La définition et les caractéristiques de l'indicateur.

Zone 2. Les référentiels de comparaison du résultat et les calculs des tendances, des écarts et les autres calculs.

Zone 3. Les formes de représentation de l'indicateur.

Zone 4. Les considérations reliées à son interprétation et à son utilisation pour gérer et décider.

Zone 5. Les mécanismes de validation de l'indicateur (une zone réservée aux développeurs)

Notons que chaque zone répond aux critères d'un bon indicateur vus au chapitre 3 : les zones 2 et 4 répondent à la pertinence, les zones 1 et 5, à la qualité et à la faisabilité, et la zone 3, à la convivialité.

La *fiche-indicateur* est un outil souple à adapter selon le degré de précision nécessaire. On n'utilise, en effet, que les rubriques pertinentes. Dans plusieurs cas, les *fiches-indicateurs* peuvent être simples et ne comporter que quelques paramètres ; il n'est donc pas question de s'astreindre à remplir toutes les cellules. En contrepartie, même si elle est présentée ici sur une seule page, les concepteurs du tableau de bord peuvent l'étendre au besoin, selon la quantité et la précision des paramètres qu'ils décident d'insérer dans chaque cellule.

2.3. EXEMPLES DE FICHES-INDICATEURS

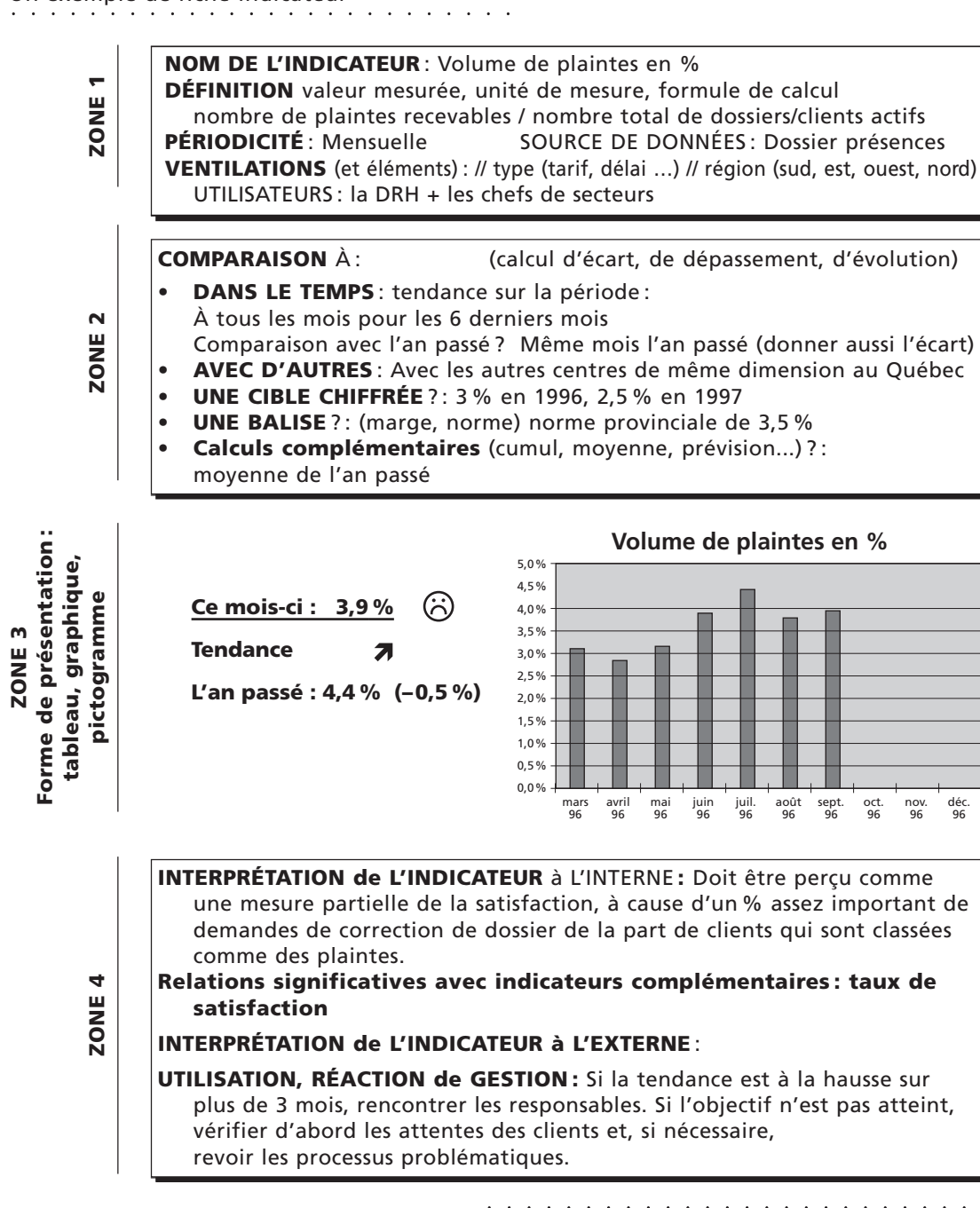
Les pages suivantes présentent des *fiches-indicateurs* où apparaissent l'ensemble des rubriques de base : une fiche générique vide, puis un exemple de fiche complétée.

Figure 10.1

La fiche-indicateur

ZONE 1 ZONE 2 ZONE 3 ZONE 4 ZONE 5 (optionnelle, pour les développeurs)	NOM de l'INDICATEUR : Référence à la préoccupation n° _____ • DÉFINITION valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul : • VENTILATIONS et ÉLÉMENTS par... : • PÉRIODICITÉ (<i>hebdomadaire, mensuelle</i> ?) : • UTILISATEURS : • FRÉQUENCE de PRODUCTION : • SOURCE des DONNÉES :
	COMPARAISON (et calculs correspondants d'écart, de dépassement, d'évolution) • RÉPARTITION SPÉCIFIQUE PAR VENTILATION ? _____ • dans le TEMPS : <i>tendance sur quelle période ? comparaison avec l'an passé ?</i> _____ • avec d'autres UNITÉS ou ORGANISATIONS (<i>étalonnage</i>) ? : _____ • à une CIBLE chiffrée (TPI col. 3) ? : _____ • à une BALISE (<i>marge, norme, prévision, critère, cote</i>) ? _____ Calculs complémentaires (<i>cumul, moyenne, prévision...</i>) ? : _____ Autre indicateur à mettre en relation _____
	FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME <i>Illustrations / panoramas :</i>
	INTERPRÉTATION de l'indicateur <i>Que signifie le résultat ?</i> • À l'interne <i>comment décoder le résultat ? Est-ce acceptable ? Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?</i> • À l'externe / <i>communication publique : comment pourrait-on l'interpréter ? Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation) ?</i> UTILISATION, RÉACTION de GESTION : <i>que fait-on si c'est inacceptable ?</i> > Débouche sur le tableau de suivi décisionnel
	VALIDATION de l'indicateur : pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de production... • Nature de la validation : Méthodologie de la validation : • Responsable de la validation : Localisation et fréquence de validation :

Figure 10.2

Un exemple de *fiche-indicateur*

2.4. PRÉCISION DU CONTENU DE LA FICHE-INDICATEUR

Zone 1 La définition et les caractéristiques de l'indicateur

Figure 10.3

Paramètres de la zone 1

.....

NOM de l'INDICATEUR :	Référence à la préoccupation n° _____
• DÉFINITION valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul :	
• VENTILATIONS // par... :	
• PÉRIODICITÉ (<i>hebdomadaire, mensuelle</i> ?) :	
• UTILISATEURS :	FRÉQUENCE de PRODUCTION :
• SOURCE des DONNÉES / SYSTÈME	

Le nom de l'indicateur

Formuler un nom d'indicateur (un libellé) précis, conforme et compris. Il est important d'assurer une conformité dans le nom et la définition des indicateurs, en particulier s'ils sont utilisés dans plusieurs unités administratives, si l'on souhaite en faire des consolidés ou des comparaisons. Éviter d'utiliser une formule comme nom (par exemple, le nombre de.../sur/ le montant...).

Référence à la préoccupation n°

On note ici la préoccupation de gestion et, s'il existe, l'objectif pour lequel l'indicateur a été défini. Cela permet de faire le lien avec des éléments ou des documents du système de gestion, ou avec des fiches de gestion si l'on en a établies.

La définition de l'indicateur et la ou les valeurs mesurées

Il s'agit d'expliquer la nature de l'indicateur dans son contexte, la ou les valeurs à mesurer³. Par exemple, « *cet indicateur quantitatif mesure le nombre de tâches réalisées dans tel secteur qui correspondent aux normes régionales...* ». Certains indicateurs sont simplement une valeur ; d'autres sont composés,

.....

3. Malgré l'apparente simplicité de cette activité, la définition des valeurs à mesurer peut nécessiter la collaboration de spécialistes en contrôle, en statistiques ou en évaluation, et constituer un exercice méthodologique exigeant et complexe.

calculés ou pondérés à partir de plusieurs valeurs ; d'autres, enfin, sont des signes visuels spécifiques. Comme le souligne Sulzer⁴, la cohérence d'un indicateur, dans le temps et dans l'espace, réside dans sa définition, basée sur un bon concept et une bonne base de référence. Rappelons-nous que les indicateurs sont des mesures de quantité, de qualité, de valeur en argent, de temps (délai et fréquence), de confirmation, ou de toute combinaison entre ces éléments (le coût unitaire, le rendement, le rythme, etc.).

S'il y a lieu, on précisera les unités de mesure (les « *metrics* ») et les formules de calcul et ses arguments. Il peut s'agir :

- d'une mesure cardinale : un volume d'unités en absolu (un nombre de...) et en relatif (en pourcentage du total ou en répartition par élément de ventilation), par exemple, le nombre de dossiers en retard est de 14, ce qui représente 10 % des dossiers ; un décompte cumulatif (nombre de... à ce jour, total, somme), un indice simple (le PNB) ou référencé (PPM : partie par million), une cote (9,5 au dossier), une valeur composite (heure-personne), etc., exprimée en termes arithmétiques (une addition, une multiplication) ou statistiques (une moyenne, une médiane, une valeur estimée) ;
- d'une mesure ordinale : une position dans une série ordonnée, un percentile, un degré, une position qualitative dans une échelle de valeur (faible, moyen, fort) ;
- d'un signe binaire (OK/ non OK), un clignotant activé / non activé ;
- un signe pointeur (un crochet ✓) dans une liste pour confirmer le respect d'une échéance, la fin d'une étape de réalisation d'une activité, par exemple : normal ✓ en avance _____ en retard _____ abandonné _____ etc.
- d'une formule de calcul :
 - un ratio, le rapport de deux valeurs exprimé en nombre décimal, par exemple, le ratio professeur /élève est de 1 / 20 (ou 1 pour 20), ou calculé : nombre total de professeurs / nombre total d'élèves ;
 - un taux, le rapport de deux valeurs exprimé en pourcentage : par exemple, le taux d'absentéisme est de 5 % ;
 - une tendance, basée sur une régression ou une série temporelle ;

.

4. J.R. Sulzer, *Comment construire le tableau de bord*, 2^e édition, Paris, Dunod, 1985, p. 90.

- une pondération relative (poids proportionnel accordé à un ensemble d'éléments) ou temporelle, un « facteur d'ajustement » (par exemple, une valeur désaisonnalisée) ;
- un barème d'équivalence (par exemple, une mesure en pourcentage convertie en une mesure en lettres comme les résultats A, B, etc., des étudiants dans les universités) ;
- les arguments, les données utilisées pour le calcul, les facteurs de pondération.

On peut noter aussi toute précision sur l'étendue de la mesure, les valeurs exclues, les facteurs ajoutés dans le calcul, le degré de précision des valeurs (en cents [¢] ou en milliers de dollars) ou l'ordre de grandeur (temps en heure ou en jours...), etc.

Au sujet du sens et de la précision de la mesure, Sulzer⁵ est d'avis que, pour plus de clarté, il est important de faire varier le sens de l'écart ou de la variation selon celui du phénomène étudié, et que le tableau de bord peut tolérer une certaine approximation dans les mesures. Celle-ci ne doit cependant pas masquer les écarts ou les variations : le taux de variation (ou d'imprécision) permis ne doit pas être plus grand que l'espace compris entre les marges acceptables !

Les ventilations

On emprunte ici le terme comptable pour parler de découpage en catégories : par type de..., par mois..., par... Une ventilation est en fait une série de coupes, de tranches. Le ventilateur est la catégorisation (les mois, les services, les types de dépenses) et les éléments sont toutes les « valeurs » possibles que peut prendre le ventilateur. Par exemple, le ventilateur « mois » comprend 12 éléments : janvier, février, mars, etc. La ventilation permet aussi les tabulations en croisement du reportage synoptique : par exemple, le tableau croisé du taux d'absentéisme par groupe d'âge par région, ou le taux de demandes de services par tranche de revenus des bénéficiaires, etc.

Le choix de ventilations est important parce qu'il permet d'aller pointer la source des états ou des écarts dans une catégorie particulière. En général, le tableau de bord présente d'abord une première valeur globale consolidée pour

.

5. J.R. Sulzer, *op. cit.*, le chapitre 4, « Le choix des indicateurs », présente plusieurs considérations sur la précision de la mesure.

donner une vue d'ensemble. Une ventilation interactive permet, par la suite et au besoin seulement, de forer de plus en plus profondément dans les niveaux de détail et les croisements permettent de localiser le problème. Par exemple, *« c'est dans la région centre, au bureau X, à la section Y, que le nombre d'heures moyen en temps supplémentaire des employés dépasse le maximum fixé »*. Il va de soi que plus on détaille ou ventile le reportage initial, plus on s'éloigne de l'esprit même du tableau de bord où ne doit apparaître que l'essentiel, à tout le moins à priori, lors du premier contact du gestionnaire avec ses indicateurs.

Les utilisateurs

On détermine l'unité ou les unités administratives pour lesquelles l'indicateur est requis. On peut y préciser aussi le ou les gestionnaires qui recevront ou qui auront accès à cet indicateur. Dans le cas où il y a plusieurs utilisateurs, il sera peut-être nécessaire de définir des périodicités et des fréquences de production particulières pour chacun. On doit accorder une attention particulière au choix des utilisateurs, d'abord pour respecter la confidentialité, si nécessaire, et aussi parce que les indicateurs véhiculent de l'information qui peut être interprétée différemment selon l'utilisateur.

La périodicité et la fréquence de production de l'indicateur

D'abord, selon les activités, le palier hiérarchique⁶ et le type de gestion de chaque utilisateur de tableaux de bord, les suivis et les contrôles de gestion formels vont posséder des horizons temporels spécifiques, s'étirer sur des périodes de temps différentes. Ces horizons peuvent être :

- quotidiens, pour la coordination des opérations sur le terrain ;
- hebdomadaires, pour l'allocation des ressources et la supervision des équipes ;
- mensuels, pour le suivi des activités et du budget ;
- trimestriels ou annuels, pour le contrôle et l'évaluation de la performance générale ;

.

6. Malgré le fait que le même indicateur, avec la même périodicité, puisse intéresser les gestionnaires à différents paliers hiérarchiques, la périodicité de l'indicateur s'allonge habituellement au fur et à mesure que l'on progresse vers le sommet de la structure hiérarchique.

- périodiques ou finaux, à la fin d'une activité ou d'un ensemble d'activités, d'étapes de projet ou de phases de programme, pour le reportage et la reddition de comptes globale (les « bilans ») ;
- circonstanciels, laissés à la discrétion du gestionnaire, ou produits au gré des événements ou de l'apparition des problèmes.

La périodicité des indicateurs doit aussi se baser sur l'horizon temporel des activités de gestion en général, non seulement sur le cycle de périodicité formel (et souvent artificiel...) selon le palier hiérarchique du gestionnaire, mais aussi sur les préoccupations spécifiques de celui-ci, comme les échéances des prises de décision. Par exemple, le gestionnaire sera vraisemblablement intéressé à jeter un coup d'œil plus souvent sur son solde budgétaire au fur et à mesure que s'approche l'échéance de l'année financière, afin d'orienter ses décisions quant aux dernières dépenses à effectuer.

Cette possibilité de « moment opportun⁷ » est l'une des capacités offertes par les systèmes informatisés de production de tableaux de bord actuels. Elle permet en particulier de profiter d'une fréquence de production du tableau de bord différente de la périodicité plus rigide du cycle de gestion et aussi de la périodicité choisie pour les indicateurs. Autrement dit, le gestionnaire peut très bien fonctionner au mois dans sa gestion de budget, selon la périodicité du cycle de gestion, tout en bénéficiant, s'il en a besoin, d'un accès *ad hoc* à certains indicateurs choisis qui, eux, peuvent avoir une périodicité hebdomadaire. Cette souplesse, même si elle est limitée par la disponibilité des données à jour, permet de préciser et de respecter un délai acceptable entre la sortie d'un tableau de bord et la sortie du suivant (le *timing*), pour que les renseignements sur l'évolution de la situation aient une valeur significative pour le gestionnaire à son niveau.

Évidemment, pour que l'accès en temps réel soit possible et utile, il faut, à la base, que les SID soient alimentés en information à jour à une fréquence correspondant au besoin.

La fréquence possible et le délai de production de tableaux de bord sont fonction 1) des périodes d'observation choisies : les intervalles de temps entre deux mesures ; 2) de la fréquence de saisie des nouvelles données et de mise à jour des bases de données par les systèmes opérationnels ; 3) de la

7. Par analogie, comme le *just in time* qui diminue le coût d'inventaire de la chaîne de montage industrielle, on pourrait penser aussi au « juste à temps » pour la fourniture de l'information au gestionnaire !

fréquence et des délais d'extraction, de calcul ou de production des indicateurs par le SID, de la livraison de l'information dans le système utilisé par le gestionnaire ; 4) de la fréquence et du moment de réception ou d'accès *ad hoc* du gestionnaire à son tableau de bord. Comme le souligne Sulzer, « Une information fréquente n'est significative que si elle peut être obtenue dans de brefs délais » tout en ajoutant plus loin que « Les statistiques les plus fréquentes ne sont pas nécessairement les plus significatives⁸ ».

La provenance des données ou le système source

Il s'agit d'abord de préciser les sources internes ou externes, la provenance des données nécessaires pour produire l'indicateur (par exemple, le nom des bases de données sources du système opérationnel, ou un sondage par échantillonnage, une fiche de feed-back des clients, des rapports, des bilans, etc.). Il est important d'y préciser aussi la provenance des bases de référence et de comparaisons (objectifs, normes, données historiques, etc.). S'il s'agit, finalement, d'un indicateur composé ou calculé à partir d'autres indicateurs, on doit préciser de quel sous-système ou banque d'indicateurs ces derniers sont issus. On peut reprendre, s'il a été complété, l'inventaire des données : les colonnes ❶ « Système, application ou source externe » et ❷ « Localisation » du *tableau inventaire des données disponibles*. On peut aussi y préciser les détails importants sur la production de l'indicateur par le système : le délai de production, le type d'accès informatique, etc.

Le niveau de détail de cette cellule peut varier selon le degré de précision exigé par le degré d'avancement du développement d'indicateurs : on peut, dans un premier temps, se contenter de considérations générales, quitte à revenir détailler cette cellule de la *fiche-indicateur* lors, par exemple, de la précision des fichiers informatiques, ou au moment de tracer le schéma de cheminement de l'information, à l'étape 4.

Les méthodes de collecte

Les façons d'acquérir de l'information dépendent 1) de la nature et du type d'information qui font l'objet de la mesure et de ses caractéristiques : des faits, des réalisations, des perceptions, des mesures quantitatives ou qualitatives, objectives ou subjectives ; 2) des utilisations et des utilisateurs : leur niveau

8. J.R. Sulzer, *op. cit.*, p. 154.

de connaissance, le type d'activités (opérationnelle, professionnelle, de gestion), les fins de la mesure, la coordination, la planification, l'évaluation ponctuelle ou le suivi régulier ; 3) des sources et des moyens de collecte disponibles : les organismes de statistiques, des enquêtes par sondages, des dossiers ou des fichiers de l'organisation, des bases de données professionnelles, etc.

Les données ne sont pas limitées à celles extraites des bases de données informatisées, même si ces dernières en sont la source principale. Ainsi, la collecte des données relative à certaines composantes, en particulier pour des mesures ponctuelles externes à l'organisation, par exemple, l'évaluation des clientèles potentielles, utilise des méthodes comme les enquêtes et sondages, les entrevues, les analyses de dossiers, les groupes de discussion, les études de cas, etc., qui viennent suppléer ou compléter les données disponibles de façon continue à l'interne. Évidemment, les indicateurs qui en sont tirés auront la périodicité correspondant à la fréquence de la collecte.

***L'équilibre fondamental entre la périodicité de l'indicateur,
la fréquence de production, les ventilations et le niveau de détail***

Comme ce titre le laisse entendre, chacun de ces paramètres est en interrelation avec les autres. C'est cet équilibre subtil, que l'on ne peut atteindre qu'à l'usage, qui constitue la seconde condition à l'accès au moment opportun. Selon Saulou, « La périodicité du tableau de bord doit [...] permettre de constater, généralement sur le tableau de bord suivant, les conséquences des actions du décideur⁹ ».

Il faut de plus choisir un niveau de détail ou de synthèse qui permette de se rendre compte des fluctuations réelles dans les résultats, sans toutefois être submergé de microvariations ou de détails inutiles. Ainsi, il ne sert à rien, par exemple, de suivre quotidiennement, au dollar près, l'évolution de la moyenne des dépenses des douze derniers mois, ou de demander de l'information quotidienne quand on ne peut réagir qu'au mois.

À l'inverse, un niveau d'agrégation trop élevé ou un lissage trop étendu peut donner des indicateurs qui ne veulent plus rien dire ; ou pis encore, cela peut masquer une variation importante qui n'apparaît qu'à un niveau subalterne. Il faut donc être attentif au fait que ce n'est pas à tous les niveaux que les écarts importants vont apparaître. Par exemple, un gestionnaire peut

9. J.Y. Saulou, *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p. 59.

recevoir comme indicateur la moyenne hebdomadaire, tandis que son subordonné est chargé de surveiller les variations quotidiennes. Les résultats quotidiens peuvent dangereusement dépasser les marges acceptables sans que la moyenne n'en soit affectée. Ainsi, le gestionnaire ne peut déceler ni les écarts dangereux ni leur amplitude à son niveau! Pour contrer ce problème sans devoir, lui aussi, suivre les résultats quotidiens donc refaire le travail de son subordonné, ce gestionnaire devrait au moins demander, comme indicateurs supplémentaires, le nombre de fois et dans quelle mesure les écarts quotidiens dépassent les marges acceptables, l'amplitude des variations.

En dernier ressort, c'est progressivement, en dressant l'inventaire des données disponibles ou potentielles (et des ventilations et niveaux de détail que l'on peut en tirer), que l'on pourra préciser les périodicités et les fréquences qui sont possibles. Sinon, on devra prévoir une saisie nouvelle ou différente – par exemple, saisir les données sur les présences à tous les jours pour obtenir une périodicité quotidienne du taux d'absentéisme, ou coder l'assignation administrative de l'employé sur sa feuille de temps si l'on prévoit effectuer une ventilation par département –, une fréquence et un calendrier de production adaptés à ceux des utilisateurs.

Zone 2 et Zone 3 Les paramètres de comparaison et la forme de représentation de l'indicateur

La meilleure façon de traiter des bases de référence des indicateurs et de leur forme de représentation est de le faire en même temps, car ce sont deux façons complémentaires de présenter les mêmes paramètres. Nous traitons ici à la fois de la zone 2 et de la zone 3, même si, sur la *fiche-indicateur*, on se réfère à deux endroits distincts. En fait, dans la réalité, on peut commencer à penser à la forme en même temps qu'au contenu et esquisser des prototypes de représentation des indicateurs, quitte à peaufiner la mise en forme lors du design global du tableau de bord. L'expérience montre d'ailleurs que de travailler le plus tôt possible avec de tels prototypes visuels permet au gestionnaire de cerner plus rapidement et plus précisément les indicateurs représentatifs.

Figure 10.4

Paramètres des zones 2 et 3

.....

COMPARAISON (et calcul d'écart, de dépassement, d'évolution)

- par **RÉPARTITION** des éléments en % du total (ventilations) _____
- dans le **TEMPS** : *tendance sur quelle période ?*
comparaison avec l'an passé ? _____
- avec d'autres **UNITÉS** ou ORGANISATIONS (*étalonnage*) ? : _____
- à un **OBJECTIF** chiffré (TPI col. 3) ? : _____
- à une **BALISE** (*marge, norme, prévision, critère, cote*) ? _____

Calculs complémentaires (*cumul, moyenne, prévision...*) ? : _____**Autre indicateur à mettre en relation** _____**FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME***Illustrations / panoramas :*

Pour cette étape, nous allons utiliser un seul et même exemple pour mieux faire ressortir cette évolution de la valeur de l'information :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{total des heures d'absence}}{\text{total des heures de travail prévues}}$$

Le reportage détaillé traditionnel***Les données détaillées des listes et des fichiers***

Ce type de reportage d'information ne correspond pas à un niveau de valeur ajoutée. Ces données répondent à une préoccupation de connaître un détail ou un ensemble de détails. Elles sont représentatives de la mesure d'un fait ou d'un état, une valeur issue du fonctionnement, des opérations, centrées sur la réalisation des activités sur le terrain ou dans le bureau, sur les ressources ou sur les clients.

Exemple Le fichier des présences de la base de données des employés

N°	Nom	Catégorie d'employé	Semaine	Présence quotidienne
123	Jacques B.	soutien	16	Lun Mar <i>abs.</i> Jeu Ven
456	Sylvie C.	cadre niveau 1	16	Lun <i>abs.</i> Mer <i>abs.</i> Ven
...				

On peut extraire la liste des employés absents au cours de cette semaine :

Jacques B., absent mercredi ; Sylvie C., absente mardi et jeudi, etc.

Ces données constituent l'essentiel du contenu des bases de données des systèmes opérationnels et la source des indicateurs¹⁰. On sait depuis longtemps que, autant les données contenues dans les fichiers de base sont nécessaires au fonctionnement quotidien, autant elles sont à peu près inutilisables comme telles pour la gestion. Permettre au gestionnaire l'accès à ces données détaillées – la liste des employés, les journaux comptables ou la liste des postes budgétaires – lui fait prendre connaissance de particularités factuelles sur des dossiers individuels ou des éléments ciblés. Cependant, cela lui est de peu d'utilité pour faire un suivi plus global.

Le tableau ventilé

Ce type de reportage correspond au premier niveau de valeur ajoutée. On met des compteurs dans le système, on calcule et on cumule les résultats dont on tire des informations pour ensuite les structurer en tableaux. C'est ce niveau de valeur qui est en général atteint par nos systèmes d'information traditionnels et qui répond avant tout à des préoccupations de base de suivi opérationnel, en fournissant des constats, des bilans détaillés d'activités et d'états de ressources focalisés.

.

10. Les « pages 101 à 1 000 » de notre analogie des « 1 000 pages ».

Le tableau à une ventilation

Exemple Le nombre d'heures totales d'absence, ventilé par catégorie d'emploi

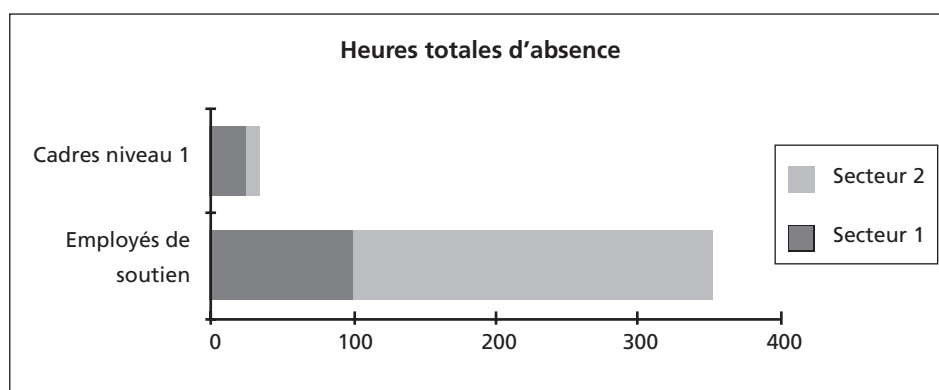
Catégorie d'employés	Heures totales d'absence
Employés de soutien	354
Cadres niveau 1	35
...	

Le graphique correspondant ajouterait peu à la valeur de l'information.

Le tableau à deux ventilations

Exemple Le nombre d'heures d'absence, ventilé par catégorie d'employé et par secteur

Indicateur : Heures d'absence	Secteur 1	Secteur 2	Heures totales d'absence
Employés de soutien	100	254	354
Cadres niveau 1	25	10	35
...			
Total	125	264	389
Répartition en % du total	32 %	68 %	



Les indicateurs composés

Certains indicateurs composés nécessitent des mesures reliées (souvent une formule), chacune pouvant être un indicateur comme tel ; par exemple, le taux d'absentéisme égale le nombre d'heures de présence réelle sur le nombre d'heures de présence maximum budgété ; ou le taux de productivité égale le volume de production sur le volume de travail en heures, etc. L'indicateur composé peut être un taux (en %) ou un ratio (3 / 5).

On peut aussi illustrer des relations causales à l'aide d'indicateurs composés (une hausse de 1 % du taux d'absence fait augmenter le coût de fonctionnement dans une proportion de 0,5 %), utiles en particulier pour la mesure d'indicateurs de rendement ou d'impacts des programmes.

L'information mise en perspective

Avec l'exemple précédent, on réalise que l'information de type « statistiques ventilées » est intéressante, mais qu'elle serait plus riche si elle était mise en perspective ou en contexte et présentée correctement. Une valeur relative est souvent plus significative qu'une valeur absolue. Les résultats sont une image du présent, les cumulatifs, une image du passé et les projections, une image du futur. Le résultat « parle » plus si on l'accompagne de l'une ou l'autre des informations suivantes :

- une répartition de chacune des valeurs des éléments de ventilation par rapport au total, comme illustré dans le tableau précédent ;
- une évolution, une tendance dans le temps, une variation en pourcentage (permet la mesure en $\pm$) ;
- un positionnement relatif, par rapport à d'autres unités ;
- le cheminement vers un objectif ou son atteinte ; un écart entre le résultat mesuré et le résultat voulu ;
- le respect de balises, de normes ou de marges ;
- une extrapolation dans le futur ;
- un lien avec un autre indicateur.

Dans la réalité, il est rarement nécessaire que chaque résultat soit confronté à toutes les bases de comparaison possibles et que tous les croisements soient effectués, au contraire ! Selon le but visé par la mesure, donc le niveau de valeur ajoutée souhaité, il se peut en effet que l'on n'ait pas besoin ou que l'on ne veuille tout simplement pas comparer le résultat avec, par exemple, un objectif particulier ou une norme, ou bien qu'une telle base de comparaison n'existe tout simplement pas. De toute façon, le choix initial des écarts

que l'on désire obtenir et les bases de référence nécessaires vont s'affiner et se préciser à l'usage.

Deux ensembles d'éléments intimement liés entrent ainsi simultanément en jeu dans la comparaison et le croisement des résultats¹¹ : premièrement, les écarts et les variations que l'on veut faire ressortir et, deuxièmement, les base de référence ou de comparaison¹² utilisées pour le faire.

Des comparaisons de positionnement

D'abord, il peut tout simplement s'agir de se positionner. Ces comparaisons permettent d'orienter l'amélioration de la performance en essayant de faire mieux qu'avant ou de faire mieux que les autres. Ce type d'information est particulièrement utile quand il n'existe pas de paramètre de référence comme un objectif ou une balise.

Comparaisons du résultat et des écarts dans le temps

On peut comparer le résultat (ou un écart calculé) à ceux obtenus au cours des périodes antérieures pour en tirer des tendances passées ou des variations (par exemple, notre taux d'absentéisme croît depuis 4 mois). On peut ensuite le comparer à des périodes spécifiques de référence (par exemple, à la même date l'an passé), désaisonnalisé ou non, et à des résultats obtenus dans des conditions particulières (une saison, après l'introduction d'un changement, etc.), pour en conclure, par exemple, que le taux d'absentéisme est élevé pour cette période de l'année. « Il convient [...] de retenir un historique suffisamment long pour compenser les variations éventuelles opposées, mais suffisamment court pour rendre significative la tendance générale¹³. »

Comparaison du résultat et des écarts avec d'autres entités

On peut comparer le résultat (ou les écarts) avec ceux d'unités administratives voisines comparables, avec l'ensemble de l'organisation ou avec d'autres organisations, avec des ensembles plus vastes (un réseau provincial

-
11. Dans la présentation qui suit, nous allons les traiter ensemble, comme on le ferait dans la réalité. En effet, on ne peut pas calculer un écart sans base de référence et la précision d'une base est inutile si celle-ci ne sert pas à calculer un écart !
 12. On rencontre aussi le terme « critères » pour signifier « de comparaison » dans certains documents comme *Le tableau de bord, un outil de pilotage au service du Conseil d'administration*, Association des hôpitaux du Québec, 1992.
 13. J.Y. Saulou, *op. cit.*, p. 123.

d'organismes), pour en tirer des écarts. Ce qui peut, par exemple, vous faire dire : « *Notre taux d'absentéisme est plus élevé que l'organisme X, mais il se situe dans la moyenne régionale.* » Cette comparaison peut faire partie d'un système d'étalonnage (*benchmarking*) où les valeurs de référence sont normalisées (moyenne provinciale de...). Plusieurs organismes de coordination ou regroupements d'établissements offrent ce genre de balises. La *fiche-indicateur* est l'outil à privilégier pour documenter à la fois ces indicateurs et les balises auxquelles on devra les comparer, parce que la façon de mesurer est claire, donc plus compréhensible et partageable entre les organisations.

La représentation visuelle des comparaisons de positionnement

Pour sa représentation, l'indicateur peut apparaître sous forme de clignotant simple, de pictogramme, de tableau comparatif, ventilé ou non, de tableau synthèse consolidé, de graphique de divers types, etc. Chacune de ces formes répond mieux à certains besoins, est plus ou moins éloquente selon l'effet recherché et selon la préférence perceptuelle de l'utilisateur, préférence liée à son domaine de travail et à ses caractéristiques personnelles.

Le clignotant : un « flash » pour une période, accompagné d'un avertissement

Le clignotant¹⁴ est la forme d'indicateur la plus importante et la plus connue dans l'approche traditionnelle des tableaux de bord, parce que c'est un signal visuel pour attirer l'attention, centré sur l'essentiel, bref, qui possède les qualités que l'on recherche chez un indicateur instantané (☺ ☹ ⚡ 🔊 ✓ ↘ ↗ ⌚ 🔔). Pensons aux pictogrammes utilisés dans les journaux quotidiens pour illustrer la hausse ou la baisse des devises ou des indices boursiers. Les possibilités n'ont de limite que l'imagination. Par exemple, le système informatisé de production de tableaux de bord va faire apparaître des clignotants instantanés (*pop-up*), des alarmes visuelles ⚡ ou sonores 🔔.

Sous forme de clignotant simple, un indicateur prend l'allure d'un indice, d'une valeur, d'un pictogramme, faisant ressortir un résultat ou un écart significatif après avoir effectué la comparaison d'une variable avec une valeur de référence, à un moment déterminé. Le clignotant peut donc être accompagné de l'écart de cette donnée par rapport à la situation définie comme normale, d'une tendance (↘ ↗) relative à la mesure précédente, d'une

14. Adaptation du concept de « clignotant » de J.Y. Saulou, *op. cit.*, p. 111-119.

interprétation, d'une explication ou d'un court commentaire qualitatif (bon, mauvais, au-dessus de la moyenne, en dépassement, au seuil critique, etc.). Par exemple, « *le taux d'absentéisme ne dépasse pas, ce mois-ci, le maximum permis, mais n'atteint pas encore l'objectif* ».

Exemple

Taux d'absentéisme en septembre **5,2 %** 👍
Tendance depuis le mois dernier ↘

L'usage de la couleur et de la forme géométrique

On peut aussi utiliser la coloration des résultats à l'écran, comme un feu de circulation, pour avertir le gestionnaire d'un résultat, d'un écart ou d'un changement significatif. Par exemple :

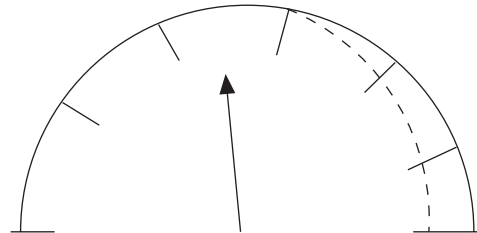
Le cercle vert : *excellent, bravo*
 Le cercle noir : *normal, OK*
 Le carré rouge : *problème (dépassement, etc.) à régler*
 Le triangle bleu : *apporter une attention particulière, suivre de près, etc.*



On peut même donner à l'indicateur une dimension proportionnelle à l'importance de l'indicateur.

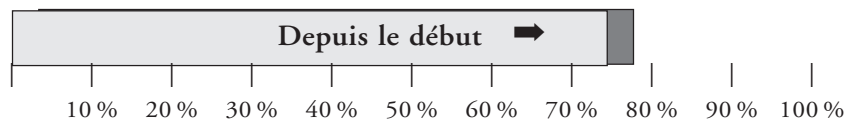
Le cadran

On peut aussi utiliser un cadran, qui donne la position relative dans une échelle graduée, et, si l'on veut, par rapport à une zone à éviter (« dans le rouge »)



La barre graduée

Cette représentation permet de suivre une évolution progressive (de type thermomètre). Par exemple, le pourcentage évolutif d'atteinte d'un objectif sur un an : on est rendu à 78 %.

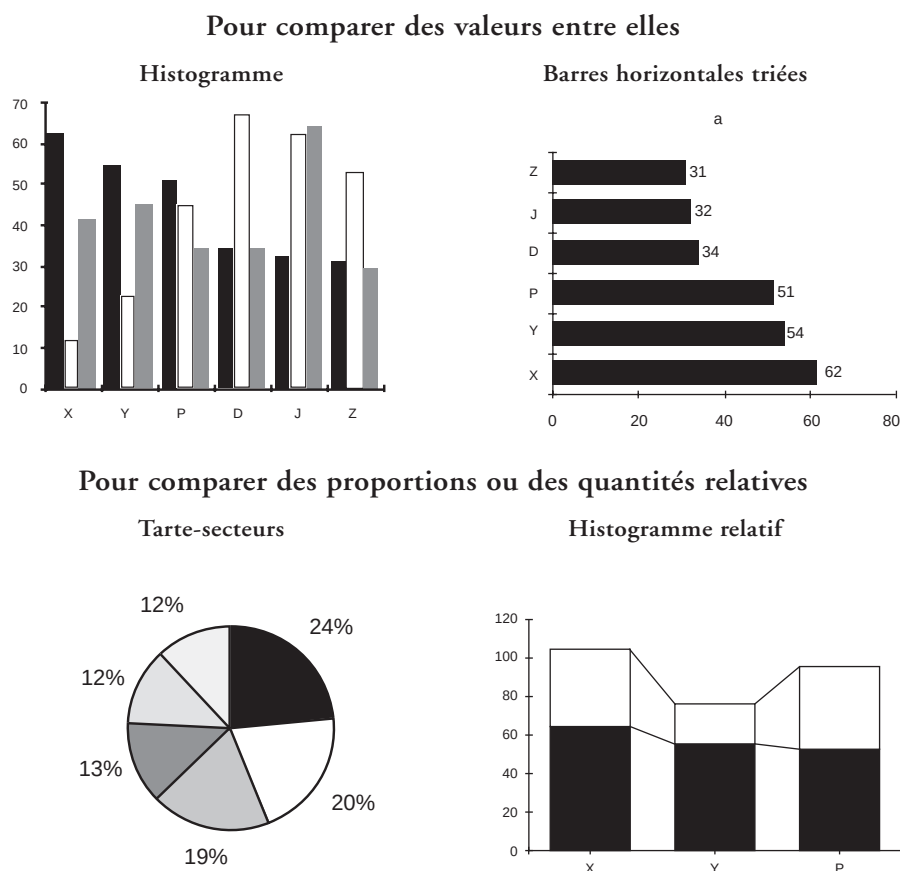


Les graphiques

On utilise abondamment les graphiques dans les tableaux de bord. Chaque type de graphique permet d'illustrer un certain type d'information sous une forme qui en fait ressortir les particularités désirées.

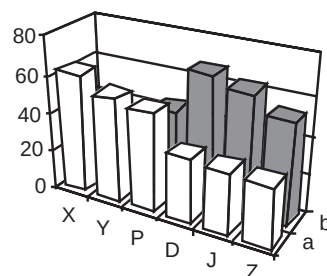
Figure 10.5

Les types de graphiques selon les éléments à illustrer

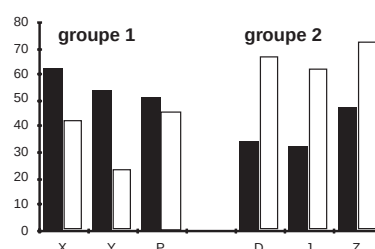


Pour comparer des valeurs regroupées par catégorie

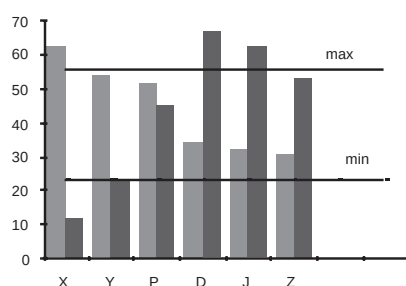
Barres 3 dimensions



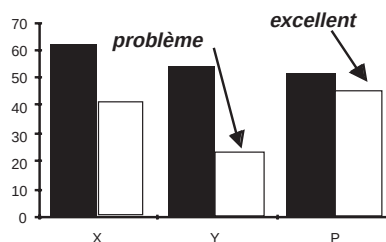
Histogramme regroupé



Pour faire ressortir quelque chose de typique ou d'exceptionnel, en relation avec des balises

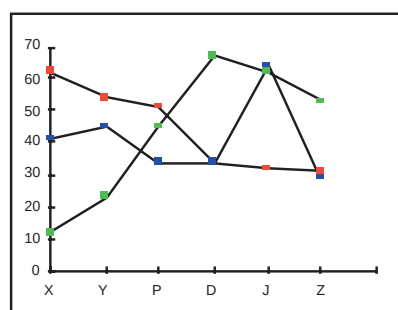


Histogramme commenté

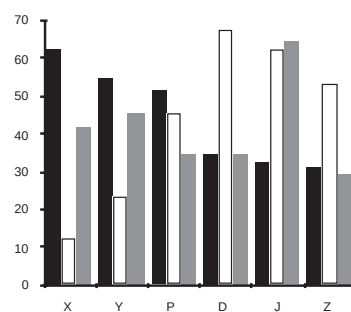


Pour illustrer une tendance absolue ou relative

Courbes

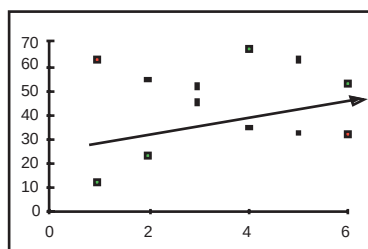


Histogramme

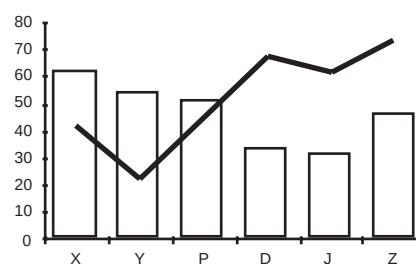


Pour illustrer une corrélation ou une relation quelconque

Lignes passant par des points

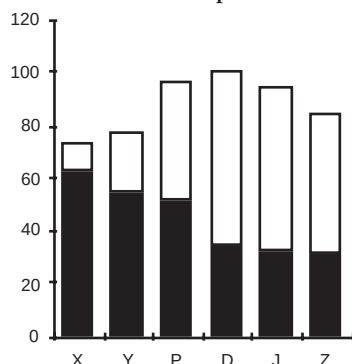


Combiné

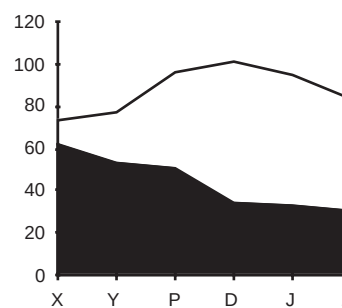


Pour représenter des cumulatifs

Barres empilées



Aires



Le tableau comparatif d'évolution ou de positionnement

Cette présentation tabulée consiste à donner le résultat pour la période actuelle ainsi que l'écart correspondant à un ou à quelques-uns des référentiels suivants :

- le résultat de la période précédente, le total ou la moyenne de l'année précédente ;
- un cumulatif « période jusqu'à maintenant », soit un total, soit une moyenne : le *YTD* ou *year to date* apparaissant dans la majorité des rapports de variation financiers ;
- une variation dans le temps, en points ou en pourcentage ;
- le résultat d'unités administratives voisines comparables, un rang dans un ensemble ;

- une valeur correspondante de l'année précédente (même période l'an passé) ;
- une valeur prévue à une période suivante ($t + 1$).

Rappelons que plus on fournit de l'information, plus on s'éloigne de l'essence même du tableau de bord et plus on se rapproche de l'analyse détaillée...¹⁵

Exemple : Taux d'absentéisme comparé : 3 derniers mois, moyennes à ce jour et de 1998

Taux d'absentéisme (%)	Résultat actuel	3 mois précédents en 1998			Moyenne annuelle à ce jour	Moyenne 1997	Variation avec le mois précédent	
	Sept. 98	Juin	Juil.	Août			pts	% rel.
Secteur 1	5,2 %	5,7 %	6,0 %	5,9 %	5,7 %	5,9	- 0,7	- 12 %

On peut le comparer aux taux du secteur voisin et à celui de l'ensemble de la région.

Exemple : Taux d'absentéisme comparé et ventilé par secteur et pour l'ensemble de la région

Taux d'absentéisme (%)	Résultat actuel	3 mois précédents en 1998			Moyenne annuelle à ce jour	Moyenne 1997	Variation avec le mois précédent	
	Sept. 98	Juin	Juil.	Août			pts	% rel.
Secteur 1	5,2 %	5,7 %	6,0 %	5,9 %	5,7 %	5,9	- 0,7	- 12 %
Secteur 2	4,2 %	4,4 %	5,2 %	4,3 %	4,5 %	5,2	- 0,1	- 2 %
Ensemble région	4,8 %	5,2 %	5,7 %	5,3 %	5,2 %	5,5	- 0,5	- 9 %

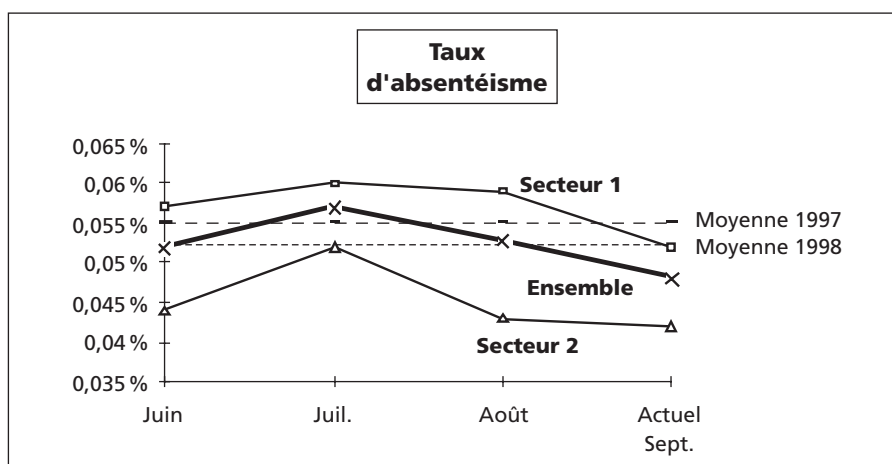
Le graphique comparatif d'évolution ou de positionnement

Ce type de graphique permet de visualiser l'indicateur soit sur un certain nombre de périodes, afin de percevoir la tendance générale par rapport aux variations historiques successives et même d'en estimer le prolongement – l'étendue de l'historique à considérer est fonction de la périodicité et des besoins –, soit sur une période, mais ventilé, par exemple, par unité administrative, pour permettre la comparaison du positionnement relatif dans le temps,

15. Évidemment, ces deux tableaux servent à illustrer les multiples possibilités, mais sont trop complexes pour figurer dans un tableau de bord.

ou les deux à la fois. Le graphique qui suit est conçu à partir des résultats présentés dans le tableau précédent.

Ce graphique permet de déceler les tendances de chaque secteur et les écarts entre les secteurs de cette année de même que, dans la perspective générale de l'an dernier, la moyenne à ce jour cette année. Ici, encore, notons que plus le graphique est riche en information, moins sa lecture en est instantanée, et moins il est facile d'y percevoir, d'un seul coup d'œil, les tendances et les écarts.



Des comparaisons à des objectifs et à des balises

Ce type de représentation permet au départ de visualiser le cheminement vers un objectif, son atteinte ou le respect de balises. Fournir des balises précises permet l'automatisation de certains diagnostics : les dépassements de marges ou les dérogations à une norme peuvent être automatiquement signalés par le système.

Comparaison du résultat et des écarts avec des objectifs

On compare le résultat (ou les écarts) avec une valeur de référence que l'on désire atteindre ou respecter (cette valeur de référence se retrouve en général dans le *tableau préoccupations-indicateurs* à la colonne 3)

- un objectif général ou une série progressive d'objectifs périodiques, la mesure de l'écart permettant d'en suivre le rapprochement et d'en contrôler l'atteinte. « Nous nous approchons de notre objectif de ramener le taux d'absentéisme à 4,5 %. » ;

- les valeurs (quantités ou montants) prévues ou attendues (par exemple, pour le suivi du budget, le dépensé jusqu'à présent : le budgété à l'origine, l'engagé jusqu'à maintenant, le rajusté) et les écarts ; de plus, on pourrait d'abord comparer le résultat à un objectif pour ensuite comparer cet écart à des écarts correspondants de périodes antérieures ;
- des échéances à respecter ;
- des prévisions (ce qui permet de « ré-estimer » les écarts en cours d'exercice).

***Le degré de progression en fonction du temps écoulé,
le taux d'atteinte d'un objectif***

Un autre indicateur relatif intéressant est le degré de progression d'une valeur, d'un résultat en relation avec le temps écoulé. Par exemple, le degré d'atteinte de l'objectif de réduire les dépenses courantes de 12 % sur un an (disons, donc, un taux de réduction réparti de 1 % par mois) : « *Si, comme résultat, nous avons réussi à réduire de 8 % ... sur une période de 6 mois, nous sommes en avance de 2 mois sur notre objectif.* » Ce degré de progression peut être considéré comme un indicateur en soi ou comme un calcul complémentaire à l'indicateur de la mesure de base. Cet indicateur est d'ailleurs à la base des indicateurs de « degré d'avancement » utilisés en gestion de projet.

Comparaison du résultat et des écarts par rapport aux balises

On peut aussi vérifier si le résultat (ou l'écart calculé) :

- s'écarte de la valeur prévue (en valeur ou en pourcentage, par exemple, l'écart budgétaire) ;
- sort des limites établies, dépasse une marge de manœuvre, une plage de variation permise, un seuil de tolérance, un minimum ou un maximum acceptable, etc. (par exemple, le taux d'absentéisme dépasse ce mois-ci le maximum permis de 6 %) ;
- déroge ou s'éloigne de normes ou de valeurs de référence, des guides plus ou moins normatifs de nature administrative, technique, professionnelle, historique, etc. (par exemple, en recherche et évaluation) ; on pourrait même ajouter, en zone 2, une rubrique *balise évaluative des résultats selon l'évolution d'un groupe contrôle*, ou pour un suivi de projet, ajouter *le respect des étapes critiques d'un cheminement*, etc. ;

- se positionne en degré ou en niveau selon un système de cotes (un exemple connu, les cotes de crédits accordées aux gouvernements, AAA, AA, etc.).

Comme le souligne Sulzer, il faut être attentif au fait que « certains écarts peuvent être provoqués par une variation aléatoire de la conjoncture, et il est difficile de leur assigner arbitrairement une marge maximale de variation¹⁶ ».

La représentation visuelle des comparaisons à des objectifs et à des balises

Le tableau et le graphique de l'indicateur relatif aux objectifs et aux balises

Ce tableau comparatif présente le résultat, habituellement accompagné :

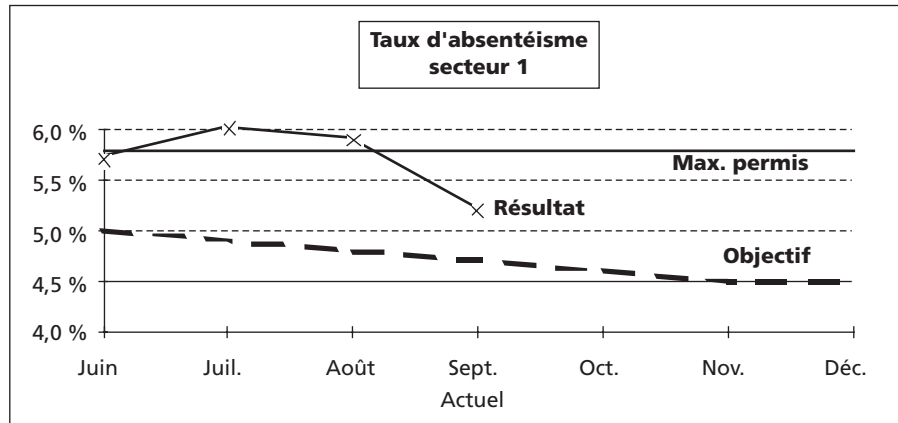
- de l'objectif final ou de l'objectif progressif à ce jour ;
- du résultat qui était planifié ou prévu ;
- d'une valeur projetée à une période prochaine ($t + 1$) ;
- des balises applicables (normes, marges acceptables, nombre de jours-personne et montants budgétés, etc.) ;
- au moins un des écarts, simple ou cumulé, entre le résultat et l'un des paramètres précédents ;
- une comparaison des écarts liés (par exemple, cela baisse, mais tout baisse également).

Exemple : Le taux d'absentéisme de ce mois-ci pour le secteur 1, comparé aux objectifs périodique et final et selon le maximum acceptable.

Taux d'absentéisme	Ce mois-ci			Tendance depuis le mois dernier	Objectif final	Max. permis	Dépassement
	Résultat	Objectif	Écart				
	5,2 %	4,7 %	+ 0,5	↘	4,5 %	5,8 %	non

16. J.R. Sulzer, *op. cit.*, p. 101.

Le graphique suit :



Le tableau de suivi général

Ce tableau est bien connu. Il permet le suivi, aussi bien en termes de produits livrés (ou de service rendus) que le suivi de l'utilisation des ressources. Par exemple, le tableau de suivi des dépenses et des indicateurs budgétaires et le calcul d'écarts (en nombre, en valeur ou en pourcentage) entre une ou plusieurs des valeurs suivantes : nombre prévu ou montant budgété au départ (planifié, alloué), réalisé à ce jour (reçu, dépensé), engagé jusqu'à maintenant, rajusté, solde disponible, et les divers écarts.

Indicateur X	Mensuel		Cumulatif à ce jour		Annuel	
	quantité	(000 \$)	quantité	(000 \$)	quantité	(000 \$)
Prévu-budgété	234	75,5 \$	1 567	505,6 \$	2 000	645 \$
Réalisé	192	61,94 \$	1 313	423,7 \$	1 720	est : 550 \$
Écart(s)	42	14,54 \$	254		280	est : - 95 \$
Ratio réalisé/prévu	82 %		83,8 %		86 %	

.....

La maquette-indicateur

Dans certaines organisations, on présente chaque indicateur sous une forme relativement standardisée en suivant un modèle appelé, selon les systèmes, une maquette, une « page-indicateur ». Ainsi, l'utilisateur peut prendre les pages-indicateurs standard et se construire des pages personnalisées à partir

du choix de maquettes disponibles plus ou moins prédéterminées et fixes. Par conséquent, à l'instar d'un système interactif où le gestionnaire décide *ad hoc* de la forme des indicateurs, un système de reportage synoptique régulier (habituellement sur papier) peut aussi, jusqu'à un certain point, être souple et adaptatif.

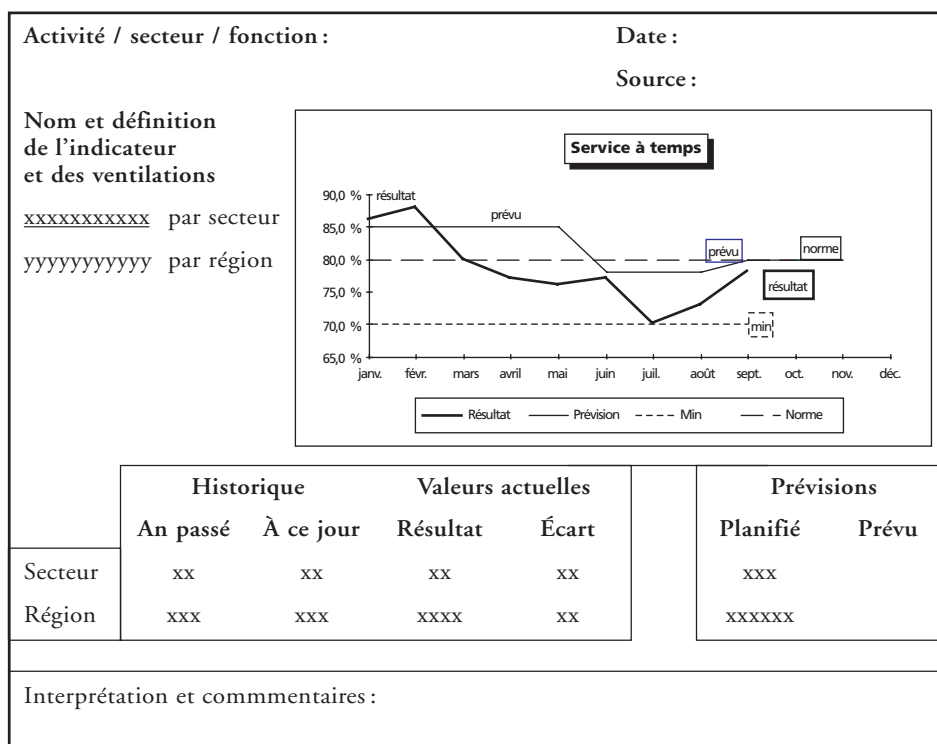
En voici un exemple.

Figure 10.6

Exemple de structure de maquette

(forme inspirée de « Tableau de bord et indicateurs de gestion »,
Hydro-Québec)

.....



Le tableau d'écarts multiples

On présente habituellement un seul indicateur mis en relation avec une prévision, un objectif, etc. On va normalement présenter au moins quelques périodes, pour mettre en perspective les variations des résultats,

surtout si les composantes changent dans le temps (par exemple, si l'objectif est révisé périodiquement, que la norme ou la marge varie en fonction de cycles saisonniers, etc.) Le tableau intégrateur suivant compare les résultats à un historique, à des objectifs et à des marges.

Taux d'absentéisme %	Résultat actuel	3 mois précédents en 1998			Objectif actuel	Objectif final	Max. permis
	Sept. 98	Juin	Juil.	Août	Sept.	Déc.	
Secteur 1	5,2 %	5,7 %	6,0 %	5,9 %	4,7 %	4,5 %	5,8
Secteur 2	4,2 %	4,4 %	5,2 %	4,3 %	4,7 %	4,5 %	5,8
Total région	4,8 %	5,2 %	5,7 %	5,3 %	4,7 %	4,5 %	5,8

Plusieurs écarts peuvent être mesurés, soit les écarts entre le résultat effectif (réel) et les paramètres suivants : l'objectif (le résultat visé), le résultat prévu selon la tendance, la norme (le résultat habituel), la tendance estimée et la marge acceptable (le maximum et le minimum permis). Il est recommandé de ne garder que quelques bases de comparaison et deux ou trois écarts, car une plus grande quantité d'informations rendrait la consultation de ce tableau très difficile.

Les calculs supplémentaires

Finalement, on peut calculer, à partir du résultat et des écarts, une foule de statistiques cumulatives, des *moyennes* comparatives, que l'on peut de surcroît utiliser pour faire des bilans, les « pages 11 à 100 ». On peut, par exemple, utiliser les bases de données accumulées au cours des années pour faire des calculs de statistiques historiques pour en tirer à la fois des normes « historiques » et des prévisions de tendances, établir des banques de référence ou de recherche, analyser des ratios résultats sur ressources (efficacité, productivité), etc.

Des résultats prévus, simulés ou optimisés

Il est parfois possible et souhaitable de compléter les résultats et les écarts : 1) de les projeter dans le futur, d'extrapoler, de faire de la prévision ; 2) d'explorer des scénarios (le *what if*), donc faire de la simulation ; 3) d'en optimiser certains facteurs¹⁷. Un gestionnaire pourrait s'exprimer ainsi : « Nous

17. Par exemple, les fonctions « solveur » et « valeur cible » des tableurs.

prévoyons ramener le taux d'absentéisme à 3,8 % si l'on accorde trois jours de congés fériés payés de plus, etc. » Il s'agit alors d'utiliser un SIAD (un système interactif d'aide à la décision). Ces données ne feront pas partie, à proprement parler, des pages synthèses du tableau de bord, mais les accompagneront comme support à l'interprétation et à l'utilisation. Cela peut permettre, dans cet exemple-ci, de planifier des stratégies d'offres salariales, d'explorer des scénarios de niveaux d'emploi, etc.

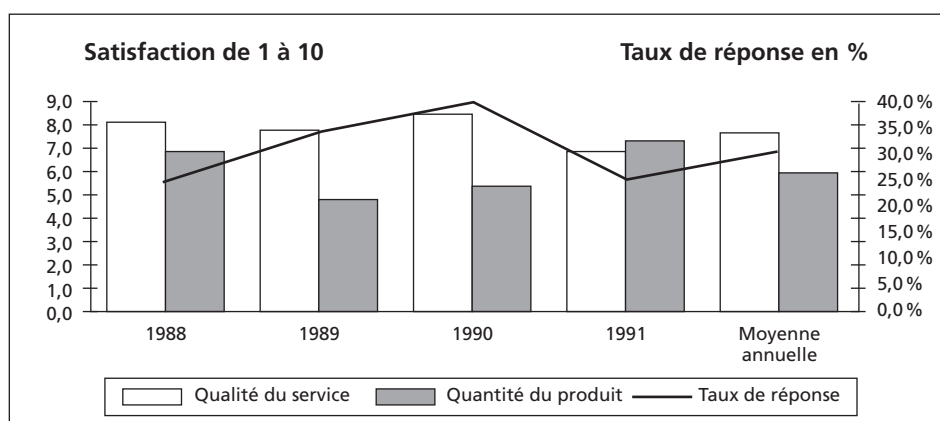
Exemple : La variation de la masse salariale en fonction de changements en pourcentage du nombre d'employés (190) et du salaire annuel moyen (24 000 \$).

Nombre d'employés		Variation du salaire annuel moyen				
Variation		- 3 %	- 2 %	0 %	2 %	5 %
- 3 %	184	4 290 504 \$	4 334 736 \$	4 423 200 \$	4 511 664 \$	4 644 360 \$
0 %	190	4 423 200 \$	4 468 800 \$	4 560 000 \$	4 651 200 \$	4 788 000 \$
2 %	194	4 511 664 \$	4 558 176 \$	4 651 200 \$	4 744 224 \$	4 883 760 \$
4 %	198	4 600 128 \$	4 647 552 \$	4 742 400 \$	4 837 248 \$	4 979 520 \$

La mise en relation d'indicateurs complémentaires

La présentation conjointe d'indicateurs est surtout utilisée pour illustrer des relations causales.

Exemple 1 : La réponse à un sondage sur la qualité du service et du produit montre-t-elle une relation entre l'acceptation de répondre et le fait d'être satisfait ou insatisfait ?



Exemple 2 : Un programme d'activités où de l'information est distribuée et dans le cadre duquel des activités sont menées. On compare la variation annuelle du nombre de personnes rejointes par l'information, de la participation aux activités et de la satisfaction, ventilée par activité. On voit bien la relation entre les deux premiers facteurs et le fait qu'en général les participants sont plus satisfaits parce que moins de personnes se sont présentées.

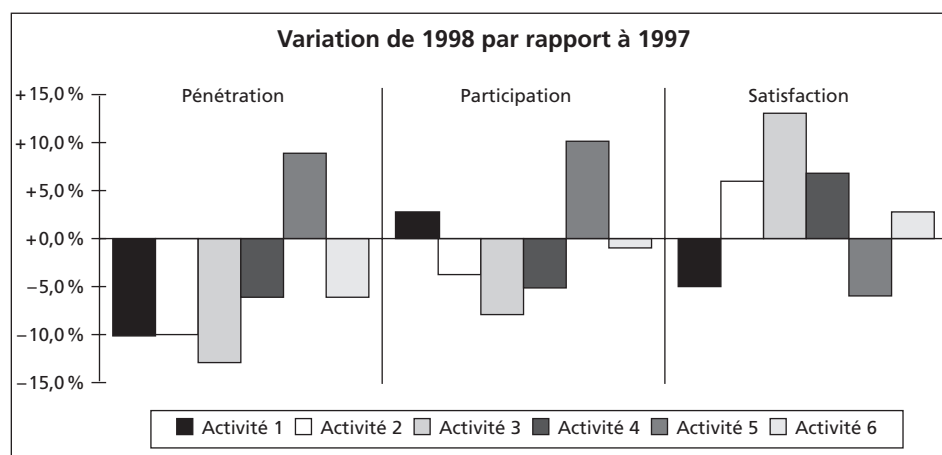
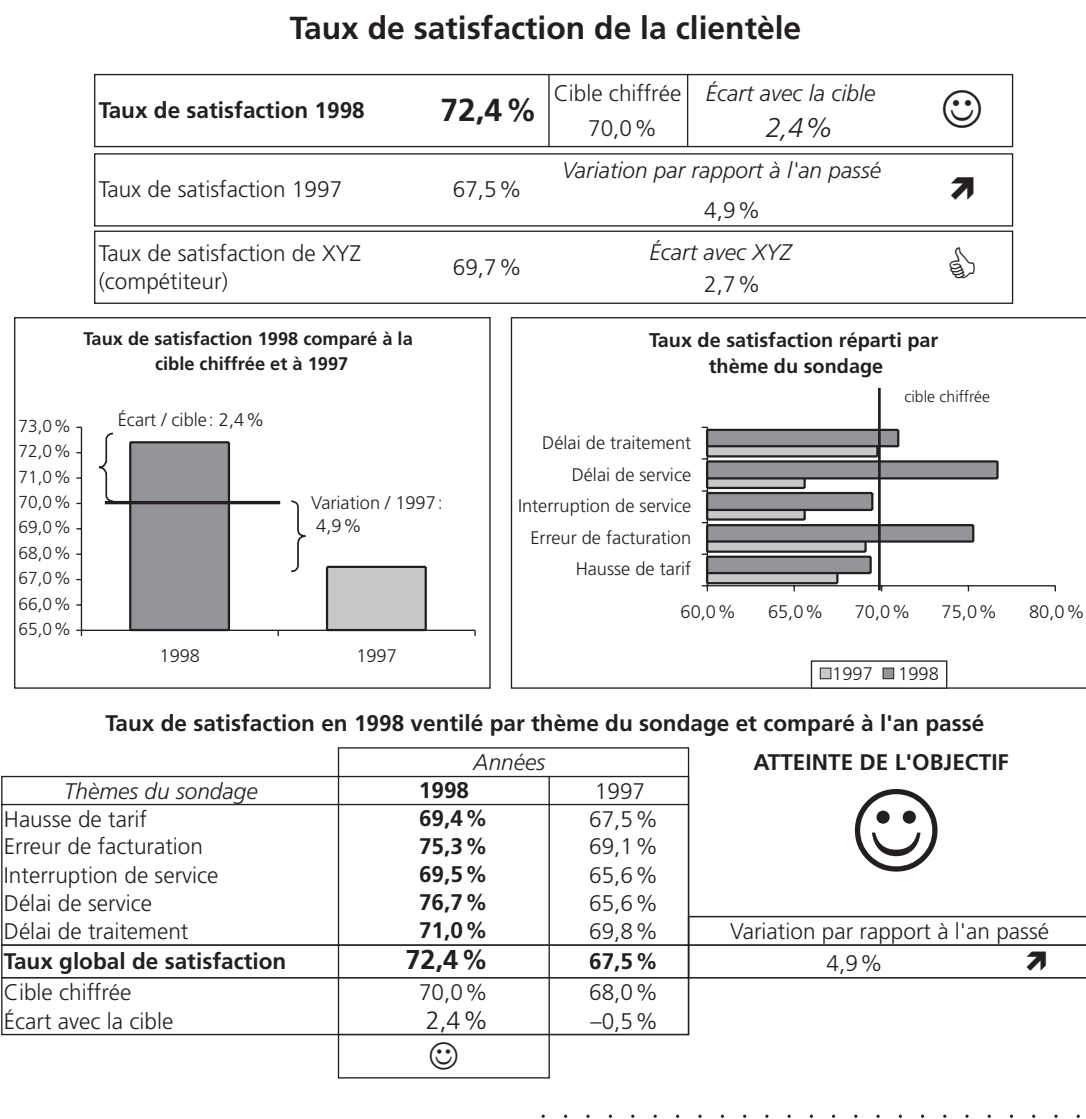


Figure 10.7

Un exemple de présentation complète d'un indicateur



Les diverses formes de représentation d'un indicateur

Chaque forme de représentation possède des avantages et des inconvénients. Elle doit donc être adaptée à ce que l'on veut représenter.

Tableau 10.1

L'utilité, les avantages et les limites de chaque forme visuelle

Forme	Utilité, avantages	Limites, exigences
Clignotant	Alerte d'écart, direct, attire l'attention.	Le système doit être « en direct », pas d'explication.
Pictogramme	Premier contact, focalisé, simple, imagé.	Aucun détail, le « code » doit être connu.
Graphique	Visuel, pour percevoir une tendance, des écarts.	Analyse approfondie limitée, exigences techniques de production.
Tableau	Données précises et détails ventilés pour l'analyse, peut servir de base pour des calculs supplémentaires.	Possibilité de perspective d'ensemble inversement proportionnelle à la densité des données.
Cadran	Visuel pour percevoir une progression vers un objectif.	Ne donne que la valeur actuelle ou cumulée.
Multimédia : image, voix	Perception riche pour visualiser une situation, pour faire du reportage.	Ratio coût/bénéfice élevé, support technique nécessaire, peut submerger l'utilisateur et limiter son interprétation.

Zone 4. Les considérations reliées à l'interprétation et à l'utilisation de l'indicateur pour gérer et décider

Figure 10.8

Paramètres de la zone 4

INTERPRÉTATION de l'indicateur	<i>Que signifie le résultat ?</i>
• À l'interne comment décoder le résultat ? Est-ce acceptable ? <i>Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?</i> • À l'externe / communication publique : comment pourrait-on l'interpréter ? Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation) ?	
UTILISATION, RÉACTION de GESTION : <i>que fait-on si c'est inacceptable ?</i>	
> Débouche sur le tableau de suivi décisionnel	

L'interprétation de l'indicateur

On consigne très sommairement dans cette zone 4 les réponses aux questions suivantes : *Comment décoder le résultat pour en tirer un message « significatif » ? Comment le qualifier (mauvais, bon, très bon) ? Qu'est-ce qui est acceptable ? Doit-on mettre l'indicateur en contexte, tenir compte de conditions particulières ou de relations significatives avec d'autres indicateurs liés ou complémentaires pour bien expliquer le résultat ?*

La réponse inscrite pourrait être, par exemple : *Si l'on constatait tel résultat, cela voudrait dire... cet indicateur permet d'évaluer le... et être pris dans telle perspective... Voici ce que l'on constaterait si... Cela représenterait... par rapport à telle norme générale... Ce résultat serait primordial parce que relié à tel objectif prioritaire... Dans le contexte, trois facteurs pourraient expliquer cet écart... L'analyse approfondie devrait porter sur... et comporter une analyse comparative de...*

En plus de prévoir l'interprétation à l'interne, on doit dorénavant tenir compte de l'interprétation du résultat à l'externe, lorsque nos indicateurs de performance sont communiqués dans le public, pour s'assurer d'une interprétation correcte et surtout pour réduire la possibilité qu'on « manipule » les détails hors contexte¹⁸ ou qu'on en tire un sommaire masquant le sens réel de l'indicateur.

L'utilisation de l'indicateur pour réagir ou prendre des décisions

Que fait-on si le résultat est inacceptable ? Quelles décisions devraient être prises ou quelles actions devraient être entreprises et par qui ? La réponse inscrite pourrait être, par exemple, la suivante : *Les options de solution pourraient être... et les actions correctrices porter sur... et durer jusqu'à... Les moyens d'amélioration sont... Qu'est-ce que cela donnerait si on ne faisait rien... ?*

Autant cette partie du design du tableau de bord est importante, surtout si le tableau de bord est utilisé par plus d'un gestionnaire, autant elle est difficile à faire correctement. Il faut en effet avoir une très bonne connaissance de la gestion du secteur pour préciser l'interprétation possible des

18. Il est conseillé d'envisager toutes les interprétations possibles, même les extrêmes, surtout s'il y a disparité entre les résultats « *qui ne regardent que nous* » et les résultats que l'on veut bien divulguer au public, en particulier si c'est par le biais de la presse, dont on connaît le penchant occasionnel pour le sensationnalisme...

résultats ou pour en guider l'analyse! Cela ne peut donc se faire que par les gestionnaires concernés. En outre, il importe de rester centré sur les indicateurs, d'éviter de faire de l'analyse de situation ou de cas¹⁹, et d'aller, par conséquent, à l'encontre de l'esprit même d'un tableau de bord.

Les « réponses » aux questions d'interprétations et aux exigences d'explications ou de précisions formulées à la section *Interprétation* de la zone 4 vont se retrouver comme information complémentaire dans le tableau de bord. Les prescriptions énoncées à la section *Utilisation et réaction de gestion* vont faire l'objet du développement d'un outil de gestion permanent de réaction, le *Tableau de suivi décisionnel*, que nous allons annexer au tableau de bord. Chacune de ces considérations pourra être reprise au niveau de l'ensemble du tableau de bord pour former un cadre analytique général, qui combiné, cette fois, à de véritables résultats, facilitera l'analyse et la prise de décision dans la réalité. Nous allons donc prévoir la production à la fois des commentaires et du *tableau de suivi* dans le design du tableau de bord, au chapitre suivant.

Un tableau résumé des indicateurs et de leurs paramètres

On peut construire un tableau résumé regroupant les indicateurs et les principaux paramètres considérés importants. Ce tableau est particulièrement utile pour fournir une vue d'ensemble, pour présenter le sommaire des indicateurs reliés ou complémentaires à une équipe de développement comme référence de travail. Cependant, nous verrons au prochain chapitre que ce tableau gagne à être complété pour constituer un *tableau de suivi décisionnel*.

Exemple de tableau résumé

Indicateurs	Définition : valeurs mesurées, Ventilations et périodicité	Base de comparaison	Écarts tendances	Forme
Indicateur 1 : taux moyen de fréquentation	Nombre de visites sur nombre de clients // par mois	Objectif: 2,8 Marge : entre 2,5 et 3,5	Écart en % Évolution par mois	1 icône de dépassement 1 tableau 2 graphes
Indicateur 2				
etc.				

19. Il ne s'agit donc pas ici d'interpréter des résultats réels ; de toute façon, nous ne les avons pas ; rappelons que la *fiche-indicateur* n'est qu'un outil de documentation et non une partie du tableau de bord lui-même.

Zone 5 (optionnelle) La VALIDATION de l'indicateur**Figure 10.9**

Paramètres de la zone 5

VALIDATION de l'indicateur (pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de production...)

• Nature de la validation :	Méthodologie de la validation :
• Responsable de la validation :	Localisation et fréquence de validation :

Une fois l'indicateur défini et ses paramètres établis, on effectuera diverses validations, plus ou moins poussées selon la nature et l'utilisation de l'indicateur en se référant aux critères d'un bon indicateur²⁰. On validera la pertinence, la clarté, la compréhension et la convivialité de l'indicateur auprès des utilisateurs ; la qualité théorique et méthodologique, la robustesse auprès de spécialistes du domaine, de statisticiens, de scientifiques, d'économistes, etc. ; la faisabilité, la disponibilité et la qualité des données sources auprès des responsables des systèmes d'information et l'acceptabilité de la rapidité de production auprès des utilisateurs, etc.

On consignera la nature et les résultats de validation dans une zone 5 de la *fiche-indicateur*, une zone supplémentaire pour les développeurs. On pourrait aussi y noter le responsable de la validation, la localisation et la fréquence de validation, la méthodologie utilisée, etc.

20. Voir le chapitre 3.

EXEMPLE FICTIF

.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC

Rappelons que la Direction générale des services à la clientèle fait partie de l'organisation ABC²¹. Elle est responsable de tous les contacts avec les clients (les abonnés) et le calendrier des interventions de service.

À cette étape-ci, l'équipe de projet décide de préciser un à un les indicateurs choisis et leurs paramètres à l'aide de *fiches-indicateurs*. Rappelons les indicateurs choisis :

Indicateur 2	Temps moyen des interruptions de service
Indicateur 4	Taux de satisfaction générale de la clientèle
Indicateur 5	Délai moyen d'attente avant une intervention
Indicateur 6	Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services
Indicateur 8	Écart du budget de fonctionnement en dollars
Indicateur 9	Montant total des comptes en souffrance
Indicateur 13	Volume total (n ^{bre} et %) des clients

Nous donnons ici des exemples assez simples de certaines des formes de présentation (les panoramas individuels des indicateurs). Nous en présenterons le design visuel détaillé et l'organisation en tableaux de bord à la fin du prochain chapitre, avec les autres informations requises pour compléter les modèles de tableaux de bord possibles. Soulignons, en outre, que le choix de représentation n'est pas immuable. Certains gestionnaires consultés ont d'ailleurs mentionné qu'ils « joueraient » avec leurs indicateurs pour en explorer les possibilités, en termes de ventilations et de forme, avant d'en fixer la présentation. De toute façon, quel que soit le choix final de logiciel SID, il sera toujours facile d'adapter les panoramas aux besoins.

. Voici donc les sept *fiches-indicateurs* :

21. Signalons que l'organisation est fictive et que les données sont simulées et ce, même si cet exemple est inspiré de cas réels. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 2 Temps moyen des interruptions de service****Définition :**

Cet indicateur mesure le temps moyen en minute des interruptions de service (programmées et accidentelles)

Calcul :

Temps total des interruptions programmées et accidentelles / nombre total d'interruptions programmées et accidentelles

Ventilation et éléments :

//type d'interruption//secteur//mois

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle et Directeur des opérations

Référence à :
Assurer la continuité des services

Périodicité : Mensuelle
Fréquence de production : Mensuelle

Provenance des données :
BD-Opération

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :

Comparer par type d'interruption et par secteur

Autres unités, organisations ou étalonnage :

Normes nord-américaines : 32 minutes

Calcul complémentaire :

Moyenne par secteur et par type d'interruptions

Autres indicateurs à mettre en relation :

Indicateur du volume des plaintes

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Diminuer la durée moyenne des interruptions de service à 30 minutes.

Objectifs antérieurs :

1995 : 36 minutes, 1996 : 33 minutes, 1997 : 31 minutes

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

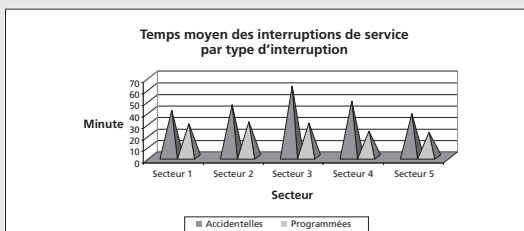
2 graphiques : histogramme et histogramme combiné

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : ☺ ☹ ☹

Panoramas :

Vue par évolution chronologique, vue par type d'interruption et par secteur

**Exemple de présentation :**

Le temps moyen des interruptions du secteur 3 :

ce mois-ci : 46 minutes ☹

Écart avec le même mois l'année précédente : N.D.

Écart avec le temps moyen des interruptions : 16 minutes

Tendance : N.D.

Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR**Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur mesure la durée moyenne des interruptions de service programmées et accidentelles. Il est à noter que la durée moyenne des interruptions accidentelles est plus élevée que la durée moyenne des interruptions programmées. En général, les interruptions accidentelles surviennent en raison de mauvaises conditions climatiques, et pour ces mêmes raisons, il est plus difficile pour les techniciens de procéder rapidement au rebranchement du réseau.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

La finalité de cet indicateur est d'obliger les gestionnaires et les équipes de techniciens à mieux planifier et préparer les interruptions de service programmées afin d'en réduire la durée. Dans le cas des interruptions accidentelles, il faut tenter d'améliorer les procédures d'urgence pour réduire les temps. Si la durée moyenne des interruptions augmente, il faut revoir le processus et en identifier les causes.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 4 Taux de satisfaction générale de la clientèle****Définition :**

Cet indicateur mesure la proportion de la clientèle interrogée qui exprime sa satisfaction.

Calcul :

Nombre de personnes se disant satisfaites/nombre de personnes interrogées

Ventilation et éléments :

//type de client//secteur

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle

Référence à :
Connaître la satisfaction de la clientèle

Périodicité : Annuelle
Fréquence de production : Annuelle

Provenance des données :

Rapport informatisé du sondage

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base annuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :

Comparer par secteur

Autres unités, organisations ou étalonnage :

Compétiteur XYZ : 80 % en 1997

Calcul complémentaire :

Moyenne par secteur

Autres indicateurs à mettre en relation :

Indicateur du volume des plaintes

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Augmenter le taux de satisfaction générale de la clientèle à 85 %

Objectifs antérieurs :

1995 : 82 %, 1996 : 83 %, 1997 : 84,1 %

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

1 graphique, histogramme combiné

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : ☺ ☹ ☹

Panoramas :

Vue par secteur

Exemple de présentation :

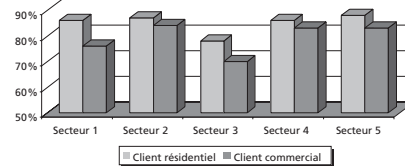
Le taux de satisfaction générale du secteur 3 : 74 % ☹

Écart avec l'année précédente : N.D.

Écart avec le taux général de satisfaction : – 11 %

Tendance : N.D.

Taux de satisfaction générale de la clientèle

**Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR****Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur mesure de façon générale le niveau de satisfaction de la clientèle. Cet indicateur est une balise générale. Il mérite d'être relativisé à l'aide de l'indicateur du volume des plaintes et de l'indicateur des temps moyens des interruptions de service. La validité de cet indicateur dépend directement de la méthodologie utilisée lors des sondages.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

Si simultanément le taux de satisfaction baisse et le volume des plaintes augmente dans un secteur en particulier, cela doit donner lieu à des actions correctrices. Ces actions devraient porter prioritairement sur le type de client (résidentiel ou commercial) et le type de plainte (interruption, erreurs de facturation, retard d'intervention et qualité de service) étant à l'origine du faible niveau de satisfaction.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 5 Délai moyen d'attente avant une intervention****Définition :**

Cet indicateur mesure le nombre de jours écoulés entre le moment où le client fait une demande de service et celui où le technicien effectue l'intervention.

Calcul :

Moyenne des délais de service avant une intervention

Ventilation et éléments :

//type de service//secteur//mois

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle

Référence à :

Assurer la rapidité et la qualité des réponses aux appels de service

Périodicité : Mensuelle

Fréquence de production : Mensuelle

Provenance des données :

BD-Mise en marché

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :

//type de service//secteur//mois

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Diminuer le délai moyen d'attente avant une intervention à 7 jours

Objectifs antérieurs :

1995 : 11 jours 1996 : 9 jours 1997 : 7 jours

Autres unités, organisations ou étalonnage :

Compétiteur XYZ : 9 jours en 1998

Calcul complémentaire :

Moyenne par service et par secteur

Autres indicateurs à mettre en relation :

L'indicateur du ratio d'intervention par intervenant, l'indicateur de temps moyen de déplacement par intervention, l'indicateur de temps moyen par intervention, l'indicateur du taux de reprise des interventions, ainsi que le taux de productivité des techniciens.

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

2 graphiques, histogrammes combinés

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : ☺ ☹ ☹ – Pour la tendance : ↗ ↘

Panoramas :

Vue par évolution chronologique, par type de service et par secteur

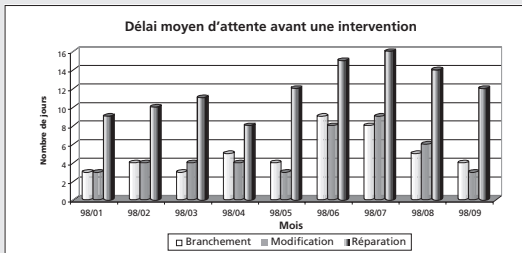
Exemple de présentation :

Le délai moyen d'attente avant une intervention : 5 jours ☺

Écart avec le même mois l'année précédente : N.D.

Écart avec l'objectif : – 2 jours

Tendance : ↘

**Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR****Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur reflète l'efficacité générale et la capacité de travail des équipes de techniciens. Il est intéressant d'analyser cet indicateur en considérant l'indicateur du ratio d'intervention par intervenant, l'indicateur de temps moyen de déplacement par intervention, l'indicateur de temps moyen par intervention, l'indicateur du taux de reprise des interventions, ainsi que le taux de productivité des techniciens.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

Si le délai moyen d'attente avant une intervention reste trop élevé, les gestionnaires peuvent tenter de réduire le délai moyen d'attente en augmentant le ratio d'intervention par intervenant. Cependant, il ne faut pas que cela augmente le taux de reprise des interventions. Si la situation persiste, il faut peut-être revoir la coordination des équipes, la planification des déplacements ou les méthodes de travail.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 6 Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services****Définition :**

Cet indicateur mesure le taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services en %.

Calcul :

Nombre de clients se procurant le nouveau service / nombre total de clients à qui on a offert un nouveau service

Ventilation et éléments :

//type de client//secteur

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :

Par type de client et par secteur

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Augmenter le taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services à 35 %

Objectifs antérieurs :

1995 : 15 %, 1996 : 19 %, 1997 : 35 %

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle et Directeur du marketing

Référence à :

Améliorer la mise en marché des services

Périodicité : Annuelle

Fréquence de production : Annuelle

Provenance des données :

BD-Mise en marché

Autres unités, organisations ou étalonnage :

Compétiteur XYZ : 35 % en 1998

Calcul complémentaire :

Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services par type de client

Autres indicateurs à mettre en relation :

Indicateur du temps moyen de mise en marché des services et indicateur du volume des comptes en souffrance

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

1 graphique, histogramme combiné

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : ☺ ☹ ☹

Panoramas :

Vue par évolution chronologique, par type de clients et par secteur

Exemple de présentation :

Le taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services :

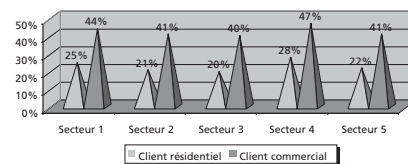
33 % ☹

Écart avec le même mois l'année précédente : N.D.

Écart avec l'objectif : – 2 %

Tendance : N.D.

Le taux d'adhésion moyen de la clientèle aux nouveaux services par type de client et par secteur

**Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR****Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur tente d'établir le niveau de popularité d'un nouveau service auprès de la clientèle en se basant sur le pourcentage des clients se procurant le nouveau service. Cet indicateur est très général. Cependant, il permet de mettre en relief les performances de l'organisation en matière de mise en marché des nouveaux services auprès de la clientèle.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

Si le taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services est à la baisse, il faut en établir les raisons. Outre les causes externes (économie, compétition...), il faut chercher à savoir si c'est le service qui est en cause (intérêt, pertinence, qualité, convivialité, coût...) ou le processus de mise en marché.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 8 Écart du budget de fonctionnement en dollars****Définition :**

Cet indicateur mesure les montants en dollars accordés à la rémunération, ainsi que les écarts budgétaires dans leur ensemble et par type de dépense.

Calcul :

Écarts entre les montants prévus et les montants dépensés

Ventilation et éléments :

//type de dépense//mois

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle et les directeurs de service

Référence à :
Suivi budgétaire

Périodicité : Mensuelle
Fréquence de production :
Mensuelle

Provenance des données : BD-Finance

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :
par type de dépense (si pertinent)

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Ne pas dépasser un écart de 0 \$ entre le budget de fonctionnement prévu et les dépenses réelles

Objectifs antérieurs :

1995 : 0 \$, 1996 : 0 \$, 1997 : 0 \$

Autres unités, organisations ou étalonnage :

Comparer avec les autres unités de l'organisation, avec les compétiteurs et les normes nord-américaines si les données sont disponibles.

Calcul complémentaire :
N.D.

Autres indicateurs à mettre en relation :
Indicateur du montant total de la rémunération

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

1 graphique, histogramme combiné

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : ☺ ☹ ☹

Panoramas :

Vue par évolution chronologique et par type de dépense lorsque pertinent

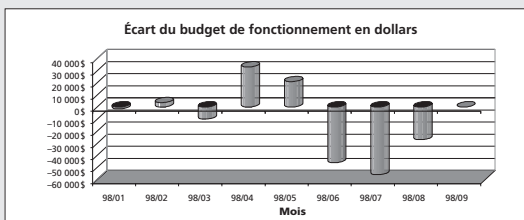
Exemple de présentation :

33 000 \$ de plus que prévu ☹

Écart avec le même mois l'année précédente : N.D.

Écart avec l'objectif : 169 367 \$ de plus que prévu

Tendance : N.D.

**Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR****Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur permet un suivi des différents types de dépenses nécessaires pour le fonctionnement de la Direction générale du service à la clientèle.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

Si les dépenses sont plus élevées que prévu, il est important d'en identifier les causes. Il est possible de faire mettre en relief les causes des écarts en observant particulièrement les variations par période et par type de dépense.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 9 Montant total des comptes en souffrance****Définition :**

Cet indicateur mesure le montant total en dollars des comptes qui sont en souffrance.

Calcul :

Montant total des comptes en souffrance

Ventilation et éléments :

//type de client//secteur//mois

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle

Référence à :
Recouvrir le maximum
des montants en souffrance

Périodicité : Mensuelle
Fréquence de production :
Mensuelle

Provenance des données :

Fichiers des Comptes en souffrance

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :

Par type de clients et par secteur

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Réduire le montant total des comptes en souffrance à 3 000 000 \$

Objectifs antérieurs :

1996 : 4 000 000 \$, 1997 : 3 500 000 \$, 1998 : 3 200 000 \$

Autres unités, organisations ou étalonnage :

Comparer avec les autres unités de l'organisation, avec les compétiteurs et les normes nord-américaines si les données sont disponibles.

Calcul complémentaire :

Volume (n^{bre} et %) des comptes en souffrance. Montant moyen des comptes en souffrance par secteur et par type de clients

Autres indicateurs à mettre en relation :

Indicateur du volume des comptes en souffrance et indicateur du temps moyen de recouvrement des comptes en souffrance

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

2 graphiques, histogrammes combinés et empilés

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : ☺ ☹ ☹

Panoramas :

Vue par évolution chronologique, par type de clients et par secteur.

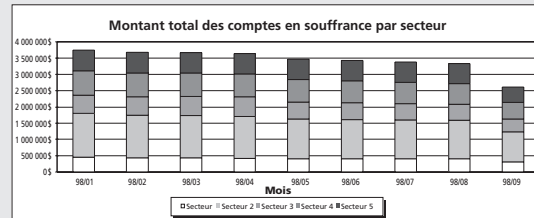
Exemple de présentation :

Le montant des comptes en souffrance pour le mois de janvier : 3 744 000 \$ ☹

Écart avec le même mois l'année précédente : N.D.

Écart avec l'objectif : 744 000 \$ de plus que prévu

Tendance :

**Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR****Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur illustre le montant total des comptes en souffrance. Cependant, il faut relativiser ce montant total avec l'ensemble des montants qui découlent des clients qui sont de mauvais payeurs chroniques.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

Si le montant des comptes en souffrance augmente, il faut amplifier la fréquence des appels de recouvrement et revoir les pénalités imposées aux détenteurs des comptes en souffrance. Il est important de suivre régulièrement cet indicateur pour réagir rapidement lorsqu'il y a une augmentation des comptes en souffrance.

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR**Indicateur 13 Volume total (n^{bre} et %) de clients****Définition :**

Cet indicateur mesure le nombre total de clients.

Calcul :

Nombre total de clients

Ventilation et éléments :

//type de clients//secteur//mois

Utilisateur : Directeur de la Direction générale des services à la clientèle

Référence à :
Suivre la tendance du volume des contacts clients

Périodicité : Mensuelle
Fréquence de production : Mensuelle

Provenance des données : BD Clients

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 1997. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus.

Comparaison et répartition par ventilation :

Comparer par type d'interruption et par secteur.

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Maintenir le volume total de clients à un minimum de 2 500 000 clients

Objectifs antérieurs :

1995 : 2 492 700, 1996 : 2 498 900, 1997 : 2 500 000

Autres unités, organisations ou étalonnage :**Calcul complémentaire :**

Moyenne et % par secteur.

Autres indicateurs à mettre en relation :
Indicateur du volume des plaintes.

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

2 graphiques : histogramme combiné et secteur

Pictogrammes :

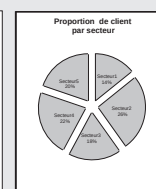
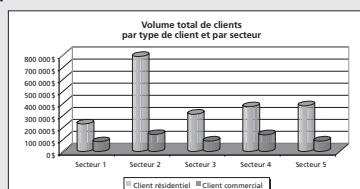
– Pour la tendance : ↗ ↘

Panoramas :

Vue par évolution chronologique, par type d'interruption et par secteur.

Exemple de présentation :

Le volume total de clients : ce mois-ci : 2 521 000 clients ☺
Écart avec le même mois l'année précédente : N.D.
Écart avec le volume prévu : 21 000 clients de plus que prévu
Tendance : ↗

**Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR****Interprétation de l'indicateur :**

Cet indicateur lorsque ventilé par type de clients et par secteur permet de suivre la variation du volume de clients.

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion :

Une baisse du volume total de clients nécessite de porter une attention particulière à rechercher les causes de cette situation.

À suivre, p. 308

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 11

Étape 3

Design des indicateurs et du tableau de bord

2^e partie – L’agencement des indicateurs et le design visuel du tableau de bord

Rappelons que l’étape 3 vise à définir précisément et à décrire correctement les indicateurs retenus et à préciser leurs paramètres, leur représentation et leur agencement sous une forme évocatrice. Le design comporte deux volets : la production des *fiches-indicateurs* et le design du tableau de bord par l’agencement des indicateurs en panoramas.

Nous abordons dans ce chapitre le second volet, soit le design du tableau de bord : nous explorons les agencements possibles des indicateurs en pages ou panoramas normalisés selon les unités de gestion et nous précisons les possibilités de navigation *ad hoc* pour l’exploration des indicateurs ventilés ou l’agencement personnalisé de tableaux de bord en temps réel.

Plusieurs choix de précision et de représentation vont s’offrir au lecteur. Il pourra y puiser plusieurs idées de contenu et de présentation, puis les proposer à ses gestionnaires utilisateurs qui choisiront selon le contexte, leurs besoins et leurs préférences !

ÉTAPE 3Le design des indicateurs et du tableau de bord. La représentation visuelle¹

.

3.1 Création des fiches-indicateurs (voir chapitre 10)

- *Définition des indicateurs : unités, calculs, etc.*
- *Précision des paramètres : ventilateurs, comparaisons, représentation visuelle, interprétation et utilisation*
- *Validation des indicateurs*

3.2 Design des panoramas, des « pages ». Agencement des indicateurs**3.3 Structure logique de navigation et possibilités de forage par niveaux d'information****1. L'ÉTAPE EN GÉNÉRAL**

Au chapitre précédent, nous avons défini les indicateurs et leurs paramètres et traité de leur représentation visuelle. Il s'agit maintenant de compléter le design des tableaux de bord, soit l'agencement des indicateurs en « pages ». Le design des panoramas est une sous-étape de l'étape 3, mais constitue, en réalité, le résultat d'un aller-retour dynamique entre l'étape 3 et l'étape 4, l'informatisation.

On effectue la sélection, les agencements des indicateurs et leur présentation d'ensemble, soit sous forme de tableau de bord consolidé ou de rapport synoptique fixe², soit dans un format variable, dans le cas de choix *ad hoc* d'indicateurs dans la banque d'indicateurs paramétrés.

Cet exercice permet d'esquisser un ou des prototypes préliminaires du tableau de bord, des « pages synthèses », des « pages ventilées », de tirer des sommaires, des faits saillants et de l'information complémentaire pour soutenir l'analyse. Les ventilations choisies et la logique qui a guidé l'agencement des indicateurs nous permettront aussi de préciser la structure de

.

1. Rappelons que la façon de paramétrer et d'illustrer chaque indicateur dans la *fiche-indicateur* est fonction de l'agencement dans les pages détaillées (design du tableau de bord) et la façon de regrouper les indicateurs (design du tableau de bord) est liée à la façon choisie de les interpréter (*fiche-indicateur*).
2. C'est le cas, en général, pour une version imprimée du tableau de bord. Comme nous le verrons, toute visualisation *ad hoc* va nécessiter l'accès interactif sur PC.

navigation et les possibilités de forage par niveaux d'information dans le cas d'une visualisation sur écran PC.

Selon le degré de personnalisation voulu et les capacités interactives du système informatique de support, on peut élaborer le design d'un nombre plus ou moins grand de versions du tableau de bord. Les SID facilitent la production *ad hoc* de versions personnalisées d'un ou des tableaux de bord de base. L'utilisateur peut alors *piger* dans une banque d'indicateurs au besoin, par exemple, pour ne retirer que certains indicateurs significatifs, pour modifier les paramètres ou pour compléter le tableau de bord de base. C'est pourquoi il n'est pas obligatoire, à cette étape-ci, de finaliser, de déterminer pour de bon le design du tableau de bord. Il s'agit plutôt de développer, avec les gestionnaires utilisateurs³, des prototypes de tableaux de bord initiaux, plus ou moins prédéterminés selon leurs préférences, mais suffisamment précis pour en formaliser la structure générale, quitte à compléter le modèle du système de tableaux de bord après une certaine période d'utilisation et d'ajustement.

Cependant, si un système informatisé est déjà disponible, le choix du contenu et de la présentation des tableaux de bord en sera d'autant facilité et fertile, car, dans ce cas, l'exploration par les gestionnaires utilisateurs pourra se réaliser *en temps réel*. C'est pourquoi nous sommes d'avis que cette étape, une fois les principaux éléments « dessinés », peut être menée parallèlement avec les deux étapes suivantes : l'informatisation et la mise en œuvre. En effet, c'est principalement par le biais de prototypes réels que les utilisateurs et les développeurs peuvent vraiment apprécier, valider et améliorer autant le contenu que la présentation des tableaux de bord. Ce type d'expérimentation est, en ce qui nous concerne, la seule façon rentable d'effectuer les tests de validation des indicateurs.

2. UN TABLEAU DE BORD COLLECTIF OU INDIVIDUEL ?

Doit-on développer un seul tableau de bord global pour l'organisation, un tableau de bord pour chaque unité, un tableau de bord pour l'équipe de gestion (le patron et ses subordonnés) ou des tableaux de bord individuels pour l'ensemble des personnes en situation de gestion de l'unité, ou tous ces

3. Cette étape doit se faire en collaboration étroite avec les utilisateurs concernés. Attendre d'avoir développé un système global, *in extenso*, avant de proposer aux principaux utilisateurs d'en faire l'essai pourrait entraîner des remaniements coûteux et des délais importants. En effet, surtout à cette étape, le choix et les paramètres des indicateurs, de même que la façon de les présenter et de les utiliser peuvent varier beaucoup et en peu de temps, car l'utilisateur a rarement au départ une image précise de ce que pourrait être son tableau de bord.

tableaux de bord à la fois? Répondre à cette question est important, car cela déterminera le nombre de destinataires et de tableaux de bord, leur spécificité, le ou les niveaux d'agrégation de l'information, le degré d'articulation et de rapprochement de la mécanique d'imbrication des tableaux de bord à celle de la prise de décision et de la gestion selon la structure hiérarchique.

Fournir tous les indicateurs à tous les paliers peut créer certains problèmes en raison du fait que tout gestionnaire n'a la responsabilité de suivi qu'à son palier et n'est probablement pas en mesure de bien interpréter les indicateurs qui ne lui seraient pas destinés. En contrepartie, partager des indicateurs peut grandement améliorer la communication et la compréhension des objets de gestion et de leur contrôle au sein d'une équipe de gestionnaires constituée à la fois de supérieurs et de subordonnés.

2.1. DIVERSES POSITIONS SUR LE SUJET

Selon Saulou, le tableau de bord est un outil individuel de gestion à développer sur mesure, construit à l'unité et centré sur le gestionnaire pris individuellement.

[...] le tableau de bord n'est pas celui de l'entreprise, du département ou du groupe mais celui d'un homme de décision, adapté à ce qu'il est, à ce qu'il recherche et aux objectifs qui lui sont confiés. Que l'un de ces trois critères change et le contenu du tableau de bord devra être revu. Si l'homme quitte le poste, son tableau de bord n'a plus de raison d'être⁴.

Leroy aborde la question par la dimension hiérarchique. Il propose de développer des tableaux de bord collés sur la structure hiérarchique, « qui s'emboîtent suivant une mécanique gigogne⁵ », par conséquent, un tableau de bord pour chaque unité administrative de chaque palier hiérarchique, le tableau de bord d'une unité étant l'agrégation des tableaux de bord des unités inférieures. Une position que semblent adopter un bon nombre d'organisations qui considèrent que, pour être fonctionnel, un système de tableaux de bord doit respecter « la logique de gestion propre à l'organisation [...] et sous-tendre, idéalement, la mise en place d'un réseau de tableaux de bord correspondant au découpage des responsabilités et aux différents niveaux d'activités dans l'organisation⁶ ».

4. J.Y. Saulou, *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p. 14.

5. M. Leroy, *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988, p. 30.

6. Association des hôpitaux du Québec, *Le tableau de bord, un outil de pilotage au service du Conseil d'administration*, 1992, p. 7.

Dans le même sens, Khadem et Lorber⁷ considèrent que le tableau de bord du patron contient des indicateurs issus de l'agrégation des tableaux de bord de ses subordonnés, suivant l'organigramme hiérarchique, mais dont le contenu est centré sur les besoins des utilisateurs de l'information ainsi produite.

Saulou avance que « [...] ce principe consistant à construire le tableau de bord du plus haut niveau par des agrégations et des condensations successives ne pouvait que donner des informations qui servaient à tout le monde [...] donc à personne⁸ ». Sans aller aussi loin, il faut admettre que de développer un seul tableau de bord général pour tout le monde en même temps, surtout s'il est détaillé ou volumineux, revient ni plus ni moins à recréer la forme de reportage fournie par les systèmes d'information traditionnels dont on connaît les limites!

Dans la réalité, certaines des organisations consultées ont fait des choix sur l'individualisation des tableaux de bord; elles suivent tout simplement leur approche générale de gestion. Par exemple, selon une approche de gestion collégiale, on va accepter, encourager même, un accès généralisé aux indicateurs à toute l'équipe de gestion, et même aux employés. « *On a fait le choix pour un tableau de bord de la direction, pas du directeur. Les subordonnés et les employés sont intéressés, eux aussi, à comprendre⁹.* » Parfois, l'individualisation est privilégiée; c'est le cas, par exemple, des organisations où le contrôle est serré, où le droit de gérance est disputé, et dans certains domaines où l'information ne peut être divulguée à tous (par exemple, pour l'évaluation du rendement, etc.).

Selon les expériences vécues, les responsables avancent généralement qu'il est préférable de développer des tableaux de bord d'unité ou de groupe, pour permettre une utilisation partagée et *responsabilisante* des indicateurs. En fait, les tableaux de bord doivent être à la fois produits sous une forme assez personnalisée pour être pertinents et ciblés pour le gestionnaire et son équipe, et selon un modèle assez cohérent avec l'ensemble de l'organisation pour permettre la consolidation, l'agrégation et la comparaison de l'information entre les unités administratives.

7. R. Khadem et R. Lorber, *L'information minute*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

8. J.Y. Saulou, *op. cit.*, p. 100.

9. Exposé à l'ENAP de R. Verreault et H. Poulin, conseillers en gestion, sur leur expérience vécue au MAPAQ, 1994.

2.2. UNE APPROCHE SOUPLE

L'absence de tableaux de bord universels

Soulignons d'abord que, malgré la disponibilité de listes d'indicateurs génériques, il n'existe pas de tableaux de bord universels contenant des indicateurs applicables de façon générale et permanente à l'ensemble des activités ni à une fonction particulière, qui seraient utilisables par des gestionnaires types et dont la structure d'imbrication respecterait celle de la structure hiérarchique.

Ceci explique qu'il n'existe pas de maquette « passe-partout » et qu'il soit naturel de modifier la présentation d'un tableau de bord lorsque le responsable change [...] Concevoir un tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires : retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ; personnaliser le document pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène au sein de la société ; agréger les informations en passant d'un niveau à un autre et néanmoins faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux¹⁰.

Comment, alors, avoir un tableau de bord de gestion qui soit à la fois facilement utilisable par un gestionnaire dans « son » contexte, et assez souple pour qu'on puisse constamment l'adapter au système qu'il est censé monitorer, et qui, en plus, soit relié et fasse partie intégrante de systèmes de gestion et d'information plus globaux ?

Un tableau de bord : des fenêtres personnalisées sur une banque d'indicateurs

La meilleure façon de développer des TB consiste à créer une banque d'indicateurs¹¹ intégrée (ou des banques interreliées), à travers laquelle l'utilisateur actionne une « fenêtre d'accès » pour localiser les indicateurs pertinents et se constituer un tableau de bord plus ou moins à la pièce. Ainsi, l'équipe de gestion ou le gestionnaire peut choisir, de façon relativement souple et exploratoire, les indicateurs qui l'intéressent, avec les paramètres pertinents (la périodicité, les ventilations et le niveau de détail, les bases de référence et les écarts demandés) et la représentation visuelle souhaitée. Les utilisateurs peuvent donc se construire un tableau de bord selon leurs besoins, ce qui

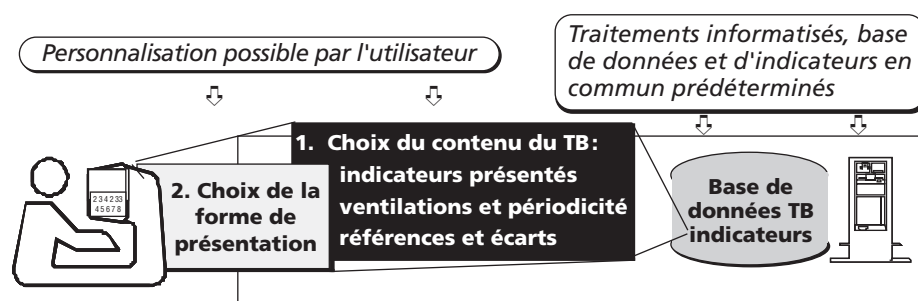
10. M. Leroy, *op. cit.*, p. 53.

11. Dans le milieu des systèmes d'information pour dirigeants, on utilise peu le concept de banque d'indicateurs dans une perspective utilisateur. On prend plutôt une perspective technologique, comme nous le verrons au prochain chapitre.

tranche avec l'approche des systèmes traditionnels, fixes, où tout changement d'indicateurs ou de formes de présentation du tableau de bord exigeait des efforts importants de reprogrammation du système.

L'utilisation personnalisée

Figure 11.1
Les possibilités de personnalisation des indicateurs



Lors d'une consultation de son tableau de bord, l'utilisateur peut soit demander un rapport statutaire normalisé et régulier, ou entrer en contact avec la banque d'indicateurs pour effectuer une analyse personnalisée par manipulation active. Il peut d'abord visualiser les indicateurs dans une perspective globale, naviguer dans les données détaillées et modifier les ventilations, et ensuite procéder à la mise en forme de la présentation à sa convenance.

Le tableau de bord ainsi construit peut être à la fois structuré et fixé sur des indicateurs réguliers, mais assez souple pour s'adapter à l'évolution du contexte et des préférences évolutives de l'utilisateur. Autrement dit, ce n'est pas le tableau de bord d'un utilisateur, c'est la vision ou la perspective de l'utilisateur sur le tableau de bord.

Chacun a ses préoccupations propres, vise certains objectifs, les compare à des bases de références particulières, décode et interprète l'information à sa façon et réagit différemment à certains déclencheurs. Cette souplesse est nécessaire parce que le travail du gestionnaire, des professionnels et des spécialistes est à la fois assez particulier pour requérir l'individualisation, assez convergent vers les objectifs d'organisation pour nécessiter une vision globale et multisectorielle, assez interrelié et exigeant sur le plan de la coordination pour justifier le partage de données individuelles, locales, corporatives et collectives.

L'équilibre entre le général et le particulier

Le tableau de bord d'un niveau ou d'un secteur peut contenir, selon l'utilisateur :

- certains des indicateurs de la banque générale d'indicateurs de l'unité ou de l'organisation ;
- les principaux indicateurs des paliers inférieurs ou des pages synthèses des subordonnés ;
- des indicateurs locaux, se rapportant au secteur ou à l'unité elle-même ;
- des indicateurs individuels, peut-être développés personnellement, si l'information nécessaire est disponible. Évidemment, ces indicateurs peuvent être ou non traités à nouveau sur place selon les capacités fonctionnelles du SID utilisé ;
- des indicateurs corporatifs communs intéressant l'ensemble des paliers ou des secteurs, en général produits automatiquement et présentés comme portrait global de la situation organisationnelle ;
- des indicateurs collectifs, choisis et produits au niveau du groupe plus restreint, communs à un ensemble d'unités. En offrant une toile de fond commune, ces indicateurs permettent de communiquer et de consolider l'information, de se positionner ou de se comparer et d'interpréter les indicateurs de façon cohérente dans l'ensemble des unités concernées ;
- des indicateurs externes.

2.3. DOIT-ON LIMITER LE NOMBRE D'INDICATEURS DANS LA BANQUE D'INDICATEURS ?

Une fenêtre de tableau de bord typique ne devrait contenir qu'une vingtaine d'indicateurs au maximum (certains auteurs et spécialistes préconisent un maximum : sept [plus ou moins deux] selon Saulou et entre 10 et 20 selon De Guerny). Il est préférable de s'en tenir à un certain nombre d'indicateurs dans la banque, en fonction d'un équilibre entre la pertinence et les coûts de production des indicateurs. Mais quel qu'en soit le nombre, il faut surtout éviter de donner l'impression aux utilisateurs que tous les indicateurs doivent servir à leur tableau de bord, qu'ils constituent leurs pages ventilées « 2 à 10 », et ainsi retomber dans le piège de la surcharge d'information des systèmes d'information traditionnels.

Deux approches sont possibles : réduire systématiquement la liste d'indicateurs retenus en ne conservant que les indicateurs les plus importants, significatifs et pertinents, ou garder dans une banque tous les indicateurs listés

qui sont pertinents mais les classer par ordre d'importance¹². Nous préconisons cette seconde solution. D'abord, elle facilite l'allocation d'indicateurs différents ou du même indicateur mais adapté, ou d'indicateurs ayant des paramètres différents à divers paliers. De plus, comme nous le verrons, les possibilités offertes par la technologie quant à l'emmagasinement de données tableaux de bord, à la création d'une banque d'indicateurs, au choix des indicateurs et aux ventilations permettent de se payer le luxe de cette souplesse.

De toute façon, de l'ensemble des indicateurs disponibles, seulement un nombre limité d'indicateurs, et à divers niveaux de détail, peut intéresser chaque gestionnaire ou déclencher une réaction, une décision. Le choix entre un tableau de bord individuel ou un tableau de bord commun n'a pas besoin d'être exclusif. La proportion d'indicateurs individuels ou collectifs peut en effet varier dans chaque version des divers utilisateurs.

À la limite, un tableau de bord ne requerrait donc pas obligatoirement toute une structure arborescente de sous-tableaux de bord pour exister, il suffirait que l'on puisse saisir les données nécessaires directement ou accéder aux bonnes bases de données d'autres systèmes, les sélectionner et les traiter avec le bon niveau de détail, en constituer une banque d'indicateurs... et répondre aux besoins de son utilisateur. Évidemment, l'existence d'une structure arborescente de tableaux de bord permet de mieux localiser la source des écarts en situant les zones problématiques et permet d'orienter l'intervention suivant le palier de responsabilité concerné.

En résumé, on pourrait avoir des tableaux de bord ou des versions de tableaux de bord corporatifs, auxquels seraient arrimés des tableaux de bord plus locaux qui seraient en relation plus ou moins directe avec les tableaux de bord plus individuels des gestionnaires. Évidemment, plus le nombre de gestionnaires utilisant un tableau de bord commun est élevé, plus la partie commune de base devra être étendue et demeurer générale et limitée dans la personnalisation. À l'inverse, plus un tableau de bord est ciblé, plus son utilisation sera individuelle et nécessitera une dépersonnalisation si l'on désire

12. Il existe plusieurs méthodes pour classer les indicateurs par ordre d'importance : la discussion avec les gestionnaires et le vote pondéré, la méthode du groupe nominal, la méthode Delphi, la consultation d'experts et la grille de priorisation (la plus facile à utiliser est celle de J.Y. Saulou, *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p.102, avec laquelle on fait la comparaison successive des indicateurs deux à deux). On conseille d'utiliser la même approche que lorsqu'on établit des priorités parmi les objectifs lors d'une démarche de planification.

lui faire gravir des paliers. Soulignons que l'on perd en standardisation ce que l'on gagne en personnalisation.

2.4. LA FRÉQUENCE DE PRODUCTION

La fréquence et la régularité de production peuvent varier selon les besoins des utilisateurs et les systèmes (SID et SIG) qui les alimentent : leurs capacités et la fréquence de mise à jour de leurs bases de données. Cette question se posera de moins en moins au fur et à mesure que les SID, devenant interactifs, permettront à tout usager de tableaux de bord de s'en bâtir un directement, au moment voulu et en temps réel, avec des indicateurs régulièrement rafraîchis, extraits de bases de données maintenues presque instantanément à jour. Ainsi, il devient possible de différencier la périodicité de gestion de la fréquence et du *timing* de réception ou d'accès *ad hoc* du gestionnaire à son tableau de bord.

3. LA REPRÉSENTATION DU TABLEAU DE BORD

Les formes de regroupement et de représentation des indicateurs en tableau de bord dépendent d'abord de la capacité des symboles à faire parler l'information et des préférences visuelles ou cognitives du gestionnaire. Certains préfèrent (y voient plus clair) les tableaux chiffrés, d'autres les graphiques ou l'abstraction d'indicateurs composés et sophistiqués, et d'autres encore ne désirent qu'une vue d'ensemble constituée d'éléments sommaires ou de faits saillants... Dans le cas d'un tableau de bord partagé, la forme de présentation doit être adaptable, à la fois assez spécifique pour être évocatrice pour chaque gestionnaire et assez générale pour être comprise par tous.

3.1. EXEMPLES DE REPRÉSENTATION DE TABLEAUX DE BORD

Un tableau de bord peut être construit et présenté de plusieurs façons¹³.

Le tableau de bord est essentiellement une image générale de la situation. D'abord, une page synthèse initiale présente un certain nombre d'indicateurs, de panoramas sur l'écran (ou sur la page imprimée), comme illustré à la figure 11.2. Ensuite l'utilisateur peut progressivement particulariser ses quelques écrans :

13. Comme nos recherches d'exemples l'ont démontré, il ne semble pas encore exister de standard ni de règles de présentation. Les lecteurs sont invités à consulter l'appendice pour des exemples supplémentaires.

- en effectuant une navigation dans les divers niveaux de détail des indicateurs présents, comme illustré à la figure 11.3 (par exemple, ventiler un résultat global par catégorie, puis par sous-catégorie), ce que, de toute façon, les gestionnaires vont systématiquement faire ;
- en requérant une forme visuelle différente (par exemple, transformer un tableau en graphique) ;
- en requérant d'autres indicateurs à partir de la liste de ceux figurant dans la banque d'indicateurs.

En voici un exemple.

Figure 11.2

Un exemple de page synthèse

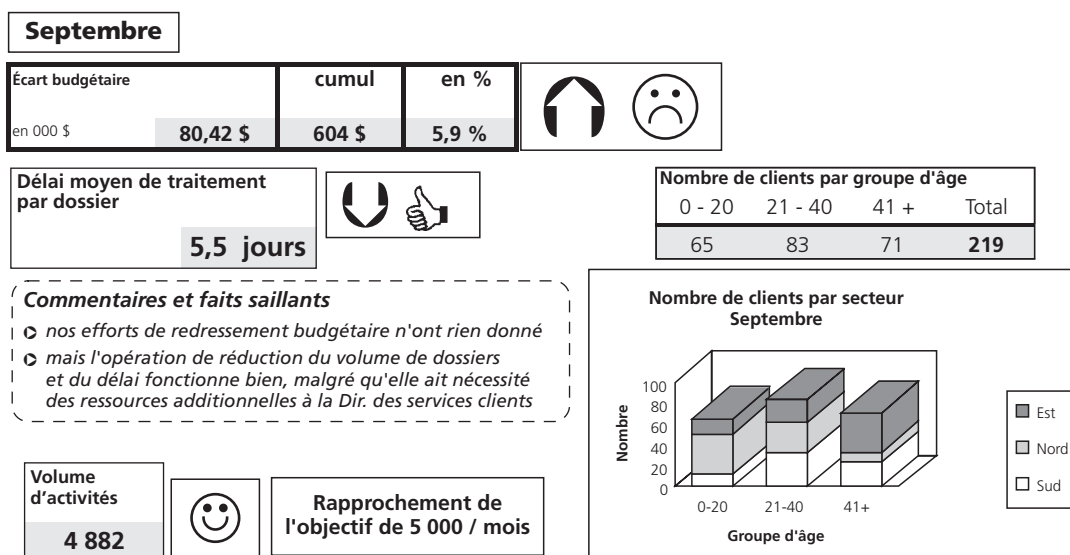
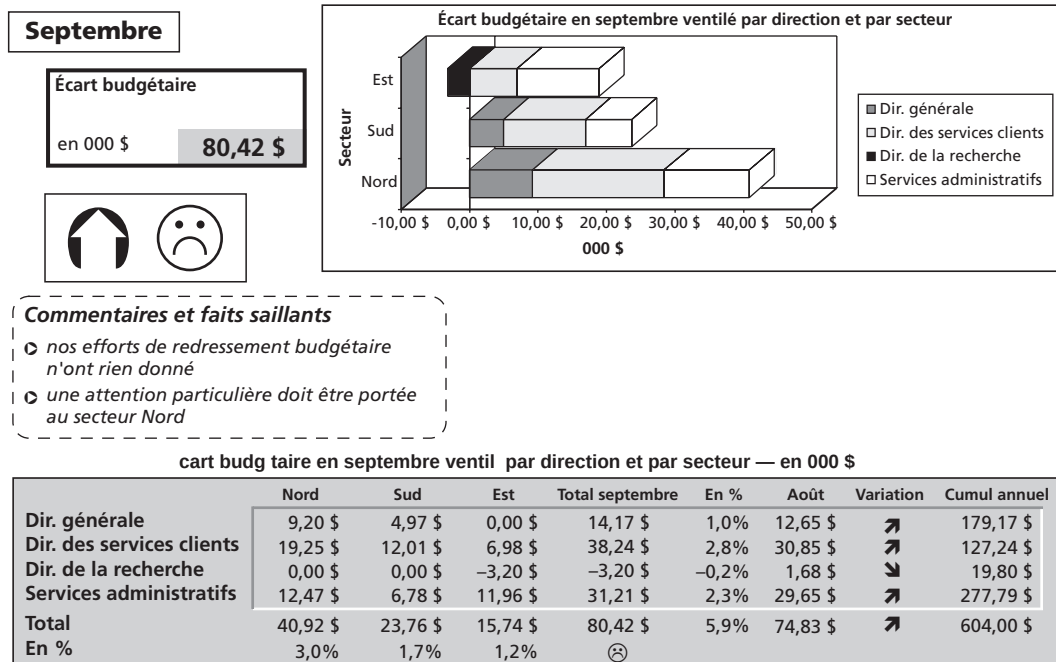


Figure 11.3
Un exemple de page ventilée



3.2. LA SOUS-ÉTAPE 3.2 DESIGN DES PANORAMAS, AGENCEMENT DES INDICATEURS

Un tableau de bord informatisé sera constitué d'un certain nombre d'écrans plus ou moins modifiables à volonté¹⁴. Ici encore, le nombre de panoramas qu'il est possible de présenter en même temps sur un écran dépendra de la forme de l'indicateur, de la dimension de la vue, du niveau de détail demandé, des capacités vidéo¹⁵ et des possibilités de modification interactive du système utilisé.

Dans le cas de la production sur papier d'un tableau de bord, celui-ci sera constitué d'une ou de quelques pages, chacune présentant un ou plusieurs

- Ce qui assure à la fois qu'il y aura assez d'indicateurs et d'écrans communs pour permettre à chacun de communiquer et de discuter avec les autres gestionnaires tout en permettant, en plus, l'accès à des écrans personnalisés pour que chacun puisse effectuer une analyse plus *personnalisée*.
- Un moniteur à haute définition et de grande dimension permettra évidemment de présenter plus d'information sur l'écran. Notons cependant que plus on a recours aux symboles, plus on risque de masquer l'essentiel des indicateurs.

indicateurs, selon la forme et la dimension des indicateurs, le regroupement et l'ordre logique de présentation choisis (par exemple, on mettra sur une même page les indicateurs liés pour en faire ressortir les relations). Ce moyen de présentation, préféré par certains gestionnaires, n'aura évidemment pas la souplesse d'un système informatisé utilisé en temps réel.

Le médium de présentation

En fait, de plus en plus, on produit la version papier du tableau de bord en conjonction avec l'utilisation plus interactive d'écrans d'un système informatisé soit avant – dans le cas d'un système de reportage régulier et normalisé, dont on ira ensuite, au besoin, explorer les détails sur l'ordinateur – soit pendant ou après – pour conserver sur papier les éléments essentiels d'une exploration interactive de l'information, ou la production sur demande de rapports supplémentaires.

3.3. LA SOUS-ÉTAPE 3.3 STRUCTURE LOGIQUE DE NAVIGATION ET POSSIBILITÉS DE FORAGE PAR NIVEAUX D'INFORMATION

La navigation entre les indicateurs

La structure de navigation suit d'abord la logique d'arrimage des indicateurs entre eux, comme décrite dans les fiches-indicateurs. Ainsi, non seulement pourrait-on focaliser sur l'indicateur voulu, mais on pourrait aussi accéder, par exemple à son indicateur complémentaire ou à celui qui en est le facteur, pour mieux interpréter la situation illustrée. Ce type de navigation « liée » devrait être illustré à l'aide, selon le cas, d'un diagramme de processus ou d'un schéma de relation causale, etc.

La navigation « à l'intérieur » d'un indicateur

La structure de navigation suit ensuite la logique de ventilation. Comme nous le verrons en détail dans le prochain chapitre, il est possible de forer dans les niveaux de détails désirés. Les SID récents intègrent le système de gestion de bases de données, le système d'information et le SID, ce qui permet même d'accéder aux données transactionnelles.

3.4. L'INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Pour faciliter l'interprétation et l'utilisation du tableau de bord, on peut prévoir compléter les *pages résultats* par de l'information complémentaire, en s'inspirant de la zone 4 des *fiches-indicateurs* concernant l'interprétation et la réaction de gestion possibles.

Des consignes d'utilisation

Dans les consignes d'utilisation, souvent regroupées sous la forme d'un « guide pour l'utilisateur », on peut retrouver les modalités d'utilisation du tableau de bord (en particulier, pour la version informatisée), la source ou la personne responsable de l'information (savoir qui appeler pour s'assurer de l'exactitude des données ou pour avoir des explications), la période couverte, les dates d'extraction des données (pour la version informatisée) et de production du tableau de bord (pour la version papier).

Un glossaire

Des définitions des indicateurs et, si nécessaire, de leur mode de calcul devraient faire partie intégrante d'un tableau de bord. Sur papier, ce pourrait être une page annexée. Sur écran, ce glossaire pourrait soit être simplement constitué des fiches-indicateurs, soit en reprendre et en résumer les zones pertinentes. Il faudra toujours rendre le glossaire accessible en tout temps, en mode d'accès direct, par l'utilisateur.

Des aides à la compréhension et à l'interprétation de l'indicateur

Il est judicieux de prévoir une information textuelle explicative, des commentaires d'évaluation (bon, sous la moyenne, écart inacceptable, seuil critique, etc.), des constatations, des facteurs explicatifs, la signification de l'information pour d'autres niveaux hiérarchiques. Ces informations, quantitatives ou qualitatives, visent à ajouter de la perspective au tableau de bord, en présentant, par exemple, certains résultats connexes ou reliés, des mots clés ciblés, des indicateurs de référence (qu'il faut avoir mais qui ne sont pas à suivre comme tels), un résumé exécutif accompagnant le tableau de bord, etc. On pourrait même concevoir des diagnostics plus ou moins approfondis ou une liste *d'opinions* possibles prédéterminées parmi lesquelles le gestionnaire pourrait choisir des explications plausibles¹⁶! Par exemple, « *Le nombre de... devra être pris dans la perspective de tel autre indicateur ... et représente l'impact de telle action entreprise...* ».

16. Un certain travail préliminaire peut en effet être effectué par le système par la formalisation de pré-diagnostic plus ou moins automatiques selon le degré de précision des balises et des données. On se rapproche ici de la frontière commune avec les systèmes experts.

Des sommaires, des faits saillants ou une synthèse des réalisations

Diverses synthèses peuvent être présentées, même si, en général, le TB devrait être suffisamment explicite pour ne pas en exiger. Par exemple, certaines organisations présentent, à la suite de leur « page 1 synthèse », un tableau résumé regroupant les indicateurs et les principaux paramètres (on choisit ceux que l'on considère importants). Lorsque le tableau de bord fait partie intégrante d'un système plus étendu de gestion, comme un système de suivi d'un plan stratégique ou d'un plan d'affaires¹⁷, les indicateurs peuvent être imbriqués à un rapport d'activités plus traditionnel ou, à l'inverse, il peut contenir une synthèse complémentaire des principales réalisations, dans le style d'un rapport d'activités.

De l'information détaillée

Même si ce n'est pas son objectif premier, on peut (et plusieurs le font) utiliser le tableau de bord de son unité comme contenu d'un reportage périodique, en particulier si ce reportage est présenté sur papier. On annexera alors aux quelques pages d'indicateurs les statistiques habituelles plus détaillées.

Des propositions initiales de décision ou d'action de gestion

On pourrait aussi présenter des options de solution possibles face à des résultats ou à des écarts indésirables, des possibilités d'amélioration, des actions correctrices éventuelles, des consignes de suivi de la situation. « *Tout écart de plus de... devra être expliqué... de telle façon..., en utilisant le nouveau formulaire d'enquête. Si tel résultat apparaît, mettre en place telle mesure d'urgence en attendant une décision ou une intervention plus formelle du comité de gestion...* » Notons que ces propositions se préciseront progressivement avec l'utilisation des tableaux de bord et la rationalisation de leurs processus par les gestionnaires.

3.5. LE TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

Les gestionnaires vont surtout utiliser leurs tableaux de bord pour améliorer les situations de façon récurrente et régulière. Par exemple, un indicateur devrait en général permettre de constater, en mars, le résultat de

17. Par exemple, le système de suivi du Plan d'action Saint-Laurent des ministères de l'Environnement du Québec et du Canada (Plan et Tour d'horizon publiés par Approvisionnement et Services Canada, 1993). À noter que de plus en plus d'organismes utilisent cette approche intégrant mission, objectifs, actions et mesures.

l'action ou de la décision prise en février en réaction au résultat inacceptable de janvier. Ce suivi peut s'effectuer à l'aide d'un *tableau de suivi décisionnel*¹⁸ où, pour l'ensemble des indicateurs, on présente les causes possibles et les actions correctrices envisagées ou entreprises. Le *tableau de suivi décisionnel* fournit de plus les résultats pour l'ensemble des indicateurs au regard des cibles. Il peut donc aussi servir à présenter le sommaire du tableau de bord orienté sur le « contenu », en complément à la page synthèse plus orientée vers le « coup d'œil » graphique.

Figure 11.4
Le cadre du tableau de suivi décisionnel

Indica- teurs	Valeur Résultat	Cibles Objectifs	Écarts et Constats	Causes Facteurs	Actions correctrices	
					Nature de l'action	Résultats à ce jour
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						
...						

Essentiellement, le *tableau de suivi décisionnel* illustre à la fois à quel point on peut changer ce que l'on mesure et mesurer ce que l'on change.

4. UNE PREMIÈRE VALIDATION DU TABLEAU DE BORD

À cette étape, la validation peut prendre plusieurs formes, selon le mode d'élaboration du prototype et la disponibilité du support informatique. D'abord, plus le design se fera par interaction entre les concepteurs et les utilisateurs, sur des exemples réels, mieux ce sera. De toute façon, à moins d'élaborer un système de tableaux de bord statique exclusivement voué à du reportage, le design du tableau de bord est très dynamique, surtout si l'on prend l'approche de la banque d'indicateurs. Les utilisateurs vont, en fait, se construire leur tableau de bord de façon progressive, assumant ainsi le volet

18. Nous nous attarderons sur l'alimentation et sur la logique d'utilisation du *tableau de suivi décisionnel* au chapitre 15. Il ne s'agit à cette étape-ci que d'en créer le cadre, y lister les indicateurs retenus, pour qu'il soit disponible dans le système le moment venu, à l'étape 5.

validation de la pertinence, ne serait-ce que par leur priorisation des indicateurs. La périodicité devra faire l'objet d'une validation particulière, de même que la fréquence de production et le rythme de mise à jour des données sources. Les autres caractéristiques du tableau de bord à valider sont, comme celles des indicateurs qui le constituent, la pertinence, la qualité et la précision du contenu, la disponibilité des indicateurs et la possibilité de l'utiliser correctement et facilement.

EXEMPLE FICTIF

.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC

Rappelons que la Direction générale des services à la clientèle fait partie de l'organisation ABC¹⁹. À cette étape-ci, l'équipe de projet agence de façon préliminaire les indicateurs choisis. Évidemment, à cause de l'interactivité permise par les SID, le design proposé ici vise essentiellement à fournir un portrait global des panoramas qui serviront de base à l'adaptation personnalisée par les utilisateurs. On y retrouve donc des pages ventilées et une esquisse de page synthèse, suivant un modèle assez standard et constant, demandé par les utilisateurs consultés (comme l'un d'eux l'a dit, « *si l'on veut faire des variations sur un thème, ça prend d'abord un thème !* »). Ces panoramas ont été produits avec des données réelles mais partielles venant des directions, par le conseiller en systèmes d'information aidé de l'adjoint au DG qui se prend consciemment au jeu.

Évidemment, comme nous le verrons au chapitre 13, à l'étape 4, l'information a été amorcée à l'aide d'un tableur suffisamment tôt pour justement permettre le développement d'un prototype. Quel que soit le choix final de SID, ce prototype y sera transférable. Nous verrons aussi, au prochain chapitre, quels seraient les avantages et les limites de conserver ce tableur comme SID.

Les pages qui suivent présentent d'abord les pages ventilées (« 2 à 10 ») du prototype développé par l'équipe. Chaque panorama illustre des ventilations différentes mais complémentaires. Nous avons volontairement omis d'y intégrer, comme cela devrait se faire habituellement, les commentaires interprétatifs et les réactions de gestion. Nous les avons en effet réservés pour le chapitre 15, afin d'illustrer l'interprétation et l'utilisation du tableau de bord.

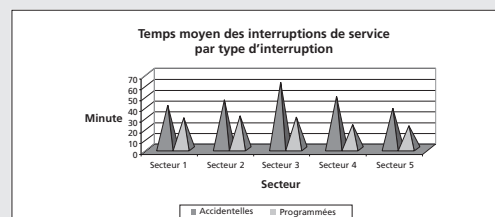
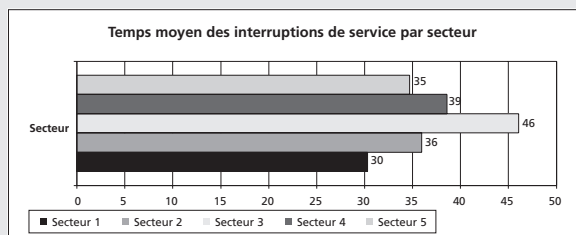
Nous présentons, enfin, une esquisse de page synthèse à la suite des pages ventilées.

.

19. Signalons que l'organisation est fictive et que les données sont simulées et ce, même si cet exemple est inspiré de cas réels. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.

INDICATEUR 2 Temps moyen des interruptions de service

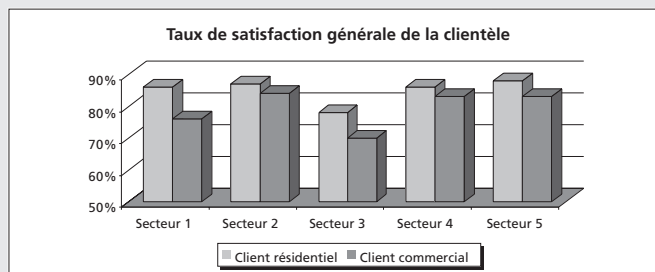
Temps moyen des interruptions de service													
Secteur	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Total
Secteur 1	50	33	43	25	30	32	27	36	36				35
Secteur 2	57	42	44	36	42	29	40	27	31				39
Secteur 3	65	44	39	41	52	44	52	42	36				46
Secteur 4	44	43	41	28	40	31	30	38	29				36
Secteur 5	41	31	23	24	25	28	36	33	32				30
Temps moyen des interruptions	51	39	38	31	38	33	37	35	33				37
Variation		↘	↘	↘	↗	↘	↗	↘	↘				
Objectif temps moyen des interruptions de service	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Écart avec l'objectif	21,3	8,5	7,9	0,9	7,7	2,9	6,8	5,2	2,8				7,1
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹



Temps moyen des interruptions de service (nombre de minutes)	Secteur								
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Objectif	Écart	
Type d'interruption de service									
Accidentelles	41	46	62	49	38	47	30	17	☹
Programmées	29	31	30	23	22	27	30	-5	☺
Temps moyen des interruptions	35	39	46	36	30	38			
Objectif temps moyen des interruptions de service	30	30	30	30	30	30			
Écart avec l'objectif	5,0	8,5	16,0	6,0	0,0	8,0			
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☹	☹			

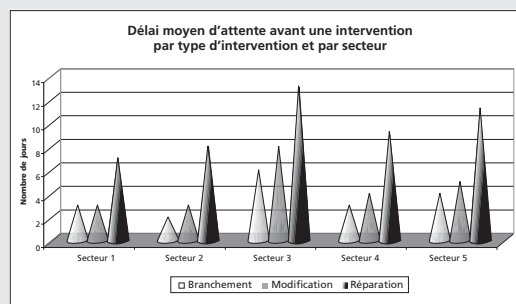
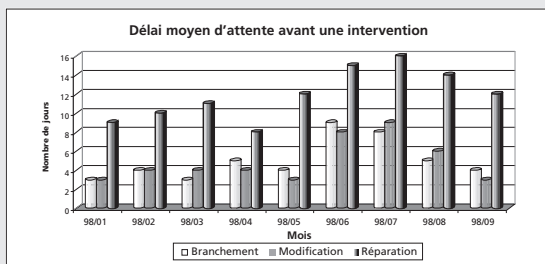
INDICATEUR 4 Taux de satisfaction générale de la clientèle

Taux de satisfaction générale de la clientèle	Secteur					
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total
Type de client						
Client résidentiel	86 %	87 %	78 %	86 %	88 %	85 %
Client commercial	76 %	84 %	70 %	83 %	83 %	79 %
Total	81 %	86 %	74 %	85 %	86 %	82 %
Objectif du taux de satisfaction générale de la clientèle	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Écart avec l'objectif	-4 %	+1 %	-11 %	0 %	+1 %	-3 %
Atteinte de l'objectif	☹	☺	☹	☺	☺	☹



INDICATEUR 5 Délai moyen d'attente avant une intervention

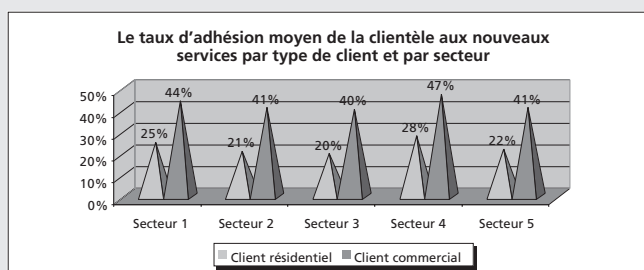
Délai moyen d'attente avant une intervention													
Type d'intervention	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Délai moyen
Branchement	3	4	3	5	4	9	8	5	4				4
Modification	3	4	4	4	3	8	9	6	3				4
Réparation	9	10	11	8	12	15	16	14	12				12
Délai moyen d'attente avant une intervention	5,0	6,0	6,0	5,7	6,3	10,7	11,0	8,3	6,3				7
Variation		↗	✖	↘	↗	↗	↗	↘	↘				
Délai moyen d'attente prévu (nombre de jours)	7	7	7	7	7	7	7	7	7				7
Écart avec le délai moyen d'attente prévu	-2	-1	-1	-1	-1	4	4	1	-1				0
Atteinte de l'objectif	😊	😊	😊	😊	😊	😞	😞	😞	😊				😊



Délai moyen d'attente avant une intervention									
Type d'intervention	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Prévu	Écart	Atteinte
Branchement	3	2	6	3	4	3,6	7	-3	😊
Modification	3	3	8	4	5	5	7	-2	😊
Réparation	7	8	13	9	11	10	7	3	😞
Délai moyen d'attente avant une intervention	4	4	9	5	7	6	7	-1	
Délai moyen d'attente prévu (nombre de jours)	7	7	7	7	7	7	7	0	
Écart avec le délai moyen d'attente prévu	-3	-3	2	-2	0	-1			
Atteinte de l'objectif	😊	😊	😞	😊	😊	😊			

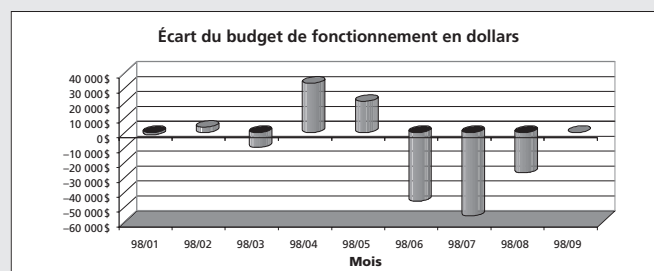
INDICATEUR 6 Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services

Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	Secteur					
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total
Type de client						
Client résidentiel	25 %	21 %	20 %	28 %	22 %	23 %
Client commercial	44 %	41 %	40 %	47 %	41 %	43 %
Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	35 %	31 %	30 %	38 %	31 %	33 %
Objectif du taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %
Écart avec l'objectif	0 %	-4 %	-5 %	+3 %	-4 %	-2 %
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☺	☹	☹



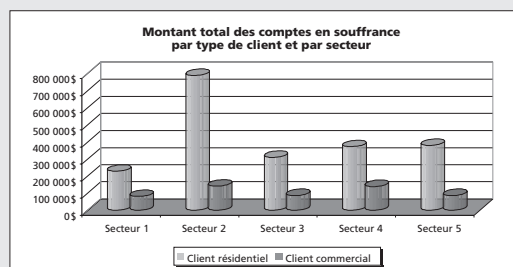
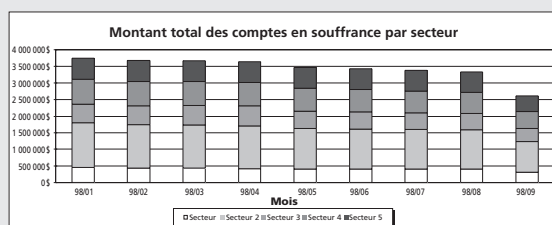
INDICATEUR 8. Écart du budget de fonctionnement en dollars

Écart du budget de fonctionnement en dollars													
Type de dépense	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Total cumulatif
Immobilisation	500 000 \$	467 000 \$	470 000 \$	497 000 \$	498 000 \$	499 000 \$	487 000 \$	494 000 \$	499 000 \$				4 411 000 \$
Opérations	900 000 \$	876 000 \$	880 000 \$	904 000 \$	902 000 \$	856 000 \$	845 000 \$	879 000 \$	912 000 \$				7 954 000 \$
Rémunération	1 498 500 \$	1 560 500 \$	1 540 00 \$	1 532 000 \$	1 521 000 \$	1 499 000 \$	1 512 000 \$	1 500 000 \$	1 489 000 \$				13 652 000 \$
Total des dépenses	2 898 500 \$	2 903 500 \$	2 890 000 \$	2 933 000 \$	2 921 000 \$	2 854 000 \$	2 844 000 \$	2 873 000 \$	2 900 000 \$				26 017 000 \$
Variation		↗	↘	↗	↘	↘	↘	↗	↗				
Montants totaux alloués	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$				26 100 000 \$
Objectif de 0 \$ d'écart	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Écart avec l'objectif	-1 500 \$	3 500 \$	-10 000 \$	33 000 \$	21 000 \$	-46 000 \$	-56 000 \$	-27 000 \$	0 \$				-83 000 \$
Atteinte de l'objectif	😊	😞	😊	😞	😞	😊	😊	😊	😞				😊



INDICATEUR 9 Montant total des comptes en souffrance

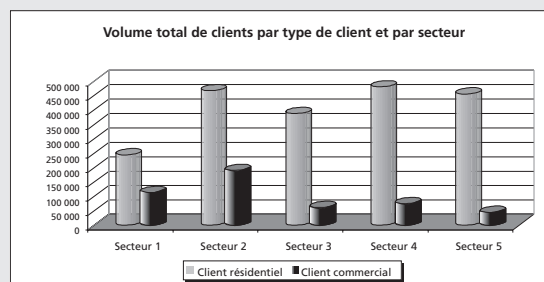
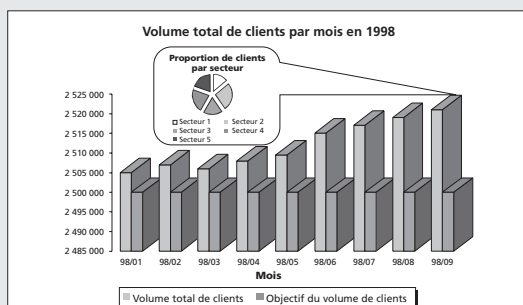
Montant total des comptes en souffrance											
Secteur	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09		Montant
Secteur 1	450 000 \$	434 000 \$	432 000 \$	412 000 \$	406 000 \$	403 000 \$	400 000 \$	398 000 \$	307 250 \$		307 250 \$
Secteur 2	1 350 000 \$	1 312 000 \$	1 301 000 \$	1 296 000 \$	1 217 000 \$	1 210 000 \$	1 197 000 \$	1 193 000 \$	928 417 \$		928 417 \$
Secteur 3	560 000 \$	562 000 \$	587 000 \$	599 000 \$	530 000 \$	515 000 \$	502 000 \$	487 000 \$	395 250 \$		395 250 \$
Secteur 4	750 000 \$	734 000 \$	718 000 \$	702 000 \$	686 000 \$	670 000 \$	654 000 \$	638 000 \$	510 167 \$		510 167 \$
Secteur 5	634 000 \$	628 000 \$	626 000 \$	627 000 \$	621 000 \$	619 000 \$	616 400 \$	613 700 \$	465 508 \$		465 508 \$
Montant total des comptes en souffrance	3 744 000 \$	3 670 000 \$	3 664 000 \$	3 636 000 \$	3 460 000 \$	3 417 100 \$	3 369 400 \$	3 329 700 \$	2 606 592 \$		2 606 592 \$
Variation		↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘		
Objectif du montant total des comptes en souffrance	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$		3 000 000 \$
Écart avec l'objectif	744 000 \$	670 000 \$	664 000 \$	636 000 \$	460 000 \$	417 100 \$	369 400 \$	329 700 \$	-393 408 \$		-393 408 \$
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☺		☺



Montant total des comptes en souffrance	Secteur (Mois de septembre)						
Type de client	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Pourcentage par type de client
Client résidentiel	227 240 \$	788 167 \$	310 000 \$	372 000 \$	380 000 \$	2 077 407 \$	80 %
Client commercial	80 010 \$	140 250 \$	85 250 \$	138 167 \$	85 508 \$	529 185 \$	20 %
Montant total des comptes en souffrance	307 250 \$	928 417 \$	395 250 \$	510 167 \$	465 508 \$	2 606 592 \$	
Objectif du montant total des comptes en souffrance	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	3 000 000 \$	
Écart avec l'objectif	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	-393 408 \$	
Atteinte de l'objectif						☺	

INDICATEUR 13 Volume total (n^{bre} et %) de clients

Volume total (n^{bre} et %) de clients										
Secteur	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	Pourcentage par secteur
Secteur 1	350 000	351 000	349 000	350 000	350 500	355 000	356 000	357 000	358 000	14 %
Secteur 2	650 000	651 000	652 000	653 000	654 000	655 000	656 000	657 000	658 000	26 %
Secteur 3	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	18 %
Secteur 4	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	22 %
Secteur 5	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	20 %
Volume total de clients	2 505 000	2 507 000	2 506 000	2 508 000	2 509 500	2 515 000	2 517 000	2 519 000	2 521 000	
Variation		↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
Volume de clients prévu	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	
Écart avec le volume total de clients prévu	+5 000	+7 000	+6 000	+8 000	+9 500	+15 000	+17 000	+19 000	+21 000	
Atteinte de l'objectif	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	



Volume total (n^{bre} et %) de clients	Secteur						
Type de client	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Pourcentage par type de client
Client résidentiel	245 000	467 000	388 000	480 000	455 000	2 035 000	81 %
Client commercial	113 000	191 000	62 000	75 000	45 000	486 000	19 %
Volume total de clients	358 000	658 000	450 000	555 000	500 000	2 521 000	
Volume de clients prévu						2 500 000	
Écart avec le volume total de clients prévu						21 000	

L'agencement des indicateurs en page synthèse (considérer les sept indicateurs comme un seul panorama)

2. Temps moyen des interruptions de service

37 minutes

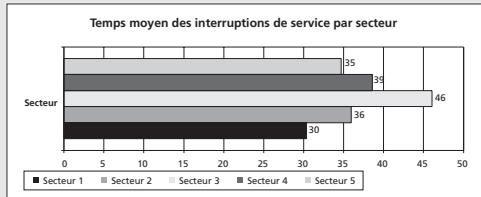


Objectifs

30 minutes

Écart

7 minutes



8. Écart du budget de fonctionnement en dollars

26 017 000 \$

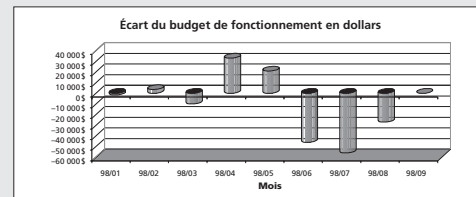


Montants

26 100 000 \$

Écart

-83 000 \$



4. Taux de satisfaction générale de la clientèle

82 %

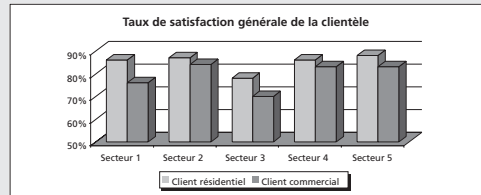


Objectifs

85 %

Écart

-3 %



9. Montant total des comptes en souffrance

2 606 592 \$

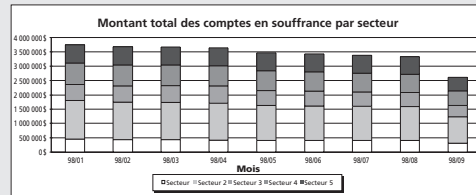


Objectifs

3 000 000 \$

Écart

-393 408 \$



5. Délai moyen d'attente avant une intervention

7 jours

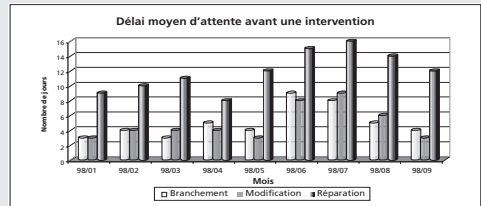


Délai moyen

7 jours

Écart

0 jours



13. Volume total (n^{bre} et %) de clients

2 521 000 clients

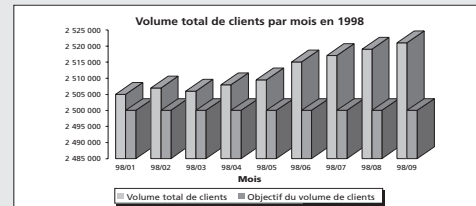


Volume total de

2 500 000

Écart

21 000



6. Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux produits

33 %

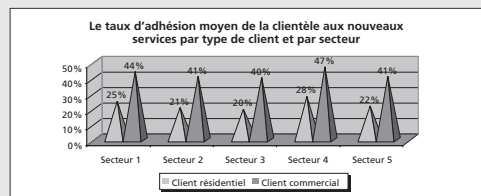


Objectifs

35 %

Écart

-2 %



À suivre, p. 350

.....

Chapitre 12

Les systèmes informatisés de production de tableaux de bord

Il va sans dire qu'il est impossible d'élaborer un système performant de tableaux de bord sans l'aide de l'informatique pour extraire et consolider les données, pour produire et présenter des indicateurs visuellement attrayants, dans un délai acceptable, pour l'ensemble des utilisateurs.

Avant de passer à l'étape d'informatisation proprement dite, nous sensibilisons le lecteur aux systèmes informatisés de production de tableaux de bord, à savoir les types de systèmes disponibles et leurs caractéristiques, en insistant autant sur leurs fonctionnalités et leur utilisation que sur les détails techniques. Nous explorons en particulier les SID¹, soit les systèmes d'information pour décideurs. Quelques exemples de panoramas produits par des logiciels offerts sur le marché sont aussi présentés.

Ce chapitre vise donc, d'abord, à aider l'ensemble des intervenants non informaticiens à comprendre ce avec quoi les spécialistes en informatique travaillent à l'étape 4 et à apprécier les possibilités et le fonctionnement de ce type de système à un degré qui les rendra aptes à participer, s'il y a lieu, à l'orientation, aux décisions et à la gestion du développement et de l'implantation de façon plus éclairée. Toutefois, le but fondamental de ce chapitre est d'amener les gestionnaires à utiliser de façon optimale le tableau de bord, une fois développé.

-
1. Nous utiliserons l'acronyme « SID » pour désigner l'ensemble des types de systèmes de production informatisée de tableaux de bord.

1. INTRODUCTION

Avec les possibilités technologiques actuelles, qui pense tableau de bord pense automatiquement à support informatisé. Même si un tableau de bord n'est pas un outil informatique mais un outil informatisé, les caractéristiques qui le rendent attrayant pour le gestionnaire sont reliées à des capacités que seule l'informatique peut offrir : l'accès à des données de sources multiples, le traitement rapide des recoupements et des regroupements, la présentation de tableaux et graphiques élaborés et visuellement riches, et ce, de façon interactive et en temps réel. C'est pour cette raison que nous présentons, premièrement, les divers types de systèmes informatisés de production de tableaux de bord et les caractéristiques permettant de préciser le type et l'envergure de l'effort de développement requis et, deuxièmement, les critères généraux sur lesquels se baser pour choisir un bon système, c'est-à-dire les logiciels et les équipements informatiques.

L'ensemble des intervenants non spécialistes pourront ainsi plus aisément participer à l'étape de l'informatisation. En effet, sans une connaissance de base des possibilités et des limites de ce type de systèmes, on risque fort de se laisser leurrer par des systèmes visuellement impressionnants, mais qui ne correspondent pas vraiment à nos besoins, ni aux ressources disponibles, ni à la maturité technologique de l'ensemble des utilisateurs visés. De plus, le système d'information nécessite beaucoup d'attention, parce qu'il peut facilement devenir le talon d'Achille d'un tableau de bord.

2. LES TYPES DE SYSTÈMES D'INFORMATION

Il est important de bien différencier les types de systèmes pour pouvoir distinguer ceux qui vont produire les tableaux de bord de ceux qui vont les alimenter ou leur être reliés. Plusieurs types de systèmes informatisés spécifiques, complémentaires et souvent imbriqués, sont disponibles pour supporter le fonctionnement, la prise de décision et la gestion d'une organisation. Ces systèmes constituent pour l'essentiel, chacun à sa façon, une interface dynamique entre l'utilisateur et ses données. On peut classer les systèmes d'information suivant plusieurs dimensions² dont les paliers hiérarchiques :

2. Les typologies qui suivent se basent sur ce qui semble généralement reconnu dans le monde des systèmes, se veulent essentiellement évocatrices des principales distinctions et ne visent pas à définir ni à régler le débat sur la nomenclature des systèmes d'information. Pour une excellente revue des typologies, voir entre autres J.A. O'Brien, G. Marion et G. St-Amant, *Les systèmes d'information de gestion : la perspective du gestionnaire-utilisateur*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique, 1995. Voir aussi Millet *et al.*, « A Path Framework for Executive Information Systems », dans Watson *et al.*, « Executive Information System », *Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley, 1992, chap. 9.

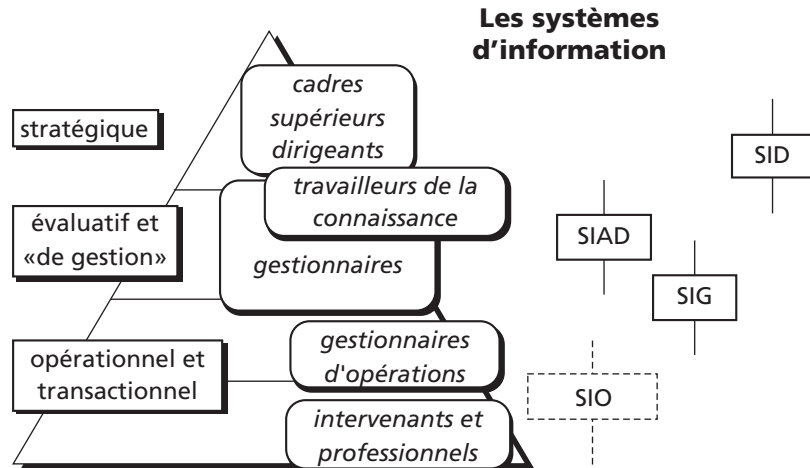
- Les systèmes d'information opérationnels (SIO) qui servent à traiter les bases de données sur les opérations ou les transactions (inscription des transactions aux divers fichiers : client, personnel, calendrier d'activité, inventaire, comptabilité et finance, matériels, etc.). Ils sont en général la principale source de données du tableau de bord, et leurs connexions étendues en réseaux constituent la structure de base de la circulation de l'information. En plus, ils permettent de compiler et d'archiver les données historiques : bilans, états, données des rapports d'activités.
- Les systèmes d'information de gestion « de base » (SIG), de reportage d'information pour le monitoring, produisant habituellement la majeure partie des statistiques, des rapports de type bilans périodiques détaillés (sur les activités et les ressources : budget, personnel).
- Les systèmes interactifs d'aide à la décision, les SIAD, permettant une analyse plus approfondie d'un problème ou des options face à une décision.
- Les systèmes d'information pour décideurs, permettant la consolidation et la consultation des résultats et des indicateurs essentiels par le gestionnaire et surtout la production de tableaux de bord.
- Les systèmes d'information stratégique (de plus en plus intégrés aux deux précédents) : soutiennent la planification, la prévision, l'optimisation en intégrant le traitement de l'information interne globale et de l'information externe (statistiques démographiques, marchés, clientèles, etc.).

Chaque type de système correspondra en général à certains types d'intervenants en gestion, catégorisés par palier hiérarchique ou par type de pré-occupations³.

3. Swift (Conférence du EIS Institute pour IBM) avance que la majorité de ces intervenants traite de l'information et de la connaissance. Il offre l'intéressante distinction suivante (adaptée par l'auteur) : « *the knowledge executive* », le dirigeant ; « *the knowledge manager* », le gestionnaire ; « *the knowledge worker* », le spécialiste (professionnel ou de gestion) ; « *the knowledge builder* », l'assistant informationnel, le spécialiste des systèmes.

Figure 12.1

Les systèmes d'information selon les paliers hiérarchiques



- Le cadre supérieur, le dirigeant, qui prend des décisions stratégiques en fonction des analyses et des rapports rendus disponibles par les gestionnaires, les spécialistes ou le système d'information de gestion, recourra régulièrement à un SID ou périodiquement aux bilans et statistiques globales fournies par le SIG.
- Le gestionnaire, qui gère, à son niveau, des ressources, des activités, et évalue des résultats, utilisera le SID pour faire son suivi et son évaluation, un SIG aux fins de reportage périodique plus détaillé, ou les deux. Il joue aussi, souvent, un rôle de gestionnaire de la connaissance par l'analyse approfondie de son secteur d'intervention ou d'une fonction de gestion (analyse financière, évaluation du rendement, etc.) en se basant sur des rapports de contenu fournis par les spécialistes professionnels, les travailleurs de la connaissance. Il pourrait alors utiliser un SIAD ou faire appel à quelqu'un qui a pour métier de travailler avec de l'information et de la connaissance, l'assistant informationnel.
- Le travailleur de la connaissance, c'est-à-dire le spécialiste, le professionnel du secteur d'intervention de l'organisation, utilisera des systèmes statistiques ou spécialisés ; le spécialiste en gestion (analyste financier, évaluateur de programmes, gestionnaire de projet), qui travaille sur la prévision, la modélisation, l'étude approfondie, l'évaluation, etc., utilisera un outil de

support informationnel ; l'assistant informationnel, qui assiste les gestionnaires dans l'utilisation des systèmes d'information ou qui manipule les systèmes d'information pour eux, leur transmet les résultats.

- Le gestionnaire opérationnel, qui coordonne les interventions sur la clientèle ou supervise une équipe de professionnels, peut utiliser un SIO pour programmer les activités à partir, par exemple, d'un fichier des clients, ou, s'il doit superviser des opérations, peut utiliser le SIG pour le reportage détaillé et le SID pour le suivi de l'ensemble de ses composantes à gérer.

Notons que, dans l'ensemble, cependant, le gestionnaire n'a pas à faire la distinction entre une information opérationnelle et une information stratégique. Il n'a besoin que de la bonne information ! En fait, il existe deux types de besoins d'accès à l'information : les rapports réguliers liés à des processus répétitifs de gestion, créés à partir des transactions et les requêtes *ad hoc* où l'interaction et l'exploration de l'information par l'utilisateur lui permettent de préciser sa réflexion au fur et à mesure de l'exploration et du forage dans les divers niveaux de détails.

Les systèmes d'information doivent donc permettre d'accéder, de la façon la plus transparente possible, directement n'importe où : forer du « haut » vers le « bas », au niveau des transactions spécifiques et du « bas » vers le « haut », c'est-à-dire remonter au niveau du tableau de bord global. Une réponse à ces besoins consiste à se doter d'un entrepôt de données et d'un SID multiniveau.

Rappelons les caractéristiques attrayantes de la technologie de production de tableaux de bord : orienté utilisateur (pertinence, convivialité), utilisable par tous les paliers de gestion, accès rapide aux données de sources multiples, personnalisation possible (contenu et représentation), facilité d'apprentissage et d'utilisation, rapidité, souplesse d'implantation et de modification, à un coût abordable (la « grosse » informatique est loin d'être obligatoire!).

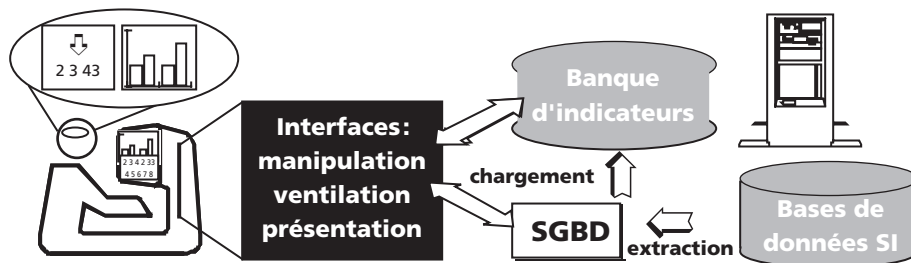
3. LES SYSTÈMES D'INFORMATION POUR DÉCIDEURS

3.1. LA STRUCTURE GÉNÉRALE DE FONCTIONNEMENT D'UN SID

Globalement, un système informatisé de production de tableaux de bord est basé sur un système de gestion de bases de données (SGBD) qui alimente en données pertinentes une banque d'indicateurs.

Figure 12.2

Le schéma général d'un système informatisé de production de tableaux de bord



Tout système d'information de gestion moderne⁴, avec les bons modules, peut fournir des tableaux de bord informatisés, par l'accès *ad hoc* à une information pertinente ou bien la production de rapports synthèses contenant l'information essentielle, de qualité, focalisée, consolidée et bien présentée, le tout soutenu par un système informatique souple, rapide et simple à utiliser. Le sous-système de gestion de bases de données (le SGBD) de ce système d'information devra être très développé et évolué, posséder des modules d'interrogation, de consolidation, de tabulation et de graphisme à la fois puissants et simples à utiliser, et, évidemment, être branché sur les bonnes bases de données. Le concept d'entrepôt de données répond particulièrement bien à ces exigences.

Le système d'information intégrateur et « l'entrepôt de données »

Les systèmes d'information mettent aujourd'hui l'accent sur la récupération, la consolidation et le traitement multifonctionnel intégré des données en vue de produire un reportage ou de fournir à tout utilisateur un accès ciblé à l'ensemble des informations pertinentes, des indicateurs, des résultats d'analyse, quelle que soit la localisation de l'utilisateur ou des données. En

4. La majorité des fournisseurs proposent des systèmes à multiniveaux « intégrés » : SGBD et SID. Par exemple, Speedware avec Esperant et Média, Cognos avec Impromptu et Powerplay, SAS, IBM avec Metaphor, Oracle avec son SGBD et Express, etc. Les systèmes cités, ainsi que leurs caractéristiques, le seront strictement à des fins d'exemple et d'illustration, pour représenter les principales tendances sur le marché. Il n'est aucunement question d'en faire ici l'évaluation ou l'analyse comparative. Leurs caractéristiques et leurs fonctionnalités, tirées de journaux en informatique et de fascicules de marketing accessibles au grand public, datent de 1997 et de 1998 et n'ont pas été formellement testées pour être évaluées dans le présent ouvrage.

effet, le développement de SID propose maintenant des systèmes de « *Business Intelligence* » qui sont basés sur des entrepôts de données, « *data warehouse* » qui permettent d'accéder et d'utiliser l'information pertinente indépendamment : 1) de la structure des fichiers et de l'origine des données (la localisation des bases de données dans les divers systèmes ou dans l'organisation) ; 2) des applications initialement utilisées pour leur traitement original (application comptable, de gestion de dossiers clientèle, d'inventaire, etc.) ; et 3) des plates-formes technologiques sur lesquelles fonctionnent les différents systèmes. L'information est « regroupée » selon un modèle structuré de liaisons logiques des bases de données et permettant à n'importe quelle application d'y accéder.

3.2. DIFFÉRENTS TYPES DE SID

Une extension de système de gestion de bases de données

Premièrement, le système informatisé de production de tableaux de bord peut être construit par les services informatiques, comme une extension du système d'information de gestion existant, constituant un module d'interface spécifique développé à partir du système de gestion de bases de données existant et avec des fonctions SID – extraction et manipulation des données et présentation des résultats. De cette manière, le système présente l'avantage d'être taillé sur mesure et de bien s'intégrer aux systèmes d'information existants. Cependant, les délais de développement de même que la nécessité de recourir à l'expertise de l'équipe des systèmes réduisent de plus en plus l'intérêt de cette approche. En outre, le fait d'avoir, jusqu'à un certain point, à réinventer la roue peut occasionner des coûts élevés, et la réputation des autres systèmes, bonne ou mauvaise, risque de se répercuter sur l'acceptation de cette extension.

Un SID dédié aux tableaux de bord

Deuxièmement, on retrouve dans les SID dédiés proprement dits les fonctions interactives d'extraction⁵ du système de gestion de bases de données relié (et souvent intégré) et de consolidation de données issues de bases diverses, de calculs, d'analyse, de ventilations et de production de banques d'indicateurs,

5. Surtout de type SQL, « *Structured Query Language* », dans le cas des bases de données corporatives, et Access ou autres pour les bases de données locales ou individuelles.

de présentation de l'information synthétisée en pictogrammes, en tableaux et en graphiques. Ils visent un large éventail de gestionnaires plus ou moins familiers avec l'utilisation d'outils informatiques, en misant sur la flexibilité, la convivialité et la simplicité d'utilisation (l'utilisateur peut choisir les indicateurs et leurs ventilations et en modifier à souhait et facilement leur présentation, à l'aide de « requêtes assistées par ordinateur »). Les coquilles SID peuvent être adaptées, étendues et branchées de façon corporative, locale ou individuelle. Ces systèmes peuvent donc être très différents en termes de capacité et de puissance, de complexité de développement et d'utilisation, et de coût. Certaines organisations optent pour des solutions hybrides en acquérant différents progiciels pour répondre à la fois aux besoins particuliers des unités administratives et aux besoins corporatifs plus globaux. Elles devront cependant interrelier ces systèmes pour assurer la circulation et l'intégrité de l'information qui y transite.

Des tableurs adaptés

Troisièmement, on peut aussi se développer un système informatisé de production de tableaux de bord en se basant ou en utilisant un tableur (Excel, Lotus, Quattro) qui 1) rend disponibles des modules ou des fonctions de base de calcul ; 2) permet l'accès aux diverses bases de données de l'organisation, par le biais de fonctions d'extraction et de consolidation ; 3) fournit une bonne présentation de l'information, par des capacités graphiques dont la puissance est impressionnante ; 4) permet les calculs de modèles, de tableaux en général, la tabulation croisée et la sommation ventilée de données, leur représentation graphique liée, la gestion (limitée mais possible) de bases de données ; 5) assure un accès en ligne et une production de rapports assez souples (par exemple, le « gestionnaire de rapport » et le « gestionnaire de vues » d'Excel) et, enfin, 6) facilite l'échange automatique de données avec d'autres applications d'analyse et de gestion par l'échange dynamique de données ou par l'imbrication et la liaison d'objets entre applications.

Ces systèmes basés sur un tableur n'ont pas tous les automatismes et la convivialité d'utilisation des systèmes dédiés mais peuvent tout de même répondre à plusieurs besoins, d'autant plus que certains tableurs possèdent dorénavant des fonctions de calcul, de tabulation, de sommation et de graphique plus avancées que bien des systèmes dédiés ! De plus, l'accès à des fonctions statistiques, financières ou de simulation (*what if*) peut être fort intéressant en complément de la stricte production de tableaux de bord, répondant ainsi à d'autres besoins d'information de gestion.

Évidemment, l'utilisateur devra soit assurer la manipulation des commandes et effectuer lui-même la liaison et la navigation dans les différentes bases de données, soit se faire programmer des macrocommandes d'automatisation et de dialogue interactif. Pour plusieurs gestionnaires, cela peut représenter un sérieux investissement en temps d'utilisation et d'apprentissage, dans le cas où ils ne peuvent compter sur l'aide de subordonnés « pitonneux » débrouillards ou d'un assistant informationnel dont ce peut être le travail et la spécialité, comme nous l'avons vu, d'être l'utilisateur direct du système pour le gestionnaire. De plus, dans le cas où l'accès informatique aux bases de données n'est pas automatique, il est possible que l'utilisateur doive assurer la saisie directe de certaines des données à traiter. Une option intéressante, mais dont l'envergure est limitée à des SID locaux ou individuels.

Des coquilles « sans contenu » à l'origine

Tous ces types de systèmes (même un SID dédié est un système tout fait mais où presque tout reste à faire... !) ne sont en réalité que des coquilles sans contenu. En effet, ils ne proposent pas de structure de tableau de bord, ils n'ont pas d'indicateurs définis à l'avance, ils ne contiennent pas de données toutes prêtes, ni ne permettent l'extraction automatique des bases de données existantes et, enfin, ils ne fournissent pas miraculeusement de résultats.

L'acquisition d'un système informatisé de production de tableaux de bord ne produit donc pas automatiquement un tableau de bord opérationnel dans l'immédiat. Heureusement d'ailleurs, puisque le contenu d'un tableau de bord doit être déterminé par son utilisation et non par l'outil ! Les concepteurs de tableaux de bord devront donc 1) préciser les indicateurs à produire, les ventilations possibles et les bases de comparaison (objectifs, marges, etc.) puis choisir les designs de présentation (les écrans ou les panoramas) et le type d'interface plus ou moins particulier selon les utilisateurs ; 2) définir la structure des données à traiter et créer les mécanismes d'accès aux bases de données sources, d'extraction et de consolidation des données pertinentes ; 3) adapter et compléter la série d'automatismes de manipulation par l'utilisateur.

En outre, les services informatiques devront adapter, selon ce qui précède, les réseaux informatisés existants pour permettre au SID d'aller repérer et extraire la partie nécessaire des données initiales se trouvant dans les bases de données des autres systèmes et les charger dans son propre environnement.

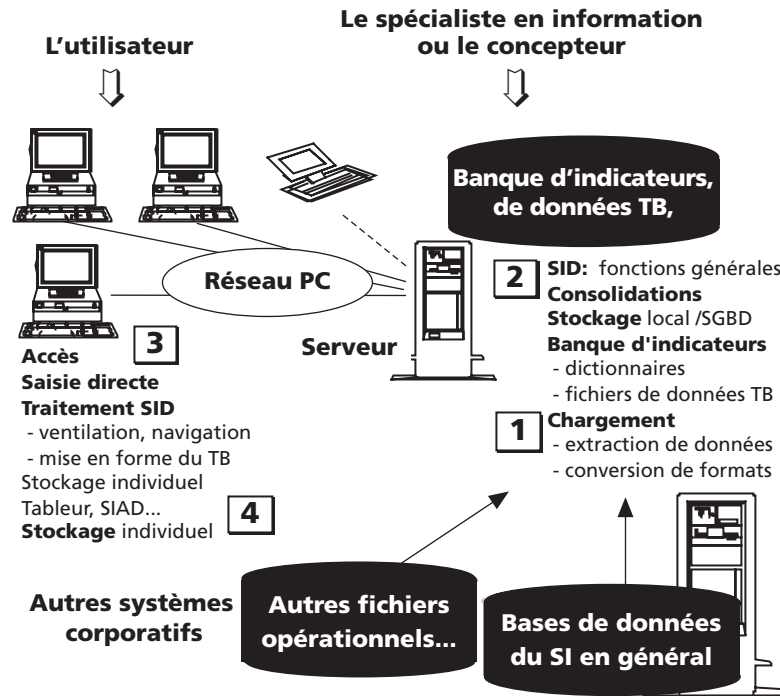
3.3. L'ARCHITECTURE TECHNOLOGIQUE ET LES FONCTIONS SID

Le SID permet :

- 1 La création d'une banque d'indicateurs par l'extraction d'une partie importante des données nécessaires à partir des grandes bases de données corporatives.
- 2 La structuration et la consolidation informatique des indicateurs en tableaux de bord.
- 3 L'accès et la mise en forme de tableaux de bord par l'utilisateur.
- 4 À l'utilisateur, de créer ses propres fichiers, de se construire un système complémentaire individuel, ou d'utiliser des systèmes connexes.

Figure 12.3

Le schéma technologique d'un SID



En examinant leur position dans la figure 12.3, précisons les différentes fonctions d'un système informatisé de production de tableaux de bord en prenant l'exemple d'un SID.

1

La création d'une banque d'indicateurs par l'extraction d'une partie importante des données nécessaires à partir des bases de données corporatives ou des entrepôts d'information.

Fonction d'extraction et de chargement ou de création des données

Pour créer la banque d'indicateurs (le dictionnaire et la base de données TB), les inputs au SID peuvent être, à la fois des données issues d'extraction, différée ou en temps réel, d'un entrepôt de données, de bases de données corporatives ou autres (à partir de l'ordinateur central, d'un serveur ou d'autres réseaux locaux) converties dans un format compatible avec le réseau local.

De plus, comme un SID est un intégrateur, il doit souvent avoir accès simultanément à plus d'une source : des données externes acquises par communication ; ou des données « locales » saisies directement ou résultant de tableaux ou de SGBD locaux, et même des données simulées.

Dans tous les cas, le chargement est effectué sur le disque du serveur des données en « format lisible » par le SID. L'extraction permet en fait un filtrage et une agrégation des données sources.

2

La structuration et la consolidation informatique des indicateurs en tableaux de bord.

Fonction de structuration des données et de consolidation des indicateurs

La structuration au niveau de chaque indicateur

Le SID organise les données extraites selon une structure cohérente, en indicateurs selon des ventilateurs (les découpages) dont le nom des catégories possibles désigne des éléments de ventilation.

Tableau 12.1

Exemple d'indicateurs, de ventilateurs et d'éléments

Indicateurs	Ventilateurs	Éléments
	Mois	Janvier Février...
Nombre de dossiers traités	Points de service	1. Secteur sud 2. Secteur nord
	Catégorie d'employés	1. Temps partiel 2. Temps plein 3. Intervenant externe

La structuration multidimensionnelle des données

On peut imaginer la structure des données d'un indicateur comme un cube multidimensionnel (un « hypercube ») dont chaque cellule contient une donnée détaillée, par rapport à autant de dimensions qu'il y a de ventilateurs. Chaque donnée peut être additionnée dans chacune des dimensions pour donner des totaux, ce qui permet de ventiler la même information sous plusieurs angles.

Figure 12.4

La représentation du concept d'hypercube multidimensionnel

		Points de service					
Catégories d'employés	Mars	service 1	service 2	service 3	service 4		
	cat. 1	Févr.	service 1	service 2	service 3	service 4	
	cat. 2	cat. 1	Janv.	service 1	service 2	service 3	service 4
	cat. 3	cat. 2	cat. 1	25	19	21	29
		cat. 3	cat. 2	78	54	49	66
Mois			cat. 3	9	6	4	8
				112	79	74	103
							368

La consolidation au niveau de la banque d'indicateurs et le dictionnaire

Les structures des indicateurs de la base de données TB sont consolidées pour constituer la banque d'indicateurs, et la liste des noms, ventilateurs et éléments est consignée dans un dictionnaire. C'est à partir de ce dernier

que le SID construit le tableau de bord disponible. Si l'utilisateur voulait déterminer le contenu de son tableau de bord de manière interactive, il devrait accéder au dictionnaire, choisir les indicateurs et préciser les ventilations parmi ce qui est disponible et, finalement, déterminer la forme de présentation optimale correspondante (soulignons qu'une bonne connaissance en informatique est ici requise).

Ces procédures vont, bien entendu, être prises en charge par des gens de systèmes. En plus, ils devront occasionnellement modifier le dictionnaire lui-même : les définitions (par retrait ou ajout d'indicateurs) ; la structure (par changement des ventilations ou des éléments) ; le contenu (par changement du niveau de détail des données saisies dans la base de données TB, par exemple, on saisira dorénavant les données sur une base quotidienne et non plus hebdomadaire) ; les consolidations (par changement, pour un tableau de bord ou son utilisateur, des indicateurs rendus disponibles ou mis en relation en même temps). En conséquence, on devra ajuster le système de chargement des données correspondantes à partir des bases de données sources.

Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte

Le SID peut effectuer une veille, une surveillance dynamique de tout changement important dans la valeur prise par les indicateurs au fur et à mesure du chargement des données TB. La base de données TB peut aussi être scrutée à intervalle régulier et le tableau de bord, automatiquement mis à jour. Si une donnée change de façon indésirable (par exemple, un indicateur qui atteint une valeur critique ou qui dépasse une balise), le système émet un clignotant qui avertit l'utilisateur concerné (pourvu, évidemment, que son poste de travail soit branché au système). Dans ce cas, c'est le système qui choisit le moment de fournir l'information. « Formalisation de l'analyse et automatisation des diagnostics et du type de signalement (problème ou opportunité) par des règles d'analyse⁶. »

Dans le cas des deux fonctions suivantes, elles ont déjà été abordées lorsque nous avons traité des indicateurs. En voici un court résumé, dans le but de les mettre dans la perspective des schémas que l'on vient de voir.

.

6. C'est ce qu'on peut lire dans la documentation du logiciel Média, de Speedware.

Fonction de présentation des résultats

Le SID doit permettre la visualisation, la localisation et la mise en évidence des indicateurs. Comme nous l'avons vu dans le design des indicateurs, le SID peut présenter chaque indicateur sous des formes diverses, dans le but d'attirer l'attention de l'utilisateur sur l'essentiel : un clignotant, un pictogramme, un tableau ou un graphique, un rapport synoptique plus ou moins standardisé, contenant un certain nombre d'indicateurs, fournis à intervalles plus ou moins réguliers ou sur demande.

Fonction d'analyse et d'enquête

La majorité des systèmes fournissent d'abord une vue sommaire (*flash*), un consolidé (la page synthèse). Habituellement, ce n'est que lorsqu'il y a une anomalie, par exemple, si le tableau de bord indique un écart inacceptable, qu'une analyse plus approfondie sera entreprise. L'utilisateur peut alors fouiller dans des tableaux ou graphiques plus spécifiques, correspondant à une plus longue période, ou, au contraire, ventilés de façon plus détaillée (les pages ventilées).

L'utilisateur peut aussi demander, par une requête (une demande de reportage) interactive assistée par ordinateur, un rapport d'analyse, par exemple, un rapport d'écarts calculés au regard d'objectifs ou de normes (*variance report*), ou des listes, des statistiques de gestion, permettant une analyse plus fine, l'étude spécifique d'un problème (les pages statistiques détaillées), ou bien des calculs, des comparaisons supplémentaires de résultats, effectués plus ou moins « automatiquement » par le système lui-même ou par d'autres systèmes complémentaires. Il va de soi que plus on détaille le reportage initial, plus on s'éloigne de l'esprit même du tableau de bord où ne devrait apparaître que l'essentiel. Rappelons que l'information devra être disponible selon la demande dans le système (l'ensemble des dimensions de « l'hypercube ») sinon, il faudra extraire à nouveau des données détaillées contenues dans les bases de données du système d'information (les pages bases de données).

4

L'utilisateur peut créer ses propres fichiers, se construire un système complémentaire individuel ou utiliser des systèmes connexes.

Fonction complémentaire: optimisation, simulation

Certaines fonctions d'aide à la décision (de type SIAD) peuvent être disponibles dans le SID ou accessibles par le SID : les fonctions de simulation (arbres de décision, tableau de comparaison de solutions possibles, « gestionnaire de scénarios », etc.), d'optimisation (la « valeur cible »), d'analyse de tendance, d'analyse et de résolution de problèmes complexes et de relations causales entre des paramètres, d'analyse de données professionnelles dans tous les domaines d'activités, etc. On peut aussi utiliser le tableau de bord en conjonction avec un système de gestion de projet, avec un tableur pour des calculs spécialisés ou la production de graphiques ou de pictogrammes impossibles à réaliser avec le SID.

Il est aussi possible de créer des modules individualisés en complémentarité avec le SID, soit pour générer des graphiques personnalisés non offerts par le SID, soit pour arrimer ce dernier à des applications spécialisées. La majorité des logiciels permettent facilement la conversion et l'intégration des données externes, à partir de résultats d'études, de bases de données existantes, etc.

Évidemment, les sources de données doivent être structurées pour le permettre. On devra de plus éviter de développer des systèmes en parallèle non intégrés, le transfert et la consolidation des données pouvant devenir un joyeux casse-tête. De plus, malheureusement, certaines bases de données ont été mal construites, en particulier, dans la foulée du syndrome du tableur (on a à peu près tout mis sur Lotus!). Ces bases de données incluent les totaux et les sous-totaux directement dans la liste ; ces calculs prématurés en plus d'être inutiles (les logiciels le font automatiquement lors de la production des résultats de requêtes), occasionnent un exigeant travail supplémentaire de « nettoyage » des données avant de pouvoir les charger dans le SID, qu'il soit sur tableur ou dédié.

4. EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD UTILISANT UN SID

Dans cette section, nous présentons la logique de conception d'un tableau de bord micro-informatisé. Nous illustrons cette logique à l'aide d'un exemple succinct de SID⁷. Nous utilisons parallèlement un tableur⁸ et un SID dédié (Média⁹) pour produire à peu près les mêmes résultats, en présentant succinctement les fonctionnalités utilisées par chacun.

4.1. PRÉSENTATION DU CAS

Prenons un exemple fictif: un centre d'intervention en santé et sécurité au travail, où les bénéficiaires viennent consulter, se former et s'informer, dans les domaines suivants :

- médical : information (séances d'information sur les aspects biomécaniques du travail : posture, mouvements) et consultation (intervention clinique, traitement de physiothérapie) ;
- psycho-organisationnel : consultation (counseling pour réinsertion au travail après un accident) et information (séance d'information sur la qualité de vie au travail) ;
- technique : formation (sessions sur l'apprentissage de méthodes de travail sécuritaires, d'utilisation des outils).

Nous nous limiterons dans l'exemple, à la fonction « Service à la clientèle » et nous travaillerons avec la version statistique détaillée, c'est-à-dire que les données sont déjà cumulées par mois et proviennent des bases de données opérationnelles qui, elles, sont enregistrées au fur et à mesure que se déroulent les activités.

.

7. Nous remplaçons ici, mais pour ce chapitre seulement, notre exemple suivi des chapitres précédents et suivants par un exemple permettant de mieux faire ressortir les fonctionnalités de chaque type de SID.
8. Nous utilisons Excel, mais tous les tableurs sur le marché (Lotus, etc.) possèdent ce type de fonctionnalités. Notons de plus que, parmi les améliorations des dernières versions, certaines concernent l'automatisation de reportage de type tableaux de bord (tabulations croisées, ventilation à perspectives multiples, consolidation, etc.) et la navigation de forage, en utilisant les liens hypertextes.
9. Notons au passage que tous les logiciels SID possèdent sensiblement les mêmes fonctionnalités.

4.2. TABLEAU DE BORD SUR TABLEUR

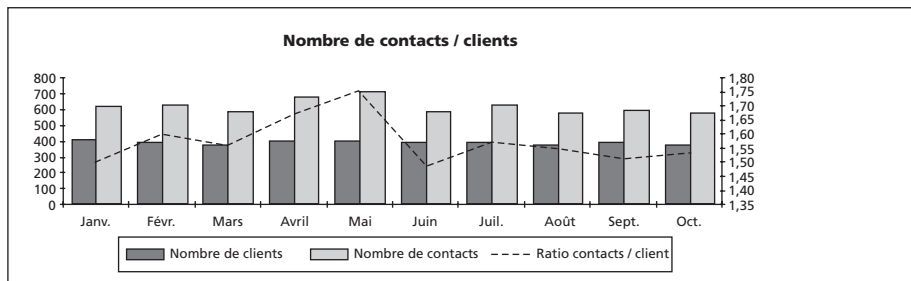
Création du tableau de bord

Nous construisons d'abord les pages ventilées (2 à 10) correspondant aux formes de présentation proposées à la zone 3 des *fiches-indicateurs*. À partir de la base de données, on produit un ensemble de tableaux croisés à l'aide, par exemple, de la fonction « Assistant Tableaux croisés » interactive, par laquelle on précise les ventilations (par lignes et colonnes), le contenu et les valeurs (les indicateurs) à ventiler. Les ventilations peuvent être de plus d'un niveau, on peut demander plus d'un indicateur par tableau, des moyennes, des pourcentages des totaux et des sous-totaux, etc.

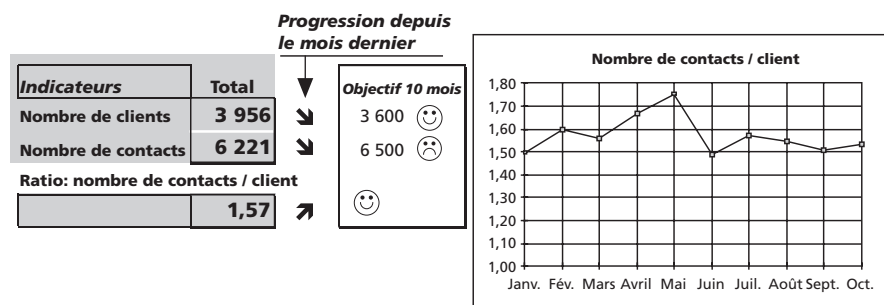
Nombre de clients		Mois										Total	Moyenne
Type d'intervention		Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.		
Médical	Consultation	161	142	136	156	148	144	140	139	147	143	1 456	146
	Information	40	35	35	32	34	37	32	35	36	37	353	35
Somme de médical		201	177	171	188	182	181	172	174	183	180	1 809	181
Psycho-org.	Consultation	26	31	29	29	29	29	29	30	30	26	288	29
	Information	41	33	30	32	37	34	32	27	25	29	320	32
Somme de psycho-org.		67	64	59	61	66	63	61	57	55	55	608	61
Technique	Formation	70	88	72	83	84	75	87	74	73	71	777	78
	Information	79	68	75	76	75	76	80	73	84	76	762	76
Somme de technique		149	156	147	159	159	151	167	147	157	147	1 539	154
Total général		417	397	377	408	407	395	400	378	395	382	3 956	396

Ensuite, à partir des tableaux créés, on produit les graphiques à l'aide d'un « Assistant graphique » interactif et visuel qui guide l'utilisateur dans une série de choix pour le type de graphique, l'allure des axes, les titres et légendes, etc. Il est aussi possible de personnaliser les tableaux croisés. On peut regrouper des indicateurs pour en tirer des ratios ou compléter le tableau avec des calculs supplémentaires ou avec des graphiques. Des pictogrammes actifs (flèches, « sourires ») variant selon que le résultat (l'indicateur) est acceptable ou non, augmente ou diminue, etc., peuvent aussi être ajoutés. Dans l'exemple suivant, on présente deux indicateurs ensemble, on en calcule un ratio auquel on associe des pictogrammes représentatifs.

Indicateurs												Progression depuis le mois dernier	
Mois	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Total		Objectif 10 mois
Nombre de clients	417	397	377	408	407	395	400	378	395	382	3 956	↓	3 600 ☺
Nombre de contacts	624	634	587	680	714	588	628	585	596	585	6 221	↓	6 500 ☹
Ratio: nombre de contacts / client												↗	☺
	1,50	1,60	1,56	1,67	1,75	1,49	1,57	1,55	1,51	1,53	1,57		



Ce qui précède deviendra un des éléments de la page 1 synthèse. Il s'agira en fait de choisir, parmi l'ensemble du contenu des pages ventilées, les tableaux croisés, graphiques et pictogrammes à ramener dans la page synthèse. Avec un logiciel de type tableur, la consolidation peut se faire par liaison dynamique, par lien hypertexte ou par une fonction de consolidation de feuilles. Évidemment, cette façon de construire des tableaux de bord en temps réel exige de son utilisateur une certaine maîtrise du logiciel. L'automatisation de l'utilisation est aussi possible mais exigera la programmation de macro-commandes par le concepteur.



Utilisation du tableau de bord

L'utilisation du tableau de bord suit les chemin inverse. L'utilisateur entre d'abord en contact avec la page synthèse, puis effectue le forage dans les pages ventilées, etc.

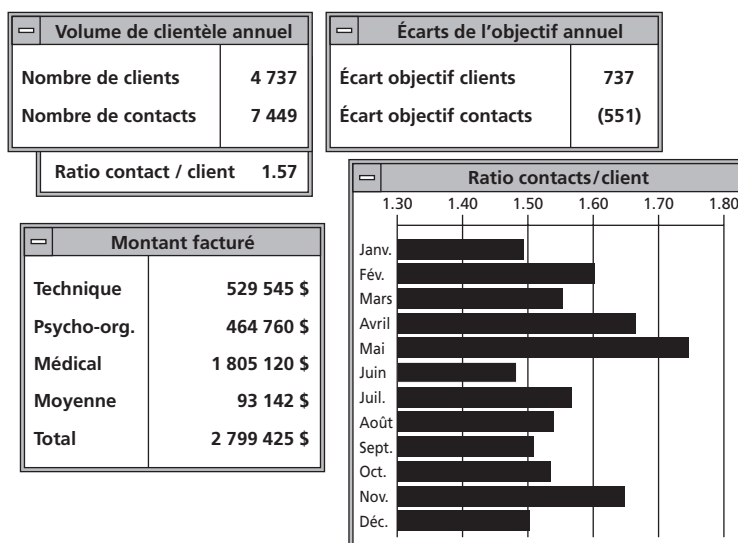
4.3. LE SID DÉDIÉ

La conception d'un SID dédié

Un SID dédié automatise l'interface et facilite l'utilisation du tableau de bord par la simplicité de l'accès et du choix des indicateurs, leur forme de présentation et de ventilation. Le système devra, cependant, avoir été préparé et conçu à l'avance, c'est-à-dire que le dictionnaire aura d'abord été créé (les indicateurs et leurs ventilations choisis, les données chargées, etc.) par des informaticiens. La conception suit donc une démarche propre à chaque fournisseur de logiciel SID.

L'utilisation d'un SID dédié

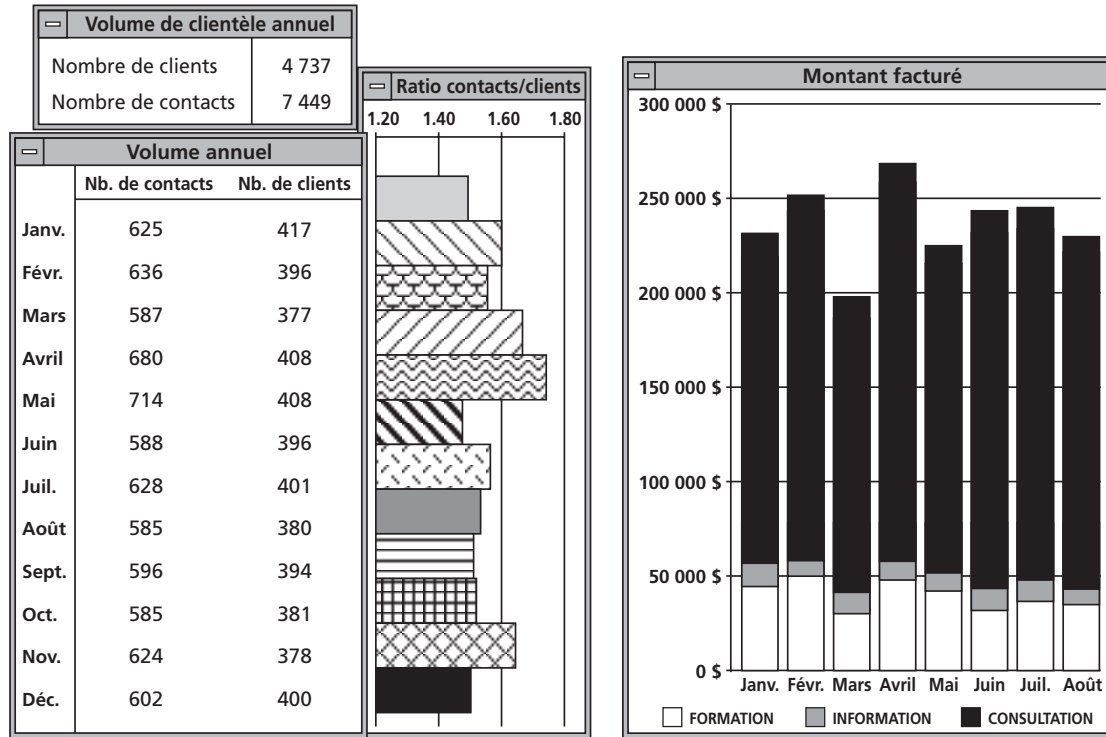
Nous allons reprendre un exemple semblable au précédent¹⁰ et en illustrer quelques résultats en utilisant le logiciel Média¹¹. Comme avec le SID sur tableur, le SID dédié donne accès à une page synthèse conçue d'avance et permet, évidemment de forer par ventilations des indicateurs initiaux pour créer des pages ventilées. Cependant, le SID dédié permet en plus de choisir les indicateurs de la page synthèse à partir d'une banque d'indicateurs ainsi que la forme de présentation en temps réel.



10. Les chiffres sont quelque peu différents : les données de base ont été générées de façon aléatoire et le tableau de bord est ici présenté sur 12 mois au lieu de 10.

11. Notons que les fonctionnalités des SID dédiés dépassent largement les quelques exemples présentés ici.

À partir de cette page synthèse initiale, nous pourrions ventiler et détailler, par exemple, le nombre de clients et de contacts, le ratio contacts/clients et le montant facturé par mois.



Nous pourrions en outre choisir un indicateur supplémentaire, sa ventilation et sa forme à l'aide d'une « requête assistée par ordinateur » nous donnant accès à l'ensemble des indicateurs et des ventilations disponibles dans le dictionnaire (le pendant informatisé de la banque d'indicateurs).

Finalement, il est possible d'ajouter des règles d'analyse qui vont modifier la couleur des résultats sur l'écran, selon qu'ils seront en deçà ou non de marges acceptables préétablies.

Nous verrons, dans le chapitre suivant, les principales étapes et les considérations techniques nécessaires pour encadrer et produire le type de systèmes dont nous venons de parcourir des exemples.

.....

Chapitre 13

Étape 4

La réalisation informatique du SID

Ce chapitre constitue le volet méthodologique du chapitre précédent.

L'informatisation d'un système de tableaux de bord constitue un travail complexe à effectuer et nécessite des investissements importants, surtout si l'on veut se doter d'un support informatique convivial et accessible dont l'apprentissage et l'utilisation sont relativement faciles. C'est ici que les spécialistes en informatique entrent en jeu.

Notre objectif n'est pas de reprendre en détail et de façon technique les étapes de développement d'un système informatique. Nous visons plutôt à présenter les activités d'informatisation générales et surtout à couvrir les principaux aspects permettant à l'ensemble des intervenants, premièrement, de comprendre globalement ce que les informaticiens font et, deuxièmement, de participer, s'ils le désirent, à l'orientation de ce développement, à l'évaluation des options et au choix d'un système.

1. L'ÉTAPE 4 EN GÉNÉRAL

ÉTAPE 4

INFORMATISATION et RÉALISATION du SID

.....

→ *Réalisation évolutive d'un prototype de tableau de bord complet (avec volets personnalisés pour les utilisateurs), testé, validé et approuvé*

4.1 Design de la structure du SID : schémas informationnel et technologique

→ *Composantes du système en état de fonctionner*

4.2 Choix technologique : équipements et logiciels

4.3 Système d'information existant : arrimage, modifications et ajouts

4.4 Réalisation technique du SID : extraction, consolidation et traitement des données, et alimentation du système en données

→ *Un système fonctionnel*

4.5 Tests et installation du prototype au site pilote

Cette étape vise à préciser les aspects informatiques du système de tableaux de bord, c'est-à-dire les SID à développer ou à acquérir et les adaptations et ajouts correspondants à faire aux systèmes d'information existants.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 7, certaines étapes de la démarche peuvent être itératives et simultanées. Cette quatrième étape en est l'exemple type. Elle s'effectue souvent de façon dynamique, d'abord avec l'étape précédente, soit le design des « panoramas » du tableau de bord où l'on teste les divers modes de représentation, d'agencement des indicateurs, etc. Et si l'on commence avec un prototype dans un site pilote, il faudra bien avoir acquis préalablement un ou des logiciels, ou, au moins, des modules d'évaluation de divers fournisseurs, ou développer un module maison suffisamment avancé pour réaliser le prototype de tableau de bord!

Cette étape peut aussi être réalisée en parallèle avec une première itération de l'étape suivante, une implantation pilote du tableau de bord : on conçoit une partie du prototype, on l'informatise, puis on procède à son implantation au site pilote, on le teste et l'évalue, enfin on le corrige ; il est ensuite possible de refaire la boucle pour un ensemble plus étendu d'activités

et d'utilisateurs. On pourrait aussi tester plus d'un logiciel SID avec un échantillon d'utilisateurs avant de faire un choix définitif, créant ainsi autant de cycles itératifs d'implantation et d'évaluation. C'est dire qu'il est illusoire d'espérer informatiser un système de tableaux de bord d'un seul coup et dans un ordre séquentiel strict.

D'ailleurs, les principales activités d'informatisation qui suivent sont elles-mêmes souvent effectuées concurremment par le service informatique ou par des spécialistes de systèmes, par l'équipe plus large de développement et par le fournisseur ou l'impartiteur du système une fois le choix effectué. Notons finalement que toutes les activités touchant directement l'utilisateur (choix d'écran, test du prototype, analyse de pertinence de l'output, etc.) devraient être menées en collaboration étroite avec l'équipe de réalisation de tableaux de bord et, surtout, avec les gestionnaires du site pilote ou directement concernés par le prototype.

2. LES PRÉOCCUPATIONS RELIÉES À L'INFORMATISATION DES TABLEAUX DE BORD

Le design, l'acquisition et l'implantation d'un système informatique suscitent cinq types de préoccupations : des préoccupations informationnelles (comment calculer et ventiler les indicateurs à partir des bases de données, etc.) ; des préoccupations logicielles (quelles applications utiliser, développer ou acquérir) ; des préoccupations matérielles (l'équipement et l'architecture technologique : utiliser l'équipement que l'on possède ou acquérir un nouvel équipement) ; des préoccupations « opérationnelles » ou « fonctionnelles » (il va falloir construire et faire fonctionner le système : créer le dictionnaire d'indicateurs et lui relier les bases de données sources, tester les extractions de données et les conversions de formats, structurer les écrans, préciser les interfaces, allouer les codes d'accès, raccorder et tester les périphériques, etc.) ; des préoccupations budgétaires (un système correspondant aux moyens financiers et aux ressources disponibles).

Pour avoir des tableaux de bord performants, il faut que le SID puisse interagir efficacement avec l'ensemble des plates-formes technologiques et des systèmes d'information pertinents et qu'il ait accès à des données de qualité. Les embranchements informationnels, logiciels et matériels peuvent être assez complexes. Et, comme c'est le cas pour une chaîne, le système dans son ensemble n'aura que la force de son maillon le plus faible !

Un SID exige donc un investissement important :

- Les progiciels offerts sur le marché devront être structurés avec les indicateurs et les ventilateurs, alimentés en données et leurs panoramas, esquissés.
- Les concepteurs techniques de tableaux de bord devront créer des mécanismes d'accès et assurer les extractions et la consolidation des diverses bases de données sources. Malgré les avancées techniques dans ce domaine, certains systèmes existants sont disparates et complexes et peuvent nécessiter beaucoup d'efforts.
- L'équipe informatique devra aussi assurer dans le quotidien (ou développer les automatismes pour le faire) l'extraction de ces données, leur chargement et leur consolidation dans le système de tableaux de bord, en plus de soutenir les utilisateurs. Ces responsabilités draineront des ressources et du temps de façon permanente.
- Malgré l'aspect convivial de tels systèmes, le choix du contenu et de la forme des tableaux de bord et des rapports exige aussi du temps de la part des gestionnaires qui doivent explorer les différentes façons de se représenter l'information pour trouver celle qui répond le mieux à leurs besoins et à leurs préférences. De plus, les tableaux de bord évoluant au fur et à mesure que les utilisateurs acquièrent de l'expérience et que changent leurs besoins, on devra constamment en assurer le maintien à jour.

Nous allons reprendre ces préoccupations pour catégoriser les activités d'informatisation. Nous présentons une liste d'activités qui pourrait servir de liste de contrôle ou de suivi (une *checklist*) pour les gestionnaires impliqués en général, et les guider lorsqu'il s'agira de discuter certains points avec leurs spécialistes de systèmes.

3. LES PRINCIPALES ACTIVITÉS D'INFORMATISATION¹

Il s'agit ici de réaliser l'aspect technologique du tableau de bord : préciser la source et le mode d'accès aux données, les traitements et le stockage de l'information, la production et la livraison du tableau de bord, et les

.

1. Rappelons que notre objectif est de donner ici une perspective générale. Nous n'entrerons donc pas dans les détails techniques qui peuvent grandement varier d'une organisation à l'autre, par exemple, les analyses approfondies de faisabilité, les techniques de prototypage, l'analyse fonctionnelle, l'intégration des plates-formes technologiques, etc. Nous ne nous aventurerons pas non plus dans la comparaison des fonctionnalités de systèmes particuliers et l'analyse de prix réels parce qu'ils changent continuellement : ils ne seraient plus d'actualité au moment où vous liriez ces lignes !

fonctionnalités particulières d'accès, de navigation, de consolidation et de présentation offertes par le SID choisi. Pour ce faire, nous pouvons, entre autres, utiliser les fiches-indicateurs qui décrivent bien les paramètres des données à traiter et le répertoire des données disponibles de même que l'inventaire des systèmes existants. Une bonne façon de décrire les éléments du système informatisé est de recourir à une fiche technique semblable à la fiche-indicateur, mais qui contient des précisions informationnelles et technologiques (nom des bases de données, des systèmes sources, etc.), matérielles (type d'équipement, etc.) et logicielles (nom des applications, etc.).

3.1. LA SOUS-ÉTAPE 4.1 DESIGN DE LA STRUCTURE DU SID : SCHÉMAS INFORMATIONNEL ET TECHNOLOGIQUE

Cette sous-étape consiste à faire le design préliminaire de la structure informationnelle et du système informatisé du TBG. Si les étapes précédentes de développement de tableaux de bord ont été bien exécutées, la version sur papier de ce design est déjà passablement avancée, ce qui n'empêche pas que certains éléments pourront encore changer lors du projet pilote.

Plusieurs des activités suivantes peuvent donc être en cours :

- Choisir une perspective : des tableaux de bord centralisés avec banque(s) d'indicateurs ou des tableaux de bord locaux, individuels ou un ensemble hybride de fenêtres de tableaux de bord s'adressant à plusieurs niveaux, etc.
- Localiser les responsables et les utilisateurs des divers indicateurs et la circulation de ces indicateurs à l'intérieur des unités administratives et entre celles-ci (une structure illustrée sous forme de schéma informationnel : qui fournit les données, qui en effectue la saisie, qui les traite, qui peut les recevoir ou y avoir accès, qui interprète et analyse les résultats?, etc.).
- Préciser le contenu et la forme des outputs : décrire les panoramas à rendre disponibles et les rapports ventilés ou synoptiques à produire, leur fréquence de production, etc.
- Localiser les bases de données sources ou décrire les données à saisir directement ou à transférer. Une activité déjà amorcée à l'étape 3, lorsque nous avons vérifié la disponibilité des données ou fait l'inventaire des données existantes (la voie 2).
- Décrire de façon générale les fonctionnalités souhaitées (les fonctions à effectuer, par exemple, les calculs, les croisements, les tests de dépassement de marges, le type de graphisme, etc.).

- Choisir et faire le design d'une version préliminaire de l'architecture technologique souhaitée : prévoir la localisation des équipements, des logiciels et des bases de données et les liens réseaux entre eux (dessiné sous forme de schéma technologique souhaité).

3.2. LA SOUS-ÉTAPE 4.2 CHOIX TECHNOLOGIQUE: ÉQUIPEMENTS ET LOGICIELS

Cette sous-étape consiste à choisir, à acquérir ou à développer le système informatisé.

- Faire l'inventaire des systèmes existants pertinents : localiser les équipements dans l'organisation, les logiciels et les bases de données, et les liens réseaux entre eux (dessiné sous forme de schéma technologique du système d'information existant et souvent effectué en même temps que la sous-étape précédente).
- Évaluer les besoins technologiques : faire une liste de l'ensemble des éléments (matériels et logiciels) nécessaires, en retrancher les éléments existants pour obtenir la liste des éléments à développer ou à acquérir ; faire le choix de développer à l'interne, d'acheter ou de louer.
- Faire l'étude d'opportunité et la comparaison des systèmes disponibles sur le marché :
 - Analyser les diverses options de systèmes offerts sur le marché : la correspondance des fonctionnalités et des caractéristiques aux besoins et à la faisabilité technique d'arrimage à l'architecture actuelle.
 - Faire l'analyse des coûts : les coûts d'acquisition ou de mise à niveau (équipement, logiciels, fournitures, aménagements, etc.) ; les coûts de réalisation (salaires des spécialistes, frais de conseillers, frais de visites, etc.) ; les coûts annuels récurrents (opération et entretien du système, mise à jour du logiciel, formation d'appoint, etc.) ; les coûts organisationnels (formation, temps de rencontres, baisse de productivité lors de la période d'adaptation, coûts des impacts ergonomiques, modifications du fonctionnement administratif, des tâches et des procédures, etc.).
 - Analyser des expérience vécues ailleurs, consulter des magazines spécialisés ou des spécialistes ; étudier la documentation, assister à des séminaires de démonstration, etc. ; acquérir des modules ou une version d'évaluation du logiciel et trouver les équipements pour les tester.
- Choisir le logiciel ou faire le plan de programmation du système maison.

- Choisir l'équipement (supplémentaire, si nécessaire) : postes de travail, périphériques (imprimantes, modems, etc.), réseau correspondant à l'architecture choisie.
- Acquérir le logiciel et l'équipement.

3.3. LA SOUS-ÉTAPE 4.3 ANALYSER LES MODIFICATIONS ET AJOUTS À FAIRE AUX SYSTÈMES D'INFORMATION EXISTANTS

Il s'agit ici de préciser les modifications à apporter aux systèmes d'information actuels pour les arrimer au SID selon les schémas informationnel et technologique prévus et à partir du *Répertoire des données disponibles* et de l'inventaire des systèmes existants. Par exemple, il peut s'agir de réévaluer certains des extrants actuels ou de modifier le contenu et l'architecture des bases de données dans le cas où le nouveau système de tableaux de bord requiert des données qui ne sont pas actuellement disponibles, ou dont l'accès ou la consolidation est impossible par le biais de la structure actuelle.

- Adapter le système d'information existant (si nécessaire).
 - Développer les outputs des systèmes d'information destinés au SID : les relocaliser dans les systèmes.
 - Développer et appliquer les protocoles de conversion pour rendre le format des bases de données sources compatible avec la base de données TB.

3.4. LA SOUS-ÉTAPE 4.4 RÉALISATION TECHNIQUE DU SYSTÈME DE TABLEAU DE BORD

Actualiser le système lui-même. C'est ici que le fournisseur du système informatisé de production de tableaux de bord entre en jeu pour structurer les bases de données et adapter sa « coquille SID » à l'architecture des systèmes d'information en place.

- Installer le logiciel ou programmer le système. Effectuer les tests informatiques.
- Structurer et créer les banques d'indicateurs :
 - créer le dictionnaire (modules de découpages et dimensions, indicateurs, ventilateurs, liens, etc.), les panoramas et les rapports ;
 - définir le chargement : les fichiers d'entrée, les procédures et les programmes de chargement, d'extraction et de consolidation des données et de conversion des formats ;

- créer les bases de données TB ou modifier celles qui existent déjà en rendant les bases de données nécessaires accessibles ; ou :
 - alimenter le système en données par l'extraction, la consolidation et le traitement des données disponibles dans les systèmes d'information existants : produire ou transmettre les outputs des systèmes d'information destinés au SID ;
 - effectuer les conversions de formats des bases de données sources ;
 - créer les nouvelles bases de données supplémentaires pour le SID.

3.5. LA SOUS-ÉTAPE 4.5 TESTS ET INSTALLATION DU PROTOTYPE AU SITE PILOTE

Cette sous-étape, dont certaines activités sont réalisées en même temps que la sous-étape précédente, consiste à implanter effectivement le système au site pilote.

- Installer les équipements.
- Effectuer les tests du fonctionnement logiciel et matériel du système et apporter les ajustements nécessaires.
- Acquérir les approbations du prototype par les utilisateurs pilotes.
- Implanter les mécanismes techniques d'alimentation, d'accès, d'extraction des données, de mise à jour, etc.
- Produire des résultats : rendre le système interactif utilisable ou imprimer des rapports ventilés ou les deux.
- Préciser les mécanismes d'accès et d'utilisation du système par les utilisateurs : choix informatique des écrans, du contenu, des formes, de la navigation dans les données, du forage dans les niveaux de détails.
- Assurer la sécurité : allouer les codes d'accès, prévoir les procédures de sauvegarde des bases de données, etc.
- Assurer la documentation de soutien aux utilisateurs et aux concepteurs : manuels de l'utilisateur, aide en ligne, etc.
- Faire la formation technique.

4. UN «BON» SID

D'abord, en ce qui a trait au choix d'un SID, plusieurs critères sont identiques à ceux de tout bon système d'information de gestion. La majorité des organisations peuvent adapter les critères généraux d'acquisition de système d'information qu'ils possèdent déjà (critères organisationnels, de fonctionna-

lité et techniques) à ce type de systèmes en particulier. Par exemple, il faut que tout système ait un coût raisonnable, assure la confidentialité, respecte la structure organisationnelle et s'insère bien dans le fonctionnement des unités administratives et dans l'architecture générale des systèmes de l'organisation. Il faut aussi que les fournisseurs soient fiables, puissent maintenir la qualité et la mise à niveau de leur système et offrir un soutien permanent, etc.

En plus, un « bon » système informatisé de production de tableaux de bord doit obligatoirement posséder les fonctionnalités particulières décrites au chapitre précédent. En outre, en raison du type de besoins et de la nature de ses utilisateurs, le système doit, plus que tout autre système, être orienté usager², mettre l'accent sur la convivialité, la pertinence des outputs pour l'utilisateur et sur la rapidité et la souplesse d'implantation et de modification pour les informaticiens³. Les considérations se rapportant aux coûts vont aussi jouer, mais en général, le marché des fournisseurs, de plus en plus concurrentiel, offre des systèmes à des prix très abordables.

4.1. UN SYSTÈME ORIENTÉ VERS LES UTILISATEURS

Comme le soulignent Alavi et Joachimsthaler⁴, l'usage des systèmes d'information transactionnels et des SIG réguliers est obligatoire, mais l'usage des systèmes d'information pour décideurs est encore souvent volontaire. Il faut donc constamment se rappeler que l'utilisateur peut choisir ou non de travailler avec le système et de l'utiliser directement ou non. Cela crée des règles du jeu particulières pour les promoteurs et les concepteurs, en particulier dans le choix du système.

Reprenons les principales caractéristiques des systèmes informatisés de production de tableaux de bord⁵, regroupées selon les critères de valeur des indicateurs.

.

2. Selon Alavi et Joachimsthaler, « *Our meta-analytic study yields a summary of what has been learned in the area of user factors [...] and DSS (decision support systems) implementation success [...] We showed that users factors do impact DSS implementation success, that user-situational variables are more important than individual differences, and that manipulating user-situational variables (involvement, training and experience) can improve the implementation success rate by as much as 30 percent* », dans « *Revisiting DSS Implementation Research : A Meta-Analysis of the Literature and Suggestions for Researchers* », *MIS Quarterly*, mars 1992, p. 111.
3. Notons que ce sont bien souvent les systèmes simples qui fonctionnent le mieux parce qu'ils sont plus faciles à maintenir, à exploiter... et à utiliser.
4. Alavi et Joachimsthaler, *op. cit.*, p. 96.
5. Ces caractéristiques sont tirées de plusieurs sources. La plupart des auteurs proposent des critères assez semblables.

Pertinence

- Un système efficace, c'est-à-dire dont les fonctionnalités répondent aux besoins, qui peut discriminer dans les données pour produire l'information essentielle et pertinente seulement⁶ pour éviter de surcharger les panoramas.
- Un système en temps réel qui peut alimenter localement le gestionnaire et lui permettre aussi de forer, au besoin, les indicateurs de l'organisation.

Qualité

- Un système souple, adaptable, offrant la possibilité de personnaliser facilement son interaction avec le système, de jouer avec ses indicateurs (ventilateurs, niveau de détails, etc.) et leur forme de présentation : un système qui permet à l'utilisateur de choisir des fonctions, d'effectuer en temps réel des requêtes *ad hoc* de forage dans les ventilations, de personnaliser la forme des panoramas, d'insérer des données non préétablies par saisie directe, etc.
- Un système performant, c'est-à-dire rapide, avec un temps de réponse court. L'utilisateur n'acceptera pas de prendre plus de temps à chercher son information dans le système qu'il lui en aurait fallu pour le faire manuellement.
- Le système doit avoir le « look », être séduisant⁷ : le « look PC avancé » pour les professionnels (accompagné d'applications multiples : système de gestion de bases de données, tableur, traitement de texte, applications spécifiques au domaine) et un « look exécutif » pour les cadres (information de type « page synthèse », beaucoup de visuel « flash »).
- Les accès aux données doivent être gérés et la confidentialité, contrôlée.

Convivialité

- Un système simple, convivial et facile à utiliser, à apprendre... et à se remémorer. Un système qui permet donc la navigation intuitive dans les fonctions et les données, des menus et des mécanismes de navigation dans les panoramas qui sont compréhensibles, un accès facile, des boîtes de dialogue intuitives et des interfaces automatiques chaque fois que c'est possible, de la documentation claire et des aides en ligne disponibles et compréhensibles.

.

6. Certains systèmes sont même assez sophistiqués pour faire un tri informationnel et ne présenter que les indicateurs qui ont varié de façon significative depuis la dernière fois, l'absence des autres indiquant que ce qu'ils surveillent fonctionne normalement, à l'intérieur des balises établies.
7. Selon Watson *et al.*, un système doit être « *user-friendly* », « *user-intuitive* » et « *user-seductive* » (*Executive Information System : Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley, 1992, p. 84).

4.2. UN SYSTÈME TECHNIQUEMENT ÉVOLUÉ

On doit choisir un support informatique suffisamment puissant pour rendre le tableau de bord assez facile d'utilisation et attrayant pour qu'il soit effectivement utilisé. Or, il n'est possible d'allier simplicité, sophistication et performance qu'en faisant exécuter le maximum de travail par la machine et en rendant les aspects techniques les plus transparents possibles pour l'utilisateur. Le traitement complexe soutenant l'utilisation conviviale et la présentation élaborée nécessitent donc des systèmes « évolués » et puissants :

- Un environnement iconographique attrayant (Windows, MAC, etc.) et intuitif. L'utilisateur « ordinaire » prendra rarement le temps d'apprendre les fonctions avancées ou d'effectuer des manipulations complexes.
- Des postes de travail d'une puissance à la mesure de l'utilisation, surtout avec un temps de réponse court. Par exemple, éviter l'erreur de récupérer les vieux PC parce que les utilisateurs ne se serviront de leur SID que quelques heures par semaine.
- Des périphériques de qualité : écrans agréables à regarder, imprimantes rapides et sans problèmes. Se rappeler que malgré toute la richesse de la visualisation à l'écran, l'utilisateur voudra avoir en main un imprimé.
- Un sous-système de communication permettant à l'information de bien circuler, de se rendre à son destinataire et d'attirer son attention, ou de lui permettre d'accéder à des données de sources diverses et de les consolider facilement. L'utilisateur ordinaire n'acceptera pas de multiplier les essais infructueux de communication avec le réseau ou de localisation de ses données.
- Un système branché en direct, dont les données sont les plus vivantes et les plus accessibles possibles. Un système avec des fonctionnalités et une architecture permettant surtout l'accès étendu, l'intégration souple de données diverses venant de plates-formes technologiques multiples (systèmes centraux, réseaux locaux, etc.) et la livraison de l'information aux postes de travail appropriés, en suivant des réseaux de communication largement interconnectés par Intranet ou Internet.
- Un système qui peut rapidement fonctionner correctement, qui est facile à implanter et à améliorer. Le personnel de développement et de support systèmes doit pouvoir adapter ou modifier le système à volonté.

- Un système évolutif où les supports informationnels (les bases de données) et informatiques (les équipements et les logiciels) devront être choisis non seulement pour répondre aux besoins actuels, mais aussi pour leur capacité d'évoluer dans le même sens que les tableaux de bord qu'ils supportent. On doit pouvoir constamment garder le système à jour et en état de fonctionnement optimal. Ainsi, on pourra ajouter progressivement des indicateurs, des fonctionnalités, des écrans ou panoramas et modifier les paramètres, les bases de référence et de comparaison et les balises, selon l'évolution de l'utilisation et des utilisateurs, de leur évaluation du prototype et du degré de développement technique. De fait, on devra souvent, à la suite du projet pilote, procéder par vagues successives pour étendre ou adapter l'architecture informatique au fur et à mesure de l'augmentation du nombre de postes de travail, selon l'échelonnement des budgets rendus disponibles.

La qualité des systèmes d'information supports

On peut difficilement construire un bon système de tableaux de bord sur la base d'un système d'information qui fonctionne peu ou mal (ou de façon artisanale). C'est pourquoi les données et les systèmes qui les produisent doivent faire l'objet d'une attention et d'une gestion aussi serrées que l'ensemble du SID. En effet, si les données et leur consolidation ne sont pas fiables et de qualité, en particulier si l'on arrive à des chiffres différents des rapports habituels, les gestionnaires ne prendront pas le risque de se fier au tableau de bord, aussi convivial et puissant fût-il, pour décider et encore moins pour produire l'information pour leurs collègues ou leurs patrons.

La qualité des données devrait devenir un objectif explicite et être la responsabilité des gestionnaires. Il est important de leur faire comprendre qu'une organisation est un système dont tous les éléments sont interreliés, en particulier par l'information, qu'ils sont autant des utilisateurs d'information que des fournisseurs (pour que tous reçoivent de l'information, il faut que tous en donnent) et que, par conséquent, s'ils ne participent pas à la production d'une information de qualité, c'est l'ensemble de l'organisation qui s'en ressent.

5. CONCLUSION

Comme tous peuvent le deviner, les activités à caractère technique peuvent facilement devenir complexes pour un non-initié : c'est aux spécialistes en systèmes informatiques qu'en revient la charge. Heureusement, des méthodes structurées existent déjà pour développer des SID performants. En outre, les divers systèmes sur le marché sont de plus en plus simples à adapter et à implanter, faciles à utiliser et dont le coût est abordable.

Sans vouloir minimiser l'importance de l'aspect informatique d'un tel projet, nous pensons que l'équipe de projet devrait résister à la tentation de se lancer trop tôt dans les considérations techniques détaillées. Il ne faut pas perdre de vue que l'essentiel d'un tableau de bord doit, d'abord, se situer sur le terrain de la gestion et, ensuite, sur celui de l'informatique. Force est de reconnaître, cependant, qu'il n'est pas facile de se retenir, étant donné que ce type de systèmes possède une facette ludique accrocheuse (couleur, automatisme, etc.), que les solutions sont très attrayantes et semblent aller de soi (la facilité à choisir un indicateur dans la banque) et que l'on travaille avec des éléments tangibles (équipements et logiciels). Mais on doit se rappeler que la production d'un indicateur sur un écran, aussi saisissante qu'elle soit, n'a de sens que si l'indicateur est arrimé à une préoccupation de gestion pertinente.

Il reste ainsi à l'ensemble des intervenants de l'équipe de s'assurer que les méthodes sont correctement adaptées aux caractéristiques de ce type de système et suivies par leurs spécialistes. Ainsi, chacun des intervenants au développement et à l'utilisation du système devrait, de façon générale, y trouver son compte.

EXEMPLE FICTIF

.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC

Rappelons que la Direction générale des services à la clientèle fait partie de l'organisation ABC⁸. Elle est responsable de tous les contacts avec les clients (les abonnés) et du calendrier des interventions de service.

Revenons un peu en arrière et rappelons les faits.

Nous avons vu à l'étape précédente, au chapitre 11, qu'un prototype avait été créé. L'adjoint du directeur a travaillé avec un informaticien du service de l'informatique et un professionnel de la Direction Mise en marché qui connaît bien les systèmes de gestion de bases de données et qui a suivi un programme de formation sur l'informatisation d'un tableau de bord personnel. Ils ont construit le prototype avec le tableur Excel de Microsoft en extrayant les données avec Access et des requêtes SQL pour les bases de données sur les autres plates-formes. L'avantage résidait dans la facilité qu'offrait Excel pour produire un prototype souple.

Parallèlement, ils ont commencé à magasiner un SID. Le responsable du projet a assisté à un séminaire et à des démonstrations de logiciels SID; il a fait venir de la documentation et demandé des démonstrations. Effectivement, on s'est aperçu que les fonctionnalités des SID évalués présentaient d'importants avantages de convivialité pour les utilisateurs qui ne veulent pas investir dans l'apprentissage d'un tableur, ce qui est le cas de plusieurs utilisateurs de la Direction générale, et qu'en plus, la structure informatique de consolidation des bases de données était beaucoup plus solide qu'avec un tableur individuel.

Cependant, ils ont aussi remarqué certaines limites, en particulier en ce qui a trait à la souplesse de création de nouvelles « versions » des indicateurs et aux capacités de génération de pictogrammes. On a donc convenu de conserver, pour quelque temps, les deux outils : Excel, pour la conception et l'exploration des panoramas non standard, et le SID dédié, pour le développement de la version corporative plus « standardisée » du tableau de bord.

.

8. Signalons que l'organisation est fictive et que les données sont simulées et ce, même si cet exemple est inspiré de cas réels. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.

Puis le choix du SID a été fait⁹. Parallèlement, l'équipe a aussi exploré le pendant opérationnel du SID du même fournisseur, le SGBD « en dessous ». Après calculs, les exigences matérielles sont très abordables : remplacer 20 PC plus désuets (les autres sont utilisables jusqu'à la prochaine génération...) et se doter d'un serveur dédié mais relié à l'Intranet.

Une recommandation de migrer vers une intégration SIG-SID a été faite au Comité de gestion et un engagement de principe a été pris. On peut donc procéder sans risquer de se retrouver avec un SID sectoriel orphelin et non intégrateur. Pour le volet SGBD, on a prévu une marge de manœuvre beaucoup plus importante pour cette refonte des systèmes d'information et amorcé un autre projet avec le service informatique. Le conseiller en système d'information a tout de même conçu immédiatement le design de la structure du SID : schémas informationnel et technologique, plan d'intégration et de migration, etc., pour s'assurer des arrimages éventuels.

À cette étape-ci, l'équipe de projet mobilise deux informaticiens pour monter le dictionnaire et les fichiers SID : consolider les bases de données, définir le dictionnaire, concevoir le design des panoramas de la partie fixe du tableau de bord, etc. Au total, on prévoit avoir besoin de neuf mois-personnes pour ce développement. Cet effort inclut l'extraction et l'alimentation effective du prototype avec l'ensemble des données réelles. Des spécialistes de chez le fournisseur participent à la formation technique, à l'encadrement et au dépannage des informaticiens.

Les panoramas produits sont tous validés auprès de l'ensemble des membres de l'équipe puis chez certains utilisateurs. Inutile de dire que les attentes sont grandes. Certains d'entre eux se contentent même de la version incomplète mais tiennent à « jouer » avec le SID au plus tôt. Une directive est émise par le responsable du projet qui met tout le monde en garde contre une utilisation réelle de résultats partiels et non validés, question de ne pas perdre le contrôle et de ne pas provoquer de réactions négatives chez ceux que des résultats farfelus feraient mal paraître.

9. Les prix ne sont pas donnés, car ils varient selon les fournisseurs, l'évolution des technologies et la concurrence sur ce marché. Disons très approximativement 30 000 \$ pour le module principal du serveur et les modules locaux pour 25 postes de travail ; le coût du SGBD n'est pas inclus. Le coût de l'équipement oscille autour de 40 000 \$. De toute façon, le portrait aura probablement changé entre le moment où cet exemple est écrit (octobre 1998) et celui où le lecteur en prendra connaissance.

Les tests matériels et logiciels et l'installation du prototype sont progressivement effectués. L'arrimage technique ne se fait pas sans heurts. L'architecture technologique est constituée d'un amalgame assez hétéroclite de systèmes et de bases de données installés au cours des ans et au gré des budgets et des modes. Donc, pour le moment, l'automatisation de l'extraction sera limitée parce que la production de quatre des sept indicateurs requiert une intervention humaine pour les transferts et les conversions de données. L'équipe de projet a donc dû réévaluer à la hausse le coût du volet exploitation du système et demander d'y assigner un technicien à mi-temps. Ce ne seront donc pas tous les panoramas qui seront immédiatement disponibles en ligne et en temps réel, comme prévu dans le plan initial.

À suivre, p. 371

.....

Chapitre 14

Étape 5

La mise en œuvre du tableau de bord

Cette étape vise le déploiement graduel des tableaux de bord dans les unités administratives et leur intégration au fonctionnement quotidien des utilisateurs dans le respect des préoccupations organisationnelles, administratives, humaines et techniques.

Nous présentons d'abord les principales activités de mise en œuvre du système de tableaux de bord et les intervenants qui vont y être associés dans une perspective plus globale que celle, très technique, habituellement décrite dans les manuels d'implantation de systèmes. En effet, cette étape véhicule aussi une préoccupation complémentaire et permanente de gestion du changement. Trop souvent voit-on des systèmes d'information très bien montés techniquement et répondant même à des besoins réels mais dont l'acceptation est considérée, à tort, par leurs promoteurs comme allant de soi¹!

Nous présentons dans ce sens un modèle simple de gestion du changement technologique applicable à un tel projet. Nous décrivons enfin les principaux enjeux auxquels nous intégrons certaines des pistes prometteuses les plus souvent formulées dans la littérature.

-
1. Il existe dans la littérature un bon nombre de cas concernant des implantations de système d'information pour dirigeants qui ont échoué. Plusieurs sont analysés et documentés dans les diverses sources utilisées pour la rédaction de cet ouvrage (voir la bibliographie).

1. L'ÉTAPE 5 EN GÉNÉRAL

ÉTAPE 5

Mise en œuvre du tableau de bord²

.....

5.1. Plan d'implantation et de déploiement et plan de changement

→ *Plan d'implantation et calendrier de déploiement et d'évaluation*

5.2. Implantation graduelle : Installation et tests d'utilisation du tableau de bord

5.3. Intégration à la gestion et exploitation du tableau de bord

5.4. Gestion du changement organisationnel et technologique

→ *Stratégie de gestion du changement, actions correctrices, plan de communication, plan de formation.*

5.5. Validation et ajustements périodiques du tableau de bord

→ *Mécanismes de mise à jour ponctuelle du tableau de bord*

Bien effectuer cette étape est cruciale pour réussir l'implantation d'un système de tableaux de bord. D'abord, les enjeux dépassent largement les aspects informatiques et, ensuite, la mise en œuvre d'un tableau de bord est en quelque sorte permanente. Les responsables du système et les gestionnaires auront constamment à faire face à des changements visant à la fois le contenu, les balises et la forme du tableau de bord. L'état d'esprit (*mindset*) des utilisateurs va aussi évoluer, tant en ce qui a trait à la culture de suivi qu'à la justification et à l'étendue de l'utilisation des tableaux de bord. On aura enfin à s'accommoder de l'évolution constante des diverses plates-formes technologiques.

Il est relativement facile, à cette étape, d'identifier les intervenants : la majorité des divers intervenants devront être mis à contribution !

- L'équipe de projet valide progressivement les tableaux de bord dans le cadre de l'expérience pilote, de concert avec les utilisateurs impliqués.
- Le responsable de projet voit à l'implantation et effectue les analyses d'évaluation et participe à la validation des tableaux de bord.

.....

2. Plusieurs de ces activités peuvent souvent être menées de façon simultanée.

- Les gestionnaires choisissent leur version du tableau de bord et sa représentation, leurs panoramas, qu'ils soient des usagers directs (des « interrogateurs du SID »), ou, sinon, des utilisateurs finaux de l'information (des « liseurs de rapports »).
- Les informaticiens effectuent les tests techniques, alimentent le système à partir des bases de données et l'opèrent.
- Les fournisseurs de données vérifient la disponibilité et la qualité des données dans les systèmes sources et effectuent l'alimentation selon les fréquences prévues.
- Évidemment, comme cette étape est quasi permanente ou peut s'étendre sur plusieurs vagues successives, l'équipe de projet et l'expert-conseil supervisent l'ensemble, s'assurent que tous les volets sont couverts, que tous suivent des routes convergentes et intégratrices. Ils préparent aussi le déploiement des tableaux de bord à un ensemble toujours plus vaste d'utilisateurs.

Selon les mécanismes de gestion préconisés, des rapports d'avancements seront fournis aux instances supérieures. Il est à noter ici que des réussites progressives, même restreintes, sont préférables à des promesses grandioses de réalisations sans cesse reportées.

2. LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE MISE EN ŒUVRE

2.1. LA SOUS-ÉTAPE 5.1 PLAN D'IMPLANTATION ET DE DÉPLOIEMENT ET PLAN DE CHANGEMENT

→ *Plan d'implantation et calendrier de déploiement et d'évaluation*

Il s'agit ici de préciser la partie du plan général qui concerne la mise en œuvre.

- Confirmer le mandat, préciser les objectifs de cette étape et s'assurer qu'ils soient compris et partagés par l'équipe de projet, les promoteurs et les utilisateurs pilotes.
- Concevoir une méthode de travail claire et détailler les principales actions à effectuer, préciser les rôles des divers intervenants et établir le calendrier de déploiement³.

3. Il est préférable de se réserver une certaine marge de manœuvre dans la planification. Il est impossible de prévoir de façon précise, par exemple, le temps d'appropriation du système par ses utilisateurs.

- Confirmer la disponibilité des moyens et des ressources nécessaires et s'assurer de la collaboration des décideurs clés.
- Établir un plan d'information pour les destinataires directs et indirects de l'implantation, et des mécanismes de communication entre les intervenants.

2.2. LA SOUS-ÉTAPE 5.2 IMPLANTATION GRADUELLE : INSTALLATION ET TESTS D'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD

Implanter chez certains utilisateurs pilotes

Il s'agit d'abord d'implanter un module initial ou un prototype chez certains utilisateurs pilotes, utilisateurs que nous aurons choisis et formés et auxquels nous aurons fourni une documentation d'expérimentation. Il faut s'assurer que les intervenants auront le matériel et les directives pour tester le système de tableaux de bord de façon efficace. Pour les utilisateurs, un guide d'utilisation suffisamment élaboré⁴ et une explication claire des objectifs, des caractéristiques à tester par expérimentation sont fournis. Même en période de test préliminaire, s'ils ne savent pas où ils s'en vont, ils vont abandonner et seront par la suite réticents à utiliser le système. La première impression est tenace. Pour les concepteurs du système, la documentation technique d'implantation et de production doit être maîtrisée assez tôt⁵.

Nous avons déjà insisté sur une approche d'expérimentation par prototype dans un projet pilote. Le développement de prototypes et l'exploration progressive des possibilités sont essentiels, surtout dans le cas d'un système de tableaux de bord possédant une banque d'indicateurs importante. Même si la version corporative ou locale des fenêtres disponibles est relativement fixée à cette étape-ci, les choix individuels des divers utilisateurs peuvent nécessiter une certaine période d'essai. D'importantes modifications peuvent être proposées qui feront évoluer assez rapidement non seulement le contenu des tableaux de bord, mais aussi leur présentation, surtout pour les indicateurs communs qui nécessitent donc une certaine standardisation. Il est préférable de commencer simplement et de réaliser un projet pilote convaincant.

.

4. Les logiciels récents possèdent tous un module « tour guidé » et un module d'expérimentation et d'apprentissage avec des exercices et des exemples tout faits. Certains proposent même un guide de personnalisation.
5. Imaginons l'effet dissuasif produit sur les utilisateurs par un spécialiste qui ne semblerait pas maîtriser le système.

Valider les tableaux de bord auprès des utilisateurs

La validation des tableaux de bord devrait s'effectuer au moins deux fois : d'abord, auprès des utilisateurs pilotes et, par la suite, auprès de l'ensemble des utilisateurs. On devrait de plus faire un suivi périodique des degrés d'utilisation et de satisfaction des utilisateurs. Une façon de procéder pour la validation est de proposer les indicateurs aux utilisateurs, et de leur demander d'en évaluer la pertinence, la qualité et la convivialité, et de les classer par ordre de priorité. Le concepteur peut documenter le feed-back reçu en compilant l'ensemble des cotes données par les répondants à un indicateur ou à un ensemble d'indicateurs à la zone 5 de la *fiche-indicateur*. Il peut évidemment vérifier si les utilisateurs se départissent de leurs anciens rapports!

Les répondants proposent souvent des améliorations judicieuses touchant les indicateurs eux-mêmes (l'ajout ou le retrait d'indicateurs, la modification de la forme ou de la périodicité), les bases de référence et de comparaison (les objectifs et les balises), les possibilités d'interprétation, le choix des utilisateurs potentiels et leur mode d'utilisation (l'établissement de limites d'accès), le mode et le rythme de production du tableau de bord, etc.

Évidemment, le type de support technologique choisi aura un impact sur la validation : un système interactif permettant à l'utilisateur de choisir en temps réel le contenu et la forme de son tableau de bord pourra, en quelque sorte, s'autovalider en partie. Bien entendu, il restera à vérifier si la banque d'indicateurs rend disponibles tous les indicateurs pertinents nécessaires. Un système de production fixe de reportage sur papier, de son côté, exigera un feed-back plus explicite des utilisateurs.

De façon générale, la qualité d'un tableau de bord est la somme de la qualité de chaque élément de la chaîne suivante : données sources >> données traitées >> indicateurs produits >> information décodée >> interprétation effectuée >> utilisation faite. Ainsi, le traitement des bonnes données devrait se faire de la bonne façon pour produire de bons indicateurs pertinents que les utilisateurs vont pouvoir comprendre et interpréter correctement dans le bon contexte de gestion. Rappelons qu'une erreur ou une faiblesse de n'importe lequel des éléments se répercutera sur la qualité de tous les autres en aval et, par conséquent, sur la qualité du résultat final du tableau de bord.

Dans le cas de tableaux de bord en implantation, la validation de ceux-ci devrait permettre d'orienter les améliorations subséquentes requises en répondant aux questions⁶ suivantes :

La pertinence

- Est-ce que les tableaux de bord reflètent les priorités de l'organisation et les préoccupations des gestionnaires ?
- Les indicateurs sont-ils pertinents ? S'est-on basé sur une description appropriée et représentative des activités ?
- Répondent-ils aux besoins des gestionnaires à leur niveau ? Correspondent-ils aux objectifs poursuivis par la mesure et sont-ils fournis en temps opportun ?
- L'agencement des indicateurs est-il cohérent ? Donne-t-il un portrait évocateur de la situation actuelle et de son évolution dans son ensemble ? Le nombre d'indicateurs permet-il de se concentrer sur les éléments importants ?
- Quel est l'impact, l'efficacité du système sur la performance du fonctionnement de l'organisation et sur les décisions prises par les gestionnaires ?

La qualité

- Les indicateurs sont-ils bien définis et formulés clairement et simplement ? Ne mesurent-ils que ce qui est nécessaire ? Les mesures sont-elles valides et fiables, précises, rigoureuses, vérifiables ? Mesure-t-on ou observe-t-on les bonnes choses, de façon homogène dans le temps et dans l'ensemble de l'organisation ?
- Les paramètres sont-ils bien documentés (ventilations, balises) ? Donnent-ils le niveau optimal de valeur ajoutée à l'information ? Permettent-ils de placer l'indicateur dans la bonne perspective ?
- La forme de présentation de chaque indicateur est-elle bien choisie ou les formes disponibles permettent-elles de bien illustrer les diverses facettes pertinentes de l'information ?

.

6. Ces questions rassemblent les principales caractéristiques à rechercher, présentées tout au long de l'ouvrage et reprennent en particulier les questions qui sont pertinentes à la présente validation et qui sont tirées des questions de diagnostic du chapitre 7. De plus, ces questions peuvent être utilisées pour évaluer périodiquement les tableaux de bord.

- Quel est leur degré de sensibilité? Une variation de la valeur mesurée se reflète-t-elle correctement sur l'indicateur, dans la bonne périodicité et au bon niveau de détail, selon la bonne polarité? Quelle est la capacité du système à signaler les exceptions dans leur contexte? A-t-on l'assurance d'être avisé d'un changement significatif dans les indicateurs pertinents?

La faisabilité et la rentabilité

- Quels indicateurs devrait-on maintenir parmi ceux qui sont dans la banque d'indicateurs?
- Quels indicateurs est-il possible de produire de façon rentable et à temps?
 - La valeur informationnelle ajoutée par chaque indicateur au tableau de bord justifie-t-elle son coût de production?
 - Les données nécessaires pour produire les tableaux de bord sont-elles disponibles à un coût abordable?
 - Le délai d'obtention et le rythme de production et de mise en circulation des tableaux de bord permettent-ils de les produire à temps pour leurs utilisateurs⁷?
 - Est-il possible de produire et de diffuser des tableaux de bord à un rythme qui respecte la période de validité des indicateurs, l'âge acceptable du tableau de bord avant que l'information ne devienne utilisable qu'à des fins historiques ou statistiques?

La convivialité

- Les indicateurs sont-ils présentés sous une forme comprise et utilisable par tous, offrant la possibilité de reconnaître ou de retrouver les sources et d'expliquer les écarts?
- L'interprétation que les utilisateurs font des résultats est-elle cohérente et correcte, commune et partagée entre eux?

.

7. On peut mesurer le temps de réaction du système en additionnant les délais entre la disponibilité initiale des données et l'utilisation du tableau de bord par l'utilisateur final : délai de saisie et de traitement des données sources, délai pour produire ou rendre disponibles les indicateurs et délai d'utilisation.

Au niveau du projet de réalisation du système de tableaux de bord dans son ensemble

- Les déclencheurs, les raisons justifiant la réalisation de tableaux de bord, les objectifs et les attentes face aux tableaux de bord étaient-ils et sont-ils toujours clairs et justifiés ?
- La gestion du projet de tableaux de bord s'est-elle effectuée correctement jusqu'à maintenant ?
- La méthodologie est-elle suivie de façon rigoureuse, est-elle bien planifiée pour la continuation du projet ?

La qualité du SID informatisé

Il s'agit d'évaluer l'existence effective des caractéristiques ayant servi au choix du SID, effectué à l'étape 4.

Élargir l'implantation à un ensemble d'utilisateurs

Cette activité peut s'effectuer plus ou moins rapidement, d'un seul coup ou par vagues successives selon la capacité des utilisateurs concernés à absorber le changement et selon les ressources budgétaires. Il ne semble pas exister de prescriptions concernant la façon optimale de procéder. Cependant, on peut fournir quelques pistes, à défaut de recettes infailibles.

D'abord, il semble illusoire de viser l'ensemble des utilisateurs en même temps, d'essayer de rendre l'ensemble des indicateurs disponibles à tous les gestionnaires concernés. Une stratégie conseillée dans les ouvrages consiste à commencer par des utilisateurs gagnés à la cause, les plus mordus et de tabler sur l'effet d'entraînement créé par des succès et des résultats concrets qui prouvent que le système fonctionne bien. Une petite réussite motive plus qu'une grande promesse. Ensuite, l'implantation devra toujours s'accompagner de formation en temps réel, sur de vrais cas, pour que les utilisateurs puissent y voir leur profit et intégrer la connaissance acquise dans leur quotidien le plus tôt possible. Cela est vrai aussi bien pour les utilisateurs pilotes du début que pour l'ensemble des utilisateurs par la suite.

Consolidation permanente des acquis

Le déploiement des tableaux de bord dans une unité ne doit évidemment pas avoir comme conséquence de laisser de côté ceux qui ont déjà fait l'objet d'une implantation. C'est dans cette optique qu'il faut s'assurer du

succès et de la viabilité du pilote, compléter l'appropriation du tableau de bord par les unités implantées, démontrer hors de tout doute la rentabilité des investissements effectués (« *ça vaut l'effort* »).

Préparer le terrain pour les prochaines unités à vivre l'implantation

Le déploiement des tableaux de bord dans l'organisation doit se faire de façon structurée. C'est dans cette optique que la stratégie de gestion du changement vise à évaluer la réceptivité du système, à procéder à une priorisation judicieuse dans le choix des unités à implanter, à bien circonscrire les projets d'implantation dans ces services et à bien gérer le changement organisationnel en identifiant clairement les enjeux et les impacts.

2.3. LA SOUS-ÉTAPE 5.3 INTÉGRATION À LA GESTION ET EXPLOITATION DU TABLEAU DE BORD

Cette activité vise à développer des mécanismes administratifs de gestion et d'utilisation du tableau de bord. Il s'agit de préciser, de documenter et d'officialiser (si nécessaire), pour les producteurs de tableaux de bord :

- les procédures et le calendrier de production, de distribution et de mise à jour des indicateurs ;
- le choix des responsables de la production ;
- les mécanismes administratifs et techniques de gestion du système, de maintien à jour des bases de données, de mise à niveau des logiciels ;
- une procédure de contrôle d'accès au système, de diffusion des indicateurs et des rapports.

Pour leurs utilisateurs, il faut préciser, documenter ou officialiser :

- la liste des indicateurs disponibles pour les divers utilisateurs ;
- les procédures et les consignes d'utilisation des indicateurs : droits d'accès au système, de modification ;
- la documentation de support : les définitions, des explications sur l'interprétation possible et l'utilisation (l'accès aux *fiches-indicateurs*) ;
- les façons d'intégrer l'utilisation du tableau de bord dans les cycles de gestion et dans le processus décisionnel des gestionnaires.

2.4. LA SOUS-ÉTAPE 5.4 GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET TECHNOLOGIQUE

Dans ses grandes lignes, cette activité vise à effectuer, parallèlement à l'implantation⁸, les changements organisationnels et administratifs et à gérer les effets de ces changements sur les utilisateurs et sur les employés. Il s'agit donc d'assurer une adéquation entre les utilisateurs et le système de tableau de bord. Cette activité va donc en général déboucher sur une stratégie de gestion du changement incluant un plan de communication et un plan de formation pour les utilisateurs, et visant à bien identifier les forces motrices et restrictives en présence et à aplanir les difficultés.

On peut utiliser le concept de « champ de forces⁹ » pour dresser un tableau général des forces qui viendront conditionner la stratégie de gestion du changement. On considère comme forces restrictives les difficultés et les contraintes spécifiques au projet, les exigences et les attentes difficiles à satisfaire, etc. Il s'agira de prévoir des réactions, des actions ou des proactions pour les résoudre, les contrer ou les retourner en forces positives. Les forces motrices représentent les aspects motivateurs et positifs du projet et du système, les conditions facilitantes sur lesquelles on peut compter, etc., et qu'il faudrait renforcer ou utiliser au maximum pour en profiter.

Une stratégie de gestion du changement

Les objectifs d'une stratégie de gestion du changement devraient être de propager la culture de la mesure, de consolider les acquis dans les tableaux de bord existants et de préparer le terrain pour les prochains services qui feront l'objet de l'implantation d'un tableau de bord.

Consolider les acquis consiste à assurer le succès et la viabilité des prototypes, de compléter l'appropriation du tableau de bord par ses utilisateurs et surtout de démontrer hors de tout doute la rentabilité des investissements effectués.

Préparer le terrain pour les prochains services consiste d'abord à susciter l'intérêt des employés pour la mesure en les sensibilisant au tableau de bord, à ses bénéfices et exigences. Cela consiste aussi à en évaluer la récep-

-
8. Cette gestion du changement devrait d'ailleurs s'effectuer progressivement tout au long de l'étape 5, et même être amorcée au début de la démarche!
 9. Le modèle du « champ de forces » de Lewin et Schein, présenté dans Collerette *et al.*, *Le changement planifié*, Montréal, Agence d'Arc, 1982, chap. 5.

tivité chez les personnes concernées, à cerner les forces motrices et restrictives et à démontrer l'apport du projet aux autres projets mobilisateurs, comme une démarche d'amélioration, etc.

La résistance au changement

La résistance au changement¹⁰ est un phénomène normal, une réaction légitime, ni négative ni positive en soi, d'une entité qui tente de maintenir son équilibre. Le fait d'ignorer les réactions de réticences, de les combattre à tout prix ou de ne pas s'en servir de façon appropriée peut empêcher le changement de réellement se produire. Par exemple, il ne faut jamais tenir pour acquis que le système va être accepté parce que c'est logique de le faire. Les préjugés et les attitudes stéréotypées peuvent devenir mauvais guide dans ce domaine. C'est le cas, rapporté maintes fois, de spécialistes des systèmes qui considèrent la résistance comme une incapacité de l'utilisateur à « comprendre le bon sens » de l'utilisation de l'ordinateur et qui développent des stratégies de contournement de ces « mécréants » que sont les gestionnaires qui s'opposent à leur système.

Comment faire en sorte que la mesure soit une alliée des gestionnaires et ne soit pas perçue comme un dispositif de classification et d'évaluation coercitive de ces derniers? Il est normal de suivre un processus progressif, une amélioration continue. Il est important de montrer aux utilisateurs qu'ils vont pouvoir apprendre et évoluer en passant par les étapes habituelles suivantes : 1) c'est contraignant ou menaçant, 2) on comprend, 3) on accepte, 4) on contribue, 5) pourquoi pas en profiter aussi, 6) on est gagnant. Cela en vaut la peine!

Gérer le changement technologique relié à la mise en œuvre de tableaux de bord

Nous présentons ici un modèle simple permettant de reprendre les caractéristiques souhaitées que nous venons de traiter et de les présenter dans une autre perspective¹¹. Ce modèle simple permet en outre de cerner d'autres facteurs de réussite et donc de proposer des pistes supplémentaires touchant, à divers degrés, les activités de mise en œuvre que nous venons de commenter.

.

10. Inspiré de P. Collerette *et al.*, *op. cit.*, chap. 7.

11. Les considérations présentées ici constituent un sous-ensemble des considérations générales exposées au chapitre 7 et que l'on rencontre habituellement à cette étape-ci.

Pour que l'utilisation d'un système soit rentable et son introduction réussie, il faut que les gestionnaires soient habilités et volontaires, utilisent le bon système informatisé de production de tableaux de bord pour effectuer correctement leur travail de gestion, à l'aide des bons indicateurs, dans un environnement organisationnel propice.

Il faut aussi que le tableau de bord devienne « leur » tableau de bord, que les gestionnaires utilisateurs s'approprient les indicateurs, qu'ils sentent que les indicateurs leur appartiennent, à eux, et pas à un responsable de tableau de bord ou à un comité de développement.

Le gestionnaire utilisateur sera éventuellement placé devant un éventail de préoccupations le concernant, lui, autant que ses employés :

- Les préoccupations centrées sur la machine : sera-t-on en mesure de faire fonctionner le système correctement ?
- Les préoccupations centrées sur le travail : pourrons-nous nous habituer à gérer de cette façon, moi et mon équipe ? Comment allons nous pouvoir suivre « nos affaires » complètement sans toutes les données détaillées ?
- Les préoccupations centrées sur la culture de la mesure de la performance : jusqu'où devons-nous mesurer et rendre compte ? Comment cette culture sera-t-elle reçue ? Quel climat un suivi rigoureux engendrera-t-il ?
- Les préoccupations centrées sur la personne : de quoi aurais-je l'air si... ? Cette dernière préoccupation dénote la peur de mettre au jour sa performance, d'être contrôlé ou jugé par les pairs et les supérieurs ; l'inconfort et les efforts de remise en question, l'incompréhension du concept et du nouveau langage utilisé ; la peur de la technologie, de l'échec dans l'utilisation des systèmes, d'avoir l'air ridicule, donc de perdre du prestige, de l'influence, etc.

Il est nécessaire, tout au long du projet et même après, d'assurer la correspondance entre ces quatre éléments : 1) le travail à faire, 2) l'individu qui le fait, 3) le système qu'il utilise pour le faire et 4) l'environnement organisationnel dans lequel il le fait. Sinon, le système ne sera pas utilisé. Ce modèle s'applique parfaitement à l'utilisation de tableaux de bord. En fait, toute faiblesse touchant l'un ou l'autre des facteurs devra faire l'objet d'une attention particulière. C'est à cet endroit sensible que l'on devra intervenir avant tout.

Ainsi, on a beau posséder un excellent système, si l'individu ne comprend pas bien sa tâche de gestion, il ne pourra pas l'effectuer mieux, même

si l'on ajoute des fonctionnalités au système. En outre, si le système n'aide pas vraiment le gestionnaire à faire son travail, ne correspond pas aux tâches à effectuer, si le logiciel n'est pas le bon, on aura beau former ce gestionnaire à utiliser le système, ce sera en pure perte ! Si le contexte organisationnel n'encourage pas l'utilisation d'un tel système ou si l'implantation du changement ne respecte pas le rythme d'évolution de l'unité concernée et des personnes qui la composent, on a beau essayer de vendre le système, son intégration et son utilisation vont rester marginales. Le même phénomène se produira si l'utilisation du système n'est pas bien perçue par la direction ou les membres de groupes influents : les individus n'auront pas intérêt à prendre le risque de l'utiliser. Il faut donc habiliter les gestionnaires, bien localiser l'utilisation des tableaux de bord dans leur travail, adapter l'output du système aux besoins et ajuster l'aspect technologique aux préférences. Comme plusieurs employés croient en ce qu'ils voient, le tableau de bord acquiert beaucoup de crédibilité par son aspect visuel et concret. Donc, s'assurer que les données des tableaux de bord sont « blindées » !

Voyons maintenant en détail les quatre volets du modèle de gestion du changement et les considérations de succès correspondantes.

Le travail

Les décisions à prendre, le suivi et le contrôle de gestion à effectuer doivent avoir du bon sens et permettre d'obtenir les résultats attendus. Les fonctions effectuées par le système doivent aider à mieux travailler et à le faire plus simplement, ou plus agréablement. L'appropriation du système ne se fera que si l'utilisateur répond à une préoccupation en l'utilisant et y trouve un avantage. La définition d'indicateurs correspondant effectivement aux préoccupations de gestion (étape 2) devrait déjà nous assurer du respect des exigences quant à ce facteur. Sinon, comme nous l'avons déjà mentionné, une démarche parallèle de structuration plus rigoureuse de gestion aurait dû être entreprise.

L'environnement organisationnel

L'environnement organisationnel, le contexte de travail et d'utilisation du système auront une influence sur le degré de succès du système. Nous avons abondamment traité de ce facteur au chapitre introductif à la méthode, en particulier en ce qui a trait à l'approche performance et à l'acceptation de la mesure et du contrôle en gestion.

Le système d'information et la technologie

Le système informatisé de production de tableaux de bord doit être approprié, c'est-à-dire fournir la bonne information et présenter des caractéristiques matérielles et logicielles et un design qui permettent un fonctionnement sans problèmes et une bonne performance technique. Il doit de plus être ergonomique¹², c'est-à-dire utilisable par l'individu dans des conditions acceptables, et être accompagné d'instructions techniques qui facilitent son utilisation. Il doit en outre être souple et s'adapter facilement.

Selon Grief de Booz, Allen et Hamilton¹³, le degré d'utilisation d'un système d'information pour dirigeants dépend de deux facteurs interreliés, l'un étant informationnel, l'autre technologique : 1) la pertinence et la qualité de l'information pour l'utilisateur ; 2) les capacités ergonomiques et technologiques des systèmes.

Figure 14.1

Le degré d'utilisation d'un système d'information pour dirigeants,
selon le modèle de Booz, Allen et Hamilton.

Adaptation d'un tableau présenté lors d'une conférence
prononcée à l'EIS Institute (voir note infrapaginale 13).

Technologie : facilité d'utilisation, vitesse, flexibilité

	<i>Moins</i>	⇒	⇒	<i>Plus</i>
Pertinence et qualité de l'information produite ↑ ↑ <i>Moins</i>	2. Un système lourd, utilisé marginalement ou abandonné.			4. Le système sera utilisé et maintenu.
	1. Le système ne fonctionnera pas correctement ou ne sera pas utilisé.			3. Le système sera utilisé un temps puis abandonné.

Commentons chacun des quadrants :

1. Tout système faible à la fois en termes de pertinence et de support n'a aucune chance d'attirer les utilisateurs particuliers que sont les gestionnaires.

12. L'ergonomie peut être physique (confort, aménagement adéquat), cognitive (être à l'aise dans l'utilisation, comprendre le fonctionnement), « fonctionnelle » (être effectivement en mesure d'utiliser le poste de travail pour le travail à exécuter).
13. Conférence prononcée par A. Grief de Booz, Allen et Hamilton, à l'EIS Institute, Boston, septembre 1992.

2. Ne pas suffisamment fournir de capacités technologiques peut donner un système pertinent mais lourd ou compliqué, probablement trop pour que les gestionnaires l'utilisent.
3. À l'inverse, trop faire reposer le système sur son aspect technologique au détriment de l'aspect informationnel peut amener une utilisation temporaire, le temps d'apaiser sa curiosité. L'intérêt se dissipera souvent avec le départ des spécialistes en technologie ou lorsque les utilisateurs se rendront compte du manque de pertinence du système.
4. Un système pertinent, bien supporté et bien documenté sera non seulement utilisé, mais aussi maintenu, alimenté et amélioré. L'utilisation en sera étendue, ce qui créera vraisemblablement une dynamique où l'on acceptera d'investir temps, efforts d'apprentissage et argent.

Espérer que ce soient les technologies de l'information qui règlent automatiquement les faiblesses au niveau de la pertinence des indicateurs ou de leur utilisation pour gérer est stérile et risqué... En revanche, un système de tableaux de bord qui n'est pas bien appuyé sur une technologie à jour n'a pas de chance de réussir.

Les individus et leur propension à utiliser le système

Le gestionnaire doit vouloir et pouvoir utiliser le système de tableaux de bord pour sa gestion. En plus de la pertinence de l'information produite, la propension du gestionnaire dépend aussi des possibilités offertes ou non par son poste, de ses besoins, de ses objectifs et de sa motivation personnelle, de ses préoccupations, de ses craintes et de ses réticences. Par exemple, les valeurs véhiculées par son groupe d'appartenance peuvent faire qu'un gestionnaire accepte ou non d'utiliser un outil de mesure et de contrôle comme le tableau de bord (rappelons-nous la discussion sur la culture de la mesure).

Se pose ensuite la question de l'utilisation du système informatisé comme tel, qui fonctionne habituellement sur des appareils assez perfectionnés. Bon nombre des utilisateurs (en particulier les cadres supérieurs) ne sont pas des initiés (*computer literate*) et n'ont pas nécessairement envie de le devenir. Le choix par le gestionnaire de manipuler directement ou non le système est basé sur la nature de son travail, sur son intérêt personnel, sur sa compétence en technologie¹⁴, réelle et présumée, ou sur la disponibilité d'un subordonné,

14. Voir à ce sujet l'article de King *et al.*, « In Search of the Knowledge Executive : Managers, Microcomputers, and Information Technology », *State and Local Government Review*, vol. 24, n° 2, printemps 1992, p. 48 et suivantes.

ou mieux, d'un assistant informationnel dont c'est la spécialité d'utiliser le système et d'alimenter le gestionnaire avec l'information produite.

En déléguer la manipulation à du personnel de secrétariat ou à des commis n'est pas souhaitable si l'interaction implique l'exploration des indicateurs. Donc, le gestionnaire n'est pas obligé d'être l'utilisateur direct de la machine pour en retirer des bénéfices informationnels, mais il devra alors se contenter de l'information produite et risquera donc de perdre la richesse de la dynamique d'exploration interactive et en direct des résultats et de ne pas pouvoir faire parler les données à sa convenance¹⁵.

En travaillant avec les données dont je « pensais » avoir besoin, j'ai pu relever celles dont j'avais effectivement besoin [...] Le système me fournit, d'une certaine façon, une source indépendante pour valider les analyses et les opinions soumises à la fois par mes subordonnés et par mon personnel fonctionnel. Ce qui est relativement commode [...] Cela prend souvent moins de temps pour accéder aux données (en particulier aux détails) que d'expliquer le problème au personnel concerné et d'attendre qu'on me fournisse la solution. [...] Le *staff* ne peut pas vous aider à penser. Le problème avec une question posée aux subordonnés, c'est qu'elle fournit une réponse. Or, on apprend la nature de la vraie question que l'on aurait dû poser en décortiquant les données¹⁶.

Nous pouvons en conclure que ce que le gestionnaire économise en temps et effort en faisant faire ce travail par d'autres, il le perd en richesse d'exploration, de cogitation et surtout de découverte. De toute façon, l'utilisation de ces systèmes directement par le gestionnaire ou par des adjoints n'exige souvent qu'un minimum de connaissances en informatique et ne nécessite qu'un micro-ordinateur comme poste de travail, en réduisant d'autant la complexité inhérente à l'utilisation directe des grands systèmes.

Malgré cela, on ne devrait jamais sous-estimer l'importance de la formation et du support permanent à l'utilisateur, et en particulier, à l'utilisateur direct du système. Ce dernier doit sentir qu'on l'aide dans sa démarche d'apprentissage. L'utilisateur ne perdra pas de temps à tâtonner sans consignes, il

-
15. Pensons à la révolution du « *travail de la connaissance* » qu'a entraînée chez des centaines de milliers de travailleurs l'utilisation du tableur, depuis l'apparition de Lotus 123 en 1983!
 16. Traduction libre de réactions de gestionnaires face aux systèmes d'information pour exécutifs, par Rockart et Tracey, dans Watson *et al.*, *Executive Information System: Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley, 1992, p. 9. « *Staff can't help you think. The problem with giving a question to the staff is that they provide you with the answer. You learn the nature of the real question you should have asked when you mock around with the data.* »

a bien d'autres choses à faire... Même avec un bon système, si l'utilisateur reste bloqué devant l'écran, sa première réaction sera souvent de blâmer « le système ».

Changement immédiat ou progressif ?

Doit-on enlever d'un coup ou garder pendant une certaine période encore les anciens rapports sur papier, les traditionnelles listes détaillées de statistiques ? Question importante, parce que si le nouveau système ne semble pas bien fonctionner ou si les utilisateurs ne le maîtrisent pas assez vite à leur goût, ils vont naturellement retourner en terrain connu ! Il est difficile de changer les instruments ou des façons de faire auxquels les gens sont habitués. Ils doivent trouver un profit supplémentaire, un déclencheur pour vraiment adopter de nouveaux outils, à moins que, comme dans de plus en plus d'organisation, l'on rende obligatoire l'utilisation du tableau de bord, avec à la fois les avantages mais aussi les conséquences de ce type de coercition douce. Les tendances actuelles semblent aller dans ce sens : ne pas laisser le choix aux gestionnaires d'utiliser des indicateurs. En contrepartie, il est tout de même nécessaire de respecter leur rythme de progression, suffisamment pour leur permettre de s'habituer, d'appivoiser le système, leur laisser le temps d'adhérer aux objectifs, d'appivoiser et d'intégrer le changement, d'assimiler l'information, de cheminer autant dans leur esprit qu'à leur poste de travail.

2.5. LA SOUS-ÉTAPE 5.5 VALIDATIONS ET AJUSTEMENTS PÉRIODIQUES DU TABLEAU DE BORD

→ Mécanismes de mise à jour ponctuelle

Un tableau de bord doit et va évoluer. De façon continue et permanente, il faudra assurer le fonctionnement fiable et entretenir le système de tableaux de bord. Il s'agit d'en évaluer périodiquement la pertinence et de mettre à jour les indicateurs selon l'évolution des préoccupations et des objectifs et les changements dans la gestion. On devrait aussi tenter de constamment améliorer le design du tableau de bord, par exemple, arrimer progressivement les indicateurs entre les paliers et les secteurs.

Le support informatique doit aussi faire l'objet d'un maintien à jour et d'un entretien.

3. CONCLUSION

La mise en œuvre d'un système de tableaux de bord représente un défi particulier pour l'équipe de projet. Un tel projet véhicule de l'information névralgique sur la performance et peut toucher les gestionnaires de plusieurs paliers hiérarchiques, chacun avec ses caractéristiques et ses particularités. Il comporte aussi des exigences technologiques assez avancées. De plus, rappelons que l'utilisation des tableaux de bord est encore, souvent, volontaire. Un tel changement ne peut donc évoluer et s'articuler que par un échange régulier d'informations et une certaine forme de partage du pouvoir, celui d'intervenir (pouvoir faire valoir son point de vue, se sentir un joueur important) et celui de décider (sentir qu'on maîtrise, même partiellement, sa situation).

EXEMPLE FICTIF

.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC

Rappelons que la Direction générale des services à la clientèle fait partie de l'organisation ABC¹⁷. Elle est responsable de tous les contacts avec les clients (les abonnés) et du calendrier des interventions de service.

La mise en œuvre se déroule en plusieurs phases, certaines prévues, d'autres pas. L'équipe de projet a eu quelques surprises positives et quelques problèmes.

Le prototype est prêt. La page synthèse sera présentée au prochain chapitre pour interprétation.

3.1. LA SOUS-ÉTAPE 5.1 PLAN D'IMPLANTATION ET DE DÉPLOIEMENT ET PLAN DE CHANGEMENT

Comme le choix du site pilote s'est fait de façon horizontale, c'est-à-dire que toutes les directions ont contribué à un ou deux indicateurs, le déploiement se fait à l'intérieur même de ces directions, par « contamination » des utilisateurs qui n'ont pas été du groupe pilote. On s'est aperçu très tôt des avantages de cette approche, par exemple, le fait que tous peuvent se retrouver dans « leur » indicateur. Il restera alors aux gestionnaires des directions respectives de montrer que cet indicateur mesure « aussi » la contribution à la performance de l'ensemble de la Direction générale.

3.2. LES SOUS-ÉTAPES 5.2 ET 5.3 IMPLANTATION, DÉPLOIEMENT, INTÉGRATION À LA GESTION ET EXPLOITATION DU TABLEAU DE BORD

Les phases d'implantation graduelle et de déploiement se concentrent donc sur des groupes d'utilisateurs¹⁸, qui intègrent progressivement l'utilisation des indicateurs initiaux et de ceux qu'ils commencent ou prévoient développer dans

-
17. Signalons que l'organisation est fictive et que les données sont simulées et ce, même si cet exemple est inspiré de cas réels. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.
 18. Les considérations qui mènent au choix séquentiel des groupes n'ajouteraient pas grand-chose pour le lecteur.

leur unité. En effet, en plus des sept indicateurs retenus pour le prototype, plusieurs autres sont assez facilement réalisables.

3.3. LA SOUS-ÉTAPE 5.4 GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET TECHNOLOGIQUE

Après un engouement certain, quelques gestionnaires ont tempéré leur appui, surtout à cause de l'effort exigé pour alimenter le système en données « fraîches » et validées.

Nous présentons ici l'état des délibérations et les principales réactions et décisions du comité de projet¹⁹. Ce qui suit constitue un embryon de plan de mise en œuvre.

Pour faire le suivi de la mise en œuvre, on prévoit d'abord des rencontres permettant de transmettre l'information nécessaire et de connaître les réactions des intervenants. De plus, une série de messages à véhiculer tout au long des phases de progression vers l'utilisation du tableau de bord ont été identifiés et sont suggérés au comité de projet. On devrait alors être en mesure de proposer un calendrier de réalisation qui tienne compte des paramètres importants et du plan stratégique corporatif.

- Pour sa part, le directeur général décide que les directeurs membres du comité de gestion donnent l'exemple. Tous feront rapport à l'aide d'indicateurs au fur et à mesure de l'implantation dans leur direction, mais de façon progressive, c'est-à-dire avec un indicateur d'abord, celui en qui ils ont le plus confiance.

Après un diagnostic effectué précédemment, on a bien constaté l'existence de forces restrictives auxquelles on prévoit répondre de la façon suivante :

Constat : Une fois que l'on a décidé d'embarquer, on veut aller trop vite. Tous veulent leur tableau de bord immédiatement. Un gestionnaire est tellement mordu qu'il a amorcé sa propre version de tableau de bord sur tableur, à partir du prototype.

Réponse du comité de projet : Respecter la cadence corporative, sauf si les gestionnaires investissent leurs propres ressources, acceptent d'être encadrés de très près par le comité et rendent leur système disponible comme module supplé-

19. Inspirées, entre autres, d'un plan de changement à la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal, élaboré en collaboration avec Daniel Viau.

mentaire, comme exemple ou pour le partager avec les autres unités si le module est viable. Dans le cas du gestionnaire mordu, non seulement ne pas le freiner et lui demander d'attendre, mais l'encourager, le mettre à contribution comme leader gagnant, comme ambassadeur pour faire des démonstrations, comme parrain de développement éventuel, et, bien sûr, le nommer sur le comité de tableau de bord.

Constat : Plusieurs relèvent des limites quant à la disponibilité des ressources d'encadrement dans la démarche.

Réponse du comité de projet : Établir un échéancier corporatif réaliste et s'assurer d'attribuer les ressources nécessaires. Les marges prévues seront dégagées et utilisées. La décision est même déjà entérinée.

Constat : La réticence chez certains gestionnaires face à l'exigence de rigueur de la démarche.

Réponse du comité de projet : Mieux sensibiliser sur le bien-fondé d'une démarche disciplinée et miser sur les commentaires des gestionnaires qui l'ont suivi.

Constat : Certains gestionnaires du site pilote utilisent peu leur tableau de bord.

Réponse du comité de projet : Intervenir promptement, apporter un complément de formation ou d'information sur l'utilisation ou réviser les modules problématiques du système.

Constat : Certains mentionnent la possibilité de voir naître une pseudo-concurrence interne.

Réponse du comité de projet : Rappeler la décision clairement prise par le comité de gestion de mesurer, lorsque le système sera en place, la contribution respective de chaque unité à la réalisation de la mission.

Constat : Réticence de certains à la transparence.

Réponse du comité de projet : La diffusion et la publicisation des indicateurs seront faites, mais à des fins d'amélioration. L'assurance est donnée du respect, par les autres gestionnaires, des champs de compétences de chacun quant à l'interprétation évaluative des indicateurs qui le concernent.

Constat: L'impression de perdre du pouvoir par la perte de la possession exclusive de l'information.

Réponse du comité de projet: Rappeler que, dans le cadre de la gestion par les résultats, la haute direction ramène le pouvoir à la capacité d'intervention et non à la possession de l'information. Assurer une transition en douceur pour le gestionnaire, le ramener à son rôle premier de gestionnaire et non plus de manipulateur de papier, conformément aux énoncés du programme d'amélioration continue entrepris il y a déjà deux ans.

Constat: Manque d'arrimage entre des données ou indicateurs communs à plus d'une unité.

Réponse du comité de projet: S'assurer de la cohérence corporative du dictionnaire des indicateurs et que tout développement de système d'information se fasse de façon intégrée.

Constat: Certains sont peu sensibilisés au projet, donc « en attente ».

Réponse du comité de projet: Produire un bilan périodique du projet corporatif (journal, bulletin d'information sur le projet).

Esquisse de plan de communication, d'information et de formation

Dans l'attente du résultat des rencontres formelles de suivi, quelques activités de sensibilisation ont été prévues:

- informer les utilisateurs des progrès accomplis;
- informer l'ensemble des employés du degré d'avancement et du nombre d'utilisateurs de tableaux de bord dans l'organisation;
- organiser des rencontres d'information et de travail en groupe, au besoin;
- distribuer de l'information écrite pertinente;
- dispenser de la formation aux utilisateurs directs et indirects;
- offrir du support à l'utilisation.

3.4. LA SOUS-ÉTAPE 5.5 VALIDATION ET AJUSTEMENTS PÉRIODIQUES DU TABLEAU DE BORD

Il est de plus suggéré de créer un « Comité Performance » permanent pour faire le suivi des indicateurs et encadrer l'évolution des tableaux de bord.

1) Un premier suivi formel

En plus de l'ajustement mutuel constant entre l'équipe de projet et les utilisateurs pilotes à propos du contenu du tableau de bord, on prévoit faire l'appréciation formelle du prototype de tableau de bord avec les utilisateurs et surtout aborder les questions « organisationnelles ». Ce premier suivi ponctuel détaillé se ferait bientôt, lors d'une discussion, en équipe restreinte, sur le contexte, les forces motrices et restrictives, les actions à entreprendre, à la suite d'une rencontre faite par les gestionnaires avec leur personnel cadre pour aborder les difficultés éprouvées par les utilisateurs et donner du feed-back sur les résultats. La démarche serait ensuite appliquée pour valider, le cas échéant, les modifications demandées au tableau de bord.

2) Le suivi annuel

Une rencontre annuelle de suivi est recommandée pour assurer la viabilité et l'évolution adéquate du tableau de bord de la direction générale. Il est recommandé de procéder de la même façon que lors du premier suivi.

La pérennité du tableau de bord

Il est essentiel de préciser que comme les indicateurs de gestion d'une unité donnée représentent des éléments de suivi corporatifs, l'entrée en scène éventuelle de nouveaux gestionnaires ne devrait donc en altérer la composition que marginalement.

À suivre, p. 397

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* – 2^e édition, Pierre Voyer, ISBN 2-7605-0991-5 • DA991N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

.....

Chapitre 15

L'utilisation des tableaux de bord

Ce chapitre illustre, principalement par le biais d'une situation simulée à partir de l'exemple ABC, les possibilités d'utilisation du tableau de bord dans un contexte de gestion.

Nous explorons d'abord les considérations liées à l'interprétation puis à l'utilisation des indicateurs à des fins de gestion par la description de réactions ou de décisions possibles. Nous allons alors procéder à une première illustration d'analyse détaillée des indicateurs pris un à un, à l'aide de l'exemple de la Direction générale des services à la clientèle de l'organisation ABC¹.

Nous poussons ensuite cette réflexion en montrant comment utiliser les résultats dans l'analyse des causes pour dégager des actions correctrices possibles. Nous préconisons de documenter et de faire le suivi des actions correctrices et de leurs résultats à l'aide d'un *tableau de suivi décisionnel*. Nous retournons alors à l'exemple de la Direction générale des services à la clientèle de l'organisation ABC.

1. L'INTERPRÉTATION ET L'UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD

Rappelons que le gestionnaire utilise un tableau de bord de gestion pour voir, être informé, mesurer, comprendre, porter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre des comptes, décider et agir en prenant, au moment opportun, les décisions d'ajustement et ce, de façon dynamique et progressive.

-
1. Signalons que l'organisation est fictive et que les données sont simulées et ce, même si cet exemple est inspiré de cas réels. L'application de la méthodologie est propre au présent ouvrage.

Cette phase permanente d'utilisation est basée sur l'esquisse de logique d'interprétation et d'utilisation prévue de façon préliminaire (l'étape 3), dans la zone 4 des *fiches-indicateurs*. Il s'agit maintenant de concrétiser ces précisions, mais cette fois-ci, en situation réelle, avec de vrais chiffres. Évidemment, dans la réalité, la dynamique de l'utilisation du tableau de bord est beaucoup plus complexe, évolutive et difficile à encadrer. Mais le mode d'utilisation d'un tableau de bord est suffisamment souple pour permettre à l'utilisateur d'approfondir et de documenter avec des chiffres la compréhension autant de ses questions que des réponses qui y sont apportées.

1.1. L'UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD

L'utilisateur suivra les consignes d'utilisation (juste assez, on espère, pour ne pas se perdre, mais pas trop pour profiter de la souplesse de l'exploration); il pourra se référer au glossaire, au besoin. De même, il pourra :

- utiliser les aides à la compréhension et à l'interprétation de l'indicateur sous la forme d'information textuelle explicative, de commentaires d'évaluation (bon, sous la moyenne, écart inacceptable, seuil critique, etc.), de constatations, d'une liste d'opinions possibles plus ou moins prédéterminées;
- consulter (ou produire) des sommaires ou des faits saillants;
- mettre en perspective ses indicateurs avec des résultats connexes ou reliés;
- forer dans les divers niveaux de détails de l'information; consulter et s'inspirer des propositions de décision ou d'action de gestion à effectuer; choisir ou non les solutions possibles proposées, les pistes d'amélioration et des actions correctrices.

L'interprétation des indicateurs

Par exemple, l'utilisateur pourrait se dire: « *Ce résultat veut dire que... et nous permet de suivre... et d'évaluer... Dans cette perspective, on constate que l'écart du résultat par rapport à la norme est de... Les facteurs qui peuvent expliquer les écarts sont... Tout écart de plus de... de l'objectif peut être expliqué de telle façon..., en utilisant le manuel de critères d'intervention. Le nombre de... devra être pris dans la perspective de tel autre indicateur... et représente l'impact de telle action entreprise... Une analyse plus approfondie devrait être faite et porter sur... Vu que tel résultat est apparu comme inacceptable, il faut mettre en place telle mesure d'urgence en attendant une décision ou une intervention plus*

formelle du comité de gestion et qui devrait porter sur... parce que les moyens d'amélioration à long terme sont... Et si l'on ne fait rien, les conséquences risquent d'être... »

Les réactions et les décisions

Les réactions peuvent être cognitives (*il faut que j'y réfléchisse*), associative (*c'est à cause de*), descriptive (*voilà ce qui arrive*), interprétative (*il faut le prendre dans cette perspective*), évaluative (*c'est inacceptable*) ou prescriptive (*il doit faire telle chose*). Il est à espérer que l'utilisateur peut changer ce qu'il mesure. Diverses réactions ou décisions sont possibles² :

- modifier les objectifs à atteindre, ajuster les indicateurs correspondants ou les balises, ou préciser les objectifs périodiques et mieux suivre l'évolution de la situation [10.1] ;
- réorganiser les activités, les opérations ou réallouer les ressources [10.2] ;
- diriger autrement la réalisation des opérations courantes [10.3] ;
- déclencher un processus plus étendu de contrôle ou d'évaluation [10.4].

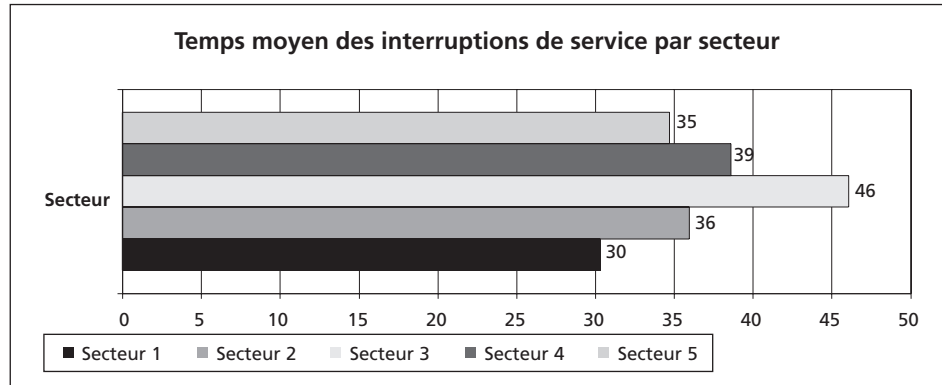
Évoquons, pour une première fois dans ce chapitre, l'exemple de ABC.

1.2. EXEMPLE : LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE DE ABC³

Indicateur 2 Temps moyen des interruptions de service // secteur // mois

Temps moyen des interruptions de service													
Secteur	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Total
Secteur 1	50	33	43	25	30	32	27	36	36				35
Secteur 2	57	42	44	36	42	29	40	27	31				39
Secteur 3	65	44	39	41	52	44	52	42	36				46
Secteur 4	44	43	41	28	40	31	30	38	29				36
Secteur 5	41	31	23	24	25	28	36	33	32				30
Temps moyen des interruptions	51	39	38	31	38	33	37	35	33				37
Variation		↘	↘	↘	↗	↘	↗	↘	↘				
Objectif temps moyen des interruptions de service	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Écart avec l'objectif	21,3	8,5	7,9	0,9	7,7	2,9	6,8	5,2	2,8				7,1
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹				☹

- Reportons-nous à l'élément [10], la décision, dans le processus cyclique de gestion (voir la figure 6.1, page 129).
- Rappelons que ces commentaires apparaissent habituellement aux pages ventilées « 2 à 10 ».



Interprétation de l'indicateur

Le secteur 3 a le temps moyen d'interruption de service le plus élevé. Il est le secteur le moins accessible et le moins praticable pour les véhicules routiers et donc pour les techniciens. Il utilise la plus vieille technologie de tout le réseau, ce qui explique en partie sa piètre performance. Janvier est le mois le plus problématique pour l'ensemble des secteurs. Cela s'explique par les mauvaises conditions climatiques.

Causes ou facteurs possibles

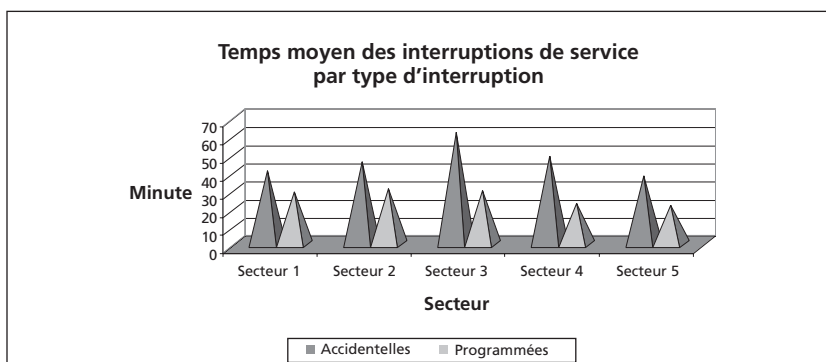
Conditions climatiques? Outils et équipements? Formation des techniciens?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Le secteur 3 requiert une attention particulière. La priorité devrait être l'amélioration de l'état du réseau de distribution des services.

Indicateur 2 Temps moyen des interruptions de service // type d'interruption // secteur

Temps moyen des interruptions de service (nombre de minutes)	Secteur								
Type d'interruption de service	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Objectif	Écart	
Accidentelles	41	46	62	49	38	47	30	17	☹
Programmées	29	31	30	23	22	27	30	-5	☺
Temps moyen des interruptions	35	39	46	36	30	38			
Objectif temps moyen des interruptions de service	30	30	30	30	30	30			
Écart avec l'objectif	5,0	8,5	16,0	6,0	0,0	8,0			
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☺	☹			

**Interprétation de l'indicateur**

Les interruptions accidentelles de service obtiennent les temps moyens les plus élevés et sont plus longues parce qu'elles nécessitent un temps de réaction. Actuellement, les temps moyens des interruptions de service programmées sont satisfaisants.

Causes ou facteurs possibles

Conditions climatiques? Outils et équipements? Formation des techniciens?

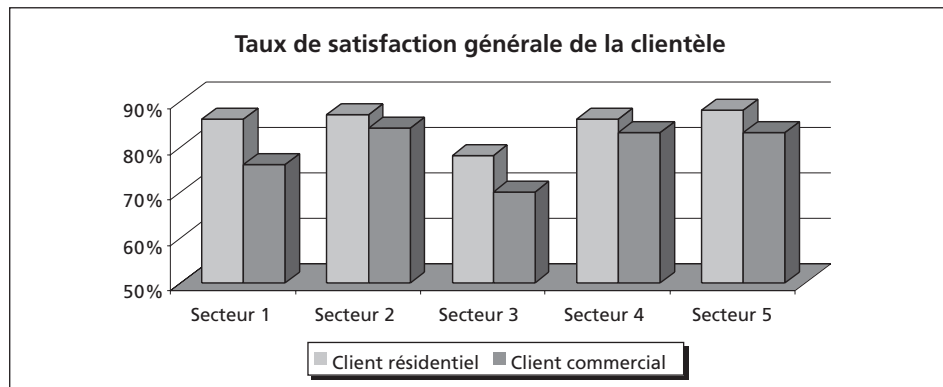
Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Pour les interruptions accidentelles de service, il serait envisageable d'améliorer le temps de réaction en analysant le processus de réponse aux interruptions accidentelles et en établissant un protocole à cette fin. Quant aux interruptions de service programmées, elles sont inférieures à l'objectif

de 30 minutes, sauf en ce qui concerne le secteur 2. Il serait judicieux de rencontrer les responsables du secteur 2 et de trouver avec eux des moyens pour améliorer la situation.

Indicateur 4 Taux de satisfaction générale de la clientèle // type de clientèle // secteur

Taux de satisfaction générale de la clientèle	Secteur					
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total
Type de client						
Client résidentiel	86 %	87 %	78 %	86 %	88 %	85 %
Client commercial	76 %	84 %	70 %	83 %	83 %	79 %
Total	81 %	86 %	74 %	85 %	86 %	82 %
Objectif du taux de satisfaction générale de la clientèle	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Écart avec l'objectif	-4 %	+1 %	-11 %	0 %	+1 %	-3 %
Atteinte de l'objectif	☹	☺	☹	☺	☺	☹



Interprétation de l'indicateur

Le secteur 3 obtient le taux de satisfaction générale de la clientèle le plus bas. Cela peut s'expliquer par le fait que le secteur 3 enregistre le plus de plaintes, notamment, en ce qui concerne les interruptions de service. On peut remarquer que les clients commerciaux sont moins satisfaits que les clients résidentiels. De façon générale, les clients commerciaux sont plus critiques à l'égard des services et ils entament plus souvent des poursuites judiciaires lorsqu'ils subissent des préjudices à cause des interruptions ou d'erreurs de facturation.

Causes ou facteurs possibles

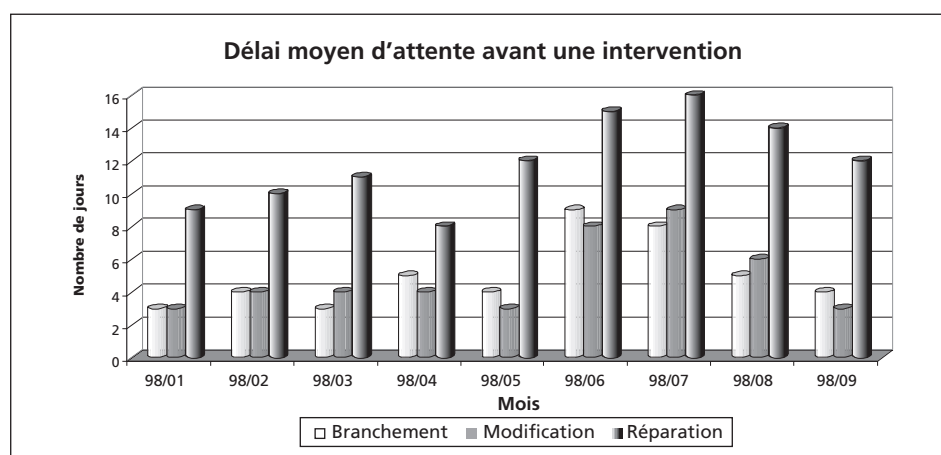
Erreurs de facturation? Interruptions de service? Hausse des tarifs?
Retard d'intervention? Qualité de service?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Les responsables du secteur 3 devraient prendre des moyens concrets pour réduire le volume des interruptions de service. Effectivement, les interruptions de service ont un impact très négatif sur la satisfaction de la clientèle.

Indicateur 5 Délai moyen d'attente avant une intervention // type d'intervention // mois

Délai moyen d'attente avant une intervention													
Type d'intervention	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Délai moyen
Branchement	3	4	3	5	4	9	8	5	4				4
Modification	3	4	4	4	3	8	9	6	3				4
Réparation	9	10	11	8	12	15	16	14	12				12
Délai moyen d'attente avant une intervention	5,0	6,0	6,0	5,7	6,3	10,7	11,0	8,3	6,3				7
Variation		↗	✧	↘	↗	↗	↗	↘	↘				
Délai moyen d'attente prévu (nombre de jours)	7	7	7	7	7	7	7	7	7				7
Écart avec le délai moyen d'attente prévu	-2	-1	-1	-1	-1	4	4	1	-1				0
Atteinte de l'objectif	😊	😊	😊	😊	😊	😞	😞	😞	😊				😊



Interprétation de l'indicateur

Dans l'ensemble, le délai moyen d'attente avant une intervention est acceptable. Toutefois, il demeure relativement élevé durant les mois de juin, juillet et août, lors de la période de déménagement. Le délai moyen d'attente avant une intervention pour les branchements et les modifications est très satisfaisant. Par contre, le délai moyen d'attente avant une intervention concernant les réparations est très mauvais.

Causes ou facteurs possibles

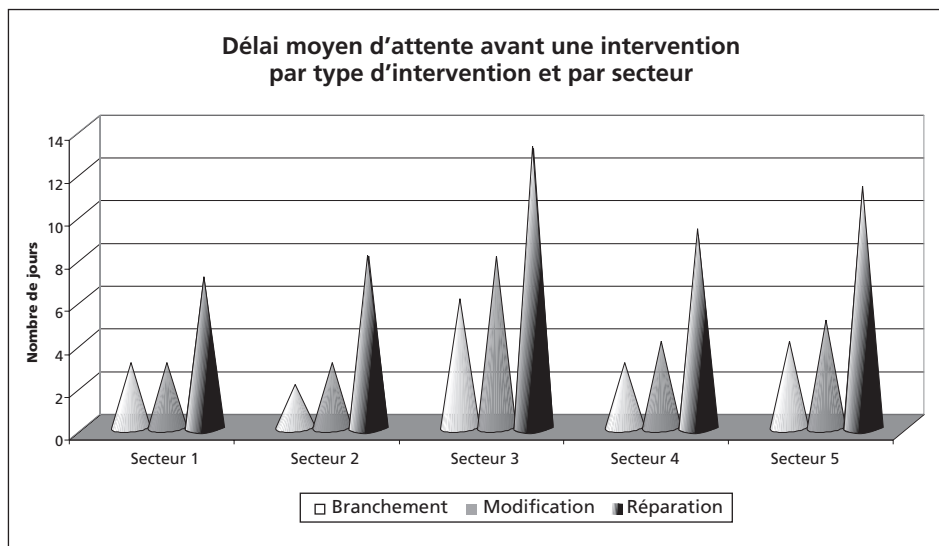
Coordination de la charge de travail? Méthodes de travail? Outils et équipements? Formation et compétence? Taux de productivité?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Il est impératif d'améliorer le délai moyen d'attente des réparations. Dans les faits, les réparations ont un temps de déplacement et un temps d'intervention relativement semblables à ceux des branchements et des modifications. Il est donc envisageable de procéder de la même manière pour le délai moyen d'attente des réparations.

Indicateur 5 Délai moyen d'attente avant une intervention // type d'intervention // secteurs

Délai moyen d'attente avant une intervention									
Type d'intervention	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Prévu	Écart	Atteinte
Branchement	3	2	6	3	4	3,6	7	-3	😊
Modification	3	3	8	4	5	5	7	-2	😊
Réparation	7	8	13	9	11	10	7	3	😞
Délai moyen d'attente avant une intervention	4	4	9	5	7	6	7	-1	
Délai moyen d'attente prévu (nombre de jours)	7	7	7	7	7	7	7	0	
Écart avec le délai moyen d'attente prévu	-3	-3	2	-2	0	-1			
Atteinte de l'objectif	😊	😊	😞	😊	😊	😊			



Interprétation de l'indicateur

Le délai moyen d'attente avant une intervention est acceptable et celui des branchements et des modifications est très bon. Le délai moyen d'attente avant une réparation n'est pas satisfaisant. Le secteur 3 obtient les moins bons délais moyens d'attente avant une intervention. Doit-on faire le lien avec l'indicateur 2?

Causes ou facteurs possibles

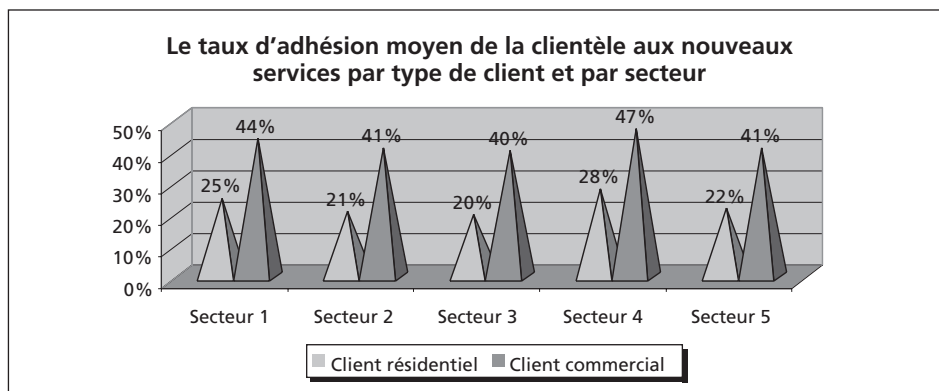
Coordination de la charge de travail? Méthodes de travail? Outils et équipements? Formation et compétence? Taux de productivité?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Équilibrer la charge de travail. Les gestionnaires doivent réduire le délai moyen d'attente avant intervention, en ce qui concerne les réparations. De plus, les gestionnaires devraient trouver des solutions pour réduire les délais moyens d'attente avant une intervention du secteur 3.

Indicateur 6 Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services
// type de client // secteurs

Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	Secteur					
Type de client	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total
Client résidentiel	25 %	21 %	20 %	28 %	22 %	23 %
Client commercial	44 %	41 %	40 %	47 %	41 %	43 %
Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	35 %	31 %	30 %	38 %	31 %	33 %
Objectif du taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %
Écart avec l'objectif	0 %	-4 %	-5 %	+3 %	-4 %	-2 %
Atteinte de l'objectif	😊	😞	😞	😊	😞	😞



Interprétation de l'indicateur

L'objectif d'un taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services de 35 % n'est pas atteint malgré le fait que l'objectif est dépassé pour les clients commerciaux. Le secteur 4 enregistre les meilleures performances.

Causes ou facteurs possibles

Méthodes de mise en marché? Intérêt et pertinence, qualité des nouveaux services? Coûts?

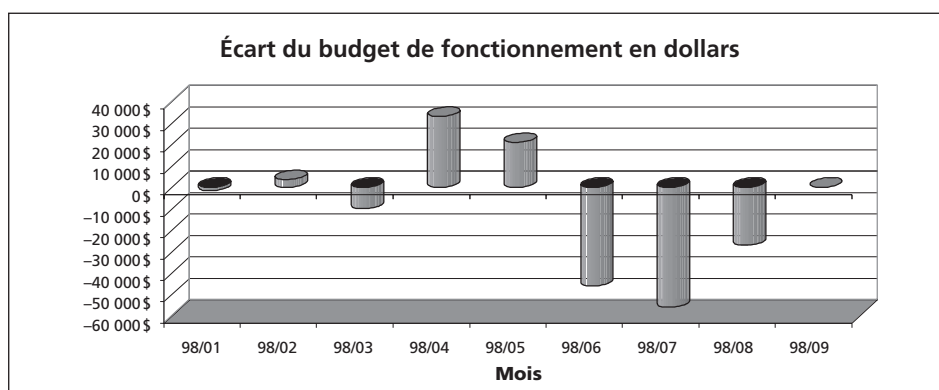
Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Il serait intéressant de mettre en relief les raisons pour lesquelles les résultats du secteur 4 sont notablement supérieurs. De façon générale, il est nécessaire de revoir la grille tarifaire et les méthodes de mise en marché des

nouveaux services auprès des clients résidentiels. Cela inclut d'identifier les raisons pour lesquelles les clients résidentiels ne semblent pas démontrer d'intérêt pour les nouveaux services.

Indicateur 8 Écart du budget de fonctionnement en dollars // type de dépense // mois

Écart du budget de fonctionnement en dollars													
Type de dépense	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Total cumulatif
Immobilisation	500 000 \$	467 000 \$	470 000 \$	497 000 \$	498 000 \$	499 000 \$	487 000 \$	494 000 \$	499 000 \$				4 411 000 \$
Opérations	900 000 \$	876 000 \$	880 000 \$	904 000 \$	902 000 \$	856 000 \$	845 000 \$	879 000 \$	912 000 \$				7 954 000 \$
Rémunération	1 498 500 \$	1 560 500 \$	1 540 00 \$	1 532 000 \$	1 521 000 \$	1 499 000 \$	1 512 000 \$	1 500 000 \$	1 489 000 \$				13 652 000 \$
Total des dépenses	2 898 500 \$	2 903 500 \$	2 890 000 \$	2 933 000 \$	2 921 000 \$	2 854 000 \$	2 844 000 \$	2 873 000 \$	2 900 000 \$				26 017 000 \$
Variation		↘	↘	↗	↘	↘	↘	↗	↗				
Montants totaux alloués	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$				26 100 000 \$
Objectif de 0 \$ d'écart	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Écart avec l'objectif	-1 500 \$	3 500 \$	-10 000 \$	33 000 \$	21 000 \$	-46 000 \$	-56 000 \$	-27 000 \$	0 \$				-83 000 \$
Atteinte de l'objectif	😊	😞	😊	😞	😞	😊	😊	😊	😞				😊



Interprétation de l'indicateur

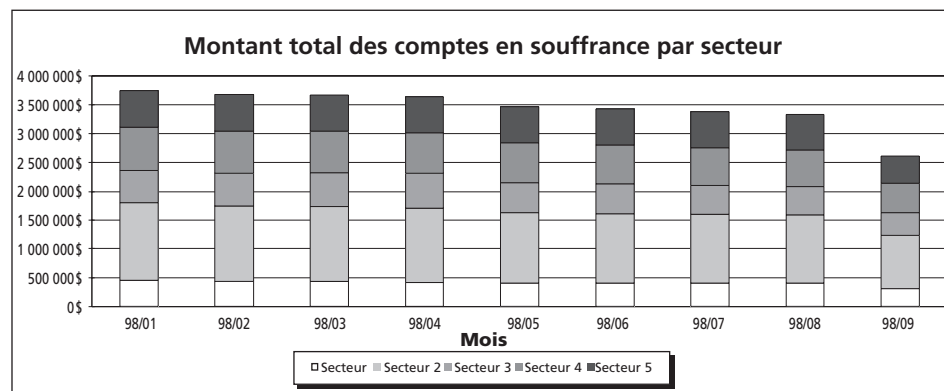
Le résultat budgétaire est très satisfaisant. Le mois d'avril et le mois de mai dépassent de façon importante les montants qui étaient alloués, mais le budget global de fonctionnement a été gardé à l'intérieur des marges.

Causes ou facteurs possibles**Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion**

Il serait intéressant d'analyser en profondeur les différents types de dépenses afin de relever les coûts inutiles.

Indicateur 9 Montant total des comptes en souffrance // secteur // mois

Montant total des comptes en souffrance											
Secteur	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09		Montant
Secteur 1	450 000 \$	434 000 \$	432 000 \$	412 000 \$	406 000 \$	403 000 \$	400 000 \$	398 000 \$	307 250 \$		307 250 \$
Secteur 2	1 350 000 \$	1 312 000 \$	1 301 000 \$	1 296 000 \$	1 217 000 \$	1 210 000 \$	1 197 000 \$	1 193 000 \$	928 417 \$		928 417 \$
Secteur 3	560 000 \$	562 000 \$	587 000 \$	599 000 \$	530 000 \$	515 000 \$	502 000 \$	487 000 \$	395 250 \$		395 250 \$
Secteur 4	750 000 \$	734 000 \$	718 000 \$	702 000 \$	686 000 \$	670 000 \$	654 000 \$	638 000 \$	510 167 \$		510 167 \$
Secteur 5	634 000 \$	628 000 \$	626 000 \$	627 000 \$	621 000 \$	619 000 \$	616 400 \$	613 700 \$	465 508 \$		465 508 \$
Montant total des comptes en souffrance	3 744 000 \$	3 670 000 \$	3 664 000 \$	3 636 000 \$	3 460 000 \$	3 417 100 \$	3 369 400 \$	3 329 700 \$	2 606 592 \$		2 606 592 \$
Variation		⬇	⬇	⬇	⬇	⬇	⬇	⬇	⬇		
Objectif du montant total des comptes en souffrance	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$		3 000 000 \$
Écart avec l'objectif	744 000 \$	670 000 \$	664 000 \$	636 000 \$	460 000 \$	417 100 \$	369 400 \$	329 700 \$	-393 408 \$		-393 408 \$
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☺		☺



Interprétation de l'indicateur

Le montant total moyen des comptes en souffrance est relativement élevé. Cependant, l'objectif a été atteint au mois de septembre. Dans l'ensemble, on peut considérer la performance satisfaisante, car au début de l'année le montant total des comptes en souffrance se rapprochait des 4 millions.

Causes ou facteurs possibles

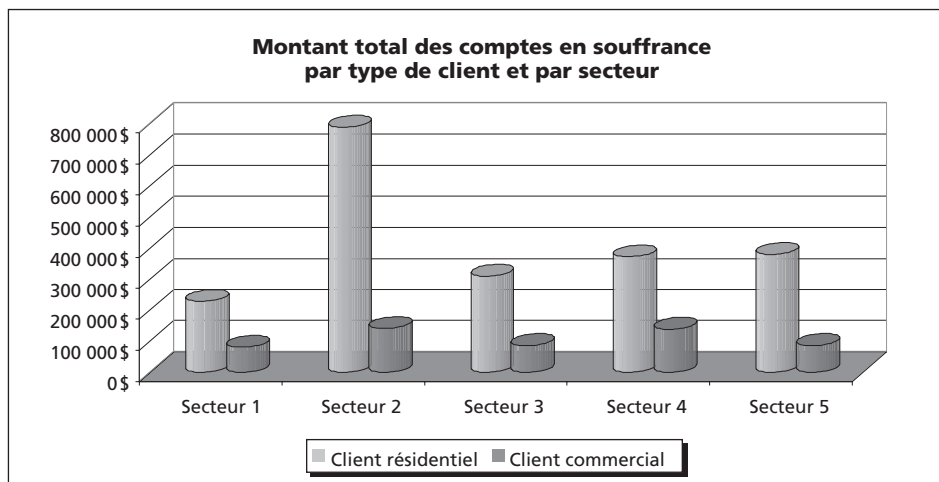
Méthodes de recouvrement? Pénalités aux mauvais payeurs? Climat économique?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

L'amélioration est en grande partie attribuable à l'implantation de la nouvelle procédure de suivi et à l'amélioration de la méthode de recouvrement. Toutefois, le montant total des comptes en souffrance est toujours trop élevé. Il est impératif de poursuivre l'application de la nouvelle procédure de suivi et de développer des nouvelles stratégies pour inciter les clients à régulariser eux-mêmes l'état de leur compte. Effectivement, la nouvelle procédure de suivi des comptes en souffrance entraîne une augmentation des dépenses de rémunération.

Indicateur 9 Montant total des comptes en souffrance // type de client //secteur

Montant total des comptes en souffrance	Secteur (Mois de septembre)						
Type de client	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	Pourcentage par type de client
Client résidentiel	227 240 \$	788 167 \$	310 000 \$	372 000 \$	380 000 \$	2 077 407 \$	80 %
Client commercial	80 010 \$	140 250 \$	85 250 \$	138 167 \$	85 508 \$	529 185 \$	20 %
Montant total des comptes en souffrance	307 250 \$	928 417 \$	395 250 \$	510 167 \$	465 508 \$	2 606 592 \$	
Objectif du montant total des comptes en souffrance	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	3 000 000 \$	
Écart avec l'objectif	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	-393 408 \$	
Atteinte de l'objectif							😊



Interprétation de l'indicateur

Les clients résidentiels du secteur 2 enregistrent le plus gros montant total de comptes en souffrance. Cela se justifie facilement lorsqu'on observe l'indicateur du volume total des clients ventilé par secteur. En comparant les deux indicateurs, on réalise que la courbe des montants totaux des comptes en souffrance suit la courbe du volume total des clients. Si tel n'était pas le cas, il y aurait lieu de s'interroger sur les causes possibles d'une telle situation.

Causes ou facteurs possibles

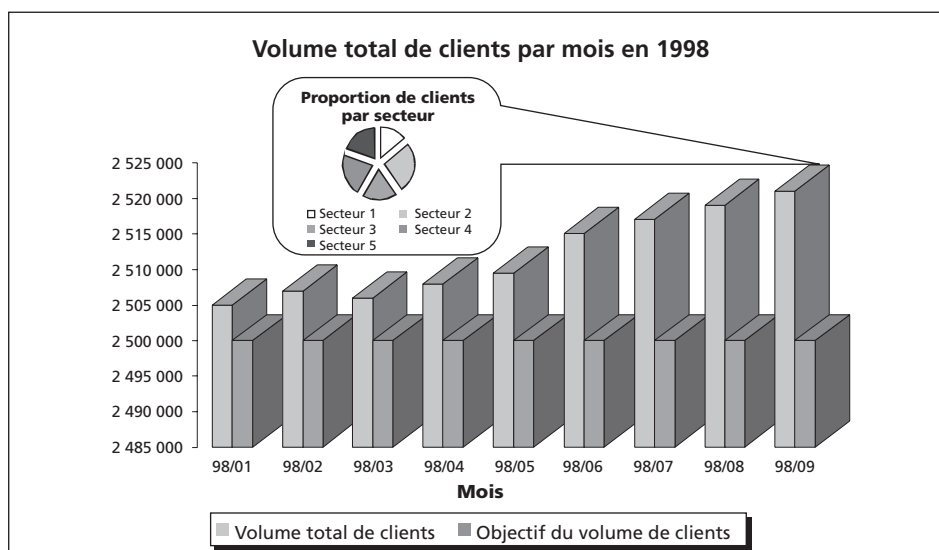
Méthodes de recouvrement? Pénalités aux mauvais payeurs? Climat économique?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

Les clients résidentiels doivent faire l'objet d'un suivi téléphonique plus soutenu concernant le défaut de leurs paiements, afin de réduire le montant total des comptes en souffrance. Les expériences antérieures démontrent que les clients résidentiels sont plus réceptifs aux rappels téléphoniques que les clients commerciaux.

Indicateur 13 Volume total (n^{bre} et %) de clients // secteur // mois

Volume total (n ^{bre} et %) des clients													
Secteur	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Pourcentage par secteur
Secteur 1	350 000	351 000	349 000	350 000	350 500	355 000	356 000	357 000	358 000				14 %
Secteur 2	650 000	651 000	652 000	653 000	654 000	655 000	656 000	657 000	658 000				26 %
Secteur 3	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000				18 %
Secteur 4	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000	555 000				22 %
Secteur 5	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000				20 %
Volume total des clients	2 505 000	2 507 000	2 506 000	2 508 000	2 509 500	2 515 000	2 517 000	2 519 000	2 521 000				
Variation		↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗				
Volume de clients prévu	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	###	###	###	
Écart avec le volume total de clients prévu	+5 000	+7 000	+6 000	+8 000	+9 500	+15 000	+17 000	+19 000	+21 000				
Atteinte de l'objectif	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				

**Interprétation de l'indicateur**

Le volume total des clients dépasse les objectifs. Les résultats sont excellents si l'on considère que chaque secteur sert 99 % des clients potentiels : l'organisation est presque rendue au point de saturation de son marché. Les possibilités d'expansion sont limitées. Elle peut offrir ses services sur de nouveaux territoires ou offrir de nouveaux produits.

Causes ou facteurs possibles

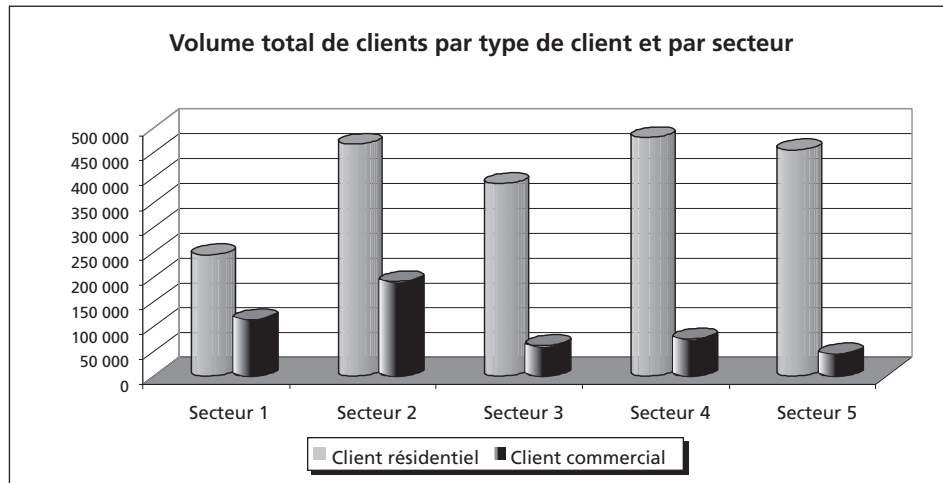
Variation du bassin des clients potentiels? Qualité des services? Coûts des services?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

On doit profiter de la progression du volume total des clients pour investir dans la consolidation et l'amélioration continue du service à la clientèle.

Indicateur 13 Volume total (n^{bre} et %) de clients // type de clientèle // secteur

Volume total (n ^{bre} et %) des clients	Secteurs						Pourcentage par type de client
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total	
Type de client							
Client résidentiel	245 000	467 000	388 000	480 000	455 000	2 035 000	81 %
Client commercial	113 000	191 000	62 000	75 000	45 000	486 000	19 %
Volume total des clients	358 000	658 000	450 000	555 000	500 000	2 521 000	
Volume de clients prévu						2 500 000	
Écart avec le volume total de clients prévu						21 000	



Interprétation de l'indicateur

Les clients résidentiels constituent la majeure partie de la clientèle. Le secteur 2 correspond à une partie importante de la clientèle. C'est un secteur stratégique, surtout, si l'on considère, qu'il regroupe 40 % des clients commerciaux.

Causes ou facteurs possibles

Variation du bassin des clients potentiels? Qualité des services? Coûts des services?

Utilisation de l'indicateur, réactions ou considérations de gestion

La répartition des effectifs de chaque secteur devrait, dans la mesure du possible, être proportionnelle au volume des clients.

2. LE TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

Les gestionnaires vont utiliser leur tableau de bord, en premier lieu, pour avoir un portrait d'ensemble de la situation et, en second lieu, pour suivre notamment l'amélioration continue des aspects problématiques. Ce suivi peut s'effectuer à l'aide d'un *tableau de suivi décisionnel*, qui fournit d'abord les résultats pour l'ensemble des indicateurs par rapport aux cibles. Il peut ainsi servir de sommaire du tableau de bord, en complément à la page synthèse qui, de son côté, a plus une orientation « coup d'œil » graphique. On va de plus y retrouver les principales actions correctrices proposées en commentaires aux pages ventilées (comme nous venons de le faire pour ABC).

2.1. LE TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

Tableau 15.1

Le *tableau de suivi décisionnel* (avec un exemple)

Indicateurs	Valeur Résultat	Cibles Objectifs	Écarts et Constats	Causes Facteurs	Actions correctrices	
					Nature de l'action	Résultats à ce jour
Délai moyen de réponse aux demandes de service	Moyenne de 7 jours <i>Avant : 8 jours</i>	Maximum : moyenne de 5 jours	Dépasse encore le maximum permis de 2 jours.	Dossiers erronés <i>Surcharge des agents</i>	Correction et réorganisation des dossiers	Correction complétée à 70 %. On a réduit de 1 jour jusqu'ici.

Pour l'ensemble des indicateurs, le *tableau de suivi décisionnel* présente les causes possibles et les actions correctrices envisagées ou entreprises par les gestionnaires, ce qui permet de suivre le résultat des solutions apportées et des décisions prises. Ce tableau s'inspire des diverses méthodes de résolution de problèmes⁴ et concrétise en fait la réintégration des résultats du tableau de bord dans le processus de gestion.

2.2. LES COLONNES DU TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

La colonne *Indicateurs* contient l'ensemble des indicateurs pour lesquels on a des *Valeurs Résultats*, c'est-à-dire les indicateurs qui sont actifs et ont des valeurs actualisées.

La colonne *Écarts et Constats* répond à la question suivante : « *Est-ce la cible est atteinte, ou la tendance ou la comparaison acceptable?* » Cette colonne illustre le résultat de la comparaison entre les *Valeurs – Résultats* avec les *Cibles – Objectifs chiffrés*, lorsqu'ils existent, ou avec d'autres unités ou suivant l'évolution des résultats dans le temps (ce sont, rappelons-nous, les balises de la zone 2 de la *fiche-indicateur*).

La colonne *Cause – Facteurs* peut être utilisée d'abord pour documenter les causes potentielles parmi plusieurs possibilités lorsqu'un constat est négatif ou un écart est jugé inacceptable pour la première fois.

On décide alors d'*Actions correctrices*. Par la suite, on isole la cause identifiée⁵ et on fait le suivi des *Résultats* à ce jour des *Actions correctrices* : d'abord, les résultats de suivi de l'action correctrice elle-même (correction complétée à 70 %) et, ensuite, les résultats d'amélioration de la situation problématique mise en lumière par l'écart inacceptable (« *On a réduit de 1 jour les « retards », jusqu'ici.* »).

Donc, en plus de répondre à la question « *Pouvons-nous changer ce que nous mesurons?* », on répond aussi à la question « *Pouvons-nous mesurer ce que nous changeons?* »

.

4. Parmi les méthodes de prise de décision et de résolution de problème qui existent, celle de Kepner-Tregoe est la plus connue. Les modules sont les suivants : l'analyse de problème, l'analyse des solutions, la prise de décision et l'analyse des problèmes potentiels.
5. On peut aussi conserver les autres causes possibles dans la colonne afin de pouvoir réamorcer une analyse en cas de résurgence de l'écart ; elles sont données en italique dans l'exemple.

2.3. UNE ÉVOLUTION PROGRESSIVE

Notons que ces propositions se préciseront progressivement avec l'utilisation des tableaux de bord et la rationalisation de leurs processus par les gestionnaires. Si le système d'information peut mémoriser l'évolution des résultats et des décisions, on pourrait même en arriver à déterminer les possibilités offertes en fonction des décisions prises et des résultats correspondants obtenus antérieurement. Par exemple, « *La dernière fois où nous avons eu tel écart, nous avons fait telle chose et cela a donné tel résultat. Une autre fois, nous avons opté pour..., mais attention à...* ».

2.4. UN TABLEAU DE BORD DE TABLEAUX DE BORD

À partir de l'information contenue dans le tableau de suivi décisionnel, on peut faire une évaluation du contrôle de la situation⁶. Le tableau suivant présente des indicateurs sur les indicateurs, c'est-à-dire le nombre d'indicateurs en problème dans son tableau de bord et dans ceux de ses subordonnés, dont les résultats dérogent à des balises ou n'atteignent pas les objectifs. En fait, il s'agit de consolider l'information sur les résultats problématiques pour tous les niveaux d'agrégation et pour toutes les ventilations, résultats qui pourraient être masqués par des moyennes et des totaux agrégés.

Tableau 15.2

L'évaluation du contrôle de la situation

DIRECTION X	SEPTEMBRE
Nombre total d'indicateurs utilisés	39 indicateurs
Nombre d'indicateurs en problème (nombre à la période précédente)	6 (5)
Nombre d'indicateurs en problème : nouveaux / disparus	+ 2 / - 1
Tendance par rapport à la dernière période	↗ + 1

On s'aperçoit dans l'exemple ci-dessus qu'il y a deux indicateurs qui indiquent un problème pour la première fois. Quatre cas problèmes n'ont pas été réglés depuis la dernière période, mais un l'a été : la situation se détériore. Ce genre d'exercice peut donner une très bonne idée de la stabilité ou du

6. Adaptation de l'analyse des dérogations (un tableau de bord des tableaux de bord), dans *Le tableau de bord du manager* de Y. Porcheron, Document de perfectionnement, 1993.

contrôle que l'on a de la situation dans son unité : en effet, il est souvent aussi important de suivre l'amélioration progressive d'une situation que l'écart absolu entre le voulu et le réalisé, évalué au niveau des indicateurs pris individuellement.

EXEMPLE FICTIF

.

*LA DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES
À LA CLIENTÈLE D'UN SERVICE PUBLIC⁷*

Nous présentons à la page suivante le *tableau de suivi décisionnel* de la Direction générale des services à la clientèle de ABC.

- Ce tableau constitue d'abord un sommaire intéressant de la page synthèse du tableau de bord.
- Il présente en plus le sommaire de l'analyse des causes et des actions correctrices pour les indicateurs dont les résultats sont inacceptables.
- Il permet enfin de suivre les résultats des actions entreprises précédemment, en réaction à des indicateurs dont les résultats avaient été jugés inacceptables.

Tableau 15.1**Le tableau de suivi décisionnel de la Direction générale des services à la clientèle**

	Indicateurs	Valeur mesurée	Cibles chiffrés	Écart		Causes-facteurs-origines	Actions correctrices	
							Type d'action	Où en est-on rendu ?
2	Temps moyen des interruptions de service	37 minutes	Maximum de 30 minutes	7 minutes	☹	<i>Temps de réponse aux interruptions accidentelles ? Conditions climatiques ? Outils et équipements ? Formation des techniciens ?</i>	Analyser le processus de réponse aux interruptions accidentelles.	Les coordonnateurs des techniciens participent à un comité de révision : comment déployer les techniciens.
4	Taux de satisfaction générale de la clientèle	82 %	Minimum de 85%	-3 %	☹	<i>Erreurs de facturation ? Interruptions de service ? Hausse des tarifs ? Retard d'intervention ? Qualité de service ?</i>	Améliorer le suivi des dossiers clients et améliorer le programme d'entretien préventif du réseau de distribution.	Plan d'amélioration déposé, attente des \$\$\$. Équipe qualité formée.
5	Délai moyen d'attente avant une intervention	7 jours	Maximum de 7 jours	0 jour	➡	<i>Coordination de la charge de travail ? Méthodes de travail ? Outils et équipements ? Formation et compétence ? Taux de productivité ?</i>	Optimiser la planification et la coordination de la charge de travail.	
6	Taux d'adhésion de la clientèle aux nouveaux services	33 %	Minimum de 35%	-2 %	☹	<i>Méthodes de mise en marché ? Intérêt et pertinence, qualité des nouveaux services ? Coûts ?</i>	Réduire l'impact des coûts des nouveaux services.	Développement d'une grille tarifaire plus flexible pour inciter la clientèle à se procurer les services.
8	Écart du budget de fonctionnement en \$\$\$	-83 000 \$	Maximum de 0 \$ écart cum.		😊	<i>Gestion des budgets ? Inflation de l'économie ?</i>		
9	Montant total des comptes en souffrance	2 606 592 \$	Maximum de 3 000 000 \$	-393 408 \$	😊	<i>Méthodes de recouvrement ? Pénalités aux mauvais payeurs ? Climat économique ?</i>	Améliorer les méthodes de recouvrement des comptes en souffrance.	Nouvelles équipes en formation.
13	Volume total (n ^{brc} et %) de clients	2 521 000 clients	Minimum de 2 500 000 clients	21 000 clients	➡	<i>Variation du bassin des clients potentiels ? Qualité des services ? Coûts des services ?</i>		

.

.....

Conclusion

Dans cette conclusion, nous nous permettrons de rappeler de façon sommaire certains éléments et de souligner certaines pistes de réflexion dont l'exploration a été amorcée dans le présent ouvrage.

1.1. LES CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES DES TABLEAUX DE BORD

Les tableaux de bord possèdent des caractéristiques qui les distinguent des autres types de systèmes d'information. Un tableau de bord doit rester simple et focalisé. Plus le nombre d'indicateurs est grand, moins c'est un tableau de bord. En reprenant l'analogie de l'automobile, imaginons un tableau de bord avec une centaine de cadrans : plus le conducteur passe de temps à essayer de les retrouver et de les lire, moins il en passe à conduire. Il faut s'assurer en particulier de la pertinence des indicateurs. Par exemple, même si cela pouvait éventuellement servir, il n'est pas nécessaire ou moins important d'avoir un cadran pour suivre la pression d'air dans la roue de secours logée dans le coffre. C'est une question d'équilibre et de bon sens. Il ne faut pas perdre de vue cette réalité : le tableau de bord est un complément, il ne peut remplacer complètement d'autres sources d'information.

Cependant, un tableau de bord est bien plus qu'un « simple tableau ». Non seulement il véhicule de l'information, mais aussi une philosophie de gestion. Dans ce sens, le même tableau de bord peut constituer, pour les gestionnaires, un facilitateur pour le suivi, le contrôle et l'évaluation, ou, au contraire, il peut être un empêcheur de tourner en rond. Évaluer est autant une question de valeur de gestion que de mesure de faits ou d'objets. L'utilisation de tableaux de bord pourrait ainsi faire ressortir des carences ou des problèmes de gestion connus, mais que tous ne sont pas prêts à reconnaître...

Par exemple, les gestionnaires acceptent en général de mesurer mais plusieurs sont réticents quand vient le moment de contrôler ; ils tiennent à recevoir de l'information, mais sont mal à l'aise quand vient le temps de l'utiliser pour réagir. Il faut avouer, à leur décharge, que le problème de plusieurs systèmes d'information n'est pas l'insuffisance du volume d'information produite mais le fait que cette information ne constitue pas un incitatif assez puissant pour entraîner une réaction. Les tableaux de bord devrait remédier à cette situation, car les paramètres utilisés permettent de faire apparaître plus clairement des écarts et des tendances : il devient donc plus difficile de les « échapper », de passer à côté ou de se défilier.

Ces propos ne visent pas à forcer les gestionnaires à utiliser l'information coûte que coûte. De toute façon, si c'était le cas, les tableaux de bord ne pourraient être implantés avec succès parce qu'ils seraient mal acceptés et, par la suite, mal alimentés. Rappelons ce que soulignaient Alavi et Joachimsthaler¹ : l'usage des systèmes d'information transactionnels et des systèmes d'information réguliers est obligatoire, mais l'usage des systèmes d'information pour décideurs est souvent volontaire. Il faut donc retenir que l'utilisateur peut choisir d'utiliser le système ou non.

1.2. LA QUESTION DE LA MESURE

Le contenu des tableaux de bord, les indicateurs, est intimement lié à la gestion dont il est censé être un des miroirs. La question de la mesure de ces indicateurs est donc centrale à notre réflexion. Avec les exigences actuelles de mesurer et de documenter la performance, nous aurons de plus en plus à nous préoccuper de la pertinence de la mesure et de la frontière du mesurable.

D'abord, tout n'est pas mesurable. Les limites ressortent en particulier lorsque nous devons utiliser des mesures de substitution pour rendre compte de phénomènes plus ou moins observables. Le choix de la mesure peut aussi fausser, voire nuire à la représentation des objectifs réels ; par exemple, calculer le nombre d'interventions n'informe en rien sur la qualité et le « mieux faire » et risque de n'orienter la planification que sur l'aspect quantitatif d'une mission. Il ne s'agit pas, ici, d'éviter de mesurer sous prétexte que la mesure absolue est impossible, mais bien d'encourager à fournir le maximum d'efforts pour

1. M. Alavi et E.A. Joachimsthaler, « Revisiting DSS Implementation Research : A Meta-Analysis of the Literature and Suggestions for Researchers », *MIS Quarterly*, mars 1992, p. 96.

enrichir les indicateurs. De plus, tout n'a pas à être mesuré, sinon nous risquons de faire de nos organisations des mécaniques orwelliennes, mais de là à ne rien mesurer...

Ensuite, même si un élément est mesurable, la mesure peut prendre diverses valeurs selon la perspective adoptée pour évaluer. Par exemple, dans le discours sur l'approche client, qui constitue un changement de paradigme managériel, on préconise le passage de la gestion centrée sur l'organisation elle-même (« *on a travaillé fort* ») à celle des résultats et de leurs effets sur la clientèle (« *on a obtenu de bons résultats* »). D'une certaine façon, on inverse ainsi le macro-indicateur de productivité *heure-intervenant / produit* qui devient *produit / heure-intervenant*. Distinction subtile, penserez-vous, mais combien fondamentale. Ici encore, il faut tout de même faire preuve de circonspection : il y a en effet une limite à la mesure de la réponse de l'organisation aux besoins de la clientèle. De ces besoins, quels sont ceux qui en sont vraiment, quels sont ceux qui sont plutôt des désirs ou des caprices de populations habituées à l'intervention gratuite de l'État ? Que représentera au juste la mesure de la satisfaction des clients bénéficiaires ? Notre objectif n'est pas de débattre la mesure des effets ou le rendement des programmes, mais bien de faire comprendre que les limites de la mesure ne sont pas qu'une question de mesure, mais aussi de perspective.

1.3. LA MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

Les organisations évoluent en franchissant divers stades de maturité technologique. Ainsi, certaines organisations sont mieux préparées que d'autres à introduire des outils sophistiqués comme les tableaux de bord informatisés dans leur fonctionnement quotidien. La menace de la machine devient en quelque sorte transparente : l'utilisation de tels outils va de soi ; l'exception étant non pas les gestionnaires qui les utilisent mais bien ceux qui s'en privent. D'autres organisations ont encore beaucoup de chemin à parcourir. Dans leur cas, non seulement l'utilisation d'un système de tableaux de bord ne leur est pas impossible ou déconseillé, mais en plus un tel système peut même constituer un facteur positif dans leur évolution, car il oblige ou représente une bonne occasion de structurer ou de mettre un peu d'ordre dans les bases de données et, ensuite, il livre l'information sur le terrain des gestionnaires, sous une forme managérielle, créant ainsi un intérêt prometteur pour une utilisation plus étendue de l'information de gestion.

1.4. LES LIMITES INHÉRENTES À UN OUVRAGE PRATIQUE

Bien que la méthode soit rigoureuse et l'outil prometteur, la démarche proposée dans cet ouvrage n'est pas automatique et l'effort de réflexion ne doit pas s'arrêter là.

D'abord, un effort important reste à fournir par les promoteurs, les concepteurs et les utilisateurs de tableaux de bord pour arbitrer la multitude de considérations propres à chaque organisation. À partir du moment où l'on touche à l'information de gestion, on met le doigt sur un système vital pour l'organisation : son système nerveux. En effet, la façon dont l'information est traitée et véhiculée a des ramifications partout dans l'organisation, autant au niveau de son fonctionnement et de sa gestion, et concerne donc l'ensemble des individus qui la composent. Une foule de facteurs viendront ainsi conditionner le succès d'une telle démarche, des facteurs sur lesquels les concepteurs n'ont pas de contrôle ou très peu et pour lesquels la méthode n'offre pas de solution toute faite (ce qu'aucune méthode d'ailleurs ne peut fournir). Ensuite, malgré le fait que les hypothèses de travail sur lesquelles l'auteur a assis sa méthode semblent fort acceptables, elles ne sont pas les seules qui existent ni les seules valables. De plus, le choix délibéré visant l'intervention plutôt qu'une réflexion plus théorique comporte ses avantages, mais aussi ses limites.

Par exemple, nous aurions pu comparer les approches traditionnelles en développement de système d'information, l'approche du *haut vers le bas* et l'approche du *bas vers le haut*. De façon réaliste, nous considérons que les deux approches ne s'opposent pas, que le choix n'a pas à être mutuellement exclusif, et que, surtout, il n'est pas toujours possible. En effet, c'est au palier où le projet est déclenché que l'on déterminera l'approche à adopter. Par exemple, si c'est la haute direction qui décide de se doter d'un tableau de bord, elle ciblera les paliers desquels elle désire recevoir de l'information et, assez tôt, les paliers fournisseurs d'information devront y répondre en faisant remonter l'information demandée. Or, pour ce faire, ces paliers devront, à leur tour, se tourner *vers le bas*. En revanche, si c'est à des paliers intermédiaires que l'on déclenche la démarche, ces paliers devront à la fois se tourner *vers la bas* comme source d'information et, éventuellement, *vers le haut* pour mieux rendre des comptes en utilisant un outil d'abord conçu pour eux-mêmes.

Nous ne pouvons pas non plus trancher et offrir une seule réponse à la question de savoir si l'on doit privilégier la réalisation de tableaux de bord dans une perspective individuelle, locale, collective, corporative ou les quatre

à la fois. Là encore, chaque option est de moins en moins exclusive. En effet, cette frontière s'estompe au fur et à mesure que l'on applique des approches de « gestion contributive » rigoureuses centrées sur les résultats, que l'on utilise les nouveaux et puissants outils de structuration et de consolidation de l'information et, pour les supporter, des outils technologiques très efficaces, des solutions multiplateformes qui toutes permettent la combinaison des perspectives individuelle, locale, collective et corporative.

1.5. DES PERCÉES TECHNOLOGIQUES INTÉRESSANTES

Les nouvelles technologies de l'information facilitent déjà grandement la réalisation et l'utilisation des tableaux de bord de gestion.

D'abord, nous nous retrouverons avec des banques d'indicateurs en ligne², accessibles par Internet, permettant l'exploration d'exemples existants de profils de performance (la voie 2). Ensuite, les architectures réseaux, Intranet et Internet, facilitent la communication de l'information entre les unités et les organisations.

Le contenu des tableaux de bord pourra aussi bénéficier de mise à jour en temps réel, les indicateurs (les *fiche-indicateurs*) de l'ajustement interactif permanent au gré des changements de balises occasionnés par les résultats du suivi des actions correctrices (le *Tableau de suivi décisionnel*), éventuellement par intelligence artificielle. On pourra aussi, avec ces mêmes outils, bénéficier d'interprétations automatiques ou préprogrammées.

1.6. FINALEMENT...

Voilà autant de considérations ou de questions sur lesquelles le lecteur est invité à se pencher. Nous espérons cependant l'avoir bien outillé et l'avoir aiguillé sur de bonnes pistes. En outre, nous croyons fermement que le pari de l'information « intelligente » est peu risqué si nous songeons aux bénéfices qu'il est possible d'en retirer.

.

2. Notons à ce sujet que la banque d'indicateurs présentée en annexe est déjà disponible, dans une version plus étendue, sur le site Internet de l'auteur auquel on peut accéder directement ou par le biais de l'ENAP. On peut aussi utiliser un moteur de recherche pour localiser l'adresse exacte du site général sur les tableaux de bord de gestion (encore en construction au moment d'aller sous presse).

Nous rappelons, un peu en boutade, une phrase qui circule plus que jamais dans les milieux en transformation : « *Le changement arrive, qu'on le veuille ou non. Si nous ne nous impliquons pas à en déterminer les orientations et les caractéristiques, d'autres le feront pour nous...* »

Pour terminer, nous aimerions citer les propos d'un cadre supérieur qui, lors d'une rencontre sur le suivi de gestion, mettait l'information en perspective en relevant la distinction entre information, savoir et sagesse : « *L'information, c'est bien, mais encore faut-il qu'elle contribue à un savoir qui soit utilisé avec sagesse...* »

Bonne gestion !

.....

Appendice

La banque d'indicateurs génériques

Nous avons accumulé, depuis 1992, plusieurs centaines de pages d'exemples de tableaux de bord, d'indicateurs, de présentations de rapports ventilés et synoptiques, à partir d'expériences et d'interventions diverses, de travaux d'étudiants diplômés et de recherches-inventaires d'organisations publiques fort diversifiées. De cet ensemble volumineux et inévitablement hétéroclite, nous avons retenu un certain nombre d'indicateurs « génériques » qui nous semblent les plus pertinents et les plus susceptibles de s'appliquer à un grand nombre d'organisations. Les exemples fournis dans cet appendice ne sont ni exhaustifs¹ ni mutuellement exclusifs (nous n'avons d'ailleurs pas repris les indicateurs utilisés comme exemples dans les divers chapitres). Il n'existe pas d'indicateurs ou de tableau de bord universels, nous insistons là-dessus.

Notre objectif n'est pas de fournir un « kit » mais plutôt de déclencher la réflexion chez les lecteurs et de leur proposer une liste initiale d'exemples qu'ils devront évidemment adapter à leur contexte propre.

Nous avons utilisé la formulation générale la plus évocatrice pour que le lecteur puisse comprendre et utiliser la liste sans avoir à connaître les organisations en particulier. Les mêmes indicateurs se retrouvent en effet dans plusieurs des organisations consultées² et, souvent, il n'y a que l'objet d'intervention, le bien produit ou le service offert qui change. De plus, certains

-
1. Consulter le site Web de l'auteur pour une banque d'indicateurs maintenue à jour, plus étendue et appliquée à des types d'organisations spécifiques. Les modalités d'utilisation y sont aussi présentées.
 2. Nous n'avons pas mentionné quelles organisations fournissaient quels indicateurs en raison des multiples codes et de la complexité de la matrice croisée qui en auraient résulté. Cela nous permet de plus de respecter la confidentialité.

exemples réels fournis étaient plus ou moins bien cernés et définis, si l'on s'en tient de façon stricte à l'approche et aux définitions données dans cet ouvrage. Sans préjuger de la qualité ou de la pertinence de ces indicateurs dans leur contexte, nous avons décidé, dans une perspective pédagogique, de ne pas perpétuer ces imprécisions et de les corriger dans la mesure du possible, en respectant les règles de formulation et les critères de qualité proposés. Nous soumettons en outre plusieurs indicateurs de notre cru, inspirés de situations vécues.

Il restera donc aux lecteurs à investir l'effort requis pour adapter ces indicateurs à leur contexte. Ils pourront donc, d'abord, parcourir les modules du découpage, les préoccupations générales, puis retenir les indicateurs pertinents et leur appliquer la formulation propre à leur secteur d'activité (par exemple, ils remplaceront l'indicateur générique *Volume d'activités* par *Volume d'examens effectués* dans une clinique médicale et *Volume de cours donnés* dans une école. Ils se poseront finalement la question du paramétrage (Quelle ventilation s'applique dans notre cas? À quoi veut-on comparer le résultat?...). Ce faisant, ils suivront la démarche décrite dans cet ouvrage.

Notons aussi que les indicateurs ne sont pas validés selon les quatre critères (pertinence, qualité, faisabilité et convivialité). Il revient aux utilisateurs de le faire dans le cadre de leur organisation et en fonction de leurs préoccupations et des données disponibles.

PAS DE FICHES-INDICATEURS

Pour des raisons évidentes de volume, nous ne fournissons pas de fiches-indicateurs. De toute façon, il serait inutile, voire impossible de reproduire l'ensemble des paramètres que pourraient contenir les multiples fiches-indicateurs. Le contenu, l'aspect visuel et l'agencement des indicateurs que nous avons analysés se ramènent en général aux aspects présentés dans l'ouvrage. Nos études montrent que, même définis de façon identique, bon nombre d'indicateurs sont paramétrés et présentés de façon différente dans les organisations. Les exemples réels couvrent l'éventail des combinaisons possibles des indicateurs, des types de mesure (nombre, taux, ratio, moyenne, cumulatif), des paramètres (ventilations, objectifs, balises, normes de comparaison), des types de comparaisons (écart, évolution) et des formes de présentation (pictogramme, tableau, graphique). Il ne semble pas se dégager de règles générales de paramétrage plus précises que celles que nous avons proposées au

chapitre 8, sinon qu'en général on privilégie une exhaustivité de ventilation dans les pages ventilées et une simplicité dans la page synthèse.

Nous ne donnons pas non plus les paramètres de mise en perspective, comme la comparaison à des objectifs ou à des balises, ou les tendances dans le temps et les écarts correspondants. Nous considérons en effet qu'à peu près tous les indicateurs peuvent être accompagnés de tels compléments, ceux-ci étant une partie intégrante des tableaux de bord.

DES PRÉOCCUPATIONS ET DES INDICATEURS CLASSÉS PAR RESPONSABILITÉS ET PAR COMPOSANTES MESURABLES

Nous avons utilisé un système de classement hybride pour ordonner les préoccupations et les indicateurs : par responsabilités de gestion, elles-mêmes regroupées par composantes et adéquations. La nomenclature qui en découle permet, à notre avis, de bien faire le tour des préoccupations et des indicateurs correspondants.

Évidemment, le choix d'une composante pour placer un indicateur n'a pas toujours été facile à faire. Les composantes n'étant pas mutuellement exclusives, on peut retrouver certaines préoccupations dans plus d'une composante. Rappelons qu'il est parfois difficile de distinguer à quelle composante mesurable correspond une préoccupation, en particulier entre les intrants (ressources impliquées) et le processus (comment elles sont utilisées), ou entre le processus (activités en cours) et les résultats de production (une fois les activités réalisées). L'important pour les lecteurs est plutôt de parcourir l'ensemble des composantes et d'essayer de localiser où, logiquement, nous avons placé la préoccupation et non de débattre des définitions et de leur regroupement.

LA STRUCTURE SYSTÉMIQUE DE LA NOMENCLATURE

Rappelons la structure systémique des composantes mesurables :

1. CLIENTS et BESOINS / OPPORTUNITÉS
2. RESSOURCES et CONDITIONS structurelles
 - ✓ La RÉPONSE possible : l'adéquation : besoins < > offre de service
< > ressources disponibles
3. PROCESSUS : Activités et façons de faire

4. RÉSULTATS de PRODUCTION

Résultats de production, réalisations, l'utilisation des services (l'achalandage) *outputs*

✓ EFFICIENCE = résultats produits / intrants

5. RÉSULTATS d'EFFETS et d'IMPACTS, RETOMBÉES

Résultats : effets directs sur le client, *outcomes*

Résultats : impacts et répercussions globales, retombées

Résultats : apports de la transformation, de l'évolution de l'organisation

✓ EFFICACITÉ = résultats au regard des objectifs / au regard des besoins des clients

✓ SATISFACTION : adéquation : résultats <> attentes et réponse aux besoins

6. ENVIRONNEMENT

✓ ADAPTABILITÉ et INNOVATION

LA NOMENCLATURE UTILISÉE

Gestion générale

Planification stratégique

Établissement des conditions, structure et allocation des ressources

Gestion de programmes : formulation, élaboration et implantation du programme

Suivi général, contrôle et évaluation stratégique

Secrétariat général et administration

Communications et négociations internes et externes / reddition de comptes

Gestion des clientèles

Suivi des clients et de leurs besoins : la demande

Lecture de l'environnement

Analyse des besoins et des occasions d'interventions

Gestion des marchés

Veille des opportunités d'interventions

Gestion des ressources et des conditions structurelles

Conditions : structure, moyens et possibilités

Plan budgétaire et plan d'effectifs

Allocation, attribution et répartition des ressources

Gestion des ressources humaines

- En général
- La Direction des ressources humaines en particulier
- Embauche
- Dotation et affectation
- Formation et développement
- Évaluation du personnel
- Rémunération
- Relations de travail
- Santé et sécurité

Gestion des ressources financières

- Planification financière, gestion budgétaire
- Suivi budgétaire
- Gestion des dépenses
- Rentabilité et gestion des surplus
- Gestion de la dette

Gestion des ressources matérielles, des fournisseurs et des « impartiteurs »

- Acquisitions
- Impartition
- Maintenance
- Gestion d'inventaire
- Gestion des actifs
- Maintenance

Gestion des ressources informationnelles

- En général
- Exploitation des systèmes, production de l'information
- Maintenance
- Développement des systèmes
- Acquisitions et maintien à jour
- Service aux usagers et support-dépannage
- Formation des usagers

Gestion des partenaires et des bénévoles

- Gestion du partenariat et de la collaboration
- Communications avec les groupes représentatifs
- Gestion du bénévolat

L'OFFRE. La réponse possible:**besoins <> offre de service <> ressources disponibles**

Offres de service
Structure d'accueil

Gestion des activités, des opérations courantes

Plan opérationnel d'intervention
Gestion de la demande
Activités de fonctionnement, opérations
Gestion des dossiers

Gestion de l'utilisation des ressources

Ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et partenariales

Façons de faire dans le fonctionnement et les opérations

Coordination des activités et des interventions
Coordination des activités communes ou d'échange de support ou de produits interservices
Encadrement administratif
Service à la clientèle
Support administratif : gestion des dossiers et des archives

Façons de faire dans la gestion

Suivi général, contrôle et évaluation
Participation des employés à la gestion
Négociations internes et externes
Communications internes et externes et reddition de comptes publique

Gestion des transformations et de l'amélioration

Plan qualité
Réingénierie et amélioration continue appliquée au processus de production ou d'intervention
Rationalisation

Gestion de programmes

Implantation du programme
Opération et gestion du programme : suivi continu
Évaluation du programme

Gestion de la recherche et du développement**Gestion de projets****Gestion des résultats*****Résultats de production « livrables », réalisations*****Efficiences**

Efficiences du processus
 Traitement administratif des dossiers

Résultats : effets directs des interventions et activités**Résultats : impacts, retombées et répercussions globales****L'efficacité : les résultats produits**

Réponse aux demandes et aux attentes des clients
 Réponse aux besoins « réels »
 Atteinte des objectifs
 Évaluation de programmes

La satisfaction³

Clients utilisateurs de service
 Mandants et clients institutionnels
 Bailleurs de fonds client payeur (le contribuable)
 Partenaires et milieu : la communauté élargie, les organismes régulateurs

Résultats internes de transformation de l'organisation**Adéquation : amélioration et innovation****Suivi des conditions, de la conjoncture, des facteurs externes de performance****Adéquation : adaptation**

3. Inspiré en particulier de « Votre guide pour mesurer la satisfaction des clients », Conseil du Trésor du Canada, publié par la Direction des communications et de la coordination, avril 1992.

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

GESTION GÉNÉRALE : DIRECTION GÉNÉRALE

<i>Planification stratégique</i>	Existence de plans Connaissance et accep- tation du plan par les employés	Volume (n ^{bre} et %) d'unités administratives possédant un plan Taux de connaissance de___ : – N ^{bre} et % d'employés qui connaissent et acceptent le plan – Degré de connaissance du plan
Établissement des conditions, structure et allocation des ressources	Existence de structures fonctionnelles et efficaces de décisions sur... Qualité des mécanismes d'allocation des ressources	• % d'unités administratives avec des structures explicites de décisions sur... • N^{bre} d'intervenants à décider... • Délai d'allocation des ressources
	Concordance mission – besoins de la clientèle Existence et qualité des plans d'intervention	• Degré de précision des objectifs • Degré de concordance mission – besoins – ressources (qualitatif) • % des secteurs d'activités faisant l'objet d'un plan ou de program- mation

GESTION DE PROGRAMMES

<i>Formulation, élaboration et implantation du programme</i>	Cibler les bonnes clientèles	• Indicateurs de profil de clientèles : sociodémographique, économique, besoins
	Ressources affectées	• Ress. humaines : Volume (n^{bre} et %) de personnes, etc. • Ress. financières : Budget disponible, montant accordé, investissement
	Complémentarité Arrimage des plans et programmes	• N^{bre} de programmes avec des objectifs communs, liés • N^{bre} d'obligations, de résultats recherchés en commun

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

SUIVI GÉNÉRAL, CONTRÔLE et ÉVALUATION STRATÉGIQUE

* Voir aussi les composantes spécifiques de gestion des ressources	Existence et qualité des mécanismes de suivi – contrôle – évaluation Importance accordée à l'utilisation des mécanismes de contrôle Reddition de comptes et obligations de résultats	• N^{bre} de mécanismes existants • Taux de couverture du suivi_ contrôle • % de l'organisation, des secteurs d'activités, programmes suivis • Fréquence des suivis, contrôles et évaluations prévus • % des ressources allouées au suivi, contrôle, évaluation • % relatif des redditions de comptes qui sont en termes de résultats • Fréquence prévue des redditions de comptes _ rapports de gestion

GESTION des CLIENTÈLES

Suivi des CLIENTS et des BESOINS : la « DEMANDE »	Connaissance de la clientèle : • Profil de la clientèle : potentielle _ ciblée _ couverte _ atteinte • Achalandage prévu : suivi du type et du niveau de la demande	• Volume (n^{bre} et %) de clients : potentiels, ciblés, couverts, atteints • Volume (n^{bre} et répartition en %) par types • Indice de lourdeur des cas (ex. : heures moyennes d'intervention requises)
Lecture de l'environnement	• Localisation, dispersion géographique • Zones à risque	• Taux de dispersion / critères • Indice de mobilité des clientèles • Indices d'évolution des besoins • Taux de dépistage
Analyse des besoins et des occasions d'interventions	• Nature et importance des besoins, des attentes de la clientèle, des opportunités d'intervention • Gamme de services nécessaires : Niveaux des besoins : exprimés _ / perçus _ / réels _ / reconnus pertinents _ / acceptables _ / retenus prioritaires	• Volume et répartition en % des besoins et des préférences / types de besoins • Taux d'incidence • Divers taux en % relatifs au total des besoins (en quantité, qualité et temps)
Gestion des marchés	Suivi de la concurrence	Part de marché : – en % du volume d'affaire – en % des clients potentiels Indices d'évolution du marché

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

GESTION des RESSOURCES en général et des CONDITIONS STRUCTURELLES

Plan budgétaire Plan d'effectifs	- Profil : Disponibilité et qualité et évolution des ressources - Équité et équilibre dans la répartition globale des ressources disponibles et le partage des frais intersectoriel	- Mesures d'état(s), inventaire, solde disponible : en volume et en \$ \$ % de répartition (part) du financement, des ressources et des budgets // programme, // secteur...
Allocation, attribution et répartition des ressources	Ressources affectées (HFMI)	Volume (n^{bre} et %) et montant (\$ et %) alloués // type de ressources
CONDITIONS : structure, moyens et possibilités	Qualité de l'organisation administrative et de la réglementation	- Volume de procédures à suivre % de temps alloué à l'application des procédures
	Poids de l'encadrement et réglementation	Taux d'encadrement

GESTION des RESSOURCES HUMAINES : en général

<i>Exclut les gestionnaires, traités ailleurs</i>	Profil actuel de la main-d'œuvre	Moyennes : âge, ancienneté, salaire, niveau de scolarité...
	Valeur des ressources humaines : mobilisation, moral	Mesures « RH ». Indices de : – capacités des employés – motivation intérêt et effort consenti – polyvalence, potentiel
	Composition des effectifs	Volume (n^{bre} et répartition en %) des effectifs permanents _ temporaires, temps plein _ temps partiel, occasionnels _ réguliers, etc.
	Sécurité d'emploi	- Indice de précarité de l'emploi (ex. volume [n^{bre} et %] d'employés permanents) - Taux d'attrition et taux de remplacement

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Climat de travail	• Volume (n^{bre} et % du nombre d'employés) de griefs (« taux de contestation ») • Indices de qualité du climat : perception • Taux de participation • Taux de d'implication • Volume (n^{bre} et %) de départs // motif
	Satisfaction de la main-d'œuvre	• Taux de satisfaction
	Qualité des gestionnaires de l'organisation en général	Ensemble des indicateurs sur : – capacité de performance, d'atteinte des objectifs compétence, – confiance et crédibilité, leadership, éthique et équité, influence
		• Taux de roulement des cadres
	Responsabilisation	• Degré d'imputabilité
	Implication des gestionnaires et appropriation de la performance	Degré d'implication des gestionnaires : – Taux de participation aux décisions – Degré de réceptivité à la mesure de la performance

GESTION des RESSOURCES HUMAINES :**La Direction des ressources humaines en particulier**

En général	Qualité du support offert par la DRH _ réponse aux demandes d'intervention dans les unités	• Temps moyen de réponse aux demandes d'intervention • Indice de qualité de l'intervention DRH • Taux de plaintes
Embauche	Descriptions valides et à jour des emplois	• Taux de vacance • Volume (n^{bre} et %) de postes avec descriptions conformes / normes
	Disponibilité de la main-d'œuvre	• N^{bre} de candidats disponibles, acceptables à l'interne et à l'externe
	Suivi de l'embauche	Volume (n ^{bre} et %) d'embauche : – % du total d'employés – % des postes à combler – Délai moyen d'embauche – Coût des remplacements, des départs

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
Dotation et affectation	Comblement de postes Délais de comblement des postes : requête reçue_ réponse aux demandes_ embauche _ transfert_ entrée en fonction	• Taux de comblement _ dotation de postes ou de vacance • Volume (n^{bre} et %) de postes non comblés • Délais globaux _délais par étape • Taux de respect : délais cibles d'acquisition de main-d'œuvre • Taux d'affectation
	Suivi de la mobilité	• Taux de mobilité _ de stabilité • Indice de potentiel de mobilité (ex. indice de polyvalence, taux de scolarisation, etc.) • Volume (n^{bre} et %) de demandes de transfert • Taux de roulement du personnel • Taux de rétention des employés
Formation et développement	Information aux employés Orientation	• N^{bre} et fréquence des contacts : rencontres, documentation...
	Développement et accroissement des compétences des ressources humaines	• Taux de réponse aux demandes de formation Taux de formation : – Volume (n^{bre} et %) d'heures de formation – Volume (n^{bre} et %) d'employés formés
	Suivi des dépenses de formation	Coût moyen de formation : – en % du budget – en % de la masse salariale
	Qualité et pertinence de la formation	• Taux de conformité de la formation au poste • Taux de satisfaction du personnel
Évaluation du personnel	Le personnel possède et connaît les attentes de l'organisation.	• % d'employés ayant des attentes • Degré de connaissance, de formalisation des attentes signifiées
	Le personnel reçoit une appréciation, une rétroaction sur son rendement.	• Fréquence des évaluations • Taux de couverture (% d'employés évalués) • Taux de réponse : % des évaluations ayant des incidences pour l'employé.

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Performance du personnel	• Scores moyens et taux de réponse aux attentes signifiées • Taux d'évaluation positive • Taux de progression
	Adhésion des évalués et évaluateurs au système d'évaluation développé	• Taux de satisfaction • Taux de révision – modification des évaluations
Rémunération	Suivi des coûts de la masse salariale	• Montants \$\$ et évolution des coûts de la rémunération • Répartition en % des masses salariales
		• Valeur des avantages sociaux en montant (\$) et % de la masse salariale)
Relations de travail	Conformité aux normes conventionnées	• Taux de conformité – de dérogation • Volume (n^{bre} et % par type) de griefs
	Bonne marche des négociations	• N^{bre} et fréquence des rencontres
	Accessibilité aux cadres à des fins d'évaluation, de carrières...	• Nombre et fréquence des rencontres • Durée moyenne des rencontres
	Relation de travail (favoriser les règlements des griefs à l'amiable)	• Volume (n^{bre}) et fréquence des griefs • % des dossiers en litige qui font l'objet d'un grief. • Taux de règlement de problèmes avant grief • Taux de règlement des griefs • Coût moyen des règlements
	Recherche constante de réduction des coûts d'arbitrage	• % de griefs réglés par décision arbitrale • Coût moyen des griefs par arbitrage
	Suivi des libérations syndicales / unité d'accréditation	• Taux de libérations syndicales en % d'employés • Coûts des libérations
Santé et sécurité	Suivi des accidents de travail: Volume	Volume (n ^{bre} et %) d'accidents – n ^{bre} d'employés – n ^{bre} d'heures perdues

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Incidence et gravité	• Fréquence des accidents - Indice de gravité : – N^{bre} de jours de travail perdus – Coût des traitements • Délai moyen de traitement
	Coûts des accidents	Coûts totaux, moyen // types : – Coût d'absence – Coût en assurance-salaire – Coût de remplacement – Délais occasionnés
	Coûts de Santé et sécurité	• Taux % : avantages sociaux et charges sociales et salaires travaillés • Volume (n^{bre} et %) de demandes d'indemnisation reçues • Taux d'acceptation des demandes

GESTION des RESSOURCES FINANCIÈRES

Planification financière, gestion budgétaire	Plan de financement, budget adéquat	• Montant (\$ et %) accordé ventilé par poste budgétaire • Taux de réponse aux demandes
Suivi budgétaire	Maintenir l'équilibre budgétaire • respect du budget • dépenses de fonctionnement • déficit ou surplus • répartition relative des budgets	• Divers ratios financiers spécifiques au secteur d'activités • Écart budgétaire : montant (\$ et %) en heures-personnes, en % d'écart • Ratio en % des dépenses cumulées sur le degré d'avancement des activités
Gestion des dépenses	Réduction des coûts Respect des échéances de paiement	• Ratio en % : dépenses fonctionnement sur la rémunération • Délais de paiement • % de comptes en souffrance • Coûts des délais de paiement
Rentabilité et Gestion des surplus	Rentabilité financière Dégager des marges bénéficiaires Autofinancement	• Montant (\$ et % du total) facturable • Ratio de rentabilité – rendement • Taux de couverture des dépenses • Marge bénéficiaire • Disponibilité excédentaire

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Recouvrement Évolution des comptes	• Délai de facturation • Délai de réception de paiement • Âge des comptes • Taux de mauvaises créances
	Latitude de dépenser	• Marge discrétionnaire : montant en (\$ et %)
Gestion de la dette		• Taux de service de la dette : le % du budget pour la dette

Gestion des RESSOURCES MATÉRIELLES, des FOURNISSEURS et des « IMPARTITEURS »

Acquisitions	Gestion efficiente des commandes : en quantité économique Respect des délais de paiement	• N^{bre} de fournisseurs • Volume (n^{bre} et %) de commandes • Montant (\$ et %) des commandes • Écart de la quantité économique à commander • Volume (n^{bre} et %) de factures payées à temps • Délai de paiement et coûts de dépassement
Impartition	Partenariat	• % des activités étant imparties • Montants \$ impartis (pour services à l'extérieur)
Gestion d'inventaire	Suivi de base : immeubles, matériel et outillage, équipement, locaux, etc.	• Niveau d'inventaire disponible : en volume (n^{bre} et %), en montant (\$ et %) • Taux de disponibilité et d'accès aux équipements
Gestion des actifs	Accessibilité des intervenants aux ressources	• Ratio n^{bre} d'utilisateurs / n^{bre} d'équipement en état de fonctionner • % de demandes de ressources satisfaites • Délai d'obtention des ressources nécessaires
Maintenance	Maintenance Entretien préventif et protection	• Âge des inventaires par catégorie • Taux d'obsolescence • Taux de remplacement Indice d'état : – Indice de sécurité ou de risque – Fréquence de réparation
	Suivi du service rendu par les services matériels	• Volume (n^{bre} et %) des réquisitions traités • Délai et retard moyen de réponse aux réquisitions

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

GESTION des RESSOURCES INFORMATIONNELLES

En général	Profil du parc informatique : équipements, logiciels, systèmes...	• Volume (n^{bre} et %) d'appareils • Volume (n^{bre} et %) de postes de travail
	Capacités des SI : pertinence, qualité, faisabilité, convivialité Rendement opérationnel	Indicateurs de diagnostic de SI : – Taux de disponibilité des postes de travail, ratio n^{bre} postes / n^{bre} usagers – Taux d'utilisation // niveaux – Taux d'erreurs et de reprises – Temps d'accès aux systèmes – Temps de réponse // systèmes – Répartition en % du budget et du total des activités de développement de production de maintenance – Taux d'impartition – Taux de satisfaction des usagers
Exploitation des systèmes Production de l'information	Achalandage	• Volume d'activités des systèmes : n^{bre} de transactions, de traitements, de rapports, d'accès aux bases de données
Maintenance	Suivi de l'obsolescence	• Degré de désuétude • Âge moyen / durée de vie_ MTBF
	Suivi des pannes et interruptions	• N^{bre} de pannes et interruptions • Fréquence des pannes • Durée moyenne des pannes
Développement des systèmes	Suivi de projets Accroissement de la rentabilité Valeur ajoutée aux systèmes	• Indicateurs de gestion de projets* • Montants (\$ et %) épargnés • Indice de valeur ajoutée (en volume d'activités, temps d'accès, etc.)
Acquisitions et maintien à jour	Suivi du maintien à niveau	• Taux de remplacement des équipements et logiciels • Ratio montants dépensés / budgétés
Service aux usagers : support – dépannage	Suivi des activités de dépannage	• Volume et fréquence des signalements • Délai d'intervention et de résolution • Taux de résolution des problèmes

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
Formation des usagers		• Taux de formation • Degré de maîtrise par les usagers, degré d'autonomie • N^{bre} de fonctionnalités connues, utilisées

Gestion des PARTENAIRES et des BÉNÉVOLES

Partenariat et collaboration	Connaissance de base	• Volume (n^{bre} et %) de partenaires • Degré (qualitatif) ou taux (quantitatif) de participation des partenaires (n^{bre} et %)
	Complémentarité avec les organisations contributrices	Volume (n ^{bre} et % du total) commun : – clients _ dossiers – ressources partagées – activités et services • N^{bre} de projets conjoints • Proportion respective des contributions %
	Complémentarité / multidisciplinarité professionnelle	• Volume (n^{bre} et %) d'interventions basées sur l'approche commune...
	Achats en commun	• N^{bre} de fournisseurs communs • Volume (n^{bre} et %) et montant (\$ et %) des achats
	Participation de collaborateurs	• Volume d'organismes ou groupes
	Concertation des intervenants	Degré de partage : – de l'information – des décisions
Communications avec les groupes représentatifs	Importance des contacts avec les organismes	• N^{bre} et fréquence des contacts avec les organismes
Gestion du bénévolat	Importance et qualité de la participation des bénévoles Disponibilité Contribution à la performance de l'organisation	Taux de participation des bénévoles : – Proportion en % des activités ou programmes où participent des bénévoles – Taux de présence aux activités, aux rencontres... – % de bénévoles dans les équipes – Valeur « de remplacement » de leur contribution

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

L'OFFRE. La « RÉPONSE POSSIBLE »

Adéquation entre BESOINS de la clientèle <> OFFRE de service <> RESSOURCES disponibles

Offres de service	Gamme _ panier de services offerts	• Volume (n^{bre} et %) de services offerts • Volume (n^{bre} et %) de programmes • Volume d'interventions prévues
	Couverture de la clientèle potentielle Réponse aux besoins Universalité	Taux de réponse, de couverture des besoins : – % de clients potentiels ciblés, couverts • % de besoins couverts • degré ou % de service adéquat – % de la population admissible au service
Structure d'accueil	Capacité d'accueil Disponibilité des ressources Accessibilité aux soins et services Accessibilité aux ressources Promptitude	• Volume de places disponibles (en n^{bre} et en % de la demande) • Taux de disponibilité de personnel qualifié • Volume d'ÉTC alloués aux activités et services • Volume (n^{bre} et %) d'utilisateurs en attente de services • Degré d'avancement ou de retard dans le calendrier d'interventions • Écart, indices de dépassement • Volume (n^{bre} et %) d'activités en retard • Délai d'analyse des dossiers - Délai de service, de prise en charge : – temps moyen d'attente – longueur de la liste d'attente • Distance moyenne à parcourir
	Adaptabilité des services Disponibilité de ressources alternatives	• Volume (n^{bre} et %) de clients référés • Volume (n^{bre} et %) dossiers relocalisés
	Référence aux bons services Connaissance de la gamme des activités et services par les ressources et du profil des intervenants par les clients	• % des demandes qui sont recevables • % des références aux bons services • % de références à refaire • Délai de référence ou retard de prise en charge occasionné

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

GESTION des ACTIVITÉS, des OPÉRATIONS COURANTES

Plan opérationnel d'intervention	Correspondance des activités réalisées par rapport au plan (ressources _ budget, activités, clients, localisation)	• Écarts de volume (n^{bre} et %) et de montant (\$) et de le « planifié », le « budgété » et le « réalisé » • Délai ou retard dans la livraison du service ou du produit • Degré de complétion du plan
Gestion de la demande	Achalandage Niveau d'occupation	• Volume (n^{bre} et %) de clients • Taux de contact d'affaires • Volume (n^{bre} et %) des demandes de services reçues • Volume (n^{bre} et %) d'inscriptions, « d'abonnements », de dossiers ouverts • Taux et fréquence d'utilisation des services • Taux d'occupation des installations • Taux d'adhésion aux services offerts ou aux programmes • Volume (n^{bre} et %) d'affaires – chiffre d'affaires en \$ – part de marché (n^{bre}, montant et %)
	Demandes de services en particulier	• Volume (n^{bre} et %) de nouveaux services demandés • Volume (n^{bre} et %) de clients refusés // motifs
	Évolution des clientèles (accroissement, réduction, déplacement)	• Volume (n^{bre} et %) de nouveaux clients • Taux de croissance de la demande • Taux de roulement net de la clientèle • Taux de rétention des clients • Taux de réutilisation des services • Taux de croissance du chiffre d'affaires
Activités de fonctionnement, opérations	Suivi des activités : <i>peut toucher l'ensemble des activités.</i> Activités spécifiques de production : <i>se référer aux résultats de production.</i>	• Volume (n^{bre} et %) d'activités internes // type <i>De nombreux indicateurs peuvent être identifiés, en général, des indicateurs spécifiques au secteur d'activités.</i>

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
Gestion des dossiers	Suivi / Inventaire des dossiers Équilibre dans l'assignation et la répartition des dossiers	• Volume (n^{bre} et %) de cas ou de dossiers reçus, ouverts, à traiter, acceptés, en attente, refusés, fermés, retirés... • Volume (n^{bre} et %) de dossiers traités, ouverts, actifs, fermés • Âge des dossiers • Taux de roulement des dossiers • Volume (n^{bre} et % de répartition) des dossiers assignés

Gestion de l'UTILISATION des RESSOURCES

	Respect du plan d'utilisation des ressources. Conformité au plan	• Taux de dépassement des volumes et délais • Disponibilité excédentaire de ressources
<i>RH: ressources humaines</i> <i>RP: ressources partenariales</i> <i>RF: ressources financières</i> <i>RM: ressources matérielles</i> <i>RI: ressources informationnelles</i>	Utilisation des ressources: RH: L'équilibre dans le fonctionnement et le travail: volume, charge de travail, etc. RP: importance de la contribution La conformité aux tâches dans l'utilisation des effectifs RF: équilibre budgétaire RM: utilisation optimale RI: accès à l'information	• Taux d'utilisation des ressources • Volumes de demandes, d'activités // type de ressources RH et RP: – Volume (n ^{bre} et %) de temps consacré à... Indices de charge de travail: – N ^{bre} de jours-personnes / dossier – N ^{bre} de dossiers par intervenant... – RP: durée moyenne et fréquence des interventions, taux de présence • % d'heures dédiées au travail prévu / les heures travaillées • RF: écart budgétaire cumulé net en cours d'exercice • RM: taux d'utilisation des équipements RI: – n ^{bre} de postes de travail utilisés, – volume et taux d'utilisation – temps d'accès, temps de réponse
	Niveau d'occupation des installations	• Taux d'occupation • Taux d'utilisation • Taux de roulement de la clientèle
	Niveau de participation du client aux activités liées à son cas ou dossier	• Taux et fréquence de participation • Volume (n^{bre} et %) des cas où le client participe.

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

FAÇONS DE FAIRE dans le FONCTIONNEMENT et les OPÉRATIONS

Coordination des activités et des interventions	Respect des calendriers d'activités et d'interventions Respect des échéances	• Taux de conformité aux échéanciers fixés – N^{bre} et % d'activités en retard – Degré d'avancement – Délai et retard moyen • Taux de déplacement _ annulation d'activités prévues
	Équilibre des chaînes de production ou des séquences d'opération	• Indicateurs de temps et mouvement : – cadence, rythme de production – indice d'équilibre des tâches et opérations
Coordination des activités communes ou d'échange de support ou de produits interservices	• Équilibre de la chaîne clients-fournisseurs à l'interne, de la chaîne de valeur ajoutée • Qualité du processus, des opérations et des activités • Intégration des activités multidisciplinaires • La qualité du processus	• % de ressources communes utilisées • Taux de réduction du taux de rejet, des reprises du service • Taux de réduction des doublages, des délais de production
Encadrement administratif	Le poids de l'encadrement administratif et de la réglementation	• % de temps en réunion • Le n^{bre} de comités de coordination et le n^{bre} de membres • Le coût de l'encadrement administratif (<i>l'overhead</i>) • Le nombre de cahier de procédures • Le % d'application des procédures « selon les règles »
	Connaissance et respect : • des lois et règlements • du cadre de gestion : cadres normatifs, règles, protocoles standard, consignes	• Taux de conformité aux règles et ententes • Volume et fréquence de non-respect : manquements ou poursuites • % de dossiers à corriger • Volume (n^{bre} et %) de plaintes et manquements

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
Service à la clientèle	Qualité du service (<i>Voir aussi Structure d'accueil</i>) Satisfaction des clients (<i>Voir aussi résultats d'impacts</i>)	Scores sur la qualité du service : – Qualité de la prestation – Facilité d'accès – Convenance des heures – Volume de plaintes de non-respect – Temps d'attente – Taux de continuité du service – Compétence des employés – Clarté des réponses fournies • Scores sur la satisfaction
	Qualité des relations avec la clientèle • Supports d'information • Niveau de connaissance des services par les clients • Niveau de connaissance des clients par les ressources	• Volume de demandes d'information • % d'information communiquée • Degré de facilité de compréhension de l'information, des instructions, des formulaires • Degré d'adéquation : demandes / services offerts • Niveau de connaissance des services par le client
	Respect des valeurs de l'organisation dans les interventions profession- nelles : valorisation de la personne, respect des droits, prise en compte des besoins des parte- naires, empathie, équité	Scores de mesures relatives aux clientèles ou à un programme « Qualité » : – perçus par les clients – perçus par les ressources
	Suivi des plaintes	• Volume (n ^{bre} et taux) de plaintes • Volume (n ^{bre} et %) des demandes de révision • Délai de traitement des plaintes et des demandes
Soutien administratif Gestion des dossiers et des archives	Qualité dans le trai- tement des dossiers et des rapports : en degré et en importance (<i>Voir aussi le traitement administratif des dossiers dans la section efficience.</i>) Qualité du classement	• Volume et % de dossiers incomplets, repris • Délai de correction • Taux d'erreur moyen • Délai moyen dans le traitement des dossiers • Taux de rejet, de retour des documents et rapports • Délai d'accès aux dossiers • Volume (n ^{bre} et %) de dossiers introuvables • Taux de conservation ou de destruction à échéance

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

FAÇONS DE FAIRE dans la GESTION

	Qualité de la gestion de l'organisation <i>Les préoccupations s'identifient selon les approches de gestion performante choisies par l'organisation et la capacité des gestionnaires d'y répondre : valeurs, rôles et comportements, obligations et responsabilités, réalisations et production attendues... Imputabilité des responsables</i>	<i>La mesure est souvent mixte : en partie quantitative, en partie qualitative et subjective, mais néanmoins valable.</i> • Un ensemble d'indicateurs du présent tableau choisi selon les priorités de performance // niveaux • Diverses mesures de qualité et de perceptions à l'interne et à l'externe : qualité de l'environnement de travail, satisfaction des employés, climat organisationnel... • Ex. : Taux de réalisation des plans et des correctifs
Suivi général, contrôle et évaluation	Participation et importance accordée au suivi, au contrôle et à l'évaluation	• % des activités qui sont évaluées • Taux de participation des cadres aux activités de suivi, contrôle et évaluation • % des communications faisant référence aux cibles et à leur suivi, contrôle et évaluation
	Respect des balises de reddition de comptes	• Fréquence des redditions de comptes, des rapports de gestion // type (opérationnel, TB...) • Délai d'ajustement ou de réaction à la nécessité de réallouer les ressources
Participation des employés à la gestion	Responsabilisation : Partage des responsabilités et implication des employés	• Taux de participation et taux de satisfaction aux rencontres et aux activités de coordination
Négociations internes et externes	Harmonisation des relations	• N^{bre} de contentieux et de litiges // types • N^{bre} de griefs, de poursuites ou d'enquêtes • Taux de règlement des litiges
Communications internes et externes et reddition de comptes publique	Mise en œuvre de l'approche stratégique de communication	• N^{bre} et fréquence des communications sur..., des rencontres sur..., des couvertures de presse • Taux de participation aux rencontres sur...

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	<i>Loi d'accès à l'information</i>	• N^{bre} et fréquence des demandes d'accès • Taux et délai de réponse aux demandes d'accès

GESTION DES TRANSFORMATIONS, de l'AMÉLIORATION

Plan qualité	• Les préoccupations spécifiques au programme de qualité • Rentabilité des transformations	• Taux de participation aux activités du programme • Taux de rentabilité des transformations spécifiques au programme • Montants récupérés, économies engendrées (\$ et %)
Réingénierie et amélioration continue appliquée au processus de production ou d'intervention	L'impact du programme : l'amélioration de la qualité pour l'organisation en général (<i>Voir aussi l'efficacité, plus bas.</i>) • Efficacité du processus, accroissement de la productivité • Réduction des délais, des coûts, des pertes et des doublages • Qualité du produit ou du service, des résultats, des RH (capacités, réduction des accidents, qualité de vie au travail) • Conformité à des normes comme ISO • Positionnement relatif aux « <i>meilleures pratiques</i> »	Mesures d'amélioration. Impacts sur le fonctionnement en général : – Taux d'amélioration de la productivité ou du rendement – Taux de réduction des délais de production, de livraison de biens et services – Taux de réduction des coûts totaux, moyens, unitaires – Économie d'échelle – Taux de réduction des pertes et des doublages – Taux d'augmentation du degré de conformité aux normes Taux de diminution : – des plaintes et des retours – des erreurs – du volume (n^{bre} et %) de correction • Taux d'augmentation de la satisfaction des employés et des • Taux de réduction des accidents • Taux de diminution du volume (n^{bre} et %) de griefs • Rang selon les balises de comparaison (<i>benchmarks</i>)
Rationalisation	• Réduction des coûts • Réduction des effectifs	• Taux de réduction des coûts nets • Taux de réduction d'effectifs • Taux de rétention des bons employés • Taux de réaffectation • Taux d'attrition

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

GESTION de PROGRAMMES

Implantation du programme	Promptitude et respect des échéanciers	Indicateurs de type gestion de projets : volumes d'activités, degrés d'avancement, délais, etc.
Opération et gestion du programme : suivi continu <i>(Voir aussi les divers résultats, plus loin.)</i>	Activités de production	- Volume (n^{bre} et %) d'activités : demandes reçues, acceptées, interventions effectuées - Produits ou services livrés, contribution, aide apportée, montants investis
	Suivi des coûts	- Coût total et moyen par produit livré - Coûts d'administration du programme - Taux de rendement net
	Efficacité du programme : atteinte des objectifs de « production »	Degré d'atteinte des objectifs : – % services rendus / prévus
	Mise en œuvre : respect du plan, allocation et utilisation des ressources Qualité de la gestion du programme	<i>(Voir Indicateurs de qualité générale de la gestion.)</i>
Évaluation du programme	Pertinence	- Taux de réponse aux besoins - Taux d'utilisation des produits
	Rendements bruts et nets Production des effets escomptés sur les cibles et répercussions Réponse aux besoins	- Valeur ajoutée à la situation : degré de modification des cibles visées par le programme - Degré d'adéquation : besoins exprimés / satisfaits
	Retombées et répercussions	Indicateurs de contribution du programme à des changements sociopolitico-économiques de l'environnement direct : taux de variation
	Satisfaction	Taux de satisfaction des : – clients du programme – intervenants ou partenaires – bailleurs de fonds

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

GESTION de la RECHERCHE et du DÉVELOPPEMENT

	Augmenter la visibilité	- Jours-personnes de participation aux congrès et colloques scientifiques - N^{bre} de prix et de reconnaissances
	Améliorer la publication des rapports scientifiques	- Volume (n^{bre} et %) de recherches et de publications - Taux de publication : % de rapports publiés / total des recherches - Écarts ou conformité aux prévisions
	Réception de subventions	N^{bre} de subventions reçues et montant (\$) et % du budget total)

GESTION de PROJETS

	Suivi du projet en général : <i>planifié / estimé / projeté / approuvé / budgété / engagé / prévu ajusté / réalisé</i>	Ratios et taux divers pour les activités et les ressources : réalisé / prévu ajusté / projeté / planifié / estimé / approuvé / budgété / engagé.
	Suivi d'avancement : - réalisation des activités - calendrier - utilisation des ressources	Taux d'avancement comparés : % d'activités réalisées % de temps calendrier passé ou restant % de ressources utilisées
	Respect des échéances Avance ou retard Coûts du temps supplémentaire et des retards	Indicateurs de dépassement : - Délai moyen / médian - N^{bre} et % d'activités en retard, en avance - Retard ou avance moyens en jours et en % - Écart en jours et en % pour les échéances selon le chemin critique - Coûts \$ et % du temps supplémentaire, des pénalités de retard
	Suivi des ressources en particulier : - respect du budget - rendement des ressources	- Jours-personnes utilisés - Taux de productivité - Temps supplémentaire

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Respect de l'ordonnement des activités du chemin critique	• Taux de modification des activités (antécédences) • Taux de dérogation : % d'activités remplacées • Temps ajouté au chemin critique
Ensembles de projets		• Ratio : projets en suspens par rapport aux projets conformes ou livrés à temps

GESTION des RÉSULTATS**RÉSULTATS DE PRODUCTION « LIVRABLES », RÉALISATIONS**

	Suivi d'activités de production Niveau des services rendus • Biens et services fournis • Activités complétées • Clients servis Achalandage : clientèle effective	• Volume (n^{bre} et %) et montant (\$ et %) de biens expédiés, livrés • Volume (n^{bre} et %) de clients et de leur localisation • Volume (n^{bre} et %) de services rendus, d'interventions effectuées, d'activités complétées, de résultats produits, de décisions rendues, d'autorisations données, etc.
	Utilisation des services Niveau d'occupation des installations	• Taux d'utilisation des services (% de services consommés / services offerts) • Volume (n^{bre} et %) de clients qui ont reçu des services • Taux d'utilisation effective des services /types • Durée moyenne d'utilisation, de séjour

EFFICIENCE

Efficiences du processus	Ressources utilisées	Temps supplémentaire : – Volume en heures et % du temps total – Volume en n^{bre} et % d'employés • Coût total et moyen par produit livré

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Rendement des res- sources et des moyens utilisés	• Efforts totaux moyens fournis – Volume (n^{bre} et %) des effectifs de production • Taux d'utilisation de chaque ressource en % – Ratio : ressources utilisées / outputs produits – Volume (n^{bre} et %) moyen de jours-personnes / dossier ou intervention Taux de rendement : – Résultats atteints / ressources utilisées – Taux de réalisation des activités / ressources
	Productivité	Taux de productivité : – N^{bre} de clients ou de dossiers / intervenant – N^{bre} d'heures productives / nombre d'heures totales – Temps productif en % : n^{bre} d'heures travaillées / n^{bre} d'heures rémunérées
	Réduction ou contrôle des coûts Équilibre dans la répartition des coûts	• Répartition des coûts relatifs des facteurs de production en % • Coûts des pertes, des doublages, des corrections d'erreurs, des retours • Coût total et unitaire de production du service, d'une intervention (prix de revient / intervention) • Coûts de substitution des ressources
	Respect des échéances et des délais Respect du calendrier de production (Voir aussi gestion de projets et qualité des processus.) Délais	• Indicateurs de type gestion de projets : volumes d'activités, degrés d'avancement, délais, etc. Taux de conformité aux échéanciers fixés : – % d'activités complétées/prévues – Volume (n^{bre} et %) d'activités en retard – Degrés d'avancement • Délai et retard moyen • Débit (rythme) de livraison des biens ou services

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Utilisation optimale des RH Encadrement	• Taux d'absentéisme • Taux de temps supplémentaire • Taux de dépassement de la charge de travail • Volume (n^{bre} et %) de ressources d'intervention / volume total de ressources • Coûts de remplacement du personnel
	Respect du plan d'allocation des ressources et équilibre entre les demandes et les ressources	• % de répartition de ressources vs répartition des clients • Ratio croissance de la demande / croissance des ressources - Taux de dépassement et écarts (en jours, en \$): – Temps et utilisation des ressources – Écarts en volume et en montant par rapport aux budgets • Disponibilité excédentaire de ressources dégagées RH, \$
	Rentabilité, profitabilité	• Taux d'autofinancement des activités • Taux de récupération des investissements
Traitement administratif des dossiers	Rendement dans le traitement des dossiers, cas, demandes Respect des échéances de traitement (Voir aussi <i>Support administratif des dossiers dans la section FAÇONS DE FAIRE.</i>)	• Délai moyen de réponse, de traitement des dossiers • % de traitement complété : demandes traitées / en attente • Volume (n^{bre} et %) de cas traités à temps • Retard moyen des cas non traités (répartition % en laps de temps (< 1 mois, 1-3 mois, etc.))

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

RÉSULTATS**EFFETS DIRECTS des interventions et activités**

RÉPONSE « EFFECTIVE »	Existence d'un effet obtenu grâce au produit ou au service, lié au volet réalisation de la mission : résolution du problème, satisfaction du besoin ou de la demande, amélioration des conditions en termes de quantité, qualité, valeur en \$, temps.	• Volume (n^{bre} et %) de produits acceptables • Degré d'amélioration de la condition du client • Taux de résolution du problème, de réponse au besoin • Taux d'évitement des problèmes dus à l'absence d'intervention (<i>adverse outcome</i>)
		Indices ou mesures professionnelles de changement • Valeur ajoutée
	Couverture de la clientèle	• Taux de couverture de la clientèle, des besoins
	Pénétration	• Taux d'atteinte de la clientèle (% touchée / ciblée) • Taux de pénétration de la clientèle

RÉSULTATS**IMPACTS, RETOMBÉES ET RÉPERCUSSIONS GLOBALES**

	Impacts globaux Volume et valeur des améliorations conséquentes aux résultats directs Autres conséquences, « effets secondaires », retombées positives ou négatives	Indicateurs sociaux, économiques, populationnels, par exemple : • N^{bre} d'emplois créés par un programme, retombées économiques d'un établissement sur sa région, attraction de main-d'œuvre qualifiée Volume (n^{bre} et %) et valeur des impacts négatifs : – Degré de dégradation des conditions de l'environnement humain, économique, social : pollution, précarité de l'emploi, etc.

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

L'EFFICACITÉ**Les RÉSULTATS PRODUITS au regard 1) des BESOINS du client et 2) des OBJECTIFS**

ADÉQUATION RÉSULTATS <> BESOIN des CLIENTS <> OBJECTIFS et MISSION

Réponse aux DEMANDES et aux ATTENTES des clients	Assurer une réponse adéquate aux demandes en termes de quantité, de qualité, de coûts, de promptitude.	• Volume (n^{bre} et %) de demande • Taux de réponse aux demandes des clients (totales, admissibles, pour lesquelles on a les ressources, etc.) • Degré d'acceptation du service par le client • Taux d'utilisation des produits • Taux de retour des produits ou du client
Réponse aux BESOINS « réels »	<i>Pertinence (utilité) des interventions, des activités et des résultats</i>	Multiplis ratios, taux ou relations entre effets produits / services consommés / gamme de services offerts / besoins réels / demandes exprimées / besoins pressentis. Par exemple : • Taux de réponse aux besoins des clients • Degré de pertinence de la demande face au besoin réel « diagnostiqué » • Taux de succès ou d'échec de l'intervention • Ratio : taux de résolution du problème / taux d'incidence du problème, etc.
Atteinte des OBJECTIFS	<i>Atteinte des objectifs</i>	Divers ratios et taux pour les résultats réalisés / prévus / ajustés / projetés / planifiés / estimés / approuvés / budgétés / engagés, etc. : – Degré d'atteinte des objectifs : % de services rendus / prévus – Ratio, taux ou écart en volume des extrants réalisés / les extrants visés
Évaluation de programmes	Pertinence (utilité) du programme, de ses activités et de ses résultats. Rendement, valeur du programme	• Degré de pertinence • Mesures de rendement bruts et nets (tirées de méthodes d'évaluation spécifiques)

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps

SATISFACTION

Clients UTILISATEURS de service	• Suivi de la mesure de la satisfaction de la clientèle : quantité, qualité, coûts, délais. • Disponibilité du service • Pertinence perçue du bien ou service	• Taux de satisfaction des usagers : – Quantité de services – Qualité des services, de la prestation : • Compétence des employés • Temps accordé – Coûts « les clients estiment en avoir pour leur argent » – Temps (délai, fréquence) • Taux de réponse aux attentes et aux besoins • Taux de participation • Volume (n^{bre} et %) de plaintes • Degré de facilité d'accès, distance moyenne à parcourir, convenance des heures, attente, • Degré de continuité des services • Temps d'attente avant la prestation du service
	Intérêt et attraction de la clientèle	• Volume d'achalandage • Taux de rétention de la clientèle • Taux de fidélisation • Taux d'adhésion aux programmes optionnels
Mandants Clients institutionnels	Produits et services • Effets et impacts finaux, pertinence par rapport à une mission • Qualité	• Taux de réponse aux attentes • Taux de satisfaction
Bailleurs de fonds Client payeur (le contribuable)	• Satisfaction • Disponibilité du service	• Taux de satisfaction • Degré de disponibilité
Partenaires	Implication et participation	• Taux de satisfaction • Taux de participation, d'implication • Taux de rétention des bénévoles

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
Milieu La communauté élargie Les organismes régulateurs	• Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes • Importance des réactions • Couverture médiatique	• Taux d'évolution des ressources consenties (conditions fournies, budgets alloués, etc.) • Taux de plaintes, de remise en question • Indices de couverture médiatique (volume de couverture et polarité $\pm$)

RÉSULTATS INTERNES de TRANSFORMATION de L'ORGANISATION

		• Indicateurs de suivi de transformation organisationnelle (<i>Voir la section gestion des transformations et améliorations.</i>)
	Efficacité de la transformation	• Valeur ajoutée à l'organisation • Taux d'amélioration dans l'atteinte des objectifs
	Durabilité, pérennité	• Âge de l'organisation • Taux d'expansion (structure) • Taux de croissance (volume et montant)
	Rentabilité	• Montants récupérés, économies engendrées
	Compétitivité	• Rang ou position relative dans le marché
	Rayonnement et excellence Attraction de ressources de qualité	• Taux d'attraction • Taux de recrutement
	Propension à favoriser la performance Motivation à performer	• Mesures de qualité de l'environnement physique et ergonomie du travail • Mesures de climat de travail (taux d'absentéisme, de satisfaction, de participation, de roulement...) • Degré de prise en charge de sa performance par le personnel • Valeur des mesures incitatives
	Capacité de gestion performante	• Degré de rigueur de la gestion : plan stratégique, etc. • Mesures de capacités et d'habiletés des gestionnaires

RESPONSABILITÉS / COMPOSANTES	PRÉOCCUPATIONS de GESTION <i>Connaître, suivre, atteindre, améliorer, augmenter, diminuer...</i>	INDICATEURS GÉNÉRIQUES Quantité, qualité, montant, temps
	Capacité d'innovation	• Volume et degré de changements • Taux d'acceptation par le personnel • Taux de participation à un programme de boîte à suggestions, au développement de services ou produits novateurs • Volume et valeur des brevets détenus

ADÉQUATION : AMÉLIORATION et INNOVATION

	Veille des opportunités et des innovations : Suivi des « <i>pratiques optimales</i> », d'éléments comparatifs externes	Indicateurs sur les composantes comparatives externes (ressources, processus, résultats, etc.): – Taux d'utilisation de balises ou de normes – Taux de conformité à des normes – Taux de participation à des réseaux ou regroupements d'échange et de mise en commun
	Adaptabilité des services offerts Cycle de développement de services	Délai moyen de production : – de développement de produit ou de service – de réponse à de nouveaux besoins
	Innovation	• Taux d'obsolescence des produits ou services • Taux de remplacement des équipements

**SUIVI DES CONDITIONS ET CONJONCTURE, DES FACTEURS EXTERNES DE PERFORMANCE
ADÉQUATION : ADAPTATION**

	Veille populationnelle : caractéristiques de la population, des marchés	Indices, statistiques, (« signes vitaux ») sociodémographiques, économiques : • Structure et répartition de la population • Taux d'activité d'emploi, de chômage, niveau d'instruction
	Veille de l'évolution du marché	• Rythme de changement : de la demande, des produits ou services, des moyens et équipements
	Adaptabilité	Divers degrés d'adéquation entre les services offerts, les ressources consenties, les façons de faire et les produits < > l'évolution des besoins du marché et du contexte

.....

Bibliographie

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, Gouvernement du Canada (1996). *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, Ottawa.

——— (1980). *Guide méthodologique sur l'utilisation de la méthode du cadre logique dans la planification et l'évaluation de projets*, Direction de l'évaluation, Ottawa.

ASSOCIATION DES HÔPITAUX DU QUÉBEC (1997). *L'élaboration de tableaux de bord de gestion: Bilan de l'expérience d'établissements de santé*, Document de référence n° 5.

——— (1992). *Le tableau de bord, un outil de pilotage au service du Conseil d'administration: Guide méthodologique*.

——— (1992). *Le tableau de bord des établissements de santé: Présentation sommaire. Documentation technique. Description des indicateurs de gestion*.

——— (1992). *Le tableau de bord de l'hôpital. Devis de recherche*.

——— (1991). *Le financement des services de santé et des services sociaux: vers un nouvel équilibre basé sur les résultats et les coûts des programmes*, octobre, p. 79-80.

ALAVI, M. et E.A. JOACHIMSTHALER (1992). « Revisiting DSS Implementation Research: A Meta-Analysis of the Literature and Suggestions for Researchers », *MIS Quarterly*, mars.

BABBIE, Earl R. (1994). *The Practice of Social Research*, 7^e édition, Belmont, Wadsworth Publishing.

- BOISVERT, H. (1991). *Le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique.
- BOUDREAU, T.J. (1991) « L'évaluation de programmes, l'affaire de qui? », conférence, dans *Actes du Colloque sur l'avenir de l'évaluation au Québec*, SQEP et ENAP, p. 81.
- BRUNELLE, Y. et A. SAUCIER (1997). *Les indicateurs : du développement à l'utilisation*, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, inédit.
- CHIAPELLO, E. et M.H. DELMOND (1994). « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, janv.-févr., p. 49-58.
- COLLERETTE, P. et G. DELISLE (1982). *Le changement planifié*, Montréal, Agence d'Arc.
- CONSEIL CANADIEN D'AGRÉMENT DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ (1996). *Guide pour l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs de rendement*, Ottawa.
- D'ASTOUS, A. (1991). « Relever le défi de la réforme », Dossier La loi 120, quels impacts sur les systèmes d'information, *Le réseau informatique*, vol. 4, n° 1, décembre, p. 6-7.
- DE GUERNY, J., J.-C. GUIRIEC et J. LAVERGNE (1986). *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 5^e édition, Paris, Delmas.
- DELONE, W.H. et E.R. MCLEAN (1992). « Information Systems Success: The Quest for the Dependant Variable », *Information Systems Research*, vol. 3, n° 1, mars, p. 60-95.
- DIXON, J.R., A.J. NANNI et T.E. VOLLMAN (1990). *The New Performance Challenge Measuring Operations for World-Class Competition*, Homewood, Illinois, Irwin.
- DONABEDIAN, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Volume I – The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*, Ann Arbor, Michigan, University of Michigan.
- ECCLES, R.G. (1991). « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review*, janv.-févr., p. 131-137.
- EIS INSTITUTE (1992). *The First International Conference on EIS and Beyond*, colloque international, Boston.

- FLOURIOT, P. (1993). « Dossier indicateurs et tableaux de bord qualité », *Enjeux*, n° 136, août.
- FLOWER, M. R. (1986). *La gestion par indices de productivité*, Bell / Northern-Telecom.
- FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE (1987). *Efficacité, La communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public*, Ottawa. Il existe aussi un rapport sommaire de cette publication.
- (1987). *La responsabilité et l'information assurant un bon rapport coût-efficacité / Hôpitaux canadiens, un plan d'action*, Ottawa.
- GAGNÉ R. et J.L. LANGEVIN (1991). *Résultats de l'enquête sur la satisfaction de la clientèle à l'endroit des produits et des services*, Gouvernement du Québec, Ministère des Approvisionnements et Services, publication interne n° FA-379 (91-06).
- GELLMAN, H. (1989). « De nouveaux outils pour les cadres à l'esprit alerte », *Revue L'excellence*, automne, p.17-21.
- GOSSELIN, A. et S. ST-ONGE (1994). « Gestion et évaluation de la performance : un enjeu stratégique », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, p. 14-16.
- GOSSELIN, A. et K.R. MURPHY (1994). « L'échec de l'évaluation de la performance », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, p. 17-28.
- GOVERNEMENT DU CANADA (1996). *Améliorer la mesure des résultats et de la responsabilisation*, Rapport annuel au parlement par le Président du Conseil du Trésor.
- (1993). *Plan d'Action St-Laurent et Tour d'horizon*, Ministères de l'Environnement du Québec et du Canada. Approvisionnements et Services Canada.
- (1992). *Guide d'utilisation de 40 indicateurs socio-sanitaires*, Division des systèmes de services de santé, Santé et Bien-être social Canada, en collaboration avec le CHIS.
- (1992). *Votre guide pour mesurer la satisfaction des clients*, Conseil du Trésor du Canada, Bureau du Contrôleur général, Ottawa.
- (1991). *Méthodes d'évaluation de programmes*, Conseil du Trésor, Ministère des Approvisionnements et Services.

- (1981). *Principes pour l'évaluation des programmes par les Ministères et Organismes fédéraux*, Division de l'évaluation de programme, Ottawa.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Loi du Vérificateur général*, Québec, V-5.01/5(24).
- (2000). *Loi sur l'administration publique*, n° 82, Gouvernement du Québec.
- (1998). « La gestion de l'information et des technologies de l'information », Secrétariat du Conseil du Trésor, *Reflets*, n° 12, numéro spécial, août.
- (1997). *Les indicateurs : du développement à l'utilisation*, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, inédit.
- (1997). *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, juin, Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, p. 7.
- (1997). *Les Indicateurs sociosanitaires : le Québec et ses Régions*, Collection analyses et surveillance, Ministère de la Santé et Services sociaux.
- (1996). *Indicateurs de suivi de la transformation du réseau*, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- (1995). *Maintenant et pour l'avenir... La jeunesse. Guide de soutien à l'implantation du plan d'action jeunesse à l'intention de la régir régionale et de ses partenaires*, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- (1995). *Les indicateurs et la gestion par résultats*, Collection méthodologie et instrumentation, n° 8, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- (1993). « Salles d'urgence : évolution 1989-1992 et profil des clientèles », collection Données statistiques et Indicateurs, Direction générale de la planification et de l'évaluation, Ministère de la Santé et Services sociaux.
- (1993). *Indicateurs de performance*, Publication ministérielle, Ministère des Approvisionnements et Services, vol. 2, n° 4, janvier.
- (1991). *Résultats de l'enquête sur la satisfaction de la clientèle à l'endroit des produits et des services*, Ministère des Approvisionnements et Services, publication interne n° FA-379 (91-06).

- (1991). « Les systèmes d'information de gestion : enfin des logiciels destinés aux gestionnaires », Ministère des Communications du Québec, bulletin d'information *Le curseur*, vol. 7, numéro spécial, février.
- (1991). *Bilan de l'implantation de la Directive 170407 sur l'analyse de programme et la vérification interne, pour l'année 1990-1991*, Document n° 3 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, p. 1.
- *Indicateurs sur la situation de l'enseignement primaire et secondaire*, Ministère de l'Éducation, Direction des études économiques et démographiques, publication annuelle.
- HADDAD, S., D. ROBERGE et R. PINAULT (1997). « Comprendre la qualité : en reconnaître la complexité », *Rupture, Revue transdisciplinaire en santé*, vol. 4, n° 1, p.59-78.
- HARTWICK, J. et H. BARKI (1994). « Explaining the Role of User Participation in Information System Use », *Management Science*, vol. 40, n° 4, avril.
- HYDRO-QUÉBEC (1993). *Engagement de performance 1993-1995*.
- JACQUES, J. et M. PAQUIN (1977). *Le budget de programme*, Montréal, Agence d'Arc.
- JORON, P. (1996). *Projet d'intervention à l'ENAP*.
- KADEM et R. LORBER (1988). *L'information minute*, Paris, Édition d'Organisation.
- KAPLAN, R. et D. NORTON (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- (1996). « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harv. B.*, janv.-févr., p. 75-85.
- (1993). « Putting the Balanced Scorecard to Work », *Harv. B.*, sept.-oct., p. 134-147.
- (1992). « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance », *Harv. B.*, janv.-févr., p. 71-79.
- KING, T. (1992). « In Search of the Knowledge Executive: Managers, Microcomputers, and Information Technology », *State and Local Government Review*, vol. 24, n° 2, printemps, p. 48.

- LECLERC, J. (1992). *La philosophie managérielle de l'amélioration graduelle et continue*, Document de perfectionnement, ENAP.
- LEROY, M. (1998). *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LYNCH, R.L. et K.F. CROSS (1994). *Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*, Cambridge, Mass., Blackwell Business, livre de poche.
- MARCEAU R. et P. SIMARD. *Document de perfectionnement sur l'évaluation de programmes*, ENAP.
- MEYER, C. (1994). « How the Right Measures Help Teams Excel », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 95-103.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation et Agence d'Arc.
- MORIN, E.M., M. GUINDON et E. BOULIANNE (1996). *Les indicateurs de performance financière*, Montréal, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin.
- MORIN, E.M., A. SAVOIE et G. BEAUDIN (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- O'BRIEN, J.A., G. MARION et G. ST-AMANT (1995). *Les systèmes d'information de gestion : la perspective du gestionnaire-utilisateur*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique.
- OSBORNE, D. et T. GAEBLER (1992). *Reinventing Government*, Reading, Mass., Addison Wesley.
- PORCHERON, Y. (1993). *Le tableau de bord du manager*, Document de perfectionnement.
- REVUE LE RÉSEAU INFORMATIQUE (1993). « Dossier : tableaux de bord de gestion, la technologie au service des décideurs », vol. 5, n° 3, juillet.
- (1991). « Du rapport Rochon à la loi 120 : un même fil conducteur », *Le réseau informatique*, vol. 4, n° 1, décembre.
- ROCKART, J. et D. DELONG (1998). *Executive Support Systems: The Emergence of Top Management Computer Use*, Homewood, Illinois, Dow-Jones-Irwin.
- ROSSI, P.H. et H.E. FREEMAN (1993). *Evaluation: A Systematic Approach*, Newbury Park, Sage.

- ST-ONGE, S. et M. MAGNAN (1994). « La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changement stratégiques », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, septembre, p. 29-37.
- SAUCIER, A. (1995). *Les indicateurs et la gestion par résultats*, Collection méthodologie et instrumentation, n° 8, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- SAULOU, J.Y. (1982). *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation.
- SCHAFER, R.H. et H.A. THOMSON (1992). « Successfull Change Programs Begin with Results », *Harvard Business Review*, janv.-févr., p. 80-89.
- SINK, D.S. et T.C. TUTTLE (1989). *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press.
- Sources-Énap* (1990). vol. 3, n° 6, mai-juin.
- SULZER, J.-R. (1995). *Comment construire un tableau de bord*, Paris, Dunod.
- SWISS, J.E. (1991). *Public Management Systems: Monitoring and Managing Government Performance*, Englewood Cliffs, N.-J., Prentice-Hall.
- VOYER, P. (1997). « Un regard critique sur l'utilisation d'indicateurs pour mesurer la performance et la proposition d'une approche instrumentale de tableaux de bord », dans M.-Michèle GUAY (dir.), *Performance et secteur public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 237-253.
- (1990). *Le Manuel du Techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies*, Montréal, Agence d'Arc.
- WALMSLEY, A. (1997). « Six Sigma », *Report on Business Magazine*, octobre, p. 56-68.
- WATSON, H., R.K. RAINER et G. HOUDESHIEL (dir.) (1992). *Executive Information System : Emergence, Development, Impact*, New York, Wiley.
- WATSON, H.J., R.K. RAINER et C.E. KOH (1991). « Executive Information Systems: A Framework for Development and a Survey of Current Practices », *MIS Quarterly*, vol. 15, n° 1, mars, p. 13-30.
- WETHERBE, J.C. (1991). « Executive Information Requirements : Getting it Right », *MIS Quarterly*, vol. 15, n° 1, mars, p. 51-65.

LES AUTRES SOURCES D'EXEMPLES ET D'INSPIRATION

Nous avons pu bénéficier, au cours de ces dernières années, des multiples apports de centaines de concepteurs et d'utilisateurs de tableaux de bord, qui ont amorcé ou complété une démarche de réalisation de tableaux de bord dans leurs organisations.

Certains nous ont consulté, d'autres sont venus amorcer leur démarche dans le cadre de programmes de perfectionnement ou nous ont informé du déroulement de leurs expériences. Certains, enfin, ont accepté de participer à nos recherches, la première visant à faire un inventaire de tableaux de bord et d'indicateurs existant dans le secteur public au Québec, la seconde cherchant à mettre à jour cet inventaire et à relever les facteurs de succès d'une telle démarche.

Nous ne voudrions pas passer sous silence les contributions particulières des nombreux étudiants de 2^e cycle qui ont réalisé un tableau de bord dans une organisation, comme projet de Maîtrise en administration publique.

Même s'il est impossible d'en dresser la liste ici, nous tenons à leur réitérer nos remerciements. Tous ont contribué à faire avancer notre compréhension et nous ont fourni des exemples d'indicateurs et des idées sur la façon de les illustrer et de les utiliser.