

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.* »

© 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

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 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*).

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

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.

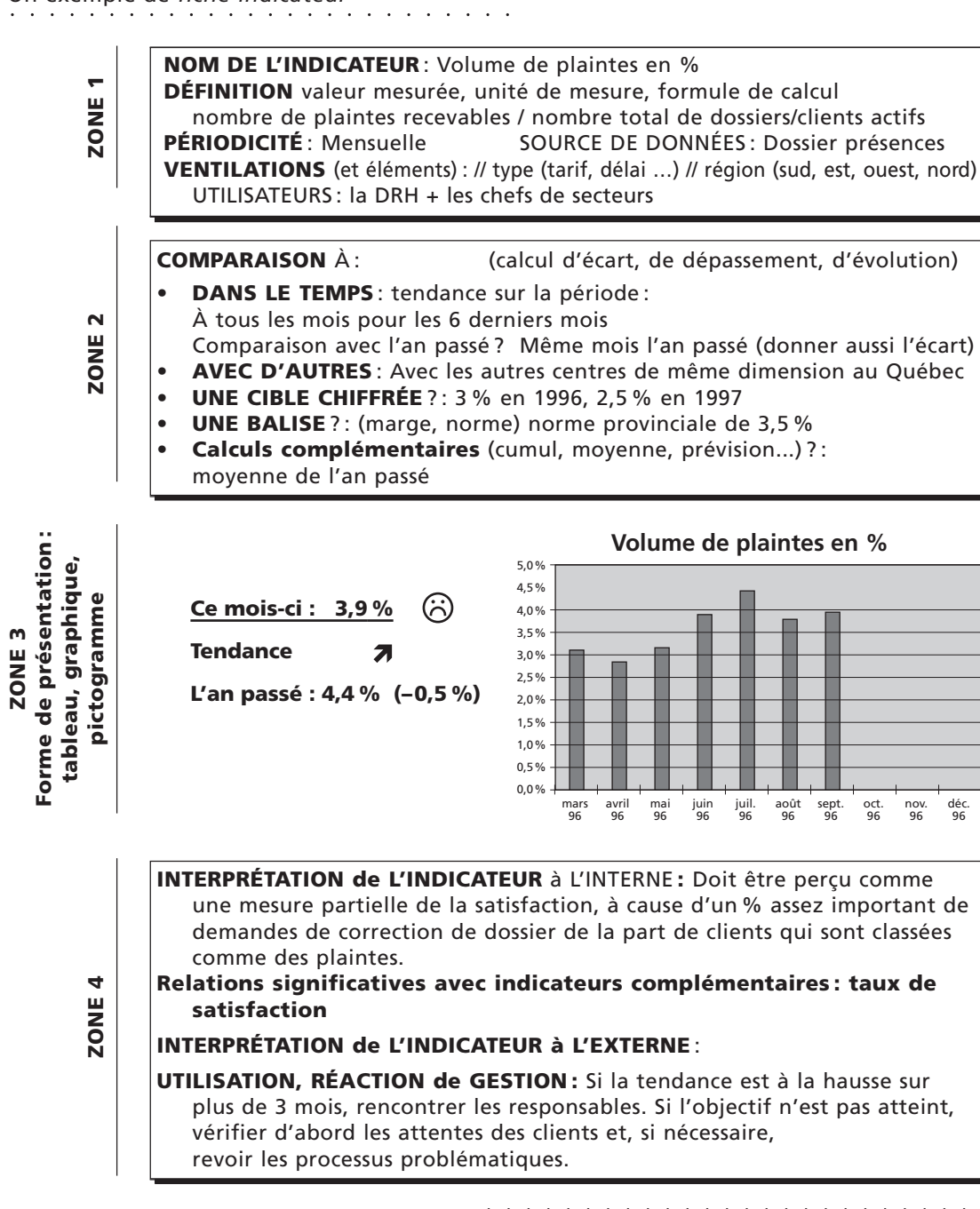
2.3. EXEMPLES DE FICHES-INDICATEURS

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 10.2

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	(hebdomadaire, mensuelle ?) :
• 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 ❹ « 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.

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

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 ».

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

Le tableau à une ventilation

Exemple Le nombre d'heures totales d'absence, ventilé par catégorie d'emploi

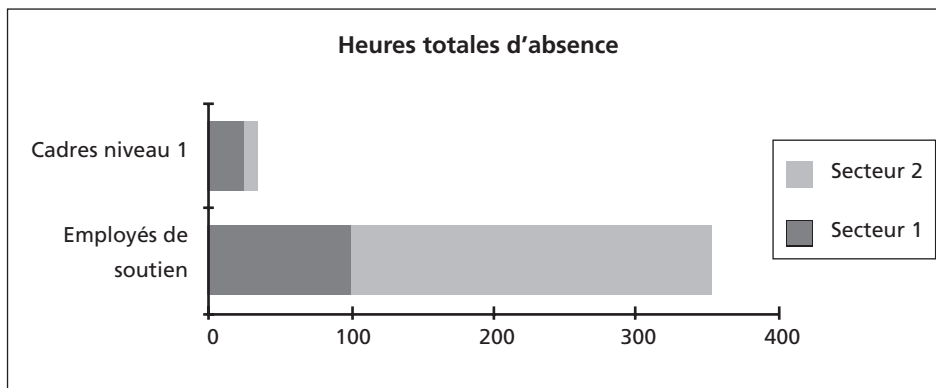
Catégorie d'employés	Heures totales d'absence
Employés de soutien	354
Cadres niveau 1	35
...	

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 :

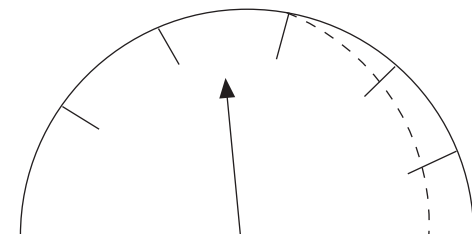
Le cercle vert : *excellent, bravo*
 Le cercle noir : *normal, OK*
 Le carré rouge : *problème (dépassement, etc.) à régler*
 Le triangle bleu : *apporter une attention particulière, suivre de près, etc.*



On peut même donner à l'indicateur une dimension proportionnelle à l'importance de l'indicateur.

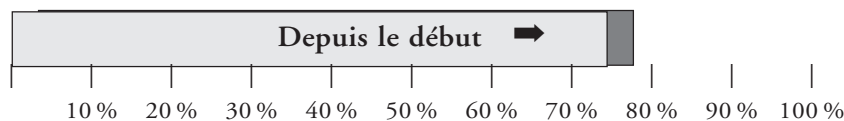
Le cadran

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 %.



© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

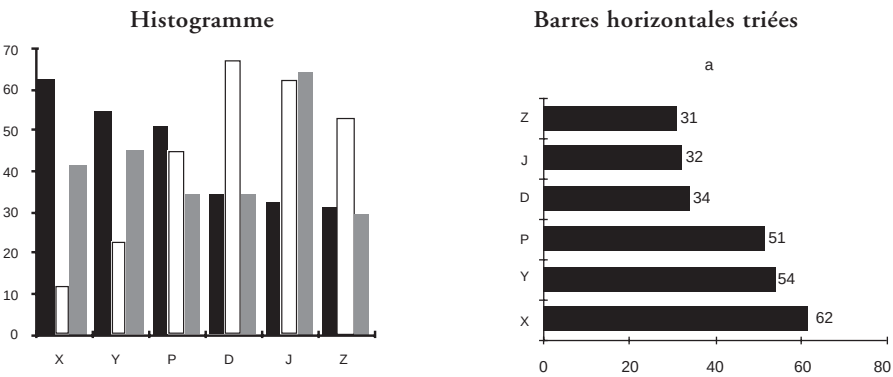
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Les graphiques

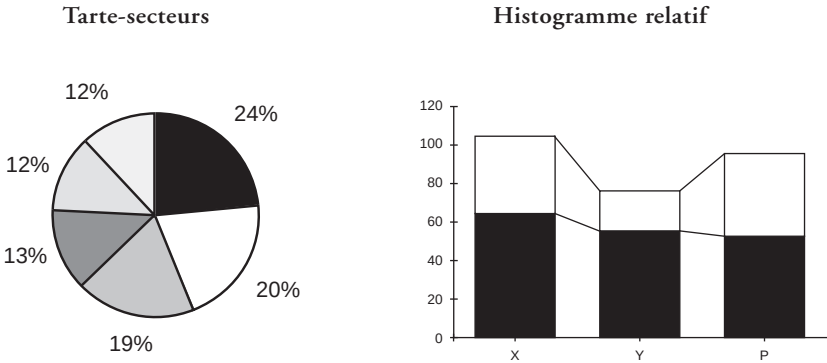
On utilise abondamment les graphiques dans les tableaux de bord. Chaque type de graphique permet d'illustrer un certain type d'information sous une forme qui en fait ressortir les particularités désirées.

Figure 10.5
Les types de graphiques selon les éléments à illustrer
.....

Pour comparer des valeurs entre elles



Pour comparer des proportions ou des quantités relatives



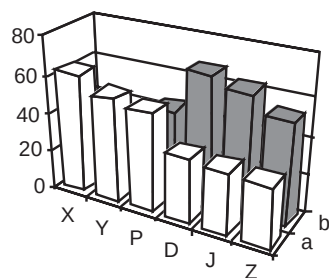
© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

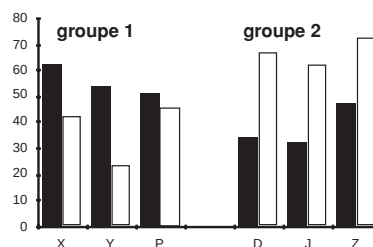
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Pour comparer des valeurs regroupées par catégorie

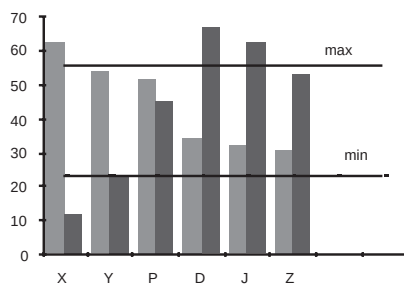
Barres 3 dimensions



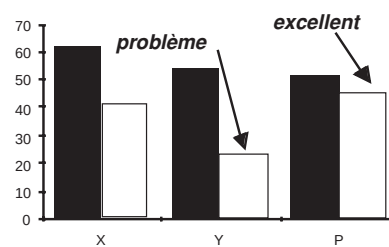
Histogramme regroupé



Pour faire ressortir quelque chose de typique ou d'exceptionnel, en relation avec des balises

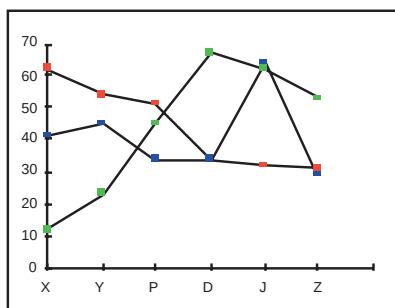


Histogramme commenté

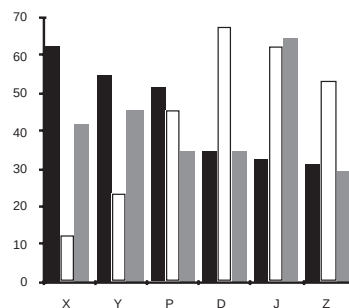


Pour illustrer une tendance absolue ou relative

Courbes



Histogramme



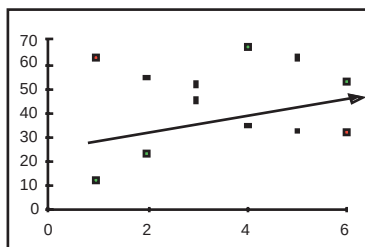
© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

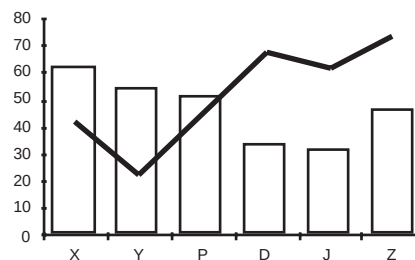
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Pour illustrer une corrélation ou une relation quelconque

Lignes passant par des points

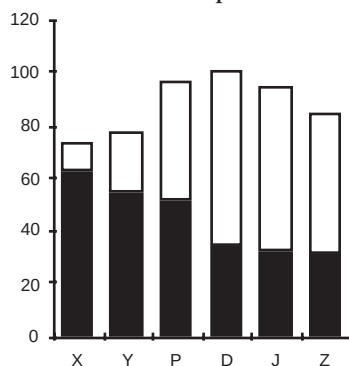


Combiné

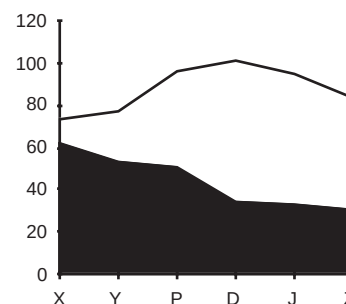


Pour représenter des cumulatifs

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 ;

© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

- 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 %

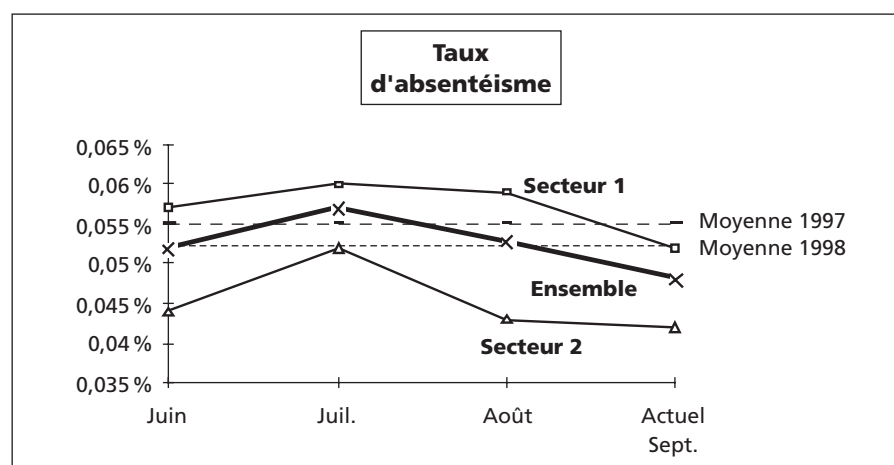
Le graphique comparatif d'évolution ou de positionnement

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 :

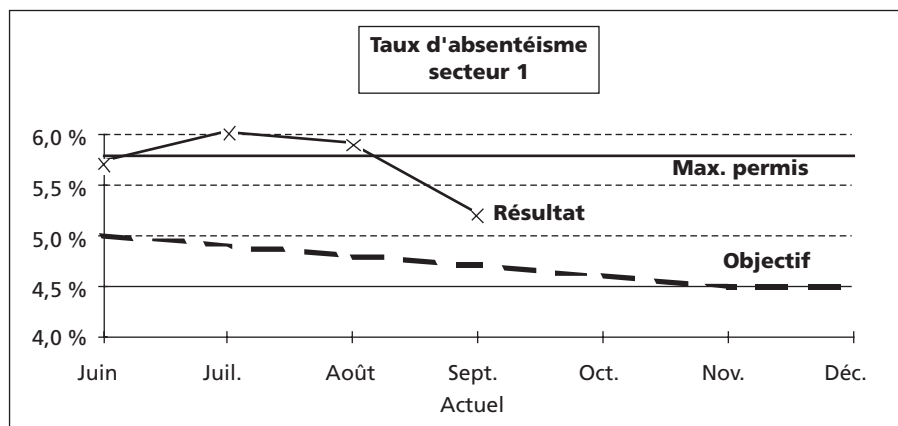
- de l'objectif final ou de l'objectif progressif à ce jour ;
- du résultat qui était planifié ou prévu ;
- d'une valeur projetée à une période prochaine ($t + 1$) ;
- des balises applicables (normes, marges acceptables, nombre de jours-personne et montants budgétés, etc.) ;
- au moins un des écarts, 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 %	

.....

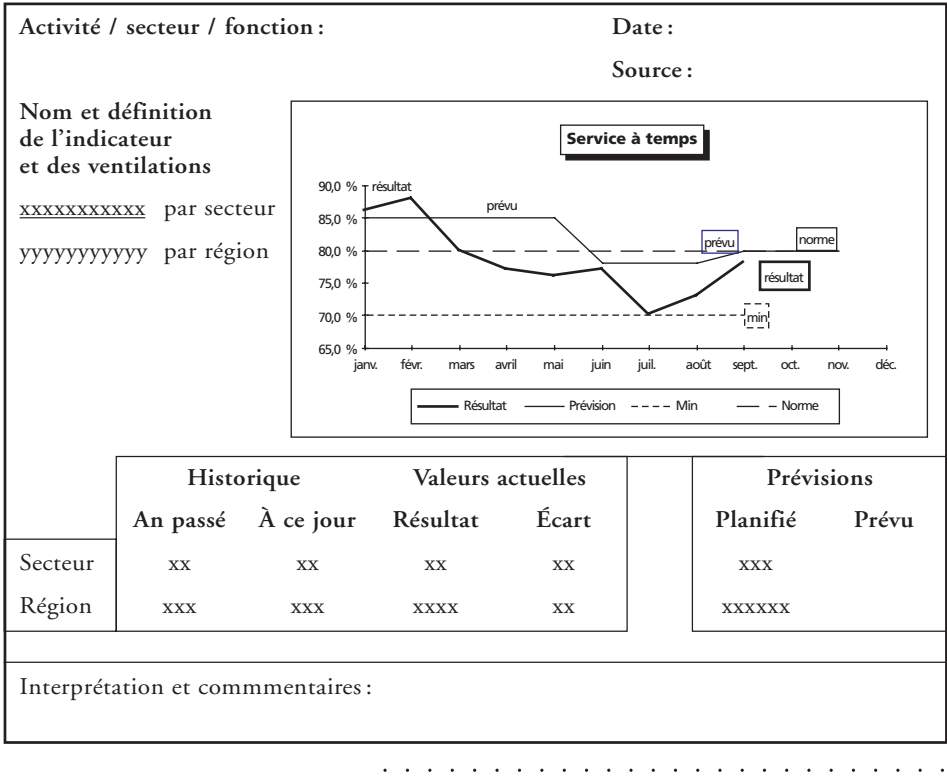
La maquette-indicateur

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.

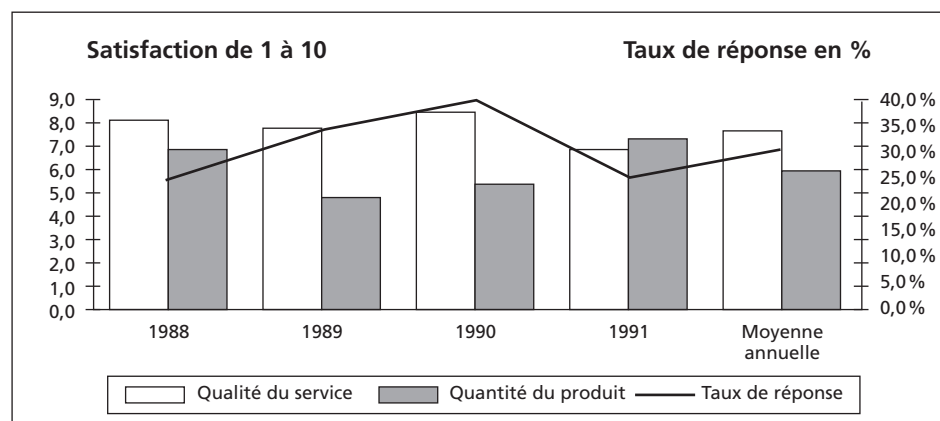
Exemple : La variation de la masse salariale en fonction de changements en pourcentage du nombre d'employés (190) et du salaire annuel moyen (24 000 \$).

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 ?

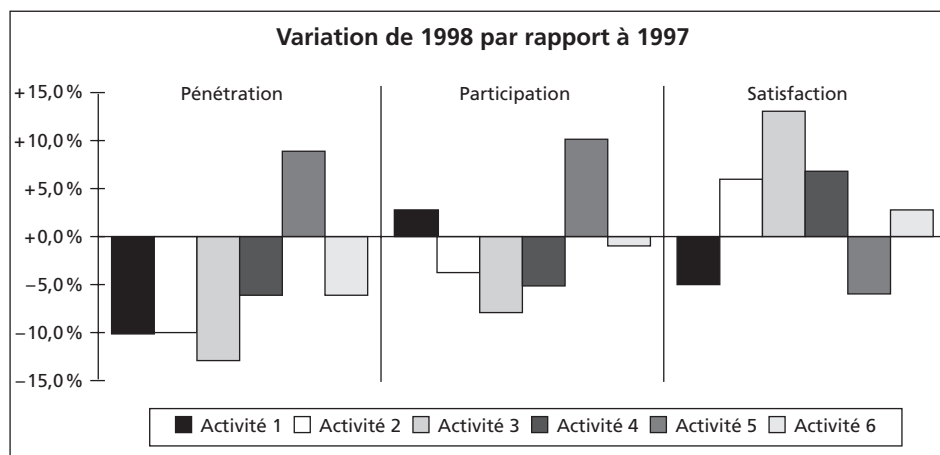


© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

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.



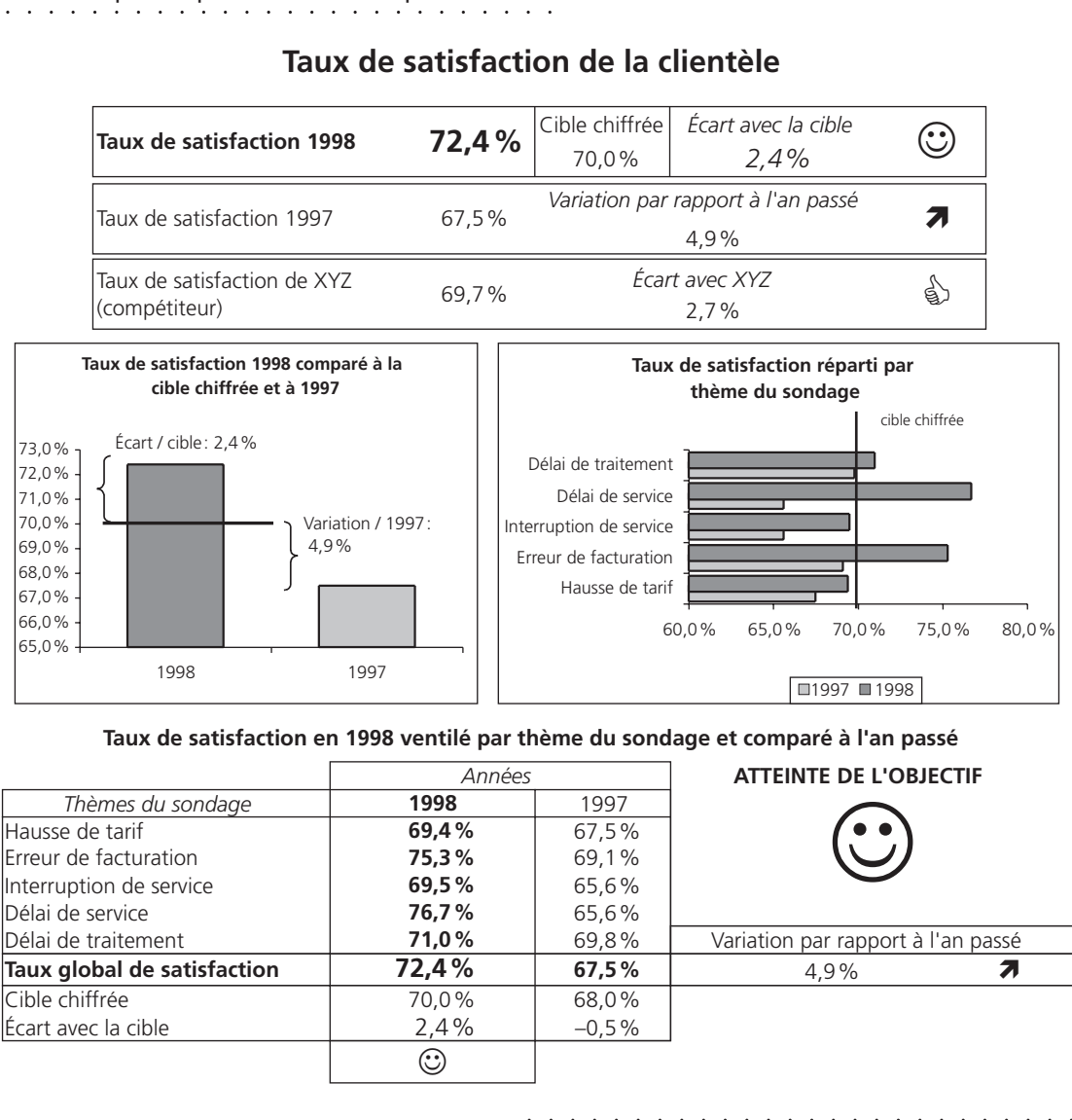
© 1999 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 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

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 *Que signifie le résultat ?*

- **À l'interne** comment décoder le résultat ? Est-ce acceptable ?
Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?
- **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 : *que fait-on si c'est inacceptable ?*

> 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.

© 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

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

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

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

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 :

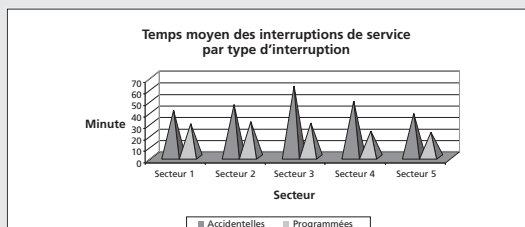
Le temps moyen des interruptions du secteur 3 :

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

Cibles-balises-objectifs chiffrés

Augmenter le taux de satisfaction générale de la clientèle à 85 %

Objectifs antérieurs :

1995 : 82 %, 1996 : 83 %, 1997 : 84,1 %

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

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME**Forme de présentation :**

1 graphique, histogramme combiné

Pictogrammes :

– Pour l'objectif : 😊 😐 😞

Panoramas :

Vue par secteur

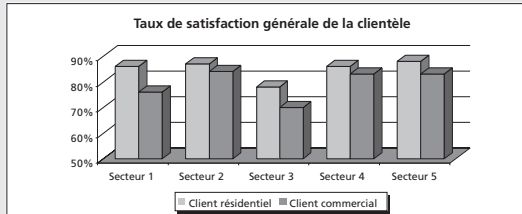
Exemple de présentation :

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.

**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

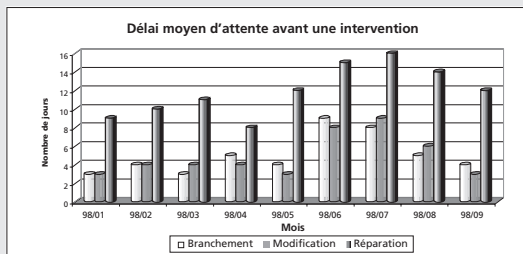
Exemple de présentation :

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

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

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 %

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 :

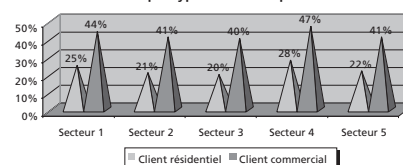
33 % 😊

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

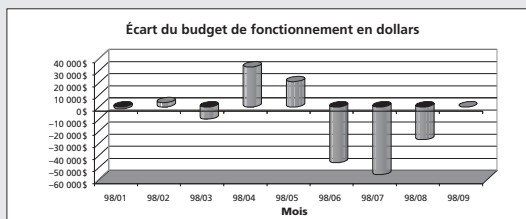
Exemple de présentation :

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 :

Fichier 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.

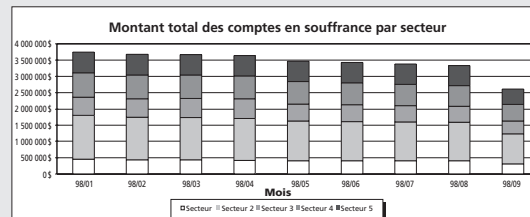
Exemple de présentation :

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.

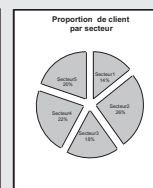
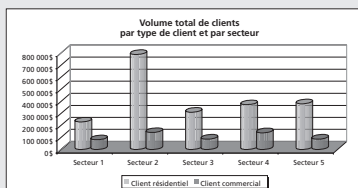
Exemple de présentation :

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