

# Fiche Pratique

## CONCEVOIR UN TABLEAU DE BORD

*Normes de référence :*

- *ISO 9001 : 2008 – Chapitre 8 Mesure, analyse et amélioration*
- *FD X 50-171 – Indicateurs et tableaux de bord*

*Démarche Qualité*



Il est important de mettre en œuvre des indicateurs pour suivre l'efficacité de vos processus et construire un tableau de bord synthétique regroupant les principaux indicateurs.

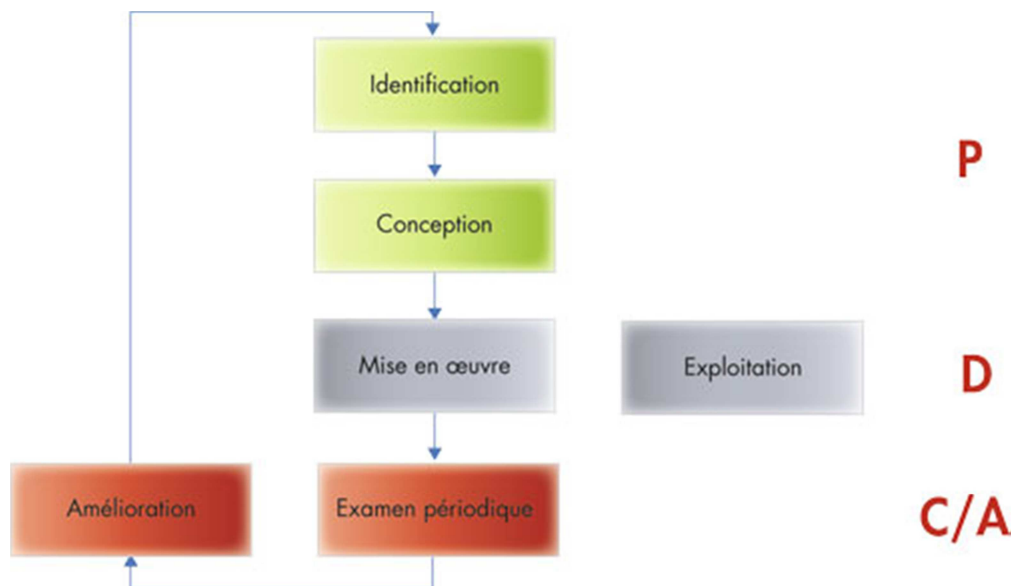
La mise en œuvre du système d'indicateurs doit se faire de manière méthodique en plusieurs étapes :

- l'identification ;
- la conception ;
- la mise en œuvre ;
- l'exploitation ;
- la revue et l'amélioration.

Le tableau de bord doit, quant à lui, être construit de sorte à faire ressortir la cohérence entre les objectifs qualité et les orientations stratégiques de l'organisation. Il doit en outre permettre d'identifier le niveau de performance de chaque processus du système.

## 1. Mettre en œuvre un système d'indicateurs

La mise en œuvre d'indicateurs peut se définir de la manière suivante :



Critères et indicateurs constituent le cœur du tableau de bord et leur choix est déterminant quant à la fiabilité de l'outil de pilotage mis en place. Ils sont complémentaires et permettent de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif, ou d'évaluer les changements intervenus dans un contexte.

Le critère est le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Il doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire apparaître le fait qu'un processus ou qu'une action soit jugé efficient ou non.

L'indicateur est une information permettant la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini. Il est un instrument de mesure.

Ainsi, si l'on considère que la sécurité des agents sur les chantiers constitue un objectif fort pour le service, l'un des critères permettant de vérifier l'atteinte de cet objectif pourrait être le port des équipements de sécurité par tous les agents présents sur un chantier. L'indicateur associé à ce critère est le pourcentage des agents présents sur un chantier et qui portent l'ensemble des équipements de sécurité imposés par la réglementation en vigueur. On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à l'action.

Les **indicateurs de résultat** : ils mesurent, pour une action donnée, le résultat final de l'action au travers du degré de performance atteint ou de réalisation d'un objectif. Ils permettent d'établir un constat a posteriori et participent au contrôle des objectifs.

Les **indicateurs de suivi** : ils servent de jalons à l'action et permettent de mesurer sa progression. Ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrices, avant que le résultat ne soit consommé.

La sélection d'un indicateur nécessite quelques précautions. Il doit pouvoir être :

- comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser ;
- mis en perspective dans le temps ;
- facilement interprétable.

**ATTENTION** : Il convient de ne pas céder à la facilité en choisissant des indicateurs qui paraissent trop évidents, ce qui conduirait à sélectionner des indicateurs à très faible valeur ajoutée. La tentation peut être également forte, par souci de réalisme et d'efficacité, de ne considérer dans un premier temps que le patrimoine de données existantes, pour établir des indicateurs avec ces seuls matériaux, et abandonner prématurément tous les indicateurs pour lesquels les données de base ne sont pas accessibles. Ces démarches simplificatrices risquent de déboucher sur des tableaux de bord qui ne répondent pas forcément aux véritables enjeux. Les indicateurs doivent être interprétables et concrets, c'est-à-dire aisément compréhensibles par leurs utilisateurs, et aussi peu ambigus que possible. Une information donnée peut être déterminante à un niveau donné, inutile ou insignifiante à un autre niveau. Des indicateurs différents peuvent fournir des messages contradictoires.

## 2. Construire un tableau de bord

La construction du tableau de bord consiste à consolider, au sein d'un même document, les indicateurs les plus représentatifs de la performance du système de management de l'organisation.

Un tableau de bord a pour objectifs de :

- Mesurer les résultats directs et les effets, d'une action ou d'un service, et les moyens mis en œuvre ;
- Mesurer l'écart entre l'objectif visé et le résultat obtenu ;
- Visualiser et analyser l'évolution résultats sur une période donnée ;
- Permettre de réagir (mise en place d'actions correctives) et de décider.

Le tableau de bord :

- Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ;
- Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer les dites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés ;

- Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extra-comptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de la qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier, ...). La démarche « qualité », qui est devenue, fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.

Le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Les indicateurs doivent être accompagnés de clignotants qui alertent sur les écarts par rapport à un objectif, une moyenne ou une norme, et dont le dépassement implique une action corrective.

### 3. Exemple de tableau de bord

