

IDENTIFIER LES BONS INDICATEURS DE PILOTAGE...

Dans notre article « Le pilotage de la performance : essai de définition », nous affirmons que la mesure de la performance est axée principalement sur les résultats.

Nous identifions, par ailleurs, trois types de résultat en fonction des critères de mesure pris en compte :

- L'*Effacité* : rapport entre les résultats obtenus et les objectifs déterminés.
- L'*Effizienz* : rapport entre les résultats obtenus et les ressources consommées.
- L'*Adéquation* : rapport entre les ressources attribuées et les objectifs fixés.

La définition et la mesure d'indicateurs pertinents permet de refléter ces résultats. Ces derniers sont analysés et interprétés par des niveaux de « lecture » distincts, plus communément appelés niveaux hiérarchiques.

Trois niveaux de décision, à des degrés de compétence et de responsabilité différents au sein d'une même organisation, sont juxtaposables :

- Le niveau *Opérationnel*, celui des responsables qui exercent une activité qui concourt directement à l'atteinte des objectifs explicites de l'organisation ;
- Le niveau *Management*, celui des responsables d'activités qui exercent une fonction de direction dans l'organisation, et qui détiennent des pouvoirs décisionnels ;
- Le niveau *Direction*, celui de la Direction Générale par exemple qui a le pouvoir et la responsabilité de gérer l'organisation en question.

Il est alors aisé de rapprocher nos trois types de résultat du périmètre de pilotage de chacun de nos trois niveaux hiérarchiques, même si ces derniers sont potentiellement intéressés par tous les résultats mesurés par des indicateurs génériques :

- Le niveau opérationnel cherche à optimiser le degré des efforts à consentir pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés puis fait en sorte d'ajuster ses moyens et de les rendre « adéquates » au fil de l'eau grâce à des ajustements ;
- De son côté, le management cherche en permanence à optimiser le rendement d'un ensemble de moyens, de ressources pour atteindre, au plus vite, les cibles et les objectifs fixés par souci d'effizienz ;
- La Direction s'intéresse plus particulièrement aux résultats obtenus et à la conformité de ceux-ci avec les cibles et objectifs définis pour l'organisation.

Elaborer le tableau de bord de chaque niveau hiérarchique repose sur le principe qu'un écrémage s'opère sur les indicateurs au fur et à mesure que le degré de hiérarchie s'élève.

Par conséquent, les indicateurs de pilotage qui sont suivis au plus haut niveau hiérarchique sont forcément « encapsulés » et suivis par les niveaux inférieurs.

Comment identifier ces indicateurs ou plutôt comment définir des indicateurs significatifs pour mesurer les résultats obtenus, une utilisation de ressources, un état d'avancement d'un projet... ?

Qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, ces indicateurs sont économiques, techniques, ou bien concernent la qualité et les engagements de services....

Ces indicateurs sont des paramètres qui mesurent « l'état » d'un phénomène ou le déroulement d'un processus à un moment donné ou encore un résultat obtenu. Cette mesure est réalisée au niveau des ressources (ETP, budget, contrats...), au niveau des processus et des activités (durées, jours hommes...) qui consomment ces ressources, comme au niveau des produits et/ou services délivrés (coûts, défauts, maintenance, délais...) ou encore des clients qui y recourent (satisfaction, réclamations, disponibilité...).

L'ensemble de ces indicateurs est suivi au niveau opérationnel c'est-à-dire au niveau des responsables d'activités : tous les indicateurs sont supervisés au niveau opérationnel.

Au niveau du management, il est indispensable de réduire le nombre de ces indicateurs. Pour cela, il suffit d'opérer une sélection et de retenir seulement les indicateurs qui ont un « sens » pour celui qui portera un jugement sur le ou les résultats obtenus.

Pour ce faire, une méthode simple élaborée par notre cabinet, consiste à dresser le catalogue des produits et/ou services (prestations) délivrés par l'organisation et de le confronter aux principaux clients ou « consommateurs » d'indicateurs. Cela suppose, dans une optique analytique, de définir un ensemble de prestations (produits / services) relativement simple et significatif aux yeux de ces « consommateurs » d'indicateurs, prestations qui sont le résultat des processus de production, de transformation et/ou de gestion.

Le risque dans ce genre d'exercice est d'identifier un trop grand nombre de prestations. Le moyen de contourner ce risque est d'essayer de ne retenir que les prestations qui sont perceptibles au niveau des clients.

Exemple d'une Direction des Systèmes d'Information :

La liste des prestations d'une DSI peut rapidement être importante : applications, postes, infrastructures, assistance...

La question est alors de savoir qui apprécie ces prestations ou de manière plus directe qui porte un jugement sur les résultats d'une DSI ?

Quatre familles de client ou « consommateurs » d'indicateurs émergent :

- Les utilisateurs : utilisation de l'informatique et recours au système d'information ;*
- Les métiers (maîtrises d'ouvrage) : identification de besoins fonctionnels et de couverture applicative ;*
- La direction financière (DAF) : économie du système d'information (projets, exploitation...) ;*
- La Direction Générale (DG) : performance du système d'information (efficience et efficacité).*

Face à ces clients, il est nécessaire de présenter des produits et/ou services perceptibles à leur niveau, ne présentant aucune connotation technique. Pour l'utilisateur de base, le système d'information et l'informatique ne font qu'un, et se résume à un poste de travail, des applications, des moyens de communication via la messagerie, des projets et des services support. Ce sont ces produits et services « finaux » qui sont jugés par les utilisateurs mais aussi par les autres clients. Il est alors inutile de détailler la catalogue au niveau des infrastructures, de l'éditique ou encore de rentrer dans le détail des diverses maintenances... que l'on qualifiera de prestations intermédiaires.

Une fois les clients et les prestations identifiés, il s'agit de définir dans une matrice les indicateurs pertinents, ceux qui présentent un réel intérêt aux yeux des clients, sachant qu'un même indicateur est susceptible d'intéresser plusieurs clients :

	Utilisateurs	MOA	DAF	DG
Poste de travail			TCO Ancienneté parc	TCO Ancienneté parc
Applications	Adéquation fonctionnelle Disponibilité Temps de réponse Plage d'ouverture	Evolutivité	Coûts récurrents Ancienneté parc	Disponibilité applications vitales Respect schéma directeur
...

Cette matrice identifie alors au niveau du management de la DSI une 20aine d'indicateurs maximum à suivre et qui présente un réel intérêt pour ses clients.

Au niveau de la Direction, il s'agit la aussi d'opérer un nouvel écrémage sur la base des indicateurs du management, pour n'en retenir que les plus significatifs (cinq semble un nombre idéal).

Exemple d'une Direction des Systèmes d'Information: les cinq indicateurs de résultat qui évalue la performance managériale

- TCO (Total Cost of Ownership);
- Respect du schéma directeur (projets) ;
- Respect des budgets ;
- Satisfaction des utilisateurs ;
- Disponibilité des applications vitales.

Pour conclure, quelque soit la méthode retenue pour identifier les « bons » indicateurs de pilotage d'une organisation, il est possible d'affirmer que :

- La performance est le degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis pour une organisation sur la base d'indicateurs mesurables ;
- La mesure de la performance est axée sur les résultats ;
- La performance d'un produit ou d'un service est l'ensemble des fonctions et des caractéristiques qu'il a aux yeux des clients ;

Le tableau de bord est l'outil de pilotage confrontant les résultats aux objectifs à partir d'un système de référence (indicateurs). facile d'identifier pour une entreprise le nombre de ses managers. Mais parmi eux, combien sont de vrais leaders ? Ou encore combien ont la capacité à développer un réel leadership ?

Le nombre de leaders est surement inférieur à celui de managers. Beaucoup de managers ne seront jamais des leaders. Il leur sera difficile de faire passer des idées, des opinions... sans recourir à des méthodes « expéditives » et « autoritaires » à moins de reconnaître cette absence de leadership et de procéder par délégation d'une partie de leurs pouvoirs de manager. Ce qui suppose, d'abord, de savoir, s'entourer efficacement puis, de vouloir partager les responsabilités, les succès comme les échecs. Mais là, c'est un autre débat...

VCM Conseil - 2010