

Outil n°12

Mise en place d'indicateurs

Objectifs

La mise en place des indicateurs a trois objectifs :

- 1) mettre sous contrôle l'activité
- 2) analyser le passé pour mieux prévoir l'avenir
- 3) traiter à temps tout commencement de dérive.

Elaboration des indicateurs

C'est une donnée objective quantitative constatant un résultat, dont l'exploitation permet de faire le point par rapport à un objectif prédéterminé.

Prérequis : processus décrit

Méthode

1) Définir le champ de mesure

Exemple : "les dysfonctionnements".

2) identifier les tâches critiques

Il s'agit d'identifier les tâches à suivre et les paramètres à mesurer ainsi que la source des données, c'est-à-dire répondre aux questions "Quoi mesurer ?" et "Comment ?". **L'AMDEC est une méthode qui permet de répondre à ces questions.** Il est aussi possible d'utiliser l'analyse des RCFI.

3) Définir les objectifs

Vers quoi veut-on tendre ? Il s'agit de déterminer ce que l'on cherche à faire en engageant ces actions.

4) Identifier les variables

Quelles variables permettent de faire le point par rapport à l'objectif en suivant son évolution.
Exemples : fiabilité, retard, satisfaction des clients...

5) Etablir les paramètres pertinents

L'important est de quantifier les variables que l'on a retenues.

Pour ce faire il faut mettre en exergue les paramètres mesurables pour ces variables.

Il s'agit de s'assurer du recueil possible des données sur le terrain.

Ainsi les paramètres permettant de quantifier notre variable "satisfaction des clients" sont idéalement :

- le nombre de clients interrogés
- le nombre de clients satisfaits

Ces paramètres sont souvent exprimés par des jours, des délais.

6) Bâtir l'indicateur

Elaborer un indicateur revient à combiner les paramètres sélectionnés. On obtient ainsi le plus souvent un taux, un ratio.

Dans notre exemple :

taux de clients satisfaits = nombre de clients satisfaits / nombre de clients interrogés

7) Valider l'indicateur

- S'assurer de la pertinence et de la précision de l'indicateur : mesure-t-il la qualité perçue par le client ou bien mesure-t-il la qualité interne de l'entité (processus, produit) ?
- Question clé à court terme : le test de l'opérationnalité de mon indicateur sur le terrain est-il probant (compréhension pratique par les intervenants ; qualité du support de collecte des données, ce qui sous-entend que l'indicateur fasse l'objet d'une fiche de définition écrite concernant sa nature, les modalités de recueil des données, la périodicité, les acteurs...)

8) Evaluer l'indicateur

Il est essentiel de s'assurer qu'un indicateur est adapté aux besoins. Il est possible d'utiliser une grille d'évaluation d'un indicateur. Celle-ci propose, par exemple, de qualifier l'indicateur selon quatre critères : **pertinent, opérationnel, consolidable, économique**.

Précisons maintenant quelques définitions relatives à ces quatre critères :

- * "*Fidèle*" : renvoie une image fidèle du phénomène observé (sans distorsion).
- * "*Juste, stable*" : donne une information exacte (centrée) et stable (renouvelable) pour un phénomène stable.
- * "*Précis, sensible*" : les variations significatives du phénomène doivent être reflétées par des variations cohérentes de l'indicateur.
- * "*Communicant*" : si l'indicateur est utilisé comme instrument de dialogue entre groupes de personnes ayant des préoccupations différentes (ex : commerciaux et techniciens), il faut en tenir compte dès l'origine.
- * "*Consolidable, cumulable*" : il peut être utile ou indispensable de disposer d'un indicateur quantifiable (mesurable, chiffrable), la consolidation facilitant analyses et synthèses ultérieures.

Conditions de la réussite

- Les indicateurs doivent être construits par ceux qui les exploitent.
- Les indicateurs doivent être simples.
- Ils doivent être peu nombreux : l'excès de mesure tue la mesure.
- Les résultats d'une mesure s'interprètent.
- La lecture de l'indicateur doit être facilitée par des représentations graphiques.

Exemple de support pour la définition des indicateurs d'un processus

Titre de l'indicateur :		Date de création :
Fournisseur :	Prestation :	Client :
Caractéristique sensible pour le client		
Grandeur mesurée		
Valeur		Valeur
Mode de détermination(norme, contrat client /fournisseur.....)		
Modalités de mesure :		
- Comment :		
- Qui :		
- Quand :		
Exploitation (diffusion, affichage....)		