

CAS HES-SO en Conduite opérationnelle des structures socio-sanitaires

Indicateurs et Reporting



Indicateurs et tableaux de bord

1. Principes
2. Définition de l'indicateur
3. Définition du tableau de bord
4. Modèle du Balanced Scorecard
5. Cas et exercices pratiques

Indicateurs et tableaux de bord

1. Principes (1)

- « what you measure is what you get »
« nous ne gérons que ce que nous mesurons »

« In God we trust; all others must bring data »

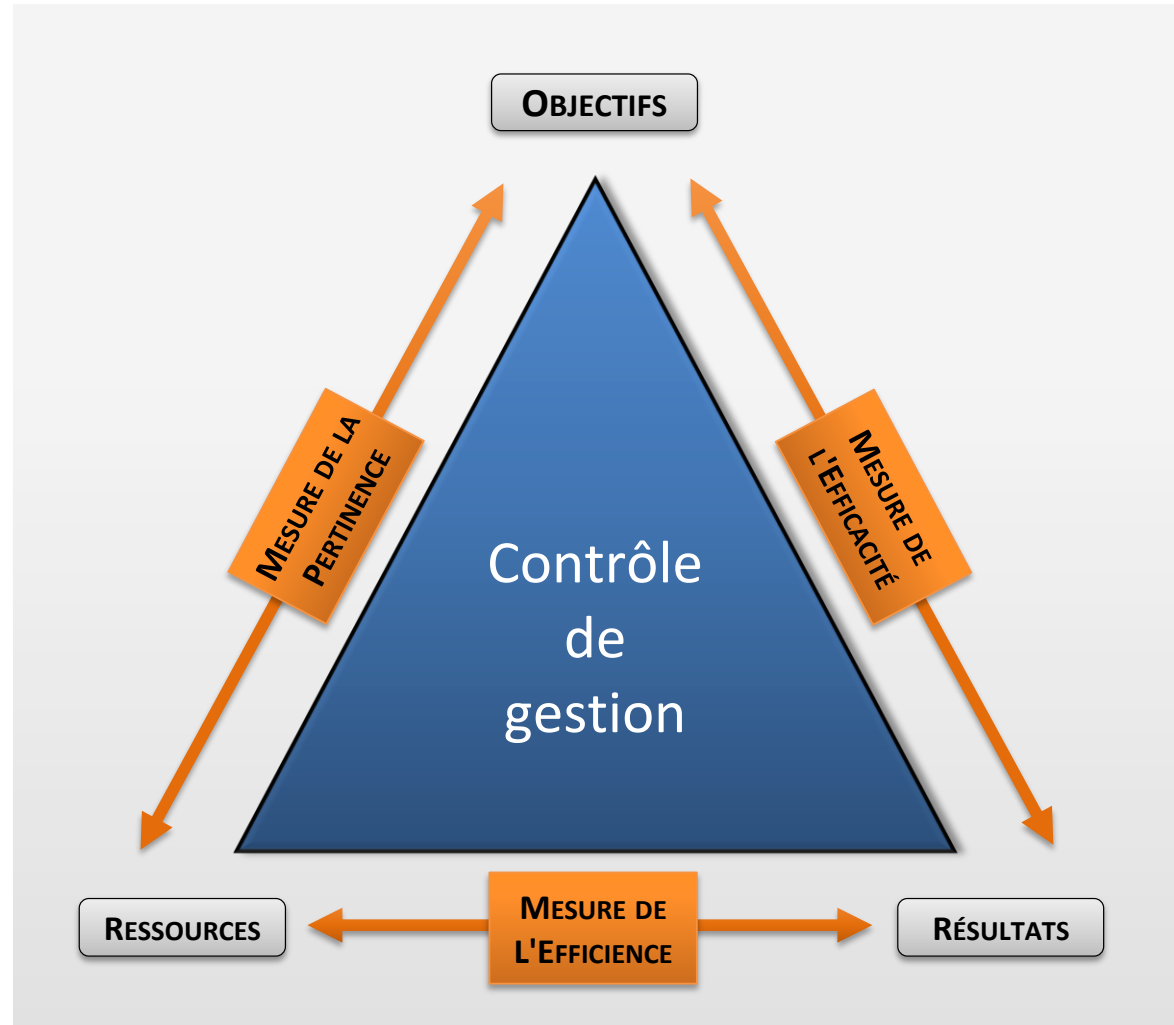
W. Edwards Deming

- Mesurer la performance : clarification et communication, par sa traduction en des termes concrets et en faisant converger les différentes représentations qu'en ont les acteurs de l'entreprise
- Mesurer, donc une représentation quantitative, y compris pour une donnée qualitative sur une échelle de valeur
- Importance de la visualisation et de la mise en relation des différentes composantes de la performance qui font l'objet d'une mesure

Indicateurs et tableaux de bord

1. Principes (2)

Pilotage de la performance



2. Définition de l'indicateur (1)

◆ Indicateur

- Représentation chiffrée d'un domaine qu'on veut mettre sous contrôle. Donnée permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables.
- Concentré d'informations particulièrement significatif qui a un sens immédiat pour celui qui le regarde, représentatif par rapport à une préoccupation ou un objectif, résultant de la mesure ou de l'observation.
- Les indicateurs ont pour objet de qualifier et de quantifier la performance : KPI / ICP (Key Performance Indicators : Indicateurs Clés de la Performance)

◆ Indicateur = indication

- Plusieurs indicateurs complémentaires / Plusieurs périodes et moments
- Contexte / Liens de causalité

Indicateurs et tableaux de bord

2. Définition de l'indicateur (2)

- ◆ Objectifs d'un indicateur de performance
 - Fixer des cibles traduisant les objectifs définis.
 - Mesurer les réalisations par rapport à ces cibles.
 - Comprendre et analyser ces réalisations.
 - Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance.

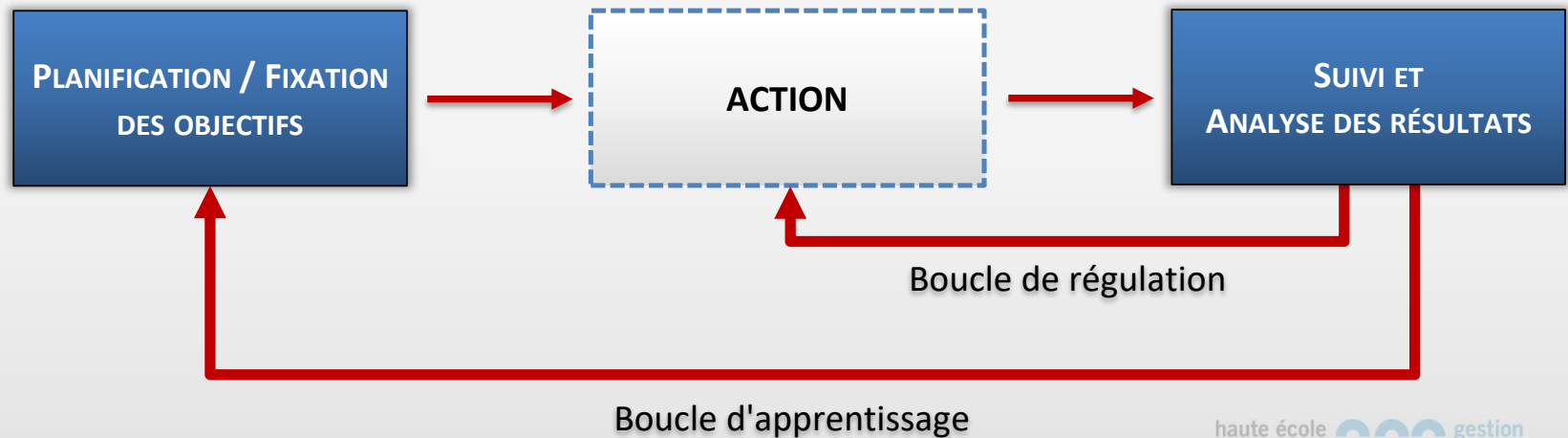


Indicateurs et tableaux de bord

2. Définition de l'indicateur (3)

◆ Objectifs d'un indicateur de performance (suite) :

- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Alerter les décideurs et les gestionnaires.
- Inciter les collaborateurs à la performance.
- Intéresser financièrement les collaborateurs aux résultats (part de rémunération variable).



2. Définition de l'indicateur (4)

◆ Typologie des indicateurs

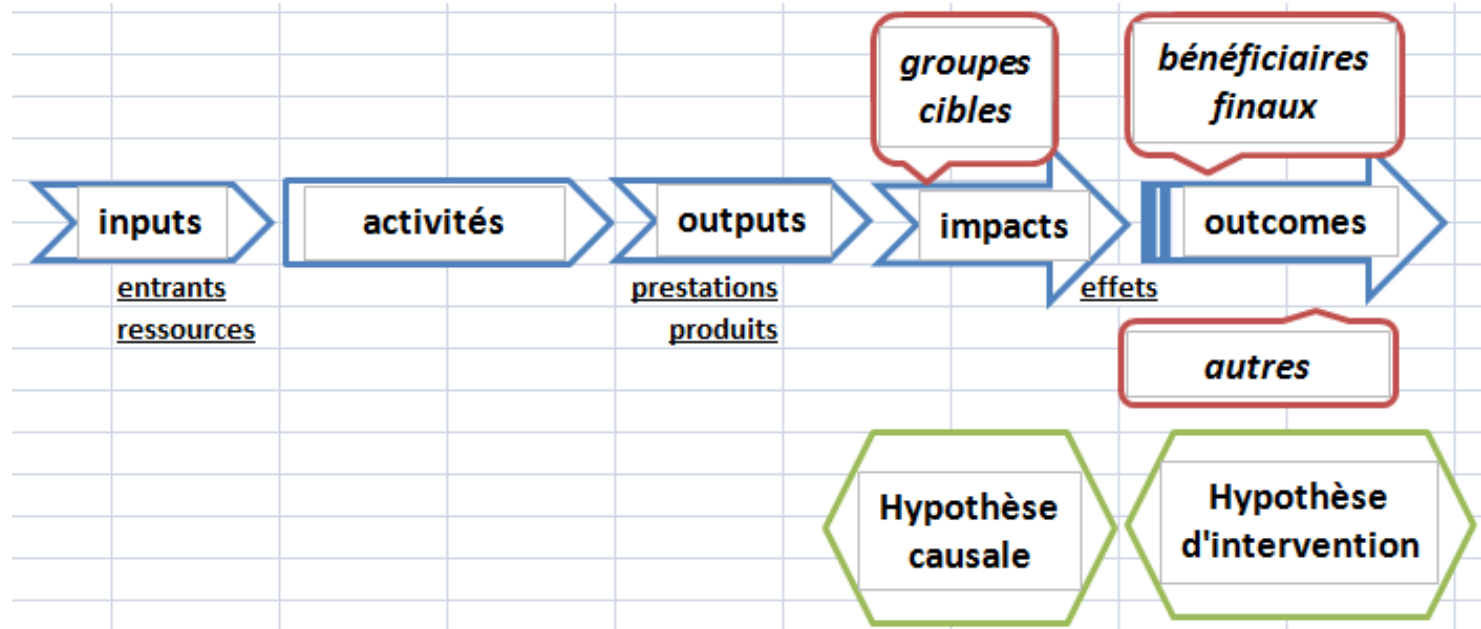
- Stratégique / Opérationnel
- Financiers / Non financiers
- Quantitatifs / Qualitatifs (dimension représentée)
- Internes / Externes
- Court / Moyen / Long terme
- Périodiques / Ponctuels

Indicateurs et tableaux de bord

2. Définition de l'indicateur (5)

◆ Spécificités du secteur public et para-public

Dans les **politiques publiques** et en matière de performance, la chaîne de création de valeur est plus complexe que pour une entreprise privée :



2. Définition de l'indicateur (6)

- ◆ Caractéristiques d'un bon indicateur de performance
 - Clairement lié aux objectifs
 - Aide à la décision (et non à l'analyse)
 - Rapidement disponible et facilement accessible
 - Transparent (connaissance et compréhension des données de base et de la formule de calcul) (idéal : être simple à comprendre et donner un sens immédiat pour celui qui en prend connaissance)
 - Fiable

2. Définition de l'indicateur (7)

- ◆ Points de vigilances avec les indicateurs de performance :
 - Risques de pressions à court terme
 - Risques de se focaliser sur une seule dimension de la performance
 - Limites des indicateurs financiers : court terme, tardif, correctif, portée explicative limitée

2. Définition de l'indicateur (8)

Chaque indicateur doit faire l'objet d'une définition précise et complète. La fiche descriptive d'un indicateur doit comporter au moins les éléments suivants :

1) Identification de l'indicateur :

- Nom
- Objectifs
- Définition et règle de calcul
- Unité
- Provenance des données (sources, accès et organisation)
- Périodicité / fréquence
- Délai de production
- Responsable des données primaires

2. Définition de l'indicateur (9)

2) Bases de comparaison de l'indicateur :

- 4 dimensions possibles :
 - Dans le temps
 - Par rapport à un objectif / budget
 - Par rapport à d'autres entités
 - Par rapport à une norme
- Seuils de tolérance et d'alerte

3) Communication de l'indicateur :

- Destinataire(s)
- Forme(s) de présentation (par exemple tableau ou graphique), y compris écarts et alertes (par exemple feux de circulation avec couleur)
- Mode de communication

4) Considérations liées à l'interprétation et à l'utilisation de l'indicateur :

- Autres indicateurs à considérer en relation étroite
- Éléments particuliers de contexte à prendre en considération
- Types de décisions attendues

3. Définition du tableau de bord (1)

- ◆ Tableau de bord

Pour avoir une vision plus synthétique et plus rapide des résultats de l'activité, et donc réagir vite et piloter mieux, les gestionnaires ont le besoin de regrouper et de résumer dans des tableaux de bord les indicateurs qu'ils utilisent le plus souvent.

- ◆ Objectifs : aide à la décision / amélioration des performances / communication.

- ◆ Chaque objectif stratégique doit être couvert par au moins un indicateur et chaque indicateur doit correspondre à au moins un objectif stratégique. Pour faire le lien entre la stratégie et le tableau de bord, une carte stratégique est établie, en inventoriant et en mettant en relation l'ensemble des objectifs stratégiques.

Un tableau de bord doit être construit en référence à la stratégie de l'entreprise

3. Définition du tableau de bord (2)

◆ Forme d'un tableau de bord

- Nombre, %, tableaux, graphiques, jauges, commentaires, ...
- Papier, informatique, nouvelles technologies
- Visuel soigné, mises en évidence, alertes (évocation)
- Temps réel

KISS : Keep It Short & Simple

Exemple :

Conception des cabines de pilotage des avions de combat lors de la guerre opposant le Japon aux Etats-Unis pour le contrôle de l'Océan Pacifique (deuxième guerre mondiale)

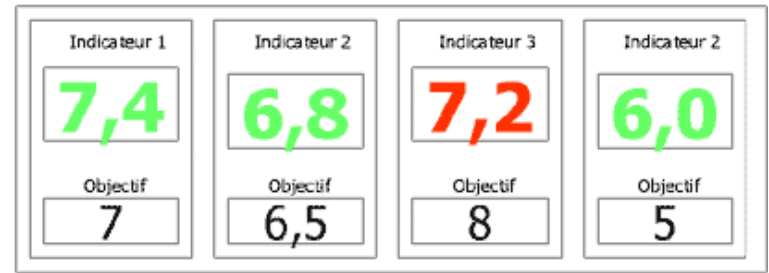
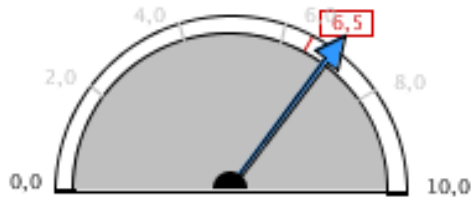
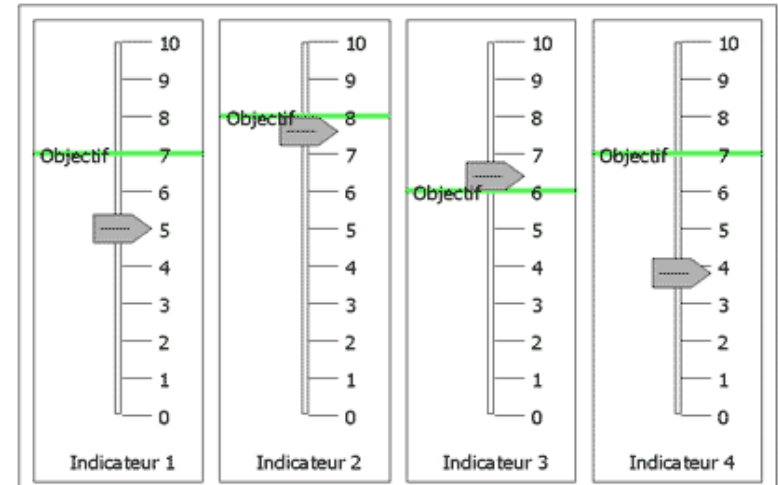
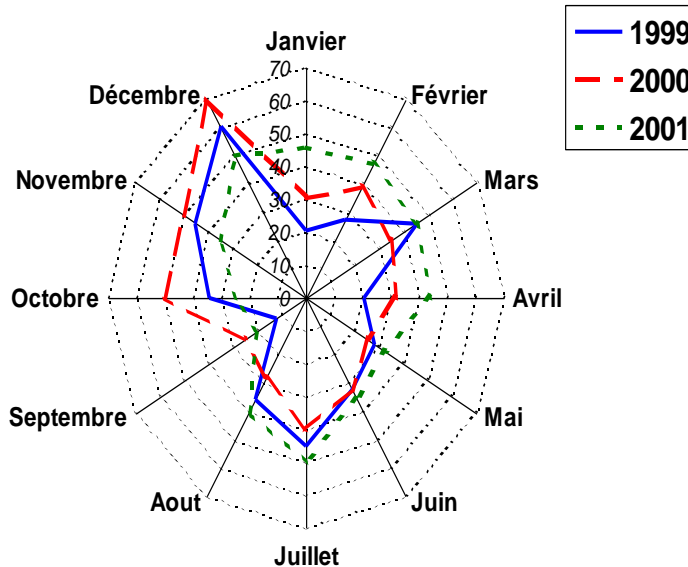
Indicateurs et tableaux de bord

3. Définition du tableau de bord (3)



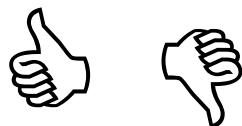
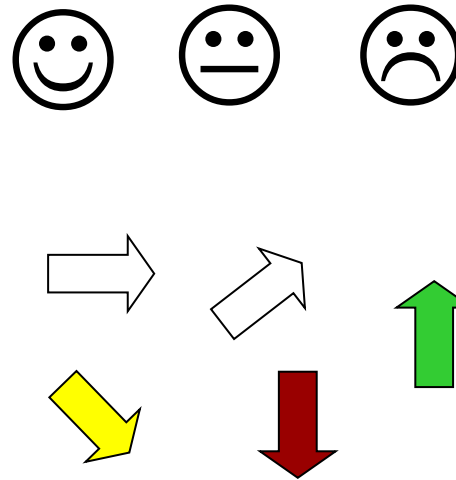
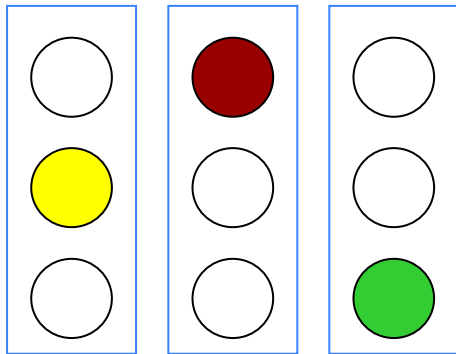
Indicateurs et tableaux de bord

3. Définition du tableau de bord (4)



Indicateurs et tableaux de bord

3. Définition du tableau de bord (5)



Indicateurs et tableaux de bord

3. Définition du tableau de bord (6)

◆ **MANAGEMENT COCKPIT**



3. Définition du tableau de bord (7)

◆ Commentaires à la présentation visuelle

- Compléments indispensables
- Zones réservées à cet effet
- Contenu :
 - Faits marquants
 - Causes
 - Actions
 - Tendances

« La perfection est atteinte non quand il ne reste rien à ajouter, mais lorsqu'il ne reste rien à enlever. » A. St-Exupéry

Indicateurs et tableaux de bord

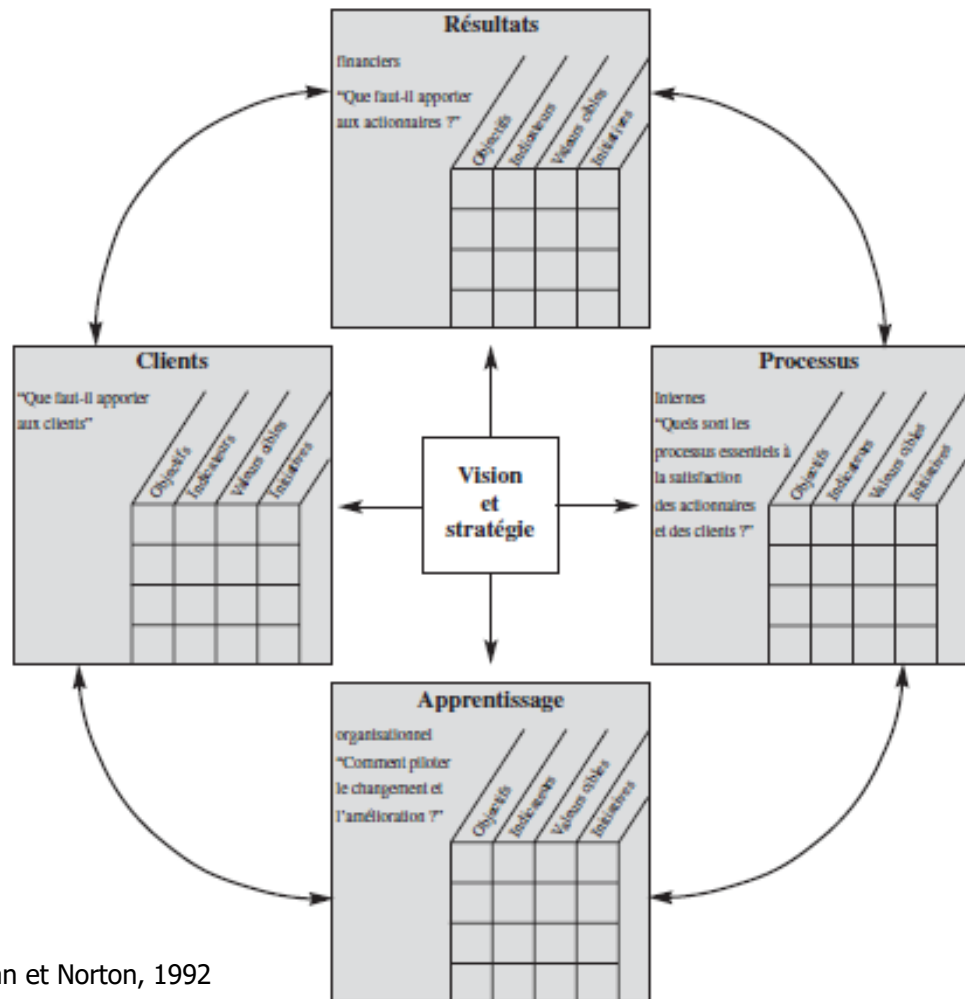
4. Modèle du Balanced scorecard (1)

- ◆ Tableau de bord équilibré (balanced scorecard)
 - Kaplan et Norton, 1992. Réaction aux pratiques privilégiant les indicateurs financiers à court terme
 - Reflète la stratégie et sa mise en œuvre par un ensemble complet d'indicateurs de performance selon 4 axes fondamentaux :
 1. Finances (valeur)
 2. Clients (valeur)
 3. Processus internes (innovation, opératoire, après-vente)
 4. Apprentissage et innovation (hommes, capacité d'innovation)



Indicateurs et tableaux de bord

4. Modèle du Balanced scorecard (2)



Ajout d'un cinquième axe
« Facteurs externes »
par HEC St-Gall (2007)

Kaplan et Norton, 1992

4. Modèle du Balanced scorecard (3)

Exemples d'indicateurs par axe du Balanced Scorecard :

- ❑ Finances/Résultats :
 - Résultat net, EBIT, Cash flow, Taux de rentabilité des fonds propres, Taux de marge brute (par DAS), Excédent de charges ou de produits
 - Degré d'endettement
 - Degré de liquidité 2
 - Ecart au budget par rubrique
 - Coûts par journée
 - Bilan écologique
 - Indice ESGetc.

- ❑ Clients (par DAS) : Chiffre d'affaires, Nombre de clients, Nombre de nouveaux clients, Nombre de clients perdus, Parts de marché, Nombre de réclamations de clients, Nombre de retours de produits de clients, Taux de satisfaction des clients, Taux de fidélité des clients, Coûts de promotion et de marketing, etc. (plusieurs types de clients peuvent être considérés, p. ex dans un EMS : résidents, familles, etc.)

4. Modèle du Balanced scorecard (4)

Exemples d'indicateurs par axe du Balanced Scorecard (suite) :

- ❑ Processus : Délais de facturation, Délais d'encaissement, Taux de rotation des stocks, Nombre de ruptures de stocks, Nombre de non-conformités (SCI, audit, système qualité, norme, etc.), Nombre d'accidents, Nombre de chutes de résidents (sans fracture, avec fracture), Taux d'occupation, Taux de frais administratifs, Nombre de nouveaux produits, Délai de développement et de mise sur le marché des nouveaux produits, Degré d'avancement d'un projet stratégique, etc.

- ❑ Apprentissage & Innovation : Taux d'absentéisme du personnel par durée / cause (courte / moyenne / longue durée), Taux de rotation volontaire du personnel, Taux de satisfaction du personnel, Coûts ou nombre de jours formation continue du personnel par type de formation, Dépenses de recherche & développement, EPT alloués à l'innovation, etc. (détails par exemple par catégorie de personnel)

5. Cas et exercices pratiques