

Les indicateurs de suivi selon les objectifs

Table des matières

I. Rôle des indicateurs	3
A. Indicateurs d'efficacité pour piloter la production	4
B. Indicateurs d'efficience pour suivre les processus	6
C. Indicateurs de pertinence pour tenir compte du contexte projet.....	7
II. Exercice : Quiz	9
III. Choisir les bons indicateurs	10
A. Se référer aux objectifs.....	10
B. Caractéristiques d'un bon indicateur.....	11
C. Indicateurs approuvés et partagés.....	13
IV. Exercice : Quiz	13
V. Essentiel	14
VI. Auto-évaluation	14
A. Exercice	14
B. Test.....	14
Solutions des exercices	14

I. Rôle des indicateurs

Contexte

Vous ne pourrez vérifier **l'atteinte de vos objectifs** qu'à la lumière d'**indicateurs clairs et bien choisis**. Dans ce cours, nous verrons ce qu'est un **bon indicateur**, quel est son **rôle** dans le **pilotage** de votre activité, et comment il **témoigne d'une réalité concrète** pour vous aider à **prendre les meilleures décisions** afin de **piloter votre performance**.

Pour définir votre performance, celle de votre équipe ou celle du projet, vous aurez besoin de **définir des indicateurs**. Vous rencontrerez aussi souvent l'acronyme « **KPI** », pour « **Key Performance Indicator** » (Indicateur clé de performance). Depuis la **fréquentation** d'un site Web jusqu'aux **résultats** d'une équipe, en passant par une **action marketing**, la **performance** ne saurait être **évaluée** sans **instruments de mesure**. Ces instruments, ce sont vos **indicateurs**.

Attention

Ne mélangez pas « les torchons et les serviettes » !

Ne pas confondre **objectif**, **indicateur** et **valeur**.

- **L'objectif**, c'est la **cible**, le **but** que vous désirez atteindre. Par exemple, « *atteindre un chiffre d'affaires de 20 000 € le premier mois d'activité* ». Vous mettrez probablement en place un certain nombre **d'actions** pour atteindre cet objectif, par exemple un plan de communication spécifique ou des actions marketing ciblées.

On fixe un objectif.

- **L'indicateur (le KPI)**, c'est le **critère** que vous allez **mesurer** pour vérifier l'atteinte de votre objectif. Si vos objectifs sont bien rédigés, c'est-à-dire de façon **SMART**, ils seront **porteurs du critère à mesurer** (le « *M* » de SMART) et donc, souvent, porteurs de votre **indicateur**. Dans notre exemple, ce qu'on mesure c'est le C.A. C'est notre indicateur.

On définit un indicateur en cohérence avec l'objectif visé.

- **La valeur**, c'est le chiffre qui correspond à notre indicateur, **au moment de sa mesure**. La valeur est toujours associée à une **unité de mesure**. Si, à l'échéance (ici un mois après le lancement de l'activité), la valeur de mon indicateur est de 10 000 €, je pourrai constater que mon objectif n'est pas atteint. À 25 000 €, mon objectif sera dépassé.

C'est **la valeur de mon indicateur** qui témoigne de l'atteinte (ou non) de mes objectifs.

On mesure un indicateur à un instant donné.

D'une façon générale, et, **quels que soient les domaines** concernés, les indicateurs de performance (KPI) permettent d'**évaluer la capacité à atteindre un objectif**. Sans mesure, vous ne pourrez pas **savoir si vous êtes sur la bonne trajectoire**.

Cette notion de trajectoire est essentielle. Un indicateur ne se mesure pas seulement une fois toutes les actions accomplies, en fin de projet. **Sa valeur va varier au cours du temps et selon le contexte** et donner des **informations capitales** permettant **d'envisager le futur**. C'est pour cela que les indicateurs sont des outils essentiels d'**aide à la décision**.

Exemple

Clémentine demande à Yvan de la rejoindre pour une fête de famille avec ses neveux. Yvan décide de prendre sa **voiture**, et lance son **GPS**. 10 h du matin, il part **de Paris pour rejoindre La Rochelle**, l'application lui annonce un trajet de **4 h et 57 minutes** pour parcourir **472 km**. Il devra être largement dans les temps pour **un dîner à 20 heures**.

- À peine parti, le GPS **représente en rouge** le *Quai de Bercy* et une partie du boulevard périphérique. Cela signifie que cette portion du trajet est encombrée. Il annonce un **allongement de 10 minutes** sur la **durée** estimée du trajet. Un **indicateur visuel** informe Yvan d'un embouteillage, la valeur transmise (10 minutes de retard) est pour le moment négligeable vu la durée totale du parcours.
- Sorti de *Paris*, sur l'A10, le GPS émet un **signal sonore** pour avertir de la présence prochaine d'un radar fixe. Yvan consulte son **compteur de vitesse : 140 km/h**. Un peu rapide pour l'autoroute, il **prend donc la décision** de **ralentir** pour respecter la réglementation. C'est un **indicateur instantané** qui témoigne de sa vitesse à un moment donné.
- Arrivé près d'*Orléans*, il remarque que la **jauge de son réservoir** indique qu'il ne lui reste que **25 % de carburant**. Yvan a oublié de faire le plein en partant ! Il aurait dû être plus attentif à son **tableau de bord**. Il va devoir s'arrêter pour acheter de l'essence, faute de quoi, il *risque* de se retrouver en panne sèche sur le trajet... Et de rater la fête de famille.

Yvan **prend une décision** adaptée, pour **réduire la probabilité d'un risque** sur son trajet. L'**indicateur de quantité** de carburant indique un **volume de ressource utilisable**, qui diminue au fur et à mesure qu'il utilise cette ressource (le carburant).

- En approchant de Poitiers, l'application de guidage **signale un accident** à hauteur de *Saint-Georges-lès-Baillargeaux* ! Yvan consulte son compteur de kilomètres : il a parcouru 342 km soit **72 %** de son trajet. Ça, c'est un bon **indicateur de progression**. Malheureusement, le **pourcentage de réalisation** n'est pas toujours en adéquation avec le temps : pour sortir de l'autoroute avant d'être complètement bloqué et emprunter l'itinéraire alternatif proposé, le temps de trajet indique maintenant **45 minutes de retard**. Les 28 % de trajet restant nécessiteront **plus de temps**.

Yvan va donc appeler sa sœur pour l'informer de son retard...

Comme le montre cet exemple, les indicateurs peuvent être de **natures variées**, ne sont **pas tous utiles au même moment**. Certains vont **communiquer des informations ponctuelles**, utiles sur l'instant (comme la vitesse instantanée), d'autres vous **informer sur une progression vers un objectif** (les kilomètres parcourus, l'horloge, etc.), **l'état de vos ressources** (la jauge de carburant) ou encore des **événements externes** à votre projet (les tronçons de route en rouge pour les embouteillages, l'alerte accident, etc.). Bien entendu, les indicateurs seront toujours adaptés au contexte.

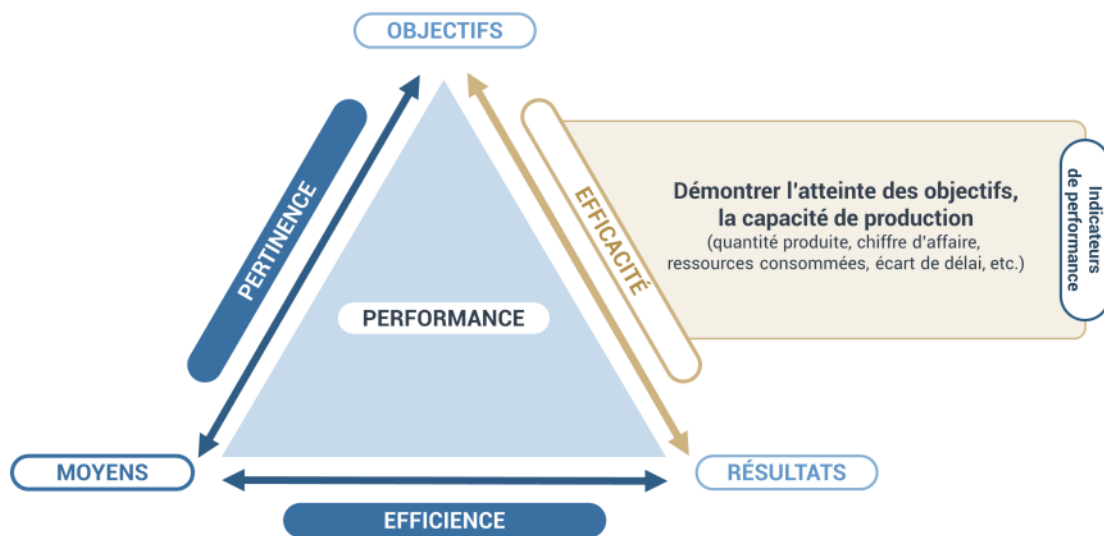
Dans tous les cas, ces indicateurs **impliquent des actions à mettre en œuvre** pour atteindre l'objectif. **Selon leurs valeurs**, on **prendra des décisions** adéquates. Ils devront donc constituer l'essentiel de mes actions de **reporting**.

C'est là tout le rôle des **indicateurs de performance**.

A. Indicateurs d'efficacité pour piloter la production

Parfois, **notre perception des choses n'est pas en adéquation avec la réalité**. Il vous est probablement déjà arrivé d'avoir l'impression de « *ne pas avancer* » alors qu'avec un peu de recul, vous vous rendriez compte que vous avez abattu beaucoup de travail ! L'inverse est vrai aussi de temps en temps. Seuls les indicateurs, par leur **impartialité**, vous donneront **une vision réelle et objective** de votre progression.

Les indicateurs de résultat ont pour but de **témoigner de l'atteinte des objectifs**. Si on prend comme référence la **pyramide de la performance** basée sur les **objectifs**, les **moyens** et les **résultats**, ces indicateurs concernent **l'efficacité** de l'équipe ou du projet. C'est-à-dire, la **capacité à produire** des résultats en cohérence avec les objectifs.



Ces indicateurs de résultat seront bien entendu **à adapter au contexte et à la position de ceux qui vont les utiliser.**

Exemple

En tant que **restaurateur, Alain** a besoin d'**augmenter son volume de ventes** à l'heure du déjeuner. C'est son **objectif**. Il décide de **changer sa carte** afin de proposer des plats plus **simples** et plus **rapides** à préparer. C'est le **résultat attendu**. Alain va devoir vérifier que **les actions mises en œuvre** (les nouveaux plats proposés) permettent bien d'**atteindre l'objectif identifié**. Ainsi, il pourra surveiller :

- Le **nombre de plats vendus** pour le déjeuner,
- Le montant du **chiffre d'affaires** généré,
- Le **niveau de satisfaction** de sa clientèle,
- Etc.

Exemple

Thomas est **chef de projet** dans une agence digitale. Il est **chargé de la réalisation** d'un projet de site Web pour un client de l'agence. En tant que chef de projet, il **n'est pas décisionnaire** dans la définition des **objectifs stratégiques** de son projet. En revanche, il sera responsable de l'atteinte des objectifs opérationnels : réaliser l'ensemble des fonctionnalités prévues (la **qualité**), dans les délais annoncés (le **délai**) et en respectant le volume de ressources qui lui sont confiées (le **coût**).

Il devra donc mesurer des KPI **en lien avec ses objectifs opérationnels** :

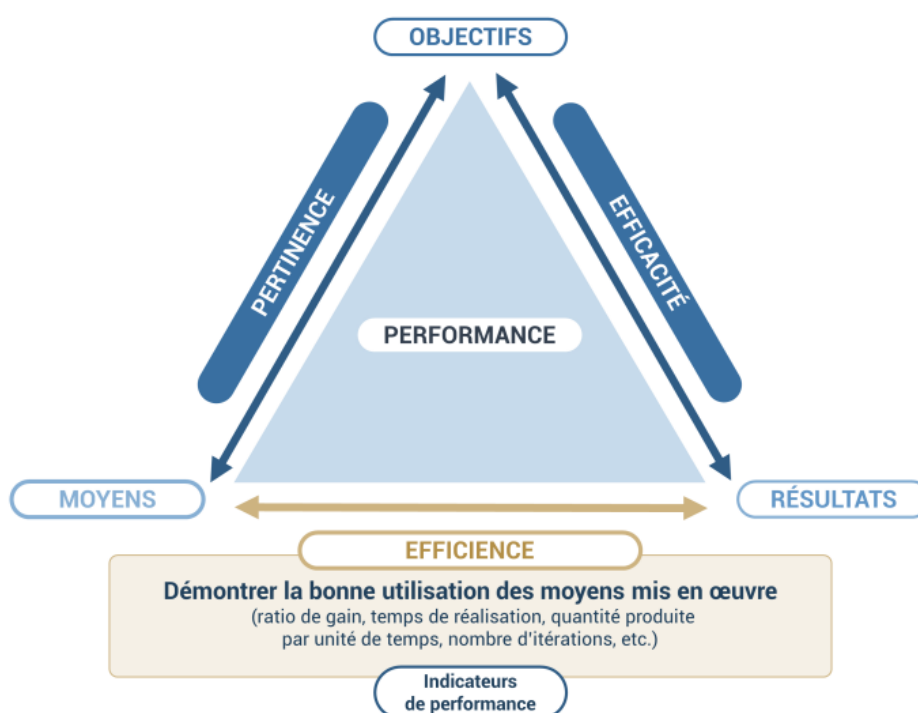
- Le **nombre de fonctionnalités** développées par rapport aux **prévisions**,
- Le **volume de ressources** consommées (en « *jours-homme* », c'est-à-dire ce que produit une ressource humaine en une journée de travail),
- L'**écart** entre les **échéances planifiées** et les dates de **livraison**,
- Etc.

Selon la valeur de ces indicateurs au cours du temps, c'est-à-dire leur **évolution**, on pourra (devra) régulièrement revoir le plan d'action afin d'approcher les **résultats attendus**. En effet, tout indicateur doit permettre de **prendre des décisions**.

Le **suivi régulier des indicateurs** aidera à prendre les décisions **dans les temps** afin de **rediriger les efforts dans la bonne direction** en vue de l'atteinte des objectifs.

B. Indicateurs d'efficacité pour suivre les processus

L'efficacité, c'est la **capacité à utiliser de façon optimale les moyens mis à disposition** pour parvenir au résultat attendu. Les **indicateurs liés à l'efficacité** sont particulièrement adaptés pour évaluer comment une **équipe** parvient à un résultat, et donc sa **performance opérationnelle**.



Ces indicateurs doivent **témoigner des processus en place**. Ils ont pour vocation d'**améliorer la « manière de faire »**. Ils doivent vous indiquer si les **efforts** déployés sont **bien utilisés** et **permettent d'aboutir au résultat attendu**, sans gaspillage ni perte de temps.

Exemple

Pour atteindre ses objectifs, **Alain** doit proposer des plats **plus rapides à préparer**. Pour améliorer son chiffre, il devra produire plus en privilégiant la simplicité et la rapidité de préparation. C'est en tous cas le **choix stratégique** qu'il a fait (il aurait pu investir dans un cuisinier supplémentaire, agrandir son restaurant, etc.). Il pourra donc **évaluer** si les **processus en place** permettent d'atteindre ce résultat en suivant les KPI adaptés :

- **Ratio de temps gagné** par plat (pourcentage),
- **Nombre** de plats préparés **par heure**,
- **Temps moyen passé** sur place par client,
- Etc.

Exemple

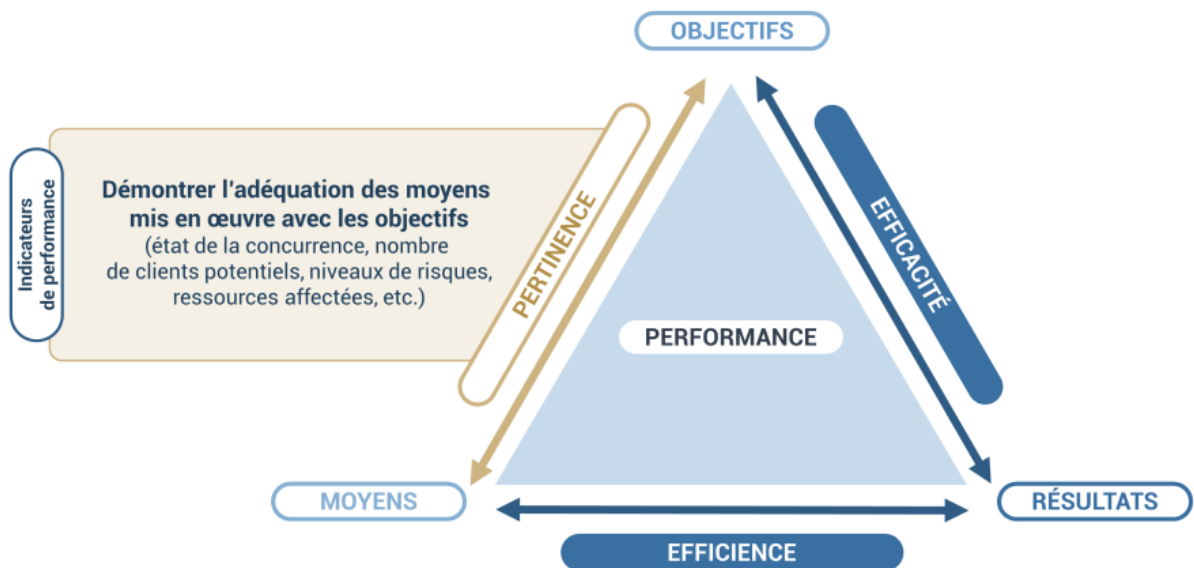
Thomas, notre **chef de projet**, va chercher à **évaluer l'efficacité** de son équipe. Parmi les indicateurs qu'il pourrait relever, il pourrait sélectionner :

- Le **temps de réalisation** des tâches par rapport aux **estimations**,
- Le **taux d'occupation** moyen des **ressources** sur le projet,
- Le **nombre d'allers-retours** sur les **livrables**,
- Etc.

Ici encore, le **suivi dans le temps** de ces indicateurs est essentiel pour pouvoir **agir vite** et **améliorer l'efficacité** de l'équipe dès que nécessaire.

C. Indicateurs de pertinence pour tenir compte du contexte projet

Les **indicateurs de pertinence** doivent vous aider à identifier les facteurs, **souvent externes**, qui peuvent **influencer** le déroulement de votre projet ou, plus globalement, la performance de votre équipe. En substance, il s'agira ici de vérifier si les **moyens** mis en œuvre sont **cohérents avec les objectifs** fixés, mais aussi de faire le point sur les **risques** menaçant votre performance. En effet, vos objectifs devront nécessairement **tenir compte de l'environnement propre** à votre activité.



La **pertinence** est une notion qui peut paraître évidente pour beaucoup (j'ai les moyens de réaliser mon projet – ou pas), mais elle peut souvent être **difficile à traduire en termes de KPI**.

Exemple

Notre restaurateur **Alain** pourra vérifier que les moyens qu'il déploie sont bien **en adéquation avec ses objectifs**, par exemple en surveillant :

- Le **nombre de concurrents** proposant de la restauration rapide dans sa zone de chalandise,
- Le **volume de ses stocks** de produits frais pour préparer ses plats,
- Le **ratio de clients** professionnels déjeunant « *sur le pouce* » dans le quartier,
- Etc.

Exemple

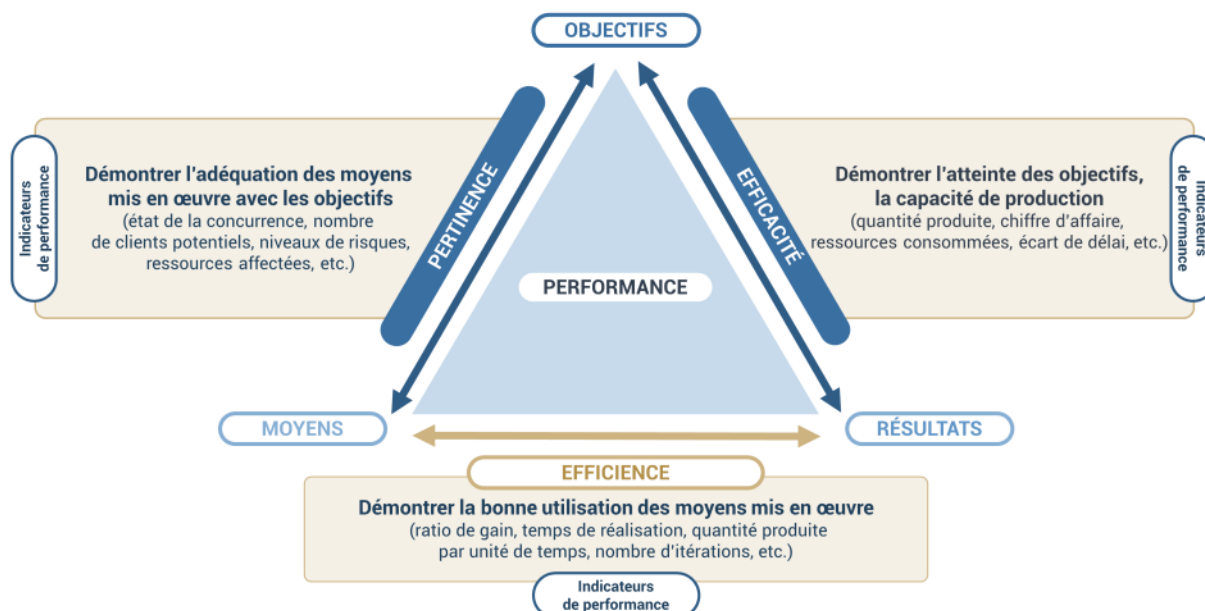
En **gestion de projet**, les indicateurs liés à la **pertinence** sont plus immédiats. **Thomas** pourra ainsi surveiller au cours de son projet :

- Le **rapport** entre les **ressources effectivement disponibles** et celles initialement **programmées**,
- Le **rapport** entre la **charge** (effort de production) et le **délai** disponible,
- Les **niveaux des risques** auquel le projet est exposé (la **criticité**),
- Etc.

Ces indicateurs lui permettront d'alimenter son reporting afin que la **direction de projet** puisse effectuer les **arbitrages** nécessaires au bon déroulement de son projet.

Ces indicateurs, comme les précédents, devront **toujours être orientés vers l'action**. Quand l'un d'eux vire au rouge, il faudra **déclencher les actions utiles** pour **réaligner les moyens avec les objectifs**.

Lorsque vous aurez à **définir vos indicateurs** pour **construire le tableau de bord de pilotage** de votre activité, vous devrez nécessairement **tenir compte de l'ensemble de ces indicateurs** afin de **considérer toutes les dimensions** de la performance.



Exercice : Quiz

[solution n°1 p.15]

Question 1

Voici quelques propositions. Identifiez laquelle est un bon **indicateur de performance**.

- ☐ Le chiffre d'affaires généré sur une période donnée
- ☐ Augmenter le chiffre d'affaires de 20 % pendant les fêtes de fin d'année
- ☐ 15 000 € de chiffre d'affaires

Question 2

Les **indicateurs de performance** sont toujours **les mêmes** dans un secteur d'activité donné.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Cette **catégorie d'indicateurs** se trouve sur **l'axe Objectifs/Résultats** du triangle de la performance. De quels indicateurs s'agit-il ?

- ☐ Les indicateurs d'efficacité
- ☐ Les indicateurs de pertinence
- ☐ Les indicateurs d'efficience

Question 4

Que permettent de mesurer des **indicateurs d'efficience** ?

- ☐ L'écart entre des échéances planifiées et des dates de livraison
- ☐ Le bon fonctionnement des processus en place
- ☐ La bonne utilisation des moyens mis à disposition
- ☐ L'augmentation de la productivité

Question 5

Les **indicateurs de pertinence** permettent de tenir compte du **contexte projet**. Parmi les propositions ci-dessous, quels indicateurs pourraient entrer dans cette catégorie ?

- ☐ Nombre d'itérations
- ☐ Quantité produite
- ☐ État de la concurrence
- ☐ Niveaux de risques

III. Choisir les bons indicateurs

A. Se référer aux objectifs

Les objectifs sont **essentiels dans toute démarche**. Personne ne fait rien vainement. Ce n'est pas anodin que les **objectifs** soient **au sommet du triangle de la performance**. Dans toute activité, vous ne pourrez pas **embarquer votre équipe** dans une **démarche de progrès** si les objectifs sont flous, inatteignables ou impossibles à mesurer.

Que ce soit pour définir votre **projet**, votre **stratégie de communication** ou votre **stratégie commerciale** par exemple, vous avez probablement déjà **défini vos objectifs** en prenant soin qu'ils soient bien « **SMART** », c'est-à-dire *Simple* et *Spécifiques*, *Mesurables*, *Acceptés*, *Réalistes* et *Temporellement* définis.

Rappelez-vous aussi que vous devrez jongler avec **deux types d'objectifs** : les **objectifs stratégiques**, liés au **résultat** du projet et les **objectifs opérationnels**, liés à son **déroulement**. Selon ce que vous aurez besoin de piloter, il vous faudra **choisir les indicateurs adaptés**.

Exemple

Reprenons l'exemple de **Thomas, chef de projet** dans une agence digitale.

Il est chargé de la **réalisation d'un site Web**. Son **commanditaire** sera **attentif aux résultats du projet** : son futur site sera-t-il **fréquenté** ? Combien de **temps** passeront les utilisateurs sur ses contenus ? Aura-t-il un effet positif sur sa **notoriété** ? Ainsi, le commanditaire **définira des indicateurs liés à la phase de vie du projet**, comme le **nombre de visiteurs uniques**, la **position dans les résultats de recherche**, le **temps moyen passé par utilisateur** sur le site, etc. Ces indicateurs seront liés aux objectifs stratégiques du projet.

Thomas, lui, est comptable du **bon déroulement** du projet. Son objectif, c'est de réaliser ce qui est prévu, avec les ressources à sa disposition, dans les temps convenus. Tous les indicateurs cités plus haut ne sont **pas liés aux objectifs opérationnels** de Thomas. Le nombre de visiteurs uniques sur le site, ce n'est pas un indicateur pertinent pour lui.

Ces catégories étant définies, il faudra **définir les bons indicateurs** parmi tous les éléments mesurables. Nous sommes tous aujourd'hui **ensevelis sous une avalanche de données**. Tellement d'informations et de « *métriques* » qu'il est parfois **délicat de sélectionner les indicateurs pertinents**.

Exemple

Ali est plutôt sportif. Pendant longtemps, les seuls **indicateurs** dont il disposait étaient son **poids**, sa **taille**, les deux lui permettant de calculer son **IMC** et un mètre de couturière pour relever ses **mensurations**. Avec ces éléments, son coach pouvait l'aider à **définir une trajectoire** d'entraînement selon ses **objectifs** (augmenter sa masse musculaire, gagner en force, améliorer son endurance, etc.).

Il y a quelques années Ali a investi dans une balance à impédance qui lui permet de connaître son **poids** (78,3 kg), sa **masse osseuse** (4 %), sa **masse hydrique** (56,3 %), sa **masse musculaire** (78 %), sa **masse grasse** (16 %) et même sa **vitesse d'onde de pouls** (7,8 m/s). Sa montre connectée témoigne de son **nombre de pas**, des **distances** parcourues, des **dénivelés** positifs ou négatifs, des **calories** consommées par son métabolisme de base et lors de ses entraînements, sa **fréquence cardiaque** au repos, moyenne, pendant les séquences d'entraînement, sa **variabilité**. Le sommeil étant essentiel dans les performances sportives, il l'analyse avec une autre application qui communique son **temps endormi**, le **pourcentage de sommeil profond**, son **rythme cardiaque** endormi, un indice de **qualité**, un autre de **préparation** pour la journée, etc.

Et finalement, avec toutes ces informations, certaines semblant en contredire d'autres, Ali ne sait plus s'il progresse ou non...

Lorsque vous occupez des **fonctions commerciales**, vous avez à votre disposition des **tableaux de bord**, notamment sous *Microsoft Dynamics*, tellement **riches en informations** que vous ne savez finalement plus lesquels regarder. **L'abondance de choix** peut conduire à une **paralysie** quasi totale. Or, on l'a vu plus haut, les indicateurs de performance doivent demeurer des **outils d'aide à la décision**. Si vous devez en **limiter la quantité**, ils doivent quand même être **suffisamment nombreux** pour déterminer si un objectif est atteint ou non. En effet, il sera essentiel de **prendre en compte diverses facettes d'une même réalité** pour pouvoir construire des analyses utiles à la définition des bonnes stratégies.

Exemple

Revenons sur le cas d'**Alain**, le **restaurateur**. Il cherche à **augmenter son chiffre d'affaires** à l'heure du déjeuner, pour améliorer la rentabilité de son restaurant. En suivant l'indicateur « *chiffre d'affaires* », il constate une **augmentation de 20 % de ses ventes** pour le service de midi sur le premier mois. Mais en relevant les autres indicateurs qu'il a sélectionnés, il constate que :

- Le **temps de préparation** par plat a **diminué de 15 %** - c'est une information positive.
- Ses **frais de livraison** ont **augmenté de 10 %** : il travaille avec plus de produits frais et peut donc les conserver moins longtemps.
- Sa **marge** par plat a **diminué de 5 points**, pour passer de 30 à 25 %. Les produits utilisés dans ses nouvelles recettes coûtent plus cher.

Un seul indicateur (le montant du chiffre d'affaires) donne une **vision positive** de la situation, **mais partielle**. En revanche, une **visibilité plus complète de l'activité** révèle une **légère baisse de sa marge** globale. **Finalement, Alain gagne moins d'argent** qu'avant ses changements de recettes. Tenant compte de l'ensemble des indicateurs, il sera amené à **revoir ses objectifs** et **définir un plan d'action** plus adapté.

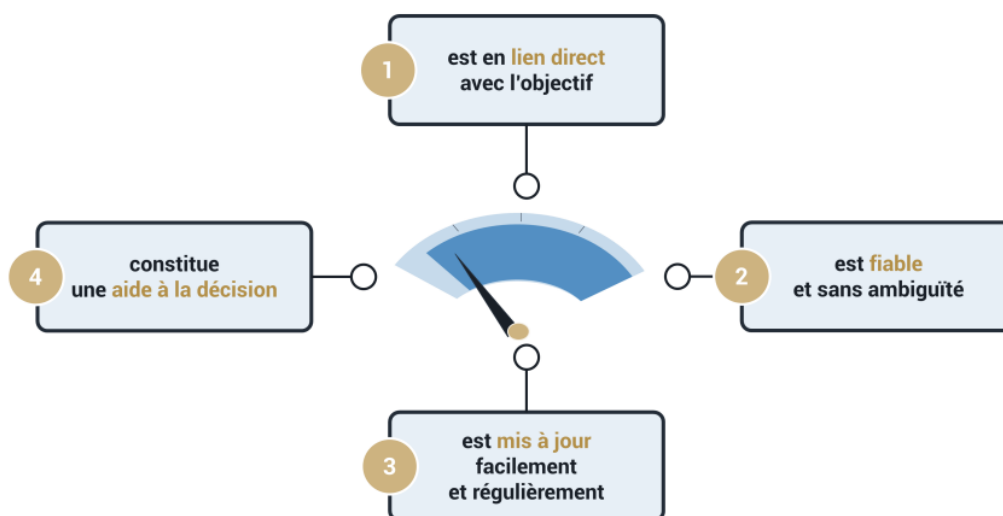
B. Caractéristiques d'un bon indicateur

Un **indicateur de performance** doit toujours apporter **les éléments nécessaires à un état des lieux objectif**.

Combinés entre eux, les indicateurs doivent permettre de **comprendre une situation** et **donner les clés aux décideurs** pour **prendre les décisions** adaptées.

Selon l'activité, un grand nombre d'indicateurs sont « *traditionnellement* » utilisés. Toutefois, les « *indicateurs types* » ne seront **pas toujours adaptés aux objectifs** que vous aurez identifiés.

UN BON INDICATEUR...



Lorsque vous les définirez, vous serez attentifs aux **caractéristiques d'un bon indicateur** :

1. Votre indicateur est en **lien direct** avec l'objectif que vous souhaitez atteindre,
2. Votre indicateur est **fiable** et sans ambiguïté,
3. Votre indicateur est **mis à jour** facilement et régulièrement,
4. Votre indicateur constitue une **aide à la décision**.

Vous l'aurez compris, si l'indicateur choisi ne permet pas de **prendre une décision**, c'est un indicateur **inutile**. Faire un constat, c'est bien. Mais on ne peut pas s'en contenter. Tous vos indicateurs doivent être **orientés « passage à l'acte »**.

Pour déclencher cette prise de décision, tout indicateur doit **permettre une évaluation**. Si l'indicateur est bien conçu, il témoignera de l'élément dysfonctionnel pour **guider les actions correctives**.

Selon la nature de l'indicateur, il **orientera les décisions possibles**. Au-delà des indicateurs uniquement **chiffrés**, il pourra être **représenté** de façons différentes :

De **type 0/1**, on/off, etc. pour des choix binaires. C'est un peu l'interrupteur avec la petite lumière qui vous indique si l'éclairage de la cour intérieure est resté allumé.

Exemple

On utilisera les **indicateurs binaires** par exemple pour indiquer la **disponibilité** ou l'indisponibilité d'un collaborateur ou d'un service, **l'état d'un système**, etc.

Les **feux de signalisation**, ou les systèmes type « **jauge à carburant** » peuvent vous avertir d'une période de vigilance accrue, avant de rencontrer un problème. Les signaux sont au **vert**, tout se passe bien, **on continue** sur la lancée. Les signaux sont à **l'orange**, cela signifie que la **progression diminue**, qu'un **ralentissement** est relevé... Bref, la situation est à **surveiller** de près. Au **rouge**, je suis en **état d'alerte**. Un **dysfonctionnement** est révélé, je vais devoir **l'identifier** et le **résoudre**.

Exemple

Cette représentation peut être utilisée pour témoigner d'un **nombre de tâches en attente**, de la **capacité de production** d'une équipe, d'un **niveau global d'activité**, etc.

Les **courbes de progression**, qui matérialisent l'avancement vers un objectif. Cette représentation a aussi l'avantage de témoigner des efforts déjà réalisés, ce qui est un élément essentiel de motivation.

Exemple

Elle pourra être utilisée pour indiquer un cumul de **tâches réalisées** dans le cadre d'un projet, une **progression de chiffre d'affaires**, etc.

Dans tous les cas, **l'interprétation** de l'indicateur doit être **immédiate** (avec une **légende** associée à la représentation si besoin) de manière à pouvoir **susciter des actions rapides**. C'est pour cela que vous devrez déterminer, pour la plupart des indicateurs, un **niveau d'alerte** clair, un seuil au-delà duquel les actions ne sont plus **possibles**, mais **requises**.

C. Indicateurs approuvés et partagés

Les indicateurs **ne sont pas (tous) réservés uniquement au pilote de projet ou au manager**. Les indicateurs que vous allez mettre en place doivent être partageables avec votre équipe. Les KPI sont aussi des **outils de communication** utiles. Ils **donneront de la visibilité** à votre équipe sur sa **progression**, sur son **efficacité**, sur le chemin parcouru et sur le **reste à faire**.

Pour cela, les indicateurs choisis doivent être **concrets et faciles à comprendre** de façon à ce que **tous les membres de votre équipe**, y compris d'éventuels nouveaux arrivants, soient en mesure **de se les approprier**. Comme dans un projet, les indicateurs que vous choisirez devront permettre à l'équipe **d'identifier là où elle doit s'améliorer et là où elle « performe »**.

Et rappelez-vous, vous n'aurez **pas besoin de centaines d'indicateurs** pour témoigner de la performance de votre équipe. Les démultiplier brouillera le message à coup sûr ! **Sélectionnez les indicateurs les plus pertinents** avec soin. Ils doivent être **parlants** pour tout le monde.

Complément

Choisir ensemble

Les indicateurs de performance que vous choisirez seront **utilisés à plusieurs niveaux**. Il pourrait être pertinent de les **définir avec votre équipe**. Si vous êtes un manager, vous aurez la responsabilité de **communiquer les objectifs** à votre équipe, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques. Souvent, ces objectifs seront **imposés** par la hiérarchie.

Les indicateurs, en revanche, peuvent être **sélectionnés et définis collégialement** de manière à en **faciliter l'appropriation** et la bonne **compréhension**. Proches des réalités concrètes, vos collaborateurs pourront vous aider à **identifier les indicateurs** les plus **pertinents**. Les propositions collectées lors de ces échanges pourront par ailleurs **vous renseigner sur la bonne compréhension des objectifs** partagés avec eux.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.16]

Question 1

Pourquoi est-il important de se **référer aux objectifs pour définir des indicateurs** de performance adaptés à vos besoins ?

- ☐ Quand trop d'indicateurs sont disponibles, on risque de se noyer dans l'information.
- ☐ Parce que dans tous les cas on doit veiller à la fois à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels.
- ☐ Parce qu'on ne suivra qu'un seul indicateur par objectif.
- ☐ Les objectifs fixent un cap, seuls les indicateurs qui y sont liés sont pertinents.

Question 2

Parmi les propositions ci-dessous, sélectionnez **celle qui est exacte** :

- ☐ Les indicateurs standards d'une activité sont toujours ceux à surveiller.
- ☐ Les indicateurs de performance ne sont jamais suffisants pour faire un état des lieux objectif d'une situation.
- ☐ En combinant plusieurs indicateurs, on doit pouvoir comprendre une situation et donner les clés aux décideurs pour prendre des décisions adaptées.

Question 3

Parmi les propositions ci-dessous, lesquelles sont **caractéristiques d'un bon indicateur** ?

- ☐ L'indicateur est utile pour guider une décision.
- ☐ L'indicateur doit permettre une représentation graphique.
- ☐ L'indicateur ne sera pas construit à partir de plusieurs mesures.
- ☐ L'indicateur sera en lien direct avec un objectif à atteindre.
- ☐ L'indicateur pourra être facilement mis à jour.
- ☐ L'indicateur sera fiable et facile à comprendre.

V. Essentiel

Les **Indicateurs de Performance** ou **KPI** sont **essentiels dans le pilotage** de votre activité. Ils sont toujours **en lien étroit avec vos objectifs**. Informations de **pilotage de la performance** par excellence, ils doivent être **fiables, faciles à comprendre** et à relever, mis à jour régulièrement et devront toujours constituer une **aide à la décision**.

Les indicateurs **d'efficacité** vous aideront à **piloter votre production** et à vous assurer que vous êtes sur la bonne trajectoire pour atteindre vos objectifs. Les indicateurs **d'efficience** témoigneront de la **bonne santé des processus** en place dans votre organisation. Enfin, les indicateurs de **pertinence** vous aideront à savoir **si les moyens que vous déployez sont cohérents** avec les objectifs visés.

Pour **faciliter les prises de décisions**, les indicateurs pourront être **représentés graphiquement** pour une **compréhension immédiate** d'une situation donnée.

Afin de vous assurer que les indicateurs soient **pertinents, compris** et bien **acceptés** par l'équipe, vous pourrez être amenés à **les établir collégialement** avec vos collaborateurs.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes responsable d'une boutique de produits équitables dans le centre de Bordeaux. Vous vendez des articles d'artisanat (objets décoratifs, vêtements faits main, etc.) et quelques produits alimentaires (café, épices, fruits secs, chocolat, etc.). Vous avez décidé d'augmenter significativement vos ventes (+25 %) dans les 2 mois qui vous séparent des fêtes de fin d'année, notamment en ouvrant une boutique en ligne, en développant un programme de fidélité et en assurant votre promotion par des distributions de petits cadeaux promotionnels dans les rues commerçantes.

Question

[solution n°3 p.17]

Proposez des indicateurs pour piloter votre performance sur les 3 axes efficacité, efficience et pertinence.

B. Test

Exercice 1

[solution n°4 p.18]

Complétez le texte ci-dessous avec les bons termes.

Élise est cheffe de projet dans une agence digitale. Elle doit piloter la réalisation d'une application mobile. Son commanditaire sera attentif aux _____ du projet : l'application sera-t-elle téléchargée ? Aura-t-elle un effet positif sur sa notoriété ? Le commanditaire choisira des indicateurs liés à ses objectifs _____, c'est-à-dire à la phase de _____ du projet.


Élise est responsable du bon déroulement du projet. Les indicateurs qu'elle choisira seront liés à ses objectifs _____, par exemple le nombre de tâches réalisées, le volume de _____ consommé, etc.

Solutions des exercices

Exercice p. 9 Solution n°1**Question 1**

Voici quelques propositions. Identifiez laquelle est un bon **indicateur de performance**.


- ☒ Le chiffre d'affaires généré sur une période donnée
- ☐ Augmenter le chiffre d'affaires de 20 % pendant les fêtes de fin d'année
- ☐ 15 000 € de chiffre d'affaires

 L'indicateur de performance (ou KPI) représente le critère que vous allez mesurer pour vérifier l'atteinte de vos objectifs. Dans les exemples proposés, « *augmenter le chiffre d'affaires de 20 %...* » représente un objectif. Lorsqu'il est bien exprimé, l'objectif est porteur dans sa formulation même de l'indicateur de performance, à savoir ici « *le chiffre d'affaires généré sur une période donnée* ». Enfin, 15 000 € représente une valeur (éventuellement, cible) de cet indicateur, à un instant donné.

Question 2

Les **indicateurs de performance** sont toujours **les mêmes** dans un secteur d'activité donné.


- ☐ Vrai
- ☒ Faux

 Même s'il existe quelques « *incontournables* » dans un même secteur d'activité, vos indicateurs de performance seront toujours liés à vos propres objectifs que vous aurez préalablement déterminés. Ils seront donc toujours spécifiques.

Question 3

Cette **catégorie d'indicateurs** se trouve sur **l'axe Objectifs/Résultats** du triangle de la performance. De quels indicateurs s'agit-il ?


- ☒ Les indicateurs d'efficacité
- ☐ Les indicateurs de pertinence
- ☐ Les indicateurs d'efficience

 Ces indicateurs permettent de mesurer (et donc de démontrer) l'atteinte des objectifs ou la capacité de production. On pourra mesurer dans cette catégorie la quantité produite, le chiffre d'affaires, les ressources consommées, etc.

Question 4

Que permettent de mesurer des **indicateurs d'efficience** ?


- ☐ L'écart entre des échéances planifiées et des dates de livraison
- ☒ Le bon fonctionnement des processus en place
- ☒ La bonne utilisation des moyens mis à disposition
- ☐ L'augmentation de la productivité

 Les indicateurs d'efficience aident à démontrer la bonne utilisation des moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs. En cela, ils témoignent du bon fonctionnement des processus en place. On peut s'appuyer sur ces indicateurs pour optimiser la « *manière de faire* ». Ils n'ont pas de lien direct avec la productivité ou le respect des échéances, tous deux indicateurs d'efficacité.

Question 5

Les **indicateurs de pertinence** permettent de tenir compte du **contexte projet**. Parmi les propositions ci-dessous, quels indicateurs pourraient entrer dans cette catégorie ?

- ☐ Nombre d'itérations
- ☐ Quantité produite
- ☒ État de la concurrence
- ☒ Niveaux de risques


 Cette catégorie d'indicateurs aide à identifier les facteurs, souvent externes, qui peuvent influencer les performances de l'équipe. Dans les exemples proposés, l'état de la concurrence et les niveaux de risques font bien partie de cette catégorie d'indicateurs. En revanche, la quantité produite est un indicateur d'efficacité et le nombre d'itérations un indicateur d'efficacité.

Exercice p. 13 Solution n°2

Question 1

Pourquoi est-il important de se **référer aux objectifs pour définir des indicateurs** de performance adaptés à vos besoins ?


- ☒ Quand trop d'indicateurs sont disponibles, on risque de se noyer dans l'information.
- ☐ Parce que dans tous les cas on doit veiller à la fois à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels.
- ☐ Parce qu'on ne suivra qu'un seul indicateur par objectif.
- ☒ Les objectifs fixent un cap, seuls les indicateurs qui y sont liés sont pertinents.

 Dans toute activité, beaucoup d'indicateurs sont disponibles. Il faudra les choisir avec soin, toujours en lien avec vos objectifs. Si vous suivez trop d'indicateurs, vous ne pourrez plus prendre de décision. Mais attention, il ne faut pas tomber dans l'excès inverse : si chaque objectif bien formulé porte en lui un indicateur principal, il faudra souvent l'associer à d'autres pour avoir une vision réelle d'une situation. Enfin, vous ne suivrez pas les mêmes indicateurs selon que vous devrez piloter le déroulement d'un projet (suivi des indicateurs opérationnels) ou évaluer l'atteinte des objectifs de votre projet (suivi des indicateurs stratégiques).

Question 2

Parmi les propositions ci-dessous, sélectionnez **celle qui est exacte** :

- ☐ Les indicateurs standards d'une activité sont toujours ceux à surveiller.
- ☐ Les indicateurs de performance ne sont jamais suffisants pour faire un état des lieux objectif d'une situation.
- ☒ En combinant plusieurs indicateurs, on doit pouvoir comprendre une situation et donner les clés aux décideurs pour prendre des décisions adaptées.

 Associés entre eux, les indicateurs doivent permettre de comprendre une situation projet (ou de votre activité). C'est sur la base de ces KPI, nécessairement objectifs, que les décideurs pourront effectuer des arbitrages. Comme chaque projet est différent, comme chaque activité est spécifique, les indicateurs « *génériques* » d'un secteur ne seront pas nécessairement adaptés à vos objectifs.

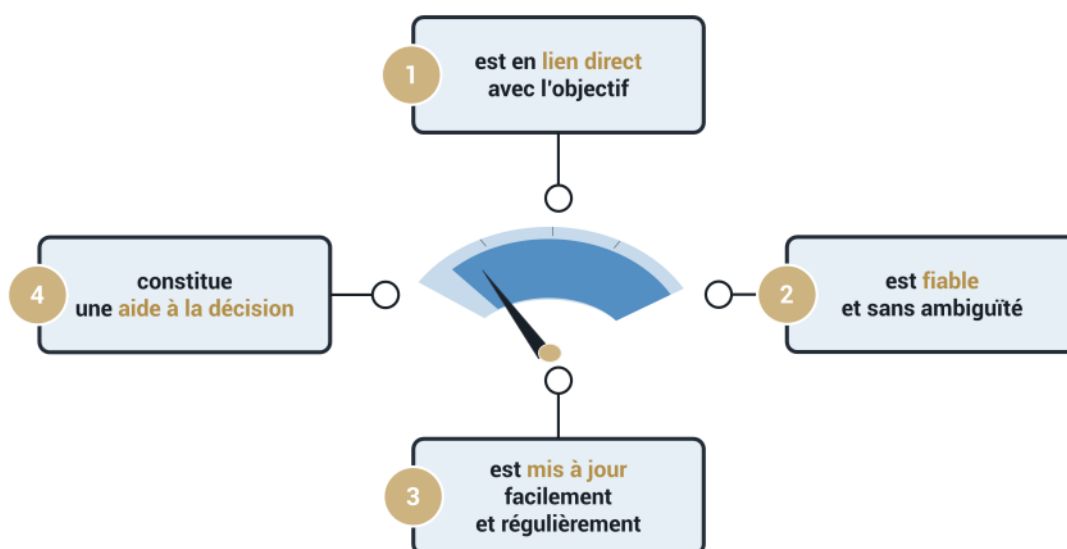
Question 3

Parmi les propositions ci-dessous, lesquelles sont **caractéristiques d'un bon indicateur** ?

- ☒ L'indicateur est utile pour guider une décision.
- ☐ L'indicateur doit permettre une représentation graphique.
- ☐ L'indicateur ne sera pas construit à partir de plusieurs mesures.
- ☒ L'indicateur sera en lien direct avec un objectif à atteindre.
- ☒ L'indicateur pourra être facilement mis à jour.
- ☒ L'indicateur sera fiable et facile à comprendre.

Q Un bon indicateur ne doit pas nécessairement conduire à une représentation graphique. Parfois, une simple valeur sera suffisamment explicite. Notez aussi que certains indicateurs plus complexes peuvent être construits à partir d'indicateurs primaires. Mais dans ce cas, il conviendra de rendre le calcul de l'indicateur clair et transparent. Pour les autres caractéristiques d'un bon indicateur, se reporter à ce schéma :

UN BON INDICATEUR...



p. 14 Solution n°3

Catégorie d'indicateurs	Explication	Exemples d'indicateurs
Indicateurs de performance liés à l'efficacité	Vous avez besoin d'augmenter votre volume de vente par de la promotion et de la vente en ligne. L'objectif principal visé est l'augmentation du chiffre d'affaires. Arrive-t-on au résultat attendu ou non ?	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires hebdomadaire (à suivre sur la période pour éventuellement réajuster la stratégie), • Nombre de nouveaux clients, • Nombre cartes de fidélités délivrées, • Panier moyen par client, • Etc.

Catégorie d'indicateurs	Explication	Exemples d'indicateurs
Indicateurs de performance liés à l'efficience	L'efficience se concentre sur la bonne utilisation des moyens mis en œuvre afin d'atteindre les résultats attendus .	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cadeaux distribués/nouveaux clients (ROI) • Coût d'acquisition des nouveaux clients en boutique, • Coût d'acquisition des nouveaux clients en ligne, • Volume de remises fidélités, • Temps de traitement des commandes en ligne, • Etc.
Indicateurs de performance liés à la pertinence	On va chercher ici à identifier si les moyens mis en œuvre sont cohérents avec les objectifs . La plateforme en ligne est-elle une bonne idée ? La promotion dans les rues porte-t-elle ses fruits ?	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de produits vendus en ligne, • Nombre d'animateurs déployés dans les rues commerçantes, • Nombre de clients potentiels qualifiés en ligne (créations de comptes/adresses email), • Nombre de concurrents proposant des actions similaires en ville, • Etc.

Ce corrigé est indicatif. Il est possible que vous ayez choisi des indicateurs différents. Assurez-vous qu'ils répondent bien aux caractéristiques des trois catégories présentées.

Exercice p. 14 Solution n°4

Complétez le texte ci-dessous avec les bons termes.

Élise est cheffe de projet dans une agence digitale. Elle doit piloter la réalisation d'une application mobile. Son commanditaire sera attentif aux **résultats** du projet : l'application sera-t-elle téléchargée ? Aura-t-elle un effet positif sur sa notoriété ? Le commanditaire choisira des indicateurs liés à ses objectifs **stratégiques**, c'est-à-dire à la phase de **vie** du projet.

Élise est responsable du bon déroulement du projet. Les indicateurs qu'elle choisira seront liés à ses objectifs **opérationnels**, par exemple le nombre de tâches réalisées, le volume de **ressources** consommé, etc.