

La construction des indicateurs et des tableaux de bord : un défi stratégique pour la GRH ?

Jocelyne Robert

Professeur de ressources humaines, Unité de Management, HEC Liège

Poser la question de l'existence d'indicateurs implique une réflexion à trois niveaux. « Niveau des finalités » : Pourquoi (dans quels buts ?) définit-on des indicateurs ? Quels sont les objectifs de la démarche ? Les objectifs poursuivis ne diffèrent-ils pas selon les entreprises, selon leurs spécificités ? « Niveau méthodologique » : Comment définit-on les indicateurs ? Qui les définit ? Quelles qualités les indicateurs doivent-ils présenter ? Quelles sont les méthodes et les techniques qui permettent de construire indicateurs et tableaux de bord ? Quel rôle chacun est-il amené à jouer dans cette construction ? « Niveau des enjeux en terme de management » : en quoi la question de la définition des indicateurs se révèle-t-elle aussi cruciale aujourd'hui ? Qu'est-ce qui peut expliquer, dans le contexte actuel de la gestion des entreprises, une telle importance ? Que signifie cette importance pour le management des organisations ? Pour la gestion des ressources humaines ? A chacun de ces niveaux, le rôle du GRH et de son équipe se révèle essentiel. Quelle est l'importance stratégique pour les ressources humaines de participer à la définition des indicateurs ? De la définition à l'utilisation quotidienne des indicateurs, la motivation, la participation et la responsabilisation de chacun sont indispensables.

Pourquoi construire des indicateurs ?

Le mode de construction des indicateurs, leur définition et leur présentation intégrée dans un tableau de bord varient selon la stratégie de l'entreprise, selon son contexte, selon sa culture, selon sa structure (flexible, décentralisée ou non, avec sous-traitances plus ou moins nombreuses), selon ses modes de gestion (gestion plus ou moins stratégique, en équipes, avec délégation). Parmi les entreprises, certaines respectent simplement les contraintes légales financières ou sociales, d'autres intègrent l'utilisation d'indicateurs dans leur pratique de gestion quotidienne. La construction des indicateurs doit tenir compte de la spécificité de chaque entreprise et permettre à celles-ci d'améliorer leur gestion dans le sens souhaité.

Le contexte et les modes de gestion de l'entreprise changent. L'entreprise doit devenir de plus en plus réactive et chacun est amené à contribuer au résultat final. Dans ce sens, les tableaux de bord traditionnels ont rencontré des critiques : limités dans le temps, accordant trop d'importance aux résultats financiers et aux coûts, trop centralisés, trop complexes à force de vouloir être exhaustifs, dénaturant l'information à la suite d'agrégats successifs, etc. Le souci de réactivité de l'entreprise, associé à de nouvelles pratiques de gestion, contribue à l'introduction de nouveaux outils plus stratégiques, impliquant davantage les employés et ou-

vriers du terrain, conçus afin d'être utilisés en temps réel, plus flexibles et susceptibles d'être revus régulièrement.

Construire des indicateurs se révèle utile à plus d'un titre. On peut citer plusieurs finalités parmi d'autres : posséder une meilleure compréhension de son entreprise ou de son équipe, préciser la valeur ajoutée du travail réalisé, définir des actions à entreprendre afin d'éviter des problèmes ultérieurs, permettre, au-delà des apparences financières, une définition des objectifs stratégiques à moyen terme et y associer les responsables de l'entreprise, les acteurs intermédiaires et de terrain. Plus spécifiquement, on peut aussi mentionner une meilleure visibilité d'un département à l'interne comme à l'externe, une réponse aux exigences légales, un suivi des résultats de mesures adoptées précédemment, une participation à l'évaluation globale de l'entreprise et à l'élaboration d'un tableau de bord général, une meilleure performance.

Définir des indicateurs : une démarche collective adaptée aux réalités de l'entreprise

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Lorino, p.130)

Dossier

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme. Pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement, il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action. Pour cela, il convient de déterminer une norme pour chaque indicateur. Ainsi, lorsque les valeurs de ces indicateurs dépassent celles référencées comme normales, elles agissent comme des clignotants d'alerte. A charge au décideur de mener préventivement l'action ou les actions correctrices nécessaires à la réalisation nominale de l'objectif » (Taïeb, pp.1-2).

Des formes multiples

Les formes de tableaux de bord sont nombreuses : tableaux de bord d'indicateurs de résultat, d'indicateurs de suivi, d'« indicateurs d'alerte », d'« indicateurs d'équilibrage » (« assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif »), d'« indicateurs d'anticipation » (« assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectifs »), d'indicateurs de pilotage ou de reporting (Fernandez, p.157). Nous avons ainsi distingué les indicateurs de performance assurant le suivi de l'entreprise et les indicateurs de pilotage accompagnant les orientations stratégiques. Caroline Selmer distingue également les « indicateurs d'efficacité » des « indicateurs d'efficience » : les premiers manifestent que les objectifs sont atteints, les seconds qu'ils sont atteints au moindre coût. Elle présente l'utilité, spécifiquement dans les services publics, de prévoir un « indicateur d'impact » mesurant les incidences sur la population des actions entreprises, incidences parfois inverses aux effets escomptés (la décision de dessiner une ligne blanche sur une route a eu pour résultat une augmentation de la vitesse et une insécurité plus grande encore) (C. Selmer, p. 94). Il peut être utile de prévoir suffisamment longtemps à l'avance les demandes des clients. Des « indicateurs en avant » sont identifiés. Dans le secteur automobile les équipementiers sont très attentifs à l'évolution de la demande des constructeurs, dans le secteur de l'énergie des études de consommation permettent de prévoir les demandes selon la saison. Les « indicateurs d'alerte » concernent les « facteurs externes » à l'entreprise (cadre légal, situation du marché et des concurrents) influençant la performance de l'entreprise (C. Selmer, p. 111). L'indicateur est au centre d'un triangle mettant en relation la stratégie et les objectifs, le processus d'action et les acteurs collectifs (Lorino, p. 134). (Lorino, p. 134). Selon Schoun, il semble « très souhaitable qu'il y ait dans une entreprise autant d'outils de pilotage que de niveaux de responsabilité. Leur ensemble forme alors un système de TBE (tableau de bord équilibré) reliés entre eux» (op cit. p. 137).

La participation de tous

Il est important que les indicateurs soient aujourd'hui, davantage qu'hier, liés aux prises de décision en temps réel et laissent plus d'initiative aux acteurs de terrain amenés à réagir plus rapidement. Dans ce sens, le tableau de bord stratégique, basé sur la « Balanced Scorecard » de Norton et Kaplan (Tableau de bord équilibré : TBE) demande à chaque département de préciser ses objectifs à partir des objectifs stratégiques définis par l'entreprise.

Chaque département doit ainsi cibler des objectifs prioritaires jugés stratégiques. La définition de la cible, celle des actions à mener ainsi que la précision d'indicateurs permettent d'évaluer la réalisation des objectifs annoncés. Par exemple, l'objectif qui est de développer des outils GRH on-line peut se traduire par le souci d'installer le nouveau système dans 6 mois. Ceci implique de mener les actions GRH suivantes : superviser l'analyse interne des besoins, identifier les priorités, suivre le processus d'installation, informer régulièrement le staff. Deux indicateurs de suivis seront utiles : suivre les délais, envisager le taux d'utilisation (M.J. Vijgen, Hay, IRR MasterClass, p. 21)

Le tableau de bord équilibré

Le tableau de bord équilibré associe différents axes et activités de l'entreprise autour des projets stratégiques de celle-ci. Il permet une plus grande réactivité, la sélection des indicateurs essentiels, une communication aux différents niveaux de l'organisation quant aux objectifs de chacun et aux critères de performance à mettre en place, une cohérence entre les objectifs poursuivis par tous (Schoun, 2004, p. 136). La stratégie de l'entreprise est déclinée en quatre axes : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus, l'axe apprentissage organisationnel. L'axe « apprentissage organisationnel » « précise les moyens critiques pour atteindre les objectifs des trois autres ». Parmi ces éléments, « le potentiel de compétences des salariés, les systèmes d'informations, la motivation, la responsabilisation ou encore l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés » sont essentiels. Il s'agit ici de parler des résultats en mesurant « la satisfaction des salariés, la fidélisation du personnel, la productivité individuelle » (Schoun, p. 141). Définir la notion de « good will », mentionnée par Tom Peters (l'entreprise libérée), ne semble pas possible à travers un tableau de bord classique, lequel ne permet pas de souligner l'importance de « la capacité de conception de nouveaux produits », « le climat social » ou « la qualité du réseau de partenaires » (Fernandez, p. 36). Le tableau de bord équilibré (TBE) permet de répondre davantage à cette demande.

Le tableau de bord équilibré amène les ressources humaines à s'interroger sur les buts et objectifs qu'elles

estiment essentiels afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'agit là d'une opportunité pour les ressources humaines, amenées à jouer un rôle stratégique. Les salariés sont associés à la définition de ces objectifs, le dialogue qui doit s'instaurer autour de ces objectifs peut permettre une meilleure compréhension des problèmes rencontrés.

Malgré ces caractéristiques, le TBE n'échappe pas à la critique : trop d'importance accordée aux liens financiers, démarche privilégiée de relation cause à effet ne prenant pas suffisamment en compte un ensemble d'éléments (Lorino, pp. 141-142). En effet, dans le domaine des ressources humaines, un grand nombre d'éléments relève du qualitatif et d'un jugement subjectif. Expliquer, par exemple, un faible niveau de satisfaction se révèle difficilement mesurable. De plus, des variables intermédiaires sont susceptibles d'apparaître : un problème d'insatisfaction lié apparemment à un climat insécurisant peut en fait être dû à une mauvaise communication dans l'équipe. C'est pourquoi, une relation de cause à effet trop rapidement définie est susceptible de ne pas correspondre à la réalité.

Une question de méthodes

Une démarche participative

Eviter les *a priori*, comprendre d'éventuelles relations de cause à effet impliquent une connaissance préalable de la situation afin de pouvoir valablement analyser le tableau de bord et d'en assurer un suivi régulier. D'où l'intérêt de décentraliser et d'associer à la construction et à l'analyse des tableaux de bord un niveau hiérarchique qui soit plus proche du terrain. Fernandez (p. 152) donne l'exemple d'un responsable de conduite dans une raffinerie qui lorsqu'il constatait une baisse de débit à une étape « savait qu'il fallait agir immédiatement alors que pour d'autres cela semblait insignifiant ». Cet indicateur était efficace et lui permettait de prendre les bonnes décisions.

Sept questions

Les sept questions suivantes sont à prendre en compte : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? combien ? pourquoi ? (S. Echard, pp.48-49). Bien définir ce que l'on souhaite décrire et analyser, définir les personnes impliquées, le lieu de recueil des informations et le « lieu » qui sera l'objet d'analyse, le moment de recueil, la méthode, le coût de la démarche et les raisons qui poussent à l'entreprendre sont des passages obligés de la démarche.

Méthode GIMSI

Cette méthode implique de tenir compte de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise,

d'analyser les structures de l'entreprise et d'« identifier les processus, activités et acteurs concernés », de sélectionner les « objectifs tactiques de chaque équipe », de « choisir les indicateurs en fonction des objectifs », d'identifier « les informations nécessaires à la construction des indicateurs », de construire le tableau de bord, d'élaborer une grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats », d'implanter les logiciels et d'assurer le déploiement dans l'entreprise, de réaliser un suivi permanent du système (Fernandez, p. 81).

Analyse de faisabilité et glossaire

Afin de « vérifier la faisabilité informationnelle » des indicateurs, différents éléments sont repris dans un glossaire : les sources d'informations à partir desquelles les indicateurs sont définis et la manière dont l'information a été recueillie, les « délais de production » des indicateurs et leur « fréquence », leur modalités d'utilisation, la manière dont l'indicateur a été calculé (« algorithmes de calcul », « formule »), « l'unité dans laquelle il sera exprimé (moyenne, prévision) ». La « maquette » des indicateurs permet de montrer la manière dont les indicateurs vont être présentés (graphes, tableaux, types de commentaires) (Lorino, p. 159).

Méthode Janus

Le nom de ce dieu grec connu pour « son double visage », « sa capacité de voir aussi bien le passé que le futur », associé à « l'invention de la monnaie et de la navigation maritime » a été retenu par Caroline Selmer pour présenter sa méthode. Cette méthode reprend un grand nombre de points : de la préparation des étapes du projet à la présentation du tableau de bord, comme élément du management, en passant par l'analyse des besoins des utilisateurs, la définition des normes des mesures de performances, l'unification des modes de représentation des tableaux de bord et la structuration de ces derniers.

De la conception à l'appropriation : qualité, sélection et présentation des indicateurs

La qualité de l'indicateur présente une grande importance. C'est de la qualité de ce dernier que dépendra la valeur du tableau de bord. Les qualités d'un indicateur pertinent ont trait à la facilité d'usage des indicateurs, aux critères méthodologiques d'un instrument de mesure, aux qualités systémiques. Les qualités d'usage sont la simplicité, la représentativité, l'« opérationnalité ». Les qualités systémiques sont la pertinence par rapport à l'environnement, la cohérence en fonction des objectifs d'amélioration pris

Dossier

dans leur ensemble, la convergence en veillant à ce que l'amélioration d'un indicateur ne se fasse pas au détriment d'un autre (M. Boutry). Jean-Luc Joing présente trois « caractéristiques fondamentales d'un indicateur » : la pertinence, la simplicité, la précision. Il présente une vingtaine d'autres caractéristiques : être élémentaire (mesurer un effet simple), utile, unique, quantitatif, reproductible, renseigné (sur la base de données fiables), spécifique, fidèle, sensible, significatif, non ambigu, stable et robuste, facile à obtenir, économique, intelligible, acceptable (« vendable »), communicant et convivial, facilement auditable, agréable, validé (J.-L. Joing, pp. 121-123)

Les indicateurs doivent être « simples à appliquer et compréhensibles et porteurs de changement. Ils doivent aussi être « SMART » : Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes » et situés dans le temps (Schoun p. 141). Le tableau de bord doit être facilement accessible d'où court, clair (qualité de mise en page, visualisation), parlant (significatif), pertinent (en fonction de la problématique/des enjeux) (fonction publique.gouv.fr). Les indicateurs doivent être « lisibles, compréhensibles, interprétables de manière rapide et utile par les acteurs » (Lorino, p. 147).

Un nombre d'indicateurs limité

Le lien des objectifs de chaque équipe ou département aux objectifs stratégiques doit permettre de limiter les indicateurs retenus. Si le nombre de 4 à 7 indicateurs par axe du TBE est parfois avancé, le nombre d'indicateurs doit être adapté à l'entreprise. A ce propos, citons le cas de Xerox qui présente, dans son tableau de bord, 31 indicateurs dans six catégories (leadership, management des ressources humaines, management des processus opérationnels, clients et marchés, utilisation de l'information et des outils qualité, résultats, ...) (Schoun, p. 149).

Plusieurs étapes de sélection

Il est parfois nécessaire de procéder par étapes successives afin de permettre une meilleure évaluation. Mesurer la performance des partenaires en terme de délai et de qualité donne lieu à une première série d'indicateurs : régularité des livraisons et évolution dans le temps, évolution des non-conformités, délais de traitement des commandes urgentes. S'en suit une seconde série d'indicateurs permettant d'approfondir la qualité des délais de résolution des problèmes et ce en fonction de l'importance du problème, de sa clarté, de la difficulté qu'il représente, de la durée prévisible de résolution (Fernandez, pp. 180-181).

Comparer les indicateurs

Comparer les indicateurs dans le temps mais aussi avec ceux concernant l'ensemble de l'entreprise, les

autres catégories de personnel, le secteur, comparer l'évolution des indicateurs avec l'évolution d'indicateurs proches (taux d'absentéisme, taux de maladie, arrivées tardives mais aussi taux de satisfaction au travail, niveau qualité, ...) permet de prendre de meilleures décisions.

Présenter les indicateurs

Plus la présentation est visuelle, plus elle « parle », plus elle permet la compréhension des évolutions et des comparaisons, plus elle amène à chacun à réagir et à donner un feed-back à propos des indicateurs, de leur mesure, des résultats obtenus. Graphes, histogrammes, pictogrammes sont les bienvenus. Des commentaires synthétiques associés à chaque présentation permettent de compléter les données chiffrées et les ratios.

S'approprier les indicateurs et tableaux de bord

Le tableau de bord est un « levier d'amélioration ». Par la communication, l'entreprise doit « favoriser l'appropriation de l'outil par les acteurs ». A ce niveau, la communication joue un rôle essentiel. Les moyens privilégiés sont les réunions en petits groupes, les techniques graphiques lesquelles permettent de visualiser les liens entre les éléments de la stratégie (Schoun, p. 146).

Une autre technique est appelée « coach ball » (sur le modèle du Base Ball très populaire au Japon). Elle se caractérise par une double démarche : une première (top down) part de la direction qui définit les grands objectifs, les opérationnels se posant la question suivante « Qu'est-ce qui peut nous empêcher à notre niveau de contribuer à l'atteinte de l'objectif ? ».

La seconde démarche (bottom up) est la proposition de solutions. « Les niveaux inférieurs remontent à la hiérarchie leurs analyses, leurs propositions de moyens, leurs indicateurs et leurs valeurs cibles pour validation et discussion » (Schoun, p. 145). Ceci permet la cohérence entre les objectifs individuels, les objectifs d'équipe et les objectifs globaux au niveau de l'entreprise.

Par la « Méthode de l'iceberg », seuls certains indicateurs, liés aux objectifs annoncés, sont visibles « mais la partie invisible de l'iceberg est surveillée et des cliquotants sont prévus ... » (Lorino, p. 148).

Des enjeux multiples

A travers l'analyse de la construction des indicateurs, plusieurs points particuliers nous semblent être de véritables enjeux pour l'entreprise et plus particulièrement pour la GRH. Nous en avons sélectionné sept parmi beaucoup d'autres (*ndlr : infra en italiques gras*).

Une bonne gestion du temps

La définition des indicateurs s'inscrit dans un système où *la dimension « temps » est essentielle*. La notion d'urgence prend toute son importance. A partir du moment où la démarche de communication permet de mettre en évidence le risque d'un dysfonctionnement, que ce risque est perçu comme essentiel, incontournable, la situation devient urgente. Le suivi des tableaux de bord se révèle alors précieux et sera perçu comme tel par l'ensemble du personnel qui s'impliquera dans le projet. Par ailleurs, une définition des indicateurs de temps s'impose : temps de travail, temps de présence, temps de production, temps de contrôle, ... Prendre le temps comme une contrainte ou comme un atout modifie la réalisation du projet. Le temps devient un réel outil de gestion permettant de définir adéquatement le moment et la durée de la démarche de recueil d'information, le moment privilégié de communication de l'information, le délai optimum séparant deux recueils d'informations comparables, la date ultime de remise des résultats, etc. De la qualité de ces démarches dépendra la réussite du projet.

Des outils de gestion adaptés

La définition, la construction et la diffusion d'indicateurs ne prennent tout leur sens qu'à partir du moment où elles s'insèrent dans la poursuite *d'objectifs de gestion*, où elles sont évaluées et mises en parallèle avec les objectifs poursuivis et les résultats obtenus et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Véritable outil de gestion, les indicateurs et le tableau de bord doivent apporter en temps réel les informations utiles à la prise de décision.

Certains indicateurs semblent plus faciles à définir et bénéficient d'une longue tradition d'analyse : absentéisme, accidents, etc. Leur intérêt semble aller de soi, même s'il est parfois nécessaire d'en rappeler le caractère essentiel afin d'en permettre une bonne utilisation et d'adopter réellement les mesures qui s'imposent. D'autres situations demandent une *méthodologie* et des *démarches* plus longues, marquées souvent d'incertitudes.

Un exemple : l'enquête satisfaction

Prenons le cas d'une étude satisfaction à mener auprès du personnel. Une enquête préalable s'impose afin d'obtenir des indicateurs fiables et sans aucun doute temporaires dans la mesure où ils doivent restés pertinents pour l'ensemble de l'entreprise. Un accord doit être trouvé à propos des objectifs poursuivis, de ce que les responsables du projet entendent par « satisfaction », de la signification que le personnel attribue à ce terme (temps de travail, environnement de travail, rémunérations, reconnaissance, communication, infor-

mations en retour, etc.). Construire des indicateurs et les analyser impliquent de définir de premières sources d'informations disponibles, d'organiser des réunions de pilotage reprenant les différents niveaux de l'organisation, de construire des questionnaires et des grilles d'entretiens qui seront en outre pré testés avant d'être diffusés. Les responsables du projet sont amenés à prendre de nombreuses décisions quant aux modalités de réalisation de la pré-enquête, au moment de l'enquête, au mode de recueil des informations (par questionnaire, par entretiens, avec support informatique, téléphonique, ...), au choix des personnes rencontrées. Des moments clés sont à préparer : l'annonce de l'étude, la méthode à adopter, la communication pendant l'étude avec les responsables de département et les représentants du personnel, l'analyse des résultats ainsi que la communication des résultats au personnel. Cette première étude, associée à la communication des résultats et suivie de premières actions, apportera des informations intéressantes quant à la validité des indicateurs retenus et facilitera la préparation de l'étude ultérieure. La comparaison des résultats entre les deux études permettra d'évaluer l'amélioration ou non du climat social et la pertinence des actions entreprises. La construction des indicateurs et leur utilisation est une approche systémique. En être conscient facilite la démarche et permet de gagner du temps. Les indicateurs en seront d'autant plus fiables, leur utilisation plus performante.

De la gestion des organisations au changement d'attitude

Adopter une démarche de construction d'indicateurs doit tenir compte de la *spécificité de l'entreprise*. Les éléments repris dans les tableaux de bord traditionnels notamment les effectifs, les classifications, les salaires, les compétences, ... sont alors liés aux objectifs généraux (Lorino p.128) et vont se situer dans une démarche plus stratégique à moins qu'ils ne continuent à jouer leur rôle de suivi et d'évaluation des résultats. De manière stratégique, le TBE oblige « à se poser des questions fondamentales : que savons nous faire que nos concurrents ne savent pas faire aussi facilement ? ». Il permet de réfléchir aux valeurs immatérielles de l'entreprise. Le tableau de bord est spécifique à chaque entreprise. Citons l'exemple de KPMG qui définit un modèle lié à l'environnement et définit 7 axes : un axe « performances financières », un axe « Eco-efficience », un axe « Management environnemental », un axe « Performances opérationnelles », un axe « Apprentissage organisationnel », un axe « Innovations environnementales », un axe « Orientation vers les parties prenantes », un axe « Performance des produits » (Schoun, p. 150).

Le TBE responsabilise chacun dans l'entreprise. « Tout cadre doit avoir un objectif et un critère de mesure relié à l'entraînement, au conseil et à la forma-

Dossier

tion de ses collaborateurs. Toute modification doit être faite avec l'accord conjoint du cadre et du collaborateur » (Schoun, p. 146). Le TBE associe chacun, dont les ressources humaines, à la construction des indicateurs et tableaux de bord. La rapidité de décision, associée à l'entreprise réactive, est assortie d'un droit à l'erreur du décideur. L'entreprise doit lui accorder ce droit si elle souhaite que le décideur prenne le risque de la prise de décision (Fernandez, p. 46).

La construction des indicateurs et tableaux de bord nous renvoie au mode de gestion de l'organisation et met en évidence l'importance d'une logique socio-organisationnelle (Lorino, p. 152). Cette dernière présente plusieurs caractéristiques : une situation d'interdépendance importante entre centres opérationnels, une « culture de gestion orientée vers l'opérationnel et le stratégique », une « culture orientée vers le travail d'équipe et les résultats collectifs », de « fortes incertitudes stratégiques », des « marchés en évolution et très imbriqués ». Cette logique implique « un » jeu d' « objectifs multicritères et diversifiés déduits de la stratégie », une « éventuelle contractualisation d'objectifs... avec une certaine flexibilité et dans des cadres volontiers collectifs », l'« existence d'objectifs partagés entre plusieurs responsables », une « construction pragmatique d'indicateurs ciblés et jetables », un « contrôle de gestion fortement intégré aux fonctions opérationnelles », une « introduction de formes de pilotage transversales » (Lorino, p. 152). Ceci nous permet de souligner la nécessité de construire collectivement les indicateurs, d'adopter une démarche de collaboration entre les unités et ce horizontalement et verticalement, de revoir régulièrement la définition des indicateurs, de tenir compte de la signification que les indicateurs présentent pour chacun et de leur contribution aux résultats du travail de chacun.

La définition des indicateurs, leur suivi, demande un changement d'attitude. Il n'est guère facile de souligner l'existence d'éventuels problèmes dans l'entreprise, voire d'en assumer une part de responsabilité, de visualiser les dysfonctionnements éventuels et d'envisager, avec les collègues, les actions à mener ainsi que les mesures d'évaluation les plus efficaces. Ce changement d'attitude semble cependant convenir aux

exigences d'organisations plus réactives, à la recherche de plus-value et ce dans chacune des activités qui contribuent quotidiennement à l'existence de l'entreprise. Le rôle de la GRH se révèle à ce niveau essentiel. Parions qu'il ne s'agira pas pour elle d'un « simple » accompagnement des changements à mener mais bien de jouer un rôle stratégique de tout premier plan. ❖

Bibliographie

- **BOUTRY Michel**, *Construction d'indicateurs*, www.uqvnancy2.fr/Amphis/pdf/Chapitre5_ConstructionIndicateurs.pdf (consulté le 16 juillet 2004).
- **ECHARD Serge**, « *Tableau de bord : danger. Méthodes et outils* », Paris, Editions ESF, 1992.
- **FERNANDEZ Alain**, *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1999.
- **JOING Jean-Luc**, *Auditer l'éthique et la qualité*, AFNOR, 2002.
- **KAPLAN Robert, NORTON David**, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- **LORINO Philippe**, *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Editions d'organisation, 2003 (3^e édition) (1997 : 1^{ère} éd.).
- *Quels outils pour quels besoins ?*, www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/cntrl-gestion/pdf (consulté le 16 juillet 2004).
- **SCHOUN Georges**, *Diriger*, Paris, Editions d'organisation, 2004.
- **SELMER Caroline**, *Concevoir le tableau de bord. Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Paris, Dunod, 2003 (2^e éd.).
- **TAIEB Jean-Pierre**, *Les tableaux de bord de la gestion sociale. Développez les nouveaux outils de la performance sociale*, Paris, Dunod, 1996.
- **VIJGEN Marie-Jeanne**, *Performance of the HR function*, Hay Group, IIR Masterclass, August 27th, 2003.