

QUESTION 11– Comment évaluer les objectifs et les pratiques ?

1. Questionner les indicateurs de résultats

Un indicateur est un critère d'évaluation qui permet de mesurer les résultats et la performance d'une organisation dans différents domaines : financier, économique, social, sociétal, environnemental.

Un indicateur peut être de nature :

- **quantitative** avec des variables chiffrées et mesurables, par exemple : la part de marché de l'entreprise, le chiffre d'affaires, le résultat net ou d'exploitation, le taux d'absentéisme... ;

- **qualitative** comme l'appréciation subjective de la qualité ou de la satisfaction.

Ex: Image de l'organisation, satisfaction clients, implication des salariés ou agents...

La fixation des indicateurs va dépendre des objectifs stratégiques que l'organisation désire atteindre mais aussi de la finalité et du type d'organisation.

Le manager va suivre les indicateurs de façon régulière dans le temps et dans l'espace, vérifier leur variété et leur pertinence par rapport aux objectifs fixés ainsi que leur appropriation par les acteurs concernés.



2. Évaluer la performance de l'organisation grâce aux indicateurs et proposer des mesures correctrices

A. La performance de l'organisation

La performance d'une organisation correspond à sa capacité à atteindre ses objectifs. Elle peut être analysée au niveau de l'ensemble de l'organisation ou bien au niveau d'une activité ou d'un service. Elle se mesure à l'aide de l'évaluation des indicateurs. L'analyse de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs prévus.

La construction d'un **tableau de bord** facilite l'analyse des indicateurs. Ce document synthétise l'ensemble des indicateurs retenus pour suivre leur évolution dans le temps et dans l'espace et évaluer la performance de l'organisation.

L'élaboration des tableaux de bord nécessite une réflexion sur le choix des indicateurs à mesurer. Ils doivent être pertinents, en nombre limité et l'information fournie par ces indicateurs doit pouvoir être traitée rapidement.

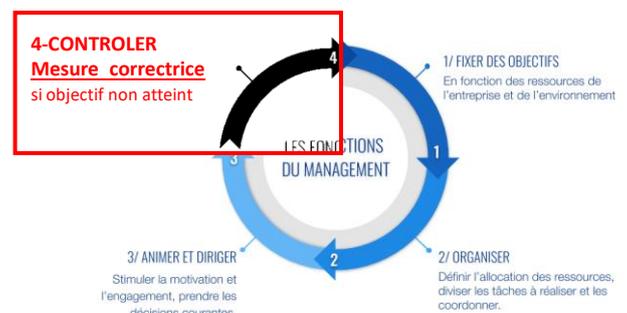


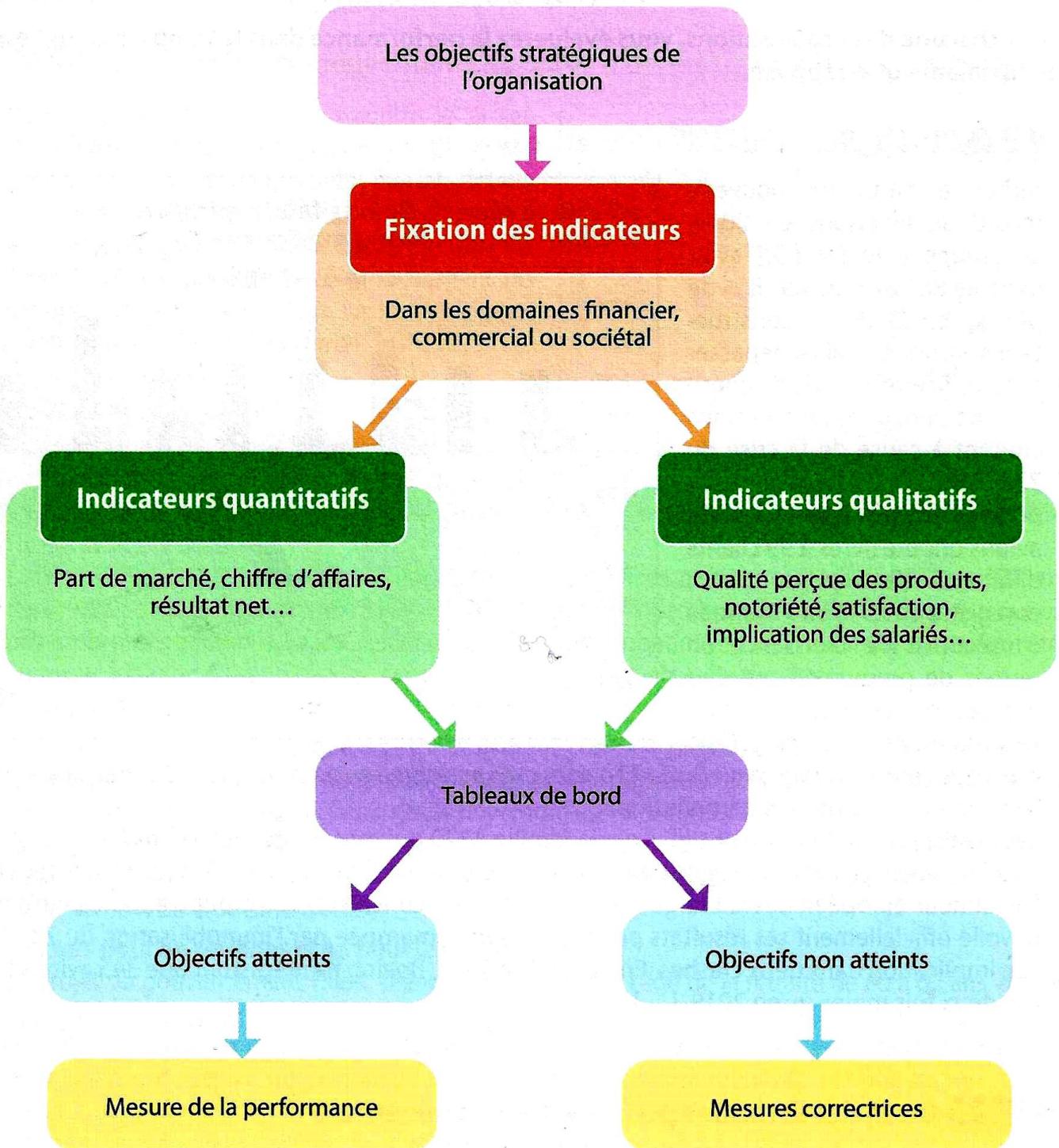
B. Les mesures correctrices

L'analyse des indicateurs permet de comparer si les résultats obtenus correspondent aux objectifs prévus. Il peut arriver que les résultats obtenus soient conformes aux objectifs initiaux. Mais, le plus souvent, le suivi conduit à identifier des écarts et à proposer des mesures correctrices.

Une mesure correctrice est une action qui va permettre à l'organisation de corriger les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et ainsi de pouvoir réaliser sa stratégie.

Elle consiste à mettre en œuvre des modifications nécessaires en termes de moyens et d'objectifs. Ces ajustements peuvent aboutir à un maintien ou une redéfinition de la stratégie de l'organisation.





Lexique

- **Indicateur** : critère d'évaluation permettant de mesurer les résultats et la performance d'une organisation.
- **Mesure correctrice** : action permettant à l'organisation d'ajuster sa stratégie ou ses objectifs.
- **Performance** : capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.
- **Tableau de bord** : document qui récapitule et synthétise les indicateurs afin de suivre leur évolution dans le temps.