

1

Des tableaux de bord pour évaluer et agir

« Toute vertu est fondée sur la mesure. »

Sénèque

Un tableau de bord a pour objectif de visualiser en un coup d'œil une information synthétique, plus ou moins détaillée, sur un fonctionnement, un état, un objectif, une performance. Dans le domaine de l'ergopsychopathologie, plus récemment identifiée en termes de risques psychosociaux, les tableaux de bord sont conçus pour analyser et évaluer qualitativement les troubles résultant des relations existant entre chacun des acteurs du réseau clients/fournisseurs de l'organisme.

Ces relations font l'objet de pressions et d'un déficit plus ou moins marqué en termes de compétences et de niveaux. Elles provoquent des altérations du comportement. Des troubles se manifestent ensuite dans l'exécution et les résultats du travail, entraînant des dysfonctionnements plus ou moins graves, plus ou moins dramatiques pour l'ensemble des acteurs. Ces dysfonctionnements se répercutent de proche en proche, puis en cascade, selon un principe fractal de démultiplication et de diffusion, du premier touché à tous ceux qui constituent son environnement relationnel.

1.1 Une évaluation qualitative basée sur des faits

Quand un chiffre est proposé dans un tableau de bord de cet ordre, voire une représentation graphique, l'un et l'autre renvoient à des explications en termes d'actions et de comportements manifestes, en termes de faits repérables sur lesquels tout le monde peut s'accorder. Ne parlons pas d'objectivité – même si ce doit être un objectif constant – tant il est vrai que chaque observateur porte un regard personnalisé sur un même événement. En effet, toute mesure comporte une approximation, à telle enseigne que, sur nos routes, les radars tiennent compte d'une marge d'erreur de 5 % pour enregistrer puis mesurer les vitesses des automobilistes. La production d'une pièce par une machine répond aussi à un cycle sinusoïdal qui laisse une tolérance égale à un certain pourcentage autour de la norme requise, ce qui a conduit à établir des cartes de contrôle visant à intervenir dès que le système de fabrication se décale en dehors de ces limites.

Dans ces conditions et quel que soit l'objet de la mesure, celle-ci doit toujours être considérée comme l'approximation d'une réalité aux contours flous, aux origines multifactorielles. Que signifie la prise d'une température à l'aide d'un thermomètre sans tenir compte de l'instrument, des conditions ambiantes (l'hygrométrie notamment) et de la situation particulière, alors même que la température « mesurée » se distingue de la température « ressentie » ?

Dans les hôpitaux, une échelle de douleur a été mise au point, basée sur le ressenti des patients. C'est leur estimation, à partir d'une échelle en dix degrés, qui détermine la thérapeutique et notamment la prise de morphine pour soulager la douleur. Subjective au début, cette appréciation relativiste devient de plus en plus fiable à mesure que le patient apprend à repérer les différents états de son ressenti douloureux, et le médecin comme l'infirmière se fient à cette mesure pour administrer les soins. L'évaluation doit donc toujours s'assortir d'une analyse complémentaire qui la relativise, l'explique et envisage les impacts possibles sur une action particulière ou une palette d'actions.

A fortiori, toutes les évaluations des phénomènes psychologiques ou psychosociaux (relations entre personnes et dynamique de groupe) doivent être prises puis interprétées avec précaution. Elles permettent d'approcher la réalité de façon relative. En particulier, la notion de seuil de tolérance à un stimulus dépend elle aussi des conditions de l'environnement, outre les caractéristiques particulières de celui qui reçoit le stimulus comme une

peccadille ou comme une agression. Une température de 30° C peut être mal supportée par un Norvégien alors qu'elle paraîtra fraîche à un Touareg ou à un Soudanais. Une température de 30° C sera vécue différemment, selon que l'on est à New York – avec un taux d'hygrométrie de 80 % – ou à Marrakech. Une piqûre d'abeille sera insensible pour l'un et provoquera un malaise, voire la mort, pour un autre.

Les évaluations concernant les phénomènes humains ne mesurent pas, au sens physique du terme, de façon absolue et universelle. Au mieux, elles donnent une valeur qui incite le lecteur à une réflexion personnelle sur une prestation ou une performance relative aux comportements, aux relations et – en particulier – au fonctionnement plus général de la communication interne et de l'information que celle-ci a pour vocation de dynamiser.

Cette évaluation – essentiellement dite « qualitative » – doit pouvoir s'effectuer de la façon la plus objective possible. Elle doit donc se baser sur des faits repérables et détaillés, pour que différents évaluateurs puissent s'accorder facilement sur un résultat tangible de leur analyse et produire un plan d'action établi sur des bases d'analyse factuelle communes.

Cet objectif est d'autant plus capital à atteindre que les évaluateurs sont en fait impliqués dans un dysfonctionnement qui prend la forme d'un trouble ergo-psycho-pathologique qu'ils évaluent et qu'il leur appartient, chacun pour leur part et de façon conjointe, d'atténuer ou de faire disparaître. Quand nous parlons de cette pathologie, nous faisons l'hypothèse qu'elle est essentiellement due à des carences de compétences qui affectent la personne concernée d'une part, et son entourage d'autre part, au premier rang duquel nous postulons (après l'avoir vérifié dans la plupart des cas) l'implication majeure du management.

C'est donc en tout premier lieu l'action, les relations, le rôle et les compétences des responsables d'encadrement que nous nous efforçons de passer au crible des tableaux de bord qui ponctuent cet ouvrage. C'est en cela que notre analyse est originale et se démarque d'autres approches actuelles qui transforment les risques psychosociaux en un fourre-tout au contenu indistinct. Les évaluations proposées s'effectuent de façon descriptive à partir de propositions relatives à des unités de compétences (ou items) et en fonction d'une hiérarchisation croissante ou décroissante qui, dans certains cas, peut être traduite dans des chiffres. Dans tous les cas, ces chiffres sont de simples repères pour faciliter l'observation, mais leur compréhension doit être passée au crible d'une analyse plus fine, qui débouche sur des protocoles décrivant des améliorations.

Par exemple, (et selon une expérience prouvée par des faits observables et vérifiables, sur lesquels n'importe quel analyste peut s'accorder) à travers des conférences, des formations et diverses prises de parole en public, mon niveau 4 en expression orale se traduit dans l'unité de compétence suivante : « Pratique courante de la prise de parole en public au cours de réunions, entretiens et exposés devant une centaine de personnes. » Cette cote indique aussi un objectif de progression par rapport au niveau supérieur impliqué par l'évolution prévisible de ma fonction dans l'année à venir (prise de parole dans des assemblées plus importantes, négociation ardue avec des clients ou des fournisseurs, présentation de projets soumis à de rudes contestations). Elle est alors précisée de façon discursive par une ou plusieurs propositions relatives dans le niveau 5 du référentiel « Domaine de compétence en expression orale » (en référence à une échelle en sept niveaux croissants⁸.)

Or, l'essentiel de l'évaluation a pour objectif d'élaborer des plans d'action qui correspondent à des procédures relatives à un ou plusieurs domaines de compétences. Les compétences peuvent être elles-mêmes décrites et hiérarchisées dans des tableaux, lesquels renvoient à des manuels compilant les procédures qui correspondent à chacune des propositions établies dans un référentiel de compétences.

Dans tous les cas, référentiels, indicateurs de performance et tableaux de bord doivent être conçus, construits et – surtout – validés en concertation avec les personnels concernés pour que ceux-ci, étant partie prenante dans cette élaboration, soient en mesure de comprendre l'utilité de ces instruments d'évaluation et acceptent les objectifs de progression et de changement qui en découlent.

1.2 Une information synthétique en un coup d'œil

Un tableau de bord est composé d'indicateurs qui révèlent des informations caractéristiques favorisant une prise de décision fiable et des choix réfléchis. Il doit souscrire à un certain nombre de caractéristiques, dont la première est de répondre à un besoin **utile** aux managers. Ceux-ci en sont les principaux usagers dans leur mission de management relationnel.

.....
8 Alain Labruffe, *Management des compétences*, AFNOR Éditions, 2010 (troisième édition).

Nous proposons deux types de cotation pour évaluer chacun des items des différents tableaux de bord présents dans cet ouvrage, applicables selon l'objectif de finesse de l'évaluation recherchée :

◆ Cotation A

Elle s'établit en quatre degrés allant de - 2 à + 2 pour chaque critère :

- ▶ - 2 = très insatisfaisante, non opérationnelle ;
- ▶ - 1 = insatisfaisante, peu opérationnelle ;
- ▶ + 1 = satisfaisant, opérationnel ;
- ▶ + 2 = très satisfaisant, très pratique à mettre en œuvre.

La cotation 0 peut aussi intervenir pour manifester un équilibre, une absence voire une incidence négligeable de l'item dans l'évaluation.

◆ Cotation B

Nous avons choisi d'établir une autre cotation pour mettre en évidence à la fois la hiérarchie de la mesure et le saut qualitatif existant entre les deux niveaux supérieurs. Cette cotation permet de mieux envisager l'effort nécessaire à fournir ou les moyens supplémentaires à mettre en œuvre pour améliorer l'action, la compétence ou le comportement nécessaire pour passer du troisième au quatrième palier.

Cette cotation s'établit en quatre degrés allant de 1 à 5 pour chaque critère :

- ▶ 1 = très insatisfaisante, non opérationnelle ; peu ou pas du tout.
- ▶ 2 = insatisfaisante, peu opérationnelle ; parfois.
- ▶ 3 = satisfaisant, opérationnel ; souvent, généralement.
- ▶ 5 = très satisfaisant, très pratique à mettre en œuvre ; toujours, totalement.

Dans les deux cotations, une colonne supplémentaire est prévue pour indiquer en face de chaque item, l'action corrective prévue ou engagée, voire utile à prévoir pour minimiser le niveau de risque ou réduire le trouble constaté.

Les utilisateurs, les managers comme n'importe quel salarié, doivent pouvoir analyser facilement un tableau de bord. Un tableau de bord se comprend grâce à sa **précision** et à sa **validité** dans toutes les situations d'utilisation où un diagnostic s'impose, laquelle doit conduire à une amélioration.

Cet objectif implique la détection d'un écart appréciable en termes de mesure, ou d'un intitulé mettant en évidence des étapes distinctes d'une procédure passibles d'une amélioration continue.

Le tableau de bord comme le suivant (tableau 1.1) doit aussi pouvoir être **construit** facilement pour devenir rapidement **consultable**, **adaptable** et **modulable** en fonction des évolutions constatées. Sa construction et son utilisation doivent aussi être **rapides**, **économiques**, et chacun doit pouvoir en **contrôler** l'efficacité et la validité.

Tableau 1.1 Un tableau de bord qualitatif

	Caractéristiques	- 2	- 1	+ 1	+ 2
1	Utile				
2	Précis				
3	Valide				
4	Facile à construire				
5	Facile à consulter				
6	Compréhensible				
7	Économique				
8	Adaptable				
9	Modulable				
10	Contrôlable				
11	Résultat concret				
12	Plan d'action facile à décider				
Total =					

Un tableau de bord peut également regrouper un ensemble d'indicateurs facilitant le contrôle et la régulation d'une situation particulière de travail ou de relation, d'évaluer l'évolution d'une procédure ou de révéler un incident critique. Après mûre réflexion et concertation, l'objectif est de prendre une décision basée sur l'analyse des indicateurs qualitatifs ou chiffrés du tableau de bord, puis de mettre en œuvre un plan d'action conçu et décidé à partir d'éléments objectifs.

En outre, un tableau de bord est toujours attaché à un objectif de résultat, lui-même associé à un plan d'action visant un perfectionnement, une progression, une amélioration.

1.3 Un tableau de bord questionne l'utilisateur

Un tableau de bord est utile s'il permet d'évaluer à intervalles réguliers la situation, la performance, les résultats d'une personne ou d'un service, d'établir des comparaisons, d'analyser une procédure, de faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action avec les personnes concernées. Il doit pouvoir conduire à l'amélioration de la performance qu'il évalue à travers ses indicateurs.

Il est donc capital qu'un tableau de bord fasse émerger des questions essentielles, pour que le personnel d'encadrement puisse mener à bien sa mission de management relationnel. Rappelons que la dynamisation de la communication interne et la communication interpersonnelle constituent les principaux piliers de cette mission.

La construction et l'utilisation de chaque tableau de bord doivent être précédées des questions présentes dans les tableaux ci-dessous (tableaux 1.2 à 1.4) concernant la validité, la faisabilité et la praticité des tableaux de bord utilisés ou construits.

Tableau 1.2 La validité d'un tableau de bord

(Cotation des réponses : 1 = pas du tout ; 2 = un peu ; 3 = plutôt ;
5 = totalement, constamment.)

	Questions : le tableau de bord...	Votre avis
1	Est-il en lien direct avec l'objectif poursuivi ?	
2	Est-il utile à la prise de décision ?	
3	Est-il facilement interprétable et précis ?	
4	Est-il fiable, c'est-à-dire absent de biais ou de portée limitée des biais connus ?	
5	Est-il valide, mesure-t-il effectivement ce qu'il est censé mesurer ?	

Tableau 1.3 La faisabilité d'un tableau de bord

(Cotation des réponses : 1 = pas du tout ; 2 = un peu ; 3 = plutôt ;
5 = totalement, constamment.)

	Questions : le tableau de bord...	Votre avis
1	Est-il disponible à intervalles réguliers ?	
2	Se prête-t-il à des comparaisons dans le temps, dans l'espace et entre acteurs ?	
3	Est-il solide, c'est-à-dire indépendant des changements d'organisation ?	
4	Est-il disponible à un coût raisonnable par rapport à l'utilité des informations obtenues ?	
5	Est-il utilisable et compréhensible par tous les acteurs ?	

Tableau 1.4 La praticité d'un tableau de bord

(Cotation des réponses : 1 = pas du tout ; 2 = un peu ; 3 = plutôt ;
5 = totalement, constamment.)

	Questions : le tableau de bord...	Votre avis
1	Est-t-il contrôlable par un tiers ?	
2	Permet-il d'élaborer un plan d'action individuel ?	
3	Permet-il d'élaborer un plan d'action collectif élaboré en concertation ?	
4	Permet-il d'évaluer l'impact de l'action sur une personne, sur ses relations, sur ses performances, sur ses compétences, sur ses attitudes ?	
5	Débouche-t-il sur des indicateurs de résultats de l'action engagée, au plan individuel comme au plan collectif ?	

1.4 Élaborer et suivre des tableaux de bord

Dans ce domaine spécifique aux ressources humaines et à l'évaluation de facteurs intéressant les sciences sociales depuis l'origine du travail industriel, les indicateurs sont avant tout établis sur des **critères qualitatifs**. Ils peuvent déboucher sur des indices quantitatifs conçus à partir de propositions qui décrivent un état conduisant à une mesure fine établie en niveaux et en degrés.

Cependant, le lecteur gardera toujours à l'esprit, au travers de chacun des tableaux de bord proposés par cet ouvrage – issus d'une longue pratique de terrain comme d'une imprégnation de la problématique propres aux sciences humaines et sociales – que l'essentiel de l'évaluation est ailleurs. Elle doit être toujours produite, au-delà de ces facteurs prétendument quantitatifs révélés, par une analyse concertée entre un responsable et son collaborateur (ou avec les membres de son équipe de travail) pour déterminer les causes apparemment constatées et traduites par une mesure toujours très approximative et relative. La mesure est un tremplin à la réflexion et au dialogue d'une part, une incitation à une action d'amélioration dans laquelle les personnes concernées s'engagent parce qu'elles ont pu analyser la problématique d'autre part.

