



Comment trouver un bon indicateur dans un système de management ?

Réponse d'Olivier COURTEIX, issue de l'édito de juin 2004

Les indicateurs sont un passage obligé dans la mise en place de système de management Qualité / Sécurité / Environnement. On distingue différents types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de performance** : Ils sont liés aux principales caractéristiques à surveiller la satisfaction du client (ex. Qualité : taux de satisfaction sur une enquête...), des parties intéressées (ex. Environnement : taux de revalorisation des déchets), des parties prenantes (ex. Sécurité : taux de fréquence ou de gravité...) et des actionnaires (ex. finances et social : bénéfice net après impôt...).

- **Les indicateurs de management** : Ils sont liés aux moyens mis en œuvre pour faire fonctionner le système et répondre aux exigences (ex. nombre d'audits internes réalisés / nombre d'audits programmés, nombre d'actions volontaires / nombre de constats externes...).

Ils sont liés au fonctionnement du système pour mesurer l'efficacité des processus et de l'organisation (ex. nombre de documents révisés / nombre de documents examinés, nombre de formations réalisées / nombre d'écarts ou accident liés aux compétences...)

Pour définir un « bon » indicateur, il existe un moyen mnémotechnique simple. Un indicateur pertinent est un indicateur **SMART** :

- **S**pécifique (ni trop précis, ni trop vague) ;
- **M**esurable (valeur à atteindre à une échéance donnée ; généralement on cherche des valeurs quantifiables, chiffrées) ;
- **A**tteignable (ni trop facile, ni trop dur à atteindre afin d'être un réel facteur de motivation) ;
- **R**esponsabilisant (son atteinte repose avant tout sur les efforts et les actions du personnel à tous les niveaux. C'est un critère important et souvent oublié) ;
- **T**emporel (définition de la date de l'atteinte attendue de la cible).