



LES TABLEAUX DE BORD.

DES OUTILS POUR DECLINER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE. (suite)

Des objectifs à la mise en forme des indicateurs

1-3 Choisir ses indicateurs et ses repères ou ses normes

* La qualité des indicateurs.

Les indicateurs doivent permettre de vérifier en cours de processus que les plans d'actions se déroulent correctement et, au final, que les objectifs sont atteints.

Un indicateur est donc une information (souvent chiffrée) qui exprime selon les cas, l'évolution d'une variable d'action, la performance d'un processus ou qui vérifie que l'objectif visé est atteint.

Un bon indicateur doit présenter un certain nombre de qualités.

Il doit être :

* **Objectif .**

Il ne doit pas dépendre de l'interprétation de l'observateur.

* **Quantifiable.**

Tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci.

* **Exhaustif .**

Il doit couvrir intégralement le champ de responsabilité tant du point de vue de la performance que du pilotage.

Il est souvent difficile de rassembler ces trois qualités dans un même indicateur.

Par exemple si l'on cherche à vérifier l'efficacité de la politique de motivation dans l'entreprise plusieurs solutions semblent acceptables :

- *Mesurer le taux de départs volontaires c'est un indicateur quantifiable et objectif à partir du moment où la méthode de mesure est clairement définie, mais ce n'est pas un critère exhaustif, le manque de motivation pouvant se traduire par d'autres phénomènes (absentéisme, non qualité...)*
- *Recenser toutes les expressions mesurables de la non motivation (départs volontaires, absentéisme, erreurs...) et construire un indicateur pour chacune. Mais comment alors quantifier cela dans un indicateur unique simple et compréhensible ?*

- *Conserver la seconde méthode en construisant un indicateur synthétique à partir des indicateurs élémentaires. Mais on fait alors intervenir la subjectivité de l'expert dans les différentes pondérations des indices élémentaire (un départ = combien de retards ?).*

*** Fidèle.**

Il s'agit d'une qualité technique de l'indicateur qui doit donner toujours la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques.

Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'est-ce qu'une «absence», qu'est-ce qu'un «défaut» ?) ; et de la qualité des procédures de saisie et de traitement de l'information.

*** Simple et compréhensible.**

Dès lors que des responsabilités seront activées à partir des résultats fournis par l'indicateur, il est essentiel que sa méthode de calcul soit comprise et acceptée par ceux dont il mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant. (*C'est souvent le cas des indices trop synthétiques*).

La simplicité facilitera en outre sa représentation (graphique ou autre) et sa communication.

*** Sensible.**

L'indicateur doit être réactif vis à vis du phénomène qu'il est censé mesurer.

*** Prédictif.**

Lorsque cela est possible il vaut mieux construire l'indicateur sur des données anticipées que sur des données réalisées. Le système est alors plus réactif.

(Par exemple pour mesurer l'évolution de l'activité un indicateur assis sur le carnet de commandes semble plus pertinent qu'un indicateur assis sur les facturations.)

*** Consolidable**

Il doit pouvoir être éventuellement agrégé avec d'autres indicateurs de niveau inférieur pour fournir un indicateur global qui sera communiqué au niveau hiérarchique supérieur.

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive (il faut en particulier faire attention aux possibilités de biais induite par la construction de l'indicateur ou être vigilant aux possibilités de manipulation de celui-ci par ceux qu'il est censé juger).

Voir en annexe [l'audit des indicateurs](#)

*** typologie des indicateurs et critères utilisés.**

*** *Les indicateurs portant sur la réalisation des objectifs (indicateurs de résultat)***

Ces indicateurs sont exprimés le plus souvent en niveau d'activité, marge, niveau de qualité, coût, etc.

* **Les indicateurs de moyens**

Ils mettent en perspective les résultats obtenus avec les moyens engagés. Ils sont exprimés le plus souvent sous forme de ratios du type moyens/ unités produites.

* **Les indicateurs portant sur les variables d'action : indicateurs d'avancement de plan d'action**

Ils permettent d'évaluer la progression des efforts entrepris au niveau des variables d'actions (% de personnel formé, nombre de propositions émises...).

* **Les indicateurs d'environnement**

Ils renseignent le responsable sur les réalisations des autres acteurs internes (services liés) ou externes (concurrents, marché...).

Quelque soit le type choisi, les indicateurs de pilotage doivent permettre de mesurer la performance d'une activité ou l'atteinte d'un objectif selon **plusieurs critères** choisis au minimum parmi les six suivants :

⇒ **- le niveau** (ou le volume d'activité)

Les indicateurs prennent en compte un volume d'activité réalisé ou prévu pour une période déterminée.

Par exemple l'activité démarcher la clientèle aura comme indicateur volumique le nombre de visites effectuées pendant la période.

⇒ **- l'efficacité**

L'efficacité mesure la capacité à atteindre les objectifs fixés.

Par exemple pour une activité "gestion des commandes", si les réalisations sont de 12.400 lignes de commandes pour un chiffre d'affaires de 39.000 K€ alors que le budget prévoyait 11.000 lignes pour un CA de 33.000 K€ L'indicateur nbre de lignes/ CA donne 3,15 K€/ligne réalisé pour un objectif de 3 K€/ligne. ce qui traduit une amélioration de l'efficacité de 5%.

⇒ **- l'efficience**

Elle mesure la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné.

Par exemple un indicateur du type nombre de lignes traitées en une heure pour l'activité précédente.

S'il était prévu 550 heures pour traiter les 11.000 lignes et que l'on a utilisé 680 heures pour traiter les 12.400 lignes réelles, l'indicateur donne 18,24 lignes/heures contre 20 prévues, ce qui traduit une baisse de l'efficience.

⇒ **- la qualité**

Les indicateurs mesurent le niveau de fiabilité (ou de défaut) d'une activité par rapport à un objectif de qualité totale. (Ils permettent souvent de calculer les coûts de la non qualité).

Par exemple un indicateur du type

nombre de colis retournés/ nombre de colis expédiés.

⇒- **le coût**

Ils mesurent l'évolution des ressources consommées par une activité (ils permettent d'étudier une éventuelle externalisation, de l'activité).

Par exemple le coût de traitement d'une ligne de facture.

⇒- **les délais.**

Les délais participent à la valeur perçue par le client et constituent donc à ce titre un élément de différenciation vis à vis de la concurrence.

Voir en annexe 2 : quelques [exemples d'indicateurs](#).

*** Les normes ou références.**

Les références peuvent être fixées par rapport à des données passées (à maintenir ou à améliorer), par rapport à des pôles d'excellence internes ou externes (benchmarking).

Voir en annexe 3 : [la méthode du benchmarking](#)

1-4 Construire le tableau de bord

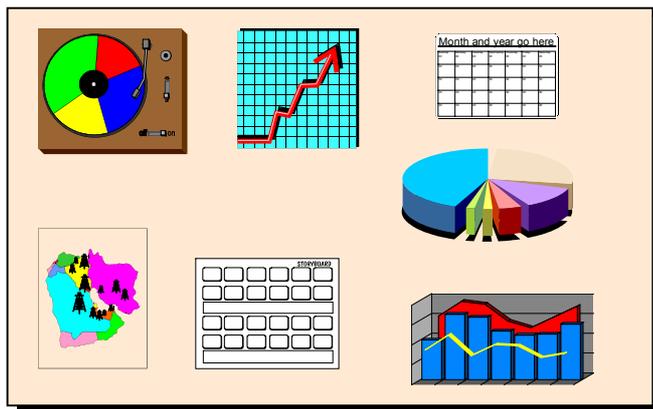
Le tableau de bord se veut avant tout un outil d'aide à la décision.

Il doit donc faire apparaître sans ambiguïté les éléments susceptibles d'aider le manager à évaluer une performance ou à prendre une décision et ce en utilisant une forme de représentation du réel qui soit adaptée au profil de l'utilisateur (intuitif ou au contraire raisonneur...).

Les indicateurs figurant dans le tableau doivent être choisis avec soin et être les plus représentatifs ou les plus synthétiques du domaine piloté par le responsable.

On utilisera selon les cas ou conjointement :

des symboles, (dans le cas le plus simple : une flèche orientée),
des restitutions cartographiques (avec ou sans possibilités de zoom),
des graphiques, des tableaux etc., ainsi que des codes de couleur : rouge = danger ; vert = satisfaisant...).



Voir en annexe 4 : [une illustration de ces différents procédés.](#)

1-5 Mettre en place un système d'information qui permette la collecte des informations

Les informations qui vont nourrir les indicateurs doivent :

- exister (dans l'entreprise ou à l'extérieur),
- être accessibles aux responsables chargés de les élaborer,
- et cela dans les délais imposés.

Pour chaque indicateur, il est souhaitable de préciser dans un document de type "cahier de bord" :

- ↓ le type d'information collectée et éventuellement la valeur standard retenue.
(*définition précise de ce qu'est une absence par exemple*)
- ↓ le lieu et le mode de la collecte
(*l'atelier d'emballage et de conditionnement, par remplissage bordereau*)
- ↓ la périodicité de la collecte ou la date précise
(*le premier mardi de chaque semaine*)
- ↓ le responsable de la collecte ou de l'indicateur

objectif	Variables d'action	Indicateurs	Standards	Responsable	Périodicité de publication	date limite de collecte
.... Obj A		Indic A1(*) Indic A2 (*)	Maxi 5% Min 80%	Chef production id	Jour Mois	lendemain 10h 1er jour mois
..... ObjB	Variable B1 Variable B2	Ind B11 (*) Ind B12 Ind B21	Min 200 entre 0 et 5% ...	Dir commercial	semaine semaine jour	lundi lundi 18h

(*) les numéros renvoient à un référentiel décrivant chaque indicateur avec précision

Annexe : Audit des indicateurs

➡ Les biais et hypothèses implicites

Très souvent les indicateurs voient leur champ de validité limité par des imperfections tenant à des hypothèses implicites ou à des biais de construction. La recherche de ces éléments n'est pas évidente. On peut par exemple chercher ce que donnerait l'indicateur dans des situations extrêmes qui nous feraient sortir du champ de nos hypothèses implicites.

Exemple

Soit l'indicateur suivant censé représenter la productivité globale de l'outil technique :

Coût de Production / Chiffre d'affaires

Cet indicateur repose sur quelques hypothèses non exprimées, à savoir :

1. le mix produit reste stable (hypothèse pouvant être vérifiée sur courte période) ou alors la part de coût de production dans chaque produit est la même (hypothèse rarement rencontrée),
 2. les fluctuations de stocks de produits sont faibles (sinon on aura un fort déphasage entre les « quantités » ayant généré le chiffre d'affaires et celles qui ont généré les coûts de production)
- etc.

Certaines hypothèses implicites ne remettent pas forcément en cause la construction de l'indicateur et peuvent être acceptées sous certaines conditions.

Dans notre exemple :

1. Si le mix produit est stable et que l'entreprise n'a pas de projet en cours visant à remettre en cause ce mix, l'hypothèse est acceptable
2. si l'entreprise est soumise à d'importantes fluctuations saisonnières, alors la seconde hypothèse n'est pas acceptable et l'indicateur doit être rejeté

Lorsque ce n'est pas le cas l'indicateur doit être abandonné ou modifié.

1^{ère} modification possible.

Il s'agit de remplacer le Chiffre d'affaires par la Production totale figurant dans les soldes intermédiaires de gestion.

Coût de production / Production totale

Il subsiste toutefois un biais car la partie de la production qui est stockée est valorisée au coût de revient et le Chiffre d'affaires au prix de vente.

Si l'écart entre les deux n'est pas excessif, le biais est acceptable et le nouvel indicateur l'est aussi (il faut simplement apprécier le degré de précision obtenu), sinon on peut proposer la modification 2.

2^{de} modification possible.

Coût de production / Production totale valorisée au prix de vente

*Le biais est supprimé mais qu'en est-il du « coût » de fabrication du nouvel indicateur.
Ce choix pose donc un nouveau problème, sans compter d'autres biais possibles.*

➡ **La signification**

L'indicateur signifie-t-il effectivement ce qu'on croit qu'il signifie ? L'étude de sa valeur dans les cas extrêmes est alors riche d'enseignement.

Exemple :

Pièce retournée par les clients / Total de pièces livrées

*Cet indicateur est sensé représenter la qualité perçue par le client.
Il s'agit d'une interprétation discutable. L'indicateur est peut être acceptable pour représenter la qualité fournie au client mais la qualité perçue passerait plutôt par la voie indirecte d'un taux de fidélisation ou d'accroissement de part de marché...*

➡ **L'équité**

Le problème de l'équité se pose lorsqu'un indicateur vise à rendre compte de la performance de plusieurs unités similaires (plusieurs usines par exemple).
La question est d'apprécier si chaque unité bénéficie des mêmes conditions de départ pour faire évoluer son indicateur.

Si une usine est neuve et l'autre usagée, il est certain qu'il n'y a pas égalité de chances face à des objectifs identiques sur des indicateurs d'efficience, par exemple.

La solution la plus simple consiste à jouer sur les niveaux-cibles.
Attention néanmoins aux effets pervers que peuvent avoir certains indicateurs comptables fondés sur les coûts complets.

Dans l'exemple ci-dessus, le jeu de clés d'imputation fondées sur les heures directes peut renforcer le handicap de départ de l'usine la plus ancienne. Qu'en sera t'il de la motivation à partir de là ?

➡ **La fonctionnalité**

A ce dernier point de vue, il s'agit de s'assurer que **l'indicateur induit bien un comportement pertinent, cohérent et convergent.**

GIBERT P. [1980] fait remarquer que "lorsqu'un indicateur est mis en place, il tend à remplacer dans l'esprit des responsables l'objectif dont il donne une représentation quantifiée. Par conséquent, si en tentant [d'optimiser] le montant de cet indicateur, les responsables vont dans le sens de l'objectif qui leur a été fixé, l'indicateur remplit son rôle : on dira qu'il est fonctionnel. Si, au contraire, les responsables arrivent à bien se placer par rapport à l'indicateur tout en

s'éloignant de l'objectif dont ils sont en principe chargés, l'indicateur joue un rôle négatif. . on dira qu'il est dysfonctionnel."

La recherche de la fonctionnalité est un problème délicat constamment posé, le plus souvent sous le critère de la **convergence** (l'intérêt de certains responsables ne coïncidant pas forcément toujours avec l'intérêt de l'entreprise).

* contradiction entre acheteurs et unités de production sur le plan du rapport coût/qualité des achats

* contradiction entre producteurs et commerciaux sur le plan des délais ou de la nature des produits (quel compromis entre les spécificités des besoins des clients et les contraintes de production)

*mais parfois aussi du simple confort individuel (tranquillité du «petit futé » qui, sans effort, a trouvé la faille lui permettant d'obtenir un indicateur « florissant » sans effort et sans que l'intérêt de l'organisation soit réellement pris en compte).

Les contradictions sont parfois flagrantes et révèlent une quasi-cécité organisationnelle tel le cas de cet organisme de formation dont le but affiché était la marge et l'indicateur de référence des responsables opérationnels le nombre de journées vendues. Résultat, la vente d'un nombre conséquent de journées à bas prix et le dépôt de bilan au bout de l'année.

Annexe 2 : exemples d'indicateurs courants.

Dans les activités de services

Objectif	Variable d'action	Indicateur
<ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter le nombre de nos clients stables 	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire preuve de dynamisme commercial (<i>conquête des clients</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de nouveaux clients (<i>ou nouveaux clients/ total client</i>) ● Nombre de contacts établis avec des prospects (<i>contact = entretien + remise de documentation</i>) ● Nombre de contacts transformés (<i>Nbre nouveaux clients / Nbre de contacts établis</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Offrir une prestation de qualité (<i>fidélisation des clients</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ● % de clients « satisfaits » (<i>enquête périodique</i>) ● Nombre de réclamations reçues des clients. ● % de dossiers (ou de prestation) effectués en retard
<ul style="list-style-type: none"> ● Accroître la productivité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ● Améliorer la chaîne de traitement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Temps moyen de traitement d'un dossier. (ou nbre de dossier traité par un employé)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Améliorer la compétence des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de jours moyen de formation par salarié
<ul style="list-style-type: none"> ● Améliorer la qualité du recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Améliorer la procédure d'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nbre de nouveaux salariés présents après un an / Cohorte de nouveaux recrutés
	<ul style="list-style-type: none"> ● Assurer un accompagnement réel du nouveau recruté 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nbre heures parrainage par salarié nouveau

Dans L'INDUSTRIE

Objectif	Variable d'action	Indicateur
● Augmenter ses parts de marché	● Faire preuve de dynamisme commercial	● Evolution du carnet de commande (le plus souvent en quantité)
	● Assurer une production de qualité	● Taux de produits non conformes (détectés) ● Nombre de réclamations clients (non détecté) ● Nbre de jours de formation qualité
	● Fiabiliser ses délais de livraison	● Nbre de commandes « à temps » / Nbre de commandes « en retard »
● Diminuer les coûts de production	● Maîtriser les rendements de la main d'œuvre	● Production / Nbre de salariés Ou VA produite / Nbre de salariés
	● Réduire les pertes matières	● Consommation réelle/ consommation préétablie
	● Améliorer l'utilisation des capacités disponibles	● Temps machine effectif / temps disponible ...
● Assurer la paix sociale	● Motiver le personnel	● Taux d'absentéisme ● Taux de participation aux groupes de travail
	● Garantir la sécurité	● Nbre accidents avec arrêt / Nbre de salariés (ou Nbre d'heures travaillées) (ou Nbre d'heures machines)

Annexe 3 Le Benchmarking.

Il est nécessaire de mettre au point des indicateurs de veille qui indiquent comment l'entreprise se situe par rapport à ses concurrents. (benchmarking)

"Qui veut s'améliorer doit mesurer ses résultats, qui veut être le meilleur doit se comparer aux autres" (Robert Camp Société Xerox)

La méthode du benchmarking comporte cinq étapes :

ÉTAPE 1 - IDENTIFIER

- facteurs clés de succès
- chaîne de valeur
- critères de satisfaction des clients

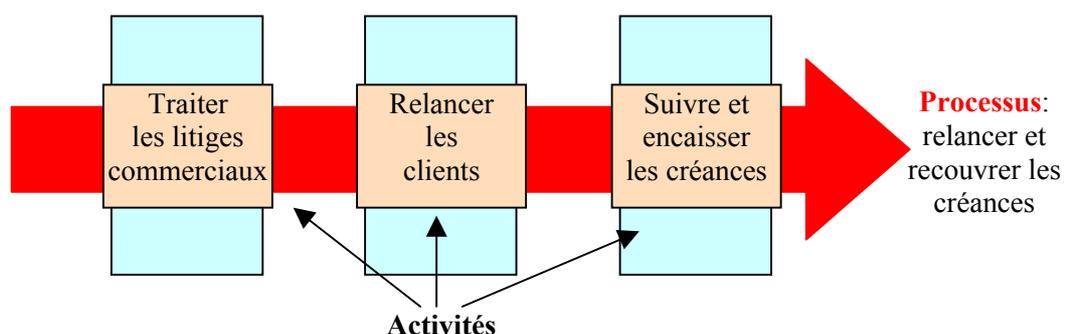
Le positionnement de l'entreprise sur ses marchés est lié à sa capacité à répondre aux attentes des clients et de sa capacité à identifier et à développer ses compétences essentielles (FCS facteurs clés de succès). Ces facteurs doivent être uniques et difficiles à imiter. La recherche et l'amélioration de ces FCS permettent alors de fidéliser la clientèle et d'assurer la croissance.

Tous les processus participant à la chaîne de création de valeur seront identifiés, ce qui suppose parfois une réorganisation de l'entreprise. Les tâches inutiles, redondantes ou sans valeur pour le client seront éliminées. On parle de "dépenses ajoutées " par opposition à la valeur ajoutée).

Le benchmarking doit être mené sur les processus clés (ou processus "primaires") soumis directement au jugement des clients par opposition aux processus "secondaires" (tels que la GRH ou la maintenance des équipements qui ne se traduit pas par une prestation directe pour le client). Ces processus seront mis en évidence par une analyse approfondie des attentes et des critères de satisfaction des clients.

Par exemple dans le processus de relance et de recouvrement des créances on peut isoler trois services (ou activités) qui sont concernés par le processus :

- les commerciaux qui appellent ou se déplacent chez les clients pour traiter les litiges commerciaux
- le service facturation qui signale les retards de règlement et remet des documents aux commerciaux pour relancer ou recouvrer les créances
- le service comptabilité qui édite les balances âgées et participe aux relances



Dans cet exemple, on peut comparer l'efficacité du processus de relance et de recouvrement avec celui d'autres entreprises, par exemple sur les points suivants :

- * pour quels coûts (combien coûte une relance client)*
- * dans quel délai (quel est le temps moyen de recouvrement)*
- * avec quelle efficacité (quel est le coût moyen par litige)*

...

A la suite de ces comparaisons, une réorganisation suivant les meilleures pratiques pourra être mise en œuvre, en remédiant par exemple aux causes des difficultés de recouvrement (manque de vérification de la solvabilité des clients au moment de la prise de commande, dysfonctionnements dans les livraisons, dans la qualité des produits...).

ÉTAPE 2 - RECHERCHER LA RÉFÉRENCE

- interne
- externe

Etalonnage interne entre services de différentes filiales par exemple.

Etalonnage externe au sein du secteur d'activité (pratiques des concurrents).

Etalonnage par rapport à d'autres secteurs ayant des pratiques ou processus semblables.

ÉTAPE 3 - ANALYSE DES PROCESSUS

- forces
- faiblesses

Après avoir déterminé les écarts de performances, il faut fixer le nouveau niveau de performance à atteindre.

ÉTAPE 4 - APPLIQUER CHANGER LES PRATIQUES

Mise au point d'un plan d'action et mise sous contrôle à l'aide d'un système de pilotage.

(actions permettant de changer la façon de faire et suivi des réalisations au moyen d'indicateurs de performance).

ÉTAPE 5 - SURVEILLER S'INFORMER

veille permanente, outil d'anticipation et de réactivité constante.

Les informations utiles doivent être recherchées dans les banques de données, les observatoires économiques, professionnels ou privés, Internet. Les commerciaux sur le terrain sont aussi une source précieuse d'information sur les actions de la concurrence (apparition de nouveaux produits par exemple).

Le benchmarking

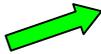
- * facilite la dynamique de progrès et de changement ("faisable" puisque d'autres le font)
- * suscite l'innovation et l'émulation
- * généralise les meilleures pratiques (effet globalisant)
- * pousse à repérer et à maîtriser les FCS et avantages concurrentiels
- * diminue la courbe d'apprentissage
- * développe la veille stratégique
- * facilite la définition des objectifs.

Le benchmarking c'est aussi un état d'esprit :

- ⇒ s'intéresser aux autres (ouverture de l'entreprise sur l'extérieur)
- ⇒ admettre que l'environnement bouge (les compétences doivent évoluer)
- ⇒ accepter d'apprendre en regardant les autres

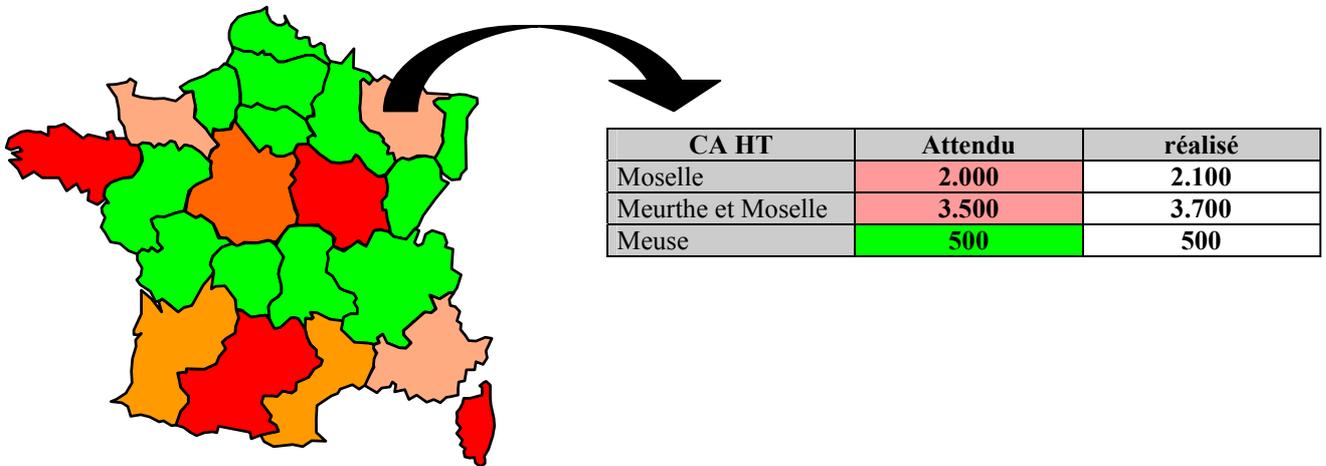
Annexe 4 : éléments de représentation

Utilisation de symbole et de code de couleur

	Réalisé	Attendu	
Taux de croissance des Ventes mensuelle (n/n-1)	+ 4%	+ 3%	
Nbre de livraisons retardées	20	10	
Heures absences / heures ouvrées	4%	3,5%	

Cartographie

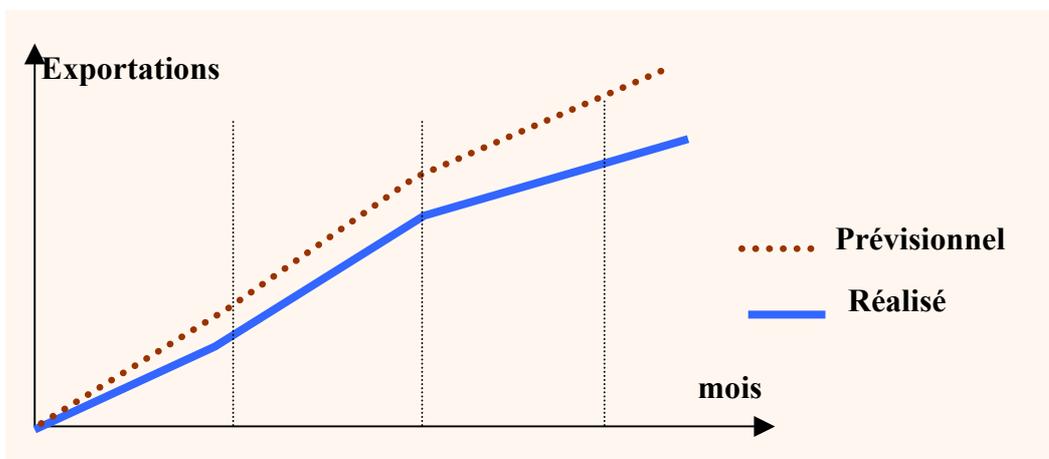
Avec possibilité d'extraction (drill down)



Color Coding

	qualité	délai	coût
Usine A			
Usine B			
Usine C			

Graphique



Un graphique doit présenter certaines qualités

- * être correctement renseigné titre, nature et échelle des axes, légende de chaque série..
- * ne pas être surchargé : il vaut mieux réaliser souvent plusieurs graphiques de petite taille qu'un seul grand graphique entremêlant plusieurs séries.
- * utiliser une échelle correcte (ou ne garder que la partie significative de façon à ne pas avoir un graphique trop plat)
- * éviter les échelles multiples qui complique la lecture
- * bien discriminer la représentation de chaque série sur un même graphique (épaisseur du trait, discontinuité, signe caractéristique des points) ;
- * ne pas oublier que les couleurs ne passent pas sur une imprimante monochrome (utiliser des hachures différentes dans les histogrammes).

Le Choix du type de graphique

En principe, les histogrammes et les barres doivent être réservés à des variables discrètes avec des séries courtes (jusqu'à 10 valeurs environ) et les courbes à des variables continues et à des séries longues (approximation).

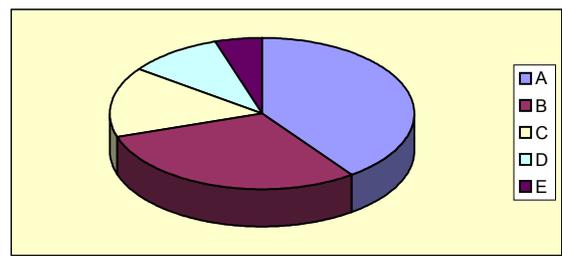
Le tableau suivant suggère comment utiliser les graphiques proposés par un tableur courant pour représenter différentes catégories de phénomènes.

DECOMPOSITION

On veut faire apparaître la part relative des divers composants d'un ensemble.

Cette représentation n'est possible que pour un nombre limité de composants (8 à 10). il s'agit d'une variable discrète, il n'existe donc pas de représentation en courbe.

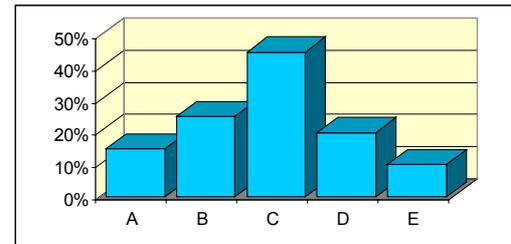
Exemple : Répartition des ventes en % par familles de produits.



REPARTITION

Visualiser la répartition des valeurs prises par un phénomène sur un référentiel donné. Si ces valeurs sont réparties en tranches, on adopte l'histogramme, dans les autres cas, on utilise une courbe de Gauss ou ses dérivés.

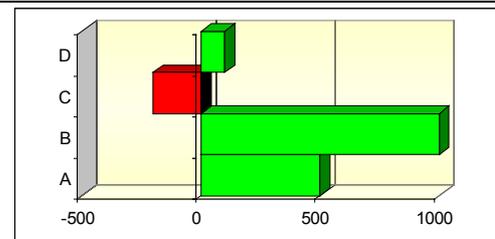
Exemple : La pyramide des âges dans l'entreprise.



POSITION

Visualiser la situation d'un **ensemble comparé à d'autres ensembles**. Une représentation par courbe est sans signification.

Exemple : comparaison des résultats de plusieurs usines.



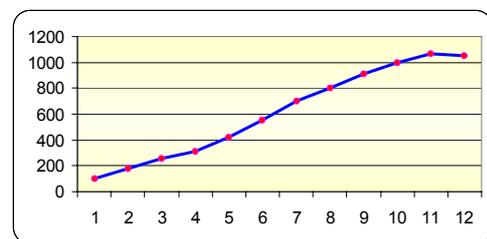
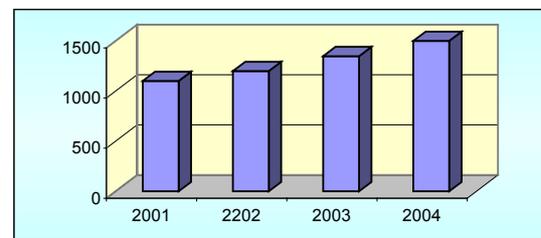
EVOLUTION

Visualiser comment la valeur d'un phénomène varie dans le temps.

1er exemple: montant net des investissements au bilan de chaque année. : A représenter en colonnes puisque cette variable est par nature discontinue (on ne sait pas ce qui se passe entre les deux dates).

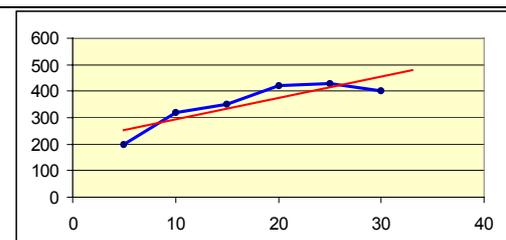
2d exemple : CA cumulé mois par mois, sur l'année.

A représenter en courbe car cette variable est par nature continue.



CORRELATION

Visualiser la situation relative de deux phénomènes liés. Exemple : rémunération moyenne des salariés en fonction de leur ancienneté.



Liaison DE PLUSIEURS INDICATEURS

Le graphique en « radar » permet de visualiser la position de plusieurs indicateurs (à pratiquer généralement en indices, 100 pouvant représenter la valeur cible).

Exemple pour 5 *indicateurs*. La zone entre le pentagone parfait et le tracé réel représente les écarts par rapport aux valeurs-cibles.

