

## L'élaboration d'indicateurs composites.

Les indicateurs composites constituent la clé de voûte de tout système d'aide à la prise de décision. Ils permettent, en effet, de synthétiser de nombreuses informations élémentaires, tant objectives que subjectives, pour n'en créer qu'une, porteuse de sens par rapport à la situation étudiée, et destinée au déclenchement d'une action. Le problème fondamental devient, dès lors celui de l'identification, de l'agrégation et de l'interprétation des seules informations nécessaires.

Constatons tout d'abord qu'une mesure absolue est vide de sens : que signifie un bruit relevé à 130 db si l'on ignore que le seuil de la douleur se situe à 120 db ? De fait, c'est tant le but poursuivi que le référentiel utilisé qui permettent de créer le sens. Soit la création d'un indicateur de risque financier au sein d'une organisation. Après analyse, sont identifiés comme contribuant à sa composition, et à titre d'exemple, l'encours de propositions émises, le suivi des vendeurs, la détermination des priorités et la coordination commercial/production. Ces quatre éléments disparates s'apprécient différemment : l'encours de proposition est chiffrable et s'exprime en euros. Les trois autres éléments sont plus difficiles à cerner puisque l'on ne dispose pas d'unités de mesure permettant de les apprécier. Par ailleurs, quelle formule retenir pour procéder à une agrégation suffisamment fiable et explicite ?

Mises en œuvre à l'aide de logiciels simples à utiliser, les comparaisons par paires représentent l'outil idéal pour résoudre ce type de problème. Elles vont permettre, à partir d'une technique d'interrogation faisant appel à l'expertise des répondants (connaissances + expérience + intuition), d'identifier la loi d'agrégation recherchée en chiffrant précisément, au travers de pondérations relatives, la contribution de chaque élément retenu à l'indicateur composite :

- encours de proposition	...	35.6%
- suivi des vendeurs	...	18.3%
- détermination des priorités	...	9.7%
- coordination commercial/production	...	36.4%

Il suffit, dès lors, de faire correspondre à chacun de ces éléments sa mesure instantanée, elle-même traduite en pondération pour obtenir une « mesure » synthétique, parfaitement exploitable en termes d'action. Considérons un encours de proposition s'élevant à 256 000 €. Une valeur absolue étant vide de sens, nous allons lui substituer une pondération, porteuse du sens souhaité. Ainsi, si 256 000 € sont jugés insuffisants par rapport au contexte, la pondération en regard sera de 25% ou moins. S'il s'agit d'un montant plutôt élevé, elle pourra devenir 90% ou plus. Par ailleurs, on procédera utilement à la constitution de classes pondérées : [0-50 000 €], [50 001-150 000 €], etc. Nous avons ainsi transformé aisément une mesure objective, vide de sens, en appréciation subjective, porteuse de sens. On procédera de manière identique avec tous les autres composants de l'indicateur : le suivi des vendeurs pourra être jugé excellent (pondération 100%), bon (pondération 80%), etc.

Au final, il suffira d'effectuer les quelques opérations arithmétiques nécessaires pour obtenir une valeur précise de l'indicateur ainsi créé. Son exploitation opérationnelle demandera ensuite et au besoin d'en calibrer les seuils décisionnels : une valeur inférieure à 72.5 entraînera l'engagement de telle action préventive, par exemple.

En nous fournissant des pondérations explicites aussi précises que possible, indépendantes de la nature des éléments évalués, les comparaisons par paires constituent un outil fondamental de l'aide à la prise de décision. Voir à ce sujet le logiciel Priorizer et l'ouvrage méthodologique « Le Décideur Chrono » sur le site [www.priorizer.com](http://www.priorizer.com).



L'auteur Jean-Michel Grand cumule plus de 20 ans de pratique du conseil auprès de la plupart des grands groupes et organismes publics et privés. Il a mené de multiples missions et piloté plusieurs programmes de R&D, tant civils que militaires, visant à implémenter des pratiques et des systèmes innovants en matière d'aide à la prise de décision.