

# Indicateurs de performance globale

-

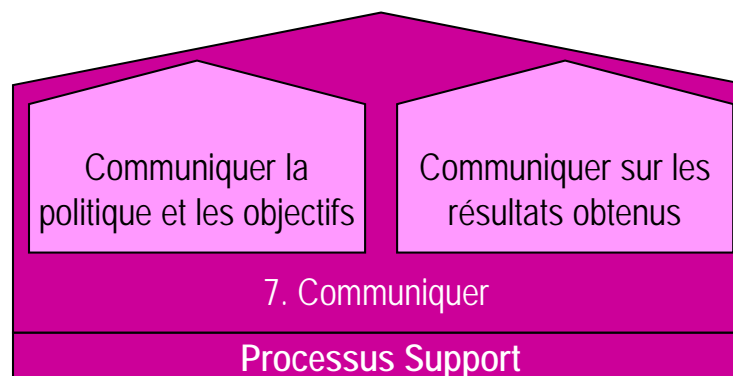
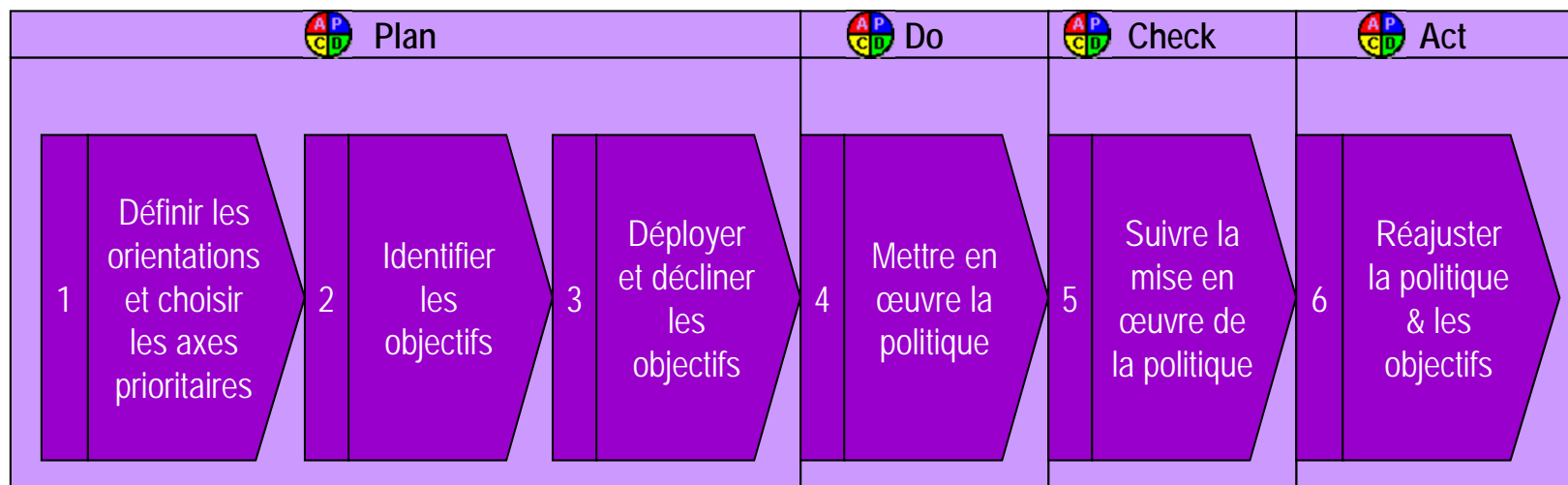
## Création, déploiement, optimisation



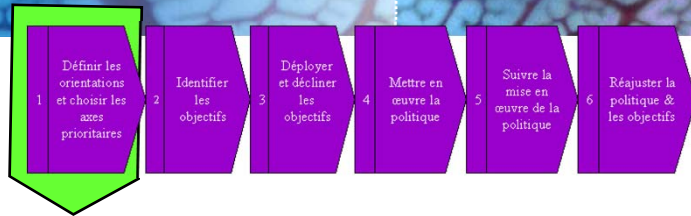
**Olivier BOUTOU**

**Ingénieur Développement**

# Indicateurs : une approche processus ?



# Étape 1: Définir les orientations et choisir les axes prioritaires



**Mission:**  
Pourquoi existons-nous ?

**Valeurs**  
En quoi croyons-nous ?

**Vision**  
Que voulons-nous devenir ?

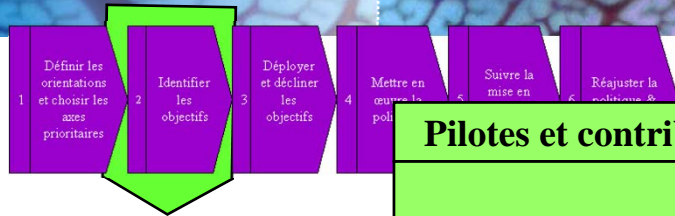
**Axes Stratégiques**  
Quel est notre 'plan'?

**Préparer le futur**  
(développement de nouveaux produits, nouveaux marchés, nouveaux segments de clientèle, ...)

**Augmenter la Valeur Client**  
(Développer, approfondir ou redéfinir les relations clients.CRM, ventes croisées, ....)

**Atteindre l'excellence opérationnelle**  
(amélioration de la performance des processus, optimisation des ressources, réduction des gaspillages, ....)

# Étape 2 : Identifier les objectifs



**Pilotes et contributeurs**

P: DG  
C : CODIR

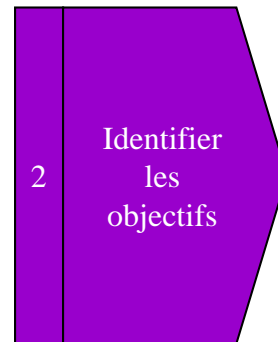
**Méthodes et Outils**

- Brainstorming
- Matrice de choix
- Formulation des objectifs (SMART)



**Données d'entrée**

- Axes de la politique qualité



**Données de sortie**

- Objectifs QCDRHS (Qualité Environnement, Santé & Sécurité, Coûts, Délais, Ressources Humaines, Satisfaction)

**Finalité**

Identifier les objectifs et les valeurs à atteindre à une échéance donnée en cohérence avec les axes de la politique qualité

**Indicateurs**

- Couverture des objectifs (QCDRHS)
- Types d'impacts possibles

QCDRHS



## ■ Couverture des objectifs qualité

### → Qualité – Environnement - Sécurité

- Réduire de 10 % le taux de rebut sur les pièces aluminium d'ici fin 2013
- Réduire de 25% les rejets de CO2 d'ici fin 2015
- Descendre sous le seuil de 2 Accidents du Travail avec arrêt d'ici fin 2012

### → Coûts

- Diviser par 2 d'ici 2013 le temps pour recruter de nouveaux collaborateurs

### → Délai

- Réduire le temps de prise en compte des appels clients de 10 % d'ici 6 mois

### → Ressources Humaines

- Porter le niveau de satisfaction et de motivation du personnel à 75%

### → Satisfaction

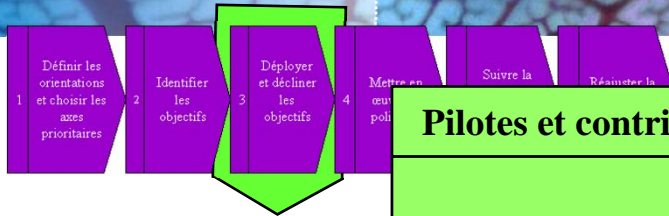
- Atteindre un niveau de satisfaction pour nos clients stratégiques (à définir) de 85% d'ici 2 ans



## ■ Formulation finale des objectifs

- ➔ **Orienté faiblesse** : réduire, éliminer, diviser pour la majorité
- ➔ **Focalisé** : pas trop vague ni trop large (améliorer les opportunités de clients à long terme).
- ➔ **Market-in**, tourné vers les exigences du client, plutôt que Product out
- ➔ **Échelle d'abstraction** : utiliser des mots concrets (éviter « mettre en perspective », les verbes tels que « gérer », « assurer », « maîtriser », etc.)
- ➔ **Non prescripteur** : attention aux formulations solutions (préférer « réduire les commandes perdues au profit de la concurrence » plutôt que « optimiser le temps de vente directe »)

# Étape 3 : Déployer et décliner les objectifs



**Pilotes et contributeurs**

P: Chaque Directeur  
 C : DQ  
 C :  $\Sigma$  Personnel

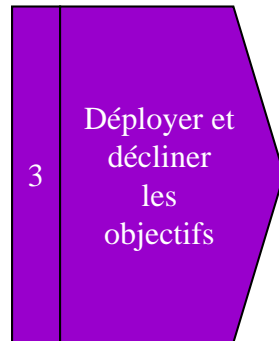
**Méthodes et Outils**

- Matrice de déploiement
- Fiches indicateurs
- Analyse des faits
- Échelle d'abstraction



**Données d'entrée**

- Politique et objectifs qualité au niveau du comité de direction



**Données de sortie**

- Matrices de déploiement
- Plans d'actions à tous les niveaux où la politique est déployée
- Tableaux de bord

**Finalité**

Décliner du long terme vers le court terme et déployer la politique et les objectifs qualité vers le bas de la hiérarchie

**Indicateurs**

- Niveaux hiérarchiques de déploiement

# Étape 3 : Déployer et décliner les objectifs

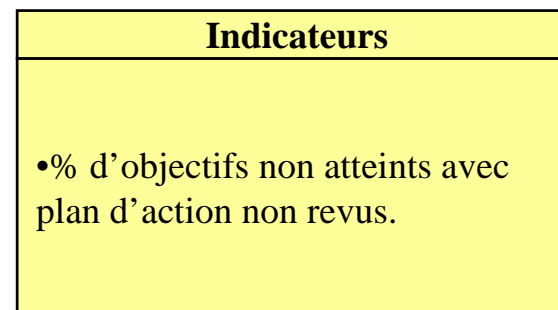
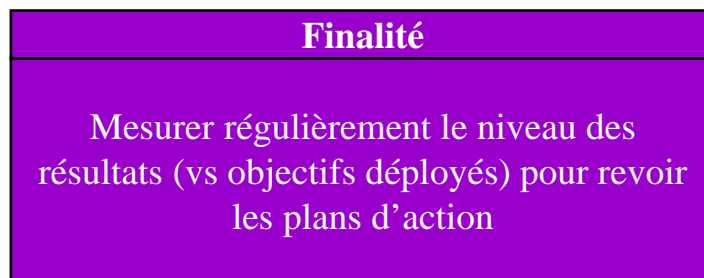
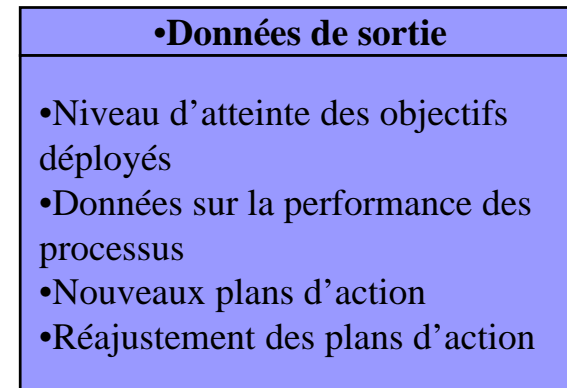
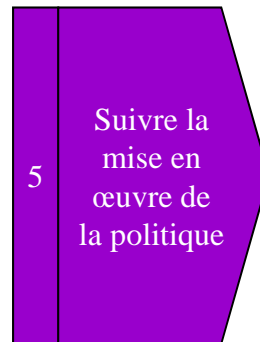
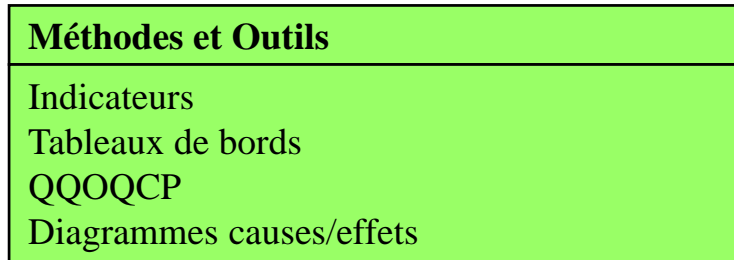
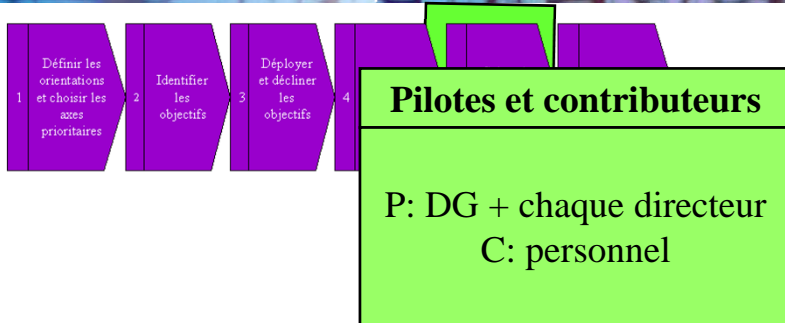
		Lignes d'action n-1						
		LA 1	LA2	LA3	LA4	LA5		
Axes CD	Res Obj	DC	DRH	DAF+DQ	DCOM	DDEV	Indicateur	Situation Actuelle vs Objectif
Axe 1	Obj 1							😊
	Obj 2		●					⚡
Axe 2	Obj 3			●				😊
	Obj 4		●					⚡
Axe 3	Obj 5		●		▲	▲		⚡
	Obj 6	●				▲		😊
Indicateur								
Situation Actuelle vs actions		😊	😊	⚡	⚡	😊		

Tout va bien!	Booster les actions prévues
Optimisation des ressources	Reengineering des actions

# Étape 3 : Déployer et décliner les objectifs

Comment ? Niveau N-1	Direction											Indicateurs	Objectifs										
	Quoi	3: Impact Fort	2: Impact Moyen	1: Impact Faible	Mettre en place un suivi des missions	Développer les formations à l'entretien annuel	Augmenter le nombre de projets à engagement de résultats	Créer des journées d'intégration	Etoffer la méthode d'analyse des risques	Mettre en œuvre des "Challenge" équipes sur les délais	Former les directeurs de projet au management des hommes			Mettre en place une méthode et un outil de gestion des configurations	Enrichir les méthodes de tests d'intégration et de recette	Mettre en place un déploiement de politique	Former les 50 premiers managers au TQM						
Direction niveau N	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp								
<b>1 Axe Focalisation clients</b>																							
Augmenter le nombre de clients enchantés	◆				◆	▲	▼		▼	▲					Index sur 100	77,5							
<b>2 Axe Perfectionnement des hommes</b>																							
Réduire le nombre de personnel peu satisfait	▲	▲	▲	▼		▼	▲	▼	◆	◆	◆				Index sur 100	50							
<b>3 Axe Management des processus</b>																							
Réduire le nombre de livraison en retard par rapport au délai attendu par le client					▲	▲	◆	▼	◆	◆					% respect	98,50%							
Réduire fortement le nombre d'anomalies bloquantes					▼		◆		▲	▲					Nb ano bloq	5							
Augmenter la valeur ajoutée vendue			▲								◆				KF/pers	450							
<b>4 Axe Leadership</b>																							
Améliorer la performance globale (EFQM)		◆		▼	▼		◆			▼	▲	◆			Niveau EFQM	500							
Matrice de déploiement niveau Direction Générale	Indicateurs																						
	% dépl	% cov	CA eng/CA total	Nb part/nb nouv	Indice risque	% pers avec prime	% dir formés	% avt	Ratio Nb anomalies	% dépl	% mgers formés												
Objectifs											90%	80%	20%	95 %	2 sur 5	10%	100%	50%	2	20%	100%		

# Étape 5: Suivre la mise en œuvre de la politique (processus)

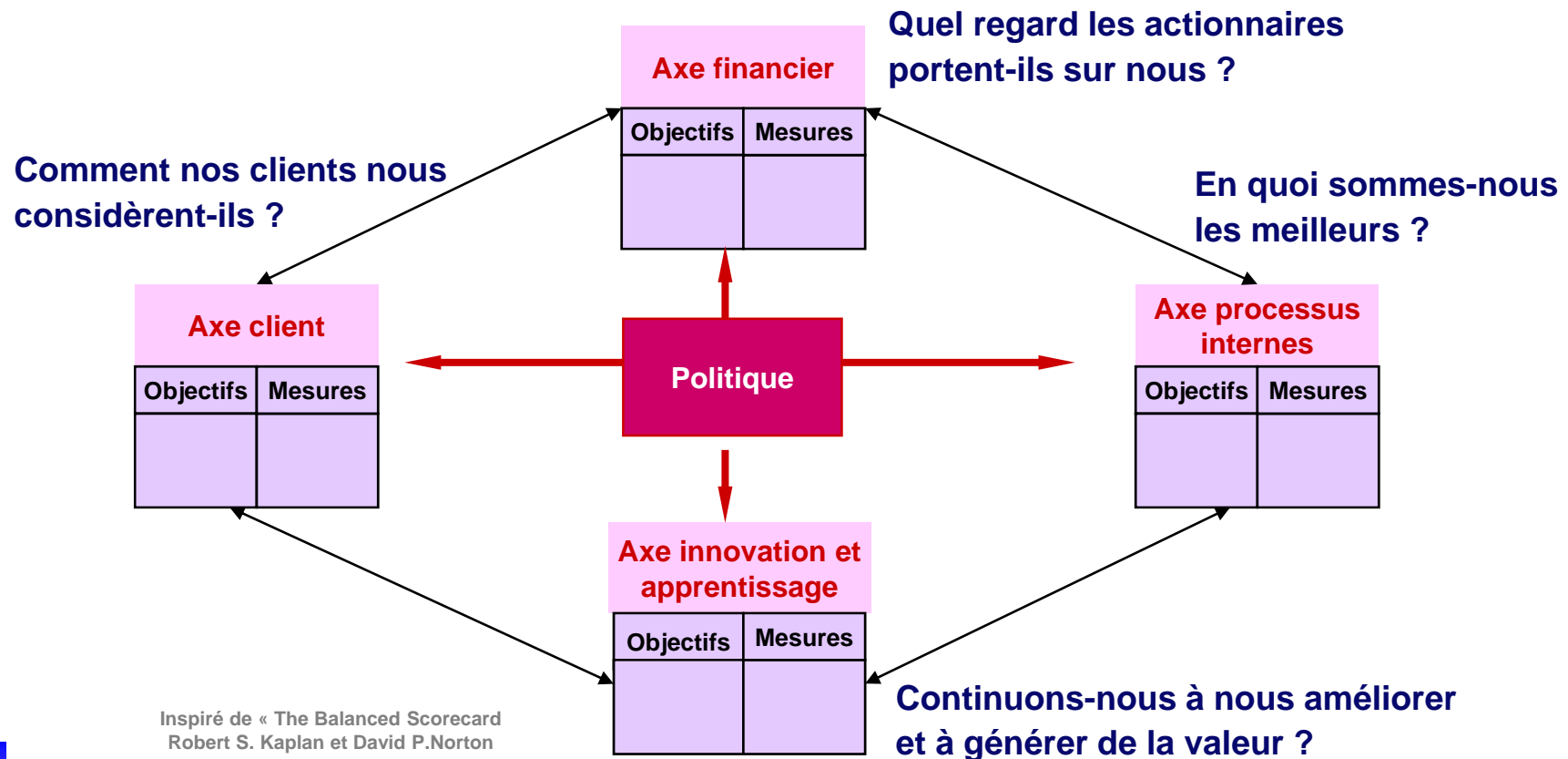


# Étape 5: Suivre la mise en œuvre de la politique (processus)

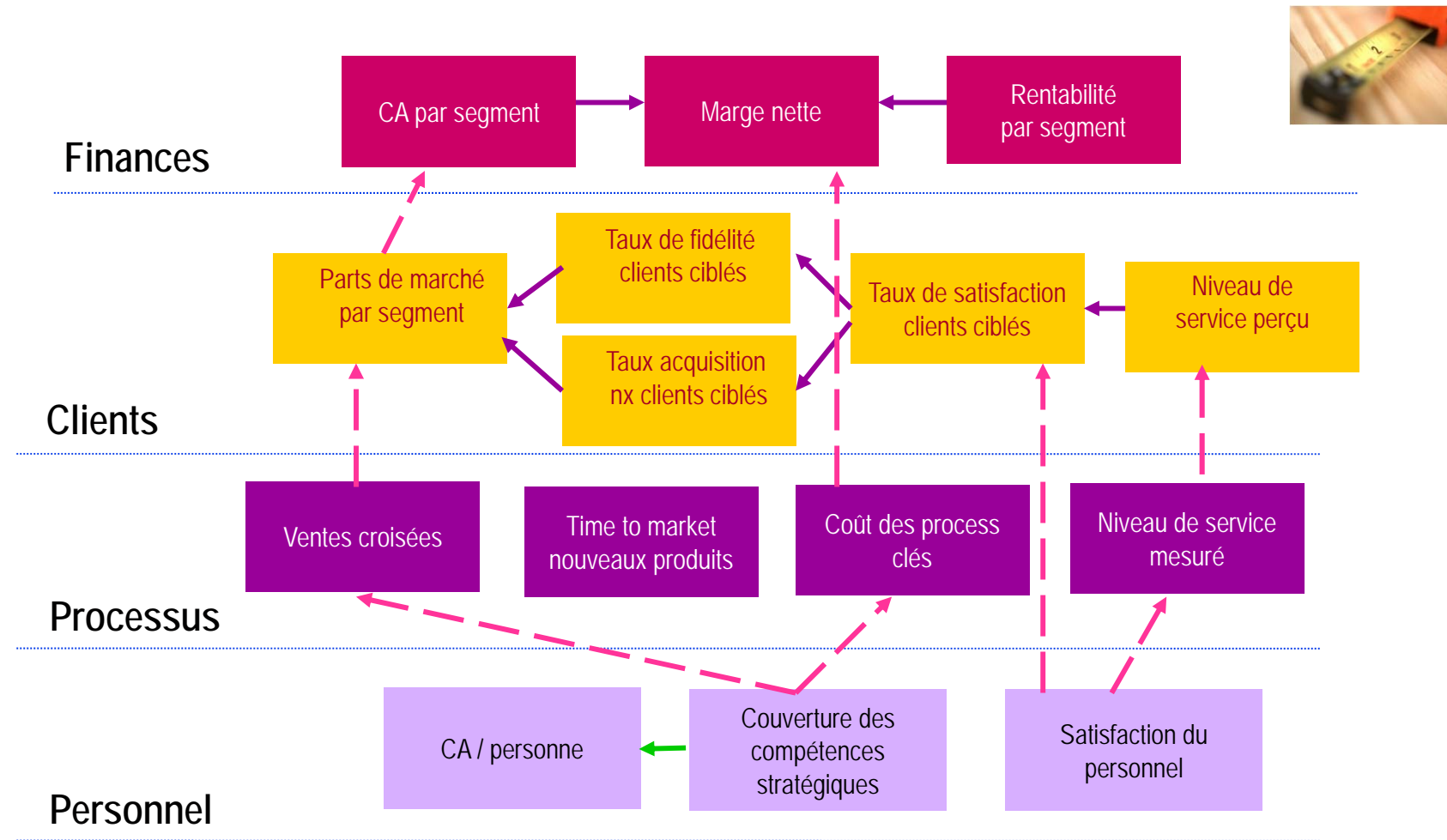
Indicateur	N-1	Objectif mensuel	Réalisation Mois X	Objectif annuel	Cumul annuel
<b>Domaine financier</b>					
Chiffre d'affaires (€)					
Marge brute (CA – salaires et charges sociales)					
Trésorerie					
Facturations en attente de règlement					
Salaires/vacations					
<b>Domaine de la vente</b>					
Nombre d'heures de formation vendues					
% de devis aboutis					
Nombre de nouveaux clients					
<b>Domaine de la production</b>					
Nombre d'heures de travail attribuables à un client					
Nombre d'heures de formation vendues/nombre d'heures potentielles					
<b>Domaine de la qualité</b>					
Taux de satisfaction des stagiaires					

# Le tableau de bord équilibré (balanced scorecard)

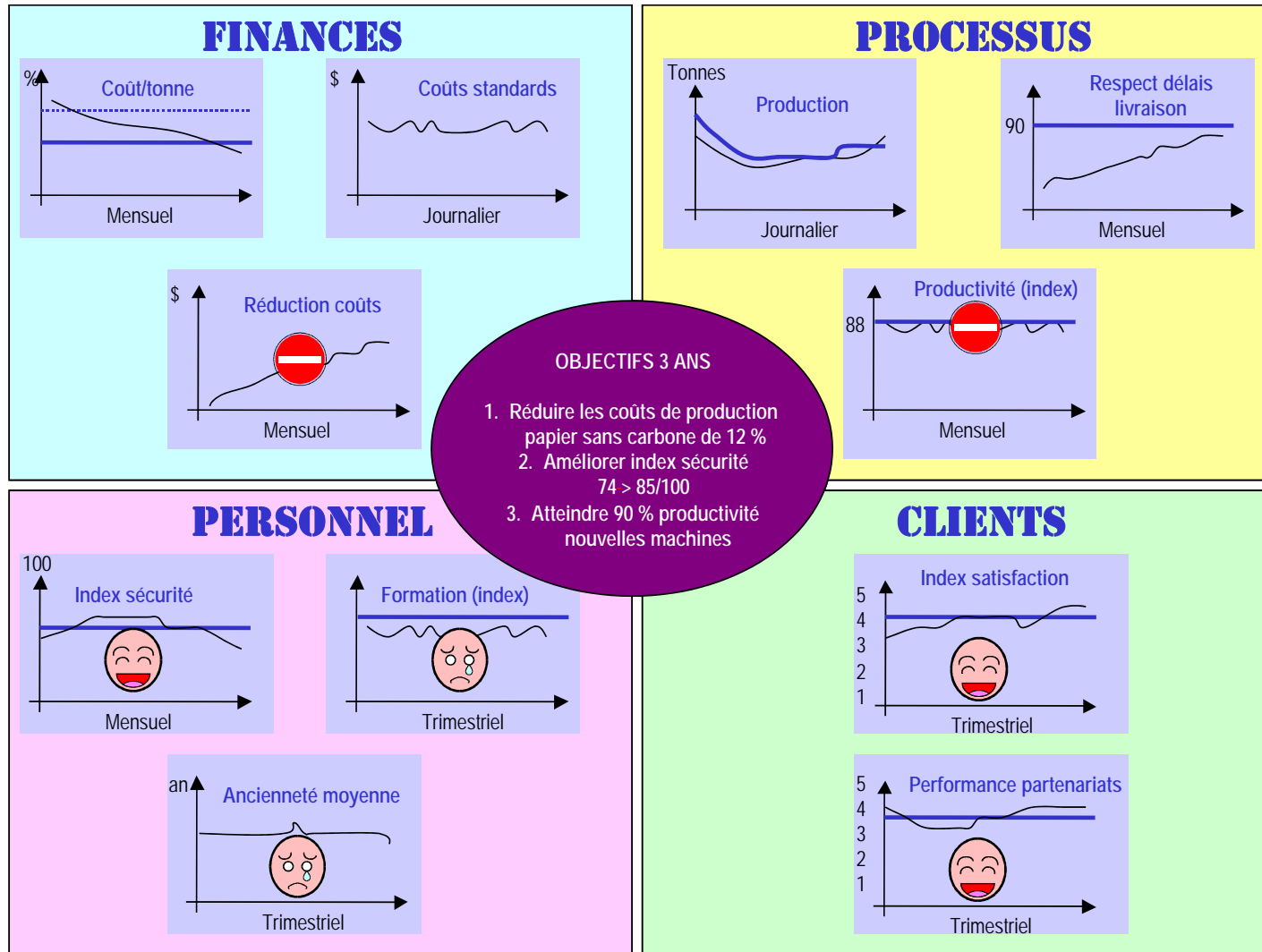
## Relier les indicateurs à la politique



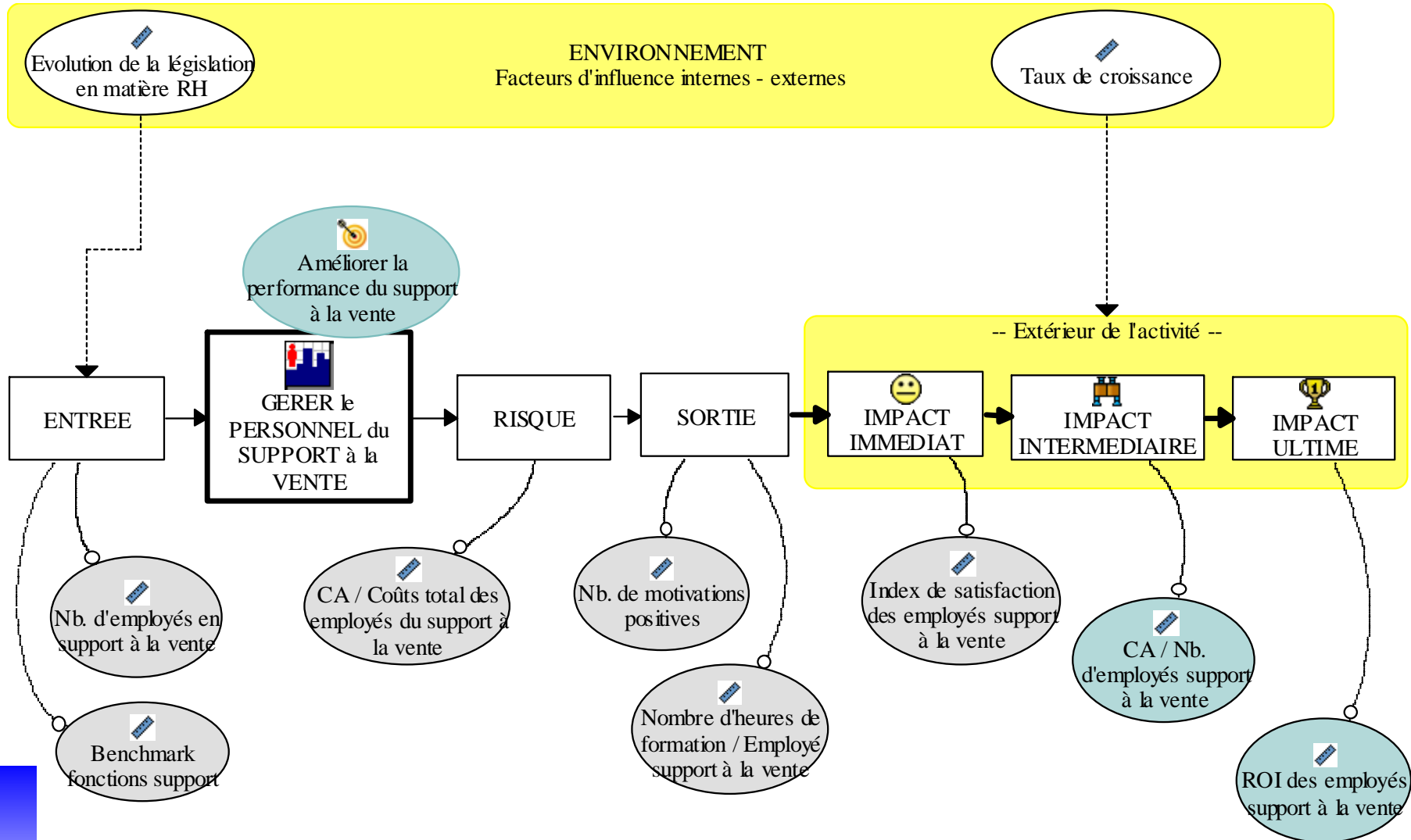
# Le tableau de bord équilibré (balanced scorecard)



# Exemple de Balanced Scorecard



# Le Modèle Triple Impact™



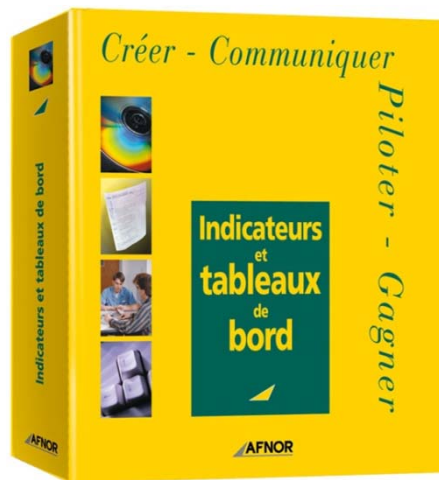
# La méthode OVAR

GRILLE OVAR N1	Objectifs						Responsables				
	Développer l'export	Améliorer la trésorerie	Récupérer les parts de marché perdues	Améliorer le climat social	Mettre en place des outils de gestion	Réduire les coûts de publicité	PDG	DAF	DRH	Directeur commercial	Directeur des achats
<b>Recruter un commercial polyglotte</b>	X		x				X		X	X	
<b>Réduire les stocks</b>		X	-					X		X	X
<b>Favoriser d'autres canaux de distributions</b>	X	-	X			-				X	
<b>Améliorer le contact avec les clients</b>	x		X							X	
<b>Négocier de nouveaux partenariats avec les fournisseurs</b>		X				x	X				X
<b>Mettre en place un système de motivation</b>				X			X		X		
<b>Investir dans un ERP fiable</b>		-			X		X	X			
<b>Faire évoluer le comptable au poste de contrôleur de gestion</b>				x	X			X	X		

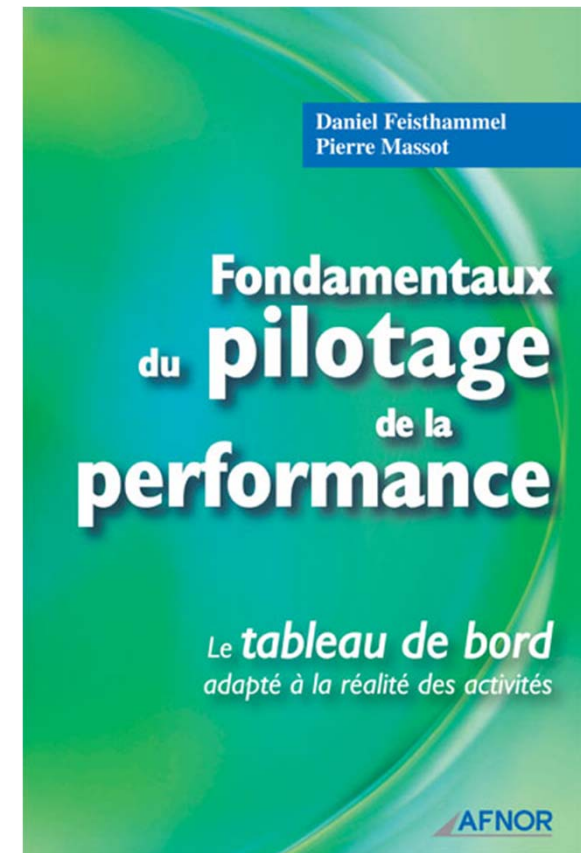
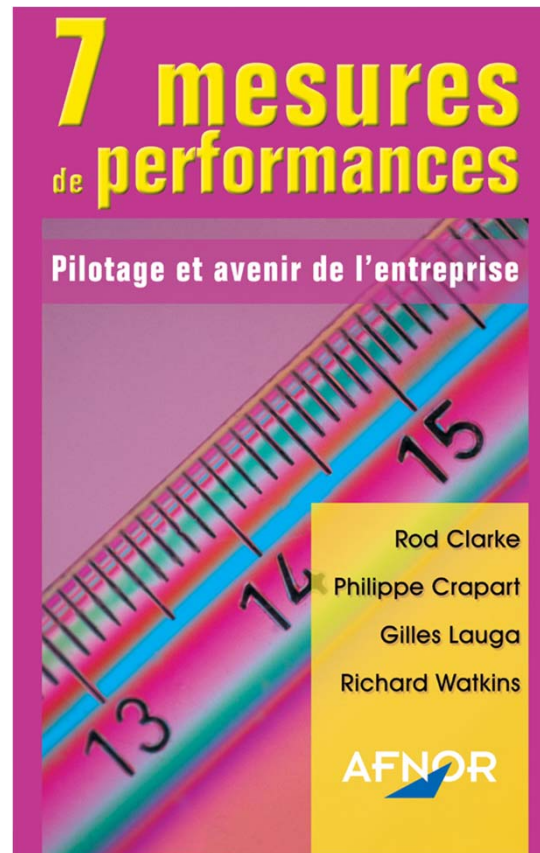


- **L'indicateur magique : Imaginer que le seul fait de mettre en oeuvre des tableaux de bord va orienter l'entreprise vers le succès (ou apprendre le tennis ... en apprenant les scores !)**
- **L'indicateur d'en haut : Se doter d'indicateurs stratégiques ... sans fixer des objectifs à court terme et très concrets, capables d'impliquer les individus dans leurs activités quotidiennes (Atteindre 80 % de clients satisfaits ... sans indiquer comment !)**
- **L'indicateur sans zoom : Se doter d'indicateurs consolidés ... sans disposer du niveau de détail suffisant pour décider d'actions concrètes (ou comment baisser la note de téléphone ... sans facturation détaillée !)**
- **L'indicateur pervers : Mesurer des approches qui pilotent la mauvaise performance (Mesurer le nombre d'appels entrants pris en charge ... sans évaluer la qualité du dialogue)**
- **L'indicateur individualiste : Mesurer des performances qui encouragent la compétition mais qui font obstacle à l'esprit d'équipe et au partage des pratiques (mesure de la qualité produit par personne, ou les tribus ...)**
- **Et bien d'autres encore ...**

## Ouvrage à feuillet mobiles



## Ouvrages d'auteurs



Pour aller plus loin...

## Nouvelle collection AFNOR sur les Indicateurs et Tableau de bord

