



# Les 9èmes Rencontres du réseau Qualité en Recherche :

Aller vers la performance des services & activités



Indicateurs et Tableaux de Bord

Loïc KLINGER

CNRS - Université de Bordeaux - Inserm

IECB - UMS 3033 / US001

# Sommaire

- ① Constats
- ① Introduction-Définitions
- ① Exemples
- ① Cycle de Vie des Indicateurs
- ① Pourquoi des indicateurs ?
- ① Conception des indicateurs
- ① Tableau de bord

# Quelques constats

- ⦿ La qualité, c'est tout mesurer jusque dans les moindres détails
- ⦿ On est noyé sous les indicateurs
- ⦿ Les tableaux de bord sont inadaptés et trop lourds
- ⦿ Il y a beaucoup d'indicateurs qui ne servent à rien...
- ⦿ La démarche se résume souvent à entretenir des indicateurs

# Un document ISO de référence : FD X 50-171

## Indicateurs et tableaux de bord (2000)



- ⦿ **Indicateur : Information choisie** associée à un **critère**, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis pour permettre au(x) décideurs(s) de :
  - distinguer une chose ou une notion
  - porter un jugement d'appréciation d'une situation.
- ⦿ **Critère** : caractère, signe qui permet de distinguer une chose, une notion, de porter un jugement d'appréciation.
- ⦿ On doit donc bien identifier les informations pertinentes pour piloter et améliorer les processus. **l'indicateur, c'est l'information** - que l'on va comparer à une **valeur-cible (l'objectif)**. Et selon que la valeur prise par le critère mesuré sera au-delà ou en-deçà de l'objectif, on prendra telle ou telle mesure corrective. Le pilotage n'est rien d'autre que ça.
- ⦿ **Tableau de Bord** : Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs

# Que dit l'ISO 9001 ?



## ⦿ Chapitre 4.4 - Système de management de la qualité et ses processus

**4.4.1** c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les **indicateurs** de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus;

⦿ 30 fois les mots « mesure » « mesurer » ou « mesurable »

# Différents types d'indicateurs

Un indicateur peut être :

- **Comptage** : Nombre avec une unité (Kg, KW, pièces, ...)
- **Taux** : Fraction d'un ensemble (23% du CA, 3% de la production, ...)
- **Ratio** : Rapport entre quantités d'unités différentes (CA/effectif, ...)
- **Notation** : Appréciation obtenue par grille ou loi (12/20, ...)
- **Indice** : Traduction arithmétique sans dimension d'une ou plusieurs valeurs (CAC 40, Indice de capabilité, ...)

# Un bon indicateur est FAST

- ⦿ **Fidèle** : représentatif de la chose que l'on souhaite mesurer
- ⦿ **Accepté et Acceptable** : par les acteurs et doit contenir une certaine logique
- ⦿ **Sensible** : Ses variations doivent permettre de détecter les dérives
- ⦿ **Transformable** : Permet de lancer des actions, prendre des décisions



# Un bon indicateur est SMART

- ⦿ **S**pécifique (adapté à l'objectif de mesure)
- ⦿ **M**esurable (unité de mesure, taux, ...)
- ⦿ **A**ceptable (par les personnels, la direction)
- ⦿ **R**éaliste (possible à atteindre)
- ⦿ **T**emporel (sur une durée définie)





# Différents types d'indicateurs

- ① **Surveillance** : en lien avec une activité, une action, un projet, ...
- ② **Performance ou KPI** : en lien avec les objectifs stratégiques (projet, politique scientifique ou qualité)

# Exemples d'indicateurs

## Processus Gestion des Equipements

Objectif	Indicateur associé	Cible	Seuil d'alerte	Echéance
Garantir le bon fonctionnement du matériel	Nombre de jour équipement immobilisé	Spécifique à chaque équipement	Spécifique à chaque équipement	1 an
Garantir la spécification du matériel	calibration	98 %	90 %	1 an

## Processus Management Qualité

Objectif	Indicateur associé	Cible	Seuil d'alerte	Echéance
Traitement des dysfonctionnements et non conformités	Résolus / Traités	95%	90%	6 mois

## Processus Achat

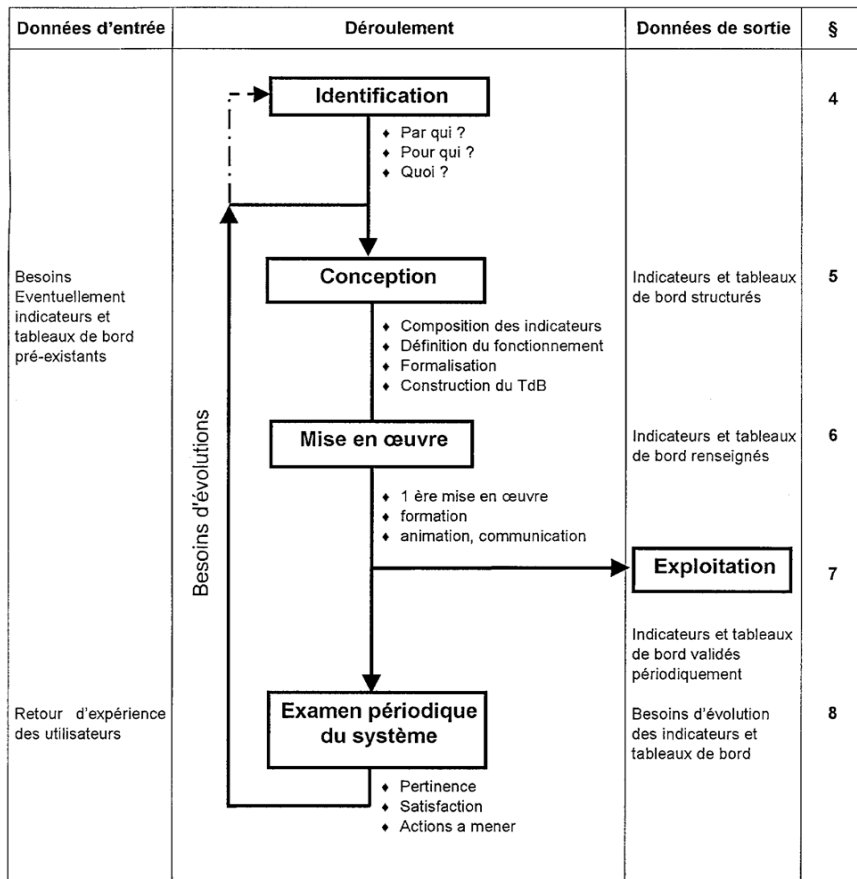
Objectif	Indicateur associé	Cible	Seuil d'alerte	Echéance
Réactivité de la prise en charge de la demande d'achat	Délais d'établissement du bon de commande	5j	10j	1 an
Garantir la satisfaction du demandeur	Taux de commande sans incidents évalué grâce au nombre de fiche de non conformité	90 %	70 %	1 an

## Processus Prestation de Services

Objectif	Indicateur associé	Cible	Seuil d'alerte	Echéance
Garantir la satisfaction du client	Taux de satisfaction	90 %	80 %	1 an
Garantir la réalisation des expérimentations dans le délai proposé	Jour de réception → jour d'envoi du rapport	90 %	80 %	1 an

# Cycle de Vie

## référence : FD X 50-171



# Pourquoi des indicateurs ?

- ① Un indicateur est un outil indispensable
- ② Mais n'est pas une fin en soi.. La valeur ajoutée est dans l'analyse des indicateurs (écart entre niveau atteint et niveau souhaité) pour prendre des décisions
- ③ Les indicateurs qualité sont utilisables partout et par tous dans l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité, le service et le niveau hiérarchique



# Mais aussi...

- ⦿ Être pertinent : il doit répondre à un besoin
- ⦿ Être simple : dans sa conception, sa mise en œuvre et sa représentation, et compréhensible
- ⦿ Être reproductible : il est très souvent judicieux de suivre l'évolution d'un indicateur dans le temps pour apprécier l'efficacité des différentes actions engagées
- ⦿ Être fiable : pour être crédible
- ⦿ Être rentable : il ne doit pas occasionner de coût trop important dans sa construction et son utilisation
- ⦿ Avoir un objectif associé : un bon objectif doit être ambitieux pour marquer une volonté d'amélioration notable et réaliste pour ne pas décourager les gens

# Identification

- Pourquoi ? Pilotage projet, processus, organisme.. Approche descendante par rapport à l'objectif
- Par qui ? Personne mandatée, reconnue, pouvant engager actions, conception en équipe ou non...
- Pour qui ? Quels clients ? TdB différent suivant utilisateur
- Quoi ? Quels indicateurs et TdB en concertation avec clients et au regard des objectifs



# Conception

Démarche en 9 étapes pour :

- ⦿ Composer les indicateurs
- ⦿ Définir le fonctionnement
- ⦿ Formaliser le système
- ⦿ Construire le tableau de bord



# Étape 1 Définir le champ de mesure

- ⦿ Cadre et limites dans lesquels va s'appliquer la mesure. Le champ de mesure définit sur quoi on veut faire porter la mesure
- ⦿ Le champ deviendra la cible des actions à mettre en œuvre

Exemples : toute l'entreprise, un service, un processus, une fonction, un groupe d'individus, ...





# Étape 2 Déterminez le(s) Objectif(s)

- ⦿ Fixer des objectifs : répondre à la question : « Que cherche-t-on à atteindre dans le champ choisi ? »
- ⦿ But : Donner du sens à la mesure
- ⦿ Un objectif doit être SMART



# Étape 3 Définir les critères

- Définir un ou plusieurs critères composant le champ qui permettront, en suivant leur évolution, de se situer par rapport aux objectifs. Un objectif peut faire l'objet de plusieurs critères
- Les critères doivent répondre à la question : Qu'est ce qui permet de faire le point par rapport aux objectifs ?

Exemples : Conformité, efficacité, efficience, fiabilité, capacité, profitabilité, satisfaction, rentabilité, productivité, accessibilité, cohérence, adéquation, traitement,...



# Étape 4 Établir les critères

- ⦿ Que peut-on mesurer sur le critère dont on veut suivre l'évolution ?

Exemples de paramètres de critère : Prix, Temps, Délais, Nombre, Masse, Quantité, Somme, Durée, Longueur, Diamètre, Périmètre ; Largeur, Poids, Accélération.....



# Étape 5 Composer l'indicateur

- Transcrire en données chiffrées les paramètres des critères choisis, ou le plus souvent combiner ces paramètres entre eux pour dégager un indicateur.



# Étape 6 Étudier la faisabilité

## ⦿ Quels indicateurs sélectionner ?

- Selon pertinence, fiabilité dans le temps, rentabilité, facilité, acceptabilité...
- Attention au nombre, à l'utilité

## ⦿ Quel format choisir ?

- Courbes de tendance, histogramme, circulaire..
- + symbolique associée (donner du sens)



# Étape 7 Définir le fonctionnement

- ① Fréquence parution
- ① QQQQCCP collecte données
- ① Comment seront exploités les Indicateurs et Tableaux de bord
- ① A qui seront communiqués les résultats et sous quelle forme ? (Equipes ≠ Direction ≠ Clients)

# Étape 8 Mise en œuvre

- ⦿ Informer les personnels
- ⦿ Communiquer avec des Tableaux de Bord
- ⦿ Expliquer pourquoi



# Étape 9 Analyser et décider

- ① Analyser les indicateurs, valider, définir axes d'amélioration
- ① Réviser et faire évoluer (Revue Processus / Directions)



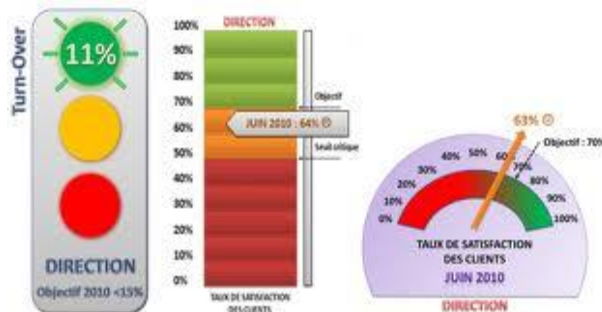
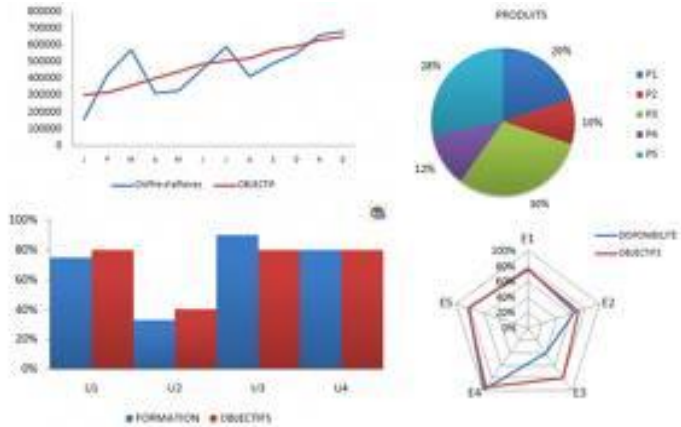
# Tableau de Bord

- ① Le **tableau de bord doit** répondre à trois objectifs :
  - fournir un support qui permet de visualiser les données, de les comparer à une valeur représentative de l'objectif à atteindre, de mettre en évidence les tendances d'évolution
  - analyser les événements ou les causes qui permettent d'expliquer les valeurs anormales et les tendances significatives
  - formaliser les décisions d'actions correctives

# Tableau de Bord

Le tableau de bord est donc :

- Un outil de conduite
- Un support d'information des acteurs
- un moyen de rendre des comptes à la direction



# Conclusion

- ① Les Indicateurs sont indispensables au pilotage du SMQ
- ① Règle des 3U (utile, utilisable et utilisé)
- ① Attention au choix, au nombre...
- ① Indicateurs nécessaires à tous niveaux et secteurs de l'organisme (direction, production, projet, processus....).





**Merci pour votre attention**

**Loïc KLINGER**

**[l.klinger@iecb.u-bordeaux.fr](mailto:l.klinger@iecb.u-bordeaux.fr)**



Cette présentation est sous licence  
**CC BY-NC-ND :**

Attribution

Pas d'utilisation commerciale

Pas de modification



**[www.cnrs.fr](http://www.cnrs.fr)**