

Bien présenter ses indicateurs de processus



Objectifs du kit

- ❖ Renseigner le dirigeant de l'entreprise, les pilotes de processus et tous les salariés sur les indicateurs gérés par l'entreprise pour piloter son système de management de la qualité.
- ❖ Donner une présentation visuellement colorée et dynamique de ces indicateurs, de leurs résultats à N et N-1 et de l'atteinte des objectifs.
- ❖ Proposer une présentation très axée processus et une présentation orientée sur une ou plusieurs activités de l'entreprise.
- ❖ Communiquer aux salariés tout ou partie des résultats des indicateurs.
- ❖ Réunir sur un même support le suivi et la présentation de chaque indicateur.
- ❖ Répondre aux exigences des § 8.1, 8.2.1, 8.2.3 et 8.4 de l'ISO 9001 et des séries EN 9100.



Utilisation du kit

- ❖ Outil destiné aux utilisateurs d'Excel qui maîtrisent le principe des formules, les recopies de formules, la méthodologie de base pour construire ou modifier des graphiques (séries de données, étiquettes de données, etc.).
- ❖ Outil destiné aux dirigeants d'entreprise, aux responsables de processus, à toute personne ayant besoin de suivre des indicateurs pour une entreprise, une activité, un groupe d'individus, d'entités, etc.



Outils

- ❖ Bien présenter ses indicateurs de processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Bien présenter ses indicateurs de processus : exemple d'outil Excel renseigné

Le présent kit propose un outil Excel dont l'objectif est de faciliter la présentation des indicateurs de pilotage de l'entreprise ou de ses activités. Il s'agit d'un exemple de présentation d'indicateurs utilisables dans les entreprises, qui peut être décliné de façon plus personnalisée.

Cet outil peut être utilisé en tant que fichier partagé :

- chacun peut le renseigner au fur et à mesure des informations qu'il collecte ;
- chacun peut le consulter et prendre note de son évolution à son propre rythme.

1. Présentation de l'outil Excel

L'outil Excel fourni en complément du présent guide se compose de cinq onglets :

- onglet « Fiche indicateur entreprise » : tableau détaillant les indicateurs présentés sous forme graphique dans l'onglet « Entreprise ». Dans ce tableau, jusqu'à la ligne 20, sont renseignés des exemples d'indicateurs en cohérence avec l'onglet « Entreprise » ;
- onglet « Entreprise » : présentation graphique des indicateurs de l'entreprise par processus, sur deux pages ;
- onglet « Fiche indicateur activité 1 » : tableau détaillant les indicateurs présentés sous forme graphique dans l'onglet « Activité 1 » ;
- onglet « Activité 1 » : présentation graphique des indicateurs d'une activité (ici nommée « 1 ») sur deux pages ;
- onglet « Abandonné » : liste des indicateurs, liés à l'entreprise ou à une activité ciblée (ici activité 1), qui ont été abandonnés. À titre d'exemple, des indicateurs sont renseignés jusqu'à la ligne 6 de cet onglet.

a. Présentation de l'onglet « Fiche indicateur entreprise »

Les cellules d'en-tête du tableau de cet onglet s'accompagnent parfois de « bulles » de commentaires qui contiennent des définitions ou des

explications sur le fonctionnement des colonnes¹. En voici un récapitulatif :

- **colonne A « Processus »** : renseigner le nom du processus concerné par l'indicateur à créer ou suivi ; ce processus portera le même nom et le même code couleur que ceux qui lui auront été attribués dans l'onglet « Entreprise » ;
- **colonne B « Nom indicateur »** : renseigner le nom de l'indicateur, qui doit être concis et porteur de sens pour les salariés ; l'indicateur portera le même nom et éventuellement le même code couleur que ceux qui lui auront été attribués dans l'onglet « Entreprise » (voir la présentation de l'onglet « Entreprise » au sous-paragraphe b) ;
- **colonne C « Descriptif du calcul de l'indicateur »** : expliciter le mode de calcul de l'indicateur. Si la cellule est trop petite pour contenir l'intégralité de l'explication, détailler le mode de calcul dans un document annexe puis insérer dans la cellule un lien hypertexte vers ce dernier². Ainsi, le détail du calcul de l'indicateur sera accessible d'un simple clic sur ce lien ;
- **colonne D « Responsable indicateur »** : indiquer les initiales ou la fonction de la personne responsable de l'indicateur. Il peut s'agir du pilote du processus ou de l'activité, ou de l'opérateur dont le travail a un impact direct sur le résultat de l'indicateur ;
- **colonne E « Resp. mise à jour indicateur »** : indiquer les initiales ou la fonction de la personne chargée de collecter les données relatives à l'indicateur ou l'une de ces données et de mettre à jour le résultat de l'indicateur dans le tableau de l'onglet « Fiche indicateur entreprise » ;

1. Pour afficher les commentaires, placer le curseur sur le petit triangle rouge qui apparaît dans le coin de la cellule, en haut à droite ; pour les supprimer ou les modifier, se placer sur la cellule, appuyer sur le bouton droit de la souris puis sur « Modifier » ou « Supprimer le commentaire ».

2. Pour créer un lien hypertexte, cliquer avec le bouton droit de la souris sur la cellule concernée, puis sélectionner « Lien hypertexte ». Dans la boîte de dialogue qui apparaît, renseigner l'adresse du document détaillant le mode de calcul, puis cliquer sur « Ok ». Pour modifier ou supprimer un lien hypertexte, cliquer avec le bouton droit de la souris sur le lien en question, puis sur « Modifier » ou « Supprimer le lien hypertexte ».

- **colonne F « Support de collecte des données »** : noter ici le nom du document servant à collecter les données relatives à l'indicateur ou le nom de la requête utilisée par le progiciel (ou ERP) de l'entreprise pour calculer l'indicateur ;
- **colonne G « Périodicité de revue de l'indicateur »** : indiquer la périodicité des revues de l'indicateur ;
- **colonne H « Point de revue autre que les revues de direction et processus »** : noter le nom des réunions ou séances d'information au cours desquelles sera restitué et analysé le résultat de l'indicateur. La revue de direction et les revues de processus ont été exclues de cette colonne car elles s'accompagnent systématiquement d'une restitution et d'une analyse des indicateurs ;
- **colonne I « Support d'enregistrement du suivi de l'indicateur »** : noter ici le nom du document qui sert à enregistrer les résultats de l'indicateur. Est renseignée dans cette colonne la mention « Ce fichier » quand la périodicité de la revue est semestrielle ou annuelle. Cette règle arbitraire, uniquement liée à notre exemple, peut être modifiée ;
- **colonne J « Réalisé 2012 »** : est noté dans l'exemple fourni le résultat de l'indicateur pour l'année 2012 (à remplacer, le cas échéant, par la première année de collecte des résultats de vos indicateurs) ;
- **colonne M « 2013 » et colonne P « 2014 »** : cliquer sur le signe « + » situé au-dessus des en-têtes de ces colonnes pour afficher les colonnes masquées qui leur sont associées :
 - **colonne K « Objectif 2013 »/colonne N « Objectif 2014 »** : indiquer l'objectif de l'indicateur pour l'année concernée en précisant son unité, sa valeur, un critère d'infériorité ou de supériorité le cas échéant, etc.,
 - **colonne L « Réalisé 2013 »/colonne O « Réalisé 2014 »** : indiquer le résultat de l'indicateur pour l'année concernée en précisant son unité, sa valeur, un critère d'infériorité ou de supériorité le cas échéant, etc. ;