

Les indicateurs synthétiques d'efficacité et d'efficience



Objectifs du kit

- ❖ Présenter une méthode innovante de mesure des performances des processus.
- ❖ Expliquer l'intérêt de synthétiser qualité et quantité.



Utilisation du kit

- ❖ Informer les pilotes de processus des possibilités de mesurer concrètement les performances des domaines dont ils ont la charge.
- ❖ Mettre en place des indicateurs synthétique d'efficacité et d'efficience.



Outils

- ❖ Les indicateurs synthétiques d'efficacité et d'efficience : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Les indicateurs synthétiques d'efficacité et d'efficience : exercice d'application

1. L'intégration de la qualité dans les métiers et le cycle PDCA

La version 2015 de la norme ISO 9001¹ exige que les organismes intègrent la qualité dans leur stratégie et également dans leurs métiers :

NF EN ISO 9001:2015

5.1.1 Leadership et engagement

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en : [...]

c) s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme.

En toute logique, cette intégration doit être effectuée dans les modes de calcul des performances à tous les niveaux. Aujourd'hui, il est courant de calculer la performance d'un processus en comptabilisant les éléments produits. Cela peut être par exemple des objets ou des services (des dossiers traités, des usagers ou des clients reçus à l'accueil, des commandes prises par téléphone, des chiffres d'affaires, etc.). Ces performances intéressent les managers car elles génèrent directement des résultats économiques (produire plus en optimisant les ressources humaines et matérielles). En complément, et pour la gestion du système de management de la qualité, on met en place des indicateurs plus qualitatifs, par exemple des taux de non-conformités, des délais de traitement des dossiers, des indices de satisfaction des clients internes ou externes, etc. Ces indicateurs sont généralement gérés par les responsables qualité et les pilotes de processus qui ne sont pas forcément investis de responsabilités de production. Il s'ensuit des

1. NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR Éditions, octobre 2015.

situations où des responsables différents (production et qualité) gèrent séparément des indicateurs de performance à deux dimensions (qualité et quantités).

On peut également lire dans le référentiel ISO 9001:2015 que les processus de l'organisme doivent utiliser les cycles PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) et identifier ainsi les résultats attendus de leur activité et mesurer les résultats obtenus :

NF EN ISO 9001:2015

0.3.2 Cycle PDCA

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

0.3.1 Approche processus – Généralités

Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus.

4.4.1 Système de management de la qualité et ses processus

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit : [...]

g) évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus.

Autrement dit, on attend d'un pilote de processus qu'il gère celui-ci de manière optimale. Il doit appliquer le cycle PDCA en déterminant les résultats attendus de l'activité de toutes ses ressources, mesurer les résultats obtenus de cette activité, évaluer ou mesurer les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est obtenu réellement et, en cas d'écart significatif, il doit réagir, c'est-à-dire engager des actions qui amélioreront son score. Le cycle PDCA s'exécute à des fréquences qui dépendent de l'activité. Il peut être quotidien pour des métiers de production ou de

service où il faut être très réactif, ou bien hebdomadaire ou mensuel. En règle générale, dans de nombreux processus, on fait un point au moins une fois par semaine. Ce point de situation peut être la base d'une gestion PDCA de toutes les activités d'un processus. Bien entendu, les résultats planifiés sont décidés en accord avec les objectifs de la direction et des ressources disponibles.

2. Les performances dans les processus

Les performances attendues d'un processus sont à gérer sur la base du cycle PDCA. Dans la notion de résultats attendus, on peut penser qu'il y a un aspect économique, autrement dit une attente vis-à-vis des quantités de prestations à effectuer. En effet, les ressources ne sont pas gratuites. Les personnels sont rémunérés et les infrastructures font l'objet d'achats. Un organisme attend donc que les prestations effectuées le soient en quantité suffisante pour, sinon être rentables, du moins ne pas générer de gaspillage.

Un processus doit fonctionner comme une mini-entreprise et se préoccuper à la fois des quantités produites (son intérêt économique et ses résultats financiers à court terme) et de la qualité de ses prestations (son intérêt économique et ses résultats financiers à long terme). Et plutôt que de gérer des indicateurs séparés, l'entreprise pourrait avantageusement mettre en place des indicateurs synthétiques de résultats, c'est-à-dire des indicateurs représentatifs de la quantité produite *et* de la qualité proposée. Le principe est simple : il faut identifier la prestation idéale, c'est-à-dire celle qui satisfait à la fois le client et l'entreprise. Par exemple, on pourrait imaginer une entreprise qui comptabilise un nombre d'objets produits (quantité), fabriqués dans la limite des coûts de revient standard prévus sur le devis ou dans le catalogue (marge), livrés dans les délais décidés avec le client (qualité de service) et sans non-conformité ni réclamation (qualité des objets en question). Si un objet est fabriqué dans la limite des coûts prévus mais qu'il est livré en retard, la prestation ne sera pas jugée idéale. La