

Les indicateurs d'un processus

Bernard Pineaux – EFPG

Séminaire AMUE – 26 septembre 2006

- A. Principe de la description des activités en processus
- B. Pilotage et performance des processus
- C. Définition des indicateurs
- D. Exemples

A. Principe de la description des activités en processus

- La norme ISO 9001 impose de décrire ses activités sous forme de **processus**
- Processus (définition de la norme ISO 9000) :
 - Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
- Simplifie la description
- **Met en évidence les points faibles du système** (interfaces)
- Permet une amélioration plus rapide du système

- Un processus comporte:
 - Des clients (internes et/ou externes)
 - Un objectif
 - Des données d'entrée (transformées en données de sortie à travers le processus)
 - Des données de sortie
 - Un ou plusieurs indicateur(s) de performance
 - Un ou plusieurs indicateur(s) de pilotage
 - Une analyse des risques encourus dans son déroulement
 - Un descriptif des sous-processus

B. Pilotage et performance des processus

L'organisme doit viser

- L'amélioration continue
- La satisfaction de ses clients
- **On ne peut améliorer que ce que l'on sait mesurer**
 - Il faut donc **mesurer la performance du processus** (son aptitude à atteindre ses objectifs) pour pouvoir l'améliorer
- La performance peut parfois n'être mesurée qu'après un délai prolongé (exemple : mesure de la conception de la formation des ingénieurs au bout d'une année universitaire)
 - Il faut donc piloter le processus
 - Le pilotage nous permet de dire si nous avons une bonne chance d'atteindre l'objectif de performance

Pilotage et performance : exemple

- On veut aller de Grenoble à Chambéry (60 Km) en 60 minutes, en voiture
- Les indicateurs de pilotage sont
 - le compteur de vitesse : on a une bonne chance d'y arriver si l'on roule à 60 Km/h
 - La jauge d'essence : on a une bonne chance d'y arriver si l'on a assez d'essence
- Les risques sont
 - Les ralentissements (bouchons, conditions météorologiques)
 - La panne ou l'accident
- L'indicateur de performance est
 - Le temps mis pour aller de Grenoble à Chambéry (objectif initial)

Exemple (suite) : pour maîtriser les risques

- Ralentissements :
 - Rouler plus vite
 - Changer d'itinéraire
 - Choisir l'heure de voyage

... quand faire se peut!
- Panne ou accident :
 - Faire réviser sa voiture régulièrement
 - Effectuer les contrôles techniques (obligatoire)
 - Avoir des indicateurs supplémentaires :
 - pression des pneus,
 - etc.

Exemple (suite et fin) : pour améliorer les performances

- **Efficacité** : on a atteint Chambéry en 60 minutes (objectif initial)
 - Serait-il préférable de mettre moins de temps?
 - Si oui, rouler plus vite (pilotage)
 - À condition que la voiture le puisse et que la loi nous y autorise (limites de vitesse)
- Si l'on n'y arrive pas (voiture limitée en vitesse, petites routes, heure de pointe, verglas, etc.), revoir les objectifs :

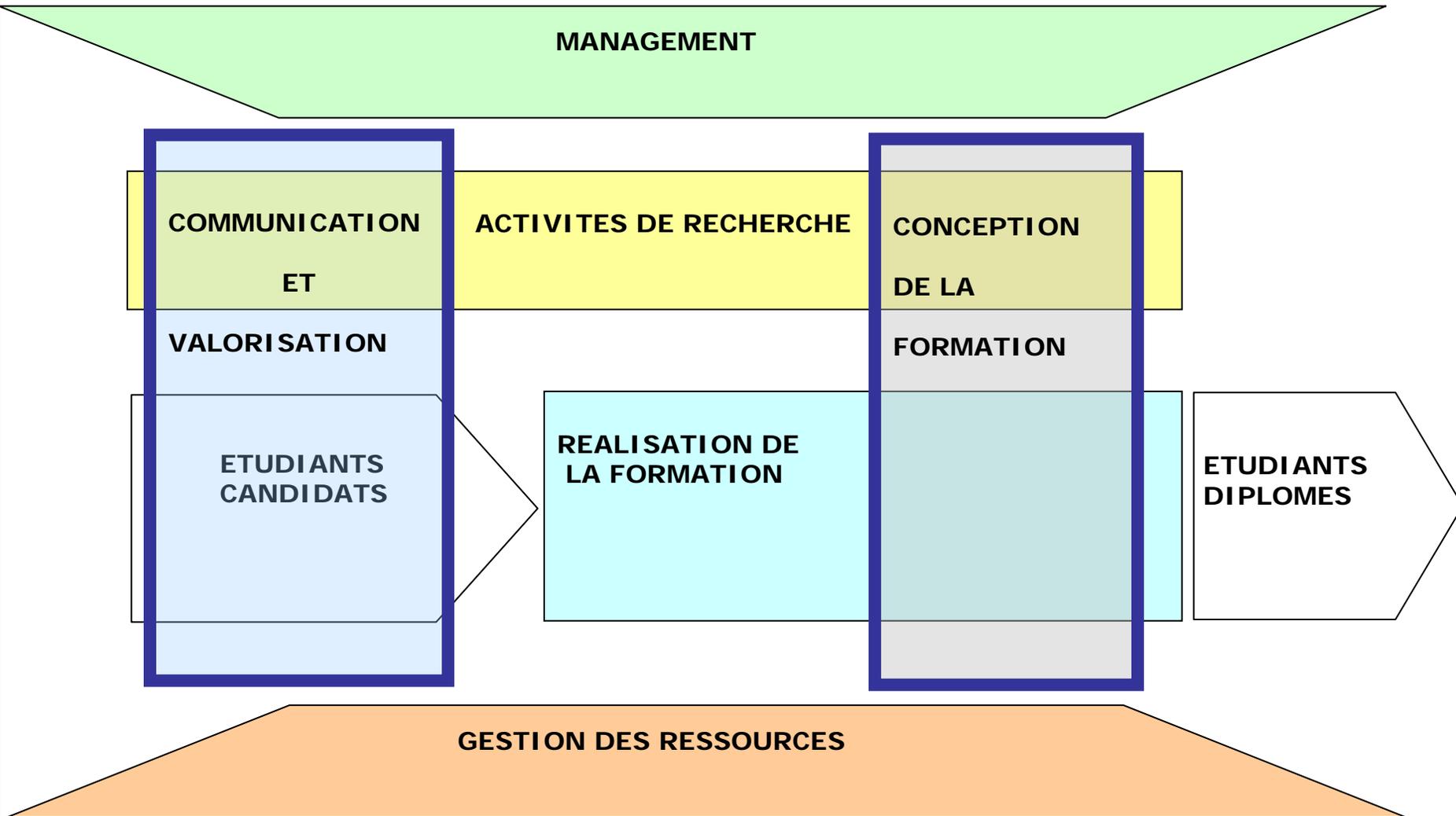
adapter les objectifs aux moyens

- **Efficience** : on a atteint Chambéry en 60 minutes, au moindre coût
 - Faible consommation (petite voiture, diesel, etc.)
 - Bon rapport de vitesse (le compte-tours peut servir d'indicateur de pilotage pour ce faire)

C. Définition des indicateurs

- L'indicateur de performance
 - Permet de **vérifier** que l'objectif est atteint
 - Doit donc être cohérent par rapport à l'objectif
 - L'objectif doit donc être défini
- L'indicateur de pilotage
 - Permet de **pressentir** que l'objectif va être atteint
 - Doit pouvoir être mesuré "souvent" (une fois par trimestre ou une fois par mois, par exemple)
- La mesure des indicateurs doit être
 - **Simple** à mettre en œuvre (sinon, risque d'erreur ou de négligence)
 - **Fiable** (sinon, elle n'a pas de sens)
- **Ne pas multiplier les indicateurs!**
 - Un tableau de bord rempli d'indicateurs ne permet plus de piloter

D. Exemples : les 6 processus de l'EFPG



Exemples (suite) : les indicateurs des processus de l'EFPG

Processus	Indicateurs de performance	Indicateurs de pilotage
Management	90 % des revues de direction et de processus effectuées dans les délais	Prise en compte de la politique qualité par les pilotes de processus
Gestion des ressources	75 % des clients d'un projet satisfaits	Mise en œuvre de projets d'amélioration continue
Communication et valorisation	30 % des étudiants recrutés ayant classé l'EFPG en rang 1 ou 2	Nombre de visites sur le site Internet CERIG-EFPG

Exemples (suite) : les indicateurs des processus de l'EFPG (partie 2)

Processus	Indicateurs de performance	Indicateurs de pilotage
Conception de la formation	80 % des spécifications pondérées du cahier des charges respectées Maquette pédagogique transmise au plus tard 15 jours avant la rentrée	Calendrier de réunions de conception produit et respecté
Réalisation de la formation	Indice de satisfaction ≥ 60 %	Nombre de modifications d'emplois du temps (hors maladies) annoncées moins d'1 semaine à l'avance, rapporté au nombre de semaines (inférieur à 0,1)
Activités de recherche	Productions scientifiques par chercheur et par an ≥ 1	Nombre de chercheurs non permanents (supérieur à 25)

Merci de votre attention

Bernard.Pineaux@efpg.inpg.fr

Tél. 04 76 82 69 49