

# 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**

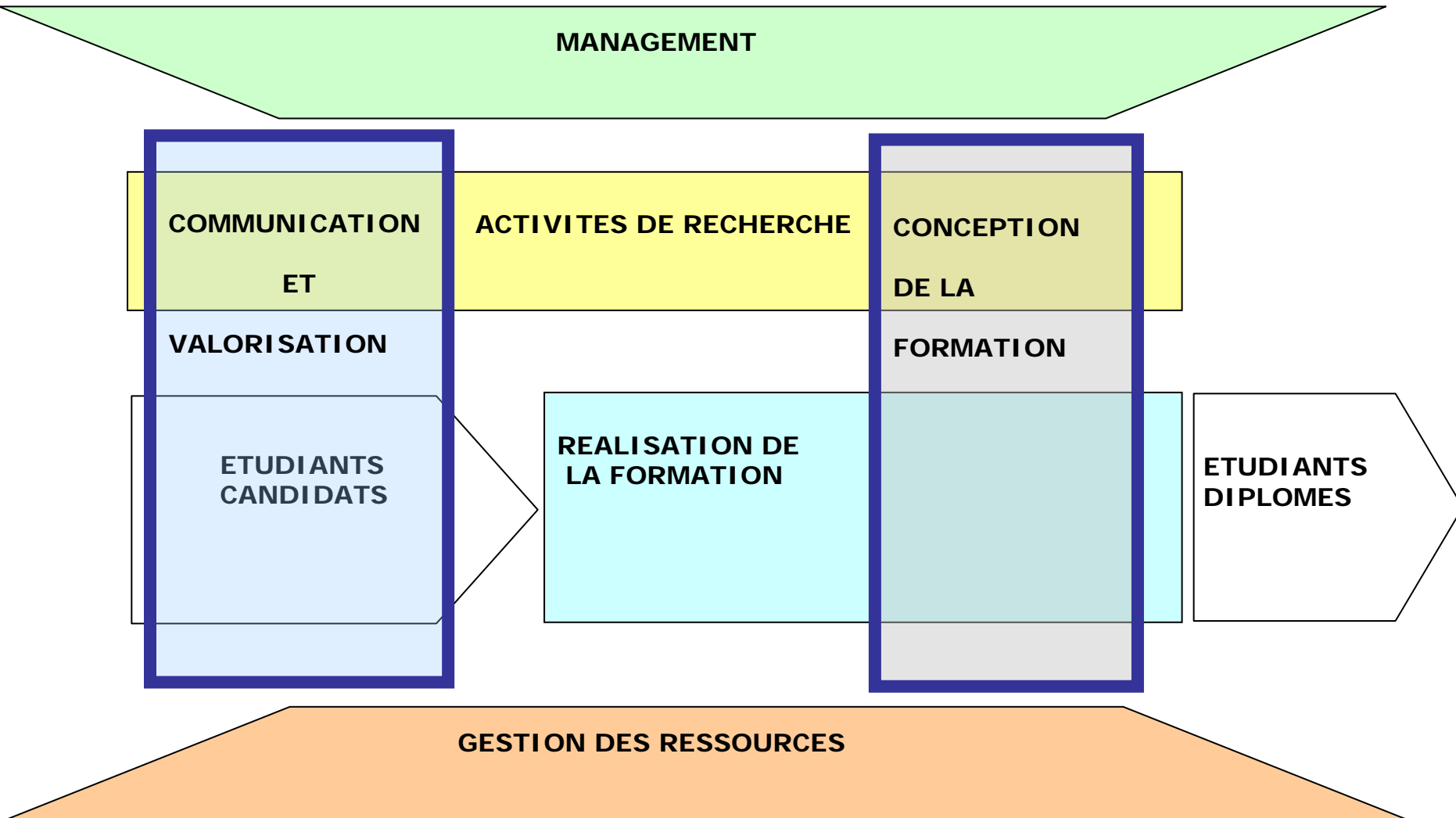
- **Efficience** : on a atteint Chambéry en 60 minutes, au moindre coût
  - Faible consommation (petite voiture, diesel, etc.)
  - Bon rapport de vitesse (le compte-tours peut servir d'indicateur de pilotage pour ce faire)



## 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
<b>Management</b>	90 % des revues de direction et de processus effectuées dans les délais	Prise en compte de la politique qualité par les pilotes de processus
<b>Gestion des ressources</b>	75 % des clients d'un projet satisfaits	Mise en œuvre de projets d'amélioration continue
<b>Communication et valorisation</b>	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
<b>Conception de la formation</b>	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
<b>Réalisation de la formation</b>	Indice de satisfaction $\geq 60$ %	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)
<b>Activités de recherche</b>	Productions scientifiques par chercheur et par an $\geq 1$	Nombre de chercheurs non permanents (supérieur à 25)

# Merci de votre attention

[Bernard.Pineaux@efpg.inpg.fr](mailto:Bernard.Pineaux@efpg.inpg.fr)

Tél. 04 76 82 69 49