



Conseil en stratégie opérationnelle

Tableaux de Bord Indicateurs de Performance

CRITT Chimie 07/09/2004 Marseille

Michel LENOEL - P+I

***P+I – 0442971195 - 0675453584
michel.lenobel@pplusi-conseil.com
www.pplusi-conseil.com***

- 
1. Préliminaire : Tableaux de Bord Equilibrés – Pourquoi ?
 2. Les indicateurs de performance
 1. Définitions et caractéristiques
 2. Exemples: indicateurs de performance supply chain
 3. Les tableaux de Bord : TBSO
 1. Exemples :
 2. Causalité entre indicateurs
 4. Tableaux de Bord et Management par la Qualité (ISO 9004, EFQM)
 5. Mettre en oeuvre les tableaux de bord : la méthode RADAR
 6. Conclusion - Discussion – Questions ?



Conseil en stratégie opérationnelle

1. Préliminaire Indicateurs de Performance Tableaux de Bord équilibrés

Pourquoi ?

1. Pourquoi des indicateurs de performance ?

ISO 9001-2000

5.5.3 Communication interne relative au SMQ Système de Management de la Qualité

- ✓ L'existence d'une communication appropriée au sein de l'organisation repose sur un processus d'écoute régulier des besoins (voir exemple de questionnaire de communication interne)
- ✓ Cette communication concerne en particulier **l'efficacité du SMQ (indicateurs et tableau de bord Qualité)** et le contenu des exigences client.

5.6.1 Revue de Direction

- ✓ La direction doit, à intervalles planifiés, **revoir le SMQ pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace**
- ✓ La revue doit évaluer :
 - les opportunités d'amélioration
 - les besoins de modifier le SMQ, y compris la politique et les objectifs qualité
- ✓ **Les éléments d'entrée et de sortie** de la revue de direction sont définis

1. Remarque Préliminaire

Tableaux de bord “équilibrés”, “prospectifs”,...?

☞ “Balanced Scorecard” (Kaplan & Norton – 1992)

- ✓ Tableaux de bord équilibrés ?
- ✓ Tableaux de bord prospectifs ?
- ✓ Tableaux de bord stratégique et opérationnel, pour le pilotage de la performance de l’entreprise (contexte PME)

☞ *Analogie : le pilotage d’une entreprise et celui d’une automobile*

- ✓ *But à atteindre : objectifs*
- ✓ *Itinéraire, plan d’accès : trajectoire moyen – long terme*
- ✓ *Voir et prévoir : trajectoire court terme, environnement (poste de pilotage, phares, radar,...)*
- ✓ *Connaître sa position, ses performances, ses capacités à poursuivre le voyage (instruments, tableau de bord, positionnement GPS,...)*

☞ La vision, les intentions stratégiques, le but à atteindre

- ✓ Ou voulons nous aller, quels résultats visons nous ? (marchés, produits, développement et rentabilité)

☞ La trajectoire de développement et les plans d’actions

- ✓ Ou sommes nous ? Quel est notre situation actuelle, performance, environnement.
- ✓ Comment améliorer sa performance, se développer

☞ TBSO Tableaux de bord stratégiques et opérationnels

- ✓ Les **radars d’actions stratégiques** sont des **phares** guidant les décisions
- ✓ Le tableau de bord : un ensemble d’indicateurs clés pour piloter et aligner les activités dans l’amélioration de la performance.

Le TBSO est différent des systèmes de mesure et de reporting traditionnels

Reporting traditionnel

- Approche comptable : orienté résultats financiers actuels (reflète le présent et le passé : rétroviseur)
- Sans lien avec la stratégie
- Tourné vers l'optimisation des coûts
- Cloisonné par fonction et centres de coût
- Résultat : analyses de détail "pointilliste", sans perspective d'ensemble

TBSO tableau de bord stratégique et opérationnel

- Global, équilibré dans les différentes perspectives (Finances, client, processus interne, RH et organisation)
- Prospectif : lié à la stratégie et aux plans d'actions
- Tourné vers l'amélioration continue, cohérent avec l'approche système et processus (ISO 9004)
- Optimisation globale de la performance (Pour un projet : CQD Coût Qualité Délai)

Les 4 perspectives d'un tableau de bord stratégique et opérationnel

Dans le contexte de la stratégie de l'entreprise

- ↻ les résultats financiers *(dimension profitabilité et pérennité)*
- ↻ la satisfaction des clients *(dimension commerciale)*
- ↻ les processus internes *(dimension opérationnelle)*
- ↻ Le potentiel de développement, les compétences *(dimension croissance, développement des compétences)*

Les 4 Perspectives

Comment nous voient les actionnaires?

Perspective financière	
Objectifs	Mesures

Comment nous voient les clients?

Perspective du client	
Objectifs	Mesures

Dans quels processus devons-nous exceller?

Perspective interne	
Objectifs	Mesures

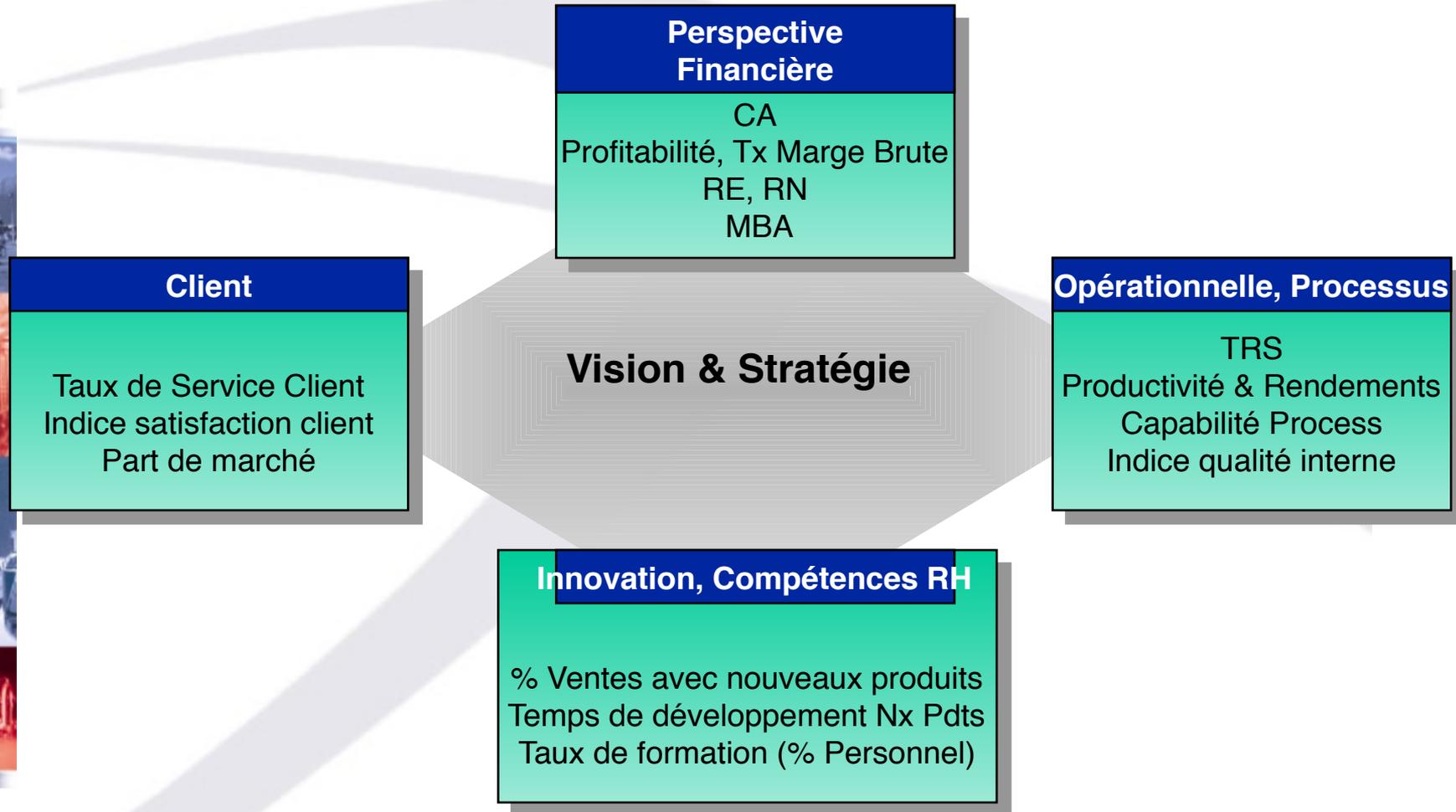
Vision et stratégie

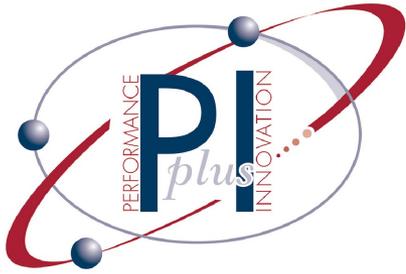
Comment améliorer nos services et notre qualité?

Perspective de l'innovation	
Objectifs	Mesures

Comment améliorer nos services et notre qualité?

Pour aligner la performance opérationnelle et piloter les processus en ligne avec la stratégie.





Conseil en stratégie opérationnelle

2. Indicateurs de performance

Indicateurs de performance : critères

↻ 3 types de critères

↻ Pertinence

- ✓ Domaines de performance alignés (cohérents) avec la stratégie de l'entreprise, importants pour l'atteinte des objectifs

↻ Efficacité(effectiveness) :

- ✓ Faire les bonnes choses en fonction des résultats à atteindre, atteindre les objectifs assignés

↻ Efficience(efficiency) :

- ✓ Faire les choses bien (bon rendement, avec la meilleure utilisation des moyens, de ressources disponibles)

FDX 50171 Définitions et terminologie

Indicateur

Donnée objective, information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis

✓ NOTE Un indicateur nécessite parfois un agrégat de résultats de mesure.

Tableau de bord

Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs

Critère

Caractère, signe qui permet de distinguer une chose, une notion, de porter un jugement d'appréciation.

Paramètre

Facteur en fonction duquel les critères sont exprimés

Qualités d'un bon indicateur de performance

- 
- ⊗ être mesurable (et mesuré)
 - ⊗ être fidèle et représentatif du critère à mesurer,
 - ⊗ mettre en évidence les évolutions de ce critère,
 - ⊗ donner une information juste,
 - ⊗ être fiable : confiance dans les mesures successives,
 - ⊗ être facile à établir, alimenter et utiliser,
 - ⊗ être compatible avec les autres indicateurs du système mis en place afin de permettre les comparaisons et les analyses,
 - ⊗ être pertinent (importance du critère par rapport aux objectifs de performance)
 - ⊗ être rentable : utilité, coût de mesure, (ratio coût/utilité)
 - ⊗ ...

Le système de management : pilotage des processus par les indicateurs de performance

Les indicateurs doivent être formalisés par les éléments suivants :

- ☞ — identification de l'indicateur,
- ☞ — champ de la mesure,
- ☞ — objectif,
- ☞ — critères,
- ☞ — paramètres,
- ☞ — mode de calcul (transcription de l'indicateur),
- ☞ — responsabilités et périodicité de la collecte des informations,
- ☞ — responsabilités et modalités de l'analyse des indicateurs et/ou tableau de bord,
- ☞ — mode de communication,
- ☞ — exploitation des informations.

Les Différents types d'indicateurs

Exemple Processus Achats

Indicateurs de moyens, d'actions (données d'entrées)

- ✓ Nb de fournisseurs rang 1

Indicateurs de performance interne des processus

- ✓ Nb d'audits fournisseurs
- ✓ Nb de fournisseurs sous assurance qualité

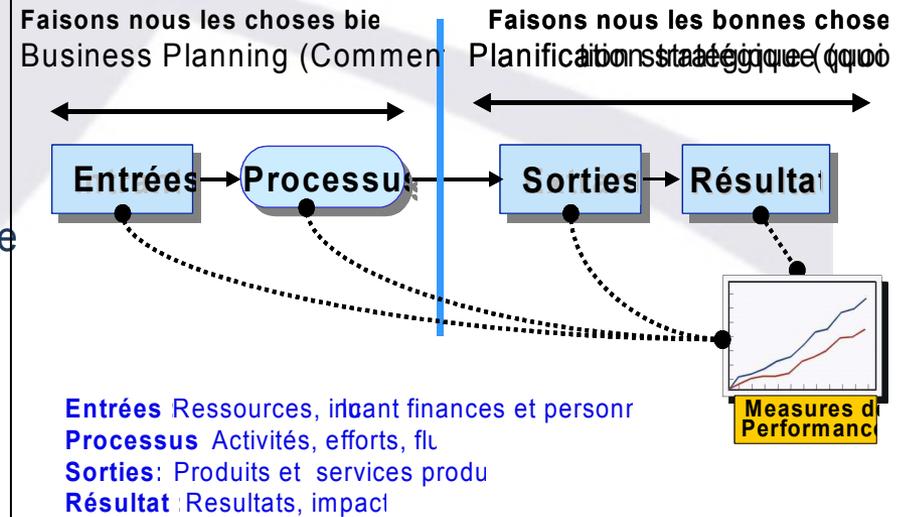
Indicateurs de suivi (sorties)

- ✓ Volume des achats, Nb de commandes
- ✓ Achats cumulés réalisés / budget

Indicateurs de résultats

- ✓ Réduction du coût de gestion des achats
- ✓ Réduction du coût des achats (n/n-1 sur références identiques)

La mesure de la performance d'un processus:



La mesure du service client

LOGISTIQUE - DISTRIBUTION

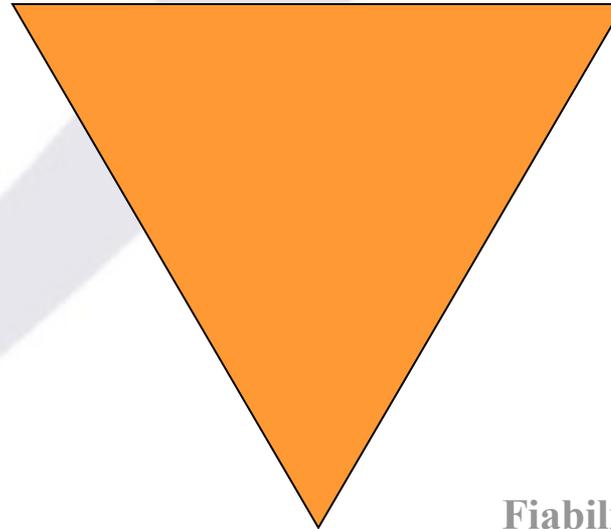
Délai de préparation
Erreurs de préparation
Délai de transport
Erreurs de transport

COMMERCIAL

Prévisions de vente
Erreurs de saisie

PRODUCTION

Ruptures
Fiabilité Plan de production
Conformité Production



La mesure du service client

Critères pris en compte

1. Sales forecast accuracy =

$$\frac{\text{Number of item out of the target}}{\text{Total number of item}}$$

2. Stockout ratio =

$$\frac{\text{Number of lines out of stock at the date wished by the customer}}{\text{Total number of lines shipped}}$$

3. Order entry accuracy =

$$\frac{\text{Number of claims for wrong entry}}{\text{Total number of orders}}$$

4. Quality of order preparation =

$$\frac{\text{Number of claims due to wrong preparation}}{\text{Total number of orders}}$$

5. Respect of shipment time =

$$\frac{\text{Number of available lines not shipped in time}}{\text{Total number of lines shipped}}$$

6. Quality of transport =

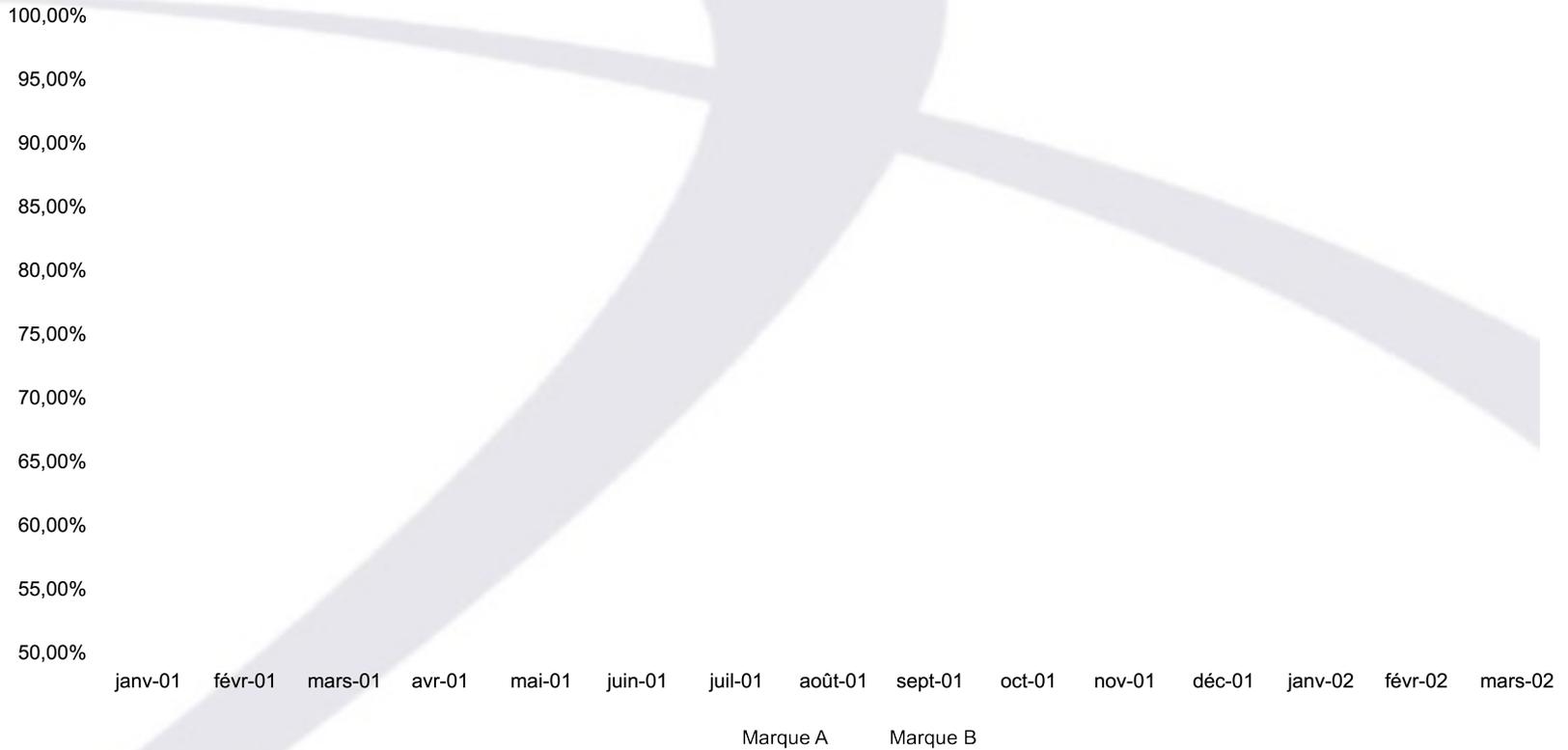
$$\frac{\text{Number of claims due to transport}}{\text{Total number of orders}}$$

7. Respect of delivery time =

$$\frac{\text{Number of lines not delivered in the required transport time}}{\text{Number of lines delivered}}$$

Exemple d'indicateur : taux de service client

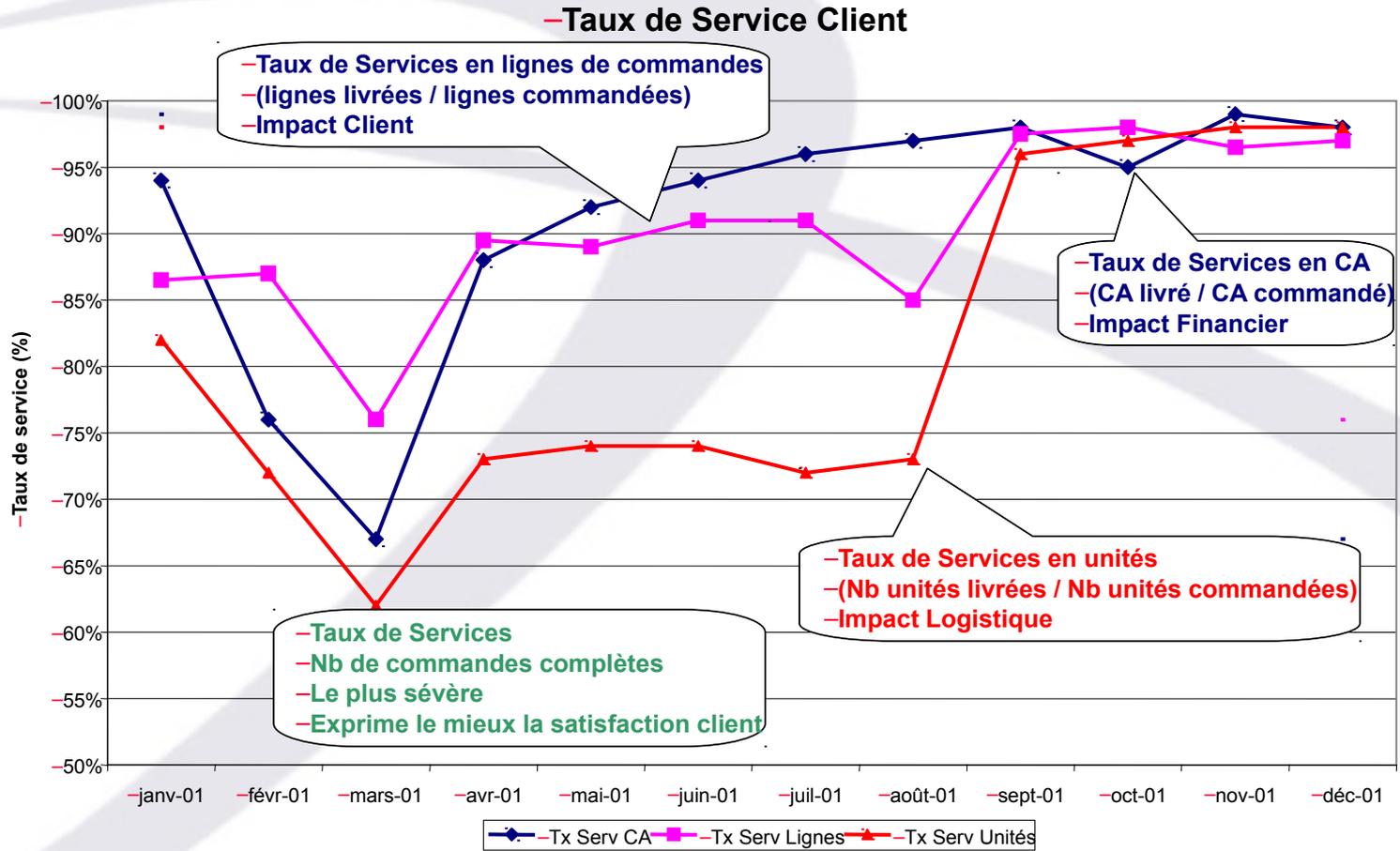
Taux de Service Client (En lignes de commande)



Marque A Marque B

Taux de service client

CA, unités, lignes, commandes complètes



Exemple d'indicateur synthétique

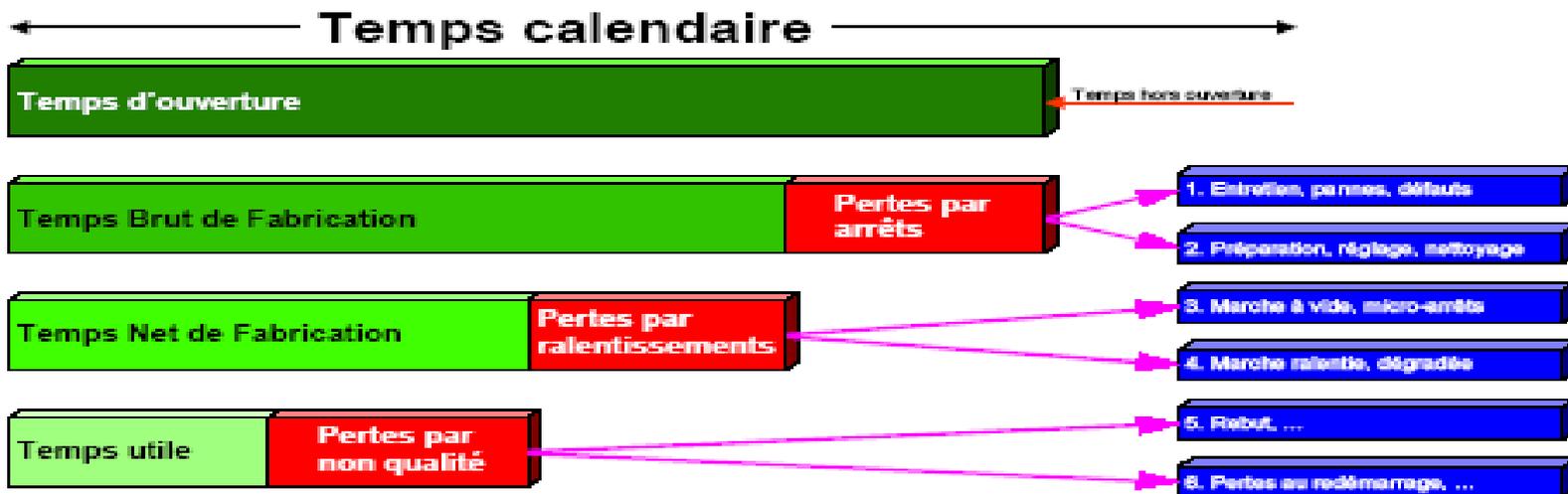
L'usine « cachée » : le TRS

Exemple performance opérationnelle de ligne, TRS 65 (« moyen ») % à 75 % (« bon »)

- ✓ Gain de capacité (usine « cachée ») de 14 % : réduction d'investissement
- ✓ Amélioration du CRI (hors coûts directs matières) de 14 %

Taux de Rendement Global TRG

TRS (Taux de Rendement Synthétique), OEE (Overall Equipment Effectiveness) ou GNG (Gesamter Nutzungsgrad)



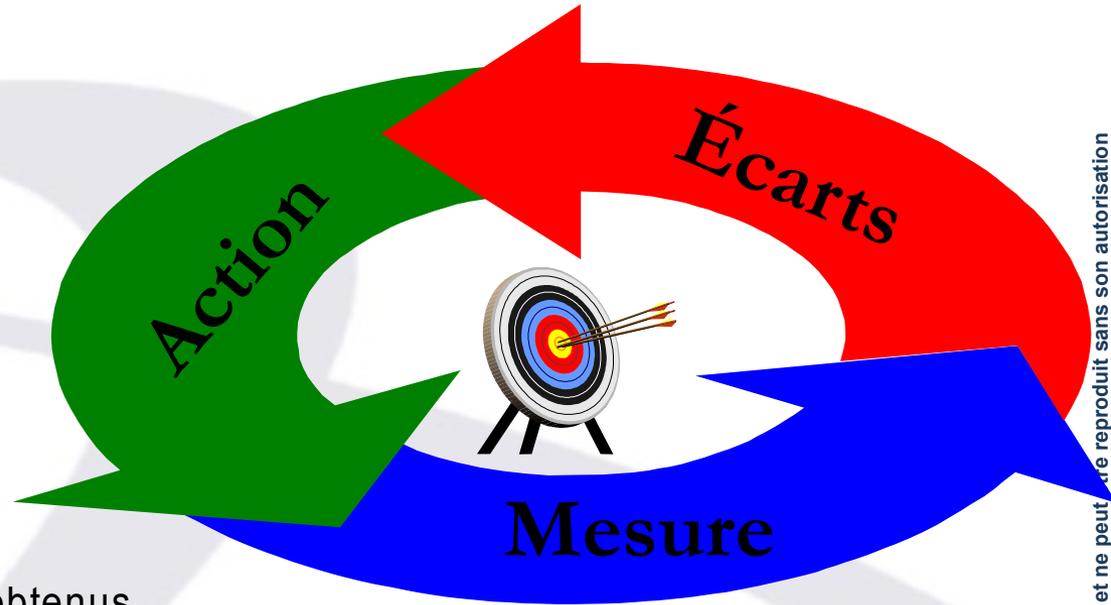
$$\text{TRG} = \frac{\text{Temps utile}}{\text{Temps d'ouverture}} \times 100 = \frac{\text{Production « bonne »}}{\text{Production d'ouverture}} \times 100$$

La boucle de l'amélioration

☉ Fixer des objectifs est le **point de départ** l'amélioration ...

☉ ... mais **il ne faut pas oublier** de mener à bien ces activités :

- ✓ la **mesure** des **résultats** obtenus
- ✓ le **calcul** et **l'analyse** des **écarts**
- ✓ la **définition**, la **mise en œuvre** et le **suivi** des **actions** (correctives ou d'amélioration)



D'après Veaubourg



Conseil en stratégie opérationnelle

3. Les Tableaux de Bord (TBSO)

Outil de pilotage et d'aide à la décision
regroupant une sélection d'indicateurs

Les tableaux de Bord : caractéristiques clés

Evolution comparée, synthétique de plusieurs indicateurs

- ✓ Prise de décision globale, systémique et non pas isolée, ponctuelle (éviter les effets “vases communicants” ou “de balancier” de décisions successives et contradictoires, des actions partielles isolées)
 - Niveau de stocks et service client
 - Action productivité MOD Main d’oeuvre directe, puis réduction des coûts de structure MOI

Approche globale, “système” du pilotage de l’entreprise suivant les 4 dimensions (Finance Clients, Performance interne – processus, Compétences RH et développement)

Démultipliée à plusieurs niveaux (Tableaux de Bord “poupées russes”). Communication de stratégie et déploiement opérationnel par les fonctions et processus de l’entreprise.

- ✓ Stratégique comité de direction
- ✓ Opérationnels : par métiers et processus

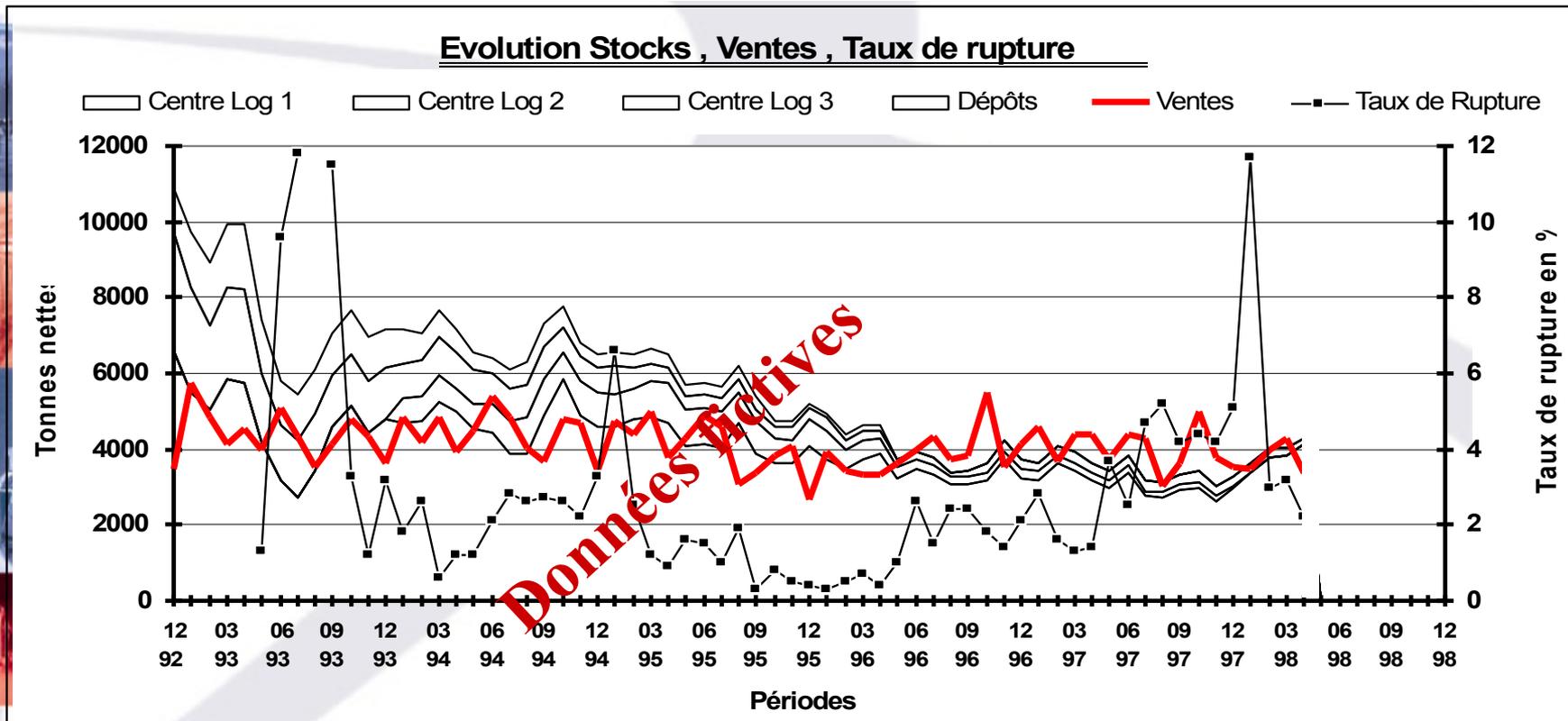
Causes-Effets entre les indicateurs de performances, avec la nécessité d’une approche systémique et processus du fonctionnement de l’entreprise)

Dynamique et Evolutif

- ✓ En fonction de l’évolution des priorités stratégiques, alignés avec les plans d’actions correspondants
- ✓ Dynamique de progrès et d’amélioration continue (PDCA)

Des exemples d'indicateurs : Supply Chain

Evolution comparées de plusieurs indicateurs



Un Tableau de Bord dynamique

Liens de causes –effets entre indicateurs

Perspective RH – Organisation – Compétences

- ✓ Motivation du personnel dégradée
 - *Tx absentéisme*
- ✓ Manque de formation, compétences, professionnalisme
 - *Tx de formation*

Perspective Opérationnelle / Processus interne

- ✓ Fiabilité des équipements / lignes insuffisante
 - *TRS lignes et taux de service usine*
- ✓ Non fiabilité du plan de production
 - *Production planifiée / production réalisée*
- ✓ Conformité de la fabrication insuffisante
 - *Tx de non conformité produits*
 - *Tx de ruptures PF / de manquants PF*

–(indicateurs de performance)

Un Tableau de Bord dynamique

Liens de causes –effets entre indicateurs

Perspective Client

- ✓ Commandes clients non satisfaites, livraisons fractionnées
 - *Tx de service client (commandes complètes / lignes)*
- ✓ Perte de part de marché
 - *Part de marché par segment*
- ✓ Insatisfaction clients
 - *Indice satisfaction client (enquêtes)*

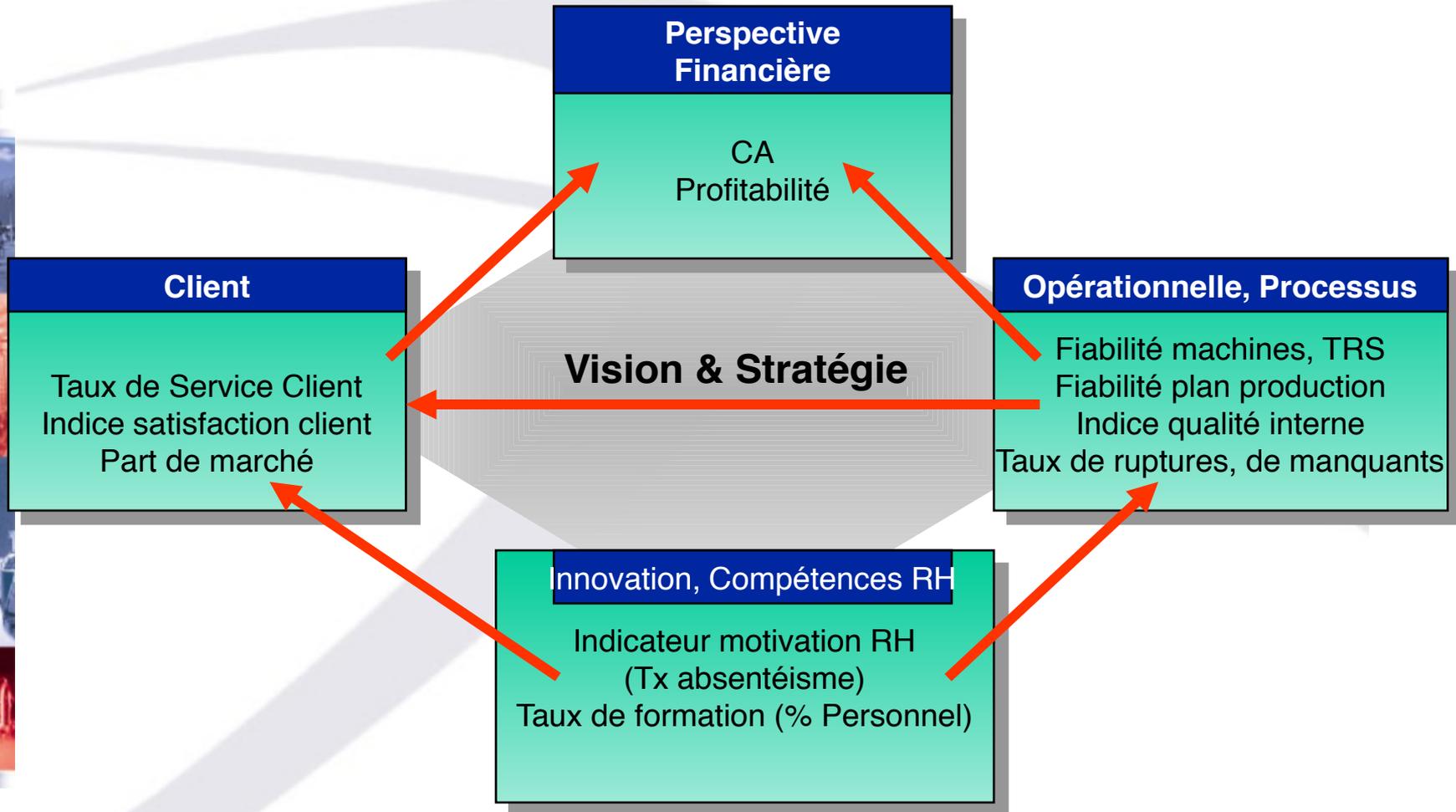
Perspective Financière

- ✓ Perte de CA
 - *CA*
- ✓ Coûts de revient croissant (TRS insuffisant)
 - *Tx Marge Brute*
- ✓ Niveau de stocks élevé
 - *BFR Besoin Fonds de Roulement*

–(indicateurs de performance)

→
Cause / Effet

Un Tableau de Bord dynamique Liens de causes -effets entre indicateurs





Conseil en stratégie opérationnelle

4. Tableaux de Bord et Qualité (ISO 9004, EFQM)

8 principes du management de la qualité (ISO 9004:2000)

a) Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

b) Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

c) Implication du personnel

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

d) Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

8 principes du management de la qualité (ISO 9004:2000)

e) Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribuant à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

f) Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

g) Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

h) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.



Conseil en stratégie opérationnelle

5. Déployer les Tableaux de Bord

La méthode RADAR

LA METHODE RADAR



UNE DEMARCHE SYSTEMATIQUE :

A – REALISER UN DIAGNOSTIC

B – PROPOSER UN PLAN D' ACTIONS

C – DEFINIR UN OUTIL DE PILOTAGE ET INFORMER
LES ACTEURS CONCERNES

ET DES ADAPTATIONS SPECIFIQUES selon la cible concernée

Revue / Références

Analyse

Diagnostic

Actions

Résultats

Cadre et Référentiel

- Vision et Stratégie
- Objectifs de performance
- Organisation et processus

lancement

Analyse

- **Qualitative :**
 - Organisation, Processus et fonctions
- **Quantitative :**
 - Résultats financiers, opérationnels
 - Indicateurs de performance

Diagnostic

- Forces / faiblesses
- Leviers de performance
- Axes de progrès
- Analyse de risques

Actions

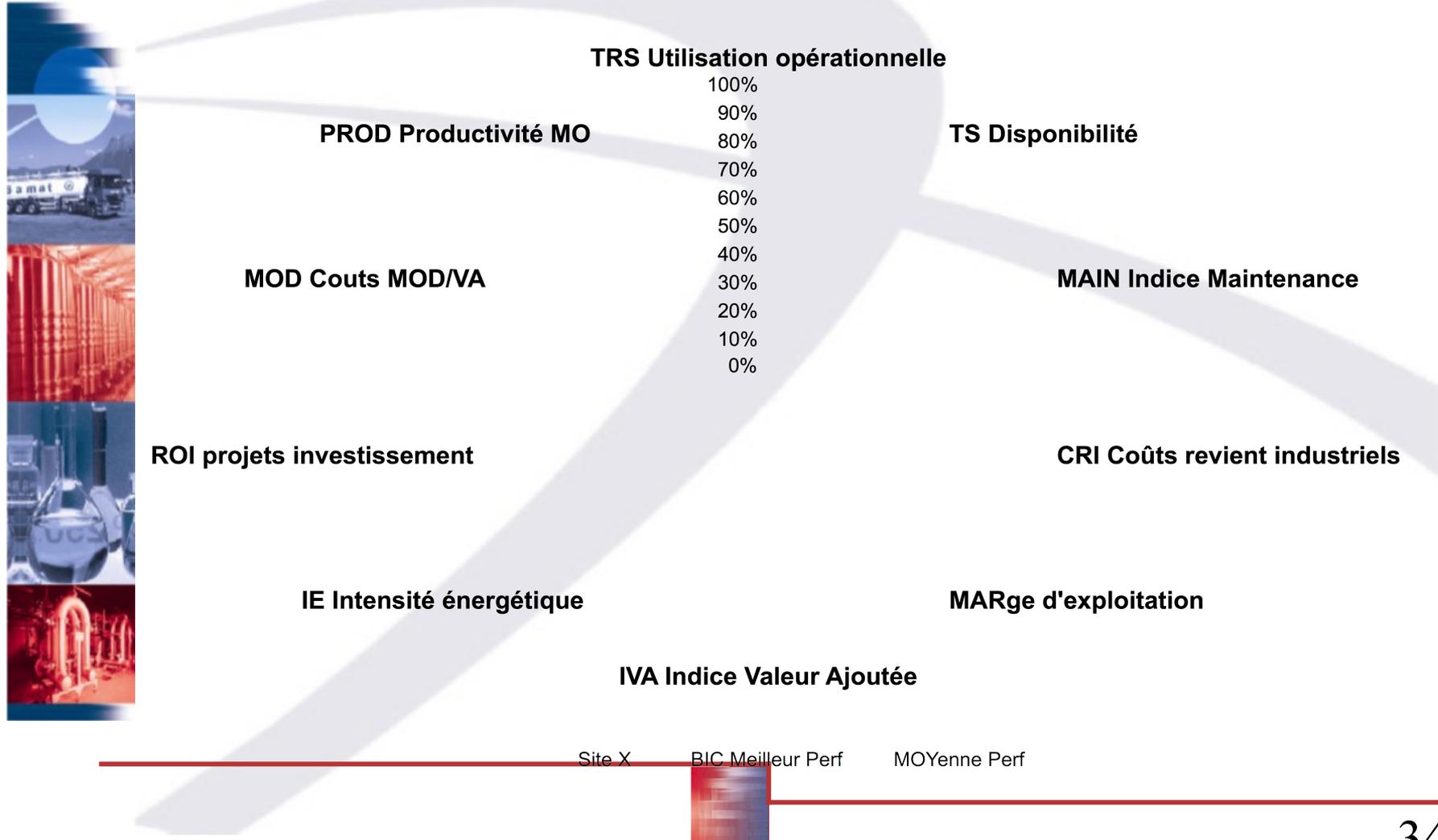
- Planification
- Projets : Chiffrage,
- Opportunité

Résultats

- ROI
- **Tableau de bord TBSO**
- **Pilotage de la performance**

Tableau de Bord de Performance Opérationnelle (Benchmarking)

Performance Opérationnelle (Benchmarking)



Quoi ? La méthode RADAR

- 
- ⇒ Un outil d'identification des leviers de progrès basé sur un diagnostic complet de fonctionnement de l'entreprise, comparé aux meilleures pratiques.
 - ⇒ Les leviers de progrès et axes d'améliorations sont transformés en plans d'actions complets, priorisés et valorisés
 - ⇒ Un système de pilotage de la performance est mis en place (Tableaux de Bord TBSO, indicateurs de performance)
 - ⇒ Ce diagnostic peut être appuyé sur des référentiels normatifs (ISO 9001, 14001, OHSAS 18001), ou spécifiquement adapté à vos objectifs
 - ✓ Schéma RADAR
 - ⇒ Par des consultants expérimentés ayant la pratique des secteurs d'activités concernés. Un regard extérieur sur la performance de votre entreprise par des experts métiers ».



Conseil en stratégie opérationnelle

6. Conclusion Discussion Questions ?

*P+I – Michel LENOEL – 0442971195 - 0675453584
michel.lenobel@pplusi-conseil.com
www.pplusi-conseil.com*