



La mesure

Indicateurs et surveillance des processus

Projet QESAMED



Nicolas Deleigne, 2016

La mesure



- Indispensable, elle permet de suivre et d'évaluer l'évolution des activités
- Elle s'appuie sur des éléments d'information objectifs et quantifiables
- Elle se traduit en indicateurs et tableaux de bord
- Elle aide à la décision

Sans mesure pas de qualité.

La mesure doit être un outil et un facteur de développement et d'amélioration.

Contrôle : Evaluation de la conformité par observation et jugement, accompagné - si nécessaire - de mesures, d'essais ou de calibrages.

La mesure



Définition d'un indicateur :

Information choisie, associée à un phénomène et destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs.

Propriétés d'un indicateur :

spécifique, mesurable, adapté, réaliste, temporel.

Pourquoi faire :

Quantifier un écart entre un résultat obtenu et un objectif.
Evaluer une situation à un temps donné.
Contribuer à l'amélioration continue.
Participer à la résolution des problèmes.

INDICATEUR : Valeur mesurable permettant de suivre l'évolution d'un processus afin d'identifier l'atteinte d'un objectif.

Il est en général décrit par les éléments suivants : **Objectifs associés / Intitulé de l'indicateur / Fréquence de calcul / Échéance / Source de l'information / Mode de calcul / Responsable / Cible / Résultat / Commentaire**

Propriétés d'un indicateur : spécifique, mesurable, adapté, réaliste, temporel (SMART)

Un indicateur est un outil qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un phénomène, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés. C'est donc un instrument de mesure.

Un indicateur qualité doit répondre à plusieurs critères, pour être efficace il doit être :

- **Pertinent** : il doit répondre à un besoin
- **Simple** : dans sa conception, sa mise en œuvre et sa représentation,

La mesure



Pourquoi développer des indicateurs et tableaux de bords au sein d'une organisation et plus spécifiquement pour la démarche qualité ?

- Pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs
- Pour communiquer avec la direction générale, le management intermédiaire et les clients
- Pour se donner les éléments indispensables à la prise de décision et pour créer un consensus

Les tableaux de bord sont des outils de synthèse et de visualisation des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Ce sont aussi un outil de communication.

Indicateurs scientifiques : pas forcément utiles en pilotage orienté clients

Indicateurs du système de management qualité (SMQ) : ils doivent vraiment renseigner sur le fonctionnement des activités (processus), et aider à prévenir les risques.

Exemples sur des activités de « Projets » : nombre de projets en cours - ventilation par type - ventilation par axe - nombre de nouveaux partenaires ...

Sur le « Management des ressources » : taux de recrutement dans les projets - ventilation par types - ventilation par axe thématique - diversité des financements - nombre de clients (anciens, nouveaux...) - répartition par types ...

FP-SE – La mesure



Indicateur :
donnée objective qui *décrit*
une situation du strict point
de vue quantitatif, qui
constate un résultat

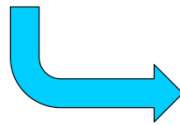
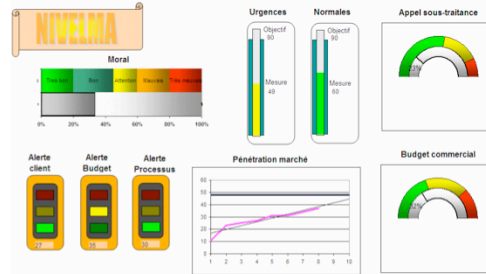


Tableau de bord :
outil de *synthèse et de*
visualisation des situations
décrites et des constats
effectués au travers des
indicateurs

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

4

Le tableau de bord donne une vision d'ensemble propice au pilotage
Observation puis analyse = constat puis analyse = action
Pas d'indicateur sans relevé. Pas de relevé sans analyse. Pas d'analyse
sans action.

Types d'indicateurs :

- Indicateurs de fonctionnement : Qualité interne
- Indicateurs de satisfaction : Qualité externe
- Indicateurs de performance : coût / efficacité

Les indicateurs de fonctionnement, sont simples à déterminer mais indispensables (cf. exemples page précédente)

La définition des **indicateurs de performance** est plus délicate et relève davantage de la stratégie :

- **performance financière** : coût horaire de formation ou de recherche ; coût horaire par secteur d'activité ; répartition des

FP-SE – La mesure



ISO 9001 (2008) § 8.2.3 Surveillance et mesure des processus
L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour **la surveillance** et lorsqu'elle est capable, **la mesure** des processus du système de management de la qualité.



La notion d'indicateur est absente des exigences
(comme celle de la cartographie des processus)



ISO 9001 (2008) § 4.1 (e)
Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser les processus.



Sur ce qui est important pour nos clients !!!

Tout dépend de la finalité de l'organisme et de ses processus : services (surveillance), fabrication (mesure), fabrication en continu (surveillance/mesure)

La mesure va « Démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés » : C'est le delta entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu qui nous intéresse !

FP-SE – La mesure



Un nombre trop important d'indicateurs sème la confusion !

Moins d'indicateurs :

- visualisation instantanée de la performance,
- réactivité accrue pour la prise de décision.



Un SMQ efficace voire efficient.

Efficacité : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

Efficience : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Une organisation qui améliore ses indicateurs de résultat sans améliorer ses processus a de la chance !

L'obsession du combien et du comment nous tient confortablement à distance du « Pourquoi ? ».

Le but de la mesure est :

- d'apporter des pistes d'amélioration et non de dire si un processus est bon ou mauvais.
- d'identifier nos points faibles et non de se congratuler (ou s'auto-féliciter)

Portez un regard critique sur des résultats exceptionnels : 90% de satisfaits peut signifier que l'enquête ne pose pas les bonnes questions, ou pas aux bonnes personnes, ou pas au bon moment.

Questions à se poser :

Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Quels seraient les points faibles à améliorer ?

Ce sont les axes d'amélioration qui nous intéressent !

FP-SE – La mesure

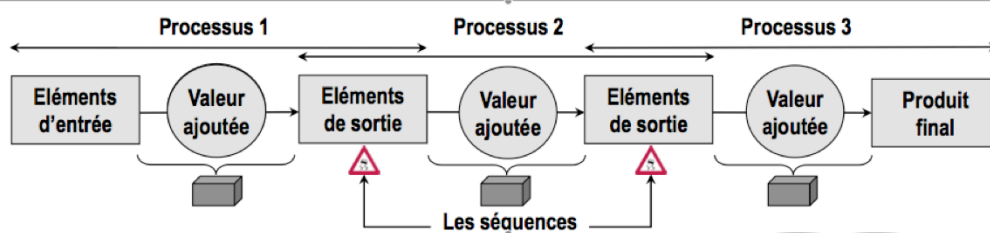


Là où il y a des risques

- sur la satisfaction des clients
- sur l'atteinte de la finalité de l'organisme



C'est-à-dire à l'interface des processus déterminés.



QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

7

Construction en 4 phases :

1. Investigation : le champ de mesure, un cadre et ses limites
2. Objectif : ce que l'on cherche à atteindre, que cherche-t-on à faire ?
3. Définition : quelles variables pour l'objectif ? que mesurer sur la variable dont on suit l'évolution ?
4. Exploitation : représentation de l'indicateur, niveau d'analyse.

La mesure va surveiller en priorité certains aspects des processus :

- Cohérence : stratégie/politique/objectifs, efficacité du SMQ
- Contribution : à la satisfaction du client, à l'amélioration continue, à la politique qualité
- Efficacité : cohérence, performance, pilotage efficace et efficient
- Optimisation des ressources.