

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INDICATEURS DE PERFORMANCES

J. Bourrier* , J.M. Guillot** et C. Locherer***

Résumé. - **Qu'est-ce-que la performance ?** C'est l'atteinte des buts que l'on s'est fixés. La performance n'est donc pas le simple constat d'un résultat qui n'a pas de valeur en tant que tel. L'appréciation d'une performance implique la comparaison du résultat obtenu avec :

- l'objectif que l'on visait et/ou
- le résultat obtenu dans le passé et/ou
- le résultat obtenu par les autres.

Il est donc nécessaire de mesurer, et cette mesure va se faire grâce aux indicateurs de performance.

Pourquoi un système d'indicateurs de performance ? Pour piloter le progrès. Il ne s'agit pas dans cette approche, des « bons résultats de gestion » utiles au directeur financier (et parfois aux actionnaires !) mais d'un système dynamique, utile, directement et en permanence, à tous les acteurs de l'entreprise.

A quoi affecter les indicateurs de performance ? Sur la création de valeur destinée à des clients internes et externes. On doit donc s'attacher à comprendre les modes de création de valeur (les processus) identifiée comme telle par ceux à qui elle est destinée. D'autre part, la notion de performance doit intégrer celle de satisfaction du « client » : la performance dans certaines circonstances, c'est un client satisfait.

Comment construire un système d'indicateurs de performance ? A partir d'une identification systématique des « clients », de leurs attentes, des processus nécessaires. Les indicateurs de performance retenus sont affectés de variables d'action (les leviers sur lesquels agir) et de moyens d'action, ou au moins ils contiennent la méthode permettant localement d'identifier les variables et les moyens d'action : c'est donc « un paquet » prêt pour l'action qui est proposé.

Comment s'y prendre ? Partir d'une réflexion « stratégique », prendre en compte les attentes des « clients », identifier les processus, affecter les indicateurs de performance et les modes d'action. Conduire le tout comme un projet. Favoriser la proximité de la mesure d'un résultat avec le lieu de l'action. Faire participer. Faire évoluer le système avec le changement des priorités, les modifications d'activités et d'organisation.

Mots-clés : performances, indicateurs, facteur-clé de succès, processus, activités, évaluation.

* Ingénieur des Arts et Métiers

** Consultant William M. MERCER

*** Ingénieur des Arts et Métiers

Ce document est une synthèse des travaux de l'ancienne commission de l'Association Française de Gestion Industrielle (AFGI). De nombreux participants se sont succédés au sein de cette commission «Indicateurs de performance» au long de nombreuses réunions sur plusieurs années. Qu'ils soient tous ici remerciés pour leur contribution décisive, en particulier: P.M. Gallois (PROCONSEIL) et P. Guennou (PROGE).

1. Introduction à la méthodologie

Les Indicateurs de Performance (I.P.) sont des aides aux décisions, du stratégique à l'opérationnel. Ils permettent de piloter de façon cohérente chacune des activités du processus industriel élargi en fonction d'objectifs globaux.

Les I.P. instituent un consensus sur les objectifs et les éléments sur lesquels agir pour les atteindre (variables et moyens d'action). Ils facilitent donc un langage commun entre les différentes fonctions de l'entreprise et entre les acteurs au sein d'une même fonction. Ils jettent enfin les bases d'une dynamique de changement dans l'entreprise.

C'est dans cette perspective que doit s'inscrire toute démarche d'introduction d'indicateurs de performance et plus globalement d'implantation d'un système de management de la performance dont nous présentons ci-dessous les grandes lignes ; elles seront ensuite développées dans les parties suivantes.

1.1 Une implication collective

La mise en place d'un système d'indicateurs pour le management de la performance doit résulter d'une volonté explicite de l'entreprise. Comme toujours en ce qui concerne les actions globales et structurantes, la participation effective de la Direction Générale dans l'élaboration et le suivi du projet est essentielle mais elle n'est bien sûr pas suffisante. L'implication et même l'appropriation doit se propager à l'ensemble du personnel. Les actions d'information, de sensibilisation, de formation sont indispensables dès l'initialisation du projet ; elles permettront de dégager un consensus sur la direction, la nature et la conduite du changement.

1.2 Un projet dirigé

C'est un projet global et structurant, avec une stricte méthodologie de conduite. Un groupe pluridisciplinaire incluant des opérationnels mais aussi des fonctions de support et bien sûr de contrôle de gestion, en assurera la responsabilité. Un groupe décisionnel arbitrera et validera les propositions. Enfin la mise en place se fera souvent d'abord au niveau d'un secteur pilote avant d'être généralisée.

1.3 Un diagnostic préalable

Le projet « management de la performance » devra se positionner par rapport aux autres actions de progrès engagées par ailleurs. Une estimation globale des besoins en termes d'échanges et de traitements d'informations devra être faite et comparée à la structure actuelle du système d'information et aux ressources informatiques disponibles.

Une des premières tâches sera alors d'aboutir à l'expression claire des enjeux et des objectifs stratégiques de l'entreprise d'un point de vue non seulement qualitatif mais aussi quantitatif.

Le diagnostic permet également de caractériser la «situation de départ» qui pourra ensuite servir de référence pour la mesure du progrès accompli.

1.4 Le choix des indicateurs

Les indicateurs seront déterminés à partir des orientations stratégiques ; ils en seront la traduction tactique puis opérationnelle. Le choix des indicateurs les plus pertinents (mais aussi les plus «simples») d'une part et la cohérence (horizontale et verticale) du réseau d'indicateurs (assurée en partie par les variables d'actions) d'autre part, sont les points essentiels de cette phase.

1.5 La diffusion

La réelle opérationnalité des indicateurs repose sur une explication à grande échelle, notamment au travers de la formation, des règles d'utilisation. Un espace d'autonomie est en train de se créer, il est important d'en garantir la meilleure utilisation.

1.6 Le suivi

Le suivi des indicateurs permet de les faire évoluer au rythme des besoins, voire de les faire disparaître si l'objectif auquel ils sont attachés est régulièrement atteint pendant une période donnée (signe de la maîtrise du processus correspondant).

Nous allons examiner successivement les grandes étapes permettant la mise en place d'un système d'indicateurs de performance (I.P.).

- Prise de conscience
- Etude d'opportunité
- Lancement de l'opération
- Analyse de l'existant et conception
- Plan d'action et mise en œuvre
- Evaluation

2. Etape 1 : Prise de conscience

2.1 Evénement déclencheur

La Direction peut, à partir d'une volonté de développement ou de difficultés telles que le ralentissement de l'activité, la perte de parts de marché, des exigences accrues des clients, se poser des questions sur son avenir et souhaiter améliorer ses performances.

L'enjeu peut être l'expansion ou bien l'indépendance, voire la survie de l'entreprise.

2.2 Démarche d'amélioration

La connaissance des résultats financiers et comptables de l'entreprise n'est pas suffisante pour conduire une démarche d'amélioration sur le terrain. Par exemple, la valeur comptable des stocks n'est pas une information suffisante pour parvenir à leur réduction.

Pour entreprendre ces améliorations, il faut procéder à un couplage entre une évaluation économique et une évaluation «physique» au travers «d'Indicateurs de Performance» (I.P.). Un Indicateur consiste en :

- un objectif (cohérent avec la stratégie d'entreprise) et est associé à :
- une mesure d'efficacité (résultant d'opérations sur des mesures physiques),
- des variables d'action.

2.3 Besoin d'un système d'I.P.

Outre les éléments comptables, il existe souvent dans les entreprises un certain nombre d'indicateurs : qualité, tenue des délais, mais ils ne constituent pas à eux seuls un système d'I.P.

Deux processus essentiels sont liés à la notion d'architecture : la «**globalisation**» ou processus de consolidation, et la déclinaison.

En outre il faut procéder, surtout lors de la mise en place, à une approche «transverse», orientée suivant des axes physiques (Flux ou Processus), permettant d'identifier et de hiérarchiser les potentiels d'efficacité.

Ce système de pilotage de la performance doit être également conçu ou repensé en relation avec les changements éventuels de l'organisation.

2.4 Orientations globales

« Manager la performance consiste à identifier et à caractériser les objectifs-clés de l'entreprise à court, moyen et long termes, ce que nous appelons les **finalités** ; puis partant de ces objectifs globaux (qui s'expriment par des grandeurs non seulement économiques mais surtout de «comportement» en qualité, service, temps de réponse) il faudra les traduire en **objectifs** et **indicateurs** locaux. »

3. Etape 2 : Etude d'opportunité

3.1 Macro-diagnostic

C'est un diagnostic à grands traits, établi par un groupe d'experts, après avoir relevé les points forts et les points faibles à partir d'investigations et d'observations extérieures : concurrence, fournisseurs, situation macro-économique.

Les principaux dysfonctionnements sont analysés en interne, ainsi que les données spécifiques à l'entreprise : personnalité du dirigeant, dimension, indépendance ou non, existence d'une stratégie, présence d'un contrôle de gestion, d'un système d'I.P....

Durant ce macro-diagnostic, on peut aborder des questions dépassant le cadre strict du management de la performance, mais ayant une influence sur elle.

3.2 Validation de l'opportunité

Le macro-diagnostic a permis de mieux connaître les vraies questions qui se posent à l'entreprise : survie, définition d'une stratégie, réorganisation de l'entreprise, mobilisation du personnel, ... y compris très souvent le pilotage de la performance. Dans ce dernier cas, la mise en place d'un système d'I.P. s'impose.

3.3 Précautions à prendre

La mise en place d'un système d'I.P. conduira à des actions de progrès, et peut aller à l'encontre de certaines habitudes et de pouvoirs établis.

Le succès passera par l'explicitation de toutes les difficultés, et par l'adhésion du plus grand nombre.

3.4 Initialisation

Il faut définir le périmètre du projet, son ampleur. Il peut être intéressant de mettre en place un chantier pilote à partir duquel on démarre le système d'I.P.. Par exemple, dans une entreprise industrielle, on peut commencer par une unité de production avant de l'étendre à l'ensemble.

4. Etape 3 : Lancement de l'opération

4.1 But

Le but est l'installation d'une dynamique de progrès permanent reposant sur la mise en place d'un système d'I.P. et des modalités d'animation correspondantes.

4.2 Analyse stratégique (voir le schéma 1)

L'analyse stratégique est initialisée après la définition et la hiérarchisation des finalités: la «méthode des sollicitations extérieures» de J.M. Guillot en annexe 2. Les finalités supérieures sont définies par rapport aux axes suivants :

- Clients ;
- Actionnaires ;
- Personnel ;
- Société.

que l'on peut traduire sous la forme des 4C (Client, Capitaliste, Collaborateur, Citoyen).

Les finalités supérieures peuvent être par exemple : la survie, le développement de l'entreprise, la création de valeur, la rentabilité, la hiérarchie de ces finalités pouvant être différente pour chaque entreprise.

4.2.1 Détermination des F.C.S. (Facteurs-Clés de succès)

Les ventes de l'entreprise sont segmentées en couples Produits/Process - Marché.

On distingue alors pour chacun de ces segments les avantages compétitifs et les objectifs intrinsèques :

- **Avantages compétitifs:**
L'identification des F.C.S. (Facteurs-Clés de Succès) se confond généralement avec la notion d'avantages vis-à-vis de la concurrence (partenaire-clé : client). Cette comparaison, bien qu'essentielle à chaque instant, ne conduit pas l'entreprise à anticiper le besoin du client mais seulement à faire mieux que le concurrent. Une réflexion doit être conduite sur les attentes du client et pas seulement sur la performance du concurrent.
- **Objectifs intrinsèques:**
Ce sont des préoccupations centrées sur la performance interne et les objectifs pour les autres partenaires-clés : (Capitaliste, Collaborateur, Citoyen).

Une pondération des Avantages Compétitifs et des Objectifs Intrinsèques permet de déterminer les Facteurs-Clés de Succès (F.C.S.).

4.2.2 Détermination des I.P. Stratégiques

Un certain nombre de Facteurs-Clés étant identifié, il faut savoir les mesurer. En outre, une sélection définitive sera effectuée, compte tenu notamment à nouveau de la concurrence.

Ce choix conduit à des I.P. Stratégiques (ou I.P. de Satisfaction).

Un F.C.S. sera exprimé sous forme d'un objectif de performance, mesurant un extrant (Out put) de l'entreprise, par exemple un délai de livraison.

4.3 *Le projet de mise en place d'I.P.*

La mise en place d'un système d' I.P. sera considérée comme une conduite de projet.

4.3.1 Moyens

Il s'agit essentiellement de moyens humains pour conduire l'étude avec une phase importante de communication. La participation du personnel à tous les niveaux est indispensable.

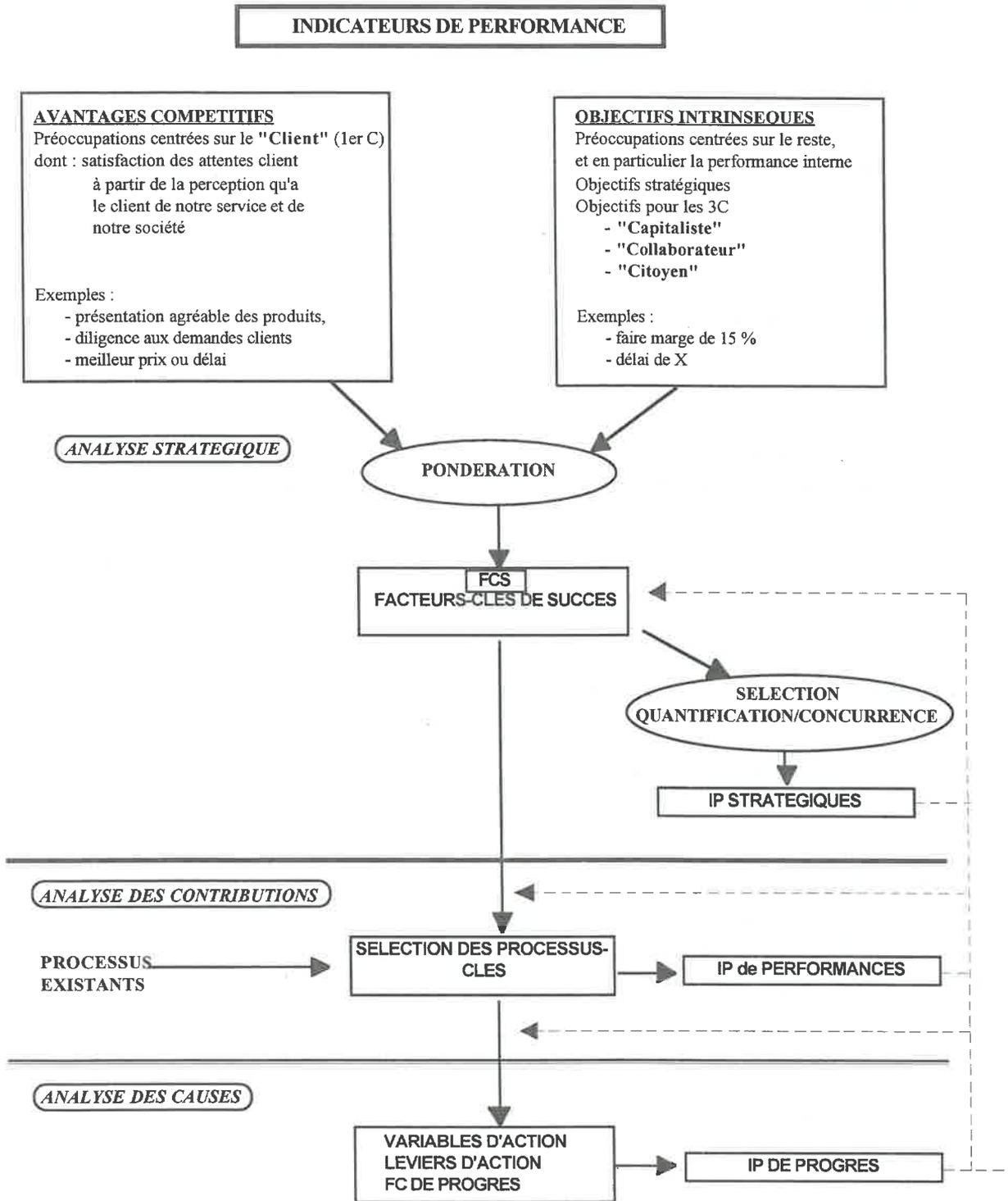


Schéma 1: Analyse stratégique pour la mise en place d'indicateurs de performance

4.3.2 Délais

Le projet commence à partir de la décision de mise en place du système d' I.P.

Il se termine après la mise en route effective.

Comme dans tous les projets, il est nécessaire de construire un planning de réalisation.

Les délais sont fonction de la dimension de l'entreprise et de l'ampleur des objectifs attendus.

4.3.3 Modalités de gestion et d'animation

Ces modalités concernent l'utilisation du système d'I.P. : communication de l'information recueillie, décisions, plan d'action, périodicité des réunions.

Ce projet concerne donc toute l'entreprise. Les objectifs et la manière d'y parvenir doivent être négociés avec les opérationnels qui vont se les approprier.

Ceci suppose un aller et retour constant entre les différents niveaux de la hiérarchie.

4.3.4 Sites pilotes, extension et démultiplication

Il peut être intéressant de démarrer l'expérience sur un site pilote (démarche éventuellement initialisée lors de l'étude d'opportunité, voir chapitre 2.4). Elle doit être confiée à une équipe motivée, susceptible de parvenir rapidement à des résultats.

A partir de l'expérience acquise et de l'analyse des succès et des échecs, la méthodologie est améliorée, ce qui permet l'extension et la démultiplication du projet.

4.3.5 Acteurs

Les étapes précédentes ont été conduites par le Comité de pilotage. Le lancement de l'opération va donner lieu à la constitution d'une Equipe Projet, comprenant les acteurs, c'est-à-dire les « patrons » des processus majeurs concernés.

Les processus étant transversaux, un même processus peut concerner plusieurs responsables hiérarchiques : situation qui se présente également dans la conduite de projets.

Le Comité de pilotage et l'Equipe Projet se mettent d'accord sur les objectifs et les moyens.

Il est nécessaire d'assurer la synchronisation avec les autres projets : lancement d'un produit nouveau, investissements, ...

4.3.6 Phase de communication

Le Projet, après accord du Comité de pilotage et de l'Equipe Projet, est soumis à la D.G. pour validation.

Ensuite tous les intéressés en sont informés.

5. Etape 4 : Analyse de l'existant et conception

En fait, la conception accompagne au fur et à mesure les actions d'analyse de l'existant. Elle prend progressivement de l'ampleur, et de manière itérative.

Bien entendu, cette phase peut être conjointe à une démarche de reengineering, dont le but n'est pas d'améliorer les processus existants, mais de les refondre radicalement. Dans ce cas, les I.P. sont affectés aux nouveaux processus, mais il est néanmoins intéressant de créer des I.P. qui traduiront les progrès obtenus au moyen de cette démarche.

Dans la phase précédente (Lancement de l'opération), on a mené entre autres l'ANALYSE STRATEGIQUE ayant permis de définir les FCS (Facteurs-Clés de Succès) et les I.P. stratégiques correspondants.

L'analyse de l'existant se poursuit avec l'analyse des contributions et des causes afin d'aboutir, dans l'absolu, à déterminer les I.P. correspondants. Les choix définitifs d'I.P. proviendront d'une analyse après comparaison avec les méthodes d'évaluation existantes de façon à reconfigurer un système global d'architecture I.P. Enfin, tous les résultats d'analyse et les actions à mener seront formalisés dans un Plan d'action.

5.1 Analyse des contributions

Objet : déterminer les I.P. de performance à partir des processus.

Les étapes sont les suivantes :

- Elaborer une cartographie des processus, c'est-à-dire leur inventaire et leur description. Si certains processus ont besoin d'être améliorés, on pourra utiliser le support proposé par P. Guennou (PROGE) qui, sur le même formulaire, permet de décrire le processus examiné, le diagnostic de l'existant, et les actions de toutes sortes à entreprendre (annexe n° 3).
- Pour chacun des processus, **évaluer et décrire** leurs contributions à l'atteinte des FCS ce qui permet de sélectionner les plus contributifs, appelés processus-clés. A titre d'exemple, on pourra utiliser un tableau appelé «méthode de la contribution» de J.M. Guillot (William M. MERCER) en annexe n° 4,
- Afin de permettre de déterminer les leviers d'action et de suivre les progrès, affecter à chaque processus-clé un I.P., qui sera appelé I.P. DE PERFORMANCE.
- Chaque processus étant composé d'une succession d'activités, en **sélectionner les activités critiques** (elles appartiennent aux processus-clés et concourent à l'atteinte des FCS).

En fait, il n'existe pas de méthode «passe-partout» applicable directement à toutes les situations. En pratique, les méthodes sont multiples et adaptables aux situations, aux objectifs.

Nota : Formaliser les processus est un exercice qui conduit souvent à des améliorations par une simple mise en évidence de dysfonctionnements «basiques», suivie fatalement de corrections.

5.2 *Analyse des causes*

Elle consiste à rechercher les leviers sur lesquels il faut agir pour atteindre les I.P. définis précédemment. On les appelle tantôt :

- leviers d'action
- variables d'action
- facteurs-clés de progrès

On les pilote au moyen d'I.P. dits «de progrès».

L'analyse des causes agissant sur les performances des processus conduit à identifier les variables d'action. On agit sur ces variables d'action grâce aux moyens ou leviers d'action. Ces leviers d'action constituent des facteurs-clés de progrès, on les pilote au moyen d'I.P. dits «de progrès». Par exemple, dans un processus logistique considéré comme clé, la tension des flux constitue la variable d'action, l'adaptation des capacités, la réduction des temps «inutiles» ... sont des leviers d'action.

5.3 *Principes concernant les I.P. (rappels)*

Les grands principes qui régissent la constitution d'un système d' I.P. ont été présentés dans le dossier «EVALUER POUR EVOLUER - Pilotage et Evaluation de la performance Industrielle», élaboré par une commission animée par P.M. Gallois (PROCONSEIL).

Rappelons que pour chaque I.P., il convient de définir :

- l'objectif,
- ses «variables ou leviers d'action», c'est-à-dire les leviers sur lesquels il faut agir pour l'atteindre, ceux-ci pouvant devenir à leur tour des objectifs à d'autres niveaux,
- les moyens d'action associés.

On trouvera dans le dossier mentionné un certain nombre d'exemples proposés dans différents domaines :

- processus physiques,
- processus informationnels,
- processus décisionnels,
- comportement industriel,
- implication des hommes,

ou alors les macro-processus : - concevoir - produire - vendre - manager/diriger - après-vente.

Remarquons que certaines variables d'action peuvent être communes à plusieurs I.P. et avoir sur ceux-ci des effets contraires, positifs et négatifs.

- les I.P. doivent concourir aux objectifs généraux de l'entreprise, interprétés par les FCS de manière à tenter de constituer un système ou architecture d'I.P., ayant entre eux un maximum de cohérence.
- les I.P. peuvent être élaborés dans chaque fonction, mais il apparaît aujourd'hui qu'ils doivent en priorité être affectés à des processus (transversaux par rapport aux fonctions), et en particulier aux processus-clés. En effet, on a pu constater que c'est aux «interfaces», ou «passages de relais» que se créent les plus grands dysfonctionnements et que c'est donc là que se trouvent les plus grands gisements d'améliorations ; c'est sans doute une des raisons pour lesquelles le reengineering s'attaque en priorité aux processus.
- les I.P. permettent d'utiliser des leviers d'amélioration que les opérateurs comprennent bien et sur lesquels ils peuvent agir avec le maximum de réactivité ; c'est pourquoi les unités d'oeuvre sont les plus concrètes possible (quantités, délais, nombre de défauts, etc et non forcément des montants en francs) ; ces derniers résultent souvent de calculs complexes, et ne font pas apparaître de moyens d'action directs ; la valorisation en francs permet par contre parfois de mettre les enjeux en lumière.

5.4 *Elaboration d'une architecture d'I.P.*

L'approche rationnelle consiste donc à adopter les phases successives suivantes :

5.4.1 Phase 1 : déploiement ou démarche descendante (ou «top-down», déductive) :

Principe : c'est la phase décrite en 4, 5.1 et 5.2, comprenant successivement :

- l'analyse stratégique,
- l'analyse des contributions,
- l'analyse des causes.

On peut aboutir en fait à des I.P. de niveaux différents (stratégiques, tactiques et opérationnels), mais qui, devant la difficulté de «décliner», ne prennent pas forcément en compte l'ensemble des processus élémentaires. C'est pourquoi il est nécessaire de réaliser les phases suivantes :

5.4.2 Phase 2 - démarche montante (ou «bottom up», inductive) :

Principe (rappel) : identifier et consolider les I.P. en partant «du bas».

Cette phase consiste à définir les I.P. correspondant à des processus de terrain, concrets, opérationnels, permettant la meilleure réactivité ; à les agréger ensuite pour tenter de rejoindre les I.P. définis en phase 1 ;

En pratique, ces I.P. définis à partir d'activités ou de processus opérationnels ne se consolident pas forcément. Les raisons sont multiples : différences d'unités d'oeuvre, performances élémentaires contradictoires, etc... Cela peut être considéré comme normal.

Remarque : l'approche «bottom up» peut remonter sur une échelle spatiale (de l'individu à l'entreprise) et sur une échelle temporelle (de l'instantané ou du quotidien vers le mensuel ou l'annuel).

5.4.3 Phase 3 - démarche descendante (ou «top-down», déductive) :

Principe : «validation»

Cette phase a pour but d'intégrer le maximum d'I.P. pour en assurer la meilleure cohérence d'ensemble possible ;

En fait le processus est globalement itératif.

Attention : comme toute action de changement ou de remise en cause de l'existant, elle peut naturellement amener des réactions de résistance au changement. Comme tout projet de ce type, son pilotage trouve intérêt à s'appuyer sur des acteurs motivés et moteurs.

5.5 Comparaison avec le système d'évaluation existant

Certains I.P. existants ont pu être créés pour répondre à un problème momentané et méritent d'être supprimés.

D'autres I.P. nouvellement déterminés existent déjà. Il faut les confirmer ou les aménager et les rattacher aux FCS et processus-clés définis.

C'est pourquoi s'impose un inventaire général des moyens d'évaluation non comptables, pour reconfigurer un système complet et le plus cohérent possible d'architecture d'I.P.

6. Etape 5 : Plan d'action et mise en oeuvre

6.1 Présentation du plan d'action

Le plan d'action sous sa forme définitive ratifiée par la Direction Générale est présenté à tous les acteurs :

- **Opérationnels** notamment les «patrons» des processus majeurs concernés.
- **Fonctionnels** : Méthodes, Qualité, Contrôle de Gestion, Comptabilité,...

L'organisation de l'entreprise peut être envisagée autour des processus majeurs :

- développement des produits nouveaux,
- traitement des commandes,
- gestion des flux des matières...

Dans ce cas, on peut nommer des «patrons» des processus majeurs.

6.2 Plan d'action

Il fait l'objet d'un document final qui devra, avant application, être approuvé par le Comité de Direction.

Il doit décrire de manière claire :

- les résultats des analyses (FCS, I.P. retenus et leur architecture, processus-clés, etc.) pour que la démarche et les enjeux puissent être compris par tous),
- toutes les caractéristiques associées (processus concernés, activités critiques, unités d'oeuvre, variables d'action, moyens d'action) ; les objectifs associés doivent être définis dans des documents plus conjoncturels, car ils peuvent changer en fonction de l'avancement de l'opération ou de la situation.
- l'ensemble des actions à entreprendre, comprenant les grandes phases de mise en place, et leur planification (grandes mailles),
- la méthode d'animation de chaque I.P., c'est-à-dire :
- les moyens de mesure (les capteurs et leurs opérateurs) et leur périodicité,
- le mode d'action pour améliorer les résultats (personnes responsables, mode d'édition, de diffusion et d'affichage des résultats, suivi des améliorations, etc),
- la quantification des objectifs,
- la définition de la campagne d'explication et de sensibilisation,
- le principe des audits d'évaluation.

6.3 Formation

Après cette information fine, les futurs acteurs recevront une formation complémentaire, afin d'acquérir tous un noyau de connaissances et de créer un langage commun.

Ils doivent raisonner en performance globale de l'entreprise et non rechercher des optima locaux.

Chaque acteur doit avoir conscience de son rôle dans l'obtention du meilleur service offert au client, à travers les processus-clés.

6.4 Répartition des rôles

Les services opérationnels sont les véritables utilisateurs du système d'I.P, car responsables des résultats obtenus.

Le contrôle de gestion peut avoir participé activement à la définition et à la construction des outils de pilotage.

Il ne s'agit pas uniquement de la mise en place de nouveaux outils, mais de l'acquisition d'une nouvelle culture d'entreprise.

6.5 *Mise en route*

Les différents acteurs étant informés, et ensuite formés, le système d'I.P. étant en place, la mise en route peut être effectuée, afin d'atteindre les résultats escomptés.

Nota : le processus de déploiement du projet n'est pas linéaire mais constitué d'une succession de «boucles» qui vont du global au détail. Aussi, tout au long de «l'analyse de l'existant et conception» (paragraphe 3) sera-t-on amené à alimenter les rubriques du «plan d'action et mise en œuvre» (paragraphe 6).

7. Etape 6 : Evaluation

Elle est effectuée 6 mois environ après la mise en route, elle porte sur :

- l'efficacité du système : choix des variables d'action et des facteurs de progrès,
- la fiabilité et la fréquence des informations saisies,
- la pertinence des objectifs au vu des résultats obtenus.

On effectue ainsi le bouclage du système en s'assurant que les processus-clés, ainsi que les variables d'action et les facteurs de progrès ont été bien choisis.

7.1 *Adaptation permanente*

Cette procédure peut être reprise, soit périodiquement, soit à la suite d'un changement de stratégie on définit de nouveaux processus-clé plus pertinents et des variables d'action plus efficaces.

Enseignements tirés d'un exemple d'application: voir SNECMA en annexe n° 5.

7.2 *Amélioration continue*

Une fois le dispositif en place, l'amélioration continue consistera à identifier les actions de progrès et à engager les plans d'action correspondants.

La dynamique de progrès sera visualisée par la mesure des indicateurs évoluant et convergeant vers l'objectif.

8. Annexe n°1 : Définitions

8.1 *Définitions*

Processus :	séries d'activités destinées à élaborer un produit ou à fournir un service (objectif commun) ou extrant (Output).
Activité :	ensemble de «faire» élémentaires
Processus-clé :	processus qui a une influence effective pour le résultat visé.

Activité critique : activité dont l'influence est déterminante dans le processus-clé considéré.

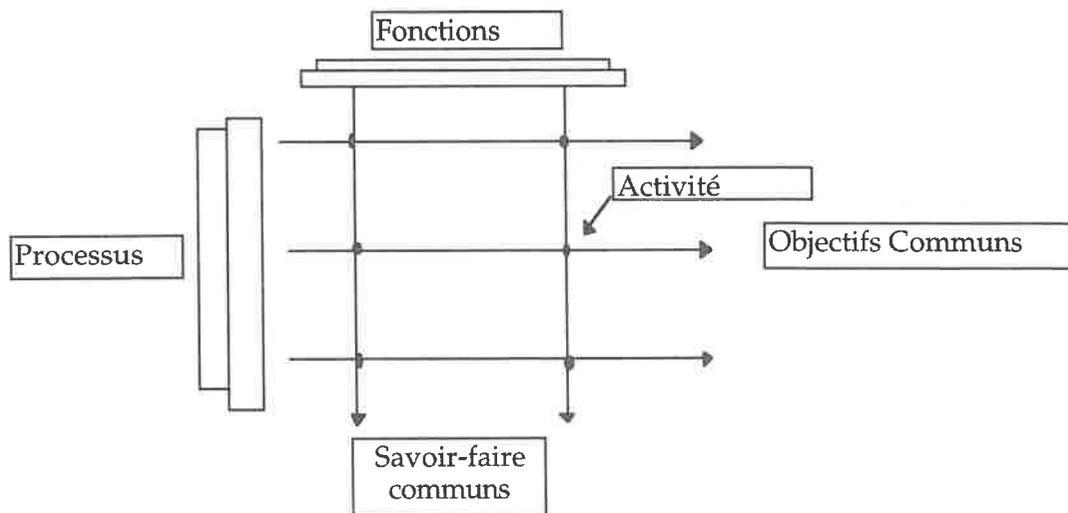
8.2 Typologie des processus

Processus opérationnels : durée globale courte ex : flux de produits

Processus stratégiques : durée globale longue ex : cycle de vie du produit

8.3 Fonctions et processus

(d'après «Le contrôle de gestion stratégique» de Ph. Lorino)



9. Annexe n° 2 : Méthode des sollicitations extérieures

9.1 Le problème posé

L'identification de facteurs-clés de succès se confond généralement avec la notion d'avantages vis-à-vis de la concurrence. Cette comparaison, bien qu'essentielle à chaque instant, ne conduit pas l'entreprise à anticiper le besoin du client mais seulement à faire mieux que le concurrent. Une réflexion doit donc être conduite sur les attentes du client et pas seulement sur la performance du concurrent.

Le succès, dans le temps, des entreprises est lié à la satisfaction du client certes mais aussi à la satisfaction de ses autres partenaires-clés :

- le Client qui achète les produits et les services
- le Capitaliste qui fournit l'argent nécessaire à l'activité
- le Collaborateur qui fournit sa compétence et sa motivation
- le Citoyen qui accepte, soutient et sollicite l'entreprise.

On les appellera par commodité les 4 C et on assimilera les autres partenaires (fournisseurs, banquiers,...) aux 4 catégories décrites.

9.2 *Méthode des sollicitations extérieures*

Pour faciliter l'identification des attentes des partenaires-clés, on utilise un tableau pré-établi qui dans certains cas se suffit à lui-même ou, dans d'autres cas, sert de point de départ à l'identification des attentes spécifiques.

L'identification des attentes des partenaires-clés en termes de résultats doit être complétée par l'identification des processus-clés «producteurs» de ces résultats. Cette connaissance des résultats et des processus permet la mise en place d'indicateurs de performance à 2 niveaux :

- la performance vue par l'entreprise entraîne : la mesure nécessite des indicateurs de qualité (conformité)
- la performance vue par le client entraîne : la mesure nécessite des indicateurs de satisfaction.

9.3 *Exemple : Cas d'une entreprise de gestion d'immobilier social*

(voir tableau 1 page suivante)

PARTENAIRE (LES 4 C) SOLLICITATION	CAS GÉNÉRAL		CAS D'UNE ENTREPRISE DE GESTION D'IMMOBILIER SOCIAL			
	ATTENTES- TYPE DES PARTENAIRES	INDICATEURS DE SATISFACTION	ATTENTES SPÉCIFIQUES DES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE X	INDICATEURS DE SATISFACTION	IDENTIFICATION ET CHOIX DES PROCESSUS-CLES	INDICATEURS DE QUALITÉ
CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> • conformité produit et service • amélioration permanente • innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • baromètre périodique • réclamations 	<ul style="list-style-type: none"> • qualité d'usage du logement • entretien et maintenance • gestion locative • résolution des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • baromètre périodique • réclamations écrites et téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> • attribution du logement et entrée dans les lieux • travaux d'entretien et maintenance • quittancement-encaissement • traitement des réclamations 	<ul style="list-style-type: none"> • mesure d'écart avec les standards des prestations définies
CAPITALISTE	<ul style="list-style-type: none"> • valeur • rentabilité • image 	<ul style="list-style-type: none"> • déclarations du conseil d'administration • baromètre d'image 	<ul style="list-style-type: none"> • impayés / vacances • notoriété positive • bénéficiaires sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • niveau et évolution 	<ul style="list-style-type: none"> • traitement des impayés et du contentieux • contact avec les prescripteurs • recrutement de locataires 	<ul style="list-style-type: none"> • atteinte des objectifs
COLLABORATEUR	<ul style="list-style-type: none"> • intérêt du travail • rémunération • climat social 	<ul style="list-style-type: none"> • baromètre périodique • turn-over 	idem cas général	idem cas général	<ul style="list-style-type: none"> • développement des compétences • politique de rémunération • communication et management 	<ul style="list-style-type: none"> • formations et personnes formées • masse salariale • entretiens annuels
CITOYEN	<ul style="list-style-type: none"> • protection de l'environnement • éthique • emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • baromètre périodique • réclamations 	idem cas général	idem cas général	<ul style="list-style-type: none"> • attribution de logements sociaux • sécurité des immeubles et des gardiens • recrutement / départ 	<ul style="list-style-type: none"> • atteinte des objectifs

Tableau 1: Méthode des sollicitations extérieures: cas d'une entreprise de gestion d'immobilier social

10. Annexe n°4

10.1 Méthode de la contribution

Après inventaire, la hiérarchisation des processus se fait à travers leurs contributions à la satisfaction des attentes des clients et à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela se construit en s'aidant de la matrice suivante.

Réalisation des objectifs stratégiques	Elevée	Processus générateurs de performance ex: gérer le système d'information	Processus-clé ex: fournir des produits et services ex: développer de nouveaux services
	Faible	Processus-suppôts ex: tenir et analyser les comptes généraux	Processus orientés clients ex: communiquer en externe
		Faible	Elevée

Satisfaction des attentes des clients

Figure 1: Matrice des contributions

- L'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en se focalisant et en investissant d'abord sur les processus-clés.
- Les processus orientés client doivent voir leurs actions ciblées pour améliorer la perception du client.
- Les allocations de ressources aux processus générateurs de performances doivent être guidées par les résultats que l'entreprise peut en retirer.
- Les processus-suppôts, dans la limite du bon fonctionnement global de l'entreprise, doivent réduire leurs coûts.

10.2 Niveaux de performances des processus-clés

Les niveaux de performances des processus-clé s'apprécient en analysant les résultats selon 2 dimensions :

- l'entreprise : comparaison entre ce qu'on a fait et ce qu'on voulait faire
- le client : comparaison entre ce qu'il a perçu et ce qu'il attendait.

Les résultats doivent donc être mesurés en 2 niveaux de performance :

- performance vue par l'entreprise : la mesure nécessite des indicateurs de qualité (conformité)
- performance vue par le client: la mesure nécessite des indicateurs de satisfaction.

11. Annexe n° 5: Enseignements tirés d'un exemple d'application

On relira avec intérêt l'expérience de la SNECMA de conception d'indicateurs de performance présentée lors d'un séminaire AFGI (document «Evaluer pour évaluer»). On peut en déduire les enseignements suivants :

- le système d'I.P. est devenu un outil de pilotage et de contrôle de gestion, les objectifs étant fixés sous forme d'I.P.,
- le système d'I.P. doit montrer la cohérence du système de mesure de performance et de la culture de management,
- suivant les cas, le choix des I.P. et la fixation des objectifs peut répondre à des considérations diverses,
- il peut être plus facile d'appréhender un I.P. sur le moyen d'atteindre un résultat que l'I.P. de résultat lui-même,
- inversement, on peut fixer uniquement des objectifs de résultat afin de laisser à chacun la plus large autonomie sur les solutions,
- on peut aussi proposer des I.P. de processus,
- les objectifs quantifiés peuvent être assignés à toutes les fonctions, à tous les acteurs, directs et indirects, montrant bien qu'ils contribuent tous aux objectifs généraux de l'entreprise,
- les I.P. doivent aussi être affectés à des équipes pluridisciplinaires correspondant à des actions transversales,
- l'appropriation des I.P. par les acteurs leur permet une autonomie croissante,
- les I.P. doivent montrer à chacun comment il peut agir personnellement pour améliorer les résultats, ils sont mesurés directement, localement, sans attendre la publication de résultats officiels,
- il est essentiel que la mesure des résultats soit effective, à une périodicité adéquate, et qu'elle repose sur des règles du jeu et des critères connus de tous,
- il faut prêter la plus grande attention aux avis des acteurs de terrain.

Conclusion de la SNECMA, il faut considérer que la mise en oeuvre d'un système d' I.P. constitue un outil privilégié de management, un support d'animation plutôt qu'un outil de reporting. Il donne plus de visibilité et d'autonomie à chacun, et favorise la réactivité maximale, en cas de changement d'objectif.

