

LES INDICATEURS

WEBINAIRE N°1



INDICATEURS D'ACTIVITÉ ET QUALITÉ

Un pilotage rigoureux par les indicateurs est crucial pour toute organisation. Il permet non seulement de mesurer la performance actuelle, mais aussi d'anticiper les défis futurs et d'identifier les opportunités de croissance. En fournissant une vision claire et objective des activités, ces indicateurs aident à la prise de décisions éclairées et à l'allocation efficace des ressources.

Bien que les indicateurs puissent s'appuyer sur des exigences normatives, ils doivent avant tout représenter fidèlement les objectifs, les orientations et les stratégies spécifiques de l'organisation. Ils facilitent l'ajustement stratégique en temps réel, assurant que l'organisation reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs. C'est un outil indispensable pour optimiser la réactivité et la pertinence des actions.



INDICATEURS D'ACTIVITÉ ET QUALITÉ

Selon l'ISO9001, les indicateurs qualité ont pour objectif de permettre à l'organisation de suivre l'efficacité de ses processus et l'efficience de son Système de Management de la Qualité notamment en lien avec le référentiel de la Qualité ISO9001 et aussi suivant sa politique Qualité.

Cela est vrai quelque soit le référentiel.

Les indicateurs Qualité permettent aussi à chacun des acteurs de connaître précisément les objectifs – cibles à atteindre et/ou seuils à ne pas dépasser.

A minima, il est pertinent de déterminer un indicateur de performance et de surveillance par processus. En effet, nul besoin d'en déployer toute une panoplie pour ne pas alourdir votre pilotage.

Le risque étant en effet de passer son temps à remplir des tableaux de bord sans savoir Pour Quoi.

Bien sûr, il va s'en dire que les indicateurs Qualité doivent être autant que possible S-M-A-R-T.



LES INDICATEURS

LES TYPES D'INDICATEURS



CE QU'IL FAUT SAVOIR....

- Toutes les normes, labels, etc ..., ont tous d'abord une exigence de conformité : c'est l'expression du minimum attendu par un métier, une organisation.
- Une norme ne doit JAMAIS dire la loi et en aucun cas la subroger. Le 1^{er} niveau de conformité pour un demandeur est donc légal et/ou réglementaire.

LA CONFORMITÉ

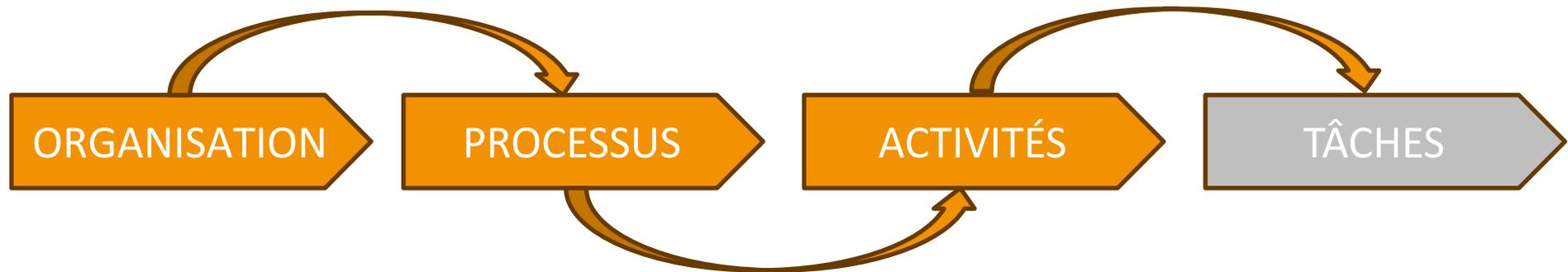
- C'est la réponse spécifique et factuelle à une exigence.
- Toute proposition n'entrant pas dans ce cadre est donc non-conforme.

LA QUALITÉ

- En plus de la conformité, LA QUALITÉ est l'expression d'une mesure objective d'un ou plusieurs indicateurs prouvant la performance d'une tâche, d'une activité, d'un processus, d'un système.
- Ces indicateurs ont été définis en amont de la mise en œuvre des réponses aux exigences. Ils proviennent :
 - Des objectifs stratégiques de l'organisme
 - De la politique qualité
 - Des retours des parties prenantes
 - Des arbitrages relatifs à la démarche d'amélioration continue
 - Des pratiques professionnelles

INDICATEURS D'ACTIVITÉ vs INDICATEURS QUALITÉ

Dans le cadre de la gestion d'une organisation, un indicateur est une donnée **quantifiable** ou **qualitative**, **simple** et **pertinente**, conçue pour **mesurer et évaluer la performance** d'une organisation, d'un processus, ou d'une activité par rapport à des objectifs définis. Il sert de repère pour le pilotage et l'aide à la décision.



INDICATEURS D'ACTIVITÉ vs INDICATEURS QUALITÉ

Il est essentiel de distinguer les indicateurs selon ce qu'ils mesurent :

- Les indicateurs **d'activité** (ou de performance opérationnelle) se concentrent sur la quantité et l'efficacité des moyens mis en œuvre ou des résultats bruts obtenus.
- Les indicateurs **qualité**, quant à eux, mesurent le degré de conformité ou d'excellence d'un produit, d'un service ou d'un processus par rapport à des normes établies ou aux attentes des parties prenantes.

C'est une source de confusion, qui provient généralement de ce que l'on veut lors de la mise en œuvre d'un système qualité. Ce terme "d'indicateur qualité" est incorrect, mais les managers demandent "un indicateur", sans avoir au préalable introduit les notions de processus et de pilotage, et baptisent "indicateur qualité" un indicateur qu'ils suivent déjà.



INDICATEURS D'ACTIVITÉ vs INDICATEURS QUALITÉ

Les indicateurs d'activité répondent généralement à la question "Combien avons-nous fait ?". Par exemple, le nombre de produits fabriqués, le volume de ventes, le temps de production, le nombre de clients traités, ou le taux d'utilisation d'une machine sont des indicateurs d'activité. Ils permettent de suivre l'avancement des tâches et l'utilisation des ressources.

Si l'on s'intéresse à la mesure de l'activité, il est possible de suivre :

- pour un responsable logistique : nombre d'ordinateur par groupe de stagiaires
- pour un responsable de formation : planification et réservations des ressources
- pour un référent de parcours : nombre de jeunes reçus par semaine
- etc.



INDICATEURS D'ACTIVITÉ vs INDICATEURS QUALITÉ

Les indicateurs qualité répondent à la question "Comment avons-nous fait ? Avons-nous bien fait ?". Des exemples incluent le taux de défauts, le taux de satisfaction client, le nombre de réclamations, le délai de réponse aux demandes, ou le pourcentage de respect des procédures. Ils visent à évaluer l'efficacité des processus, des actions pour atteindre les standards de qualité et l'amélioration continue.

Si l'on s'intéresse à la mesure de la qualité, il est possible de suivre :

- pour un responsable logistique : taux de panne des ordinateurs et taux de remplacements sur 4 ans
- pour un référent de parcours : taux de sortie positive, taux d'abandon, l'absentéisme ...
- pour un responsable de formation : taux d'entretien conforme (réalisé tel que prévu et tracé),
- etc.



CONCLUSION

En somme, alors que les indicateurs d'activité évaluent le "faire", les indicateurs qualité se focalisent sur le "bien faire", chacun étant indispensable pour une vision complète et un pilotage efficace de l'organisation.

Il est possible de trouver des indicateurs qualité pour tous les départements de l'entreprise. Mais il n'est pas possible d'en donner une liste-type. En effet, les indicateurs doivent servir au pilotage, et sont donc intimement liés aux objectifs assignés par la direction, eux-mêmes étant liés à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, à ses problématiques particulières, etc.



Chaque indicateur doit être décrit à minima par :

- Un objectif (SMART)
- Un seuil de performance
- Une action corrective (voire préventive selon l'organisation)
- Une fréquence de suivi
- Une fonction responsable du suivi* et du reporting

*Le pilotage des indicateurs doit être réalisé à l'aide d'un tableau de bord

Dans le cas où les seuils de performance fixés ne sont pas atteints, l'organisme doit mettre en place un plan d'action d'amélioration.

Les indicateurs suivis dans le tableau de bord sont autant de données d'entrée de la revue de Direction (ou revue qualité).



CRITERE	INDICATEUR	SEUIL DE PERFORMANCE	OUTIL DE MESURE OU SOURCE / PERIODICITE	MODALITE DE DECLENCHEMENT DE PLAN D'ACTION
Formateurs certifiés sur les logiciels enseignés	Validité des certificats des formateurs	100 %	Dossier des formateurs / Annuel	XXX
Traitement des demandes d'information	Délai de réponse	XXX	... / Mensuel	XXX
Qualité globale de la prestation	XXX	85 % > à 8/10	Logiciel de traitement des évaluations / Hebdomadaire	Action si non atteinte de du seuil : appel systématique client et traitement de l'insatisfaction ...

Dans l'exemple ci-dessus :

- Le critère est le type de performance visée.
- L'indicateur est l'information qui sera suivie pour vérifier si le critère est tenu (un même critère peut avoir plusieurs indicateurs).
- Le seuil de performance est le niveau que l'organisme souhaite atteindre.
- L'outil de mesure est le moyen ou l'endroit où se trouvent les données relatives à l'indicateur.



LES INDICATEURS

ILLUSTRATION D'UN INDICATEUR MIS
EN PLACE DANS UNE MISSION LOCALE.



CRITÈRE 27 : Qualité et efficacité du suivi de parcours mis en œuvre

- 1** La Mission Locale n'a pas mis en place de dispositif spécifique de suivi du parcours. Les données renseignées sur I-Milo sont incomplètes.
- 2** La Mission Locale a mis en place un dispositif de suivi du parcours par le biais de I-Milo mais n'en assure pas l'évaluation. Les données renseignées ne sont pas mobilisées a posteriori (par exemple dans le cadre des entretiens de suivi).
- 3** La Mission Locale a mis en place un suivi spécifique et adapté en fonction des besoins des jeunes et des dispositifs mobilisés. Elle évalue régulièrement le dispositif de suivi mis en œuvre et l'ajuste en fonction des bilans qu'elle en tire.
- 4** La Mission Locale a mis en place un suivi spécifique et adapté en fonction des besoins des jeunes et des dispositifs mobilisés. Elle établit un dispositif de suivi du parcours du jeune en lien avec les partenaires et les entreprises. Elle mobilise des outils et des aides adaptés afin d'assurer la continuité et la qualité du suivi mis en œuvre.

L'activité

- Faisons-nous ce qui est prévu ? OUI/NON
- Pouvons-nous le prouver ? OUI/NON

Répondre à l'exigence (Conformité)

Votre réponse au critère est comparée à chaque niveau de conformité.

- Taux de critères notés 4

La qualité

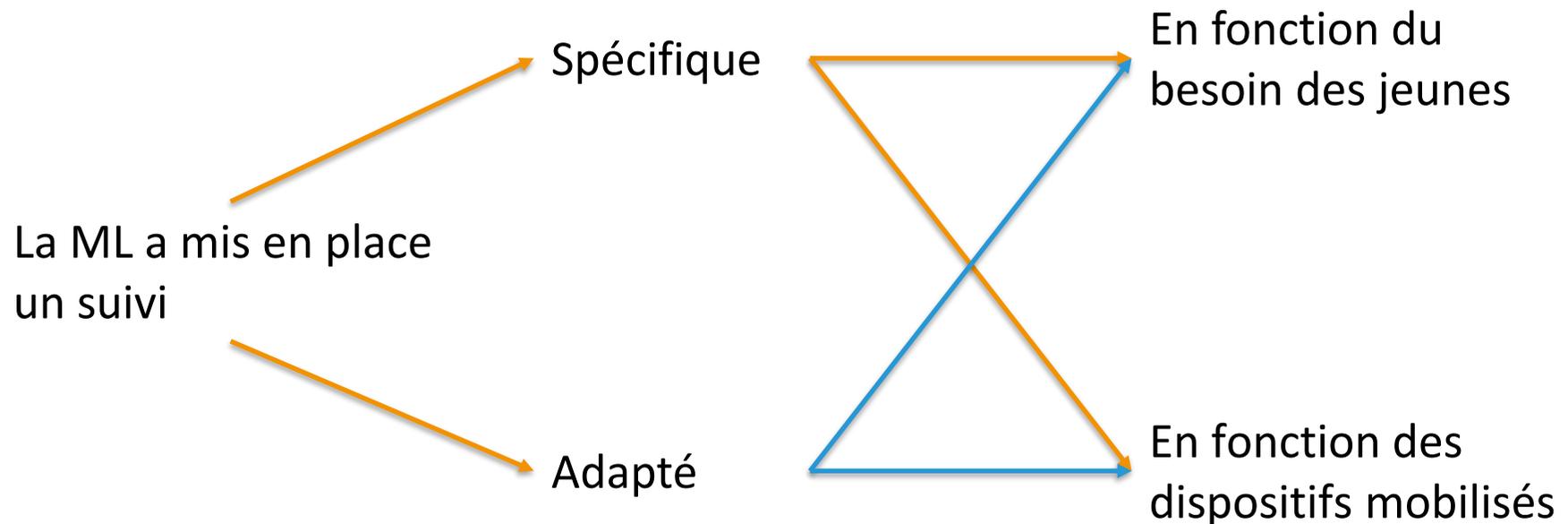
- Taux de suivi "spécifique et adapté en fonction des besoins..."
- Taux de besoins exprimés par les jeunes
- Taux de satisfaction des jeunes quant aux suivis



CONSTRUCTION D'UN INDICATEUR DÉCRYPTAGE D'UN INDICATEUR

Exemple :

La Mission Locale a mis en place un suivi spécifique et adapté en fonction du besoin des jeunes et des dispositifs mobilisés.



LES INDICATEURS

EXERCICES



Prenez la fiche exercices. Voici 3 petites études de cas conçues pour vous permettre de distinguer indicateurs d'activité et indicateurs qualité.

Pour chacun des cas proposés, identifiez au moins un indicateur d'activité et un indicateur qualité pertinent, en justifiant brièvement votre choix.

Consignes

- Lisez attentivement chaque cas.
- Identifiez clairement un indicateur d'activité et un indicateur qualité pour chaque scénario.
- Pour chaque indicateur, expliquez brièvement pourquoi vous le choisissez (c'est-à-dire ce qu'il mesure et son importance dans le contexte donné).

