

SAFRAN
LANDING SYSTEMS
LES INDICATEURS DE
PERFORMANCES
KPI

Nadège Mongrand

Présentation des activités de Safran Landing System



Présentation
Microsoft PowerPoi

Qu'es ce qu'un indicateur/KPI

Apologie

- Il faut commencer par prendre le temps de choisir un/des objectifs constructif et fédérateur, puis on s'attache à sélectionner les quelques indicateurs susceptibles d'en assurer un suivi raisonnable. Logique non ?

L'indicateur

- Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (pilotage, ajustements et rétro correction) grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné, ou dans le temps et/ou l'espace.
- Un indicateur se veut être une sorte de résumé d'informations complexes offrant la possibilité à des acteurs différents de dialoguer entre eux.

- ① L'indicateur (qualitatif et/ou quantitatif) décrit généralement un état, une pression et/ou une réponse ne pouvant être appréhendés directement.
- ① Il doit exister une relation causale entre le fait mesuré (indiqué) et l'indicateur.
L'utilité d'un indicateur dépend d'abord de sa capacité à refléter la réalité, mais aussi de sa simplicité d'acquisition et de compréhension.

Qu'es ce c'est un KPI:

- Un KPI (Key Indicator Performance) est un indicateur de performance clé : c'est un indicateur qui doit permettre de mesurer le progrès réalisé ou à réaliser pour atteindre un objectif stratégique. Ces indicateurs de performance sont utilisés dans la présentation de tableaux de bord de gestion et doivent être régulièrement mis à jour.
- Un indicateur doit être associé à un objectif précis et mesurable. La mesure, l'évolution d'un KPI devrait entraîner une décision. Dans le cas contraire, l'indicateur est peut-être important mais ce n'est pas un indicateur clé pour l'entité mesurée.

- L'OQD (mesure de la qualité en supply chain) est indirectement un KPI
- Postulat : un indicateur pertinent ne se trouve pas dans une base de données publique, dans un livre spécialisé, sur un forum aussi pro soit-il ou encore au sein d'une entreprise d'activité analogue.

Les KPIs

- ⦿ L'idée derrière les KPIs, c'est de pouvoir transformer des données techniques pour les présenter dans un langage compréhensible par vos interlocuteurs.
- ⦿ Les indicateurs clés de performance:
 - Utilisent des jauges, des thermomètres ou des "feux rouges" Mettent les données dans leur contexte en fournissant des explications au lieu de les présenter de manière tabulaire.
 - Conduisent à la prise de décisions critiques aux stratégies de l'entreprise, du service, des fournisseurs

- ◎ Cette dernière considération est la plus importante: les bons indicateurs clés de performance induisent l'action. Pour que le message passe bien, je vais le répéter: les *bons indicateurs clés de performance induisent l'action*. C'est en fait une façon plus polie de dire que "tout KPI qui, lorsqu'il change tout à coup de façon inattendue, ne provoque pas immédiatement un coup de fil, l'envoi d'un e-mail ou le besoin d'aller chercher de l'aide dans le bureau d'à côté, ne vaut sans doute pas la peine d'être mesuré."

La communication

- ⦿ Si vous faites l'effort d'élaborer un rapport d'indicateurs clés de performance mais que vous ne le communiquez jamais, vous perdez votre temps. Chaque entreprise est différente mais les KPIs ne sont efficaces que si les gens les consultent suffisamment souvent pour s'en souvenir au moment de prendre une décision.
- ⦿ Je recommande une fois par semaine, ou une fois par mois en fonction de l'indicateur

- Assurez-vous que vos indicateurs sont générés, commentés et distribués. Ceci garantira que les destinataires des rapports soient bien au courant des évolutions et qu'ils contribuent ainsi à améliorer les indicateurs en participant au débat.
- Je sais que c'est tentant mais ne vous contentez pas d'envoyer le rapport juste avant une réunion ou une présentation. Ca reviendrait à espérer que les gens se connecteront à l'interface de *reporting* suffisamment souvent pour entretenir une relation avec leurs données. C'est malheureusement un vœu pieux car cette pratique donne rarement les résultats escomptés.

A quoi cela sert il?

- **Pour pouvoir progresser, il faut déjà pouvoir commencer par mesurer où en est. Les KPI's permettent d'apporter des informations claires sur l'analyse de l'existant et leur analyse régulière permet également de mesurer l'évolution de la performance.**
- Ils permettent également dans une logique de comparaison avec les autres entreprises d'un même secteur de savoir où on en est par rapport à la concurrence. Peut-on identifier des marges de progrès et sur quels leviers faut-il agir pour y parvenir ?
- Disposer des outils permettant d'analyser le fonctionnement, les flux et les processus d'une entreprise permet d'améliorer les performances.
- Les KPI qualité tel que l'OQD sont des outils qui répondent à ce besoin.

Choisir les indicateurs pertinents

- Il n'existe pas d'indicateurs standards ou génériques. C'est à vous et à votre équipe de sélectionner vos indicateurs. Un indicateur pertinent est un indicateur porteur d'un sens suffisant pour déclencher une prise de conscience chez son utilisateur et inciter à la décision.
- Seuls les indicateurs choisis en commun par chaque décideur ou groupe de décideurs, en tenant compte de l'objectif mesuré, des spécificités de l'activité et de la sensibilité propre de chacun, ont une chance d'être pertinents. Comme à l'étape de sélection des objectifs, une grille de critères permettra de qualifier chaque indicateur proposé et de sélectionner les mieux à-propos au sens du groupe.

- Un tableau de bord efficace est celui qui délivre un message clé en un seul coup d'oeil. Nul besoin de se poser de question sur la signification de tel ou tel indicateur. Ensuite, dans le cadre d'une investigation plus poussée, d'autres écrans apportent des éléments de réponse aux questions "Pourquoi ?" et "Comment ?"

A quoi ça sert?

- A montrer la performance
- A avoir une vision passée, présente et/ou future
- Chaque KPI est propre à une société et à une équipe de travail:
 - Ils doivent être construits en équipe
 - Vous devez avoir des objectifs clairs et indiqués sur vos KPI
 - Vous devez en faire l'analyse et l'explication, et le partager
 - Cela permet de montrer votre travail
 - Cela permet à votre fournisseur de voir son évolution
 - Cela vous permet de mettre en évidence les axes de travail que vous souhaitez prendre et de les afficher auprès de vos fournisseurs

Les Causes d'échec possible

- 1. Attention au mythe de la carotte et du bâton
 - Avec des objectifs traditionnellement fixés unilatéralement par la hiérarchie, il ne sera pas évident de sélectionner des indicateurs incitant les acteurs à entreprendre des initiatives gagnantes.
 - Le management privilégiant le classique schéma sanction-gratification génère son propre poison. Les acteurs sélectionneront naturellement les voies les plus faciles d'accès. Ce ne sera pas toujours les plus pertinentes de la démarche de progrès.
- 2. Ne pas confondre l'effet et la cause
 - Le lien de causalité entre l'effet et la cause n'est pas toujours des plus évidents à matérialiser. Lors du choix des indicateurs (KPI), il est important de prendre soin de ne pas uniquement visualiser des mesures généralistes fortement déconnectées des moyens d'actions disponibles.
- 3. Se méfier de la persistance des décisions
 - Se remettre en question est difficile pour tout le monde. Et lorsque les tableaux de bord ne viennent pas confirmer la justesse des décisions prises par le passé, la tentation est forte de ... changer d'indicateurs pour en sélectionner de plus valorisants. La révision des tableaux de bord peut ainsi être motivée par des comportements pour le moins pervers.

④ 4. Eviter les indicateurs exclusivement "introvertis"

- Mais se limiter à cette perception partielle est dangereux. Elle interdit toute réflexion sur la réalité du marché, les clients et la concurrence. Un bon tableau de bord propose une appréciation complète de la réalité économique.
- " Un tableau de bord efficace doit au contraire contribuer aux développements des comportements extravertis et inciter les managers de tous niveaux à sortir la tête du sac pour évaluer avec précision non seulement les attentes des clients, mais aussi les comportements des concurrents afin de mieux anticiper le devenir de son propre créneau. Il s'agit de gérer son capital 'part de marché'."

◎ 5. Se rappeler que la prise de décision en groupe n'est pas innée

- Un groupe est rarement suffisamment cohérent pour être en mesure de prendre collégialement des décisions efficaces, fruits d'un véritable consensus dynamique. Très souvent, des phénomènes régulateurs pervers incitent le groupe à limiter son engagement pour une recherche de soi-disant conformité aux règles de fonctionnement sacralisées.

5/KPI en Qualité

- La mesure de la qualité est indispensable : La qualité est difficile à mesurer : ce sont surtout les « non-qualités » qui sont visibles, et il est facile de se laisser abuser : un incident marquant peut être exceptionnel mais donner l'impression que la qualité est régulièrement mauvaise. Seule une analyse objective et statistique des incidents permet de déterminer les actions d'amélioration opportunes et efficaces, sans s'en tenir au « on dit que » et aux bruits de couloir.
- La mesure de la qualité est donc la clef d'une bonne démarche d'amélioration. Elle permet de motiver les acteurs, de suivre l'efficacité des actions menées et de mesurer les gains obtenus. Une bonne démarche qualité démarre par une mesure précise des problèmes avec ensuite un suivi de l'évolution.

- ① Les indicateurs doivent être bien choisis, en nombre restreint, faciles à établir et à exploiter : Il faut éviter la dérive souvent constatée, qui est de multiplier les indicateurs, notamment sur des points mineurs, et de passer beaucoup de temps à les établir, temps qui est pris sur les travaux constructifs.
- ① On ciblera donc en priorité soit les performances essentielles à surveiller, soit les points à améliorer : dans ce dernier cas, l'indicateur pourra être supprimé une fois la situation rétablie.

- ① La mesure n'a pas forcément besoin d'être exacte. Il suffit généralement d'avoir des ordres de grandeur (d'où la notion d' « indicateur »). Il faut toutefois qu'ils soient incontestables.
- ① Le travail nécessaire à leur établissement doit être minimisé. On utilisera au maximum l'informatique, en exploitant les données déjà saisies par ailleurs.

- ① On associera si possible à chaque incident la cause et l'action préventive proposée par l'opérateur. Cela simplifiera ensuite fortement l'analyse.
- ① Les indicateurs doivent pouvoir évoluer en fonction des besoins, des problèmes, des priorités, des possibilités informatiques... On ne les « réglementera » donc pas.

⦿ Les indicateurs peuvent être :

- Permanents ou provisoires : on peut par exemple faire un zoom provisoire sur une activité qui fonctionne mal et supprimer l'indicateur dès que tout est rentré dans l'ordre. On ne conservera en permanence que les indicateurs essentiels.
- Détaillés ou globaux : il n'est pas forcément utile de démultiplier les indicateurs. Ainsi, suivre globalement des délais de livraison peut suffire pour tous les services impliqués, de la prise de commande à la livraison. Cela représente en outre l'avantage d'entretenir l'esprit d'équipe.
- Chiffrés ou non chiffrés (notamment pour les indicateurs d'autocontrôle). Un Cahier de poste relatant les incidents de la semaine peut par exemple être un bon support.

- ③ 3- On distinguera les Indicateurs de surveillance et les indicateurs d'amélioration : les premiers sont destinés à contrôler la bonne marche de l'activité et les seconds à servir de base de travail aux acteurs pour s'améliorer.
- ③ Ces deux types d'indicateurs obéissent à des règles différentes. Les confondre n'est possible que lorsque la démarche qualité a été parfaitement intégrée dans la culture de l'entreprise, à la fois au niveau des managers et des exécutants :

⦿ Les indicateurs de contrôle doivent être si possible :

- Globaux (sauf si par exemple la Direction veut suivre momentanément un point précis, ne pas donner l'impression de « cliquer » les personnels) et porter sur les performances essentielles, par exemple : l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge, l'indice global de satisfaction des clients... Ce sera en principe le tableau de bord courant de l'entreprise. Cela permettra de détecter les dérives qui feront alors l'objet d'analyses plus détaillées et d'actions correctives, à la fois par les « opérationnels » et par la « qualité », au niveau de l'organisation.
- Précis et exacts

- Elaborés de façon indépendante des acteurs (typiquement par informatique)
- Bien signifiants des performances que l'on souhaite suivre
- Intégrés dans le tableau de bord d'ensemble de l'entreprise, afin de gérer simultanément tous les paramètres : activité, résultats financiers, social, qualité...
- Exploités « raisonnablement », non pas en recherchant des coupables en cas d'anomalies, mais en suscitant une réflexion de la part des intéressés. Si on leur associe des sanctions, ils seront inévitablement « truqués ».

- ◎ Les indicateurs de travail et d'autocontrôle doivent avoir si possible les caractéristiques suivantes :
 - Un outil de travail interne à chaque service
 - Bien choisis et suffisamment détaillés pour mettre en évidence les phénomènes en cause : c'est le problème rencontré qui fixe les indicateurs utiles, de façon provisoire jusqu'à rétablissement du bon fonctionnement.
 - Simples à réaliser et éventuellement approximatifs : le but n'est pas de faire des évaluations comptables
 - Accompagnés des causes des problèmes, voire des solutions suggérées, afin de simplifier les exploitations
 - Exploités régulièrement par les personnels eux-mêmes pour piloter leurs méthodes.
 - Non exploités directement par la hiérarchie (des critiques ne sont à faire que si les indicateurs ne sont pas exploités).

- ④ 4- Les indicateurs ne sont qu'un des éléments à prendre en compte, de la même façon que la température ou la tension d'un patient ne sont que des indications pour le médecin, qui doit ensuite approfondir le diagnostic.
- ④ Ainsi un indicateur égal à 90 % peut être mauvais alors qu'un de 60 % sera meilleur (par exemple dans une classe, 90 % de réussite au bac n'est pas excellent si les élèves ont été initialement sélectionnés parmi les meilleurs tandis que 60 % de succès le sera dans une classe constituée d'élèves en retard...).
- ④ L'indicateur n'est donc qu'une alarme, qui doit ensuite être étudiée en détail.
- ④ Il ne doit pas servir de critère de classement ou pour des sanctions/récompenses, sinon il sera inévitablement dévié de ses objectifs.

- ⑤ Les indicateurs doivent être considérés comme des outils de motivation et d'amélioration : Il faut les accompagner d'une sensibilisation à l'importance des paramètres mesurés, suivre leur appropriation, leur associer des incitations « positives » (récompenses en cas de succès, éviter les sanctions), équilibrer les indicateurs "négatifs" par des indicateurs "positifs" (afin de ne pas décourager).
- ⑥ Attention ! Les personnels privilégieront les caractéristiques mesurées et pourront être amenés à négliger les autres. Il faut donc mettre en place des indicateurs équilibrés, par exemple à la fois sur la productivité et la qualité, et suivre les réactions...
- ⑦ Les indicateurs doivent aussi être complétés par un accompagnement de terrain attentif, permettant de suivre les problèmes avec les personnels et de les aider en cas de besoin à les résoudre.
- ⑧ 6- Il faut enfin « agir » : l'objectif n'est pas d'avoir des chiffres ou de beaux graphiques, mais de mettre en œuvre les améliorations nécessaires. En l'absence d'actions, les indicateurs sont inutiles et ne seront plus tenus à jour.

Les types d'indicateurs possible en qualité

- ⦿ Le nombre d'heure de retouches
- ⦿ Le cout des heures de retouches
- ⦿ Le cout des pièces/produits rebutés
- ⦿ Le nombre de pièces livrées non conforme/par nombre de pièces totale livrées
- ⦿ etc

Un bilan qualité

- Dans la majorité des entreprises et pour chaque service un bilan qualité mensuel est fait: ci-joint un exemple concernant mon service



Présentation
Microsoft PowerPoint

- ① Dans votre bilan qualité, vous allez retrouver les principaux indicateurs que vous suivez mensuellement.
- ① C'est l'occasion de faire le point, de voir les évolutions, de regarder si les actions mises en place portent leur fruit.
- ① C'est également l'occasion de voir les dérives, et d'analyser les problèmes, même si normalement si vous avez rencontré des problèmes récurrents vous avez du faire un RPO

Détails

- Vous pourrez entrer plus dans le détail par exemple en regardant spécifiquement sur un produit le nombre d'heure de retouche que vous générez chaque mois sur ce produit et quels sont les typologies de retouches.
- Vous pourrez également en fonction des rebut regarder la récurrence et en faire les analyses

Les RPO

- ⦿ Le RPO: Résolution de Problème Opérationnel
- ⦿ C'est une méthode de fonctionnement d'analyse d'un défaut qualité qui est devenu récurant, et donc vous ne comprenez pas les causes, et ne trouvez pas de solutions durable pour l'éradiquer

- ④ Le RPO par le biais de question simple vous permettra de connaître et d'approfondir les causes, et vous permettra de construire le plan d'action nécessaire pour solutionner votre problème.
- ④ La démarche du RPO dont vous trouverez un exemple concret ci-joint est simple.