

Processus et Performance

The background of the slide features two men in business attire. The man on the left is pointing upwards with a white marker, while the man on the right has his hand to his chin in a thoughtful pose. The background is a solid blue color with various white hand-drawn lines, circles, and 'X' marks, suggesting a brainstorming or strategic planning session.

C'est quoi la mesure de la performance?

Comment s'assurer de l'efficience des processus?

Indicateurs et tableau de bord

De l'anglais *performance* issu lui-même de l'ancien français « *parformance* » (XVI^e s.) et « *parformer* » qui signifie accomplir et de « *former* ».
Au XIX^e s. le terme est utilisé dans les haras anglais pour désigner chez un cheval sa manière de courir, de se comporter pendant la course.

(Sport) Manière dont s'est comporté un cheval dans une course.

(Par extension) Résultats chiffrés obtenus par un athlète, une équipe sportive.

(Par extension) Exploit, réussite remarquable dans un domaine.

(Par analogie) Au pluriel : ensemble évalué, voire chiffré, des potentialités d'un appareil.

(Par extension) Capacité à remplir efficacement sa mission.

Performance

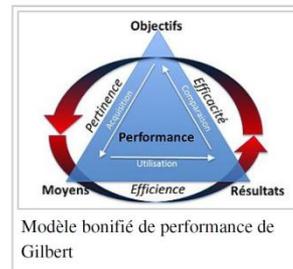
En français, l'usage du mot implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit, alors qu'en anglais le terme se réfère au comportement, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.

Sur les autres projets Wikimedia :
performance, sur le Wiktionnaire

On observe que le français calque les concepts anglais utilisant le nom (« performance environnementale » au lieu de « comportement environnemental » par exemple), mais non le verbe anglais (les acteurs ne « *perform* » pas un rôle, ils le « jouent »)¹.

Le modèle de performance de Gilbert (1980) décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services, etc.). Cette définition de la performance s'applique à tout système ordonné (individu, organisation, système, etc.) qui produit des résultats à partir de ressources de base. Le mesure de la performance est alors réalisée sur trois axes : la pertinence (le rapport entre les objectifs initiaux et les ressources acquises pour les atteindre), l'efficacité (le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées) et l'efficacé (le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux). On peut dès lors parler d'optimisation de la performance en appliquant cette optimisation sur chacun des trois axes, soit en optimisant les méthodes d'acquisition des ressources pour n'obtenir que ce qui est nécessaire (pertinence), en optimisant les méthodes de production des résultats afin de diminuer la consommation des ressources (efficacité) et en optimisant la fixation des objectifs sur les résultats obtenus le plus réalistement possible (efficacé).

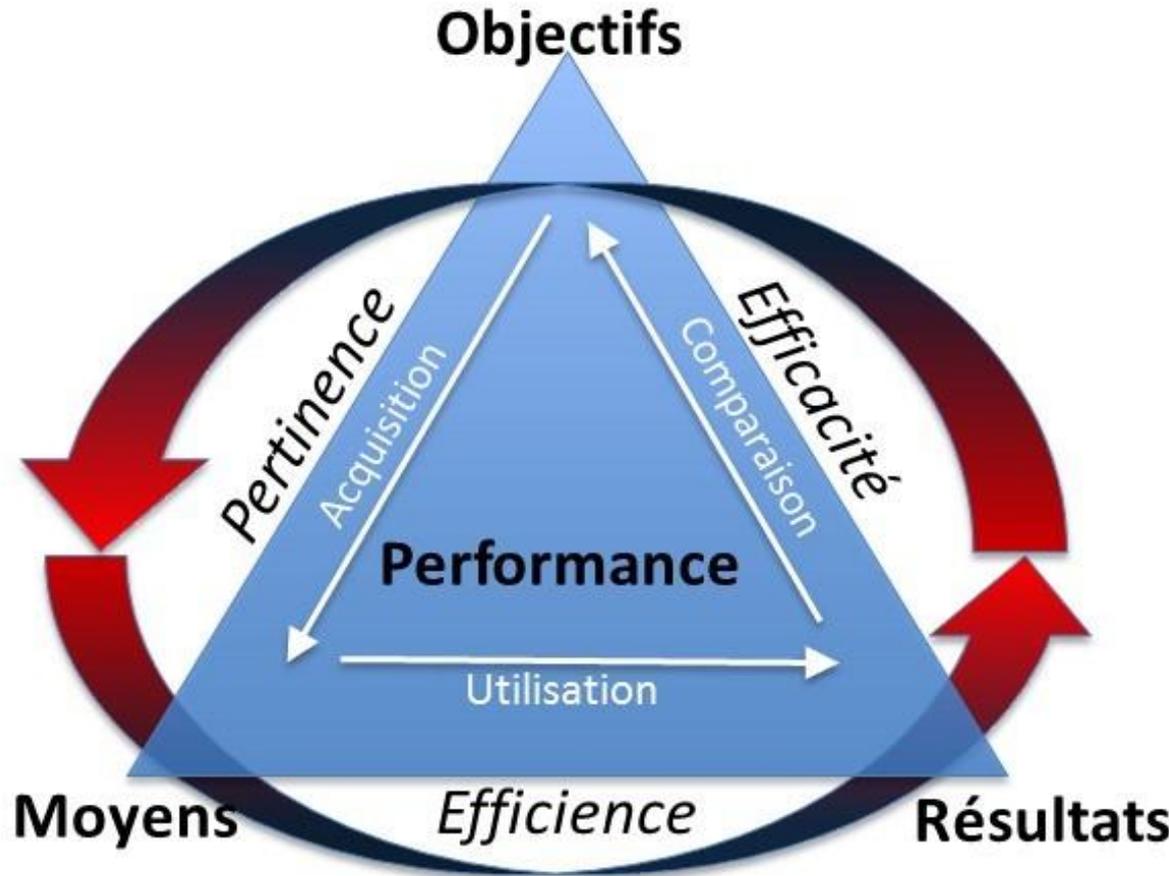
- **En entreprise**, la performance est la combinaison de systèmes connexes, elle résulte de la vertueuse articulation entre le système de gouvernance, celui de la production, celui de la vente et, celui de la stratégie prospective.
- **Équitation** : Au XIX^e siècle, le terme est utilisé dans les haras anglais pour désigner - chez un cheval - sa manière de courir, de se comporter pendant la course².
- **Résultat obtenu**
 - En compétition sportive, la **performance** désigne le résultat chiffré obtenu par un athlète (une performance de 20 s au 200 m par exemple).
 - Dans l'exécution d'une tâche. La **performance** dans le domaine de la gestion, décrit le résultat ultime produit par l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.
 - Dans le cadre d'une démarche d'évaluation, l'analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et pertinente (les bonnes choses), de façon efficace (rapidement, au bon moment, au moindre coût) pour produire les résultats fixés ou attendus et - in fine - répondre aux besoins et aux attentes des clients de l'organisation (voire plus généralement de l'ensemble des « parties prenantes »).
 - Dans le domaine de l'économie, la « *performance économique* » est un concept protéiforme qui est appliqué à une entreprise, un secteur économique, un pays... et qui invoque (sans exhaustivité) par exemple la compétitivité, l'efficacité énergétique, l'économie de ressources à services identiques ou par rapport à un objectif, le nombre d'emplois créés, ou encore le produit intérieur brut, ou le chiffre d'affaires.
 - En génie chimique, la **performance** est appelée aussi cible de production.



Performance

En français, l'usage du mot implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit, alors qu'en anglais le terme se réfère au comportement, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.

Sur les autres projets Wikimedia :
performance, sur le Wiktionnaire



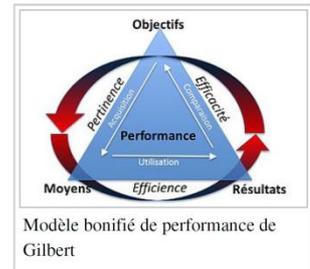
tilisant le nom (« performance environnementale »
le), mais non le verbe anglais (les acteurs ne

rformance dans une relation ternaire entre les
ens pour les réaliser (les ressources humaines,
lts obtenus (biens, produits, services, etc.). Cette
donné (individu, organisation, système, etc.) qui
esure de la performance est alors réalisée sur trois
(et les ressources acquises pour les atteindre),
ssources utilisées) et l'efficacité (le rapport entre les
rs parler d'optimisation de la performance en
oit en optimisant les méthodes d'acquisition des
nence), en optimisant les méthodes de production
urces (efficience) et en optimisant la fixation des
ssible (efficacité).

ystèmes
: le système
te et, celui

is haras
courir, de se

résultat
) s au 200 m



le domaine
semble des efforts d'une entreprise ou d'une

: de la performance vérifie que l'organisation
bonnes choses), de façon efficiente (rapidement, au
ultats fixés ou attendus et - in fine - répondre aux
voire plus généralement de l'ensemble des « parties

onomique » est un concept protéiforme qui est
appliqué à une entreprise, un secteur économique, un pays... et qui invoque (sans exhaustivité) par
exemple la compétitivité, l'efficience énergétique, l'économie de ressources à services identiques ou par
rapport à un objectif, le nombre d'emplois créés, ou encore le produit intérieur brut, ou le chiffre
d'affaires.

- En génie chimique, la **performance** est appelée aussi cible de production.

Qu'est-ce que la performance ?

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.



“Mon point fort, si j'en ai un, c'est la performance. J'en fais toujours plus que ce que je dis. Je produis toujours plus que ce que je promets.”



Richard Nixon

“Les performances individuelles, ce n'est pas le plus important. On gagne et on perd en équipe.”



Zinedine Zidane

“L'acteur doit se préserver de la performance et du metteur en scène.”



Jacques Dutronc

“Le culte de la beauté et de la performance, développé, sublimé notamment dans la publicité, réunit dans les pays occidentaux plus de fidèles que toutes les religions.”



Bernard Pivot

Accepter un bon conseil, c'est accroître sa propre performance.



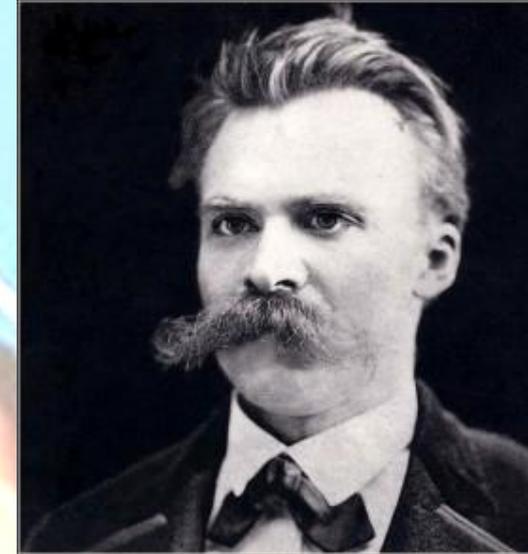
Johann Wolfgang Goethe

Performance de la dernière Ferrari: elle va si vite qu'il faut désormais moins d'un quart d'heure pour aller du péage à la prison.



Philippe Bouvard

La recherche de performance, un sur-humanisme ?



Deviens ce que tu es. Fais ce que toi seul peut faire.



Friedrich Nietzsche



Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

La performance financière : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance économique : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

La performance organisationnelle : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

La performance sociale : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

La performance sociétale : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

Management de la performance

Définition

Un mécanisme ou un ensemble de mécanismes permettant d'établir une compréhension commune de ce qui doit être réalisé, et de gérer et développer les personnes d'une manière qui augmente la probabilité que cet objectif soit atteint à court et à long terme.

But ultime

Établir une culture dans laquelle les individus et les groupes assument la responsabilité de l'amélioration continue des processus opérationnels, de leurs compétences et de leurs contributions.

... La notion de performance (de l'entreprise, des processus) a besoin d'être définie de façon précise à l'intérieur de l'organisation...

Qu'est ce qu'une organisation performante?

1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions :

L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

2. La performance commerciale

La fidélité de la clientèle ou de l'utilisateur

Le chiffre d'affaires

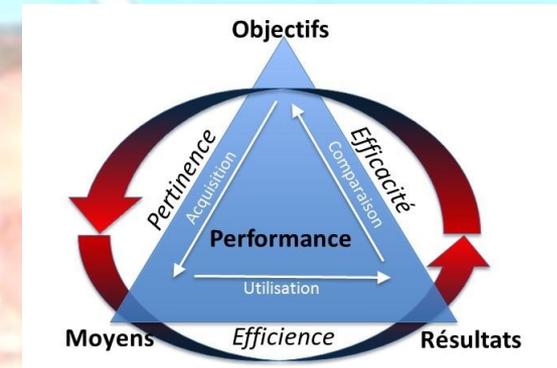
La part de marché

3. La performance financière

La rentabilité

La profitabilité

4. La performance sociale



Mesurer sa performance, c'est d'abord se comparer aux meilleurs...

- Choisir ses critères
des résultats au bien-être,
des produits aux processus,
des délais à la satisfaction client,
de la qualité à l'image, ...
- Utiliser les études existantes ou commander des analyses
- Ne pas se comparer qu'à son secteur économique au sens strict...
- Rechercher les "best practices" en organisation, en processus, en innovation, en commercialisation,

Définition de la performance

PERFORMANCE

Effacité :

Capacité à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et atteindre les objectifs

=> Satisfaction client / Qualité

Productivité :

Quantité de biens ou de services produits pour chaque unité de « travail » utilisée

=> Optimisation des ressources humaines

Effizienz :

Capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimale de ressources (personnel, matériel, finances)

=> Satisfaction client + Qualité + Optimisation de toutes les ressources



Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

C'est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances

Qu'il soit stratégique ou opérationnel c'est un outil qui visualise les informations essentielles au pilotage de l'entreprise. Il est établi par les contrôleurs de gestion et destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices.

Alfred Sloan (1875-1966)

Lorsqu'il était à la tête de General Motors, Sloan a introduit le contrôle de gestion et le tableau de bord traditionnel. Il a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

Robert Kaplan (1952) et David Norton (1945)

En 1992, Kaplan et Norton ont élaboré le **tableau de bord prospectif** (TBP), un outil de management prospectif. La méthode du TBP consiste à analyser une entreprise sous 4 axes pour obtenir des réponses à quatre questions clés :

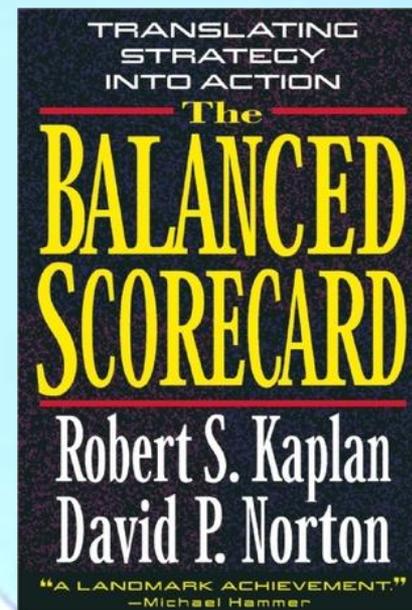
Que faut-il apporter aux actionnaires ?

Que faut-il apporter aux clients ?

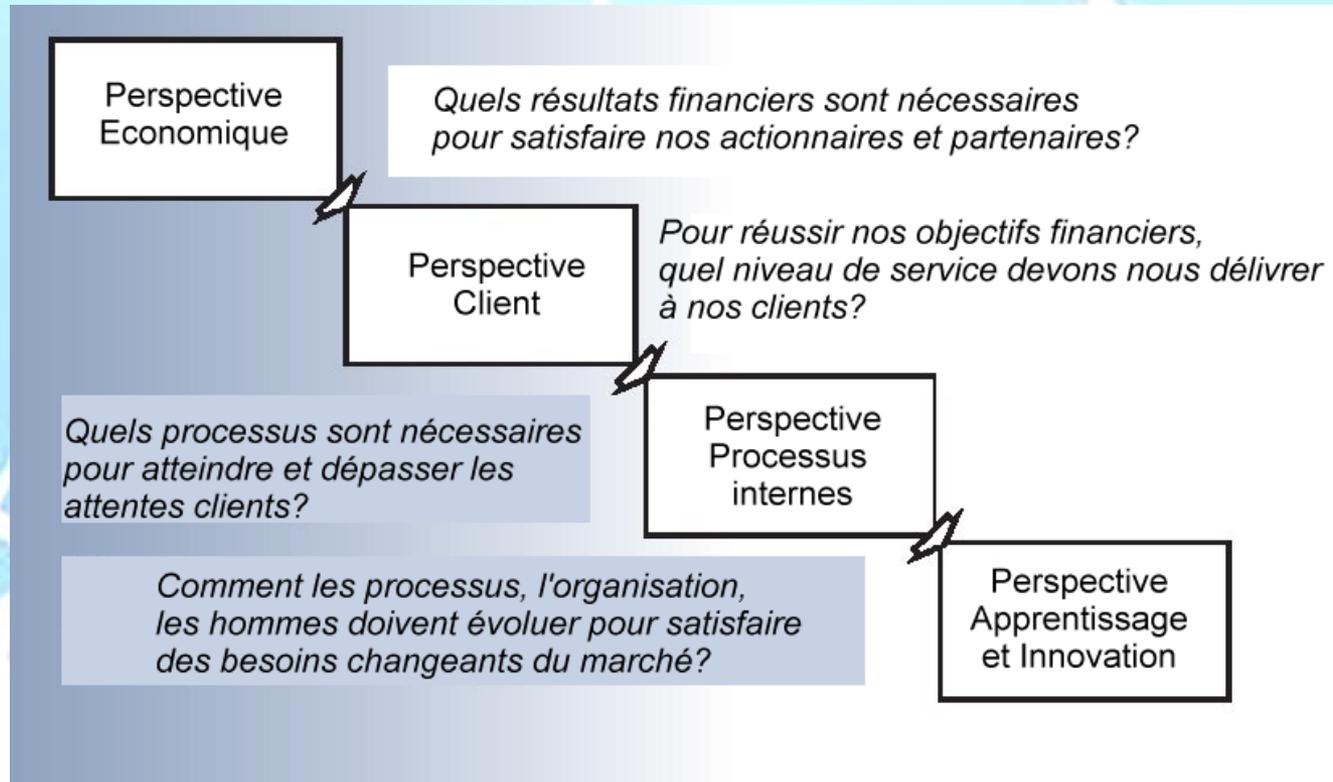
Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires ?

Comment piloter le changement et l'amélioration ?

L'entreprise fixe ses objectifs dans ces 4 domaines. Les progrès qu'elle réalise sont alors mesurés à l'aide des indicateurs les plus pertinents en liaison avec la stratégie définie.



Par ailleurs, chacun a besoin, à tous niveaux, de tableaux de bord (BSC, balanced scorecard, ...)



Système de métrologie et d'auto-métrologie du management

4 domaines clés, interdépendants

Applicable pour l'entreprise, ou à tous niveaux (départements, ...)

Liste des objectifs stratégiques, besoin d'indicateurs, de KPIs pour rationaliser ces objectifs stratégiques



Exemple de tableau de bord (ici dans l'assurance)

Objectif stratégique	KPI's, indicateurs	Poids relatif
Equilibre des comptes	Sinistres/Cotisations Liquidation provisions Produit financier/CA Réassurance	7
Croissance	Volume +/-, Contrats +/- Taux couverture Taux pénétration CA nvx contrats	5
Satisfaction Clients	Enquête sat clients Résiliations demandées Réclamations	6
Simplification	Temps non opérationnel Temps demande/contrat Temps règlement sinistres	4
Compétence des hommes	Absentéisme Nb jours formation	3
	Taux erreur	
Extension Europe	Nb nvx partenariats	4
Leadership, Image	Enquête image	3

Les objectifs stratégiques peuvent aussi être vus comme les FCS pour réussir le Vision...

Le poids représente, une année donnée, le système d'arbitrage du management. Il peut être explicité ou... relativement secret

Exemple de tableau de bord (ici dans l'informatique)

Le TdB peut être au niveau entreprise, ou à tout niveau (fonction, département, processus, ...)



"Viser l'excellence opérationnelle, mesurer pour progresser... focaliser, bien choisir ce que l'on fait"
Jean-Pierre Corniou

Qualité
Améliorer la qualité du service au quotidien en visant l'excellence opérationnelle

- Enquête de satisfaction utilisateurs : note globale $\geq 3,21/5^*$
- Qualité d'exploitation : AQE¹ ≥ 152 et pas plus d'un mois < 148

Livrer à l'heure des systèmes de qualité en alignement avec le business

- Sur les projets majeurs DTSTI :
 - . Délai : 80 % des jalons projets négociés sont respectés
 - . Productivité du développement : objectif de 1,02 Point Fonction/JxH
 - . Développer les synergies avec Nissan : mesurer les actions engagées : 555 points (Scorecard Alliance)

Performance
Accroître notre contribution à la performance business et à l'internationalisation du Groupe

- Contribution des S.I aux bénéfices clients \geq à 60 M Euros sur les périmètres AQC² + MQC³

Accroître notre performance et notre maîtrise économique

- TQC⁴ 2004 = 21 M Euros d'actions de réduction du TQC

Management
Développer nos compétences métier et notre professionnalisme

- UET en " progrès continu " : 1 action de progrès en cours et 2 diagnostics Radar
- Initiative et créativité : 3 ICP par personne en 2004
- Formation et parcours : 100 % des entretiens contiennent un volet formation et orientation documenté, en lien avec la cible métier.

* - En 2004, Renault utilisera la même échelle (sur 5) que NISSAN. Selon la loi de conversion : $3,21/5 = 2,87/4$
1- AQE : Mesure de la qualité de l'exploitation informatique
2- AQC [Autre Que Construit] : Coût lié aux nouveaux systèmes d'information permettant des ruptures business
3- MQC [Mieux Que Construit] : Coût lié à l'amélioration des fonctionnalités et de l'usage des systèmes d'information existants
4- TQC [Tel Que Construit] : Coût lié au fonctionnement et à l'infrastructure des systèmes existants

Objectifs DTSTI 2004

D T S I

> Pour connaître les contributions de chaque Direction : <http://www.intra.renault.fr/dtsi/progres/>

Qualité

Améliorer la qualité du service au quotidien en visant l'excellence opérationnelle

- Enquête de satisfaction utilisateurs : note globale $\geq 3,21/5^*$
- Qualité d'exploitation : AQE[™] ≥ 152 et pas plus d'un mois < 148

Client
Client, Processus

Livrer à l'heure des systèmes de qualité en alignement avec le business

- Sur les projets majeurs DTSI :
 - . Délai : 80 % des jalons projets négociés sont respectés
 - . Productivité du développement : objectif de 1,02 Point Fonction/JxH
- Développer les synergies avec Nissan : mesurer les actions engagées : 555 points (Scorecard Alliance)

Client, Processus
Processus
Alignement

Performance

Accroître notre contribution à la performance business et à l'internationalisation du Groupe

- Contribution des S.I aux bénéfices clients \geq à 60 M Euros sur les périmètres AQC[™] + MQC[™]

Economique

Accroître notre performance et notre maîtrise économique

- TQC[™] 2004 = 21 M Euros d'actions de réduction du TQC

Economique, Processus

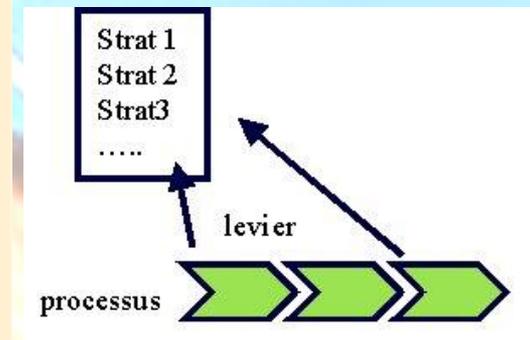
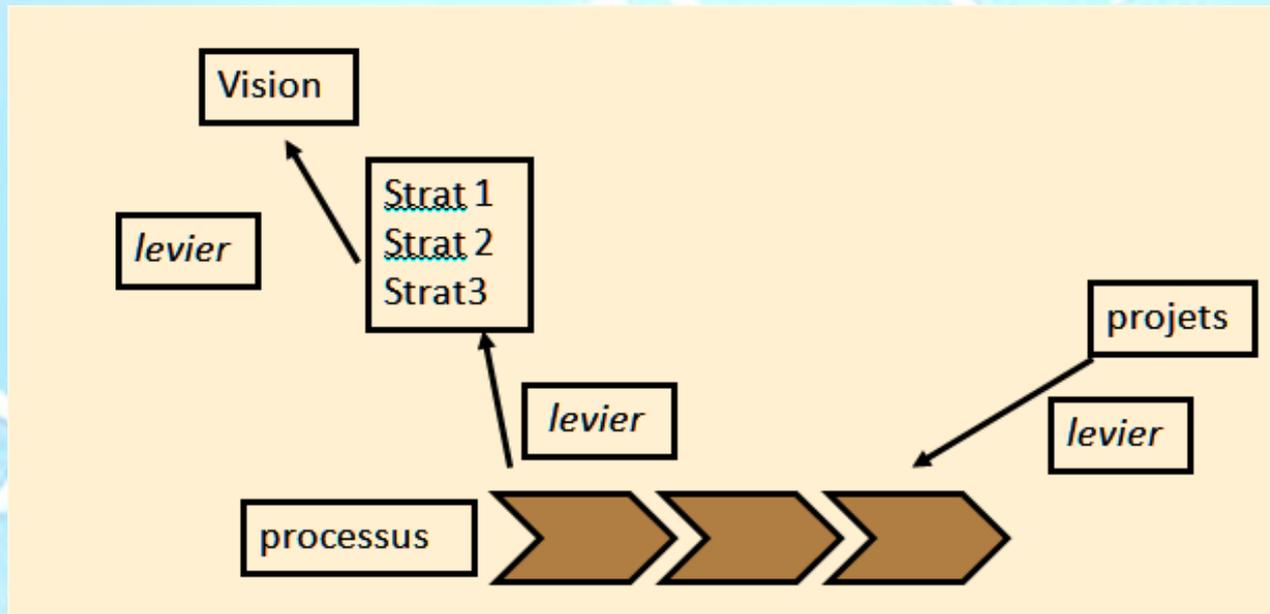
Management

Développer nos compétences métier et notre professionnalisme

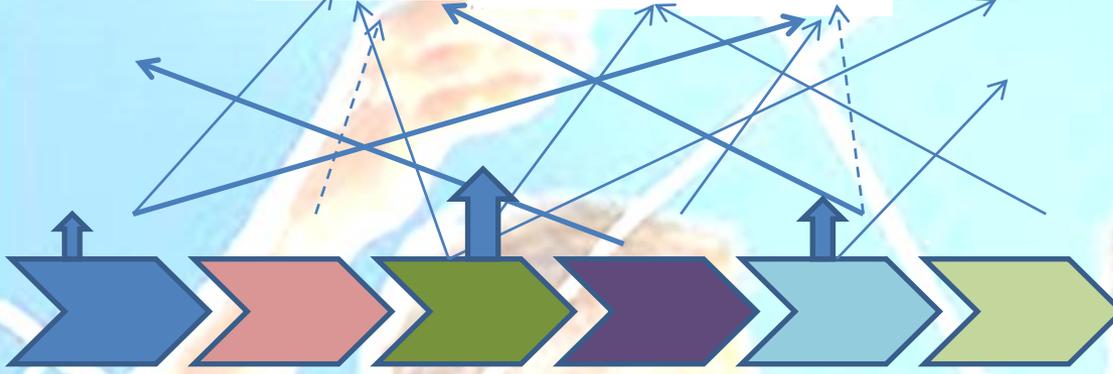
- UET en " progrès continu " : 1 action de progrès en cours et 2 diagnostics Radar
- Initiative et créativité : 3 ICP par personne en 2004
- Formation et parcours : 100 % des entretiens contiennent un volet formation et orientation documenté, en lien avec la cible métier.

Personnel
Personnel
Personnel

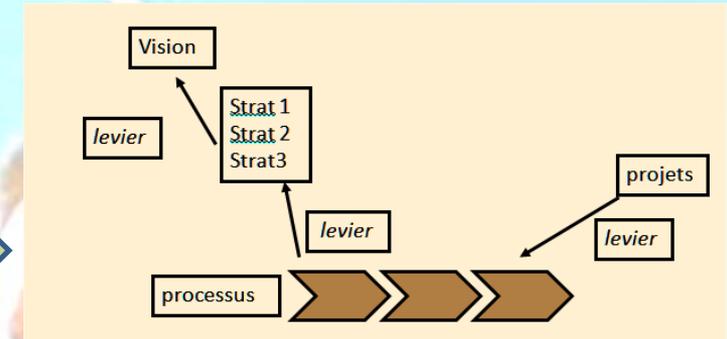
L'alignement stratégique



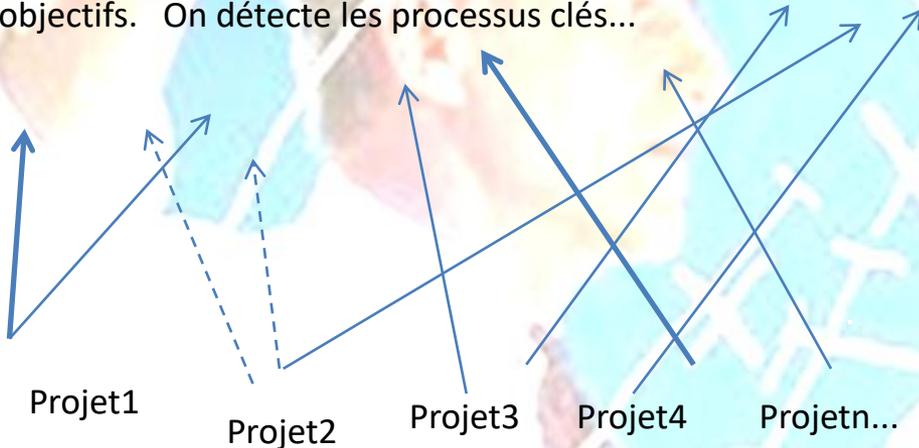
On peut aligner objectifs stratégiques sur la Vision, pour équilibrer le tableau de bord, processus sur objectifs stratégiques, pour déterminer les processus clés, projets sur processus pour estimer l'importance stratégique des projets, indépendamment de leur rentabilité...



Améliorer les processus a un effet de levier évident sur les objectifs. On détecte les processus clés...



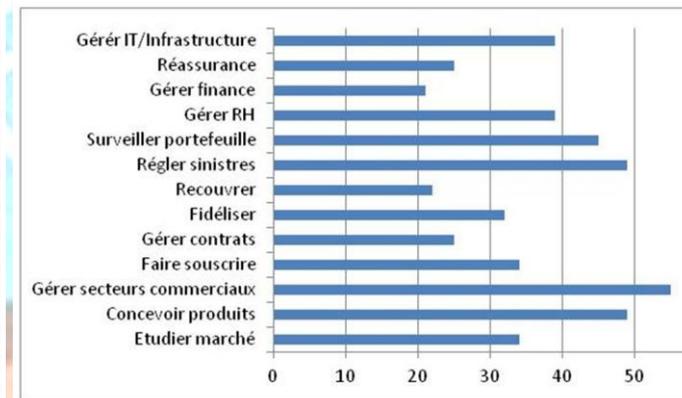
On peut ainsi "peser" l'importance stratégique des projets digitaux, par effets de leviers combinés sur les processus clé 😊



...des méthodes simples permettent d'apprécier l'effet de levier des processus sur les objectifs stratégiques...

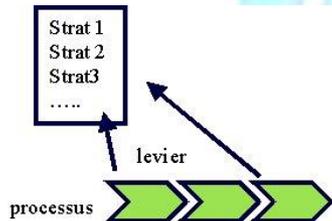
方針 管理
Hoshin Kanri

	Profit	Croissance	Sat Cli	Simpli	Hommes	Europe	Image
poids>>	7	5	6	4	3	4	3
Etudier marché		2	2			3	
Concevoir produits	1	3	2	1		2	1
Gérer secteurs commerciaux	3	1	2	2	2		1
Faire souscrire	1	4			1	1	
Gérer contrats			1	4	1		
Fidéliser	1	3				1	2
Recouvrer	2			2			
Régler sinistres		1	4	2	1		3
Surveiller portefeuille	2	2	1	2	1	1	
Gérer RH	1		1	2	4		2
Gérer finance	1			2			2
Réassurance	2					2	1
Gérer IT/Infrastructure	3		1		3		1



En comité de direction on se pose alors la question: "Si mon processus Pn devenait ultra performant, quel serait son effet de levier immédiat sur mon objectif stratégique O1, O2, ... , On ?" On vote alors avec des pondérations: 0:rien à voir 3:effet marquant 1,2:intermédiaire.

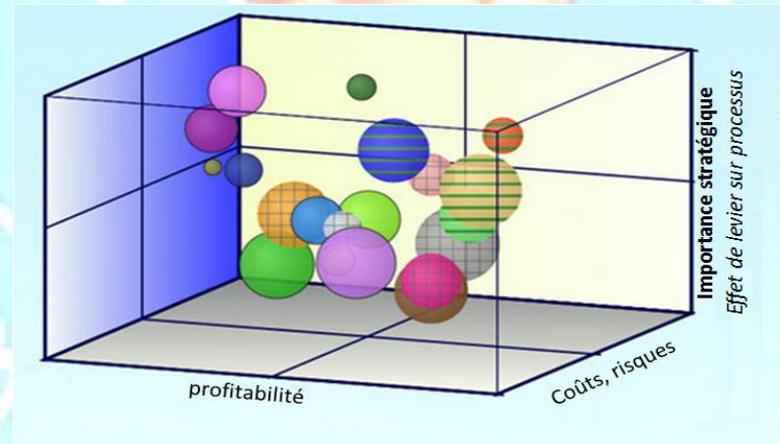
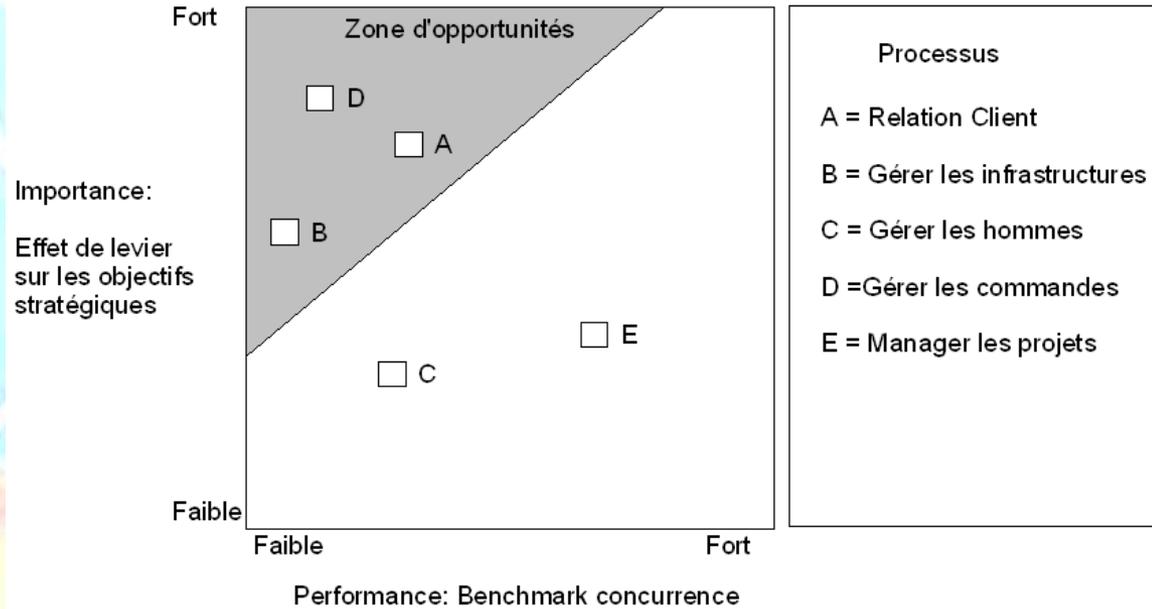
Une fois ce tableau rempli, on calcule l'effet de levier cumulé des processus sur les stratégies, en additionnant: levier global du processus= $\sum \text{levier}_n * \text{poids}_n$ stratégique_n. On obtient ainsi le "hit parade" de l'importance stratégique des processus, pour une année donnée.



...mais l'importance des processus n'est pas tout, il faut également s'intéresser à la performance des processus...

Mais... on peut-être déjà très bons sur certains processus clés, mais assez mauvais sur d'autres. L'**importance** stratégique n'est pas tout, il faut aussi s'intéresser à la **performance**. En se comparant à la concurrence, en faisant des "benchmarks", en regardant ce que savent faire d'autres, non seulement chez ses concurrents, mais chez de nouveaux entrants, dans d'autres secteurs, on peut apprécier la performance de chacun des processus.
Mes processus clés deviennent alors ceux qui sont importants et peu performants!

En étudiant ensuite les projets (en calculant de la même façon l'effet de levier des projets sur les processus clés), on obtient le classement des projets par importance stratégique.
Ce sera un axe clé pour choisir les projets, les deux autres axes étant la rentabilité du projet, sa justification économique et l'axe du coût et du risque du projet.
On débouche alors sur un "portfolio" de projets, cohérents stratégiquement. Ces mécanismes sont déjà très employés en ce qui concerne les projets informatiques, mais devraient s'appliquer à tous les projets.



Portfolio Projets

Performance et KPIs.... ?

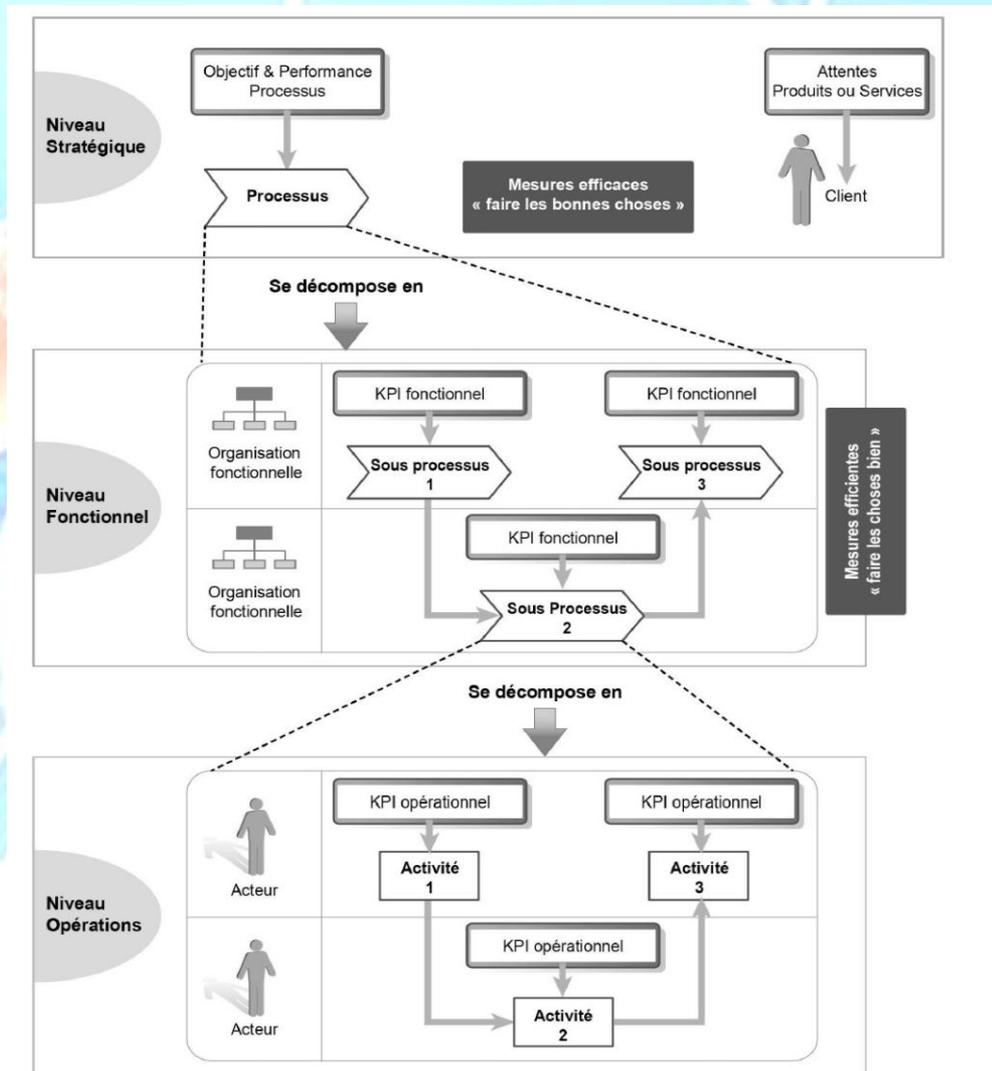
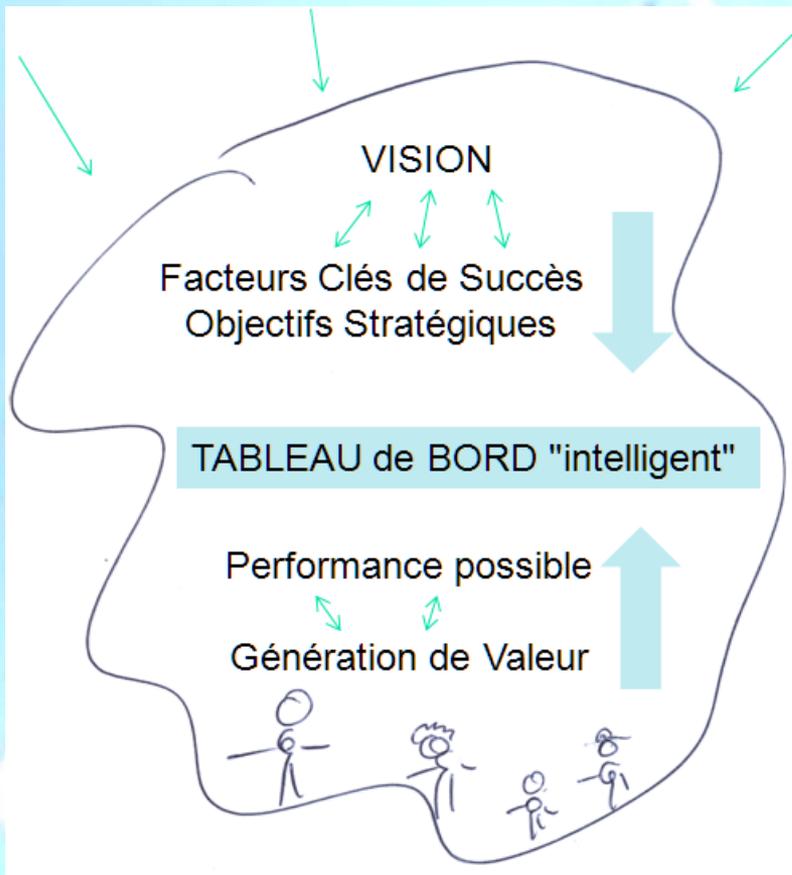


Figure 2.9 Déclinaison de la notion de performance du processus aux différents niveaux de l'organisation

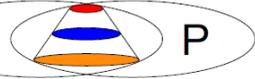
Objectifs, tableau de bord "intelligent"



Souvent les tableaux de bord et les KPIs classiques ne fonctionnent pas, créent du stress et des dysfonctionnements

Il faut également mettre à plat des indicateurs fiables et neutres représentant réellement la performance, en prenant en compte les priorités spécifiques de chaque acteur

Un tableau de bord doit se construire dans l'équilibrage fin entre les objectifs classiques, et les consolidations d'indicateurs représentant réellement la performance, issus de méthodes nouvelles (voir ADP)



LIVRE BLANC DE LA PERFORMANCE

Pour une ***gouvernance intégrale*** au service de l'***homme intégral***

**La performance se génère au fil de l'eau et *a priori*,
bien plus qu'elle ne s'améliore à coups de projets *a posteriori*.**

DE LA CONTRAINTE A LA MOBILISATION

La gouvernance par la contrainte épuise les hommes et détruit la performance. Elle ignore, et pire : elle empêche l'exploitation des leviers locaux disponibles. Libérons les hommes de la logique de contrainte pour qu'ils puissent :

- Exploiter finement leurs propres leviers prioritaires à fort enjeu potentiel
- Développer et exercer pleinement leurs talents et leur créativité
- Trouver du sens et grandir dans leurs métiers

**Nous ne savons pas améliorer la performance durablement.
Créons les conditions opérationnelles pour aider les hommes à la générer.
C'est l'objet de l'Arbre de Performance®.**

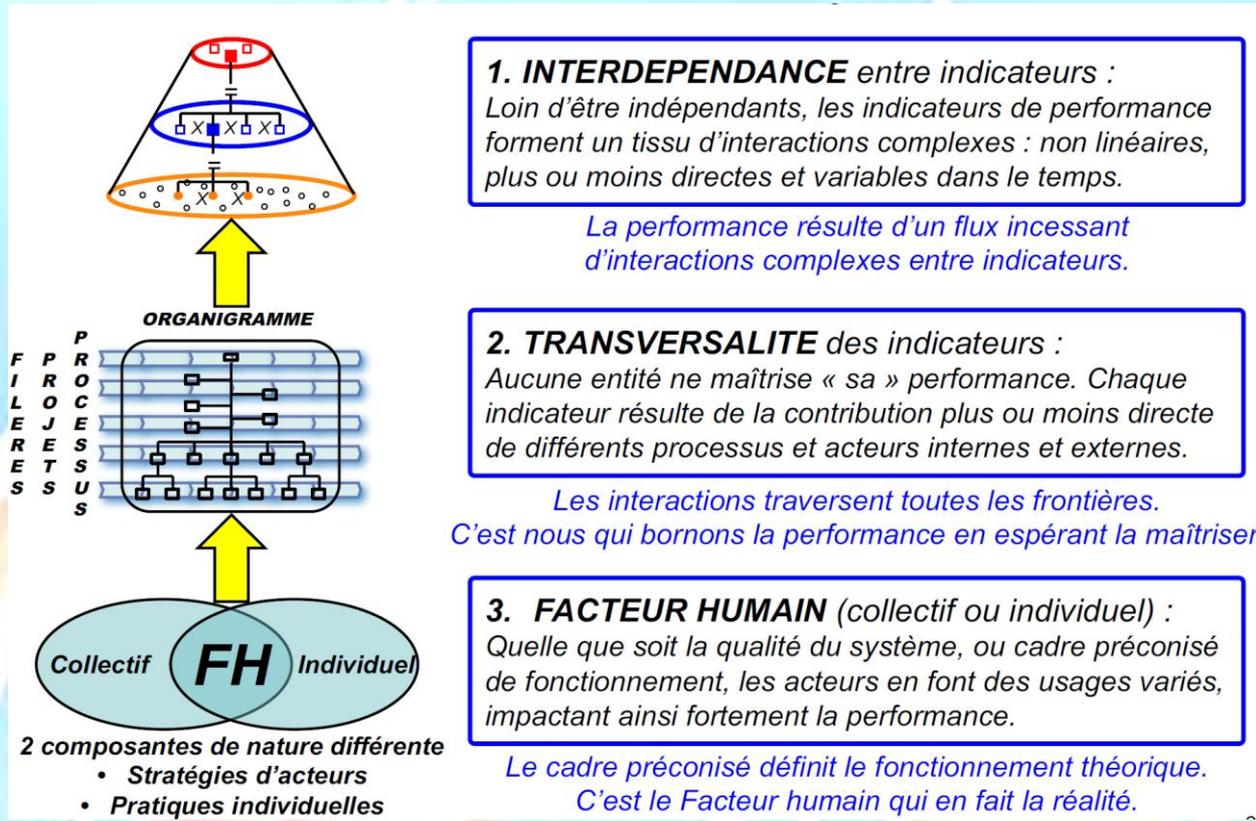
Date de mise à jour : le 7 avril 2017

Georges GARIBIAN
georges.garibian@management-performance.fr

Traduttore, traditore !

Comprendre la dispersion des performances par l'analyse des pratiques

Traduttore, traditore !



La véritable amélioration continue vise la cible de l' "Organisation Performante"

Loin de multiplier les projets d'amélioration en tous sens, se centrer sur des projets ayant du sens, notamment les projets d'**innovation et de transformation du management**.

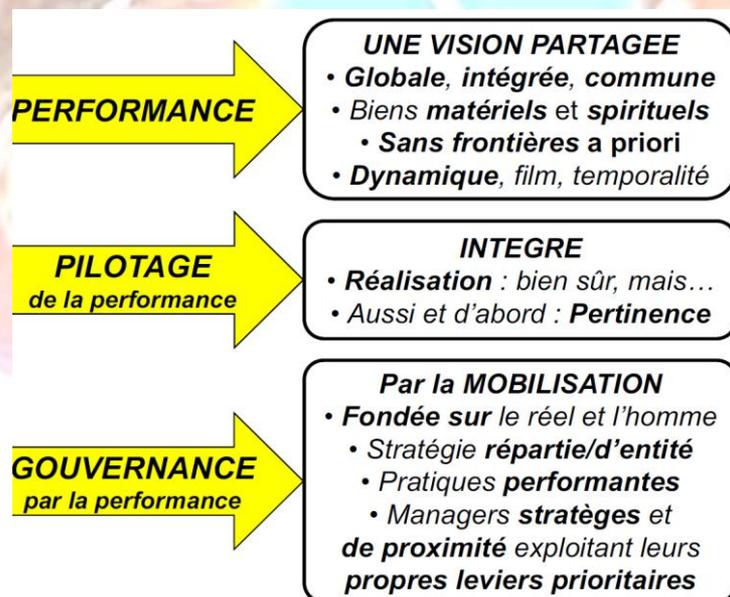
Definition : La **PERFORMANCE** est la **VALEUR GENEREE**
par et pour les parties prenantes internes et externes a l'entreprise
en vue du **bien commun fonde sur la dignite humaine de chacun.**

La **PERFORMANCE** d'une **ENTITE**
est sa **CONTRIBUTION a la performance de l'entreprise.**

Traduttore, traditore !

La performance **sans frontières** devient
un **support fédérateur** qui favorise :

- La coopération entre acteurs et les synergies entre leurs actions
- La cohérence des modes de management, des priorités et des objectifs



© ADP (Arbre de Performance)

Mais **cela ne sert à rien** de rêver de performance si on ne connaît pas son potentiel d'amélioration...

Traduttore, traditore !

1) Que mesurer? Comment mesurer la valeur, la génération de performance?

Choix par les acteurs de base des critères à mesurer, lors d'un travail itératif de coproduction par un groupe de travail (responsables opérationnels et fonctionnels ayant une bonne connaissance du processus)

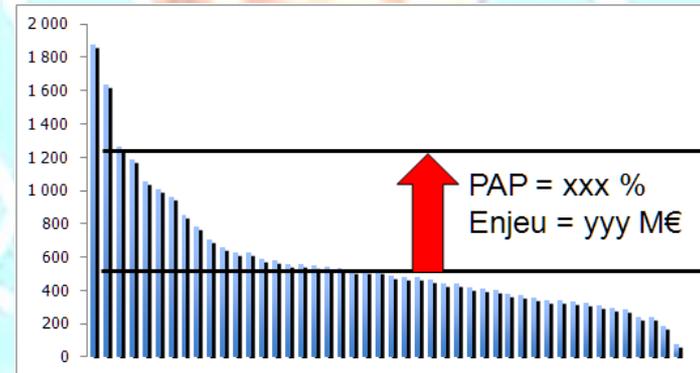
Chaque participant progresse individuellement et tous convergent collectivement vers une vision partagée de la génération de la performance

Le choix se fait collectivement et en consensus par le groupe de travail

2) Savoir, Comparer

"Benchmark" entre services, départements similaires...

3) Calculer les potentiels d'amélioration de la performance (PAP)



Mesurer sa performance, c'est se comparer aux meilleurs...

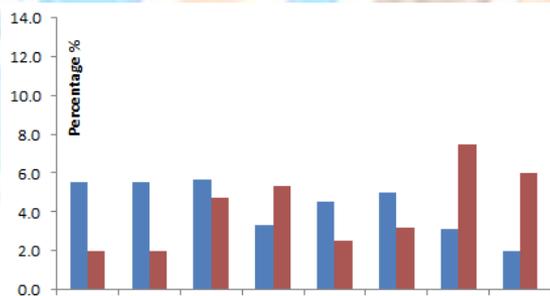


Choisir ses critères
des résultats au bien-être,
des produits aux processus,
des délais à la satisfaction client,
de la qualité à l'image,
...

Utiliser les études existantes ou
commander des analyses

Ne pas se comparer qu'à son secteur
économique au sens strict...

Recherche des "best practices" en
organisation, en processus, en
innovation, en commercialisation,



Gestion de la Performance des Processus: points clés



La mesure de la performance est un voyage, elle doit évoluer au fur et à mesure que le métier évolue.

La capacité de l'organisation à mesurer la performance des processus puis à en exploiter les résultats dépend de sa maturité dans le domaine de la gestion des processus.

La mesure de la performance commence par le suivi des performances, par la mise en place d'une vision claire de ce qui doit être suivi et par l'explication du « pourquoi » de la mesure.

La mesure de la performance doit être pilotée par des objectifs clairs : des standards, des indicateurs-clés (KPI), des coûts limités, etc.

Un dispositif de mesure de la performance doit toujours être défini par et dans le cadre de groupes de travail formalisés (gérés par les managers) dont les performances seront mesurées et qui utiliseront l'information produite.

Gestion de la Performance des Processus: points clés



Toute évolution doit également être gérée au travers de cette même organisation en groupes de travail formalisés.

Tout dispositif de mesure de la performance doit évoluer, sinon il s'éloigne du métier et perd rapidement de son intérêt.

L'action de mesurer est directement liée à la quantification d'une information (ou d'un ensemble d'informations) dans un référentiel standardisé qui en définit la précision, la complétude et la cohérence.

Une métrique est normalement obtenue à partir de mesures par une extrapolation ou un calcul mathématique.

Un indicateur est une simple représentation d'une mesure ou d'une métrique associée à un objectif défini.

La mesure associée au déroulement ou au résultat d'un processus est basée sur quatre dimensions fondamentales qui sont : le temps, le coût, la capacité et la qualité.

Gestion de la Performance des Processus: points clés

Il y a douze critères de qualité pour les indicateurs de performance des processus : Alignés, Responsables, Prédicatifs, Opérationnels, Peu nombreux, Faciles à comprendre, Équilibrés et liés, Transformants, Normalisés, Contextuels, Soutenus, Pertinents.

L'analyse de la chaîne de valeur (Value Stream Mapping), l'analyse des coûts par activités (Activity-Based Costing ou méthode ABC) et la Maîtrise Statistique des Procédés (MSP - Statistical Process Control, SPC) sont des méthodes de mesure fiables et très répandues.

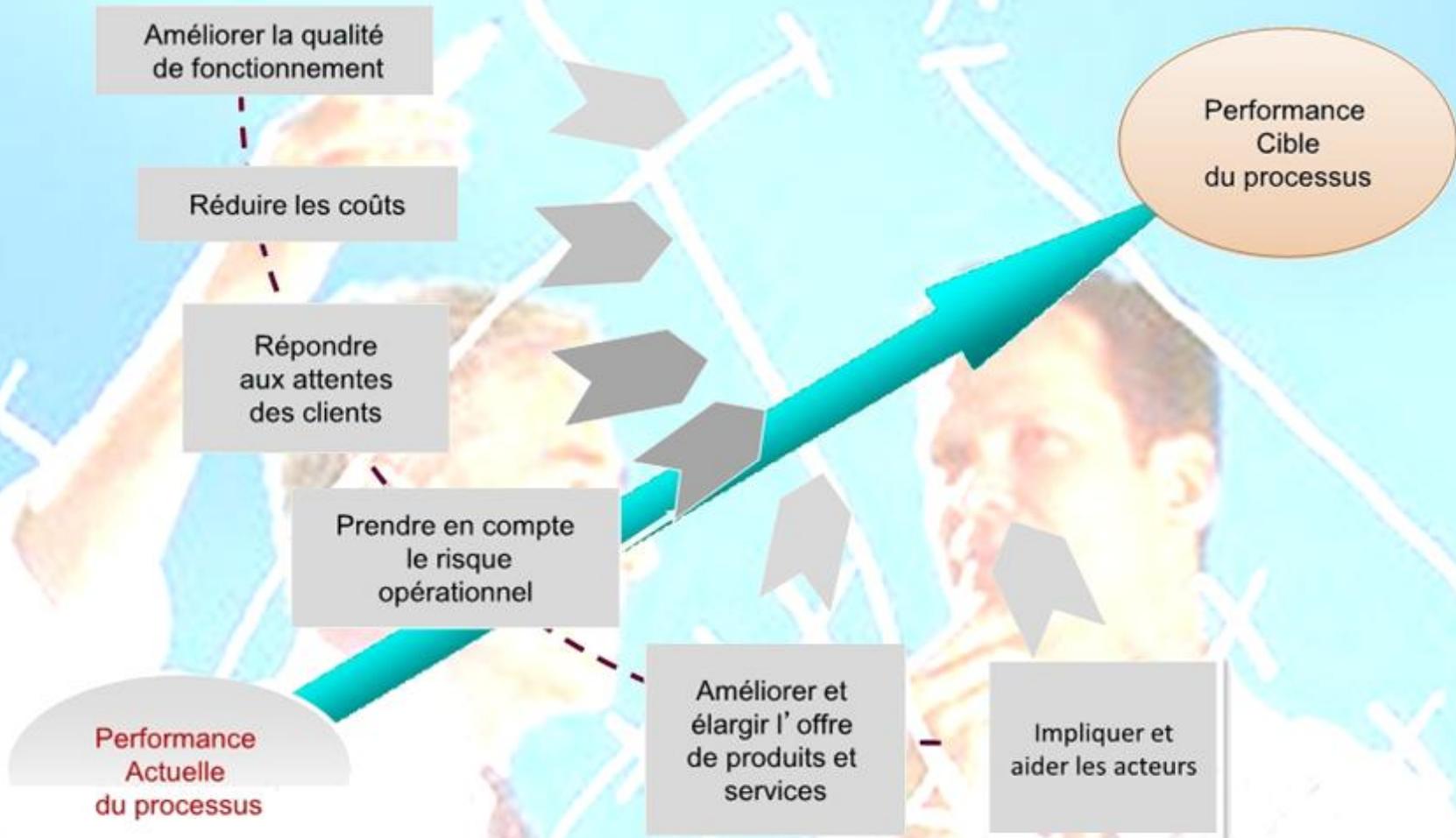
Quand un processus est stable, ses variations de performance sont prévisibles, les "mauvaises surprises" sont ainsi extrêmement rares.

LES PROCESSUS

“ Offrir du bon miel à la bonne mouche au bon moment et au bon endroit. ”

Salvador Dali

Comment améliorer la performance



Management de la performance des processus

La performance d'un processus peut être définie par sa capacité à correspondre aux attentes des différentes parties prenantes qui interagissent directement ou indirectement avec lui

Les 4 dimensions de la mesure de la performance : temps, coût, capacité, qualité

Les 12 caractéristiques recommandées pour les indicateurs :

- **Aligné** avec les stratégies et objectifs d'entreprise
- Un propriétaire **Responsable** du résultat obtenu
- **Prévisible** – mesure les sources de valeur, indicateurs essentiels de la performance souhaitée
- **Modifiable** – offre une information rapide pour que les utilisateurs puissent intervenir et améliorer la performance
- **Peu nombreux** – les utilisateurs se concentrent sur un petit nombre d'activités à forte valeur ajoutée ou sur l'efficacité globale du processus.
- **Facile à comprendre** – clair et facilement compréhensible.
- Offrir une vision **équilibrée et liée** de ce qui est mesuré.
- **Transformant** – déclenche des changements positifs dans l'organisation
- **Normalisé** pour s'intégrer dans les tableaux de bord, dans toute l'organisation et être employé comme référentiel dans le secteur et à l'extérieur.
- **Contextualisé** – Met la performance en contexte en appliquant des cibles et des seuils pour que les utilisateurs évaluent leur progrès dans le temps.
- **Renforcé** – peut être amélioré en y joignant des compensations ou motivations.
- **Pertinent** – peut être revu et rafraîchi périodiquement.

Facteur clé de succès : se concentrer sur les INDIVIDUS autant que sur le PROCESSUS

Les 12 critères des indicateurs de performance des processus



Critères	Caractéristiques
Alignés	Les IPP sont cohérents avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise.
Responsables	Chaque IPP est la « propriété » d'une personne ou d'un groupe qui est responsable de sa définition, de son suivi et de son résultat.
Prédictifs	Les IPP doivent pouvoir être mis facilement en relation avec la performance globale du processus.
Opérationnels	Les IPP restituent des données datées et opérationnelles de sorte que le (les) manager(s) du processus peut (peuvent) intervenir concrètement pour améliorer la performance réalisée.
Peu nombreux	Les IPP doivent être peu nombreux et se concentrer sur les informations les plus significatives de l'efficacité globale du processus.
Faciles à comprendre	Les IPP doivent être clairs et fondés sur des métriques simples. Les directeurs doivent savoir agir directement sur ces métriques.
Équilibrés et liés	Les IPP doivent s'équilibrer et se renforcer mutuellement. Ils ne doivent pas entrer en concurrence ou porter à confusion.
Transformants	Les IPP doivent pouvoir remettre en cause l'autoévaluation naturelle de l'organisation.
Normalisés	Les IPP sont généralement plus efficaces lorsqu'ils se basent sur des définitions, des règles et des métriques normalisées, de façon à ce qu'ils puissent être intégrés dans des tableaux de bord diffusés à travers l'organisation et utilisés dans des études comparatives au sein du secteur ou en dehors.
Contextuels	Les IPP mettent la performance en contexte en lui associant des objectifs et des seuils pour que les utilisateurs puissent jauger leur progrès dans le temps.
Soutenus	L'impact des IPP peut être renforcé en leur associant une prime ou tout autre type d'incitation.
Pertinents	Les IPP perdent de leur impact avec le temps, c'est pourquoi il convient de les revoir et de les rafraîchir lorsque cela s'avère nécessaire.

MODÈLE REPO

développé en partenariat avec le
LAB 5 Pilotes de Processus

RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DE PROCESSUS ORGANISATIONNEL

afnor
GROUP

4 RISQUES & OPPORTUNITÉS

ROBUSTESSE
RÉSILIENCE

80 PTS

3 RESSOURCES

5M TECHNOLOGIQUES
BUDGÉTAIRES

120 PTS

2 REPRÉSENTATION

COMPRÉHENSION DU
PROCESSUS

40 PTS

1 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

LEADERSHIP
PILOTAGE

160 PTS

5 PARTIES INTÉRESSÉES

INTERACTIONS

40 PTS

PROCESSUS

10 RÉSULTATS

160 PTS

6 GESTION DES FLUX

PHYSIQUE
INFORMATIONS

80 PTS

7 MAÎTRISE

OPÉRATIONNELLE DES
ACTIVITÉS DU PROCESSUS

80 PTS

8 INTERFACES

AVEC LES PROCESSUS
& LES SYSTÈMES

80 PTS

9 AMÉLIORATION

INNOVATION AGILITÉ
COMPÉTITIVITÉ

160 PTS

4 RISQUES & OPPORTUNITÉS

ROBUSTESSE
RÉSILIENCE

80 PTS

3 RESSOURCES

5M TECHNOLOGIQUES
BUDGÉTAIRES

120 PTS

2 REPRÉSENTATION

COMPRÉHENSION DU
PROCESSUS

40 PTS

1 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

LEADERSHIP
PILOTAGE

160 PTS

5 PARTIES INTÉRESSÉES

INTERACTIONS

40 PTS

PROCESSUS

10 RÉSULTATS

160 PTS

6 GESTION DES FLUX

PHYSIQUE
INFORMATIONS

80 PTS

7 MAÎTRISE

OPÉRATIONNELLE DES
ACTIVITÉS DU PROCESSUS

80 PTS

8 INTERFACES

AVEC LES PROCESSUS
& LES SYSTÈMES

80 PTS

9 AMÉLIORATION

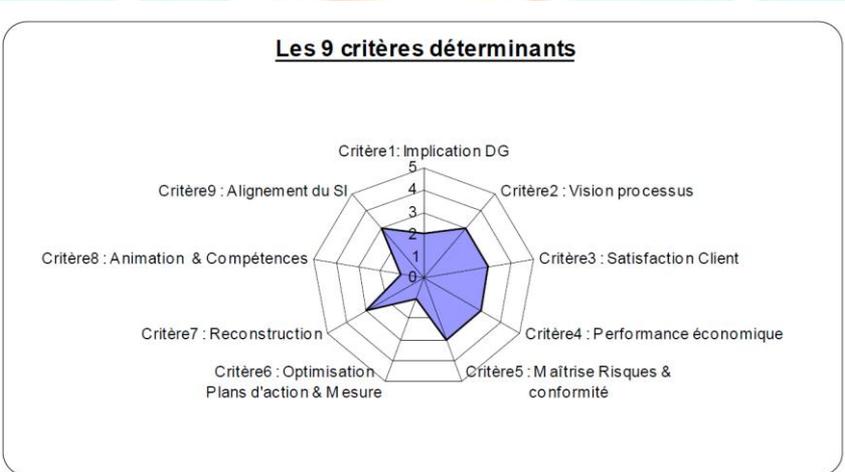
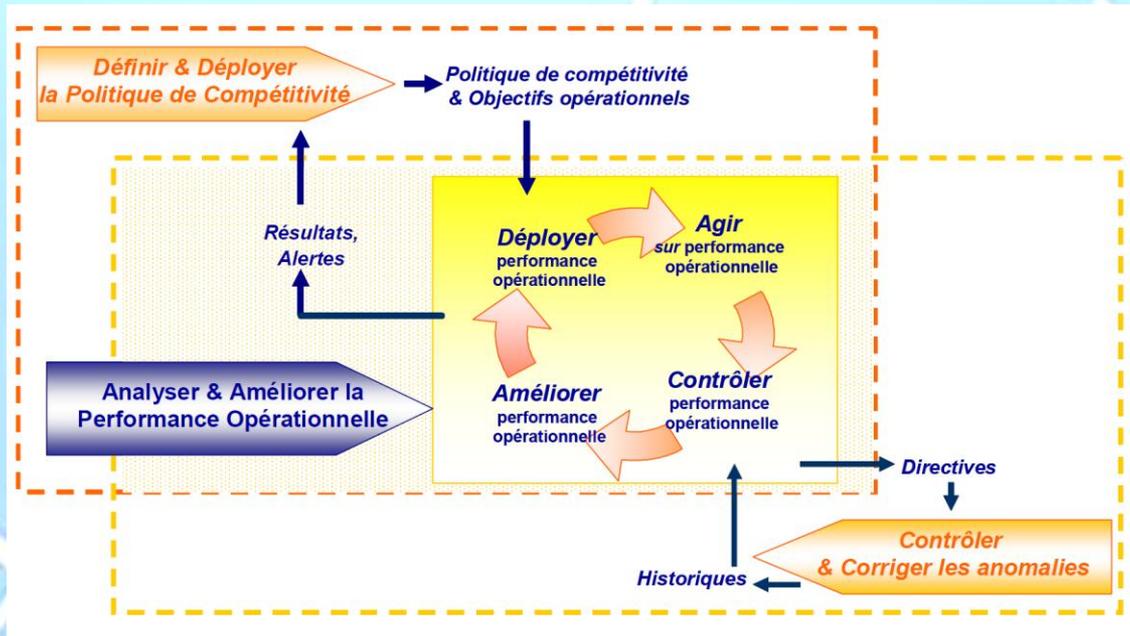
INNOVATION AGILITÉ
COMPÉTITIVITÉ

160 PTS

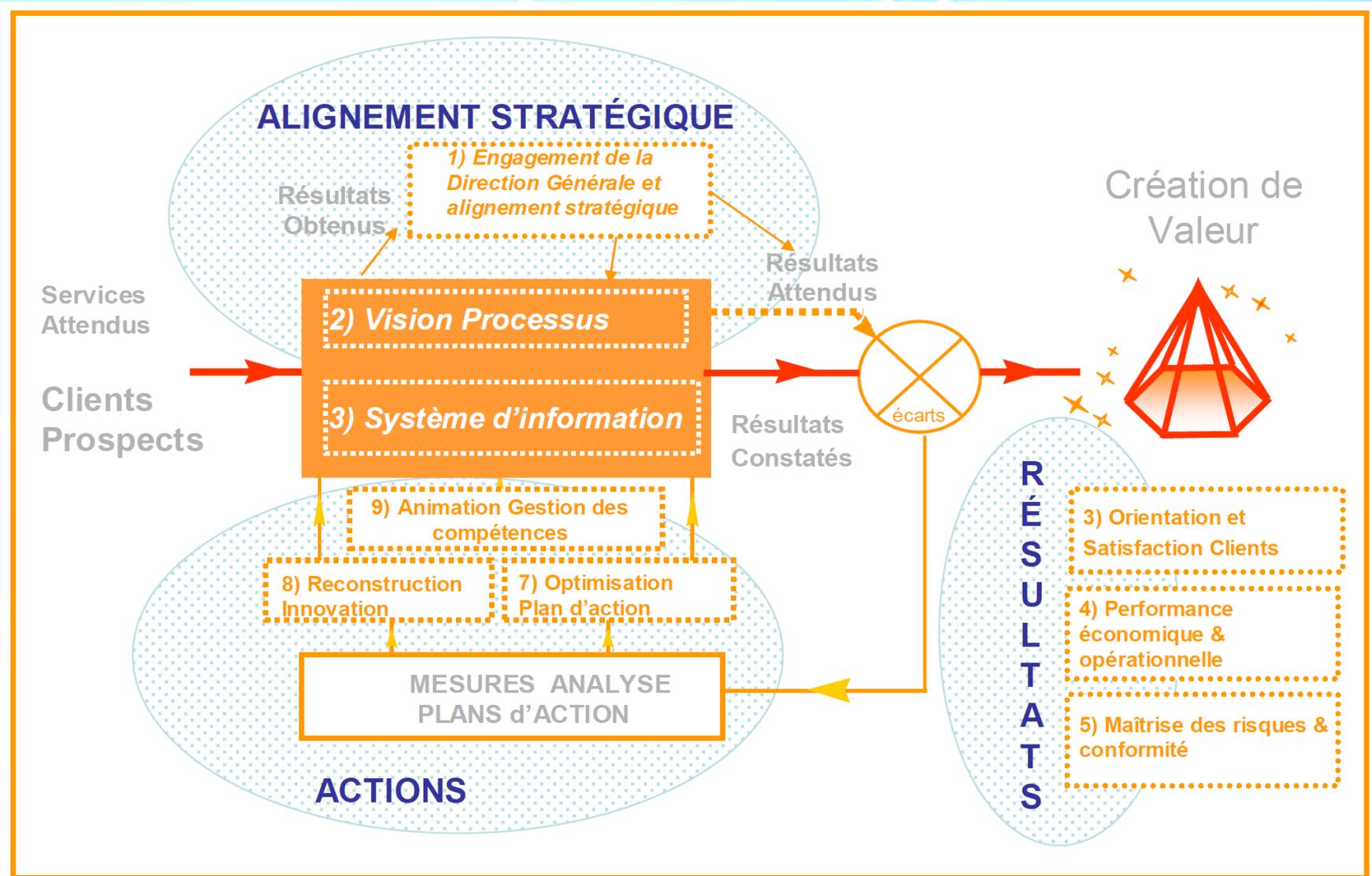
1 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE Lien stratégique Leadership Communication porteuse de sens Pilotage Moyens	2 REPRÉSENTATION DU PROCESSUS Description statique L'état dynamique Parties intéressées Valeurs créées Connaissances	3 RESSOURCES Mise à disposition des ressources Les besoins futurs Les ressources humaines Optimisation des ressources Ressources innovantes	4 RISQUES & OPPORTUNITÉS Gestion des risques Plan de maîtrise des risques Plan de continuité d'activité Gestion des opportunités Résilience du processus	5 PARTIES INTÉRESSÉES Identification des parties intéressées Qualification des parties intéressées Qualification des besoins et attentes Cohérence des objectifs Mgt des relations avec les parties intéressées
6 GESTION DES FLUX Cartographie des flux Caractérisation des flux Analyse et optimisation des flux Mesure de la performance des flux Contribution à la performance globale	7 MAÎTRISE DES ACTIVITÉS DU PROCESSUS Dispositifs de maîtrise Système de mesure Surveillance Optimisation Responsabilités et autorités	8 INTERFACES AVEC LES PROCESSUS Caractérisation des interfaces Enjeux transverses Maîtrise des interfaces clés Vigilance et régulation Responsabilités	9 AMÉLIORATION Amélioration continue Innovation Agilité Compétitivité Veille	10 RÉSULTATS Résultats opérationnels Résultats clients du processus Résultats du personnel Résultats sociétaux Résultats des parties intéressées

développé en partenariat avec le

Modèle de maturité du C2P



Modèle de maturité du C2P



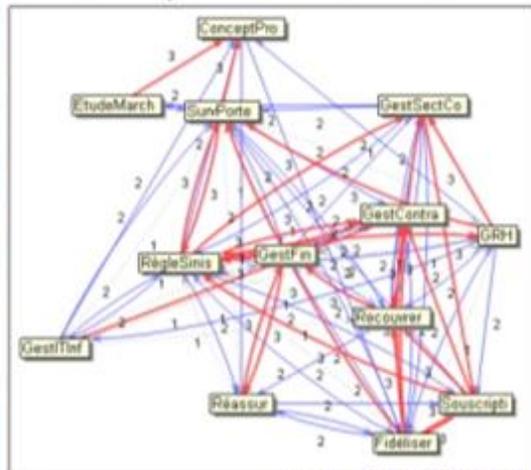
Analyse de la performance des processus identification et gestion des interdépendances

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 : EtudeM	0	3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0
2 : Concep	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0
3 : GestSe	2	1	0	3	1	2	2	2	2	1	0	0	1
4 : Souscri	1	0	0	0	3	3	3	3	0	0	1	1	0
5 : GestCo	0	1	2	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1
6 : Fidélise	1	1	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	0
7 : Recouv	0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	3	2	0
8 : RègleSi	1	2	3	2	3	1	0	0	3	3	3	2	2
9 : SunPor	1	3	1	2	2	2	2	3	0	1	2	1	1
10 : GRH	0	2	3	2	1	1	2	2	3	0	1	0	2
11 : GestFi	0	1	2	0	2	0	2	3	1	1	0	3	1
12 : Réass	0	2	0	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0
13 : GestIT	1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0

Les influences sont notées de 0 à 3.
 0 Pas d'influence 2 : Moyenne
 1 Faible 3 : Forte



Graphe des influences directes



— Influences les plus faibles
 — Influences faibles
 — Influences moyennes
 — Influences relativement importantes
 — Influences les plus importantes

Améliorer un processus peut avoir un impact sur d'autres processus... (ici, par exemple le processus 1 influence fortement (3) le processus 2, si j'étudie mieux le marché, je développerai mieux mes produits/services !).

Certains processus (les "leviers"), sont aux nœuds des interdépendances des processus...

<http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-outils-telechargeables---compatibilite-windows-uniqueement/51-micmac.html>
 Utilisation de MICMAC ©LIPSOR-CNAM

Analyse de la performance des processus

Définition:

L'analyse de processus permet de mieux comprendre les activités du processus et de mesurer les résultats de ces activités pour répondre aux objectifs de l'organisation

Pourquoi?

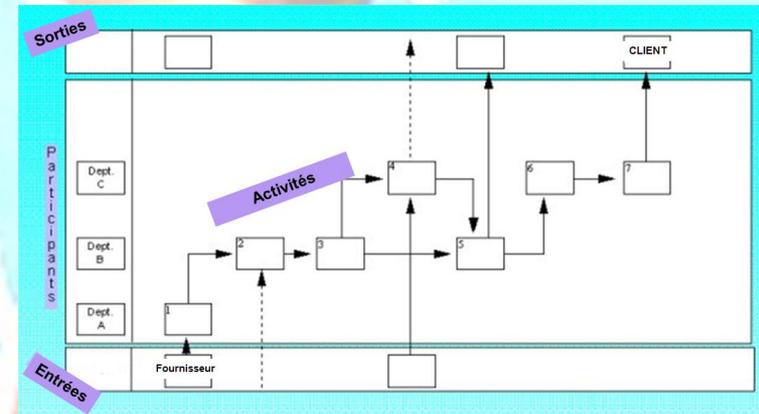
L'analyse des processus est un outil essentiel pour évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise travaille pour atteindre ses objectifs. Le principal avantage de l'étude de « l'existant » du processus est qu'elle permet la compréhension commune de la façon dont le travail est fait à un instant « t »

Quand?

La surveillance permanente

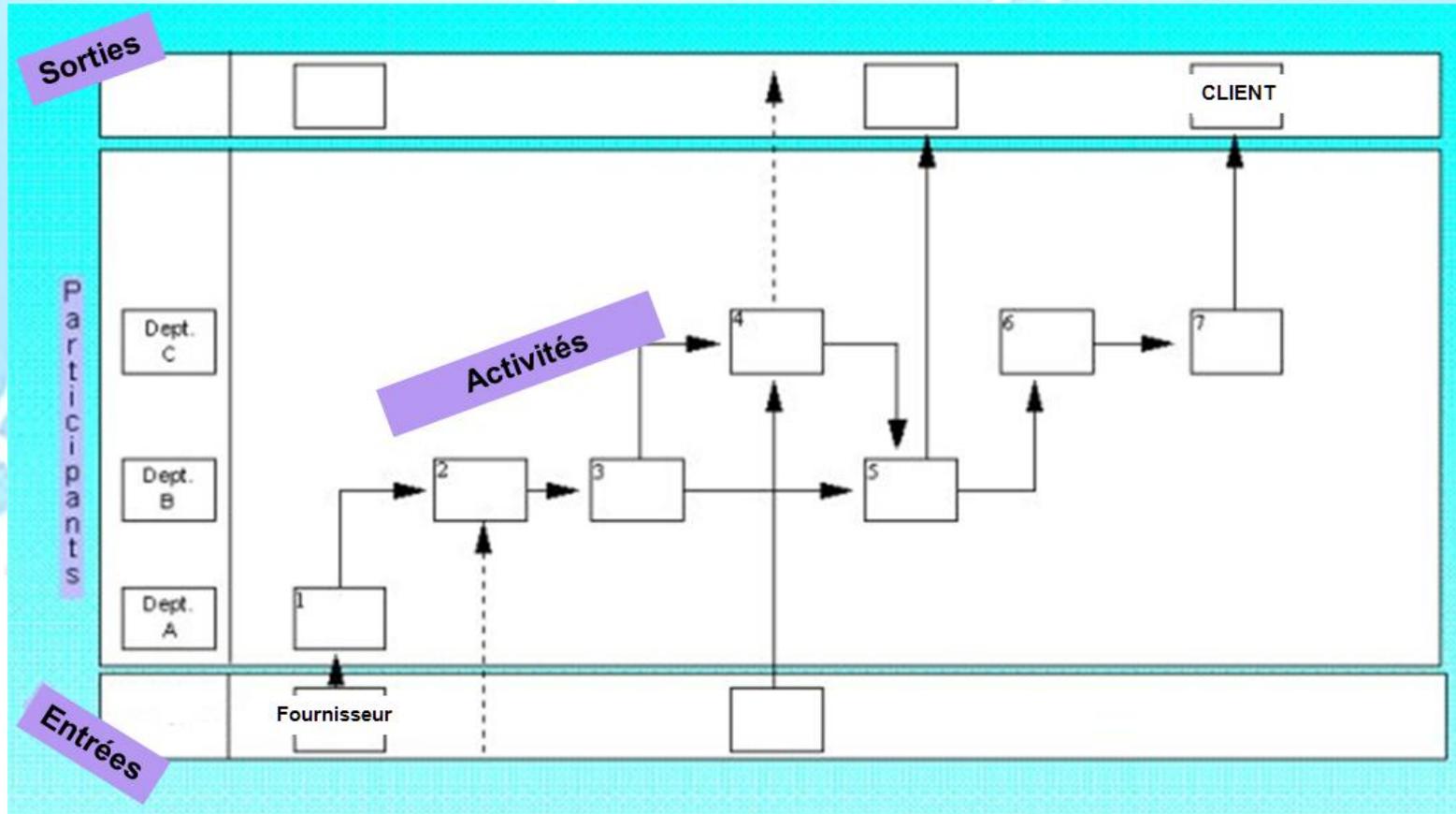
L'analyse événementielle:

- Planification stratégique
- Problème de performance
- Nouvelles technologies
- Fusions, acquisitions, cessions d'actifs
- Exigences réglementaires



Ou mettre les indicateurs?

- Finalité (s)?
- Efficacité ?
- Effizienz ?
- Risques ?
- Inter-activités? Flux?
- Efficacité ?
- Q C D ?
- Agilité?
- Flux?



Les 6 étapes de la création des

<p>Étape 1 Définir le problème sur lequel on veut appliquer l'indicateur.</p>
<p>Étape 2 Identifier les critères d'évaluation du processus qui doivent être mis sous contrôle par l'indicateur.</p>
<p>Étape 3 Challenger les critères d'évaluation mesurés par l'indicateur.</p>
<p>Étape 4 Identifier d'autres indicateurs possibles.</p>
<p>Étape 5 Établir des plans d'actions pour chacun des critères.</p>
<p>Étape 6 Recenser les différentes actions à lancer et sélectionner les meilleures en fonction des indicateurs.</p>

Management de la performance des processus

Étape 1

Définir le problème sur lequel on veut appliquer l'indicateur.

Étape 2

Identifier les critères d'évaluation du processus qui doivent être mis sous contrôle par l'indicateur.

Étape 3

Challenger les critères d'évaluation mesurés par l'indicateur.

Étape 4

Identifier d'autres indicateurs possibles.

Étape 5

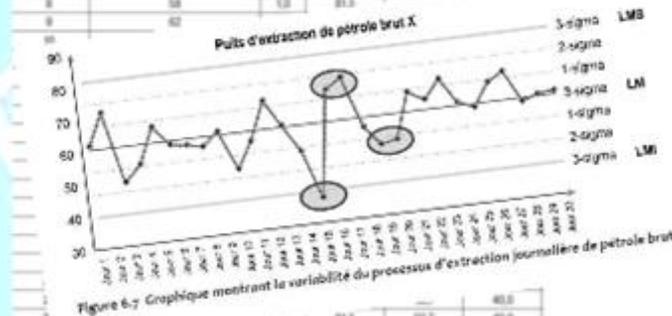
Établir des plans d'actions pour chacun des critères.

Étape 6

Recenser les différentes actions à lancer et sélectionner les meilleures en fonction des indicateurs.

Tableau 6.7 Carte de contrôle d'un puits de pétrole

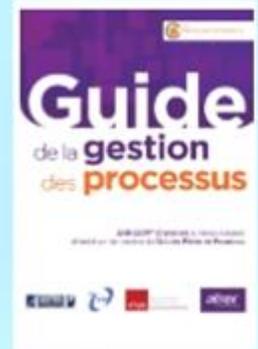
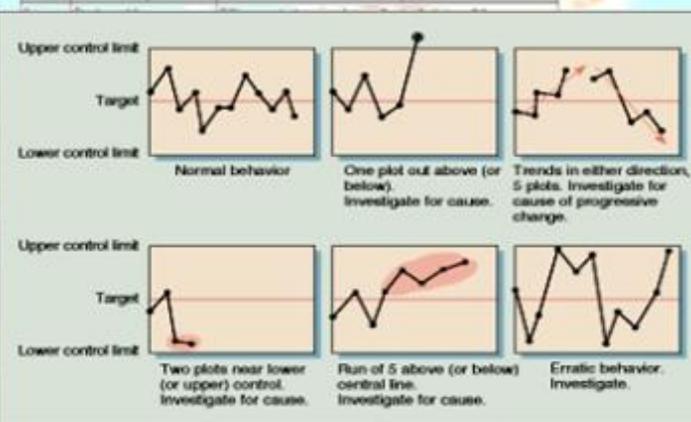
Jour	Pétrole brut extrait (milliers de barils/jour)	Sm	LMS	LM	LMI
1	62		91,5	60,7	40,0
2	68	7,0	91,5	60,7	40,0
3	51	18,0	91,5	60,7	40,0
4	57	6,0	91,5	60,7	40,0
5	66	9,0	91,5	60,7	40,0
6	60	6,0	91,5	60,7	40,0
7	58	1,0	91,5	60,7	40,0
8	58	1,0	91,5	60,7	40,0
9	62		91,5	60,7	40,0



Jour	Pétrole brut extrait (milliers de barils/jour)	Sm	LMS	LM	LMI
1	62		91,5	60,7	40,0
2	68	7,0	91,5	60,7	40,0
3	51	18,0	91,5	60,7	40,0
4	57	6,0	91,5	60,7	40,0
5	66	9,0	91,5	60,7	40,0
6	60	6,0	91,5	60,7	40,0
7	58	1,0	91,5	60,7	40,0
8	58	1,0	91,5	60,7	40,0
9	62		91,5	60,7	40,0

Légende du tableau

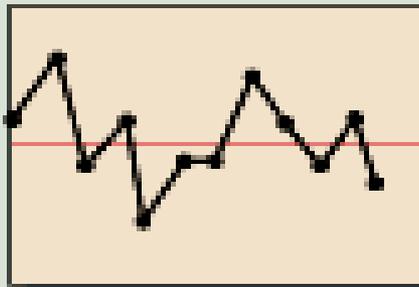
État	Description	Formule correspondante
------	-------------	------------------------



Upper control limit

Target

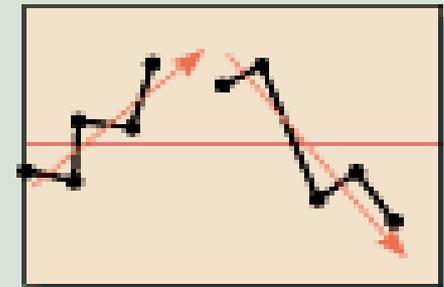
Lower control limit



Normal behavior



One plot out above (or below).
Investigate for cause.

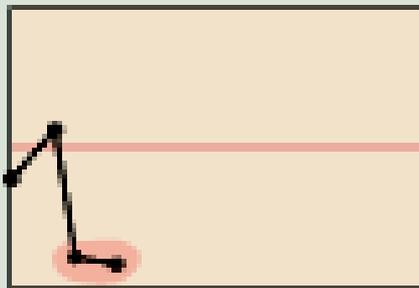


Trends in either direction,
5 plots. Investigate for
cause of progressive
change.

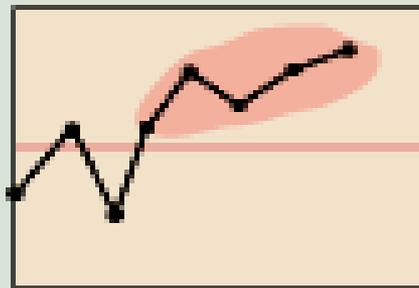
Upper control limit

Target

Lower control limit



Two plots near lower
(or upper) control.
Investigate for cause.

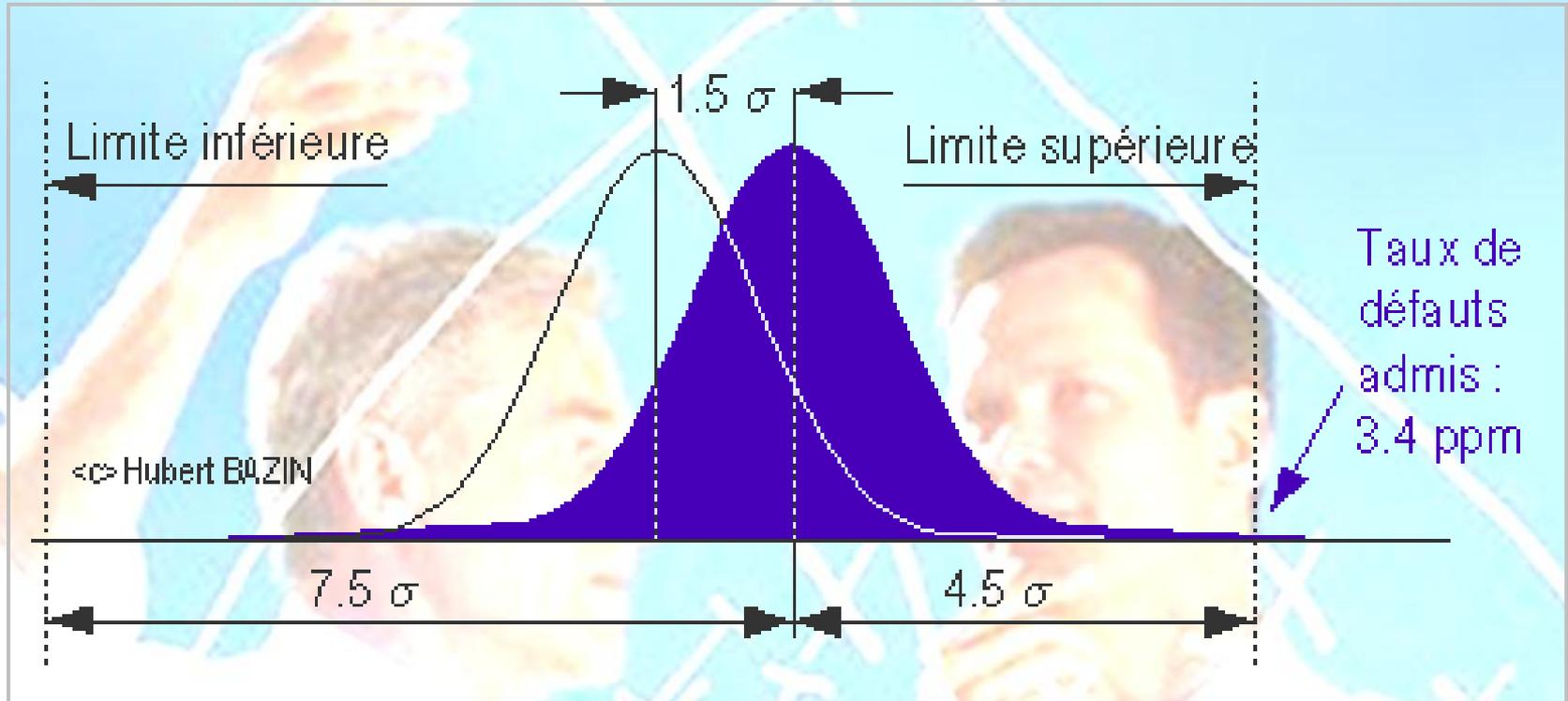


Run of 5 above (or below)
central line.
Investigate for cause.



Erratic behavior.
Investigate.

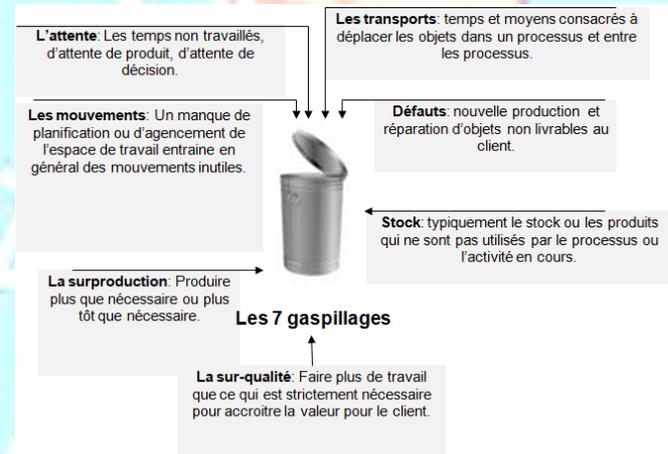
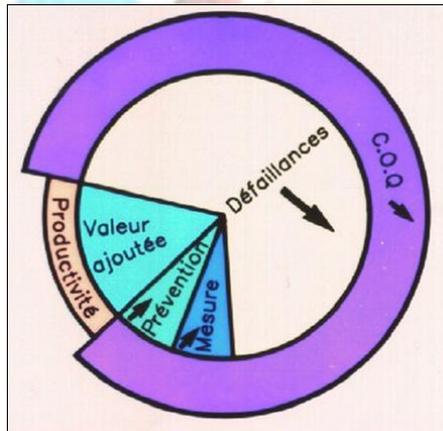
6 Sigma



Performance, c'est aussi optimiser le COQ (Cost of quality), éviter les 7 gaspillages (MUDA),

Performance

- Taux de rendement synthétique
- Taux de rendement global
- Leadtime global
- Leadtime conception de nouveaux produits / services
- Taux de non-conformité
- Coûts de non-qualité



Performance Collective



Que signifie la mesure de la performance pour les acteurs?



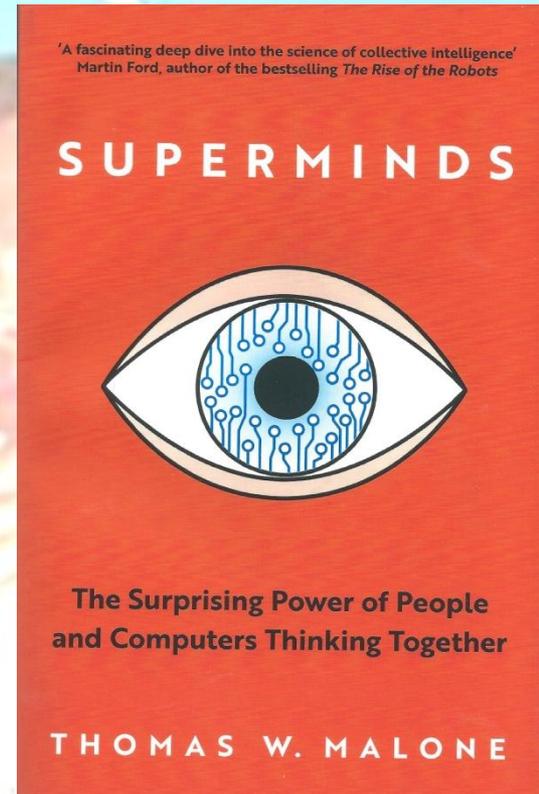
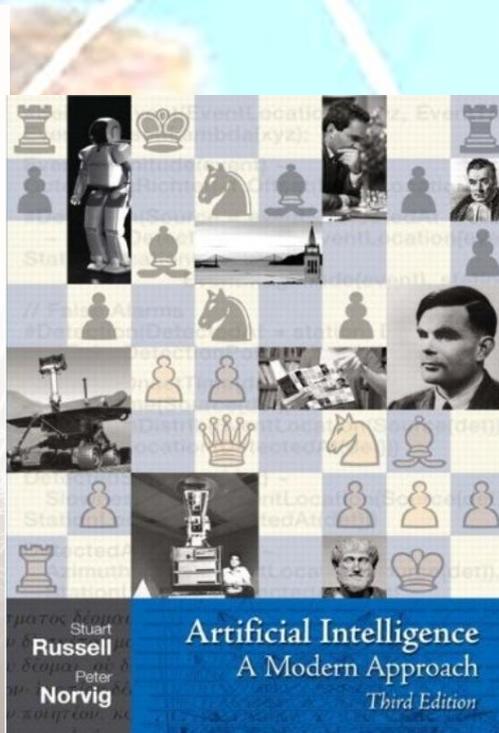
- Le niveau de facilité d'accès aux données de multiples applications
- La compréhension et la maturité vis-à-vis des processus
- Le degré de « mise sous tension » de la performance et de la mesure des activités, de la qualité, etc.
- Le consensus sur ce qui est mesuré et sur la manière de mesurer
- La capacité de l'IT à développer des applications destinées à mesurer la performance
- La présentation du *reporting* et le détail des données
- L'acceptation du principe de la mesure par ceux qui vont être « mesurés »



Intelligence augmentée, Performance Augmentée Performance Collective

Augmentation performance, productivité, ...

IA forte: augmenter performance humaine.



Performance Collective



Quelques caractéristiques des équipes performantes

But et valeurs

Autonomisation

Relations et communication

Flexibilité

Performance optimale

Reconnaissance et appréciation

Moral



Performance Collective

→ Exercice pratique Indicateurs d'un processus



Processus et Performance

