# Aide au Pilotage Stratégique : Du KPI à la Décision


*Université de Technologie de Compiègne - Master « Qualité et Performance dans les Organisations », 2015-2016 - ST02 « Stage Professionnel de Fin d'étude »*

**Bahaa-Eddine OUALI**


**EN SAVOIR PLUS :** UTC Master QPO 2015-2016 www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 369

## 1

## CONTEXTE

- Toute organisation est confrontée au facteur d'incertitude lors de la prise de décision;
- Nécessité de baser ses décisions (Stratégiques, Administratives, Opérationnelles) sur des bases solides.
- → **Approche factuelle de prise de décision**, un des principes du management de la qualité [1].

## ENJEUX DU PROJET

- Maîtriser le processus décisionnel de l'organisation;
- Savoir saisir les opportunités que dissimulent les risques;
- Se démarquer par ses décisions stratégiques efficaces.

## PROBLEMATIQUE

Quelles sont les actions à mettre en place pour minimiser les causes d'**incertitude décisionnelle** au niveau du **Top Management** ?

## OBJECTIFS

### Coûts

- ✓ Se baser sur l'existant pour minimiser au maximum les coûts engendrés.

### Qualité

- ✓ Garantir l'exactitude et la fiabilité des données;
- ✓ Garantir l'accessibilité des informations aux acteurs;
- ✓ Capitaliser et suivre les décision prises.

### Délai

- ✓ Les solutions doivent être en phase de déploiement dans un délai de 6 mois.

## Maîtrise du Besoin

**Processus Décisionnel**

Phase de formalisation → Phase d'instruction → Phase de choix → Phase d'exécution

Périmètre d'activité

La phase d'instruction contient:
- Collecte d'informations;
- Consolidation et analyse de l'information collectée;
- Accessibilité du flux d'informations par les acteurs.

Activités de Reporting

**Processus de Reporting Actuel**

COLLECTER → SYSTÈME D'INFORMATION → ÉLABORER → DIFFUSER PARTAGER → PILOTER DÉCIDER

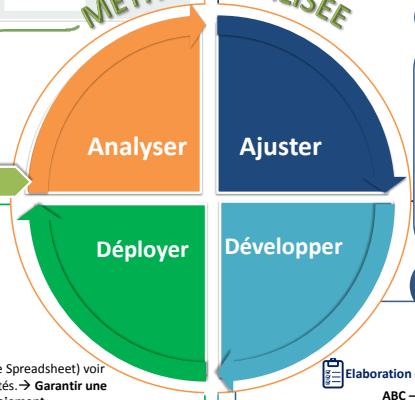
ORGANISER — SOURCES DE DONNEES DE L'ENTREPRISE: — METTRE EN FORME — DIFFUSER / PARTAGER — METTRE À JOUR ET ANALYSER

Périmètre d'analyse

**Résultats de l'analyse : Axes d'amélioration**

1. Capitalisation des connaissances
   - Optimiser le processus de traitement des fiches de capitalisation (LLC)
2. Elaboration du Reporting
   - Minimiser le facteur humain;
   - Maîtriser le temps d'élaboration (Revoir la disposition des tâches)
3. Gestion Documentaire
   - Elaborer un système de codification documentaire;
   - Développer une solution de centralisation/gestion des documents groupe

## 2 METHODE UTILISEE




## Ajuster & Développer

### 1 Capitalisation des Connaissances

**Objectif:** Optimiser le processus de traitement des fiches de capitalisation (LLC*).

**Détection** de la cause racine du problème:

Taux énorme de fiches LLC* envoyées au Comité d'évaluation

**Goulet D'étranglement dans le processus**

**Elaboration** des solutions:

- ✓Ajouter une étape de validation au niveau du site concerné par l'incident;
- ✓Annuler la création automatique des fiches LLC*;
- ✓Mettre à jour le processus de capitalisation des connaissances (Voir Annexe 1 & 2 du Mémoire)

**Accès** direct au mémoire:

Flashez Moi !

« Travaux », « Qualité- Management », « Ref n° 369 »

*LLC: Lesson Learned Card (Fiches de Capitalisation).

### 2 Vers un système reporting performant

**Objectif:**
- ✓Minimiser le facteur de tâches manuelles dans l'élaboration du reporting;
- ✓Optimiser la gestion du temps lors de l'élaboration du reporting

**Détection** des axes d'amélioration:

- Amélioration du processus d'élaboration du reporting

**Elaboration** des solutions:

- ✓Répartir le processus du reporting sur deux phases;
- ✓Automatisation des étapes manuelles de l'élaboration du reporting;

**Maîtrise** du temps d'élaboration du reporting

Avant 60 min → Après 30 min

### 3 Gestion documentaire: Aligner Facilité et Simplicité

**Objectif:**
- ✓Elaborer un système de codification documentaire au sein du réseau Qualité
- ✓Développer un outil de centralisation de documents au sein du réseau Qualité

**Elaboration** du Système de Codification Groupe

**ABC – Funct – ID – V**

Avec

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A | Domaine d'application | G | Groupe | | |
| B | Nature du document | | S | Standard | |
| | | | E | Exemple | |
| C | Type de document | | P | Procedure | |
| | | | T | Template | |
| | | | I | Instruction | |
| | | | R | Référence | |
| Funct | Réseau responsable | | QU | Qualité | |
| | | | RD | R&D | |
| | | | PU | Achats | |
| | | | PR | Project | |
| | | | SA | Sales | |
| | | | PC | Process | |
| ID | Identifiant | | | 001 | |
| V | Révision | | | | A01 |

L'organisme doit s'assurer de l'identification et la description des informations documentées (par exemple leur titre, date, auteur, **numéro de référence**)[2].

**Développement** d'un outil de centralisation documentaire

Reference | Name | File Type | Network | Revision Date 01/01/2013 – 13/06/2016

1 - 8 / 8

| REFERENCE | NAME | FILE TYPE | NETWORK | REVISION DATE | REVISION |
|---|---|---|---|---|---|

- ✓Outil Ergonomique, Simple d'utilisation (Plusieurs types de filtre pour une recherche **intuitive** et **rapide**);
- ✓Outil Web → Disponibilité en ligne;
- ✓Outil personnalisable (S'adapte facilement au besoin de l'organisation);
- ✓Pas de coûts supplémentaires (Abonnement, sous-traitant informatique…).

## 3 Déploiement et Bilan

**Déploiement** des solutions développées

**Objectif:**
- ✓Garantir le bon fonctionnement des solutions
- ✓Garantir la visibilité sur le taux de déploiement au niveau groupe

**Le bon fonctionnement des solutions**

I. **Expliciter et expliquer la nouvelle démarche :** Sur chaque axe d'amélioration, des référentiels adaptés (Procédures, Logigrammes, formations…) ont été élaborés.
II. **Etre à l'écoute** pour pouvoir réagir et adapter la méthode et les livrables.
III. **Appliquer, impliquer et responsabiliser:** Mise en pratique réelle des solutions.

**Garantir la visibilité**

Communication d'un fichier tableur Google (Google Spreadsheet) voir Annexe 3 aux différents directeurs de pôles d'activités.→ **Garantir une vue macro au top management du niveau de déploiement**

### Bilan

| Action | Résultat |
|---|---|
| • Automatisation des fonctions et d'étapes de vérification des données du reporting. | • Occurrence des erreurs en baisse;<br>• Possibilité de détection d'erreurs avant diffusion. |
| • Amélioration du processus d'élaboration du reporting. | • Gain de temps de 50% (30 min contre 60 min à l'état initial) |
| • Amélioration du processus de capitalisation (LLC). | • Enlever le goulet d'étranglement du processus → Processus fluide |
| • Amélioration du système de gestion documentaire. | • Instaurer un système de codification;<br>• Développer et déployer une interface de centralisation des documents du réseau. |

### Perspectives

- Finalisation du déploiement de l'outil sur le réseau qualité (1 Semaine);
- Déployer l'outil sur le réseau R&D (3 Semaines);
- Impliquer l'ensemble des réseaux du groupe (Début 2017);
- Déployer le nouveaux processus LLC (Début 2017)

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES


[1] « NF EN ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-iso-9000/systemes-de-management-de-la-qualite-principes-essentiels-et-vocabulaire/article/820535/fa171778. [Consulté le: 13-juin-2016].

[2] « ISO 9001:2015 - Systèmes de management de la qualité - Exigences ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.boutique.afnor.org/norme/iso-90012015/systemes-de-management-de-la-qualite-exigences/article/819347/xs022560. [Consulté le: 13-juin-2016].