



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



# La matrice “Indicateurs”

*ou*

*Un outil simple pour bien démarrer  
sa démarche ISO 9001:2000*

**Actions Services Qualité**

**Philippe Engrand / Consultant Associé - Auditeur ICA**

**philippe . engrand @ as-qualite . com**

**www.as-qualite.com**

**06 16 34 18 31**

Cette présentation a été proposée dans le cadre des mini-conférences organisées sur le stand allquality lors du salon Sisqual 2006 à Paris.

**Rejoignez votre communauté sur [www.allquality.org](http://www.allquality.org) !**



Vous pouvez réutiliser tout ou partie de ce document et le modifier. Vous devez mentionner l'auteur original et partager votre travail selon les mêmes conditions.



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Sommaire

***Avant Propos* : présentation de la communauté Allquality**

**Principes de la matrice « Indicateurs »**

**Construction de la matrice « Indicateurs »**

**Illustration sur 2 exemples**

**La suite et la fin de la démarche ISO 9001:2000**

**Conclusion**



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



### **Avant Propos : présentation de la communauté**

- **Allquality** est une organisation de type «communauté de pratique» qui existe depuis 2001 et qui regroupe plus de 8500 membres de 15 pays francophones : responsables qualité, étudiants, consultants, formateurs...

- **La communauté Allquality a pour mission de rechercher la meilleure façon de...**

*« ... permettre à chacun de se réaliser comme acteur de la qualité en partageant ses connaissances et son expérience tout en bénéficiant de celles des autres membres ».*

- **Les valeurs qui encadrent le fonctionnement de la communauté :**  
indépendance - ouverture - gratuité – collaboration

**La communauté fonctionne grâce aux contributions de chacun des membres** : expertises techniques, rédaction d'articles, réseau de connaissances, savoir-faire...

*« Un grand merci à tous les membres pour me permettre d'enrichir  
virtuellement mon expérience de consultant » - pengrand*



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Principes de la matrice « Indicateurs » (1/3)

**Postulat 1** : la démarche qualité doit être **utile** à la direction générale

**Conséquence 1** : la direction énonce **dés le début** les axes stratégiques de l'entreprise,

**Sinon** : on ne connaît pas les vrais enjeux, les vrais risques et les vrais potentiels d'amélioration



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Principes de la matrice « Indicateurs » (2/3)

**Postulat 2** : l'approche processus doit être **au service de** l'atteinte des objectifs stratégiques

**Conséquence 2** : l'identification des processus intervient **juste après** l'identification des axes stratégiques

**Sinon** : on ne sait pas à quoi sert l'approche processus, et on peut y passer un temps fou



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Principes de la matrice « Indicateurs » (3/3)

**Postulat 3** : les indicateurs qualité doivent être de **véritables critères d'efficacité** des processus

**Conséquence 3** : les indicateurs qualité sont élaborés via la **matrice « Indicateurs »**

**Sinon** : on a des indicateurs inutiles, on ne s'améliore pas dans la bonne direction



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Construction de la matrice « Indicateurs »

**Etape 1** : identification des axes stratégiques de l'entreprise (de 2 à 5 typiquement)

*Piste méthodologique : décliner un objectif de plus haut niveau en objectifs secondaires*

**Etape 2** : identification des processus opérationnels de l'entreprise (de 3 à 6 typiquement)

*Piste méthodologique : identifier l'ensemble des activités de l'entreprise et  
regrouper les activités participant de la même finalité en processus*

**Etape 3** : construction de la matrice :

- en lignes : les axes stratégiques,
- en colonnes : les processus
- lorsqu'un processus contribue à un axe stratégique, on remplit la cellule avec un ou plusieurs indicateurs

## Construction de la matrice « Indicateurs »

### Matrice « Indicateurs »

NCP = ne contribue pas

	Processus 1	Processus 2	Processus 3	Processus 4	Processus 5
Axe 1	NCP	Indicateur 1 Indicateur 2	NCP	Indicateur 3	NCP
Axe 2	Indicateur 4	NCP	Indicateur 5	Indicateur 6	NCP
Axe 3	NCP	Indicateur 7	Indicateur 8	NCP	NCP
Axe 4	NCP	NCP	NCP	NCP	Indicateur 9



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Construction de la matrice « Indicateurs »

### Règles d'utilisation de la matrice « Indicateurs » :

- **Chaque ligne** doit avoir au moins une case avec un indicateur, sinon l'axe stratégique n'est pas mesurable
- **Chaque colonne** doit avoir au moins une case avec un indicateur, sinon le processus n'est pas nécessaire ... à l'atteinte des objectifs stratégiques
- **Un même indicateur** ne peut pas être dans 2 colonnes différentes, sinon ce n'est pas un véritable critère d'efficacité du processus



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Illustration

### Politique qualité : exemple 1

Notre société s'est engagée dans une démarche qualité dans le but de satisfaire et donc de **fidéliser** nos clients. Cette démarche n'est pas altruiste, elle permet d'assurer la **pérennité** de l'entreprise par la consolidation de notre portefeuille clients.

Nous savons que nos clients sont sensibles :

- au respect des spécifications techniques des produits livrés
- à la fiabilité de nos produits
- au respect du délai de livraison
- à la qualité du service après vente en ce qui concerne l'aide à l'utilisation de nos produits

Ces 4 points constituent les 4 **axes stratégiques** de notre politique qualité autour desquels vont s'articuler les éléments de notre système de management de la qualité et nos indicateurs qualité.

Nous nous engageons à mettre en œuvre les **actions d'amélioration nécessaires** à l'obtention des objectifs que nous nous fixons sur chacun de ces axes stratégiques.

**Le directeur**



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Illustration

### Découpage processus : exemple 1

Processus Commercial : « Obtenir des commandes »

Processus Conception : « Concevoir des produits fiables »

Processus Fabrication : « Fabriquer des produits conformes aux spécifications »

Processus Gestion des stocks : « Assurer l'approvisionnement des composants »

Processus Formation : « Former des techniciens pour le service après vente »

## Illustration

### Matrice Indicateurs : exemple 1

	Processus Commercial	Processus Conception	Processus Fabrication	Processus Gestion des stocks	Processus Formation
<b>Axe 1 : Conformité</b>			Nombre de retours pour cause de spécifications non tenues		
<b>Axe 2 : Fiabilité</b>		Taux de panne sous garantie			
<b>Axe 3 : Respect délai</b>	Nombre de retards pour cause de promesse non tenable des commerciaux		Nombre de retard pour cause de dérive de la production	Nombre de ruptures de stock de composants	
<b>Axe 4 : Assistance</b>					taux de satisfaction des clients concernant l'aide à l'utilisation de nos produits



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Illustration

### Politique qualité : exemple 2

L'objectif de notre société est **d'apporter de la valeur à nos actionnaires**.

Pour cela nous souhaitons : **Fidéliser** et **développer** notre clientèle, et **Réduire** nos coûts

Plus précisément, nos objectifs sont :

- développer notre offre de produits innovants
- respecter les spécifications techniques des produits livrés
- respecter nos délais de livraison
- réduire les coûts de non qualité interne

Ces 4 points constituent les 4 **axes stratégiques** de notre politique qualité autour desquels vont s'articuler les éléments de notre système de management de la qualité et nos indicateurs qualité.

Nous nous engageons à mettre en œuvre les **actions d'amélioration nécessaires** à l'obtention des objectifs que nous nous fixons sur chacun de ces axes stratégiques.

**Le directeur**



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Illustration

### Découpage processus : exemple 2

Processus Marketing : « Elargir notre offre de produits »

Processus Commercial : « Obtenir des commandes »

Processus Conception : « Concevoir des produits nouveaux »

Processus Fabrication : « Fabriquer des produits conformes dans les délais »

Processus Achats : « Sélectionner des fournisseurs et négocier les conditions »

## Illustration

### Matrice Indicateurs : exemple 2

	Processus Marketing	Processus Commercial	Processus Conception	Processus Fabrication	Processus Achats
<b>Axe 1 : Offre &amp; Innovation</b>	Nombre nouveaux produits spécifiés	CA par nouveau produit développé	Nombre de nouveaux produits développés Nombre de brevets par produit développé		
<b>Axe 2 : Conformité</b>				Nombre de retours pour cause de spécifications non tenues	
<b>Axe 3 : Respect délai</b>		Nombre de retard pour cause de promesse non tenable des commerciaux		Nombre de retards dus au processus fabrication	
<b>Axe 4 : Coûts</b>		Marge	Délai de développement	Taux de rebuts	Coûts d'achat



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## La suite de la démarche ISO 9001:2000

### Planification (PDCA)

Chiffrer les **objectifs** qualité

S'assurer que les indicateurs soient **mesurables**

*Possibilité de concevoir fiche anomalie ou fiche réclamation ou questionnaire satisfaction client en fonction des indicateurs*

S'assurer que l'on sait identifier les **données d'entrée / sortie** des processus

Compléter la cartographie avec des **processus support** et de **management** complémentaires

Identifier des indicateurs (mesure ou surveillance) pour ces processus support

Itérer : axes stratégiques, processus, indicateurs, objectifs jusqu'à **parfaite cohérence** d'ensemble

Rassembler l'ensemble des indicateurs et objectifs dans un **tableau de bord**

**Audit de diagnostic** opérationnels (par rapport aux chapitres 6 et 7 de la norme)

Plan d'actions d'amélioration

## La suite de la démarche ISO 9001:2000

### Elaboration du tableau de bord (extrait)

Processus	Indicateurs	Objectifs 2006	Valeur
<b>Marketing</b>	Nombre de produits nouveaux spécifiés	5	
<b>Commercial</b>	Marge	20 %	
	CA par nouveau produit développé	20 k€	
<b>Conception</b>	Nombre de nouveaux produits développés	5	
	Nombre de brevets par produit développé	1	
<b>Fabrication</b>	Nombre de retour pour spécification non tenue	0	
	Taux de rebuts	0,5 % du CA	



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## La fin de la démarche ISO 9001:2000

### Rebouclage du système (PDCA)

Audit interne

Revue de processus et/ou revue de direction

## La fin de la démarche ISO 9001:2000

### Mise à jour du tableau de bord (extrait)

Processus	Indicateurs	Objectifs 2006	Valeur	
<b>Marketing</b>	Nombre de produits nouveaux spécifiés	5	4	☹️
<b>Commercial</b>	Marge	20 %	25 %	😊
	CA par nouveau produit développé	20 k€	18 k€	☹️
<b>Conception</b>	Nombre de nouveaux produits développés	5	2	☹️
	Nombre de brevets par produit développé	1	0	☹️
<b>Fabrication</b>	Nombre de retour pour spécification non tenue	0	2	☹️
	Nombre de NC	0,5 % du CA	0,3 %	😊



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



## Conclusion

### L'utilisation de la matrice « Indicateurs » :

**Intéresse la direction** car cette approche est visuelle et centrée sur l'essentiel (ses objectifs)

Sa simplicité et sa cohérence donnent **confiance** dans la capacité de la démarche qualité à mettre en place des choses vraiment **utiles**

**Intéresse le qualicien** car elle est **conforme** aux exigences de la norme et elle a un **sens**

Sa pertinence, et l'aval de la direction (par construction), permet de **communiquer et déployer** efficacement la suite de la démarche à l'ensemble du personnel



*la 1ère communauté de pratique  
dédiée à la qualité et au management*



# ***Merci de votre attention !***

## **Actions Services Qualité**

**Philippe Engrand / Consultant Associé - Auditeur ICA**

**philippe . engrand @ as-qualite . com**

**www.as-qualite.com**

**06 16 34 18 31**



Rejoignez votre communauté sur [www.allquality.org](http://www.allquality.org) !

Vous pouvez réutiliser tout ou partie de ce document et le modifier. Vous devez mentionner l'auteur original et partager votre travail selon les mêmes conditions.