

# Tableau de bord et outils de pilotage du SMQ

Dr ZALLA

Pharmacien

CNTS

[sbzalla@yahoo.fr](mailto:sbzalla@yahoo.fr)

# Tableau de bord

## Objectifs pédagogiques

1. Définir le tableau de bord ;
2. Connaître les rôles d'un de tableau de bord ;
3. Connaître les différents types de tableau de bord ;
4. Savoir élaborer un tableau de bord ;
5. Connaître d'autres outils de pilotage du SMQ.

# **TABLEAU DE BORD**

## **Définition du tableau de bord**

- Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs (activité, efficacité, qualité, sentinelle, etc.) choisis par la direction en fonction des objectifs.
- Le tableau de bord donne une vision complète et synthétique de l'ensemble des indicateurs clés de la démarche qualité. C'est un outil de pilotage à court et à moyen terme.
- a pour fonction de permettre la visualisation, le suivi et l'exploitation facile de données pertinentes sous forme de chiffres, ratios et de graphiques. Ces indicateurs clés (Key performance indicators) sont reliés à des objectifs dans le but de prendre des décisions.

# **TABLEAU DE BORD**

## **Définition du tableau de bord**

- Exemple - Le tableau de bord d'une voiture illustre parfaitement de quoi il s'agit. Dans votre véhicule, vous visualisez les métriques principaux : compteur de vitesse, jauge d'essence, alerte de manque d'eau... les informations essentielles et importantes pour conduire (piloter) votre véhicule.
- Pour le management, le principe est le même. Un ensemble d'indicateurs vous alerte de dérives critiques, vous aide à évaluer une situation, vous guide dans vos décisions, vous appuie pour communiquer des faits et motiver vos équipes autour d'un suivi d'objectifs.

# TABLEAU DE BORD

## Définition du tableau de bord

- Mission :

- Aide à la décision et aux recentrages (stratégiques, organisationnels, opérationnels, ...)

Le tableau de bord permet :

- Informer les responsables sur la situation et l'évolution du domaine mesuré (organisme, processus, activité, produit, projet, contrat, direction, service, qualité, sécurité, gestion...)
- Faire prendre des décisions et mesurer l'impact des décisions prises et mises en œuvre
- Visualiser les écarts et les tendances par rapports aux objectifs (écarts entre résultats observés et souhaités)

# **TABLEAU DE BORD**

## **Pourquoi l'utiliser**

- Le tableau de bord qualité permet de mesurer les résultats des actions engagés dans le plan d'action. C'est un outil indispensable pour communiquer et maintenir la motivation du personnel.
- Le tableau de bord et les indicateurs associés mesurent l'efficacité du système qualité.
- Élément fondamental de la phase C « check » du PDCA, il aide le responsable qualité à agir, réagir, prendre les bonnes décisions
- Il constitue un élément de preuve objective des progrès réalisés et de l'efficacité du système de management.

# TABLEAU DE BORD

## Pourquoi l'utiliser

- Le tableau de bord est une boussole pour le responsable qualité ; il lui permet de vérifier régulièrement s'il suit le bon cap.
- Mis en place parallèlement au plan d'action, il permet à la fois de transmettre des résultats mesurables et des alertes à la direction et au personnel.
- Il est alimenté par les résultats des contrôles produits, des enquêtes clients, des surveillances des indicateurs de processus ou encore des résultats des audits internes ou externes.

# **TABLEAU DE BORD**

## **Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage**

- Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord de pilotage est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.
- *D'aucuns aiment à marteler : « Mesurer, mesurer et encore mesurer ! » Voilà une bonne devise... pour une entreprise de haute couture ! Si ce n'est dans la perspective de faciliter le pilotage, il est inutile de perdre son temps à mesurer.*



# **TABLEAU DE BORD**

## **Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage**

### **✓ Réduire l'incertitude**

- Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

### **✓ Stabiliser l'information**

- L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

### **✓ Faciliter la communication**

- Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

# TABLEAU DE BORD

## Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage

### ✓ **Dynamiser la réflexion**

- Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

### ✓ **Maîtriser le risque**

- On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

# TABLEAU DE BORD

## Les différents types de tableaux de bord

- La finalité principale d'un TB est de piloter une activité, c'est-à-dire prendre des décisions pour agir à partir de résultats constatés. Il peut toutefois également être utilisé pour analyser une situation : comprendre les raisons d'un échec (ou même d'un succès), anticiper des menaces, etc. Ce qui donne **3 finalités** :
- **le pilotage opérationnel** : il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de la mise en œuvre d'un plan d'action.
  - exemple : nombre de nouveaux clients pour les vendeurs, taux de rupture de stock pour le service approvisionnement, taux de patients exécutés, gestion de projet, tableau de bord de gestion pour le suivi budgétaire, gestion des risques, etc. Piloter son entreprise devient "Agile"
  - la réactivité est un facteur clé de succès. Avec ces outils d'aide à la décision, il est aisé de mettre en œuvre des actions correctives appropriées si la situation l'exige.

# TABLEAU DE BORD

## Les différents types de tableaux de bord

- **le pilotage stratégique** : il donne une vision globale des activités de l'entreprise au comité de direction (progression du chiffre d'affaires, nombre de clients, parts de marché, évolution de la rentabilité...) et aux parties prenantes. **Voir le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton** . Il facilite la prise de décision.
- **l'analyse de données** : cette utilisation est moins conventionnelle que les autres. Son objectif n'est pas de délivrer de l'information synthétique et opérationnelle, mais au contraire donner de la matière pour la compréhension des chiffres. Une des applications est l'amélioration continue des processus. Nous sommes dans la recherche de causes. Il est permis de s'interroger s'il s'agit encore d'un tableau de bord sans remettre bien sûr en cause son utilité.

# TABLEAU DE BORD

## Comment construire un "bon" tableau de bord ?

- Pas question de produire des outils pour rien. Vous pouvez crier victoire si le fruit de votre travail est réellement utilisé par ses destinataires, que ce soit vous ou vos collaborateurs ! Mettre en place un tableau de bord accepté et compris est forcément simple et pertinent.

## Ce qui signifie :

1. **la participation des futurs utilisateurs à la conception du tableau et la sélection des indicateurs.** Pour qu'il soit accepté, il est important de les impliquer dès la création. Les risques de faire fausse route (mauvais choix, trop d'informations, etc.) sont fortement réduits. De plus, en étant acteur dans l'élaboration des outils, l'appropriation des utilisateurs est naturelle. Encore faut-il réellement les impliquer et non imposer vos propres idées à chaque étape.
2. **Un nombre limité de mesures pour se focaliser sur l'essentiel.** Surtout ne pas surcharger vos tableaux au risque de les rendre illisibles. Certains disent que l'ensemble des mesures doit tenir sur une seule page.
3. **Des résultats incontestables** - avec une définition transparente, simple et compréhensible, sans contestation possible - un périmètre défini, concret...
4. **Des indicateurs permettant l'action** - un niveau de détail suffisamment précis pour agir.
5. **Des sources de données accessibles** (pour le calcul des mesures)
6. **Un modèle de tableau de bord clair, convivial** - motivant pour l'exploiter au maximum

# TABLEAU DE BORD

## Comment construire un "bon" tableau de bord ?

Il faut :

- Collecter l'information
- Choisir les indicateurs pertinents
- Former les acteurs impliqués
- Communiquer et sensibiliser le personnel

# TABLEAU DE BORD

Comment l'utiliser

Etapes

➤ Choisir les rubriques à suivre (le plus difficile) :

- Quels sont les paramètres clés qui permettent au responsable qualité et au comité de direction de mesurer l'efficacité du système qualité ?
- Au vu de quels éléments savons-nous que notre démarche qualité est réussie ?
- Classiquement sont choisies comme rubriques :
  - La satisfaction et ou la fidélisation des clients (qualité perçue)
  - Les données sur les processus clés (qualité réalisée)
  - La mesure du coût d'obtention de la qualité comprenant les coûts de la non qualité et les coûts de la qualité
  - Le suivi du plan d'action lié à la politique qualité
- Choisir les indicateurs pour chaque paramètre identifié en tenant compte de deux facteurs importants : la facilité de calcul (faisabilité) et la pertinence de l'indicateur

# TABLEAU DE BORD

## Les étapes pour élaborer un TdB

- Au fil du déroulé des étapes, nous vous suggérons des questions à vous poser pour construire un tableau de bord indispensable, pertinent et opérationnel. Cette méthodologie vous aidera à mettre place un outil efficace

### A. Le contenu

#### 1. Déterminez les buts du tableau de bord

- Pour qu'il soit utile et utilisé, il convient de cerner qui en fera usage et comment (suivi d'action, analyse de données...). Menez une étude du besoin pour fixer le cadre général de construction de l'outil de mesure.
- Exemple de questions :
- Utilisateur : *Qui est le destinataire ? Possède-t-il déjà un système de reporting ? Est-il à l'aise avec les rapports dématérialisés ?*
- Utilisation : *De quel type de tableau de bord a-t-il besoin ? Quelles informations ? Dans quels cas ? Que va-t-il faire avec ? Suivant quelle fréquence va-t-il consulter les résultats ? Sous quelle forme souhaite-t-il recevoir le tableau de bord ?*
- Ces informations vous seront également utiles pour choisir la solution technique (voir plus bas)



# TABLEAU DE BORD

## 2. Identifiez les objectifs et choisissez les indicateurs clés

- Il existe globalement 2 types d'indicateurs de performance :
- les **indicateurs d'activité (ou de processus)** : ils mesurent des volumétries en lien avec des objectifs de suivi de productivité (quantités vendues, quantités achetées, nombre de références en stocks,...).
- les **indicateurs de résultats** : financiers, qualité, rentabilité, coûts... ils évaluent une performance. En termes d'efficacité, pour l'atteinte d'un objectif fixé -  
efficacité : pour l'utilisation optimum de moyens.
- Pour piloter une activité, les indicateurs **doivent être reliés à un ou plusieurs inducteur(s) de performance** . Pour un objectif donné, il s'agit des causes qui ont un effet majeur sur la performance de l'activité. On parle aussi de **variables d'action**.

•

# TABLEAU DE BORD

## Exemple pour définir vos indicateurs

Activité	Objectif de l'activité	Inducteur de performance	Indicateur	Objectif
Gestion des réclamations clients	Maximiser la satisfaction client du traitement de la réclamation	Rapidité de traitement	Temps de traitement moyen (indicateur de résultat) - Temps écoulé entre la prise en compte au téléphone la réponse apportée au client	24hs max
			Nombre de dossiers traités par jour et par personne (indicateur d'activité)	30
		Résolution du problème - Apporter une réponse qui satisfait le client	Taux de réclamations satisfaites (résultat)	80%

*En fonction des objectifs définis, quels sont les inducteurs de performance ? Quels indicateurs choisir ? Quels sont les objectifs chiffrés alloués à chaque indicateur ?*

N'oubliez pas que pour être efficace, **un objectif doit être "smart"**.

Autre point, toute mesure s'inscrit **dans une notion de Qualité, Coût ou Délai**. Gardez en tête cette triade pour choisir vos metrics et ratios.

# TABLEAU DE BORD

## 3. Organisez la hiérarchie du pilotage

- Si vous êtes amenés à construire un ensemble d'outils pour le pilotage de votre entreprise, soyez vigilant à respecter la cohérence entre les TB de chaque niveau. Par exemple, les objectifs des services doivent se retrouver sous une forme consolidée au niveau supérieur.
- **L'alignement stratégique** est un impératif à respecter !

# TABLEAU DE BORD

## 4. Définissez les fréquences de mise à jour

- Pour savoir quelle périodicité de rafraîchissement des indicateurs retenir (journalière, hebdomadaire, mensuelle... ), il convient de s'interroger sur plusieurs points :
- *Suivant quelle fréquence les changements sont-ils notables ? Suivant quelle périodicité l'interprétation est-elle pertinente et permet-elle d'agir ?*
- **Plus vous êtes proche des opérations élémentaires et plus la périodicité doit est réduite** . Un opérateur qui suit la productivité de sa machine a besoin de réagir très rapidement à toute dérive. À l'inverse pour un pilotage stratégique, prendre des décisions sur une évolution hebdomadaire du chiffre d'affaires n'a aucun sens. Le décideur cherche à analyser une tendance marquée donc généralement sur plusieurs mois.

# TABLEAU DE BORD

## B. Le choix de la solution technique

### Sélectionnez le support

- *Allez-vous vous reposer sur le tableur Excel ? Votre outil de reporting intégré dans votre suite de business intelligence ou votre logiciel de gestion.*
- Encore une fois, ne perdez pas de vue que **l'important est la simplicité et l'efficacité du support**. Une interface conviviale, des graphiques agréables à consulter... jouent un rôle non négligeable dans l'appropriation de l'outil.

### Identifiez les sources de données

- *Comment allez-vous collecter les données pour le calcul des indicateurs ? Où aller chercher l'information ?*
- Dans cette étape **vous identifiez les sources de données qui vont alimenter le tableau de bord** : logiciel medicotechnique, logiciel de comptabilité, de gestion commerciale, .... - puis vous définissez comment ces données vont remonter dans votre outil (import de fichier Excel, lien entre bases de données, etc.)

# TABLEAU DE BORD

## □ Définissez comment livrer le TB aux destinataires

- *Comment les tableaux de bord vont-ils être distribués à leurs destinataires ? Cette question est intimement liée au choix du support.*
- Pour les autres solutions, le choix se divise entre la mise à disposition dans un répertoire dédié (sur un serveur, via un intranet...) - *l'utilisateur allant chercher lui-même son tableau de bord - et une autre option où le document est "poussé" vers son destinataire par email. A noter que dans le premier cas, un système d'alerte par email informe de la présence d'un nouveau document.*
- Dans certains cas encore, le tableau de bord est sous format papier.
- Une autre piste pour guider le type de déploiement à retenir est de reprendre l'analyse de son utilisation. *Sera-t-il partagé ? L'utilisateur a-t-il besoin d'accéder à distance ?*

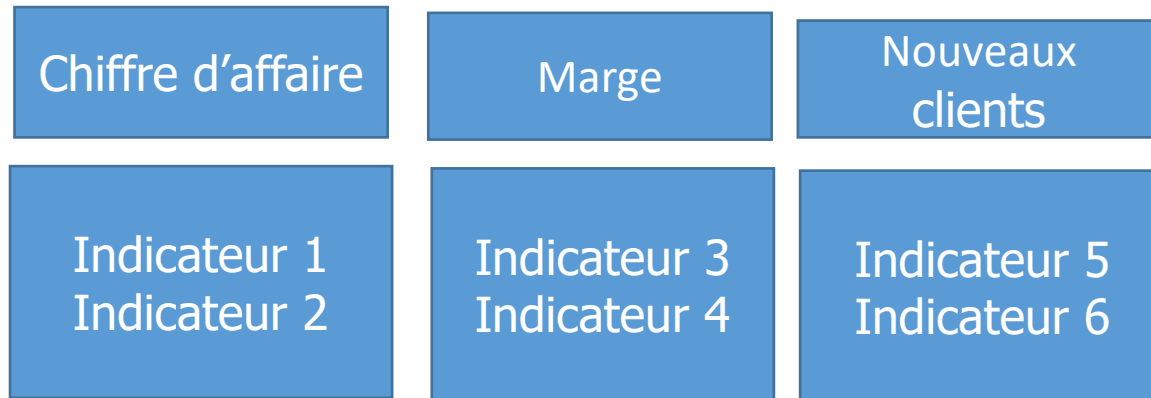
# TABLEAU DE BORD

La structure du tableau de bord

- Autre point critique, la mise en page et l'organisation des informations au sein du tableau de bord. N'oubliez pas qu'il est indispensable de **formater et structurer un ensemble simple, cohérent, efficace, orienté action !**
- Plusieurs options sont possibles pour présenter les informations.

Par groupe d'indicateurs

- ✓ Assembler les indicateurs par objectif en créant des sections

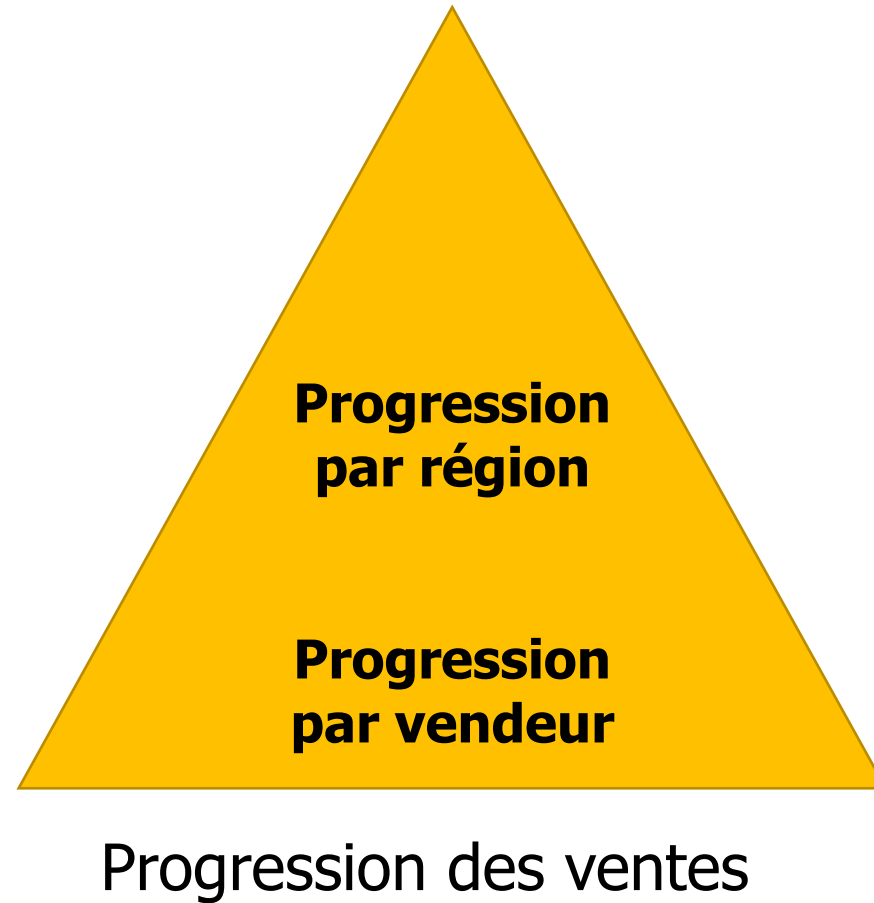


Exemple : Ventes, marketing, RH pour un pilotage stratégique

# TABLEAU DE BORD

## ✓ Par niveau de détail

- Du plus synthétique au plus détaillé. Représentez une hiérarchie entre les indicateurs.

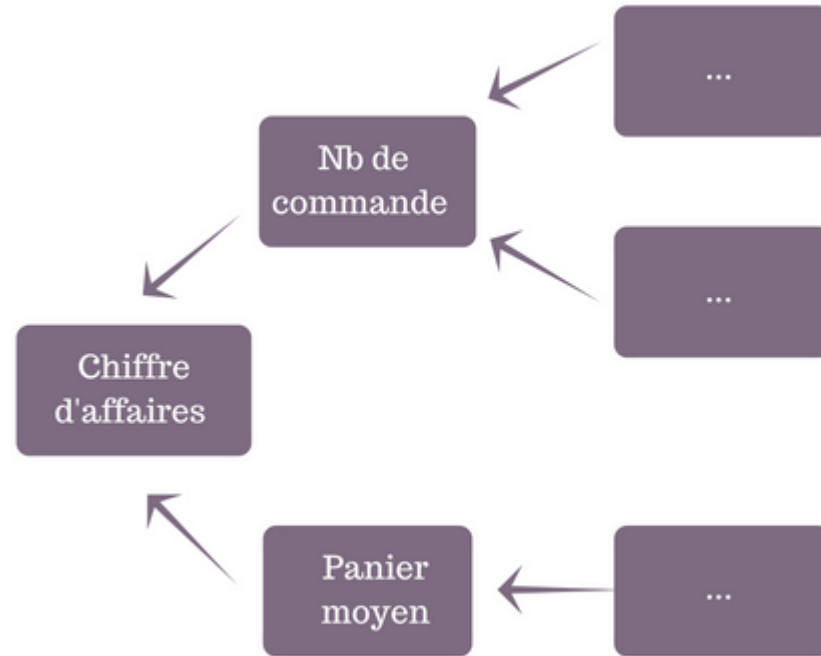




# TABLEAU DE BORD

## ✓ Par lien de causalité

- En reliant ensemble les indicateurs qui ont un effet l'un sur l'autre.



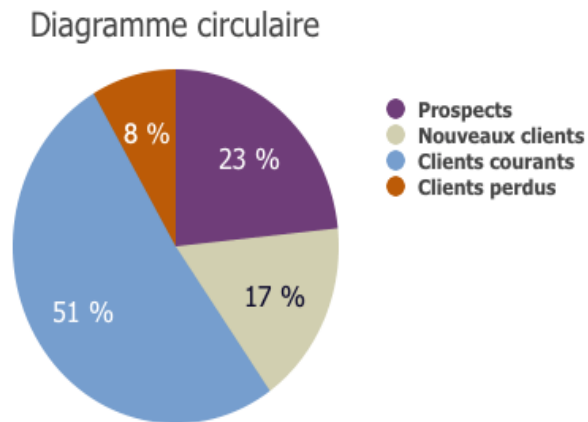
# TABLEAU DE BORD

Quels graphiques choisir ?

- Un graphique permet d'interpréter une mesure d'un seul coup d'œil. Il complète avantageusement les chiffres clés affichés. Mais comment choisir le bon graphique pour une visualisation efficace ? Voici quelques recommandations avec les types de graphiques de base.

## ✓ Représenter une proportion

- Pour visualiser un % parmi un ensemble donné, le camembert (appelé aussi diagramme circulaire) est bien approprié :

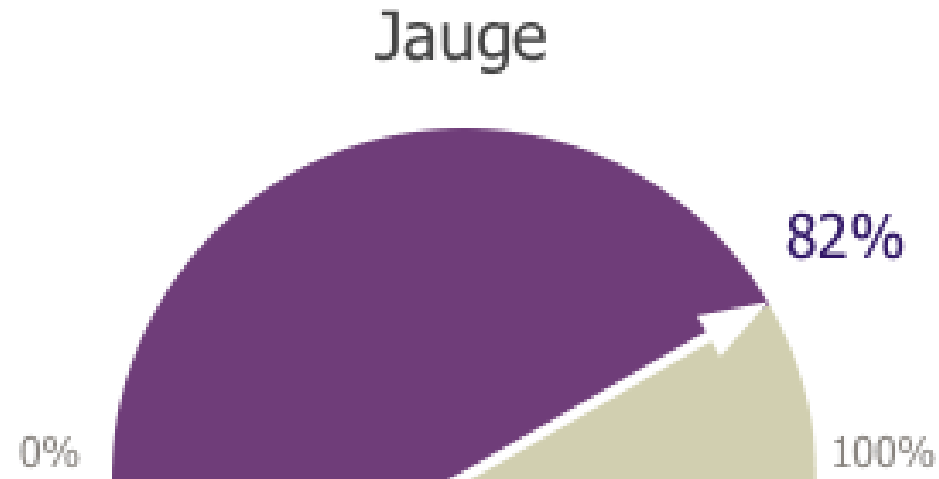


Attention toutefois de limiter la représentation à 5 valeurs maxi pour ne pas rendre le graphique trop chargé et donc illisible.

# TABLEAU DE BORD

## ✓ Représenter un ratio

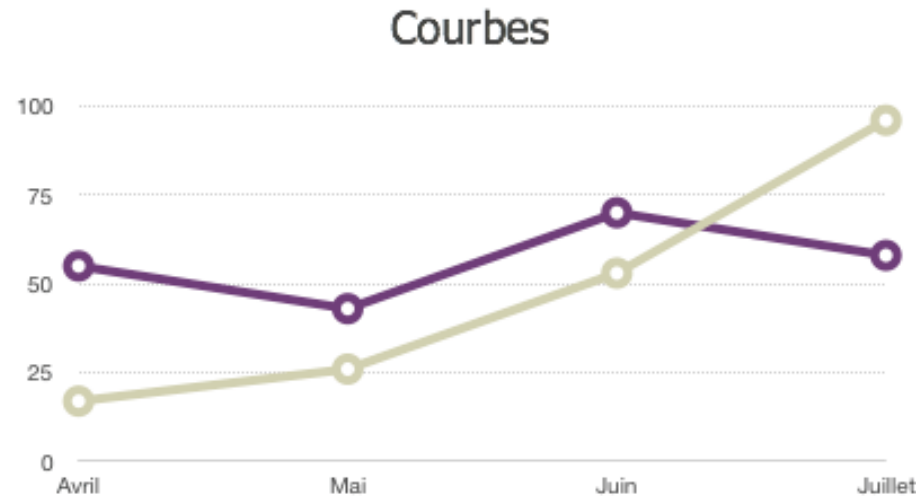
- Le camembert peut être utilisé, mais la jauge est plus pertinente, car elle montre le positionnement entre 0% et 100%



# TABLEAU DE BORD

## ✓ Représenter une progression

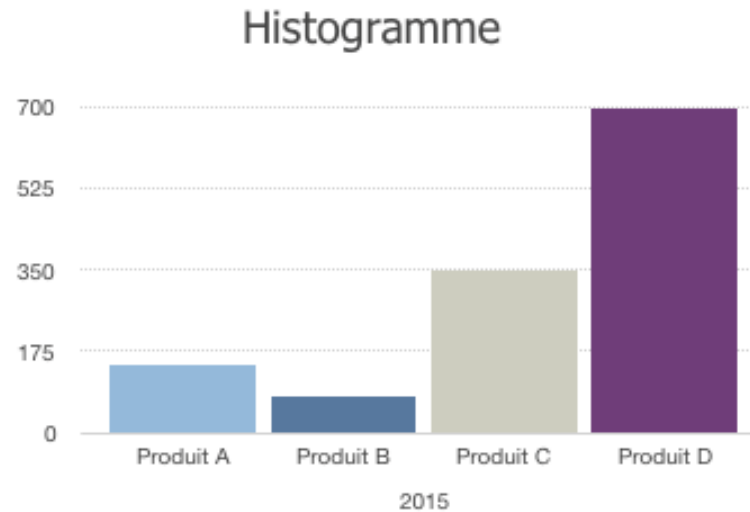
- Les graphiques de type ligne permettent de visualiser rapidement des tendances, des progressions sur un espace-temps donné. Il est possible également d'utiliser l'histogramme (voir ci-dessous). Qui plus est pour mettre en valeur des progressions positives et négatives à l'aide de couleurs .



# TABLEAU DE BORD

## ✓ Comparer des catégories, des niveaux

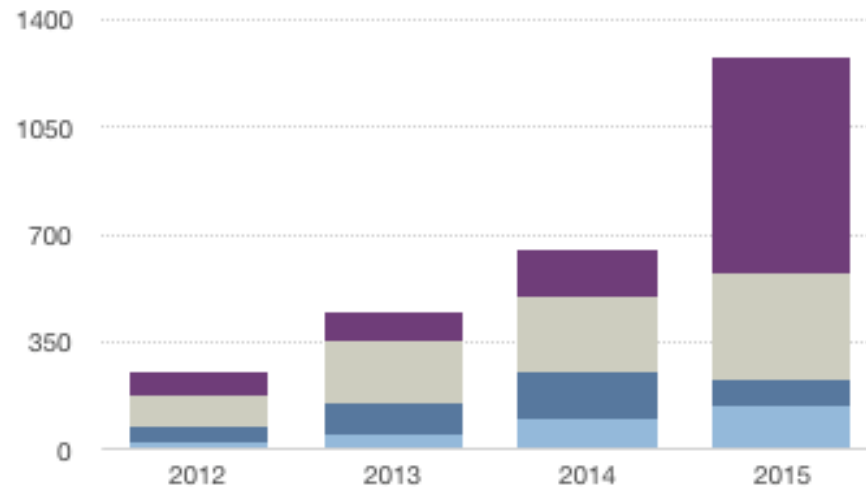
- L'histogramme (ou diagramme en barres ou encore "en bâtons") est tout indiqué pour mettre côte à côte des données afin de faciliter la comparaison de valeurs. Pour rappel le camembert met, quant à lui, en relief des proportions, soit des %.



# TABLEAU DE BORD

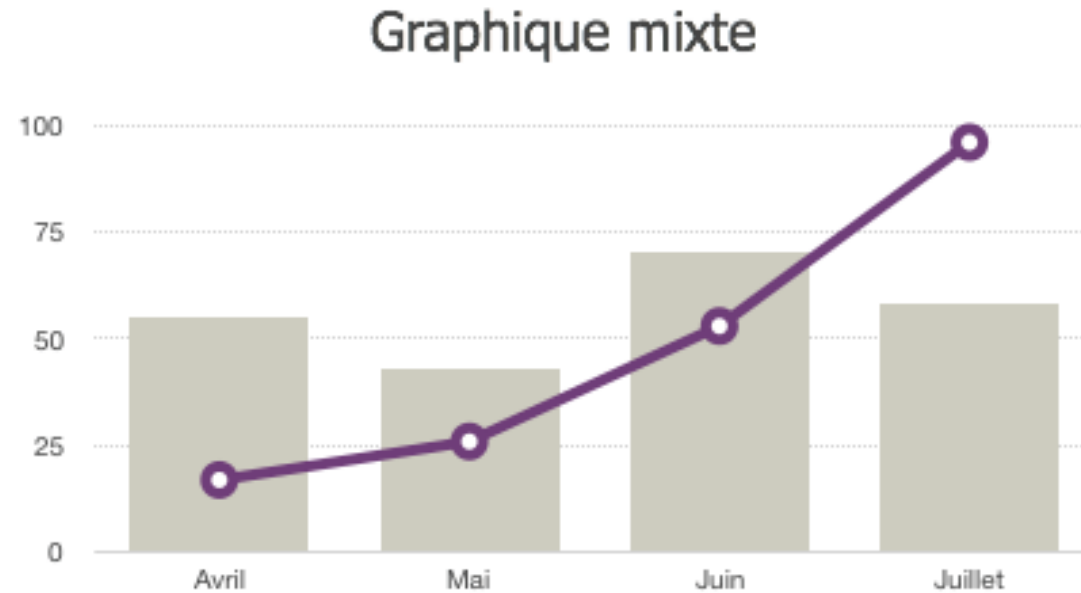
- Ainsi, les ventes entre différents produits peuvent aussi bien être représentées à l'aide d'un camembert pour suivre le poids de chacune dans le chiffre d'affaires global, qu'à l'aide d'un diagramme en barres pour visualiser et comparer le niveau de résultat entre chaque.
- A noter que les barres du diagramme peuvent être horizontales.
- Pour une visualisation de tendance en plus de volume, voici un histogramme en colonnes empilées.

Colonnes empilées



# TABLEAU DE BORD

Il est possible de cumuler des informations à l'aide de graphiques composites. Par exemple une série en courbe et une autre en bâtons.



Conseils : attention aux graphiques trop sophistiqués comme les visualisations 3D. Esthétiques certes, et encore... elles perdent en efficacité en complexifiant la lecture des résultats.


# **TABLEAU DE BORD**

## **Choix des couleurs**





- Elles sont là pour aider et non brouiller le message. Il convient donc d'éviter les couleurs criardes.
- L'idéal est d'utiliser des palettes, chères aux graphistes. Vous aurez ainsi des teintes harmonieuses, agréables à consulter.
- Pour distinguer les chiffres positifs (des hausses ou des objectifs dépassés) des négatifs (des pertes, des objectifs non atteints), le vert et le rouge sont toujours de rigueur.



# Savoir animer et présenter les résultats

Chiffre d'Affaires 2020	
Prévu	80
Réalisé	85

Absentéisme 2020	
Prévu	5%
Réalisé	7%

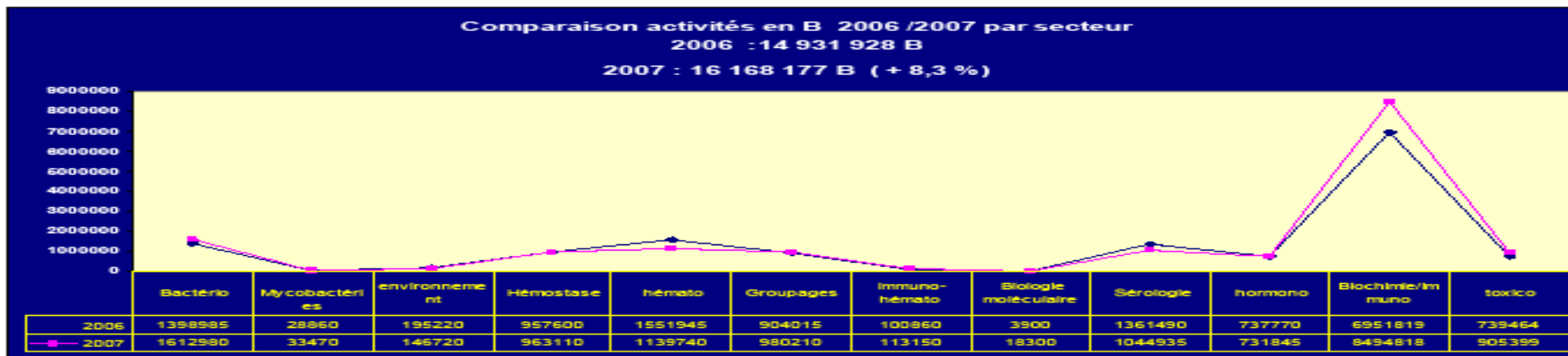
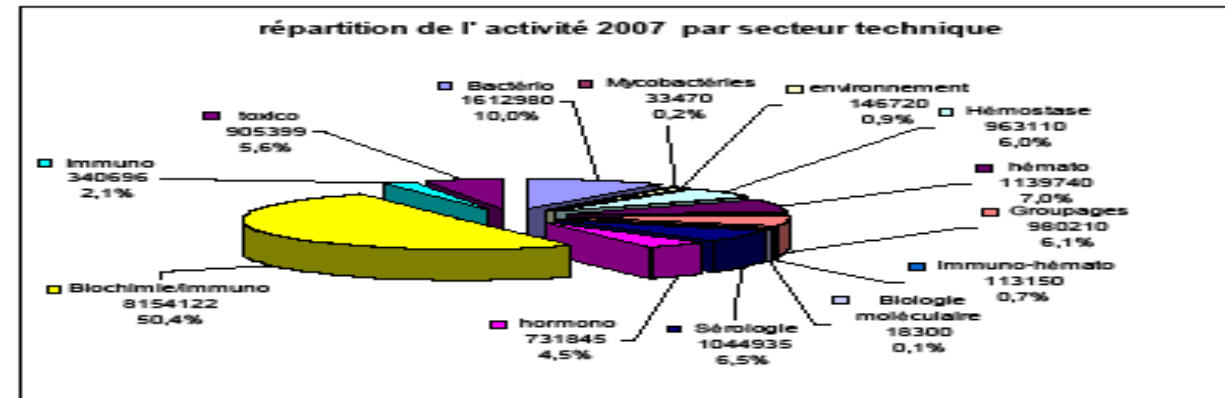
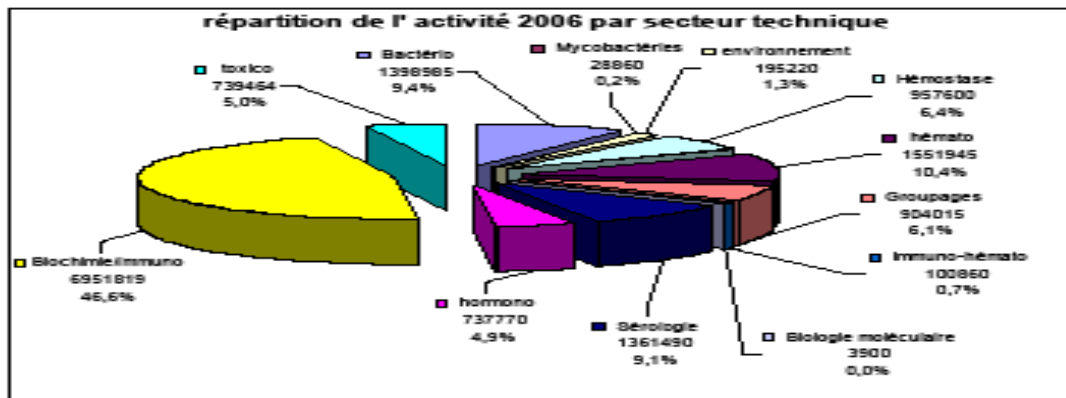
Satisfaction clients 2020	Situation au ...
Accueil	
Délais	
SAV	
Information	

# Savoir présenter les résultats (outils graphiques)




GEN/ASQ129/V1

1/10  
ANNEXE 7 BILAN ECONOMIQUE 2007






# Exploiter les résultats

Augmentation des personnels autorisés en 2020 en Bactériologie	
Prévu	5%
Réalisé	3%

## Plan d'action :

- Augmenter le turn over des techniciens entre secteur
- Responsable : RH
- Avant fin juin

Satisfaction clients 2020	Situation au ...
Accueil	
Délais	
Information	

## Plan d'action :

- En place un CIL
- Responsable : biologiste
- Applicable 1 er semestre 2021

# Comment faire évoluer un tableau de bord ?

1. Vérifier la pertinence des indicateurs face aux changements
  - Nouveau client
  - Nouveau produit
  - Nouvel objectif
2. Modifier et/ou supprimer les indicateurs « atteints »
3. Vérifier la satisfaction des utilisateurs
4. S'intéresser à toutes les parties de l'entreprise

# Posons nous les bonnes questions !

Où en serions nous si on était capable de déclarer que nous sommes **excellents** du point de vue de :

- Nos clients (ou utilisateurs)
- Nos collaborateurs
- Notre management
- Nos processus métiers
- Notre capacité d'innovation
- Notre contribution financière à l'entreprise
- Nos fournisseurs
- Notre environnement

# TABLEAU DE BORD

En conclusion

- **Les indicateurs sont des éléments d'entrée du processus d'amélioration continue**
- **Le tableau de bord est :**
  - A jour
  - Les chiffres sont incontestables
  - Les indicateurs sont SMART
  - Le tableau est exploité
  - Les graphiques sont utilisés
  - Les résultats sont commentés

# INDICATEURS

# Indicateurs

- Définition:
- Information choisie, associée à un critère qui permet de mesurer ou de comparer son évolution intervalles définies.



# Pourquoi mettre en place des indicateurs ?

1. Avoir une vision claire et globale de l'activités par des données factuelles
2. permettre de réguler l'action dans le sens des orientations fournies par la politique et les objectifs qualité.
3. Montrer la progression et le chemin à parcourir à chaque niveau les niveaux d'une organisation.
4. faciliter la communication et la compréhension des objectifs stratégiques

INFORMER sur  
les évolutions

VISUALISER  
les écarts et  
les tendances

MONTRER  
l'impact des décisions

# Pour quels enjeux économiques ?

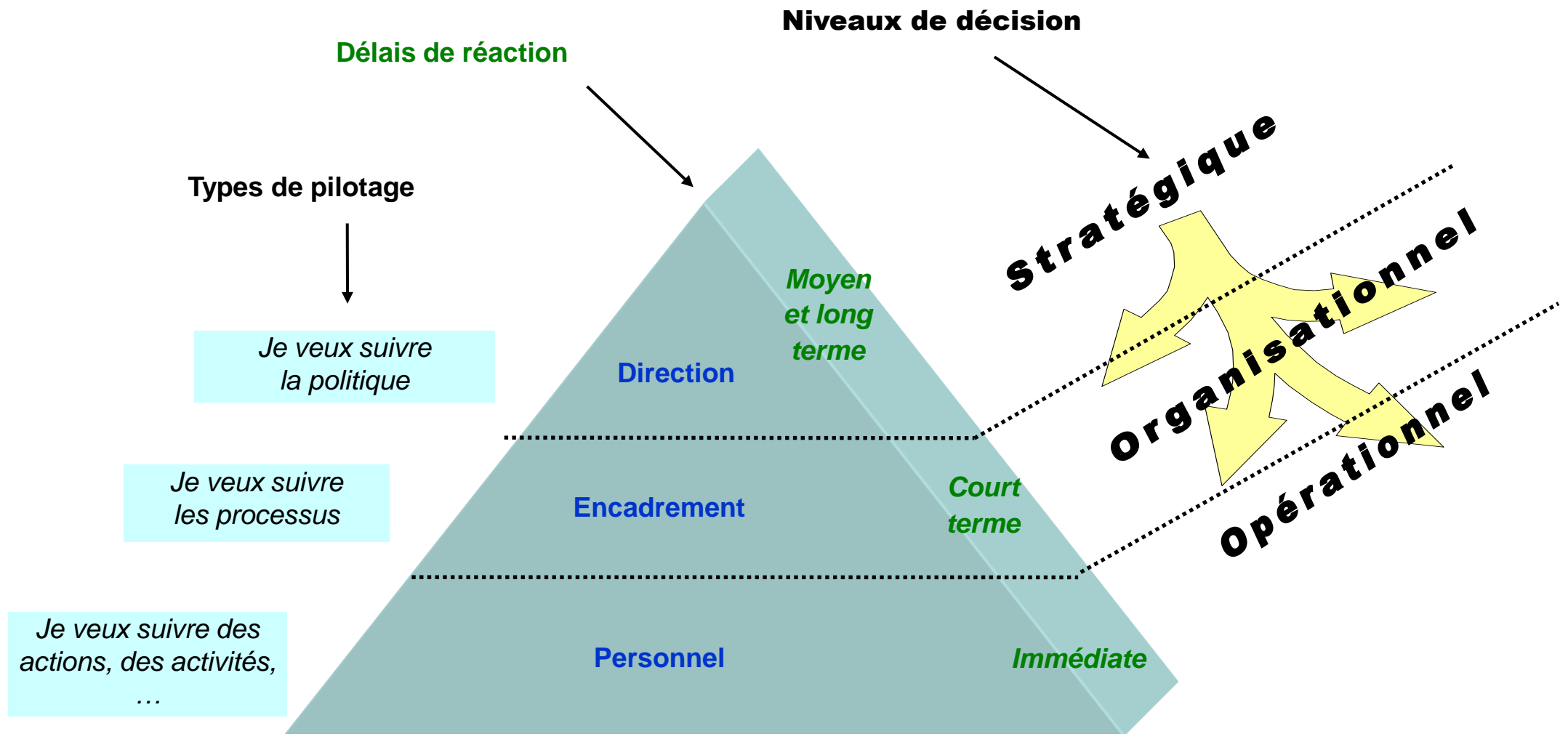
Viser le :

- **Zéro défaut**
- **Zéro délai**
- **Zéro stock**
- **Zéro réclamation client**
- **Zéro accident du travail**
- **Zéro mépris du client**
- **Zéro mépris du salarié**
- **Zéro mépris du fournisseur**



# Pour qui ?

- les **responsables** de l'établissement
- les responsables du laboratoires
- une équipe
- un pilote de processus
- un opérateur



# Caractéristiques d'un Indicateur

- La mesure augmente la visibilité et favorise la vigilance
- Un IQ de mesure est un outil qui permet de mesurer :
  - ✓ L'atteinte d'un objectif
  - ✓ L'avancement d'une action
  - ✓ Les variations d'un phénomène.....
- C'est l'instrument de mesure d'un critère
- Il sert à favoriser la réactivité, l'aide à la décision, la motivation.

# Caractéristiques d'un Indicateur

- Simple et opérationnel à court terme : facile à établir et à utiliser;
- Pertinent: approprié au phénomène à observer, apporte une valeur ajoutée sur l'efficacité du SMQ
- Fiable: dans sa collecte et son exploitation
- Reproductible: caractère stable
- Précis: quantitatif
- Significatif: permettant de faire le point par rapport aux objectifs
- Sensible aux évolutions
- Compris et communiqué
- Exploité et évalué périodiquement (révision, changement de seuil)

# Caractéristiques d'un Indicateur

## ❑ M.A.L.I.N

- Mesurable
- Accessibles/atteignable
- Limité dans le temps
- Individualisé / Indiquant le résultat
- Négociable

## ❑ S.M.A.R.T.

- Spécifique/Simple (ni trop précis, ni trop vague)
- Mesurable (valeur à atteindre à une échéance donnée ; généralement on cherche des valeurs quantifiables, chiffrées)
- Acceptable/atteignable/ambitieux (ni trop facile, ni trop dur à atteindre afin d'être un réel facteur de motivation)
- Réaliste / responsabilisant (son atteinte repose avant tout sur les efforts et les actions du personnel à tous les niveaux. C'est un critère important et souvent oublié)
- Temporel (définition de la date de l'atteinte attendue de la cible)

# Les qualités d'un indicateur

## ▪ **Par définition c'est le reflet de la réalité**

- ✓ pertinence de la mesure envisagée
- ✓ couverture du phénomène
- ✓ précision degré de finesse
- ✓ exactitude dans l'étalonnage, la variation (pas d'erreur dans la traduction du phénomène)
- ✓ reproductibilité, indéformabilité (fidélité des mesures dans le temps et l'espace)

## ▪ **c'est aussi la fiabilité de sa mesure**

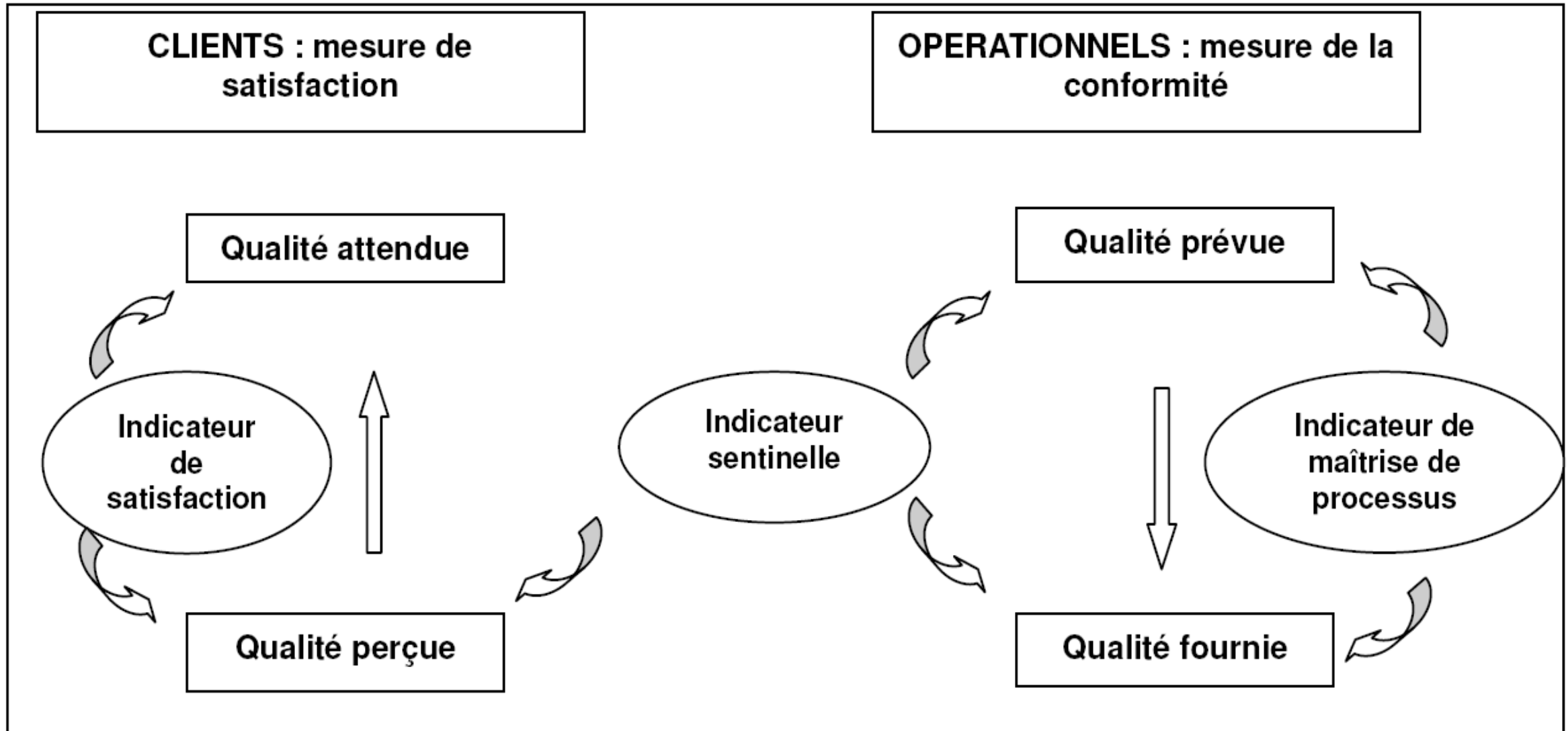
- ✓ modalités de saisie indiscutables
- **en pratique, c'est la facilité de son utilisation**
- ✓ adopté, convenu au plus grand nombre
- ✓ facilité de traitement (saisie-lecture-relevé, transmission, exploitation-gestion)
- ✓ déjà expérimenté, maîtrisé si possible
- ✓ traduction et codage commun
- ✓ cohérence de tous les indicateurs (intégration dans un système plus vaste, agrégation dans un tableau de bord)



# Gestion des indicateurs

- Sauriez vous gérer un centre sans prévision ni suivi ?
- Avez-vous mis en place des indicateurs d'amélioration ?
- Et surtout, les tenez vous à jour ?
  
- L'Indicateur doit être révisable à long terme:
  - En augmentant les seuils
  - En espaçant la fréquence de recueil
  - En ramenant l'indicateur au rang de surveillance

# Gestion des indicateurs



# Gestion des Indicateurs

- Les indicateurs sont classés en plusieurs types :
  - **Indicateurs d'activité** : mesure du volume de travail de l'organisme s'exprimant en unités. Les indicateurs d'activité peuvent ne pas être pourvus de cible.
  - **Indicateur d'efficience** : rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action ou au programme suivi.
  - **Indicateur de satisfaction** : mesure l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue par le client.
- ex: % de réclamations clients externes imputables aux différents processus
- **Indicateur d'efficacité** : taux d'atteinte des cibles. Les résultats montrent-ils que les valeurs cibles des objectifs sont réalisées ? Ils s'expriment en ratio ou en pourcentage.

# Gestion des Indicateurs

- **Indicateur de qualité** : mesure des conditions dans lesquelles a lieu l'action du service, c'est-à dire le respect des procédures préalablement déterminées. Ils s'expriment en ratio ou en pourcentage.
- **Indicateur sentinelle** : alerte qui signale un événement qui déclenche une analyse approfondie des causes et une action corrective rapide.
- (exemple : FAQ grave mettant en jeu le pronostic vital donneur, patient-personnel). Ils peuvent, s'ils sont rares, s'exprimer en chiffres absolus.

# Gestion des Indicateurs

- **Indicateur de structure** : mesure les moyens mis en œuvre pour obtenir la qualité prévue et la prestation répondant aux objectifs
  - Ex: ratios activités / personnel
- **Indicateur de processus** : mesure l'écart entre la qualité prévue et la qualité fournie
  - Ex: % de produits non conformes du fait de la collecte
- **Indicateur de résultat** : mesure l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé
  - Ex: activités/objectifs fixés ou le chiffre d'affaire d'une entreprise

# Gestion des Indicateurs

- **Indicateur lié à l'analyse des risques par processus**

Ex: nombre de FAQ erreur lien don-donneur

- **Indicateur local régional:** mis en œuvre par un CRTS ou DPD pour une activité; par exemple pour suivre l'efficacité d'une action corrective suite à une anomalie grave ou des anomalies récurrentes (suivi au niveau régional).

- **Indicateur national:** suivi au niveau régional ou national par les pilotes de processus et lié a un objectif national

# Gestion des Indicateurs

- Exemples par type :
- **Indicateurs d'activité :**
  - Nombre de CGR O neg préparé dans l'année
  - Nombre de demande d'interventions sur les équipements adressées au service technique par mois
  - Nombre d'analyses réalisées par le laboratoire par an
- **Indicateurs d'efficience :**
  - Coût de la QBD par don
  - Coût de traitement d'une poche
  - Ratio Nombre de donneurs / Nombre de personnel par type de don

# Gestion des Indicateurs

- **Indicateur de satisfaction :**

- Pourcentage de satisfaction des lecteurs d'info SOS sang
- Les résultats de l'enquête de satisfaction client interne

- **Indicateur d'efficacité :**

- Pourcentage de réalisation du plan d'échantillonnage
- Respect du délai d'intervention du service technique
- Respect de la prévision de donneurs présentés en CM

- **Indicateur qualité**

- Pourcentage de produits rendus non-conformes au plateau technique de préparation, toutes causes confondues imputables à la collecte.
- Pourcentage de perte de produits lié au processus préparation



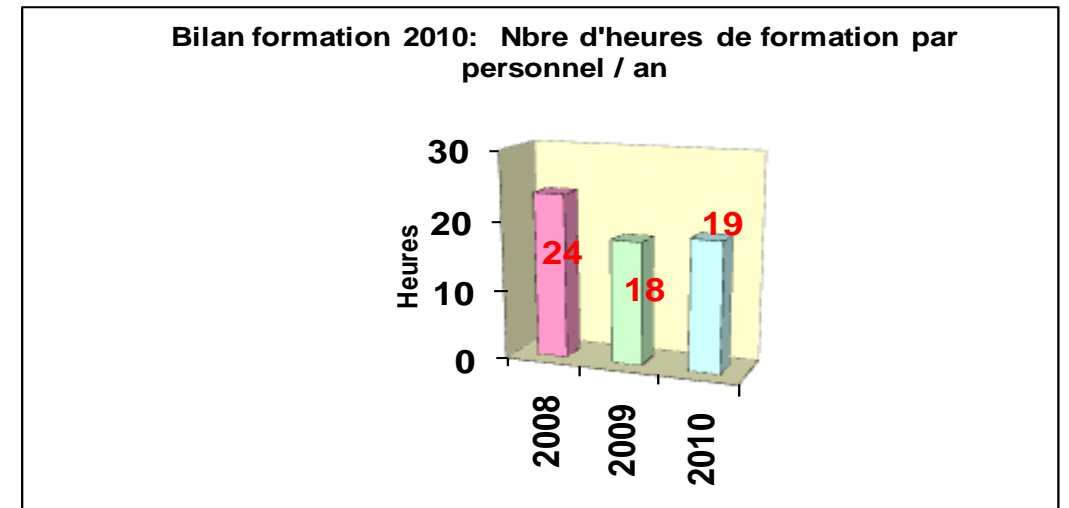
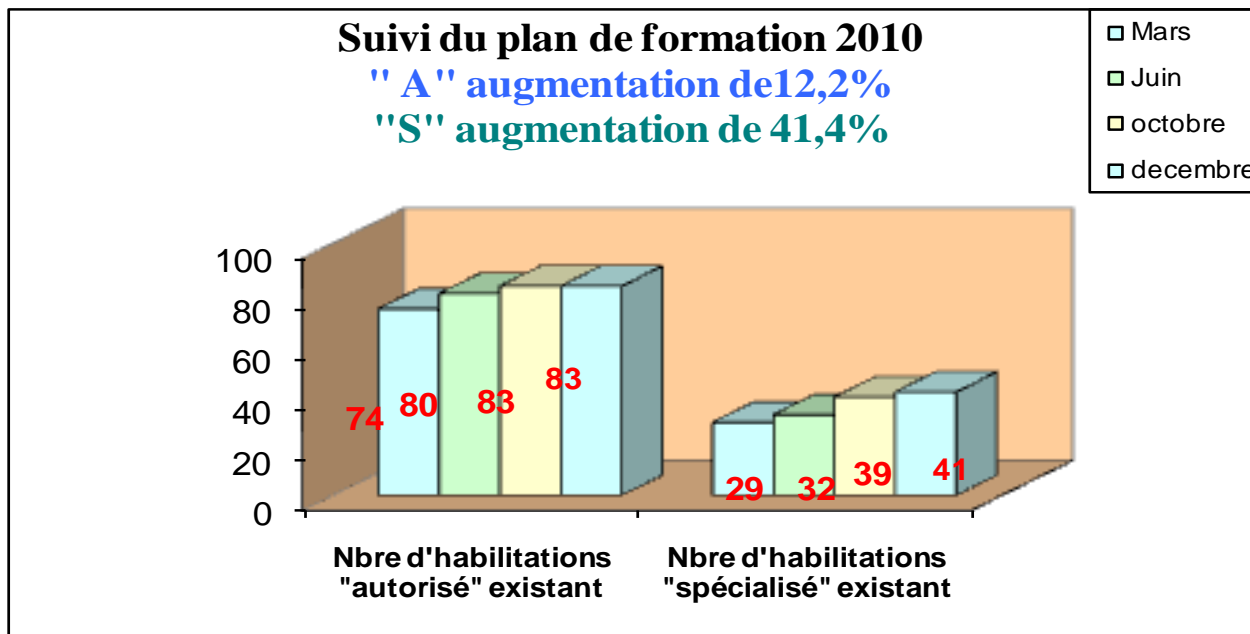
# Comment présenter les indicateurs ?

Champ de mesure	Objectif	Critères	Paramètres	Indicateurs	Présentation
sur quoi vais-je travailler ?	qu'est ce que je veux atteindre ? (exigence, actions souhaitées)	sur quoi je fais le point ?	qu'est ce que je mesure ?	qu'elle est la valeur ?	comment je présente l'information ?
<p>Ex : traitement des commandes</p> <p>Délai de rendu de résultats</p>	<p>90% des commandes livrées dans les délais</p> <p>0% de réclamation</p> <p>60 min pour résultats en urgence</p>	<p>conformité des commandes aux délais annoncés</p> <p>Conformité de la prise en charge</p>	<p>nombre de commandes du mois</p> <p>Temps</p> <p>Délais</p> <p>durée</p>	<p>nombre de commandes traitées dans les délais / nombre de commandes total du mois ( ratio/taux...)</p>	<p>⇒ 94%</p> <p>90%</p>

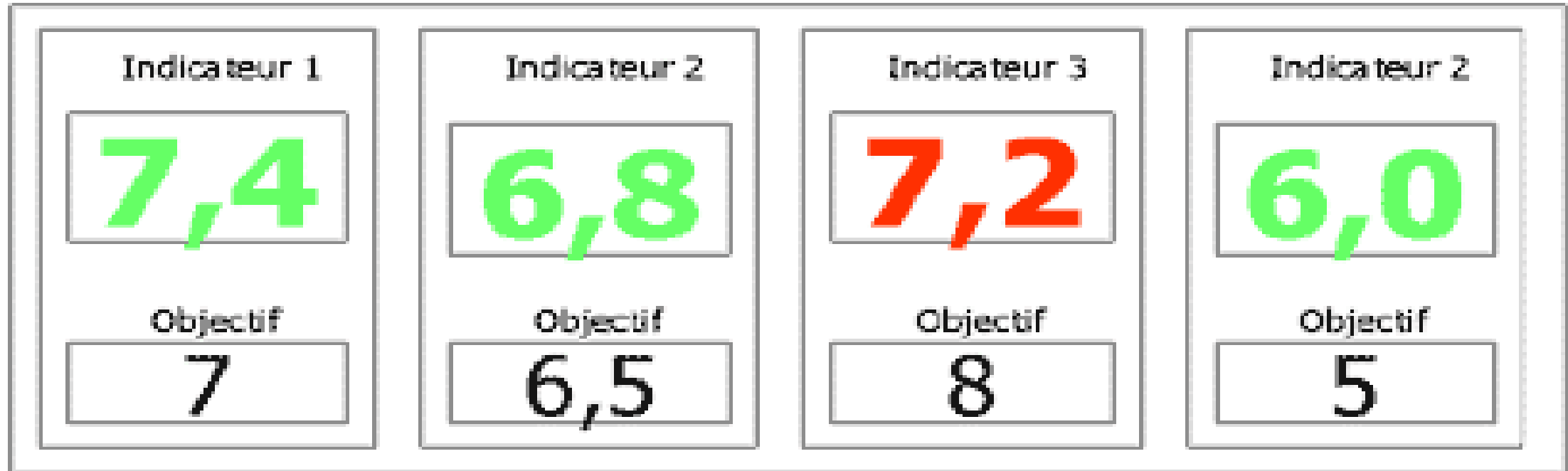
# Indicateur

- L'indicateur doit être présenté et communiqué :
  - **H**istogramme
  - **C**amembert
  - **C**ourbes
  - **D**essins
  - **C**ouleurs
  - **S**ignes
  - **T**ableaux chiffrés

# Indicateurs



# Tableau récapitulatif des indicateurs !



# En pratique ...

- **Bien définir** le fonctionnement !
  - Qui collecte les informations (mode de calcul et à quelle fréquence)?
  - Qui analyse ?
  - Qui exploite (l'information) ?
  - Qui communique (à qui et comment sont diffusés les résultats)


# Gestion des Indicateurs

- ❑ La communication autour des indicateurs permet d'entretenir la motivation des acteurs : chacun doit comprendre que sa participation est utile et doit pouvoir apprécier en retour l'impact de son effort.
- ❑ Les indicateurs locaux doivent être présentés lors d'une réunion de service.
- ❑ Les indicateurs régionaux/nationaux sont suivis lors des comités de pilotage AQ ou des CODIR.

# Gestion des Indicateurs

□ Il est nécessaire de réexaminer périodiquement la pertinence d'un indicateur.

Lorsque les objectifs sont régulièrement atteints, selon le cas de figure :

- les seuils peuvent être révisés en  l'exigence initiale
- l'indicateur peut être conservé en tant que « veille ». Il convient dans ce cas d'espacer la fréquence de la mesure
- l'indicateur peut être abandonné
- s'il s'agit d'une enquête de satisfaction, les questions seront revues en fonction des problématiques et objectifs de l'enquête.
- si l'analyse de risque est révisée, la maîtrise des risques identifiés peut nécessiter de redéfinir de nouveaux indicateurs.

# Gestion des indicateurs

La gestion des indicateurs =

❑ Accroître et améliorer l'efficacité des processus

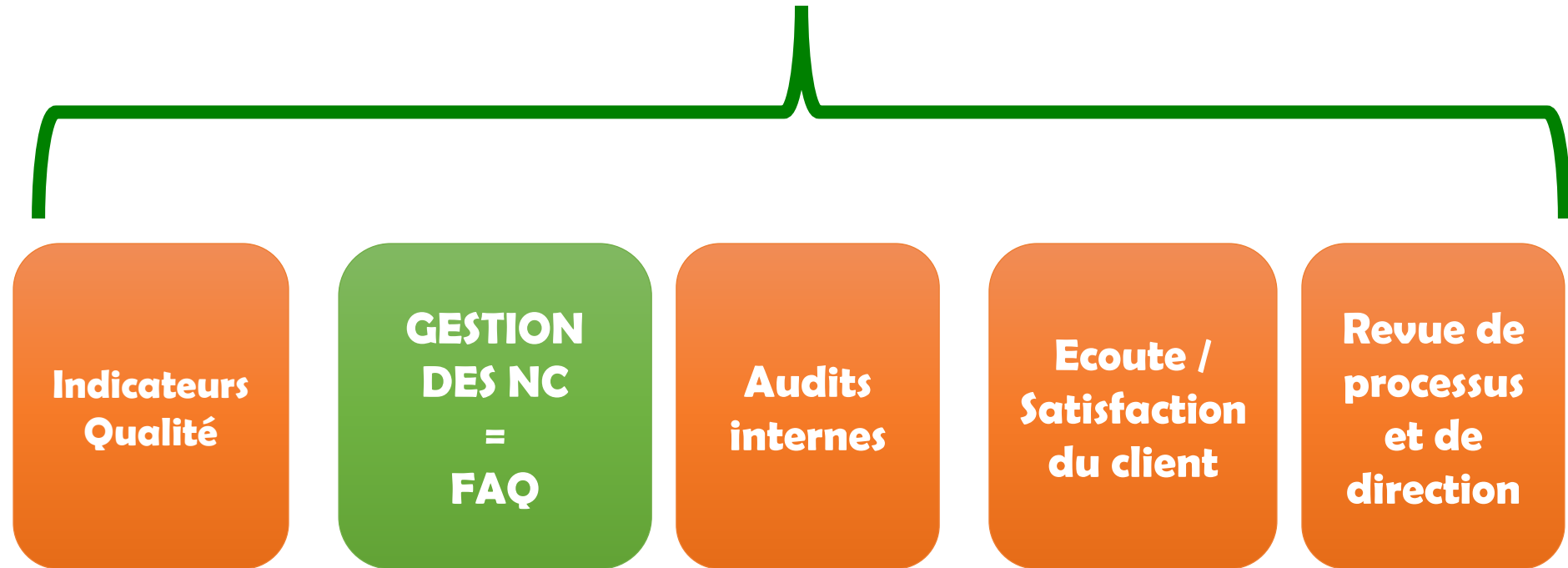
❑ Utilisation des outils d'amélioration

- Analyse des risques des processus
- Analyse des indicateurs
- Gestion des non conformités
- Maîtrise des produits non conformes
- Audits-revue de processus et direction
- Écoute clients et communication

- Nécessité d'établir des tableaux de bord des activités et de tous les paramètres mesurables
- Suivre les réalisations par rapport aux prévisions
- Mettre en place des indicateurs qualité simples et pertinents



# OUTILS D'AMELIORATION DE LA QUALITE



# Gestion des non conformités

## Objectifs

1. Savoir identifier une non-conformité ou une situation non conforme ;
2. Définir une action curative, action corrective et action préventive ;
3. Savoir traiter une non-conformité jusqu'à résolution complète ;

# Gestion des non conformités

## Quelques définitions

**Non-conformité (NC) :** écart constaté par rapport à une norme ou une pratique autorisée ou admise. La NC peut concerner un produit, une prestation de service (ex. analyse biologique) ou une exigence non satisfaite du système qualité (ex. absence de mode opératoire)

**Action curative :** Action immédiatement entreprise visant à éliminer une NC détectée sans nécessairement en éliminer la cause. C'est l'action immédiate qui permet de corriger la NC si cela est possible

**Action corrective :** Action visant à éliminer la cause d'une NC détectée pour éviter son renouvellement

**Action Préventive :** C'est une action visant à éliminer la cause d'une NC potentielle. C'est-à-dire pour éviter qu'une NC survenue dans un centre ne survienne dans un autre centre.

# Gestion des non conformités

**Dérogation** : Autorisation écrite donnée par le responsable d'activité de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit. Elle est accordée pour une durée, quantité limitée et une utilisation spécifique.

# Gestion des non conformités

ISO 9001 V 2015

- **10-2:** Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit :
  - a) réagir à la non-conformité, et le cas échéant :
    - 1) agir pour la maîtriser et la corriger ;
    - 2) prendre en charge les conséquences ;
  - b) évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en :
    - 1) effectuant la revue et analysant la non-conformité ;
    - 2) recherchant et analysant les causes de la non-conformité ;

# Gestion des non conformités

- Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit :
- 3) recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire ;
- c) mettre en œuvre toutes les actions requises ;
- d) examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
- e) mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire ;
- f) modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.
- Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

# Gestion des non conformités

**10.2.2** L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves:

- a) de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement;
- b) des résultats de toute action corrective.

# Gestion des non conformités

## ISO 15189

### 4.8 Réclamation des clients

Le laboratoire doit avoir une procédure documentée pour la gestion des réclamations ou de tout autre retour d'information de la part des cliniciens, des patients, du personnel de laboratoire et autres parties

Les enregistrements des réclamations, des enquêtes et des actions correctives entreprises doivent être mis à jour.



# Gestion des non conformités

## 4.9: Identification et maitrise des non conformités

Le laboratoire doit mettre en place une procédure documentée permettant d'identifier et de gérer les non conformités relatives au SMQ, y compris les processus pré-analytiques, analytiques et post-analytiques.

La procédure doit garantir que:

- a) Les responsabilités et autorités de traitement des non conformités sont définies,
- b) Les actions a prendre sont définies,
- c) L'étendue de la NC est déterminée,

# Gestion des non conformités

- d) Les examens sont interrompues et les comptes rendus ne sont pas diffusés autant que nécessaire;
- e) La signification médicale des analyses non conformes est prise en compte, et lorsque cela est nécessaire , que le clinicien prescripteur ou la personne autorisée responsable de l'utilisation des résultats est informé,
- f) Les résultats des analyses non conformes ou éventuellement non conformes déjà communiqués sont rappelés ou correctement identifiés, si nécessaire,
- g) La responsabilité pour autoriser la reprise des analyses est définie, et
- h) Chaque non-conformité est documentée et enregistrée, et les enregistrements étant revus régulièrement afin de déceler les tendances et mettre en place des actions correctives

# Gestion des non conformités

Lorsqu'il est déterminé que les non conformités dans les processus pré-analytiques, analytiques et post-analytiques peuvent se reproduire et lorsqu'il existe un doute concernant la conformité du laboratoire avec ses propres procédures, le laboratoire doit prendre des mesures visant à identifier, documenter ou éliminer la ou les causes profondes.

Les actions correctives à prendre doivent être déterminés et documentés.

# Gestion des non conformités

## Actions correctives (AC)

Le labo doit prendre des actions correctives pur éliminer la ou les causes profondes des NC.

Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des NC rencontrées.

Le labo doit disposer d'une procédure documentée pour :

- a) Revoir les NC
- b) Déterminer les causes profondes des NC
- c) Evaluer le besoin d'entreprendre des AC pour que les NC ne se reproduisent pas,
- d) Déterminer et mettre en œuvre les AC nécessaires,
- e) Enregistrer les résultats des AC entreprises
- f) Revoir l'efficacité des actions entreprises

# Gestion des non conformités

## Actions préventives (AP)

Le labo doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes profondes de NC potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les AP doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

Le labo doit disposer d'une procédure documentée pour :

- a) Revoir les données et informations du Labo pour déterminer l'existence de NC potentielle ;
- b) Déterminer le ou les causes profondes des NC potentielles ;
- c) Evaluer le besoin d'entreprendre des AP pour éviter l'apparition de NC ,
- d) Déterminer et mettre en œuvre les AP nécessaires

# Gestion des non conformités

- e) Enregistrer les résultats des AP entreprises
- f) Revoir l'efficacité des AP mises en place.

# Gestion des non conformités

## EN PRATIQUE

Voir exemple d'analyse d'une NC à partir d'une fiche d'amélioration de la qualité ou fiche de gestion des NC

- Description d'une NC constatée (quoi, où, quand, comment)
- référentiel
- Nature de la NC (grave ou non, récurrent ou non)
- Type de NC (auto, fournisseurs, réclamations clients, audits interne, audits externes, dérive IQ, etc.....)
- Si Action curative réalisée, description de l'action curative immédiate réalisée

# Gestion des non conformités

## EN PRATIQUE

- Description d'une NC constatée (quoi, où, quand, comment)
- Identification de la NC (attribuer un N°)
- Si dérogation prise, décrire la dérogation et faire l'analyse du bénéfice/risque de la dérogation (préciser la période de la dérogation, nom, fonction et visa du responsable chargé de la dérogation)
- Service à l'origine de la non-conformité et processus de rattachement



# Gestion des non conformités

## EN PRATIQUE

- Description d'une NC constatée (quoi, où, quand, comment)
- Analyses des causes selon **le diagramme d'Ishikawa, également appelé diagramme de causes et d'effets et arête de poisson ou diagramme des 5M**
- Milieu, Main d'œuvre, Matériel (équipement), Matière, Méthode
- Description des causes
- Conséquences avérées ou potentielles

# Gestion des non conformités

## EN PRATIQUE

- Description d'une NC constatée (quoi, où, quand, comment)
- Action corrective, Description de l'action
- Indicateur d'efficacité, Délai de mesure d'efficacité, Date de mesure d'efficacité
- Vérification de l'efficacité de l'action corrective mise en place :
  - ✓ pas de nouvelle FAQ similaire, IQ mise en place, audit complémentaire, autre
- L'Action corrective a-t-elle été efficace ? Si action non efficace, ouvrir une nouvelle FAQ

# Gestion des non conformités

## EN PRATIQUE

- Description d'une NC constatée (quoi, où, quand, comment)
- ACTION PREVENTIVE ? si oui, ouvrir une fiche d'action préventive
- Confère fiche action préventive – plan d'action APPA N°

## CLOTURE FINALE DE LA FAQ

Date de clôture de la FAQ

Si FAQ non soldée, Ouverture d'une nouvelle FAQ

# Gestion des non conformités

## EN PRATIQUE

### Exemple de traitement de NC

- ❖ Absence d'habitation du personnel et qui exerce des taches à un poste de travail
- ❖ Absence de vérification de la check-list avant une intervention chirurgicale
- ❖ Insuffisance de surveillance et de relevé de la température des enceintes réfrigérées
- ❖ Insuffisance dans le traitement des non conformités
- ❖ .....

# **Ecoute / Satisfaction des clients**

## Ecoute / satisfaction des clients

L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

Les exemples de surveillance de la perception des clients peuvent comprendre des enquêtes menées auprès des clients, des retours d'information sur les produits livrés et services fournis, des réunions avec les clients, une analyse de la part de marché, des compliments, des réclamations au titre de la garantie et des rapports émanant de distributeurs etc....

# Conclusion

- Le SMQ est un outil vivant qui évolue avec les besoins de l'établissement, il faut le tenir à jour en procédant périodiquement à la révision des documents pour vérifier s'ils restent adaptés.
- Les outils d'amélioration de la qualité sont très importants et doivent être développés et mis en œuvre en permanence.

# BON COURAGE

Avec la diversité des idées, nous mènerons à la qualité en minimisant les risques et les erreurs

