



## (TENDANCES)

Tableaux de bord

# Quels KPI pour les managers en 2011-2012 ?

Comment les directeurs supply chain exploitent-ils les indicateurs clés de performance (KPI) et à quelles fins ? La mise en place d'indicateurs en temps réel se généralise et semble constituer un axe important de progrès au sein des entreprises.

### La source

L'article est extrait d'une étude réalisée conjointement par le cabinet de conseil Kurt Salmon, l'éditeur de logiciels de supply chain Generix et l'Agora du supply chain management, association professionnelle des directeurs de la supply chain.

Les différents indicateurs dont disposent les professionnels de la logistique, constituent différents niveaux de tableaux de bord : stratégiques, opérationnels et *ad hoc* constitués d'indicateurs de surveillance permettant de mettre sous contrôle un élément précis pendant un laps de temps défini, ou encore pour le suivi d'un projet. Ils sont consultés régulièrement. Les informations contenues dans un tableau de bord ne seront pas les mêmes en fonction du destinataire et de son périmètre de responsabilités.

En cela, pour qu'un tableau de bord soit efficace, il doit renfermer des indicateurs pertinents reflétant l'activité de l'entreprise vue par la fonction de celui à qui il est destiné. Les indicateurs doivent pouvoir permettre une analyse donnant lieu à action afin d'améliorer les performances de l'entreprise et être cohérents avec la capacité de réaction de celle-ci sur les items choisis. Le choix des indicateurs par rapport à leur fréquence de suivi ainsi que l'ana-

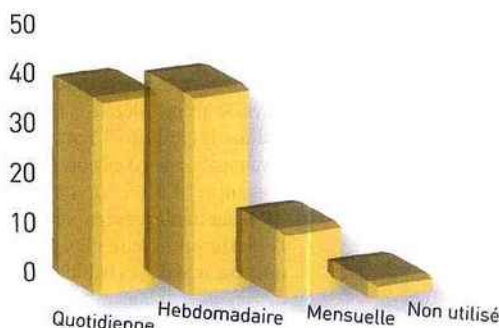
### Méthodologie

- > Cette étude a été administrée par mail auprès de directeurs supply chain et logistique d'entreprises industrielles, de distribution, et de prestation logistique.
- > Le questionnaire a été envoyé à 1 900 contacts en France et 190 réponses ont été collectées.
- > 48 % des réponses concernent des entreprises de plus de 1 000 salariés.

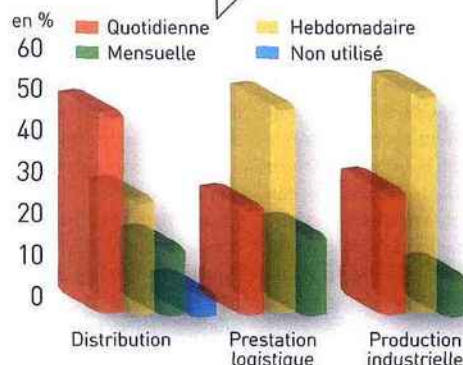
lyse humaine complémentaire, restent des éléments clés pour éviter le risque de surréaction face à des statistiques qui seraient considérées hors de leur contexte.

**Les tableaux de bord opérationnels.** Un tableau de bord opérationnel est un tableau périodique utilisé pour piloter l'activité de l'entreprise et prendre des décisions. Les tableaux de bord opérationnels sont analysés quotidiennement dans 40 % des cas et

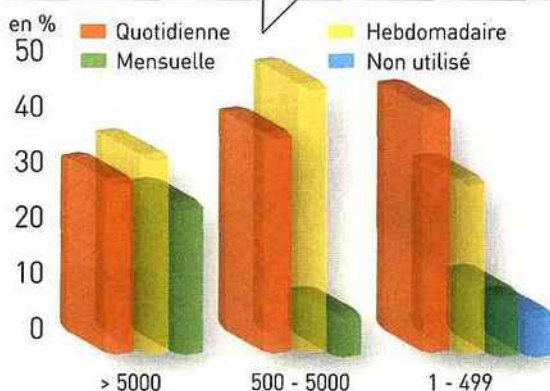
Fréquence d'analyse des tableaux de bord opérationnels



Fréquence d'analyse des tableaux de bords opérationnels par secteur



## Fréquence d'analyse des tableaux de bord opérationnels par taille d'entreprise (en nombre de salariés)



hebdomadairement dans 41 % d'entre eux. Les entreprises de distribution se distinguent en utilisant les tableaux de bord opérationnels quotidiennement dans 50 % des cas. On peut également noter que dans les plus grandes entreprises, les personnes interrogées ont tendance à analyser ces tableaux de bord de façon moins fréquente.

Dans près de 30 % des entreprises de plus de 5 000 salariés, les tableaux de bord opérationnels sont analysés mensuellement. Peut-on réellement parler de tableaux de bord opérationnels lorsque la fréquence d'analyse est mensuelle ? Cela peut éventuellement traduire un manque de temps pour l'analyse hebdomadaire. Ce résultat peut également montrer que les grandes entreprises souffrent d'un manque d'agilité et de rapidité dans l'analyse de leur activité et la prise de décisions opérationnelles.

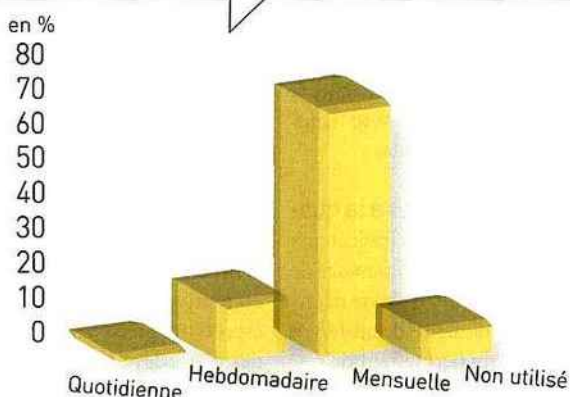
Les plus petites entreprises sont les seules qui, pour une partie non négligeable d'entre elles, n'utilisent pas ces tableaux de bord : ce constat traduit-il un manque de pertinence des tableaux ou exprime-t-il la réalité d'un pilotage à vue ?

Les causes de cette différence de périodicité d'analyse des tableaux de bord sont multiples :

- le volume de données à prendre en compte est parfois trop important pour pouvoir construire des tableaux de bord de manière plus fréquente. Au-delà d'un seuil de quantité d'informations, l'analyse humaine des indicateurs pour en extraire les situations nécessitant une action devient trop coûteuse en ressources ;

- le risque de désorganisation liée à la potentielle surréaction face à

## Fréquence d'analyse des tableaux de bord stratégiques



des indicateurs bruts n'ayant pas fait l'objet d'une analyse humaine contextuelle reste élevé. Cela peut pousser certains managers à limiter la fréquence ou le nombre d'indicateurs qu'ils utilisent ;

- l'inertie importante dans les entreprises de plus de 5 000 salariés. Les destinataires des tableaux de bord ont souvent le sentiment de ne pas avoir de pouvoir d'action sur les indicateurs suivis.

**Les tableaux de bord stratégiques.** L'analyse des tableaux de bord stratégiques se fait essentiellement mensuellement et de manière homogène, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise. Ce résultat est cohérent car ces tableaux de bord ne sont pas conçus pour être analysés plus fréquemment. Il s'agit d'outils de

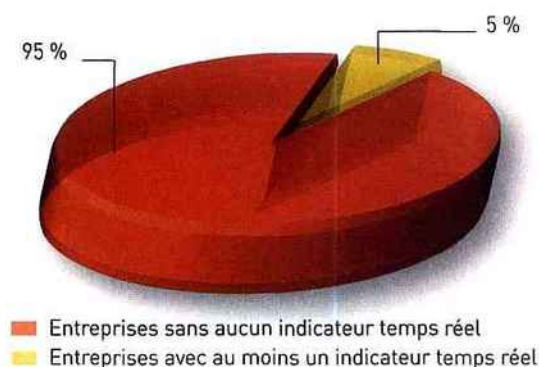
pilotage à moyen et long termes.

Ces tableaux de bord sont revus en comité de direction, généralement à périodicité mensuelle. Ils doivent principalement permettre de vérifier que les objectifs stratégiques sont atteints, et que l'activité est sous contrôle.

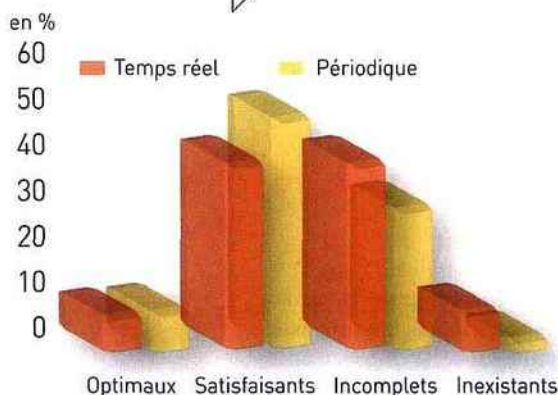
Indicateurs temps réel ou suivi périodique ? L'évolution des outils informatiques et de traçabilité permet un suivi très précis des activités logistiques. De plus en plus d'indicateurs sont donc désormais disponibles en temps réel. Ceci permet une augmentation dans la rapidité de décision et d'action, très importante d'un point de vue opérationnel.

Aujourd'hui, la quasi-totalité des entreprises disposent d'au moins un indicateur temps réel. Cependant, il faut être très vigilant dans

## Existence d'indicateurs temps réel



## Comparaison des indicateurs temps réel / suivi périodique sur la qualité



l'utilisation de ces indicateurs temps réel et dans le choix de leurs destinataires. Il ne faut pas qu'un événement mineur entraîne une sur-réaction. Il est donc important d'identifier pour quel type de sujet et pour quel type de destinataire la mise en place d'un indicateur temps réel peut être pertinente.

**Les indicateurs liés à la qualité de service.** Les indicateurs de qualité s'analysent davantage de façon périodique. Il existe néanmoins des indicateurs de qualité en temps réel qui permettent de rattraper immédiatement une erreur commise au détriment d'un client. L'écart de satisfaction perçue entre les indicateurs périodiques et temps réel relatifs à la qualité de service,

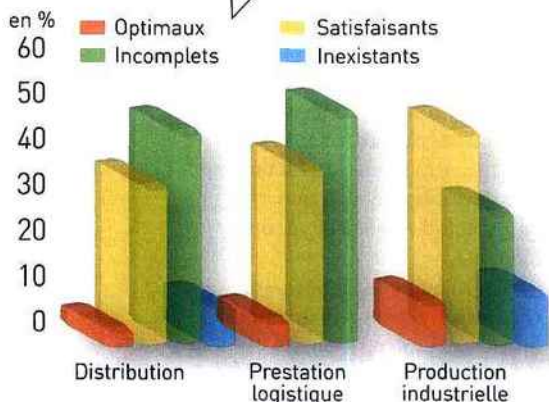
peut venir du fait que les KPI mesurés en temps réel ne s'adressent pas toujours au bon niveau opérationnel. Un taux de démarque hebdomadaire intéresse davantage un encadrement terrain ou des agents de maîtrise qu'un directeur logistique. Celui-ci sera plus intéressé par un indicateur mensuel qui lui permettra d'avoir ainsi une vision d'ensemble en cas de variation de qualité à moyen terme. Par ailleurs, la mise en place d'écart spécifique en temps réel pour mesurer des aspects très précis de la qualité peut permettre des corrections rapides. Par exemple, il peut être intéressant, même pour un directeur logistique, de suivre en temps réel le nombre de « restes à quai » lorsqu'une politique forte d'augmentation des rem-

plissages camions vient d'être mise en place. Cela permet de s'assurer que cette augmentation ne se fait pas au détriment de la qualité de service pour le client.

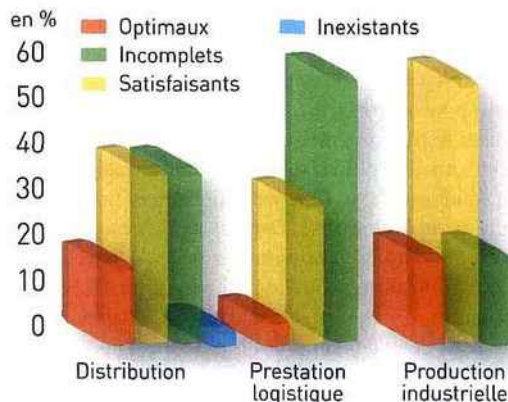
Il est important de rappeler que la qualité se mesure non seulement par la non-conformité des livraisons et par la démarque mais également par le taux de service et la satisfaction clients, mesurée de façon périodique uniquement.

Les entreprises de prestation logistique sont celles qui estiment le plus qu'il y a d'importants progrès à réaliser sur le thème du suivi de la qualité de service. Cela s'explique par le fait que les prestataires logistiques sont continuellement challengés par leurs clients en termes de qualité de service, et qu'ils souhaitent

## Pertinences des indicateurs de suivi de la qualité (non conformité livraison, démarque)



## Pertinence des indicateurs de mesure du service à la clientèle par secteur



donc améliorer le suivi des indicateurs correspondants.

Ainsi, le niveau d'exigence des prestataires logistiques est devenu globalement supérieur à celui des autres secteurs. Ils estiment d'ailleurs que leurs indicateurs de mesure de la qualité étaient jusque-là relativement incomplets (mais suffisants), et éprouvent maintenant le besoin de les améliorer. Il est intéressant de noter que, même dans le secteur industriel où les indicateurs de suivi de la qualité sont considérés comme satisfaisants ou optimaux dans 80 % des cas, la volonté de les améliorer d'ici 2012 concerne 45 % des répondants.

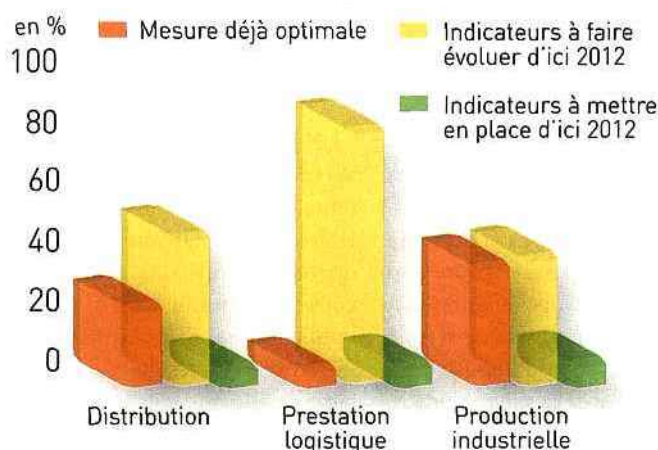
Il y a donc actuellement un véritable enjeu en termes d'amélioration de suivi de la qualité de service logistique. Ces améliorations reposent sur l'automatisation de la pro-

duction d'indicateurs, et l'augmentation de leur fréquence de diffusion et de leur fiabilité.

**Les indicateurs liés à la productivité.** La productivité est un indicateur qui peut être suivi de façon périodique ou en temps réel. Il est considéré comme satisfaisant dans plus de 55 % des cas lorsqu'il est mesuré de façon périodique, et dans seulement 30 % des cas lorsqu'il est suivi en temps réel.

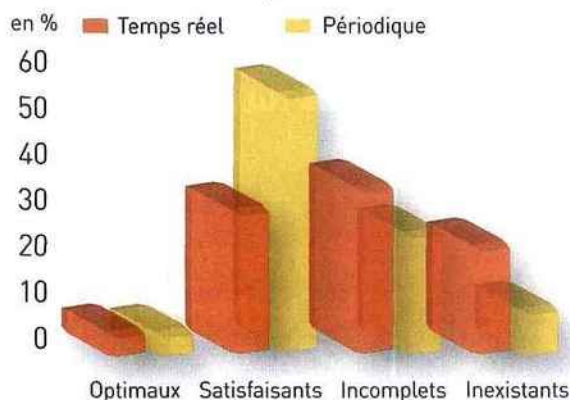
Dans plus de 35 % des cas, les indicateurs de productivité en temps

## Objectifs d'évolution du taux de service aval



En entrepôt, les activités opérationnelles sont suivies par un tableau de bord périodique qui est quotidien dans 40 % des cas.

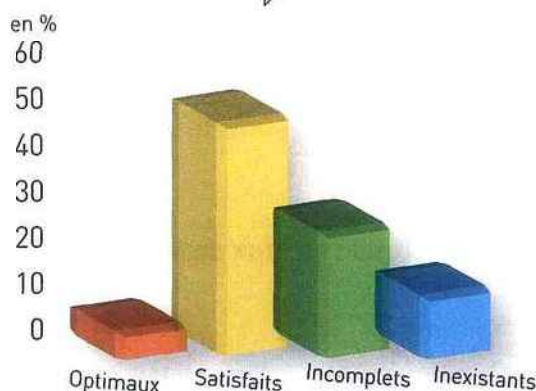
## Comparaison des indicateurs temps réel / suivi périodique sur la productivité



réel sont considérés comme incomplets, et sont inexistantes dans près de 25 % des cas. Le véritable levier d'amélioration du suivi de la productivité est donc essentiellement tourné vers la mise en place d'indicateurs en temps réel lorsque cela se justifie. La mesure de la productivité en temps réel est réalisable mais nécessite des ressources (notamment des outils) importantes. Elle est même réalisable à un niveau individuel (productivité de chaque opérateur). Elle peut permettre un réajustement très rapide du management de terrain en termes d'adap-



## Pertinence des indicateurs temps réel sur les activités. (flux et volumes au long de la journée)



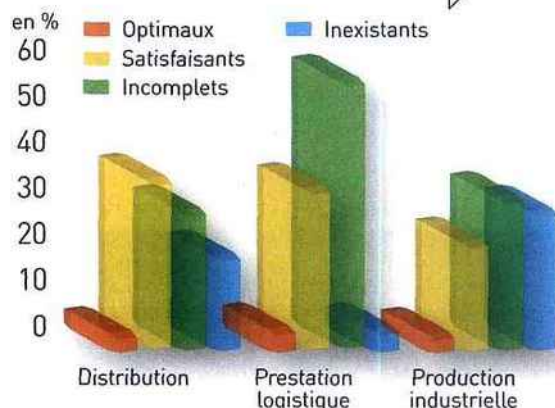
tation des ressources, d'identification des non-respects de procédures et d'amélioration du taux d'engagement des équipes (baisse de cadence, temps passé en pause trop important...). Rappelons que selon le type d'activité, il est nécessaire de bien choisir le type d'indicateurs à mettre en place et à suivre : indicateurs individuels ou collectifs. Il est intéressant d'étudier la façon dont la dimension sociale s'intègre dans la mise en œuvre de certains indicateurs, notamment pour le suivi de la productivité. La mesure périodique de la productivité est plus répandue car plus rapide et simple à mettre en place.

Le besoin en termes de suivi de la productivité en temps réel concerne essentiellement les prestataires logistiques qui ont un plus grand besoin de réactivité. Ils doivent connaître leur productivité au plus juste pour garantir leurs coûts et leurs niveaux de marge.

**Les indicateurs liés aux activités logistiques.** Les indicateurs sur l'activité (flux et volumes traités au fil de la journée) sont, quant à eux, suivis en temps réel et considérés comme satisfaisants ou optimaux pour 58 % des personnes interrogées. Ce résultat est homogène quelle que soit la taille des entreprises dans lesquelles travaillent les personnes interrogées. Cet indicateur touche le cœur de l'activité de l'entreprise et est donc bien perçu par le management opérationnel.

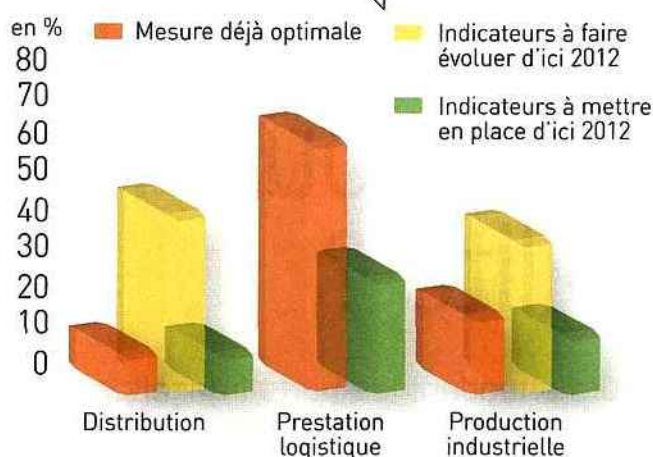
Cependant, l'amélioration de la capacité d'anticipation des flux est un axe fort d'évolution (48 % des personnes interrogées désignent ce KPI comme un objectif stratégique dont la mesure doit évoluer à l'horizon 2012). Cette anticipation doit pouvoir se faire grâce à un suivi également périodique de ce KPI. L'amélioration des outils et processus de prévision est ainsi de plus en plus observée chez de nombreux acteurs.

## Pertinence du suivi de la productivité en temps réel



**Conclusion.** Les tableaux de bord opérationnels et stratégiques sont suivis par les différents acteurs de la logistique, et ce, quels que soient la taille et le secteur d'activité des entreprises. Néanmoins, le traitement d'un volume trop important de données semble demeurer un problème pour les grandes entreprises, où l'utilisation de tableaux de bords opérationnels à fréquence rapprochée (quotidienne ou hebdomadaire) ou en temps réel peut devenir difficile. Un des axes de développement pour ces entreprises, est probablement de réussir à être encore plus sélectif dans le choix des indicateurs à suivre. De plus, la mise en place d'indicateurs en temps réel se généralise, particulièrement sur la mesure de l'activité et de la productivité. Cela peut constituer un axe important d'amélioration

## Objectifs d'évolution de la capacité d'anticipation des flux



de la performance des entreprises. Il faut toutefois être vigilant, et éviter de ne piloter les activités qu'avec des indicateurs temps réel. Cela peut en effet parfois provoquer certains dysfonctionnements : des décisions

trop rapides et des surréactions, ou une concentration sur des problématiques à court terme uniquement, visant à essayer de régler les problèmes urgents sans essayer d'en trouver les causes.