

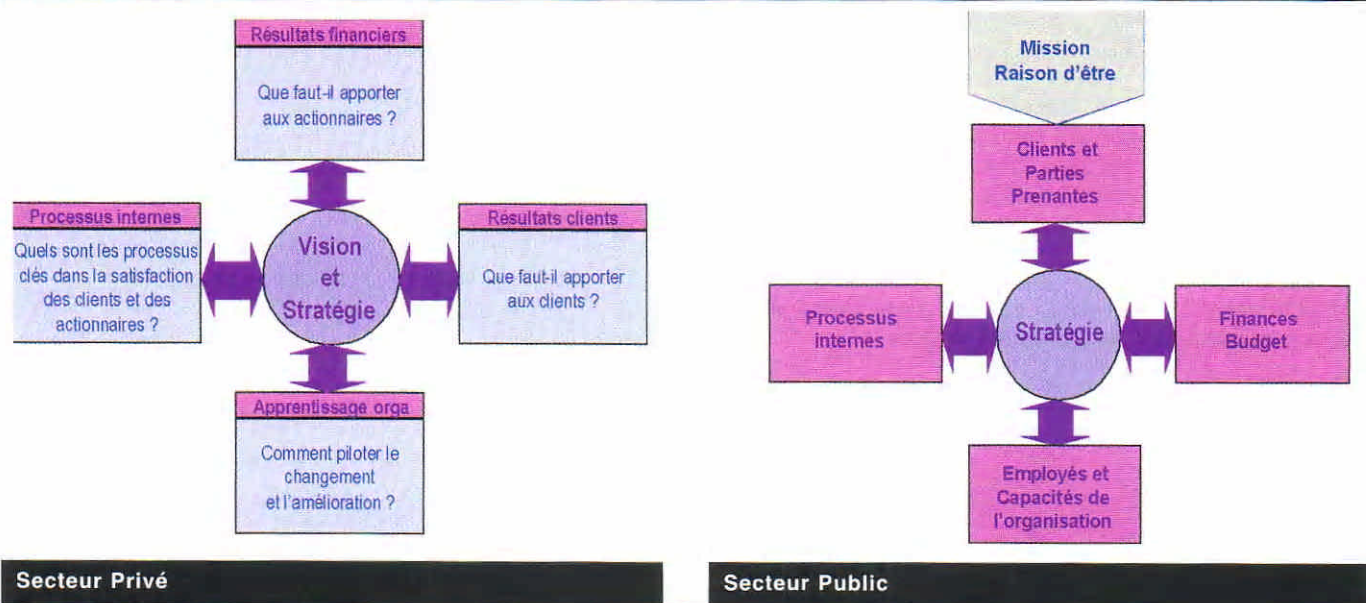
La mission qualité du CEA, grâce à ses actions de prospective extérieure, est à l'écoute des grandes tendances et évolutions des démarches qualité pour en faire bénéficier les acteurs opérationnels. Ces bénéfices se traduisent soit par des actions de conseil interne aux unités, soit par l'organisation de manifestations internes thématiques. C'est dans ce cadre qu'une journée à thème inter centres CEA sur les tableaux de bord de la performance s'est déroulée fin juin 2005, co-animée par Patrick Mongillon et Jade Plantin, du cabinet AQM Conseil.

Tableaux de Bord de la Performance : l'approche est elle transposable au secteur public ?

■ DES PRÉOCCUPATIONS DIFFÉRENTES DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Lors de la préparation en commun de cette journée, il est très rapidement apparu que les messages habituellement destinés à des participants issus des entreprises privées n'étaient pas totalement adaptés pour ceux du secteur

public, et en particulier pour la recherche. En effet, le pilotage repose sur des fondements identiques : les deux axes « Apprentissage Organisationnel » et « Processus ». Néanmoins, par essence même, les finalités sont différentes : de fait, le secteur privé poursuit principalement l'axe « Résultats financiers », tandis que le secteur public est orienté vers l'Axe « Clients et bénéficiaires ».



Ce type de pilotage nécessite la mise en place d'indicateurs autres que financiers puisque les objectifs tels que le rayonnement et l'accroissement de la connaissance scientifiques, l'innovation technique et technologique et le souci de l'utilisation optimale de la subvention provenant des tutelles se substituent aux termes de rentabili-

té financière, de marge et de chiffre d'affaire en vue de la satisfaction des actionnaires. Une mise en parallèle systématique a donc été présentée, en particulier sur le positionnement différent des axes stratégiques dans chaque cas (comme présenté dans la figure jointe).



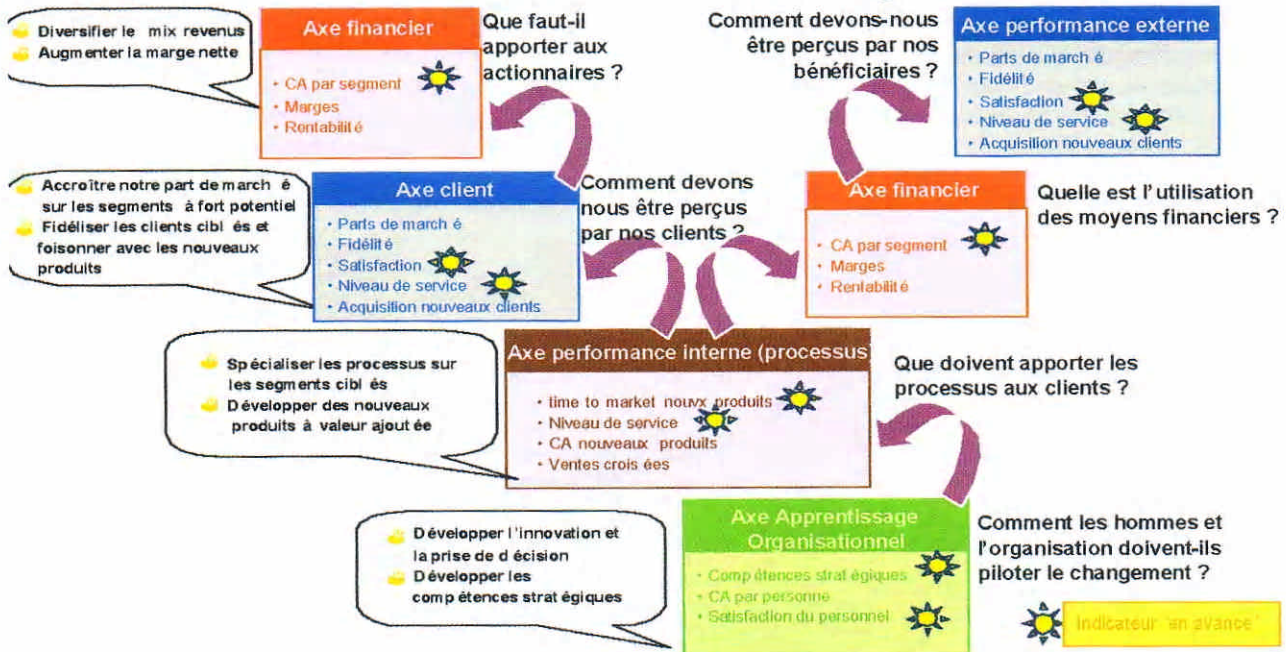
AQM
CONSEIL

Carte stratégique : Intérêt



Privé

Public



CEA - DPSN - MQ
P. Mongillon et J. Plantin
Page 63

Carte stratégique : Secteur Privé et Secteur Public

■ UNE ACTION PROSPECTIVE BASÉE SUR 4 PRINCIPES

En prolongement de cette journée de sensibilisation, la mission qualité du CEA oriente sa réflexion prospective à partir des quatre principes suivants :

LES PERFORMANCES

Dans un contexte fortement évolutif, être excellent ne suffit plus. Il faut être performant et concurrentiel dans le nouveau cadre Européen (Réseaux de Laboratoires) d'une part, et dans la mise en place de la régionalisation (partenariats université, organismes de recherche, industriels), d'autre part. C'est une recherche constante d'un équilibre instable entre différentes formes de performance.

LA PERFORMANCE GLOBALE RÉSULTE DE LA SOMME :

■ des performances externes par rapport aux :

- clients,
- partenaires,
- public, pour le respect de l'environnement, entre autres,
- tutelles ;

■ des performances internes concernant :

- le personnel, et notamment sa motivation,
- les processus métiers, et en particulier l'innovation,
- les processus de soutien, en particulier le maintien en conditions opérationnelles et sûres des installations.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Pour mettre en place ce type d'outils en appui de la démarche, notamment pour les organismes publics de recherche, la LOLF (Loi Organique des Lois de Finances) agit comme un catalyseur. Insufflée au plus haut niveau par le ministère de la réforme publique, afin de donner plus de lisibilité dans les objectifs des organismes, elle définit le cadre d'une démarche structurée :

- réflexion sur les missions (au travers de la définition des programmes de recherche),
- mise en évidence d'une logique de chaînage des objectifs aux résultats,
- preuve de l'efficacité et de l'efficience, en particulier par la mesure du niveau d'atteinte des objectifs pré établis.

Ceci implique la mise en œuvre d'indicateurs de performance, qui prolongent vers l'extérieur les actuels

tableaux de bord internes et apportent aux tutelles et au public une information plus lisible, en cohérence avec les missions de l'organisme, dans une vision inter organismes homogène.

LES TABLEAUX DE BORD DES MANAGERS

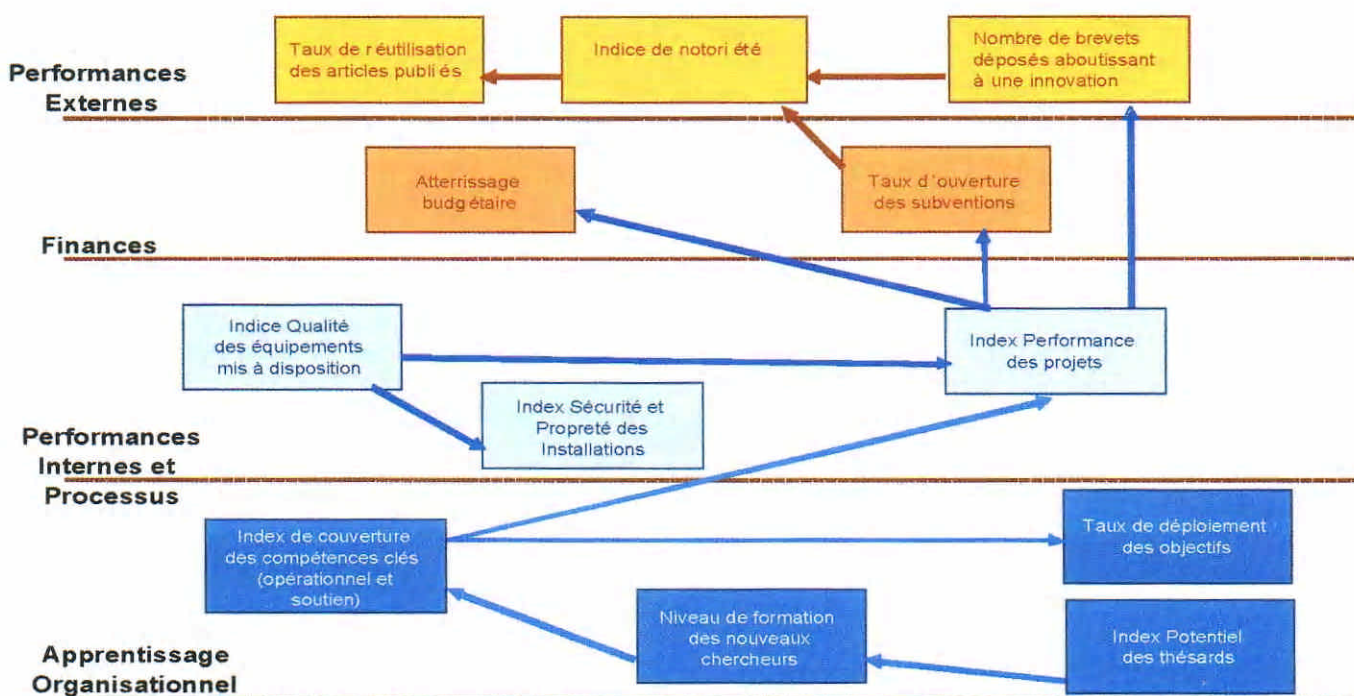
Les tableaux de bord actuels donnent trop souvent une vision « rétroviseur », car ils sont construits à partir d'indicateurs a posteriori, qui permettent principalement le suivi des jalons et des résultats.

En les enrichissant d'indicateurs en avance, à capacité prédictive et qui constituent les déterminants de la per-

formance, les tableaux de bord deviennent stratégiques et permettent un pilotage mieux aligné sur les objectifs stratégiques, en particulier grâce à une visualisation des tendances d'évolution prévisibles. L'intérêt complémentaire de ce concept réside dans le passage évolutif des tableaux de bord statiques aux tableaux de bord dynamiques.

LE PILOTAGE À L'AIDE DE LEVIER

L'identification des chemins critiques et de leurs points de convergence (nœuds) dans les cartes stratégiques, donne accès aux leviers d'aide à la décision.



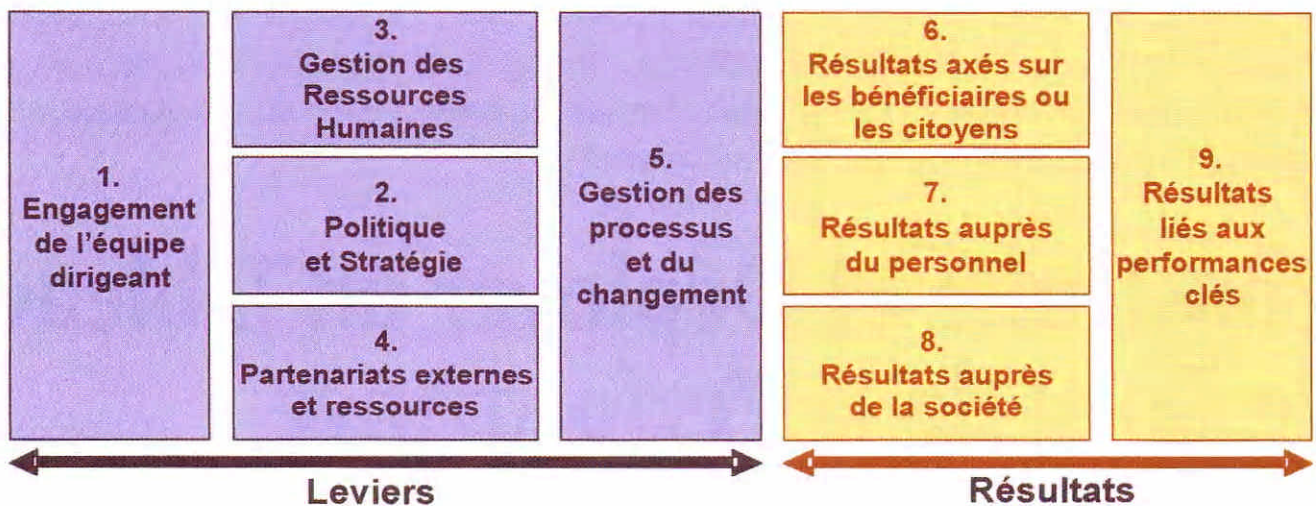
Exemple de Carte stratégique Secteur Public



Ces leviers sont comparables aux manettes de commande à la disposition des dirigeants pour équilibrer le tableau de bord stratégique selon les axes précédemment indiqués. Cela permet également de mettre en évidence les relations de cause à effet (notions de chaîne de causalité). L'ensemble leviers-indicateurs s'apparente à un cockpit de pilotage.

■ UNE RÉFLEXION COMMUNE À TOUS LES RÉFÉRENTIELS

Enfin, les quatre principes retenus s'inscrivent complètement dans l'esprit des démarches qualité sous tendues par la version 2000 des normes ISO 9001, ISO 9004. Ces principes sont également traduits par des modèles d'excellence tels que le CAF - Cadre d'Auto évaluation de la Fonction publique (traduction française du document « Common Assessment Framework » publié par l'Union Européenne), inspiré du modèle EFQM pour les organisations du secteur public.



Modèle CAF

Le Modèle CAF a déjà été adopté par 394 organismes publics, parmi lesquels 45 travaillent dans la recherche et la formation.

Bien entendu, ces prémices de réflexion doivent encore être mûris en cohérence avec les réflexions actuelles internes avant de penser à ce qu'elles deviennent des bases à l'élaboration d'une proposition pragmatique, ciblées sur les réels besoins opérationnels.



Il apparaît néanmoins clairement que les Tableaux de Bord de la Performance correspondent à une tendance inéluctable, particulièrement en France depuis l'adoption de la LOLF. De surcroît, cette tendance trouve aujourd'hui un écho particulier dans les référentiels EFQM et CAF. De fait, les 4 critères associés aux Résultats font des Tableaux de Bord de la Performance un outil idéal de mesure, puisque les 4 axes de mesures sont très similaires : Axe Client – Parties Prenantes, Axe Performances clés, qui recouvre à la fois les Finances et les Processus, et enfin, Axe Personnel qui fait écho à l'Apprentissage Organisationnel.

Les Tableaux de Bord de la Performance font partie des outils appelés à occuper une place de plus en plus importante, puisqu'ils apportent une réponse à un contexte spécifique d'une part, et s'inscrivent naturellement dans le cadre de référentiels européens d'autre part.

Patrick GEORGETTE & Dominique GOUAILLARDOU
 Mission Qualité
 CEA – Pôle Maîtrise des risques
 Direction de la Protection et de la Sécurité Nucléaire