
SLA, KPI, Plan de progrès

Comment s'engager sur un niveau de
qualité de service auprès d'un client ?

Toute reproduction partielle ou totale
du présent document et de ses annexes
est soumise à l'accord préalable de l'AACC.

L'importance d'un contrat d'engagement de niveau de service

Pour mesurer de façon objective la qualité de service fournie par l'agence et sa performance globale au regard de celle exigée par nos clients, il est nécessaire de s'accorder au préalable contractuellement sur un engagement de niveau de service de l'agence (SLA - Service Level Agreement) et sur les indicateurs qui permettront d'en assurer un suivi régulier (KPIs - Key Performance Indicators).

Ces documents sont à rédiger lors de l'établissement du contrat, un moment où la priorité est souvent donnée à la mise en place de la relation commerciale.

Pourtant, il est nécessaire de prendre le temps de s'accorder sur les modalités d'appréciation de la qualité de service car cela permet de factueliser les échanges entre l'agence et son client et poser un cadre clair dans la relation.

Cela facilite la compréhension du sujet par toutes les parties prenantes (direction des achats, direction marketing, direction générale, société de cost control, etc.) et sert souvent de base à la rémunération variable de l'agence.

Ce document, élaboré par la délégation Production de l'AACC, vise donc à aider les agences à identifier les points clés concernant leurs activités et les spécificités de leurs modèles. Il s'agit d'une boîte à outil pour construire un contrat complet qui les sécurisera d'un point de vue juridique, leur permettra de démontrer le sérieux de leur démarche commerciale et valoriser leur savoir-faire.

Pour cela, ce document propose une liste des principaux KPIs spécifiques et génériques aux agences de production de l'AACC, qui aidera celles-ci à préciser leur engagement de niveau de qualité de service lors de la rédaction du contrat et leur permettra de mettre en place un plan de progrès pendant toute la durée du contrat.

Ces indicateurs sont répartis en six grands thèmes récurrents des attentes de nos clients : service, qualité, budget, délais, RSE, sécurité. Au sein de ces thèmes, chaque indicateur correspond à des objectifs personnalisables de niveau de service.

Définitions

Le Service Level Agreement (SLA)

Le contrat d'engagement de niveau de service est souvent appelé Service Level Agreement (SLA). Ce document définit la qualité de performance service requise ou cible entre l'agence et son client, c'est à dire le niveau de qualité de service sur lequel l'agence s'engage contractuellement.

Il se présente sous la forme d'une liste d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.

Les Key Performance Indicators (KPIs)

Les KPIs (Key Performance Indicators) sont des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs définis dans le SLA. Leur suivi dans le temps permet de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif organisationnel ou opérationnel.

Ils sont avant tout un moyen d'évaluer la performance, de réaliser un diagnostic, de communiquer, d'informer, de motiver, de progresser en permanence. Chaque indicateur, pour être pertinent, doit être spécifique et mesurable dès le démarrage du contrat, la première mesure servant de base de référence.

Il doit également être objectif, atteignable, analysable, équitable, orienté résultat, évaluable sur la durée et validé par les deux parties. Les KPIs peuvent donner lieu à une rémunération additionnelle sous forme d'incentive ou de bonus.

Le Plan de Progrès

C'est l'ensemble des actions à mener par l'agence ou parfois par les deux parties pour corriger les points de non-conformité et atteindre le niveau de SLA attendu.

Il sert à mesurer l'atteinte ou le dépassement des objectifs fixés avec le client. Il est avant tout une démarche collaborative qui peut prendre la forme d'un engagement contractuel. Il vise à améliorer les différents indicateurs de performance détectés comme les causes de pertes de performance, de productivité ou de qualité. Il doit si possible identifier les contraintes, les acteurs concernés et éventuellement préciser les différentes phases de réalisation.

Mise en place et choix des indicateurs

Le tableau de la page suivante est constitué de notre sélection d'indicateurs. Ceux-ci sont modulables par métier et par projet.

Ces indicateurs sont à mettre en place pour répondre aux demandes de nos clients en matière de mesure de la performance.

Certains indicateurs peuvent aussi être utilisés en interne, afin de mettre en place des mesures en correspondance avec des plans de progrès ou des objectifs d'amélioration propres à une activité, un service ou encore toute l'agence.

La démarche recommandée de mise en place est la suivante :

- 1. Valider avec le client le SLA.**
- 2. Construire avec le client une liste de KPI adaptés au projet en sélectionnant les indicateurs de performance et modes de mesure dans la liste proposée dans ce document. Attention aux indicateurs « sanction »**
La liste peut sembler exhaustive mais l'AACC conseille de ne garder qu'un nombre limité d'indicateurs.
- 3. Pour chaque indicateur, appliquer les bonnes pratiques en usage dans notre secteur. Attention à conserver des objectifs simples, mesurables, ambitieux mais réalistes et définis dans le temps.**
- 4. Valider les objectifs avec le client.**
- 5. Définir avec le client les plans de progrès en fonction des points à améliorer.**

Tableau des KPIs

Thème Clé d'engagement (KPI AACC)	Indicateurs de performances (modulables)	Mode de mesure	Objectif	Commentaires
SERVICES	1. Disponibilité des outils nécessaires à la production	Nombre d'heures d'indisponibilité	Mesurer la disponibilité de la structure	Standard : Taux de disponibilité de 99 % et remise en fonctionnement sous 4 heures Objectif minima à définir par chaque agence selon ses critères de notation dans le cas d'une notation sur 10, le minima acceptable est de 7 par exemple. Toute note en deça de ce seuil doit entraîner un plan d'action d'amélioration sur le sujet concerné
	2. Disponibilité de l'équipe commerciale	Enquête Satisfaction Client - Préciser les horaires d'ouverture de l'agence au regard de la législation locale et de la charte de droit à la déconnexion des collaborateurs	Mesurer la disponibilité de l'équipe	
	3. Réactivité de l'agence (intègre la notion de délai de réponse client, remise des devis)	Enquête Satisfaction Client et/ou factuelle (si outil disponible, à définir pour chaque projet)		
	4. - Souplesse Adaptabilité face à des situations nouvelles	ESC - Bilans de Campagnes / Temps fort de communication	Mesurer notre capacité d'accompagner un client dans son évolution	
	5. Qualité du reporting	Enquête Satisfaction Client		
	6. Qualité et rigueur dans le suivi de projet (anticipation gestion de la charge...)	Enquête Satisfaction Client	Rassurer sur le niveau de service	
	7. Qualité de la relation	Enquête Satisfaction Client	Mesurer la qualité de la relation et de résilience établie entre les parties même dans des situations de stress et de tension entre les organisations	
	8. Capacité à être force de proposition	Enquête Satisfaction Client	Mesurer la capacité de l'agence à faire son devoir de conseil qui fait partie de ses missions, quitte à remettre en question des process ou mode de fonctionnement client	
	9. Rigueur au quotidien	Enquête Satisfaction Client	Mesurer la fiabilité de l'agence et le souci du sens du détail de ses collaborateurs	
QUALITÉ	1. Conformité du produit ou service livré par rapport au cahier des charges (à détailler par type ou étape de production)	Mesure ad hoc / Prestation	Mesurer la qualité produit	Mesure à mettre en place par chaque agence. Ce peut être un comptage simple de produits non conformes / le nombre total de produits réalisés
	2. Respect des process spécifiques client (exemple : confidentialité dans la chaîne d'impression...)	Respect d'un CdC client spécifique	Mesurer la qualité du process et la capacité à intégrer les spécificités client	Mesure à mettre en place par chaque agence. Ce peut être un comptage simple des étapes non conformes / le nombre total d'étapes réalisées du process
	3. Maîtrise des non-conformités (NC)	Nombre de propositions d'actions correctives et plans de mise en œuvre avec délai de soumission / Nombre de NC	Mesurer la capacité à identifier, diagnostiquer et corriger les non-conformités	
	4. Respect et optimisation des enjeux créatifs et artistiques	Enquête satisfaction client	Améliorer la création	Les prix artistiques sont importants pour nos clients
	5. Respect et optimisation des enjeux techniques	Enquête satisfaction client	Mesurer la capacité d'innovation	
	6. Nombre d'allers retours	Enquête satisfaction client	Mesurer le respect des engagements et du planning	A définir en agence par projet / à valider avec les clients en amont
MAÎTRISE DES ENJEUX FINANCIERS	1. Propositions d'évolution de CdC / produit / process	Nombre de propositions faites	Mesurer le professionnalisme et la proactivité	
	2. Optimisation des coûts et des délais	Propositions acceptées et non-acceptées, économies réalisées	Garder une traçabilité des propositions faites	
	3. Respect des devis	% factures supérieures au devis à CdC identique	Rassurer sur la capacité à maîtriser les budgets	
	4. Bons de commande	% BdC reçus après délai convenu	Mesurer le respect des engagements du client	
	5. Respect des délais de règlement	% CA hors délai	Optimiser les rendus financiers	
	6. Capacité à faire des recommandations techniques ou de process	Mesure ad hoc / prestation	Mesurer la capacité d'innovation	
	7. Respect des conditions financières contractuelles	Suivi financier	Sensibiliser les clients	
	8. Respect des conditions d'établissement de devis additifs	Conditions à préciser dans le contrat de production	Avoir une validation écrite du client sur tous les coûts supplémentaires	
	9. Respect du process administratif / Remise des bons de commande / process administratif ?	Conditions à préciser dans le contrat de production	Centralisation en interne	
	10. Respect du plan de productivité	Suivi financier et commercial	Travailler ds des scopes annuel client	

Tableau des KPIS (suite)

Thème Clé d'engagement (KPI AACC)	Indicateurs de performances (modulables)	Mode de mesure	Objectif	Commentaires
RESPECT DES DÉLAIS	1. Respect des délais de Livraisons	% livraisons respectées	Démontrer la qualité de l'organisation	
	2. Respect des planning production (toutes étapes)	ESC - Bilans de Campagnes / Temps fort de communication		
	4. Respect des délais de remise des reportings	Taux de respect des échéances vs Calendrier		
	5. Nombre d'allers / retours			
	1. Matières 1eres durables (e.g Papiers certifiés FSC, PEFC ou Recyclés...)	Analyse des achats	Respect des engagements AACC	Garantir au moins 80 % des tonnages imprimés en papier recyclés, mixtes ou FSC ou PEFC
	2. Choix de fournisseurs durables (e.g certifiés FSC, PEFC, Imprim'Vert, ISO / validé Urssaf / aux normes EU, ISO, etc...)	Analyse des achats		Nombre de fournisseurs certifiés utilisés / nombre total d'intervenants
	3. Conseils en matière de production éco-responsable			
	4. Respect des objectifs de réduction des émissions CO2 (transport, remote...)			
	5. Localisation des productions en France			
	6. Objectif 0 déchets sur les tournages, shooting...			
	7. Choix de prestataires et fournisseurs signataires de la charte EcoPROD			
	8. Casting diversifié et inclusif			
	9. Taux de REUSE (réutilisation d'images ou de contenus déjà produits)			
SÉCURITÉ	Sécurité de la données SOC2, respect du RGPD	Description au contrat des engagements pris par l'agence pour respecter la législation locale	Etre mission de conseil et ne pas exposer le client à tout risque légal ou pénal, les sanctions étant in fine supportées par le client	
	Sécurité de l'infrastructure IT	Description au contrat de l'infrastructure informatique et technique mise à disposition du client	Assurer le client d'une infrastructure informatique robuste et fiable et être en mesure de démontrer le temps nécessaire à la reconstitution intégrale du système informatique avec les mesures mises en oeuvre dans le cadre d'un Disaster Recovery Plan	
	Sécurité des logiciels utilisés			
	Formation sur les sujets de sécurité, l'utilisation des plateformes, la confidentialité, etc	Description au contrat de la charte de sécurité et plan de formation des équipes qui auront à travailler avec le client	Garantir la confidentialité des informations transmises par le client à l'agence et gestion des conflits de budget	
	Sauvegarde des données	Plan de sauvegarde des données à décrire au contrat	Capacité de l'agence à restaurer les données clients à J-1 en cas de panne informatique par sauvegarde automatique quotidienne pendant la nuit	
	Réversibilité Continuité de service commercial	Plan de réversibilité à intégrer au contrat de relation avec le client	Prévoir dès l'établissement du contrat les actions à réaliser et leur coûts afin de permettre à une nouvelle agence de reprendre facilement la prestation de service lors à la rupture du contrat actuel	
	Continuité de service de production	Plan de continuité de service à intégrer au contrat, ou à adresser au client lors de la survenue d'un événement exceptionnel	Préciser l'organisation de la production et de l'agence en cas d'événement exceptionnel imprévu	
	Sécurité des logiciels utilisés	Description au contrat des infrastructure et moyens techniques mis en oeuvre	Certifier le client que les licences des logiciels sont payées par l'agence et réduire l'exposition du client à tout risque d'utilisation de logiciels gratuits ou ne respectant pas la législation locale, telles que la RGPD	

Vous avez des questions ou des remarques ou si vous souhaitez faire partie de la délégation Production et participer à ses travaux contactez-nous au 01 47 42 13 42