

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE
MINISTERE D'ENSIEGENMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et
Comptabilité**

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

**L'impact de l'approche processus sur la
performance d'une entreprise
économique**
Cas : BMS Electric

Elaboré par :

BEHILIL Zeneb

Encadré par :

Mr. BEN ZIADI Djamel

Enseignant à l'école supérieure
de commerce

Période du stage : 15/03/2016 au 12/05/2016

Année universitaire : 2015/2016

REMERCIEMENT

Louange à ALLAH, pour m'avoir donnée la vie et l'opportunité de suivre cette formation et l'espoir nécessaire pour accomplir ce travail et sur monter l'ensemble des difficultés.

Mon infinie reconnaissance et ma gratitude envers tous ceux et celles qui m'ont fournis de l'aide dans le cadre de ce travail.

Je remercie particulièrement :

Monsieur BEN ZIADI Djamel, En tant que Directeur de mémoire, et malgré ses nombreuses occupations, il m'a guidé dans mon travail.

M^{lle} HAMOUCHE Wahchia, de ses conseils.

Monsieur LOUCHAHI Kheireddine, Directeur de commercial, qui m'a aidé en me fournissant des données sur l'entreprise BMS Electric et des idées qui m'aidé pour trouver des solutions.

Monsieur BARDADI Mouhammed , Directeur de production, de ses conseils.

Monsieurs BOUCHRIT Salim, le directeur générale

Monsieur ZOUGARI Djilali le sous directeur.

Tout le personnel de l'entreprise MONO Electric pour sa gentillesse et son soutien, notamment M^{lle} SAID Anissa.

Mes remerciements s'adressent aux membres du jury qui me font l'honneur de participer à la soutenance.

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chères parents, qui m'ont aidé à progresser et m'ont inculqué la valeur du travail sérieux et accompli. Pour la grande patience, l'encouragement et la confiance, pour leur soutien moral ininterrompu et leurs nombreux conseils tout le long de mon travail.

Mes frères et sœurs : Fatima et ses enfants et son marie Djalal, Mohammed, Zahra et sa belle fille Fatima et son marie Moataz , Houria, Hayat, Abd al islam, Walid, Ritadj et Chahrazad (Silia).

Mes gands parents

Mes très chère amis : Imene NIGLI, Ihssene DJARMONI, Nour alhouda BRIBER, Nessrin BELHADJ .

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime, qui m'ont aidé, soutenue et supporté mes humeurs durant cette aventure.

En fin, je dédie à tous les membres de ma famille, et à tous ceux qui m'ont moralement ou pratiquement soutenue, dont ces lignes ont accidentellement oublié de mentionner.

Tables des matières

Tables des matières.....	I
Liste des abréviations.....	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des annexes	VII
Résumé.....	VIII
Introduction générale.....	A-D
Chapitre 01 : Concepts de base sur le management par processus.....	2
Section 01 : Généralité sur les processus	3
1-Définition du processus.....	3
2- Caractéristique et typologie des processus	5
3-Création et pilotage des processus	8
4-Surveillance, amélioration et maîtrise des processus.....	11
Section 02 : Evolution des systèmes d'organisation orienté client.....	16
1-L'approche analytique.....	16
2-L'approche systématique.....	17
3-L'approche par processus.....	20
Section 03 : Définition, avantage et mise en place de l'approche processus.....	21
1- Définition de l'approche processus.....	21
2- Le domaine d'application d'une approche processus.....	23
3- Mise en œuvre de l'approche processus.....	24
4- Les conséquences d'une approche processus.....	30

Chapitre 02 : Notions et évaluation de la performance d'une entreprise.....	34
Section 01 : Notions de performance d'une entreprise	35
1-Le concept de performance.....	35
2- Les différents types de performance.....	39
3-Les critères d'appréciation de performance	41
4-Les indicateurs de performance.....	42
Section 02 : Les outils de mesures de la performance.....	45
1-La méthode de comptabilité par activité ABC.....	45
2-La méthode management par activité ABM.....	51
3-Tableau de bord TDB.....	52
Section 03 : La relation entre l'approche processus et la performance d'une entreprise économique.....	57
1- Les coûts.....	57
2- La productivité.....	60
3- la satisfaction des clients.....	61
Chapitre 03 :L'approche processus dans l'entreprise BMS Electric.....	67
Section 01 : l'entreprise BMS Electric.....	68
1-Présentation de BMS Electric.....	68
2-Missions et objectifs de BMS Electric	69
3-BMS Electric en chiffre.....	70

4-l'organisation de BMS Electric.....	71
Section 2 : Description de processus de production de BMS ELECTRIC.....	75
1-Prise de connaissance générale de la société.....	75
2-Présentation de BMS ELECTRIC sous forme des macro-processus.....	76
3-Présentation de processus d'assemblage.....	80
4-Description de processus d'assemblage de disjoncteur différentiel de protection 2P /4P.....	86
Section 03 : Analyse du processus d'assemblage.....	87
1-Analyse de processus d'assemblage.....	87
2-Analyse des résultats d'assemblage et ses causes.....	88
3-les actions correctives.....	91
4-Analyse de la satisfaction des clients.....	92
5-Propositions et recommandations	93
Conclusion générale.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	101
LES ANNEXES.....	i-vii

Liste des abréviations

FD	Fascicule de documentation
ISO	International Standard Organisation
5 M	Matière, Main d'œuvre, Matériel, Machine, Méthode
SMQ	Système Management Qualité
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
TDB	Tableau De Bord
PDCA	Plan, Do, Chek, Act
DDP/2P	Disjoncteur Différentiel de Protection : 2 pole
DDP/4P	Disjoncteur Différentiel de Protection : 4 pole

Liste des figures

Figure	Intitulé	Page
01	la relation entre les processus, les activités et les tâches	04
02	Les 5M de processus	05
03	Les trois familles de processus	08
04	Cartographie des processus	09
05	Approche transversale	20
06	l'approche processus dans une organisation	22
07	Triangle de la performance	36
08	La problématique générale de performance	37
09	les surcoûts d'une activité	63
10	Les trois types de surcoût et la destruction de valeur	64
11	L'organigramme de l'entreprise	76
12	La cartographie des processus de BMS Electric	83
13	Le processus d'assemblage	90
14	Le diagramme d'ISCHIKAWA de l'atelier d'assemblage	96

Liste des tableaux

Tableau	Intitulé	Page
01	Typologie des activités et inducteurs correspondants	55
02	l'entreprise comme des sous-systèmes	81
03	Les ressources humaines	91
04	Les ressources matérielles	91
05	Processus de réalisation de DDP	92
06	L'objectif de processus de réalisation	93
07	Les résultats de test mécanique	93
08	Les résultats de test de courant	94

Liste des annexes

N° annexe	Intitulé	Page
01	Guide de montage	ii
02	Contrôle de mécanisme	v
03	Formulaire : production quotidienne	vii
04	Fiche de test Magnétothermique	ix
05	Formulaire : test quotidien de production	xi
06	Test endurance mécanique	vii

Résumé

Le but de ce travail est d'étudier les implications du management par les processus sur la performance de l'entreprise, en analysant la démarche de la mise en place de ce système au sein de l'entreprise et en utilisant la satisfaction des clients, la productivité et les coûts comme indicateur de performance.

Cette étude a remis d'affirmer la relation de causalité entre le management transversale et la performance de l'entreprise mesurée par la satisfaction des clients, l'amélioration de la productivité ainsi que l'élimination des coûts.

Mot clé : performance, l'approche processus, coût, productivité, satisfaction des clients.

ملخص

الهدف من هذا العمل هو دراسة الآثار المترتبة على إدارة بالعملية على نجاعة المؤسسة, وتحليل عملية تنفيذ هذا النظام في المؤسسة و نستعمل رضا الزبائن, الإنتاجية والتكاليف كمؤشرات للنجاعة.

وتوصلت الدراسة إلى إيجاد العلاقة السببية بين الإدارة العرضية و نجاعة المؤسسة التي تقاس برضا الزبائن, تحسين الإنتاجية والقضاء على التكاليف.

كلمات المفتاحية: النجاعة، منهج العملية، التكلفة، الإنتاجية، إرضاء الزبائن.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Aujourd'hui, et après les changements opérés dans le monde des affaires (mondialisation de l'économie, complexité des marchés, multiplication des flux physiques et monétaires, ...Etc.) dans un environnement de plus en plus concurrentiel ; la préoccupation majeure de l'entreprise est d'assurer non seulement son développement mais surtout sa continuité, ce qui nécessite une performance durable, celle-ci conduit à prendre en compte les diverses parties prenantes, dont les intérêts sont parfois divergents.

L'entreprise se retrouve devant un défi de satisfaire :

- Les clients, qui sont la valeur de l'entreprise qui est confrontée à des paradoxes de type ; il faut satisfaire les clients mais sans dépenser trop d'argent, et fidéliser les salariés et assurer une prestation de qualité mais sans augmenté la masse salariale ;....
- Les actionnaires qui ont tous des exigences en termes de rentabilité.
- L'Etat et les collectivités territoriales qui attendent de l'entreprise un comportement citoyen dans le respect de la réglementation et de la prise en compte de la dimension sociale.
- Les fournisseurs ; et surtout s'ils dépendent d'une grande partie de son activité.

Afin de gérer ces paradoxes, assurer sa performance et créer de la valeur, l'entreprise doit faire des choix stratégiques, et changer ses méthodes de travail et son mode de fonctionnement en conciliant une approche économique avec une démarche orientée vers le client, à l'aide de l'approche par processus qui devient un outil d'organisation et d'information dans les entreprises économiques.

En Algérie comme partout dans le monde, le management par processus est mis en place par toutes les entreprises qui désirent la satisfaction de leur clientèle de plus en plus exigeantes.

C'est le cas de la société BMS Electric, qui s'appuie sur le système de management par processus pour atteindre ses objectifs en termes de performance qualité, productivité et satisfaction des clients.

Problématique :

Nous allons tenter de répondre à la **problématique** suivante :

Quel est l'impact de l'approche processus sur la performance d'une entreprise économique? cas BMS Electric

Sous -questions :

Une série de questions secondaires découlent de cette problématique, elles se résument subséquemment :

1- Qu'est ce qu'une approche par processus et quel est son impact sur le mode d'organisation de l'entreprise BMS Electric?

2-Quel est l'intérêt de la mise en place d'un management par processus au sein de BMS Electric ?

3-Quel sont les outils utilisé pour améliorer la performance de l'entreprise BMS Electric ?

Hypothèses :

Pour mener à bien notre travail, nous essayons de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

H1 :L'approche processus conjointe à une démarche dynamique de changement constitue un outil indispensable pour une meilleure organisation à partir d'une vision partagée.

H2 : L'approche processus par la maîtrise de ces activités peut améliorer la performance dans une organisation.

H3 : Pour améliorer la performance l'entreprise utilise des outils d'amélioration des processus comme le diagramme de cause à effet et cercle de Deming.

Objectif et limites de la recherche :

L'objectif de notre recherche est de montrer comment dans un environnement plus en plus concurrentiel et compétitif, où l'objectif principal de l'entreprise est de mobiliser toutes les ressources pour acquérir de nouveaux clients qui représentent la valeur de l'entreprise et de les fidéliser, il ne suffit pas d'avoir une stratégie commerciale efficace ,il faut que notre organisation soit suffisamment souple ;agile et réactive pour adapter sa performance aux

évolution du marché et pour assurer la pérennité de l'entreprise et son développement par sa performance qui ne peut pas être sans un mode d'organisation efficace et bien maîtrisé qu'est l'approche par processus.

Dans le cadre de cette recherche nous trouvons beaucoup de difficultés à cause de :

- L'insuffisance des informations nécessaires à la recherche au sein de l'entreprise ; surtout que l'application de management par processus est très récente dans l'entreprise ;
- La contrainte du temps ;
- La non application de la méthode des couts par activité ;
- L'inexistence d'un service qualité qui veille au respect de la norme ISO 9001 au sein de l'entité .

L'importance du thème :

Notre recherche revêt un triple intérêt :

-L'opportunité nous a permis de mettre en pratique les connaissances théorique acquises, et comprendre la logique de fonctionnement des entreprises.

-Cette approche permet à l'entreprise de maîtriser son activité, ses coûts et à l'allocation des ressources afin d'améliorer sa performance.

-Ce travail est un support pour la compréhension du rôle de l'organisation par processus dans la performance des entreprises.

D'une manière globale ; ce mémoire sera un moyen d'avoir une vision spécifique sur la performance par l'approche processus.

Méthodologie de la recherche :

Pour atteindre l'objectif de notre étude, nous allons opter pour une démarche méthodologique qui consiste en la combinaison entre les deux méthodes ; descriptive et analytique.

La méthode descriptive basée sur la recherche de consultation des ouvrages divers pour la partie théorique ; et analytique pour la partie pratique.

Le plan de travail

Pour répondre à la problématique principale et aux sous questions qui en découlent , nous avons choisi de développer notre thème de recherche comme suit :

- Le premier chapitre est intitulé concept de base sur management par processus, et qui s'articulent autour de trois section.
- Le deuxième chapitre reprend : les notions et l'évaluation de la performance d'une entreprise économique en trois sections.
- Le troisième chapitre est l'application de l'approche processus au sein de l'entreprise BMS Electric, ce chapitre sera diviser en trois section.

CHAPITRE 01 :
Concepts de base sur le
management par processus

Chapitre 01 : Concepts de base sur le management par processus

Etant donné que l'organisation est un ensemble complexe de moyens en interaction (système fermé), autrement dit un système de coopération entre des personnes orientées par un but commun, ce qui permet de dire que les capacités du groupe dépassent celles des individus. Et par conséquent, il est essentiel de prendre en compte le comportement des acteurs et les organisations informelles car Le fonctionnement de l'organisation est une combinaison dynamique qui repose sur la communication et le feed-back.

Cette organisation se trouve confrontée à un environnement complexe interne ainsi qu'externe, dans lequel elle évolue et auquel elle doit s'adapter (système ouvert). Ce phénomène de complexification des ensembles qui nous entourent, la tendance à considérer les tous plutôt que les parties et la croyance qu'on ne peut extraire un ensemble de son environnement sans en modifier la nature nous amènent à explorer des approches autres que le rationalisme de l'approche analytique.

En effet, face aux profondes mutations de cet environnement et pour atteindre les différents objectifs un nouveau concept s'est développé, qui est l'approche par processus comme étant une solution à la complexité, en remettant en cause le déterminisme des approches précédentes.

Ce chapitre vise à présenter le concept de l'approche processus .il sera subdivisé en trois section. La première portera sur la définition de processus, ses typologies et ses caractéristiques, et comment ça fonctionne. La seconde traite l'évolution des systèmes d'organisation vers la nouvelle vision par processus qu'été l'objet de notre étude.

La dernière est consacrée à des généralités sur l'approche par processus et sa méthodologie de mise en place.

Section 01 : Généralités sur les processus

La notion processus est au cœur de l'approche processus celle-ci consiste tout d'abord à rendre compte du fonctionnement des activités d'une entreprise à partir du concept de processus. Donc il est nécessaire de définir et comprendre la notion de ce concept.

1- Définition du processus

Dans la littérature; on trouve des différentes définitions, nous en citons quelques-unes :

Etymologiquement, le terme « processus » vient du latin qui signifie : « pro » au sens de vers l'avant et de « cessus » qui veut dire marcher, aller, avancer, ce qui signifie donc aller vers l'avant¹.

La littérature disponible sur le sujet rappelle la définition normative de l'ISO 9001/2008 d'un processus « une activité ou un ensemble d'activités corrélés ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus »².

- Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

- Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

- Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de procédé spécial.

Au-delà de cette vision normative, certains auteurs nous offrent ensuite leur propre vision de ce qu'est un processus :

Selon H. BRANDENBURG et J-P. WOJTYNA : « un processus est un enchaînement des activités ou de l'ensemble des activités ; qui est alimenté par des entrées ; qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. »³

¹ WWW.Wikipedia.com, consulté le 02/01/2016 à 12:00 h

² Norme internationale ISO 9001 :2008 ; Système de management de la qualité-Exigences ; éditée et diffusée par afnor ;Saint-Denis ;2008 ;p8

³ BRANDENBURG H et WOJTYNA J-P, « Approche par processus », Edition de l'organisation, 2003, p19

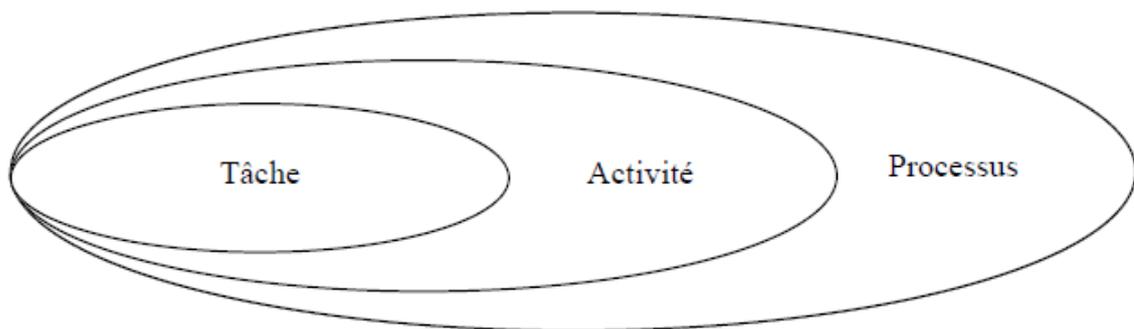
Selon M. CATTAN : « Il est alors beaucoup plus simple de définir un processus comme un sous-système de l'organisation. »¹

Selon Michel PERIGORD « un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose :

- Des entrées mesurables,
- Une valeur ajoutée,
- Des sorties mesurables,
- La possibilité de réalisation ».²

Donc le processus est un ensemble des activités, celle-ci représentent un ensemble des tâches, cette relation est présentée dans le schéma suivant :

Figure 01 : la relation entre les processus, les activités et les tâches



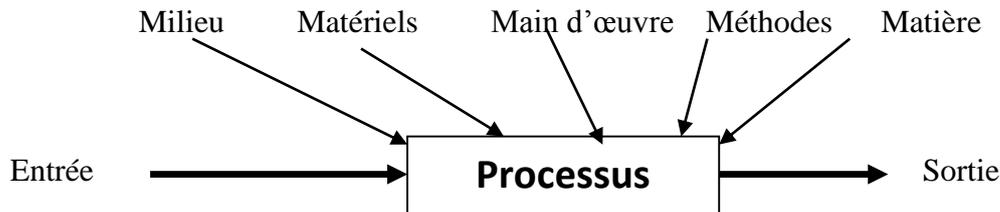
Source : BOISVERT, 1998, P : 33

Un processus peut aussi se définir autour des 5M :

- 1- Matière : Matières premières, documents, données information, traçabilité ...
- 2- Matériel : Machine, outillage, ...
- 3- Main d'œuvre : Qualification, formation, motivation, définition des missions,
- 4- Méthodes : Règles de travail, procédures, protocoles, fiabilité des résultats,...
- 5- Milieu : Infrastructure, espace, bruits, éclairage, prévention des risques, ...

¹ CATTAN, Michel, guide des processus, AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, 2ème édition, 2008, p8

² PERIGORD Michel, Réussir la qualité totale, éditions organisations, paris 1987, P : 25

Figure 02 : Les 5M de processus

Source : élaborée par l'étudiante sur la base des documents trouvés sur internet.

2- caractéristique et typologie des processus

2-1 Les caractéristiques d'un processus

D'après la norme ISO 9001 ; Un processus est caractérisé par :

- un intitulé qui doit être précis et concis. Le mieux est de se fixer un nombre maximum de mots (12 par exemple) pour cet intitulé ;
- un fait déclencheur qui sera la première action du processus ou encore la donnée d'entrée principale ;
- une fin qui sera la dernière action du processus avec son résultat, à savoir tout où partie d'un produit ou d'un service ;
- un enchaînement d'activités avec pour chacune d'elles les ressources nécessaires à sa réalisation, ses données d'entrée et ses données de sortie ;
- des acteurs en charge des activités composant le processus sans oublier le pilote du processus ;
- des ressources :
 - humaines en termes de compétences nécessaires pour accomplir une activité,
 - financières,
 - matérielles (équipements, logiciels, etc.), et informationnelles (données de métier, expérience, connaissances, savoir-faire, etc.).

2-2 Typologie des processus

Selon Stéphane MATHIEU¹ d'après le fascicule de documentation FD X 50-176 V 2000-Management de qualité, il n'existe pas de typologie unique des processus d'un organisme.

Néanmoins. Afin de faciliter l'identification et la sélection des processus à analyser en priorité. Il peut être utile de les classer en trois grandes familles :

2-2-1 Les processus de réalisation (opérationnels) :

« Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction .Ils regroupent les activités liées au cycle de vie d'un produit »² .Donc ce processus contribue directement à la réalisation du produit ou service ; depuis la détection du besoin du client jusqu'à l'évaluation de sa satisfaction ;

Ils sont principalement :

- concevoir et développer les nouveaux produits ;
- acheter les composants ;
- vendre les produits ;
- produire les produits ;
- inspecter la production ;
- maintenir les équipements ;
- appliquer la traçabilité (identifier et garder l'historique) ;
- réceptionner, stocker et expédier ;
- maîtriser les non-conformités ;
- réaliser les actions préventives et correctives ...

2-2-2 Les processus de support (soutien)

Ce processus contribue la disponibilité des moyens nécessaires au bon déroulement des processus de réalisation.

Les processus support sont souvent :

- gérer la documentation ;

¹STEPHANE Mathieu, Réussir l'approche processus, éditions à savoir, AFNOR ,2003.P : 17

² Normalisation française AFNOR FD X50-176-October 2005, outils de management, management des processus

- fournir l'information ;
- acquérir et maintenir les infrastructures ;
- dispenser la formation ;
- gérer les moyens d'inspection ;
- tenir la comptabilité ;
- administrer le personnel.

2-2-3 Les processus de direction (de management)

Ce processus contribue à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans les organismes et de vérifier la cohérence des décisions prises vis-à-vis des objectifs poursuivis, et d'anticiper sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante.

Il permet aussi d'assurer et d'orienter la cohérence des processus de réalisation et du support ; exemples : management de la qualité de l'organisme ; communication interne et mobilisation du personnel, Piloter les activités ; processus pour la planification de la qualité¹...etc.

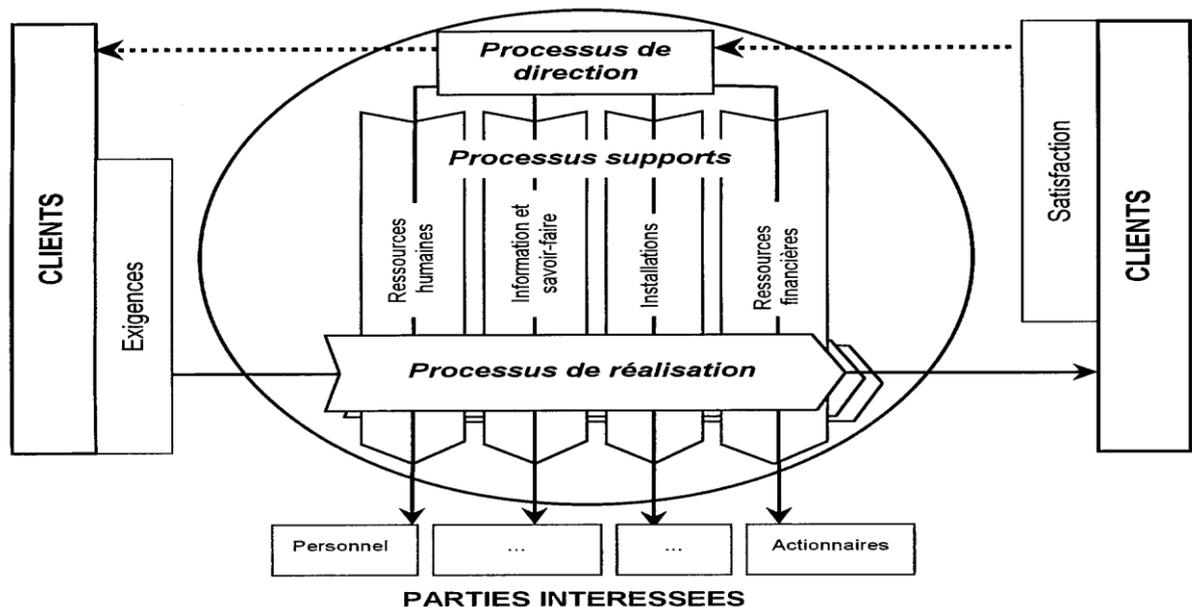
Les processus suivants peuvent intégrer cette famille :

- Elaborer la stratégie ;
- Gérer les risques ;
- Définir la politique ;
- Déployer les objectifs qualités ;
- Piloter les processus ;
- Améliorer ;
- Auditer ;
- Communiquer ;
- Planifier le SMQ ;
- Acquérir les ressources ;
- Réaliser la revue de direction ;
- Mesurer la satisfaction des clients ;
- Négocier le contrat ;
- Analyser les données.

¹Sylvie Mamet, Olivier Ferron, Jean Dupraz, « L'approche processus », bulletin « Les brèves de la qualité », n° 15, mars 2002, P : 20

La figure suivante, inspirée du «modèle de processus» présenté dans les parties introductives des normes ISO 9000, version 2000, permet d'illustrer ces trois familles de processus.

Figure 03 : Les trois familles de processus



Source : Fascicule FD X 50-176, 2005, P : 08

3- La création et le pilotage des processus

3-1 La cartographie des processus

Une représentation simple du réseau de processus peut être utilisée pour schématiser et expliquer le fonctionnement de l'organisme et en faciliter la compréhension¹.

La cartographie des processus est définie comme « une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme. »².

La cartographie représente de manière schématique et dans un cadre logique et cohérent, l'ensemble des macro-processus que l'entité met en œuvre. elle offre une vision globale du

¹Sylvie Mamet, Op.cit , P : 137

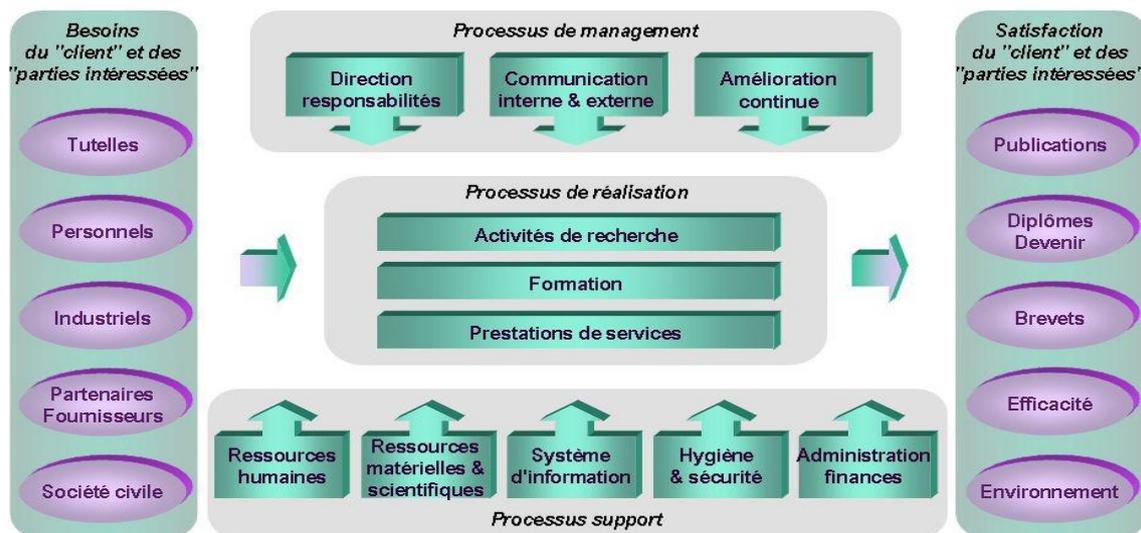
²BRANDENBURG H et J-P.WOJTYNA , « L'approche processus, mode d'emploi », Éditions d'Organisation,2003 ,P :19

fonctionnement d'une entreprise et permet de visualiser et distinguer l'ensemble de ses processus ainsi que leur interaction.

Cette étape est relativement facile car très souvent, les fonctions et les services sont connus de façon explicite (à travers les organigrammes) ou de façon implicite (par le bouche à oreille), ce qui est moins connu, ce sont des relations entre les fonctions, entre les services c'est-à-dire aux interfaces entre les processus. La cartographie doit donc prendre en compte l'ensemble des processus, même les processus informels, dans le cas contraire la vision sera tronquée.

Le modèle de cartographie des processus est présenté comme suit :

Figure 04 : Cartographie des processus



A. Rivet, M. Carret, 2005

La source : A Rivet Carret, 2005

3-2 Pilotage d'un processus

Après la création des processus et la définition des liens existents entre eux, par la cartographie des processus et afin de s'assurer que chaque processus répond de façon permanente aux attentes et aux besoins des clients et de l'entreprise, celle-ci nécessite un pilote de processus. Chaque processus sera donc piloté par un responsable.

Le pilotage des processus est doublement centrale dans le management de la performance de l'entreprise par les processus, il implique tous les acteurs de l'entreprise et dynamisé la démarche¹.

Le pilotage de performance de processus est défini selon CATTAN comme le garant du bon fonctionnement d'un processus, il anime un plan d'action et veille à l'amélioration permanente du processus dont il a la charge².

Comme il est défini par THIAULT « un ensemble des activités de management d'un processus donné qui concourent à l'atteinte des objectifs déclinés sur ce processus. »³

Pour piloter le responsable à besoins de recueillir des informations mesurables comme les indicateurs, car ils lui permettent la bonne marche du processus en question.

CATTAN ajoute que Le pilote du processus s'assure⁴ :

- de la conformité et de la cohérence du processus par rapport aux exigences du système de management de la qualité ;
- du déploiement, au niveau de son processus, des objectifs généraux fixés par la direction ;
- de l'efficacité du processus ;
- de l'efficience du processus par l'évaluation des ressources allouées au processus ;
- de l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement ;
- du niveau de maturité du processus qui permet de situer son degré de maîtrise dans une démarche de progrès vers l'excellence.

Cette liste des activités qu'un pilote de processus pourrait avoir à remplir devra être amendée et adaptée en fonction :

- du contexte dans lequel se trouve l'organisme (par exemple, situation d'échec et réorganisation des processus ou volonté de ne pas bousculer une situation fragile) ;

¹ THIAULT D, « Le management de la performance par les processus : de BPM à la pratique de pilotage», Lavoisier, Paris, 2010, P : 27

² CATTAN M, Op.cit, p162

³ THIAULT D, Op.cit, P : 24

⁴ CATTAN M, Idem, p163

- du type de processus considéré (processus stratégique ou non) ;
- de la culture propre à l'organisme (niveau de délégation, de centralisation...).

Comme il doit avoir :

- des compétences dans l'activité dominante du processus ;
- une culture tournée vers le client ;
- une bonne visibilité sur l'ensemble du processus et de l'organisation ;
- une aptitude à travailler en équipe et à négocier ;
- une autorité et un charisme reconnus ;
- une bonne capacité d'analyse.

4-Surveillance et l'amélioration et le maitrise des processus

Après l'élaboration d'une cartographie et la désignation de pilote des processus la surveillance et l'amélioration et la maîtrise des processus par le pilote deviennent plus facile et efficace.

1-4-1 Surveiller les processus

Il s'agit de s'assurer de l'application du processus, de son efficacité, de son efficience et de son adaptation à son environnement. Cette vérification s'effectue par analyses ponctuelles, itératives ou récurrentes, lors d'audits, de revues ou d'autoévaluations du processus ou du système de management.

Le processus ayant été défini et décrit, il est important de se donner les moyens d'en mesurer l'efficacité pour le faire évoluer et améliorer en permanence le produit ou le service fourni au client.¹

1-4-2 Améliorer les processus

L'amélioration continue est l'un des huit principes de management de la qualité, l'organisation doit améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus de manière permanente

¹ CATTAN M, Op.cit, P : 168

; ce qui lui permet d'augmenter sa performance globale pour atteindre les objectifs, le choix de l'approche dépend de la stratégie, à travers :

- Des interventions immédiates sur les dysfonctionnements constatés lors des audits par la mise en place des actions correctives ou préventives.
- Des plans d'améliorations tracés lors de l'élaboration des revues de processus.

Selon la norme FD X50-176 V 2000-Management de qualité, l'amélioration continue du processus se traite principalement au travers des revues de processus qui peuvent faire apparaître des potentiels d'amélioration. C'est au pilote du processus de proposer les plans d'amélioration correspondants, de procéder à leur évaluation et, le cas échéant, de les mettre en œuvre.

Les revues des processus :

Les revues de processus sont organisées périodiquement par le pilote du processus, ces revues permettent¹ :

- de garantir en permanence la satisfaction des besoins et attentes du client du processus,
- d'identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives,
- d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus.
- de mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé.

La fréquence de ces revues est déterminée en fonction de la rapidité d'évolution du processus et de son environnement.

Les participants aux revues sont représentatifs des acteurs du processus concerné et des processus qui sont en interface avec, en particulier, les clients et fournisseurs internes.

Ces représentants doivent avoir les compétences suffisantes pour déterminer, avec le pilote du processus, les actions à mettre en place.

¹ Fascicule FD X 50-176, « Management des processus », Afnor, Saint-Denis, 2005 ,P : 13

Pour les processus de réalisation, le pilote du processus, garant de la satisfaction du client externe est, de fait, le représentant du client.

La revue du processus aboutit à :

- une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- si nécessaire, un plan d'actions correctives et/ou d'amélioration relative au fonctionnement du processus ;
- la proposition éventuelle à la direction d'évolutions des objectifs du processus ;
- éventuellement, l'identification et la proposition d'actions d'amélioration du système (concernant plusieurs processus de l'organisme ou son système de management)¹.

Elle fait l'objet d'un enregistrement. Et ses conclusions peuvent constituer l'une des données d'entrée de la revue de direction.

La direction statue notamment sur les objectifs du processus et sur les améliorations du système qui statue notamment sur les objectifs du processus et sur les améliorations du système.

Ces revues doivent être planifiées pour qu'elle pour quelle puissent être correctement préparées et donc leur donner un maximum d'efficacité.

Le fait de planifier une revue oblige l'organisme et plus particulièrement le pilote de processus :

- à interroger, préalablement à la revue les acteurs du processus ;
- à faire un effort de synthèse sur les informations recueillies ;
- à proposer les actions à mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements reconnus ou potentiels.²

4-3 Maîtrise des processus

Selon CATTAN & al « Maîtriser un processus, c'est de donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, de mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été

¹ Fascicule FD X 50-176, Op.cit, P : 13

² CATTAN M, op.cit, P : 184

faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité »¹.

Pour assurer l'efficacité et l'efficience du processus, il est impératif de savoir analyser et mesurer leur aptitude à atteindre leur objectif fixé, il s'agit d'évaluer l'écart entre la qualité réalisée et la qualité voulue.

Parmi ces méthodes d'analyse, nous pouvons citer :

- Les méthodes statistiques ;
- Les méthodes des indicateurs ;
- Diagramme d'ISHIKAWA ;
- Les revues de processus ;
- L'autoévaluation des processus.

Pour évaluer un processus on utilise quelque indicateur, ces indicateurs permettant de :

- mesurer l'atteinte des objectifs du processus ;
- mesurer la perception des résultats par les clients (externes et internes) ;
- intervenir sur le déroulement du processus.

On distingue quatre catégories d'indicateurs ²:

a) Les indicateurs d'activité

Ils renseignent sur les volumes réalisés, les volumes consommés, l'activité générée.

Ils permettent d'ajuster les ressources du processus aux fluctuations d'activité.

b) Les indicateurs de résultat

Ils renseignent sur l'atteinte des objectifs du processus et sur la conformité du produit ou du service. Les objectifs du processus peuvent être identifiés en se posant le type de questions suivantes :

- qu'est-ce que je veux garantir en termes de coût du produit ou du processus ?
- comment je m'assure de la conformité du produit ou du service ?
- qu'est-ce que je veux garantir en termes de respect des délais et de réactivité ?

¹ CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris 2003, P : 173.

² CATTAN M, Idem, P : 275-276

Il convient de veiller à ne pas confondre les indicateurs de résultat, qui sont liés à la finalité du processus et aux objectifs de l'organisme, avec des indicateurs liés aux moyens mis en œuvre par les acteurs du processus qui font partie de la première catégorie a).

c) Les indicateurs de perception

Ils renseignent sur la perception qu'ont les clients et les autres parties prenantes du processus.

d) Les indicateurs de fonctionnement du processus

Ils renseignent sur le déroulement et le fonctionnement du processus et permettent au pilote de prendre des décisions qui auront un impact sur le résultat lorsqu'il est encore temps. Ils ont un caractère prédictif d'une situation désirée ou non désirée.

Les règles à prendre en compte pour le choix des indicateurs sont les suivantes :

- suivre au moins un indicateur pour chaque objectif du processus ;
- disposer d'au moins un indicateur de résultats, un indicateur de perception et des indicateurs internes de pilotage nécessaires pour réagir si le processus dévie.

Dans ce dernier cas, l'indicateur n'est pas nécessairement fourni par une valeur mesurée sur le processus : il peut consister à observer l'apparition d'un événement qui alerte l'attention du pilote et l'amène à analyser les conséquences pour le résultat du processus (exemple : le voyant de la jauge d'essence dans une voiture). Dans ce cas on dira qu'on effectue une surveillance, laquelle n'est pas associée à un objectif mesurable à atteindre.

Section 02 : Evolution des systèmes d'organisation orientés client

L'organisation se trouve confrontée à un environnement complexe interne ainsi qu'externe, dans lequel elle évolue et auquel elle doit s'adapter. Pour cette raison, l'organisation a adopté plusieurs systèmes.

Afin de comprendre l'évolution de système des organisations d'une approche analytique à une approche par processus orienté vers le client, on a consacré cette section pour présenter les différentes approches.

1-L'approche analytique

1-1 Définition

L'approche analytique cherche à comprendre un système, en cassant les éléments et en modifiant chaque élément l'un après l'autre pour prédire les propriétés du système dans des conditions différentes. Chaque élément ou sous-élément du système devient un problème plus petit et de plus en plus facile à résoudre. Puis, le processus de réalisation du problème donné est axé sur l'analyse des causes profondes de chaque élément afin d'évaluer toutes les solutions possibles sur la base d'un ensemble complet.

Donc elle s'appuie sur la raison, la mesure, l'analyse, se fixait comme règles la décomposition en éléments emboîtés jusqu'à l'élément le plus simple et la recherche de la cause de chaque événement. C'est bien par cette manière de penser que les découvertes scientifiques et technologiques des siècles derniers ont été faites.

En se basant sur un raisonnement analytique, et en étudiant les éléments isolément, on a affilié ces problèmes apparents à des dysfonctionnements d'ordre relationnel (relation entre la direction générale (fournisseur), l'agence et les clients).

1-2 Les principes de l'approche analytique

- **Principe d'évidence** : le pouvoir de tout connaître et tout démontrer par l'analyse scientifique ;
- **Le réductionnisme** : réduire la connaissance en divers éléments puis on reconstruit, c'est une opération conceptuelle du même type qu'une opération matérielle ;

- **Le causalisme** : l'approche analytique retenait le causalisme. Il était ainsi toujours possible de remonter jusqu'à une cause ou des causes finales ;
- **L'exhaustivité** : On peut comprendre et percer tous les secrets du monde ;
- Elle Cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples afin de les étudier en détail et de comprendre des interactions existant entre eux ;
- Elle Débouche sur des modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action ;
- Plus ouverte sur la quête de certitudes et de réponses "universelles" (the one best way).

1-3 Les inconvénients d'une approche analytique

L'utilisation de l'approche analytique en tant que processus de résolution d'un problème ne conduit pas systématiquement à trouver les solutions lorsque le système étudié est complexe. C'est la raison pour laquelle la plupart des individus ne parviennent pas à résoudre des problèmes difficiles. Ils utilisent une méthode inappropriée sans s'en rendre compte. Le processus utilisé ne correspond pas systématiquement au problème rencontré.

2-L'approche systémique

L'approche systémique est une manière d'aborder les situations de changement ou d'évolution. C'est une façon d'appréhender globalement un système et les acteurs qui le composent en réponse à une demande de changement. Cette approche est issue de la théorie générale des systèmes. Grâce à une vision holistique, elle permet de dépasser les limites du cartésianisme classique pour aborder des sujets complexes. Et à partir de cette approche toutes les entreprises peuvent être présentées selon le principe d'un système.

2-1 Définition et concept clé d'une approche systémique

La systémique se définit comme une discipline qui étudie et analyse le concept de systèmes, dans le but de résoudre des problèmes complexes, en traitant conjointement effets et

causes. BERTALANFFY définit le système comme « un ensemble d'éléments en interaction¹ »,

L'approche systémique permet de définir un système, de l'analyser dans son ensemble et dans ses sous-systèmes, d'en étudier et d'en mesurer leurs finalités, d'analyser les éléments du système qui favorise l'atteinte de l'objectif du système, d'analyser les liaisons, les interactions, et les facteurs d'équilibre et de déséquilibre qui régulent les objectifs du système avec son environnement ou avec les autres systèmes avec lesquels il interagit. Elle permet d'appréhender comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité.

Derrière ces définitions l'approche systémique repose sur (04) quatre concepts fondamentaux :

- **La notion d'interaction** : les éléments de système interagissent les uns envers les autres.
- **La notion de globalité** : l'ensemble n'est pas égal à la somme des parties qui le composent.
- **La notion d'organisation** : qui définit l'état de système et son processus de fonctionnement.
- **La notion de complexité** : le système est à la fois compliqué et incertain.

2-2 Les principes de l'approche systémique :

- **Principe de pertinence** : la connaissance n'est pas évidente, il faut construire une représentation qui ne soit pas absolue, mais plus ou moins pertinente. On connaît quelques objectifs. On avance l'idée de la pertinence des modèles ;
- **Le globalisme** : On ne peut pas procéder par agrégation, les différents éléments ne sont que des éléments d'un tout ;
- **Le finalisme** : Il est nécessaire de raisonner à partir des structures. Il existe des relations stables entre les éléments. Les systèmes sont finalisés, et fonctionnent comme s'ils avaient un but ;

¹ BERTALANFFY, L, « Théorie générale des systèmes », Dunod, Paris, 1991, P : 37

- **L'agrégatives** : Toute représentation doit simplifier et sélectionner un certain nombre de variables. On peut toujours discuter une théorie, un modèle ;
- **Principe de l'unité** : nécessite une vision globale, différente de l'approche analytique ; Considère le système dans sa totalité organisée, dans sa complexité et sa dynamique ; plus ouverte sur la diversité des réalités et la pluralité des solutions.

2-3 L'entreprise selon l'approche systémique

Selon l'approche systémique L'entreprise est définie comme un système qui a les caractéristiques suivantes¹ :

- Concret : constitue d'un ensemble d'éléments concret (machines, terrain...) mais aussi abstrait (une histoire, une culture)
- Organisé : c'est à dire doté d'une structure de fonctionnement permettant d'assurer la coordination des éléments du système.
- Ouvert : en relation avec son environnement
- Finalisé : c'est-à-dire ayant un objectif qui nécessite la mise en place d'une stratégie.
- Dynamique : en constante évolution, du fait entre autre des modifications de son environnement.
- Régulé : de manière à essayer d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décision.

2-4 Les avantages d'une approche systémique

Permet les avantages d'une approche systémique on cite quelque :

-L'analyse par l'approche systémique nous a permis d'analyser le système dans sa globalité, en prenant en compte toutes les interactions entre les différents acteurs composants le système. Ce que nous a aidé d'avoir une vision globale sur la complexité du système (comprendre le fonctionnement du système en détectant ses zones de dysfonctionnement et également cerner la source véritable du problème).

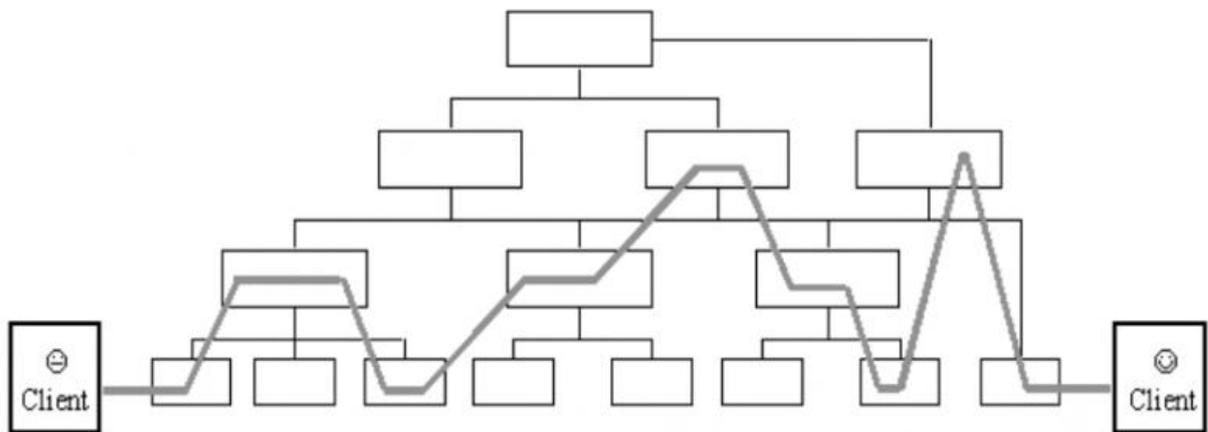
-Grâce à cette vision globale et générale de la situation, nous avons pu proposer des solutions efficaces pour pallier aux dysfonctionnements du système.

¹<http://fsjes-agadir.e-monsite.com>, consulté le : 04/04/2016 à 21 :10

3-L'approche par processus

L'approche processus apporte une autre façon de travailler, elle fait d'abord découvrir que nous dépendons tous les uns des autres et que c'est le client, par ces exigences et ses attentes, qui nous font travailler. Elle nous fait découvrir que nous devons être autonomes et réactifs, que nous devons privilégier des relations de type client/fournisseur en interne afin de favoriser le service aux autres. Elles nous font découvrir que nous devons en permanence nous préoccuper de ceux qui œuvrent avec le résultat de notre propre travail et que nous devons les écouter et améliorer nos façons de faire pour qu'ils soient eux-mêmes plus efficaces.

Figure 05 : Approche transversale



Sources : [http : //www.bogmisailac.org](http://www.bogmisailac.org), Consulté le 07/04/2016

« Le management par approche processus consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client, ce dernier étant de plus en plus exigeant »¹

¹<http://www.bogmisailac.org> , consulté le 02/02/2016 à 12 :00

Section 03 : Définition, avantages et mise en œuvre de l'approche processus

Une des huit principes du management de la qualité, l'approche processus consiste à décrire de façon méthodique une organisation par la modélisation de ses différentes activités créatrices de valeur sous forme de processus et adopter une vision transversale par un enchaînement et un pilotage coordonnés en ignorant les frontières internes ainsi que la maîtrise des interactions entre ces processus et les interfaces entre les hiérarchies fonctionnelles de l'organisation. Elle a pour finalité l'efficacité et l'efficience de l'organisation, l'atteinte des différents objectifs et surtout la satisfaction de ses clients.

1-Définition de l'approche processus

L'approche processus est une des pierres angulaires de la norme ISO 9001.

1-1 Définition générale

Certains auteurs nous livrent leur propre définition de l'approche processus, selon leur vision :

Selon H .BRANDENBURG et J-P .WOJTYNA : « l'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation .Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus. »¹

Selon CATTAN M, l'approche processus consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou un même service.»²

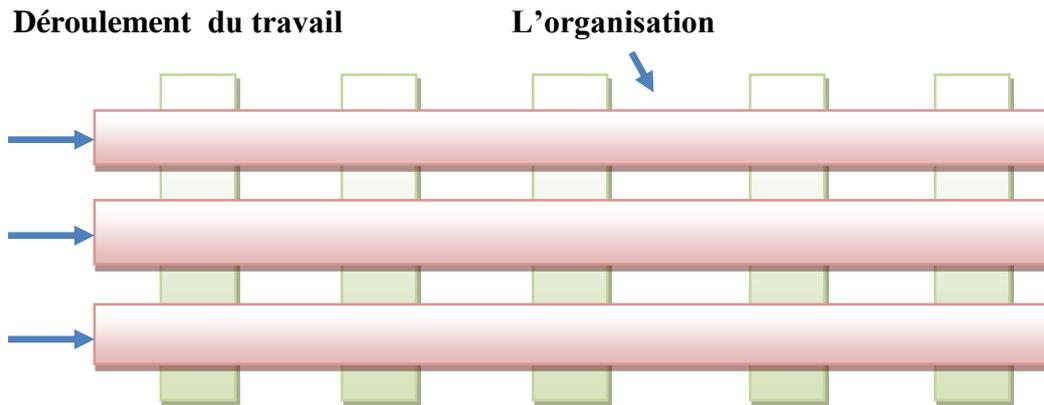
Selon LONGIN & DENET « l'approche processus dans l'entreprise est transversale aux structures fonctionnelles. Elle constitue une vision du fonctionnement de l'entreprise par séquences d'activité. »³

L'organisation de l'entreprise après l'application de l'approche processus est présentée dans le schéma suivant :

¹BRANDENBURG. H et J-P .WOJTYNA ,Op.cit,P : 17

² CATTAN M,IDRISSIN,et KNOCKAERT P,Op.cit,P : 22

³ LONGIN P ,DENET H, « construire votre qualité »,2ème édition, la plain-saint,2008,P : 12

Figure 06 : l'approche processus dans une organisation

Source : Elaboré par l'étudiant, après la consultation des documents

1-2 Définition selon la norme ISO 9004 /2000

« L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus »¹.

L'approche processus est une démarche consistant à prendre des décisions essentielles, à piloter l'amélioration continue des performances, la maîtrise des risques, dans une logique transverse, centrée sur le service délivré aux clients et autre partie prenantes.

Donc l'approche processus ou approche de management par les processus :

- Désigne une démarche systématique de pilotage des activités vers les résultats.
- Elle est fondée sur l'identification des processus essentiels de l'organisme, leur description, leur mesure et leur amélioration permanente.
- Consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage de différentes activités créatrices de valeur pour le client.
- L'identification et la gestion systématique des divers processus employés au sein d'un organisme, et en particulier des interactions entre tels processus, définissent "l'approche par processus" du management.

¹ Michel CATTAN, Op.cit , p 11

1-3 Définition selon les référentielles qualités

Plusieurs référentielles qualités¹ essayant de définir l'approche processus selon son utilisation.

- La norme ISO 9001/2008(Système de management de la qualité) exige l'utilisation d'une approche processus dans son cartographie où l'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
- Le fascicule de documentation FD X 50-176 :2005(Management des processus) il introduits les principes fondamentaux de l'approche.
- AC X50-178 :2002 intitulé Bonnes pratiques et retours d'expérience : cette accord se présent sous forme de bonne pratiques et de recommandation issues d'expériences d'approche processus vécues dans les organismes.
- Malcom Baldrige : il est demandé aux organismes de définir la façon dont ils examinant les principaux aspects du management des processus en incluant les processus.

2- Domaines d'application d'une approche processus

Les principes développés dans ce document s'appliquent à tous types d'organismes quels que soient leur taille et leur domaine d'activité.

Les champs d'application peuvent être évolutifs et de différents niveaux²:

- un organisme multisite,
- un site particulier,
- un département, un service, une unité, etc.

Tous les acteurs au sein du champ d'application retenu sont concernés par ce document, et notamment :

- le dirigeant pour l'aider à déployer une approche processus afin de dynamiser et d'améliorer la performance de l'organisme ;

¹ www.qualinove.fr , consulté le 11 /12 /2015 à 9 : 30 h

² Fascicule FD X 50-176, Op.cit, P : 5

- le responsable qualité et/ou le responsable d'activités en leur proposant des éléments méthodologiques ;
- le pilote de processus pour l'aider à surveiller efficacement le processus dont il est chargé ;
- l'auditeur qualité pour l'aider à évaluer l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité et des processus qui le composent.

3-Mise en œuvre de l'approche processus

La mise en œuvre de l'approche processus est une démarche qui nécessite du temps, de l'énergie et de l'adhésion, car elle est avant tout une réflexion profonde sur la finalité, les métiers et l'organisation de l'entreprise .Elle doit donc être menée pas à pas de façon participative et progressive.

Pour mettre en place et faire vivre un management des processus, il appartient à chaque organisme de définir la démarche la plus appropriée en fonction, par exemple, de la nature de l'organisme (industrie, service, administration), de sa culture (ouverture sur l'extérieur, forte hiérarchisation, commercial, industrielle, service...) et de son environnement économique.¹

Selon CATTAN : « Quel que soit la démarche choisie, on y retrouve, sous une forme ou sous une autre, cinq phases qui répondant à l'essentiel des exigences de la norme ISO 9001 version 2000 :

- Identification des processus de l'organisme ;
- description et la présentation de chacun des processus ;
- la mise en œuvre des processus ;
- la mise en place d'un système de pilotage des processus ;
- La définition des modalités d'amélioration permanente des processus.

« ...les méthode simple facilitent et encouragent le travail en groupe, donc l'implication du personnel »²

¹CATTAN M, Op.cit, P : 63

²CATTAN M,Op.cit , P : 64

La méthodologie de mise en œuvre ci-dessous peut être appliquée à n'importe quel type de processus. La séquence par étapes n'est qu'une méthode parmi d'autres et ne constitue nullement une prescription. Certaines étapes peuvent être effectuées simultanément.

3-1 Identification des processus de l'organisme

L'identification des processus de l'organisme se présente dans les étapes suivantes :

Etape01 : Définir la finalité de l'organisme

L'organisme devrait identifier ses clients et d'autres parties intéressées ainsi que leurs exigences, besoins et attentes afin de définir les résultats à fournir par l'organisme.

Donc l'organisme doit Recueillir, analyser et déterminer les exigences du client et d'autres parties intéressées ainsi que d'autres besoins et attentes. Communiquer fréquemment avec les clients et d'autres parties intéressées afin d'assurer une compréhension constante de leurs exigences, besoins et attentes.

Etape 02 : Définir les politiques et les objectifs de l'organisme

En fonction des analyses et des exigences, des besoins et des attentes, établir les politiques et les objectifs de l'organisme. Après la Détermination des exigences du management de la qualité, du management environnemental, de la santé et de la sécurité au travail, du management, des risques d'entreprise, de la responsabilité sociétale et d'autres disciplines relatives au système de management qui seront appliquées au sein de l'organisme.

Comme elle doit décider quels marchés l'organisme viseront et développer des politiques pertinentes. En fonction de ces politiques, la direction devrait ensuite établir des objectifs pour les résultats à fournir (par exemple produits, performance environnementale, performance en matière de santé et de sécurité au travail).

Etape 03 : Déterminer les processus de l'organisme

L'organisme doit Déterminer les processus nécessaires pour atteindre les résultats à fournir. Ces processus englobent le management, les ressources, la réalisation et la mesure, l'analyse et l'amélioration.

Etape 04 : Déterminer la séquence des processus

Identifier tous les éléments d'entrée et de sortie des processus ainsi que les fournisseurs, les clients et d'autres parties intéressées (qui peuvent être internes ou externes).

Considérer les éléments suivants :

- le client de chaque processus,
- les entrées et les sorties de chaque processus,
- quels processus interagissent,
- les interfaces et leurs caractéristiques,
- le calendrier et la séquence des processus interactifs,
- l'efficacité et l'efficience de la séquence.

Des méthodes et des outils tels que diagrammes, matrices, organigrammes peuvent être utilisés pour appuyer le développement des séquences de processus et de leurs interactions.

Etape 05 : Attribuer la responsabilité et l'autorité pour chaque processus

La direction doit définir les rôles et les responsabilités de chacun quant à la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration de chaque processus et de ses interactions. Le responsable d'un processus est parfois désigné comme «propriétaire» du processus. Pour gérer les interactions des processus, il peut s'avérer utile d'établir une «équipe de management des processus» qui a une vue d'ensemble de tous les processus et qui inclut des représentants de chacun des processus interactifs.

Etape 06 : Définir la documentation des processus

L'organisme comporte des processus et l'approche initiale se limitera à les identifier et à les gérer de la façon la plus appropriée. Il n'existe pas de «catalogue» ou de liste des processus à documenter.

L'objectif principal de la documentation est d'assurer la cohérence et la stabilité de fonctionnement des processus.

L'organisme devrait déterminer quels processus doivent être documentés, sur la base des éléments suivants :

- la taille de l'organisme et son type d'activités,
- la complexité de ses processus et de leurs interactions,

- le rôle critique des processus, et
- la compétence du personnel à disposition.

Lorsqu'il est nécessaire de documenter les processus, différentes méthodes peuvent être utilisées, à savoir la représentation graphique, les instructions écrites, les listes de vérification, les organigrammes, les supports visuels et électroniques.

3-2 Planification d'un processus

La planification d'un processus se fait dans les étapes suivantes :

Etape 01 : Définir les activités dans le cadre du processus

Déterminer les activités nécessaires pour transformer les entrées en sorties requises.
Déterminer et définir la séquence et l'interaction des activités du processus.

Déterminer comment chaque activité sera réalisée.

Etape 02 : Définir les exigences en matière de surveillance et de mesure

Identifier les critères de surveillance et de mesure pour la maîtrise du processus et la performance du processus, afin de déterminer l'efficacité et l'efficience du processus, en tenant compte des facteurs suivants :

- Conformité aux exigences,
- Satisfaction du client,
- Performance des fournisseurs,
- Livraison à temps,
- Délai d'exécution,
- Taux de défaillances,
- Déchets,
- Coûts des processus,
- Fréquence des incidents.

Etape 03 : Définir les ressources nécessaires

Déterminer les ressources nécessaires pour le fonctionnement efficace de chaque processus comme :

- Ressources humaines,
- Infrastructure,

- Environnement de travail,
- Information,
- Ressources naturelles,
- Matériaux,
- Ressources financières.

Etape 04 : Vérifier le processus par rapport à ses objectifs planifiés

Confirmer que les caractéristiques du processus et de ses activités sont cohérentes avec la finalité de l'organisme

3-3 Mise en œuvre et mesure du processus

Mettre en œuvre les processus et leurs activités comme cela a été planifié.

L'organisme peut développer, pour la mise en œuvre, un projet comprenant les activités suivantes (sans s'y limiter) :

- Communication,
- Sensibilisation,
- Formation,
- Gestion du changement,
- Engagement de la direction,
- Activités de revue applicables

Effectuer les contrôles, et procéder à la surveillance et aux mesures comme cela a été planifié.

3-4 Analyse du processus

Dans cette étape, il convient d'abord d'analyser et évaluer les informations sur les processus obtenues grâce aux données de la surveillance et des mesures afin de quantifier la performance du processus. Si approprié, utiliser les méthodes statistiques.

En suit, Comparant les résultats des informations sur la performance du processus avec les exigences définies pour ledit processus afin de confirmer son efficacité, son efficience et d'identifier toute éventuelle nécessité d'action corrective.

Identifier les occasions d'amélioration du processus en fonction des données relatives à la performance du processus en question.

Faire rapport à la direction et aux autres personnes concernées dans l'organisme sur la performance du processus comme il convient.

Selon CATTAN¹, l'analyse des processus se fait à partir de 4étapes :

Etape 01 : définir le processus

Cette étape permet au groupe de se mettre d'accord sur le sujet à traiter.

Etape 02 : rechercher les dysfonctionnements actuels connus ou supposés

Etape 03 : décrire le processus

Etape 04 : valider l'analyse de processus

En vérifiant que, tel que écrit-il susceptible de faire disparaître les dysfonctionnements listé au cours de l'étape 2.

3-5 Actions correctives et amélioration du processus

Lorsque des actions correctives sont requises, il conviendra d'en définir la méthode de mise en œuvre notamment en y incluant l'identification et l'élimination des causes profondes des problèmes (exemple : erreurs, défauts, absence de contrôles adéquats du processus). Il conviendra de d'examiner l'efficacité des actions entreprises. Mettre en œuvre les actions correctives et vérifier leur efficacité comme cela a été planifié.

Lorsque les résultats des processus tels que planifiés sont réalisés et que les exigences sont remplies, l'organisme devrait concentrer ses efforts sur les actions à entreprendre pour améliorer les performances du processus en visant constamment une progression.

¹ CATTAN M, Op.cit, P : 96

La méthode d'amélioration devrait être définie et mise en œuvre (exemples d'amélioration : simplification du processus, renforcement de l'efficacité, amélioration de l'efficacité, réduction de la durée du cycle du processus). Vérifier l'efficacité de l'amélioration.

Des outils d'analyse des risques peuvent être utilisés pour identifier les problèmes potentiels. La ou les causes profondes de ces problèmes devraient également être identifiées et corrigées de manière à éviter qu'ils ne se produisent dans tous les processus identifiés comme présentant des risques similaires.

La méthodologie PDCA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir) peut s'avérer utile pour définir, mettre en œuvre et maîtriser les actions correctives et les améliorations. Selon SHIBA & al ¹le PDCA est présenté toujours sous forme d'un cycle de manière à indiquer la nature continue de l'amélioration.

4-Les conséquences d'une approche processus

Les principes fondamentaux et les objectifs d'une approche processus donnent une bonne indication des domaines pour lesquels des règles de management sont à définir et à mettre en œuvre :

-La définition d'une politique, d'une stratégie et d'objectifs qui conditionnent la structure et le fonctionnement des principaux processus de L'organisme.

On a quelquefois tendance à présenter l'approche processus comme une Stratégie d'entreprise. C'est une grossière erreur car l'approche processus ne peut en aucun cas constituer une stratégie à part entière. Elle doit s'insérer dans une stratégie globale qui prend en compte de nombreux facteurs (analyse de l'environnement, capacités propres de l'organisme, vision à moyen ou long terme de la direction générale...).

L'organisation (caractère transversal), car le bon fonctionnement d'un processus ne peut être assuré que par une définition précise de chaque fonction et des responsabilités individuelles.

L'organisation est un des domaines sur lesquels une approche processus aura le plus de conséquences. Il faut en effet passer le plus souvent d'une structure purement hiérarchique à

¹ SHIBA S, GRAHAM A et WALDEN D, « 4 Révolutions du management par la qualité totale », Dunod, Paris , 1997, P : 71

une structure matricielle ce qui conduit à préciser ou même à redéfinir le rôle de la hiérarchie.

Les conséquences d'une telle organisation sont nombreuses :

-déduction du nombre de niveaux hiérarchiques ;

-décloisonnement entre les fonctions et les métiers ;

-clarification des rôles respectifs ;

-remise en cause des interfaces et des relations avec le client.

-La gestion des ressources humaines, car l'approche processus peut générer d'importantes modifications sur les définitions de postes et surtout sur les comportements individuels. On constate le plus souvent un enrichissement du travail qui nécessite une augmentation des compétences et une responsabilisation accrue.

-La maîtrise des compétences, donc des savoirs et des savoir-faire, car elle permet de mieux les partager. Elle est essentielle pour reconfigurer ou optimiser un processus en mettant la bonne personne à la bonne place.

-La maîtrise des informations et des outils qui permettent de les gérer. Les nouvelles technologies de l'information ou encore les outils d'assistance par ordinateur ont considérablement bouleversé le déroulement de certains types de processus.

-La motivation du personnel qui ne pourra être maintenue, entre autres, que grâce à une communication constante et efficace.

-La compétitivité qui s'obtient en particulier par l'élimination des dysfonctionnements, la suppression des activités qui ne produisent pas de valeur ajoutée, la maîtrise des ressources, la réduction des délais.

-L'écoute client qui est un des facteurs primordiaux de sa satisfaction.

Conclusion

L'objectif du management par processus est de décomposer les activités de l'entreprise en processus et de les mettre sous le contrôle afin de les faire répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le pilote des processus permet de surveiller et maîtriser les processus pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

En résumé de façon synthétique que la mise en place de l'approche processus réside une démarche d'analyse importante (cartographie des processus, repérer les processus à traiter en priorité, les analyser et les améliorer), qui permette de l'entreprise de s'adapter à une organisation par processus aux évolutions et contraintes du quelles l'entreprise doit faire face en permanence, comme la réduction des coûts, le respect des délais et la qualité attendus par les produits et la satisfaction accrue des clients, qui sont des indicateurs qui conduit l'entreprise à être performant. Le concept de performance sera détaillé dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE 02 :

**Notions et évaluation de la
performance d'une entreprise**

CHAPITRE 02 : Notions et évaluation de la performance d'une entreprise

La mesure de performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité

Pour notre part, On a choisie des indicateurs non financière comme la satisfaction des clients et les indicateur financière comme la productivité et le coût pour mesurer la performance et pour montrer la relation de causalité entre l'approche processus qui cherche à améliorer ces indicateurs, et qui aurait un impact sur la performance de l'entreprise, et pour donner l'importance de choisir un système de management efficace qui lui permettant de maîtriser leur coût ,d'innover, d'assurer la qualité de leur produit afin de satisfaire les clients et rester compétitive et d'être proactive .

Ce chapitre vise à présenter le concept de performance et ces causes.il seront subdivisé en trois sections. Dans la première section nous allons parler d'abord de la notion de performance et ses différents types, en suite d'identifier quelque méthode de mesure de performance, et enfin et pour répondre au objectif de notre étude on a consacré la troisième section pour démontrer la relation existant entre la performance financière et l'utilisation d'une approche par processus au sein d'une organisation.

Section 01 : Notions de la performance d'une entreprise

1- Le concept de performance

La performance est un concept flou et polysémique, qui dépend de l'auteur et de l'évaluateur ; ce qui nous incite dans cette section d'analyser successivement les points suivant : définition des concepts clé de performance et ses différents types, ses critères et ses indicateurs.

1-1 Définition de la performance

La performance d'entreprise est une notion fondamentale en science de la gestion et pour cela plusieurs chercheurs dont LEBAS, BOURGUIGNON et BESSIRE, etc., essayent de la définir.

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifie « accomplir, exécuter », au XIII^{ème} siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir, par exemple, les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis son sens évolua et au cours du 20^{ème} siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Donc d'après sa définition en langue française la performance désignait le succès d'une action. Dans sa définition Anglaise et selon BOURGUIGNON, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »¹.

CHANDLER définira la performance comme « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. »².

¹ BOURGUIGNON, Annick, « peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, Juillet- août, 1995, p61

²CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, T1, Edition de l'organisation, 1992

A.KHEMAKHEM considère que : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »¹.

De la même façon GIEBERT² positionne la performance au centre du triangle (Figure 05) regroupant les notions d'efficacité, d'efficience et il ajoute le concept « pertinence ». ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultat.

Figure 07 : Triangle de la performance



Source : MARANZANA N, Op.cit., p : 56

Pour expliquer la performance, on utilise souvent son sens en anglais, on dit qu'une entreprise est performante car leur plan d'action a été réalisé avec succès, on pourrait donc définir la performance à partir de quatre idées³:

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène. Donc la performance représente « le niveau de réalisation des objectifs »⁴
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

¹ KHEMAKHEM A , « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, 1992 ,p :311

² MARANZANA N, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissages en réseau de la conception innovante », Thèse de doctorat, Ecole Doctorale Mathématique, science de l'information et de l'ingénieur, Starsbourg, Soutenue publiquement le 2 décembre 2009 ,p :56

³ BOURGUIGNON, Annick , « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.3, vol.1, mars 1997, pp : 89-101.

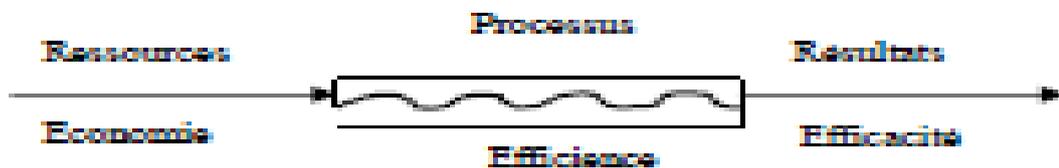
⁴ A. Burlaud & J.-Y. Eglem & Mykita, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 1995

- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Donc la performance est la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise avec succès et aux moindres coûts.

BOUQUIN¹ représente la problématique générale de la performance comme suit :

Figure 08 : La problématique générale de performance



Source : BOUQUIN, op.cit., p76

Enfin ; plusieurs travaux de recherche ont décomposé la performance en trois dimensions :

La performance de pilotage Selon BEN ZAIDA², la performance de pilotage permet de piloter l'entreprise et évaluer sa capacité à remplir sa mission, en ajustant en permanence son comportement en termes de qualité, de coût et de délai.

La performance d'adaptation Est la capacité d'une entreprise à s'adapter et à réagir rapidement et efficacement face à des perturbations inattendues c'est à dire il faut être réactive et proactive.

¹BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », 8ème édition, presse universitaire de France ,Paris ; 2008 ;P : 76

² BEN ZAIDA Y, « Contribution à la conduite du changement pour l'évolution du système entreprise, Thèse de doctorat de l'université Montpellier 2, Monopellier ,2008,

La performance d'anticipation Est la capacité d'une entreprise à faire face à des perturbations prévues.

1-2 Les déterminants de la performance d'une organisation

La notion de performance dans sa constitution se base sur plusieurs piliers. Selon PINTO « la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoires »¹. Donc, d'après PINTO, la performance repose sur quatre principaux piliers qui sont : les valeurs, les marchés, les hommes et les matières.

1-2-1 La vitalité pour pilier des valeurs

Selon PINTO « le système de valeur maintient l'entreprise dans lien fort et positif avec son environnement »². Donc la vitalité d'une entreprise est en relation avec ses valeurs, car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces.

1-2-2 La compétitivité pour pilier du marché

Selon SAUVIN « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »³. Donc la compétitivité est la capacité de l'entreprise à faire face à ces concurrent. D'après ce dernier la compétitivité globale est composée de la compétitivité coût et de la compétitivité hors coût :

1-2-2-1 La compétitivité coût

Pour obtenir un avantage concurrentielle il faut à l'entreprise d'adopter une politique de différenciation des coûts par la réduction des coûts.

1-2-2-2 La compétitivité hors coût

La différenciation doit prendre en considération les aspects qualitatifs de l'entreprise de ses prestations. D'après SAUVIN⁴ la qualité est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes à ses clients.

¹ PINTO Paul, « La performance durable », les Editions dunod, paris, 2003, P : 12

² Idem, P : 13

³ SAUVIN T ; « La compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses , Paris , P : 8

⁴ SAUVIN T ; « La compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses , Paris , P : 37

Donc la compétitivité c'est la capacité d'une entreprise à affronter la concurrence et d'offrir des nouveaux produits ou services adéquate aux besoins des consommateurs.

1-2-3 La productivité pour pilier du personnel

Les hommes constituent la principale ressource de l'entreprise et pour que le personnel soit productif il faut le motivé.

1-2-4 La rentabilité pour pilier du métier

La performance d'une entité se traduit par la rentabilité de ses différents métiers ou activités.

2- Les différents types de performance

Il existe deux types de performance, interne et externe :

2-1 La performance interne :

Appelé aussi la performance de l'unité qui se produit grâce aux ressources de l'entreprise .ce type de performance concerne essentiellement les acteurs interne de l'organisation, dont elle principalement le résultat de combinaison suivante :

2-1-1 Performance technique :

Est la capacité de l'entreprise à utiliser d'une manier efficace ses différents matérielle (les machine de production, outillage,...)

2-1-2 Performance humain :

Est la performance des individus qui représente la richesse de l'entreprise qui se traduit par leur innovation et sa productivité...

2-1-3 Performance économique :

Il correspond aux résultats présenter par les soldes intermédiaires de gestion.

2-1-4 Performance financière :

Est l'utilisation rationnelle des moyens financière disponible au niveau de l'entité.

2-1-5 Performance managériale :

Est la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés .un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale.¹

2-1-6 Performance organisationnelle :

KALIKA définit la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique .Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leur première manifestation, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »² .

2-1-7 Performance sociale :

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation »³.

2-1-8 Performance commerciale :

Est la capacité de l'entreprise à offrir des produits et des services de qualité répondant aux besoins des clients.

2-1-9 Performance stratégique :

C'est la capacité de l'entreprise à fixer des objectifs stratégiques qui permettent de l'entreprise d'atteindre ses objectifs à long terme.

2-2 Performance externe :

Est la performance due aux changements de l'environnement extérieur de l'entreprise.⁴

¹ BOYATIZIS, Cité par A.PAYETTE.L'efficacité des gestionnaires et des organisations, P : 44

² KALIKA M, « Structures d'entreprises : Réalités, déterminants et performances, édition Economica, Paris, 1988, P : 340

³ TEZENAS DU MONCEL. Cité par Mohamed BAYED, Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du Management, 1992, P : 381

⁴ MARTORY B , « Contrôle de gestion social », Librairie Vuibert, Paris, 1999, P : 236

3-Les critères de la performance

La performance est appréciée à partir de plusieurs critères, mais dans notre étude on utilise seulement les quatre les plus utilisés, qui sont l'efficacité, l'efficience, la qualité et l'économie des ressources.

1-3-1 L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité. Selon MARMUSE « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définies de manière volontariste »¹

D'après BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalité pour suivis »². Donc on peut définir la performance comme le degré de réalisation des objectifs, et on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs.

En effet, VOYER³ propose le ratio suivant pour calculer les objectifs fixés :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Objectifs atteints}}{\text{Objectifs établis}}$$

1-3-2 L'efficience

La performance intègre en suite la notion de l'efficience. D'après BOUQUIN « l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources »⁴. Donc l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints, ou bien la réalisation des objectifs attendus au moindre coût. Et pour mesurer l'efficience VOYER⁵ propose le ratio suivant :

¹ MARMUSE Christian, « performance », encyclopédie de gestion, Tome 2, 2^{ème} édition, édition Economica Paris, 1997, P : 118

² BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », 8^{ème} édition, presse universitaire de France, Paris ; 2008 ; P : 75

³ VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2002, P : 113

⁴ BOUQUIN Henri, Op.cit ; p75

⁵ VOYER P. op .cit ; p110

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Ressources utilisées}}$$

1-3-3 La qualité

La notion de qualité est considérée aussi permet les critères d'appréciation de la performance financière, Selon DEMING « la qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme de l'entreprise »¹. Donc on peut dire que le concept de qualité est mesurable est permet au entreprise d'être performante .On peut aussi définir la performance selon la norme ISO 9000 :2005 comme « l'aptitude d'un ensemble des caractéristiques intrinsèque à satisfaire des exigences »² .

1-3-4 L'économie des ressources

L'économie des ressources consiste à l'entreprise d'acquérir les moyens nécessaires pour assurer leur activité au moindre coût. D'après VOYER l'économie est « l'acquisition des ressources financières, humaines, et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au moindre coût »³.

4-Les indicateurs de la performance

4-1 Définition d'un indicateur de performance

L'indicateur est un outil de base pour assurer le suivi des résultats et apprécier la performance des objectifs atteints .Un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁴.

D'après VOYER un indicateur c'est « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteints des objectifs, aux résultats d'impact et au retombée »⁵ .

¹ DEMING W E ; Hors de la crise ;3é édition ;édition economica paris ;paris ;2002 ;p19-20

² Norme NF EN ISO 9000 ; Systèmes de management de la qualité ; AFNOR ;2005

³ VOYER P ,Op.cit;p110-113

⁴ Lorino P, « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Actes du 22° Congrès de l'A.F.C. (Association Francophone de Comptabilité), Metz, 17-19 mai 2001

⁵ VOYER P, Op.cit ,p64

4-2 Caractéristique d'un bon indicateur de performance

La qualité de l'indicateur repose sur un certain nombre de critères objectifs qui doivent être respectés ¹ :

4-2-1 La pertinence :

Un indicateur est pertinent lorsque il est mesurable et avoir une signification pour l'utilisateur.

4-2-2 La validité :

Un indicateur est valide lorsque il est mesure réellement ce qu'il doit mesurer en fonction de ce qui est visé.

4-2-3 La faisabilité :

Un indicateur est faisable lorsqu'il est facile à obtenir et à actualiser, le temps et le coût est raisonnable pour le produire, et avoir les informations nécessaires dans sa production.

4-2-4 La convivialité :

L'indicateur doit être simple et facile à comprendre et à présenter, et leur interprétation est la même pour tous.

4-2-5 La fiabilité :

L'indicateur est fiable lorsque les résultats obtenus par l'indicateur est toujours la même chaque fois qu'une mesure est prise dans les même conditions.

4-2-6 la comparabilité :

L'indicateur doit être standardisé par plusieurs organisations ou reconnu officiellement, Variables, méthodes de calcul, fréquence de calcul correspondant à des normes et Permet le balisage (*benchmarking*).

4-3 Les types d'indicateurs de la performance

White classe les indicateurs de performance en 125 éléments selon plusieurs aspects tels que la source (interne ou externe), le type (mesure objective ou subjective), l'analyse (autonome ou par comparaison (*benchmark*)), l'orientation du processus (intrants au processus ou extrants (résultats) au processus). Les indicateurs permettent de mesurer les aspects de coûts, de qualité, de flexibilité,

¹ MISHELE B et CHRISTIAN B, « Guide sur les indicateurs », Presse de l'université du Québec, Québec, Février 2003, PP: 12-13

de fiabilité et de rapidité de livraison. Le but de cette classification est de permettre aux dirigeants de l'entreprise, selon les objectifs poursuivis par l'évaluation de la performance, de privilégier un indicateur plutôt qu'un autre.¹

Selon MENDOZA & Al il existe trois types d'indicateur que sont les suivantes² :

- a- Les indicateurs de moyens :** Ils indiquent le niveau des différentes ressources (matérielles, humaines ou financières) consommées. Ces ratios nous permettent de comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise utiliser pour atteindre nos objectifs.
- b- Les indicateurs de résultats :** Il s'appelle aussi l'indicateur de réalisation, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux ressources utilisées.
- c- Les indicateurs de contexte :** Ces indicateurs sont des indicateurs externes à l'entreprise .Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs précédents.

¹ WHIT J.P , « A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing » ,International Journal of Operations and Production Management, 1996 ;P : 42-61.

² MENDOZA C ; DELMOND M-H, « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF » ,groupe Revue fiduciaire ,Paris ,2002, PP : 65-67

Section 02 : Les outils de mesures de la performance

Dans le cadre de cette étude on a choisie trois méthodes d'évaluation de la performance. On a commencé d'abord avec les méthodes ABC et ABM pour mesurer la performance en termes de coût et le tableau de bord pour mesurer la performance à partir de plusieurs indicateurs.

1-La méthode de comptabilité à base des coûts ABC

La méthode ABC est une méthode de gestion de la performance qui permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leur consommation des ressources.

1-1-Définition de la méthode ABC

Elle est définie par le CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) comme « une méthodologie qui permet de mesurer le coût et la performance des activités, des ressources et des objets de coût .elle attribue les ressources aux activités et les activités aux objets de coût en s'appuyant sur leur utilisation et reconnait les relations de causalité entre les inducteurs de coût et les activités »¹.

1-2-Les principes et les objectifs de la méthode ABC

1-2-1- Les principes de la méthode ABC

Permet les principes de la méthode on cite quelques-unes ²:

- Les modes de production et plus généralement de création de valeurs ont en effet radicalement changé ;
- La connaissance précise de la rentabilité des produits et des clients est plus que jamais un véritable enjeu de la gestion stratégique ;
- La méthode ABC, gestion par les activités propose une approche différente fondée sur une évaluation au plus juste des coûts de revient ou de consommation des ressources de chacune des activités du processus ;
- Elle préconise la mise en place d'une structure d'amélioration de la maîtrise des coûts en termes de création de valeurs et, par enchaînement naturel, de l'amélioration des performances ;
- L'ABC requiert une analyse précise de l'ensemble de la chaîne production-vente et permet ainsi de manière aisée de calculer des coûts de processus (ensemble ou une combinaison

¹www.activitybasedmgmt.com , consulté le : 05/03/2016 à 17 :00

²WWW.IXERP.COM, consulté le : 05/03/2016 à 11 :12

d'activités qui sont finalisées par un but global pour atteindre un résultat et reliées par des relations client - fournisseur) ;

-Le repérage des dysfonctionnements entre les activités ;

-Le contrôle budgétaire global et détaillé.

1-2-2 Les objectifs de la méthode ABC

D'après GRANDGUILLOT & al, la comptabilité par activité a pour principaux objectifs ¹:

-d'identifier les activités consommées par chaque produit ;

-de s'appliquer à un grand nombre d'objets de coûts et d'obtenir les coûts des activités, des processus, des produits ou services entre autre pour faciliter la prise de décision ;

-de mesurer les conséquences d'une décision sur les activités de l'organisation ;

-de déterminer des coûts de revient pertinents grâce à une analyse plus fine des factures de coûts ;

-de comprendre le comportement des coûts en offrant une explication de la consommation des ressources ;

-d'améliorer les prises de décisions et la performance de l'organisation notamment en fournissant des informations sur les activités les plus créatrices de valeur pour le client, celles à développer, celles à externaliser, etc.

1-3 Avantages et limites de la méthode ABC

1-3-1 Avantages :

La méthode ABC possède des avantages non négligeables, permet ses avantages on a :

-Précision, aide à la décision ;

-Analyse plus fine de la rentabilité et de son origine ;

-Meilleure visibilité ;

-Prise de décision rapide et claire ;

-combinaison comptable et financiers avec les principes opérationnels et stratégique de management ;

-C'est une méthode transversale de calcul des coûts basée sur une représentation plus proche de la réalité du fonctionnement de l'entreprise .D'après BOISVERT la méthode ABC est

¹GRANDGUILLOT B, GRANDGUILLOT F , « comptabilité de gestion Eléments fondamentaux Méthode classiques des coûts complets et méthodes ABC Coûts partiels coûts préétablis et coût cible comptabilité analytique », 13^{ème} édition, Gualinolextenso édition, Paris , 2012 , P: 107

particulièrement utile aux organisations dont les charges indirects sont importants et dont les objets de coûts consomment les ressources hétérogène¹.

-Elle permet de repenser le modèle de gestion de l'entreprise, en l'adaptant aux nouveaux besoins des décideurs.

-La méthode permet d'améliorer la capacité d'action des gestionnaires, en concentrant l'attention sur les activités et non sur les produits.

-Selon BERLAND & al, l'apport essentiel de la comptabilité par activités est, d'une part, la modélisation de l'organisation comme un ensemble d'activités regroupées en processus liées par des relations de causalité et, d'autre part, la mesure du coût de chaque activité². Donc elle permet d'obtenir la relation de causalité entre les activités ou les processus et les coûts générés par ces dernières.

-Elle met en évidence les facteurs clés de succès et les activités créatrices de valeur pour les clients³.

-Les coûts calculés sur la base des activités sont plus pertinents grâce à une meilleure allocation des charges indirectes aux objets de coût⁴.

1-3-2 Limites :

Les principales limites de la méthode par activité sont présentées par KAPLAN & ANDERSON comme suit⁵ :

- Le coût élevé en temps et en argent de la construction du modèle d'activités et de processus ;
- La difficulté de collecter des données objectives sur la base d'entretiens qui donnent souvent des informations subjectives, approximatives et difficile à valider ;
- La difficulté et le coût de maintenance élevé du modèle ABC dans les entreprises en constante croissance, sujettes aux acquisitions, désinvestissements et restructurations ;
- Le coût élevé de traitement, de stockage et de reporting des données financières et non financières du modèle de calcul de coûts ;
- lourd et difficile à mettre en œuvre (choix des activités,...) ;
- Nécessite d'un système d'informatique puissant ;

¹ BOISVERT Hugues, LAURIN Claude, « La comptabilité de management : Prise de décision et contrôle », 4^{ème} édition, ERPI, Montréal, 2007, P : 161

² BERLAND Nicolas, DE RONGE Yves, « Contrôle de gestion perspectives stratégiques managériales », Pearson, Paris, 2011, P : 223

³ RAVIGNON Laurent, BESCOS P-L, « La méthode ABC/ABM Piloter efficacement une PME », édition de l'organisation et nouvelle édition Fiduciaires, Paris, 2007, P : 379

⁴ DORIATH Brigitte, LOZATO M, « Comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P : 268

⁵ KAPLAN Robert R, ANDERSON S-R, Time-driven activity based costing, Harvard business school press, Boston, 2007, P: 7

-Collecte d'information est difficile.

1-4 La démarche de la méthode ABC

La méthode ABC se exécute en cinq temps. Il convient d'abord d'établir une cartographie des activités ou processus de l'organisation, d'allouer en suite les ressources aux différentes activités via des inducteurs de ressource afin de calculer les coûts des objets.

Etape 01 : Identification des activités

La première phase de la méthode ABC consiste à déterminer les processus, en premier temps, il s'agit de répartir l'entreprise en processus (commerciale, production,...), et après de subdiviser ses fonctions en plusieurs activités, et pour définir ses activités il existe plusieurs méthodes. La méthode de la démarche en six étapes proposée par RAVIGNON & al pour élaborer la liste des activités. Il s'agit ainsi de ¹:

- choisir les objectifs de la mise en place de la comptabilité par activité au sein de l'organisation.
- définir un groupe de projet ;
- établir une première liste d'activités suite à des entretiens individuels et des réunions collectives ;
- valider la liste d'activité ainsi obtenue et éliminer toute activité non créatrice de valeur ;
- identifier pour chaque activité le nom, la définition, le fournisseur, le client, les ressources consommées, le degré de création de valeur, les temps passés et les quantités produites ;
- regrouper les activités notamment les moins importantes et mettre en forme la liste des activités.

BOIVERT & al ont aussi proposé deux méthodes d'analyse des activités pour établir une liste, la première méthode permet d'élaborer la liste des activités obtenues en portant des ressources, et dans la seconde méthode on obtient la liste des activités portant des objets de coût.

Dans cette étape on trouve que la notion d'activité est au centre de la méthode, Selon LORINO on peut définir une activité comme « Un ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu ou un groupe, faisant appel à un ensemble spécifique d'aptitudes cognitives (savoir, savoir-faire, compétence), à peu près homogènes du point de vue de leur comportement de performance »².

¹ RAVIGNON Laurent, BESCOS P-L, Op.cit,P : 279

²P. Lorino,Op.cit,P : 529

Etape 02 : Affectation des charges aux activités

Dans cette étape l'entreprise affecter toutes les charges et les temps de travail aux différentes activités. Afin d'obtenir un total charges et un total temps par activité, qui constituent les ressources de fonctionnement de l'activité.

Etape 03 : Choix des Inducteurs

Après l'identification des activités et l'affectation des charges, le gestionnaire doit choisir des indicateurs de performance pour chaque activité .ces inducteurs représente les causes de consommation des ressources par les activités, qui définit comme « unité de mesure d'une activité, c'est le facteur qui explique la consommation de ressources par une activité »¹.

Donc les inducteurs permettant d'imputer les ressources entre les activités², ils sont responsables de leur coût.

D'après BOUQUIN³, il y a deux types d'inducteurs dans la méthode ABC :

✓ L'**inducteur d'activité** (*activity drivers*) permet, à **court terme**, de mesurer les ressources consommées par l'activité et de qualifier la cause apparente qui relie les coûts aux produits. Cet inducteur mesure la charge de travail de l'activité. Il existe, la plupart du temps, plusieurs facteurs de causalité des coûts, et certains sont plus apparents que d'autres.

✓ L'**inducteur de coût** (*cost drivers*), **dans une perspective à long terme**, est la loi qui détermine le niveau des coûts à travers l'organisation de l'activité. Nous citons quelques inducteurs à titre d'exemple :

- Nombre de composants,
- Nombre de clients,
- Nombre de lots ou de séries,
- Heure de main d'œuvre,...

Pour déterminer les inducteurs de coût BOIVERT adresse une liste des critères de choix⁴ :

- mesurabilité des facteurs et possibilité de les quantifier ;

-disponibilité des données ;

-facteur de coût ;

¹ www.ajila-conseil.com

² JACQUOT T et MILKOFF R, « comptabilité de gestion analyse et maîtrise des coûts », 1^{ère} édition, Dareios et Pearson Education, Paris, 2007, P : 242

³Bouquin H., (2003),« La comptabilité de gestion », 3^{ème} édition, PUF, Paris.

⁴BOIVERT H, « comptabilité par activité », 1^{ère} édition, ERPI, Québec, 1998, P : 49

- absence de propension à créer de la valeur ;
- lien avec la stratégie ;
- capacité d'influer sur le comportement ;
- contrôlabilité ;
- possibilité de passer à l'action à court terme ;
- pragmatisme.

La qualité des inducteur d'après ces critères permettant au entreprise d'atteint ces objectifs fixer avec succès. Le tableau suivant nous donnée un exemple des activités les inducteurs correspondants :

Tableau01 : Typologie des activités et inducteurs correspondants

Types d'activités	Inducteurs possibles
Les activités liées aux volumes fabriqués	L'heure de main d'œuvre, l'heure machine, etc.
Les activités liées aux changements de lots ou de séries	Le nombre d'ordre de fabrication, le nombre de séries fabriquées, etc.
Les activités de soutien concernant un objet de coût	Le nombre de composants, le nombre de modifications techniques, etc.
Les activités de soutien général dont les charges sont indépendantes du volume et de la gamme de produit	La valeur ajoutée, le pourcentage du chiffre d'affaires

Source : ALAZARD &al, 1998, P : 248

Etape 04 : Regroupement des activités et le calcul des coûts unitaires des inducteurs

Une fois la quantité de l'inducteur consommée par chaque produit est identifié, cela nous donne le volume de l'inducteur, il est calculé un coût unitaire d'inducteur dont la formule est la suivant :

$$\text{Coût unitaire d'inducteur} = \frac{\text{Coût des ressources attribuées à l'activité}}{\text{Volume de l'inducteur}}$$

Etape 5 : La détermination des coûts de revient complets à base d'activités

A l'étape finale, le gestionnaire obtient le coût de revient du produit, en coût total et en coût unitaire, détaillé par activités. C'est un coût de revient précis, incontestable.

Cela va permettre la mise en place d'un contrôle budgétaire, la simulation des coûts pour les nouveaux produits, l'analyse des écarts et des activités, l'analyse détaillée des composants.

2- La méthode management à base d'activité ABM

2-1 Définition de la méthode ABM

L'activity based management s'appuie sur les informations fournies par la comptabilité par activité, cette méthode permet de maîtriser les coûts grâce à la gestion des coûts des activités. Selon OLIVIER¹ l'ABM se définit comme l'activité consistant à analyser les différents coûts résultant d'une mesure ABC afin d'en déterminer les causes et de mener ainsi les actions d'optimisation nécessaires.

2-2 La démarche de la méthode ABM

Elle peut se dérouler en trois grandes étapes que sont l'analyse des activités, l'analyse des facteurs de causalité et l'amélioration des facteurs de performance.

2-2-1 L'analyse des activités

L'analyse des activités permet de comprendre le fonctionnement et la raison pour laquelle ces activités sont réalisées au sein de l'entreprise. Elle se fera suivant trois volets qui sont le type d'activités, la valeur ajoutée et la consommation des ressources.

2-2-2 L'analyse des facteurs de causalité

Elle consiste à l'analyse des facteurs explicatifs c'est-à-dire des inducteurs d'activités. Elle permet une amélioration du fonctionnement des activités.

2-2-3 L'amélioration des performances

Il s'agit d'évaluer la performance des processus identifiés au sein de l'entreprise.

¹OLIVIER H, « Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion!, la démarche ABM : méthodes et outils pour mesurer la performance », édition Afnor, cedex, 2011, P : 147

2-3 Les intérêts et les limites de la méthode ABM

Mais comme toute autre méthode, elle comporte des intérêts et des limites ¹:

2-3-1 Intérêts :

Du fait de l'analyse des processus et de l'élargissement des critères de performance, le management à base d'activité est particulièrement pertinent pour répondre à la gestion de projet, au « juste à temps » ou à la démarche qualité ;

Le contrôle de gestion participe à la réorganisation de l'entreprise par l'identification des activités et des processus et par le diagnostic porté sur les activités non productrices de valeur ;

Le système de déploiement et de communication de la stratégie par des indicateurs de pilotage compréhensibles assure la cohérence globale de l'entreprise ;

Le contrôle de gestion contribue, en mettant en place un système d'animation, à une dynamique permanente d'amélioration, dans une logique de changement continu.

2-3-2 Limite :

La cohérence, la comptabilité des indicateurs de performance n'est pas aisée à obtenir, l'objectif de qualité peut, par exemple, s'opposer à celui de baisse des coûts ;

Les indicateurs de performance peuvent avoir des effets pervers.

3- Tableau de bord

« [...] Pour diriger leur appareil, les pilotes utilisent une masse d'informations fournies par d'innombrables indicateurs. Or, guider une entreprise dans un environnement concurrentiel complexe est au moins aussi compliqué que de piloter un avion. Pourquoi les dirigeants ne disposeraient-ils pas, eux aussi, d'une batterie complète d'instruments pour guider leur navire ? Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et les aident à mettre le cap sur l'excellence. Le tableau de bord prospectif (TBP) apporte aux managers l'instrument pour maintenir le cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre. »². En effet les indicateurs identifiés doivent être intégrés dans un outil de pilotage de mesure de la performance ; un tableau de bord il oblige les entreprises à regarder devant et non derrière.

¹ DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P : 135-136

² KAPLAN, R. S, et NORTON, D.P, « le tableau de bord prospectif », les éditions de l'organisation, Paris, 2003, P : 13

Un tableau de bord selon KAPLAN et NORTON « il permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégie liées à ceux-ci en un ensemble d'indicateurs de performance. »¹

3-1 Définition d'un tableau de bord

Selon BOUQUIN le tableau de bord est définie comme « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux(cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions »². Donc le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de lui permettre de connaître l'état et l'évolution de l'unité qu'il pilote et de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés³.

3-2 Les raisons de mettre en place d'un tableau de bord et ces différents types

3-2-1 Les raisons de mettre en place d'un tableau de bord

Permet les raisons de mettre en place d'un tableau de bord on cite :

- Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible (on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas !).
- Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décisions
- Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque fois)
- Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée
- Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque).
- permet d'enclencher des actions correctives sur le champ ;
- permet une réduction des coûts (et des pertes) puisqu'on observe rapidement là où l'entreprise perd de l'argent ;
- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ;
- permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs

¹ KAPLAN,R .S,et NORTON,D.P, "Tableau de bord prospectif",3é édition, les édition de l'organisation, Paris ,2010, P : 25

² BOUQUIN H, « *Contrôle de gestion* », Presses Universitaires de France, 2001

³ Brigitte Doriath, Michel Lozato, « *Comptabilité et gestion des organisations* »,6e édition, Dunod, Paris, 2008, P : 323

-permet d'effectuer une meilleure veille sur le marché

3-2-2 Les différents types de tableau de bord

Il existe deux types de tableaux de bord :

3-2-2-1 Le tableau de bord de reporting

Il permet de prendre en compte les résultats de l'entreprise, pour prendre les mesures nécessaires pour améliorer les points faibles mis en avant.

3-2-2-2 Le tableau de bord de pilotage (de gestion)

Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise, constitué de plusieurs indicateurs de sa performance. Ce tableau permettant au gestionnaire de suivre l'évolution de résultats et l'écart par rapport à une valeur de référence (les objectifs fixés,...).

Il permet de répondre aux objectifs de management suivants :

-mesure la performance de l'entreprise.

-Un tableau de bord indique notamment à l'entreprise les tendances, les situations problématiques ou hors normes et les écarts avec ses propres objectifs ou avec le marché

-informer...

Dans cette étude on s'intéresse au deuxième type qui est le tableau de bord de pilotage.

3-3 L'élaboration d'un tableau de bord et ces objectifs

3-3-1 L'élaboration d'un tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord doit être cohérente avec l'organigramme de l'entreprise. Cette cohérence existe à deux niveaux :

- Au niveau de l'ensemble, le réseau de tableaux de bord épouse l'articulation des niveaux hiérarchiques et des fonctions. La liste des tableaux de bord est en fonction du nombre de responsables dans l'entreprise. On mettra en œuvre le principe gigogne. Celui-ci consiste à regrouper les différents tableaux de bord sous une forme calquée sur l'organigramme ;
- Au niveau de chaque tableau de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable qui en est le premier destinataire et couvrent les points clés de la délégation qu'il a reçue

Selon KAPLAN & al, « Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. [...] Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future. »¹

Le tableau de bord dans sa constitution dépend de l'organisation, et ses objectifs. La construction d'un tableau de bord se résume en quatre étapes, que sont les suivants :

a-Identification des principaux objectifs :

Il peut s'agir par exemple d'un objectif de vente de véhicules neufs, un objectif de vente de véhicules d'occasion...

b-définir les indicateurs de ces objectifs :

Celui-ci est nécessairement quantitatif. Cela peut être :

- Un indicateur d'activité : nombre d'immatriculations effectuées...
- Un indicateur de coûts : marge brut, chiffre d'affaires, résultat net...
- Un indicateur de qualité : taux d'accueil téléphonique, nombre de réclamations...

c-Regroupement des indicateurs choisis dans un tableau :

Vous devez alors comparer le « réalisé » à l'objectif pour la période en cours. Vous pouvez également ajouter le cumul en fin de période et / ou le rappel de l'année précédente.

d- Suivez et mettez à jour le tableau de bord

À chaque fin de période et interprétez les résultats. Vous pouvez également transformer les données en graphiques pour mettre en évidence les tendances et les écarts. Au même titre, utiliser les mises en forme conditionnelles dans le tableau pour faire ressortir les chiffres en dessous des objectifs.

¹ KAPLAN, R. S, et NORTON, D. P, Op.cit, P: 14.

3-3-2 L'objectif d'un tableau de bord

- Le tableau de bord permet au responsable d'une unité d'en assurer le pilotage¹ :
- en mettant en évidence les performances réelles et en alertant sur les dysfonctionnements ;
 - en assurant un contrôle permanent, complémentaire de la planification budgétaire qui peut se révéler insuffisante ;
 - en favorisant la prise de décision corrective ou la saisie des opportunités qui se présentent.
 - Il permet aussi de communiquer entre responsables sur les conditions de la performance de l'unité.

3-4 Les intérêts et les limites d'un tableau de bord

Selon ALZARD & al² l'utilisation d'un tableau de bord a des intérêts et des limites :

3-4-1 Intérêts de tableau de bord

- Repérage des variables essentielles au pilotage ;
- Possibilité d'avoir une vision globale et transversale ;
- Suivi permanent en continu ;
- Mobilisation et implication des acteurs.

3-4-2 Limite de tableau de bord

- Pertinence des variables difficile à évaluer ;
- Difficulté de fiabilité et de périodicité des informations ;
- Trop d'indicateurs rendant la lisibilité et la synthèse difficiles ;
- Longueur et complexité de construction.

¹ Brigitte Doriath et Michel Lozato, Op.cit P : 323

² ALAZARD C et SEPARI S, DCG n°11, « Contrôle de gestion ,manuel et application, édition Dunod, 2^e, Paris,2010 ,P : 574

Section 03 : La relation entre l'approche processus et la performance d'une entreprise

La mise en place d'une approche processus devrait accroître la performance d'une entreprise.

D'après BRANDENBURG & al « L'approche processus est une approche systématique dont une des caractéristique est l'existence de plusieurs niveau d'analyse »¹. Autrement dit, c'est l'analyse à plusieurs niveaux selon le but recherché. Donc c'est un outil de modélisation, un levier au service de la stratégie qui permet de prendre en compte l'ensemble des activités nécessaire permettant d'amélioration de la performance de l'entreprise.

De cet effet, on a consacré cette section pour démontrer l'impact de l'application d'une approche par processus sur la performance d'une entreprise en termes de coût, productivité et satisfaction des clients.

1- Les coûts

Les dirigeants cherchent à augmenter la valeur ajoutée de leur entreprise en diminuant les coûts. Mais ils ne disposent pas d'informations fiables sur le coût de leurs activités.

L'approche processus permet d'obtenir des informations plus réalistes que celle de prédécesseur sur les différents coûts.

La vision par activité d'une approche processus permet la gestion transversal de l'organisation, elle permet une réflexion sur la réengineering des processus .il en résulte une amélioration de système d'information comptable pour une prise de décision pertinente.

Permet de rendre l'entreprise plus transparente qui lui permet de détecter et éliminer à la fois les coûts caché ou les surcoûts qui sont l'objet de notre étude.

1-2 Définition des surcoûts

Selon DORIATH & al², les coûts calculés sur la base des activités sont plus pertinents grâce à une meilleure allocation des charges indirectes aux objets de coût.

D'après OLIVIER « ... on peut donc dire que la réduction d'un coût constitue une performance, tandis que la baisse de performance engendre des surcoûts. Quels sont ces

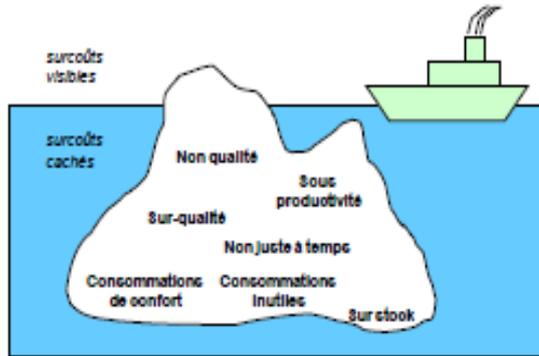
¹ BRANDERBURG H, WOJTYNA J, « l'approche processus : mode d'emploi », édition d'organisation, Paris, 2003, P : 51

² DORIATH Brigitte, LOZATO M, Op.cit, P : 268

surcoûts, cachés, tapis au sein des activités ? Ils peuvent être appelés non-qualité, sur-qualité, non-juste à temps, consommation de confort, surconsommation, sous-productivité, surstocks...¹

Les surcoûts sont présentés dans le schéma suivant :

Figure 09 : les surcoûts d'une activité



Source : OLIVIER H, 2011, P : 64

1-2 Les types de surcoût

Les surcoûts selon OLIVIER², sont classés en trois catégories : les coûts des tâches inutiles (ou de la sur-qualité), les coûts des dysfonctionnements (ou de la non-qualité), les coûts des insuffisances (ou de la non-efficience).

1-2-1 Coût des tâches inutiles (Sur-qualité)

Les coûts de sur-qualité sont définie comme des Coûts résultant des activités apportant aucune valeur, ni au produit ni pour le client, ou apportant des performances situées au-delà de celles qui sont requises ou rémunérées.

1-2-2 Coût des dysfonctionnements (Non-qualité)

Le dysfonctionnement, c'est un écart par rapport à un fonctionnement normal. Lorsqu'un dysfonctionnement survient, des actions curatives immédiates sont engagées pour le corriger et revenir à une situation normale. Le coût de dysfonctionnement, c'est l'ensemble des dépenses engagées pour obtenir un produit conforme après la survenance d'un dysfonctionnement.

¹ OLIVIER H , « Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion !, la démarche ABM : méthode et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance », édition Afnor, Cedex, 2011 , P : 64

² Idem, P : 65

1-2-3 Coût des insuffisances (Non-efficience)

La non-efficience, c'est la non-optimisation du coût pour une qualité et un délai déterminés. Le coût des insuffisances est l'écart entre le coût qui résulte des pratiques actuelles et le coût qui pourrait être obtenu en mettant en œuvre des procédés plus efficaces (consommant moins de ressources).

Figure 10 : Les trois types de surcoût et la destruction de valeur



Source: OLIVIER H, Op.cit, P: 65

1-3 l'identification des surcoûts

Cette approche, a bouleversé les méthodes de travail et l'organisation, elle permet d'identifier d'une manière bien spécifique une organisation dans le but de déceler, de réduire le dysfonctionnement et les surcoûts et d'améliorer la performance.

D'après FD X50-176 /2005D'après FDX50-176/ 2005, L'approche processus permet des gains significatifs en termes de performances de coûts parce qu'elle est fondée sur :

- La détection, la correction et la prévention des dysfonctionnements ;
- L'utilisation optimale des ressources ;
- Optimiser et diminuer ses coûts de fonctionnement.

L'approche processus permet aussi de rendre plus lisibles les organisations. L'appréciation des performances ne se fait plus alors en fonction du découpage de l'organisation mais par processus en adoptant le point de vue du client.

Donc l'approche processus identifier les surcoûts suivante :

1-3-1 Les coûts des tâches inutiles

Elle permet d'identifier les activités ou les tâches sans valeur ajoutée, après l'analyse des champs de l'organisation (processus, activité) et l'identification des problèmes, l'affectation à l'activité concernée, analyse et classement par type.

Évaluation globale de la fréquence d'apparition.

1-3-2 Les coûts des dysfonctionnements

Elle permet d'identifier les causes des dysfonctionnements. Ses coûts décomposés de trois éléments¹ :

a-Surcoût activité : C'est tous les temps passés par les acteurs dans les opérations de régulation. Valorisés au coût de l'activité.

b-Surcoût externe : C'est toutes les pertes matières ou dépenses externes occasionnées par la régulation.

c-Non-Production : La perte de chiffre d'affaires occasionnée par le dysfonctionnement et sa régulation.

1-3-3 Les coûts des insuffisances

Elle permet d'identifier les causes d'insuffisances.

En effet, la mise en place de méthode de gestions orientées vers l'amélioration continue dans les différents processus d'affaires permet d'atteindre des objectifs que toute entreprise souhaite : la croissance commerciale et la maximisation de la richesse des actionnaires qui se traduisent par un meilleur rendement sur les investissements.

2-la productivité

2-1Définition de la productivité

La productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir².

La productivité entend mesurer le degré de contribution d'un ou de plusieurs facteurs de production (facteurs matériels consommés ou facteurs immatériels mis en œuvre) à la variation

¹ OLIVIER H, Op.cit, P : 73

²<http://www.insee.fr> , consulté le 12 /05 /2016 à 10 :30

du résultat final dégagé par un processus de transformation. La productivité est en lien avec les notions de rendement, d'efficacité, et d'efficience¹.

2-2L'amélioration de la productivité

D'après FD X 50-176 /2005, la mise en place d'une approche par processus permet d'améliorer la productivité interne d'une entreprise ; parce qu'il fondée sur :

- La priorité donnée à la valeur ajoutée,
- intègre les besoins de ses clients,
- pilote de bout en bout selon une véritable stratégie,
- formalise ses procédures, ses modes opératoires,
- fait de l'amélioration continue un principe de fonctionnement,
- entre dans une démarche améliorant le professionnalisme,
- limite les problèmes liés aux interfaces,
- améliore sa réactivité dans le traitement des anomalies,
- permet à tous de se situer au sein de l'entreprise et de mieux,
- appréhender les finalités de ses activités,
- Augmentation des recettes et des parts de marché,
- mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

3- la satisfaction des clients

L'approche processus nécessite l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service pendant la durée du cycle, avec la totalité du personnel, pour objectif final la satisfaction totale des clients.

3-1 Définition de la satisfaction des clients

Présentons tout d'abord quelques définitions de la satisfaction² :

- « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. »

¹<https://fr.wikipedia.org>, consulté le 12/05 /2016 à 14 :00

² Patrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients, édition Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006, P : 12.

- « La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation. »
- « La satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis [qui] résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu.»
- « La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation. »

Ce qui découle de ces définitions est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes.

En effet, Les modèles récents de performance ont pour particularité d'inscrire les résultats financiers de l'entreprise en tant que dernière étape d'une chaîne de causalité composée des déterminants non financiers de la performance financière. Parmi ceux-ci, la satisfaction du client constitue un maillon central.

3-2 L'approche processus et la satisfaction des clients

« Aujourd'hui, à l'heure de la haute performance, seules les entreprises qui répondent aux attentes des consommateurs peuvent faire face à la concurrence et prospérer. Cela requiert une gestion intégrale de la qualité, c'est-à-dire que tous les efforts de l'organisation et de tous ses membres doivent viser la qualité totale des biens et services produits, l'amélioration continue de tout ce qui se fait dans l'entreprise et la satisfaction des consommateurs, La plupart des organisations hautement performantes ont en commun cinq éléments clés : la responsabilisation du personnel, les équipes de travail autonomes, les techniques de production intégrée, l'apprentissage organisationnel et la gestion intégrale de la qualité »¹

D'après FD X50-176/ 2005², L'organisme qui déploie une approche processus a pour finalité de répondre aux besoins et attentes des clients, et déterminer leurs missions et leurs contributions dans l'obtention de la satisfaction des clients ; en les plaçant au cœur du fonctionnement de l'organisme ; Donc, la satisfaction des clients est l'un des finalités principale de l'application d'une approche processus au sein d'une organisation.

¹John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn, Comportement humain et organisation ,Adaptation française de Claire de Billy 2ème édition, ERPI 2002, Résumés des chapitres 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 19.

² STEPHANE Mathieu, Réussir l'approche processus, éditions à savoir, AFNOR ,2003.P : 17

BANKER & al¹ mentionnent que la principale raison pour utiliser des mesures non financières de la performance est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables. C'est une relation causale fondée sur l'hypothèse implicite voulant que les actions managériales produisent des résultats comme la qualité, l'innovation ou la satisfaction des clients, qui, en bout de ligne conduisent à la performance financière. Pour sa part, Frigo indique que les indicateurs non financiers sont les déterminants (drivers) des indicateurs financiers, ce qui est supporté par le fait que l'observation d'indicateurs non financiers déficients incite généralement les entreprises à modifier leurs façons de faire et à adopter de meilleures pratiques d'affaires, celles-ci étant plus faciles à identifier. Les investissements alors réalisés, souvent de nature immatérielle, bien qu'engendrant une diminution à court terme du bénéfice comptable, se traduisent à moyen terme par une rentabilité accrue. Ainsi, les indicateurs financiers devraient être considérés comme des indicateurs globaux (ou finaux) de performance qui sont déterminés ou liés à des indicateurs plus « opérationnels » qui mesurent directement l'efficacité dans l'utilisation des ressources spécifiques. Par ailleurs, selon Said et al. Cumby et Conrod et Amir et Lev, le lien entre les mesures financières et les mesures non financières dépendrait des actifs de l'entreprise et plus particulièrement, de la présence d'actifs immatériels (innovation, capital intellectuel, etc.). On peut donc anticiper que les indicateurs financiers sont de bons indicateurs de performance pour au moins les secteurs « traditionnels », qui nécessitent moins d'investissement incorporel.

De même, le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton², est composé de quatre catégories d'indicateurs de performance dont l'une est exclusivement consacrée à des mesures liées à la satisfaction du client. Celle-ci est intégrée dans une relation causale simultanément en tant que facteur déterminant les résultats financiers (rentabilité et chiffre d'affaires), et en tant que résultante de variables relatives à la qualité des processus (temps de cycle, qualité du produit), elles-mêmes étant influencées par des paramètres liés à l'apprentissage organisationnel (compétences et motivation des employés notamment).

Alors qu'une large littérature normative souligne selon une logique implacable l'existence d'une relation positive entre satisfaction du client et performance financière, on dénombre

¹BANKER, R. D., G. POTTER et D. Srinivasan, An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures, *The Accounting Review*, 2000, 75, 65-92, IN « Josée St-Pierre, Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? »

² KAPLAN R., NORTON D, Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, traduction de l'américain par M. Sperry, Editions d'Organisation, Paris, 1998, P : 79

relativement peu d'études visant à vérifier empiriquement cette influence qui apparaîtrait plutôt à long terme (dans un délai d'un an ou deux, voire trois) qu'à court terme.

Anderson & al¹ se sont attachés à vérifier l'existence d'une relation positive entre la satisfaction du client et la rentabilité. La rentabilité qui représente un indicateur de performance financière.

¹ ANDERSON, E. W., FORNELL, C., LEHMANN, D. R., 1994, « Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Findings From Sweden », Journal of Marketing, vol. 58, July.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'aspect de la performance par le biais de ses critères et de ses déterminants et typologie.

En effet, pour évaluer la performance de l'entreprise les gestionnaires peuvent utiliser plusieurs méthodes, permet ces méthodes ; la méthode de comptabilité à base des coûts, la méthode de management à base des coûts et le tableau de bord...

Et enfin de comprendre la relation de causalité entre l'organisation par les processus et la performance à partir des indicateurs financière et non financière de performance qui se traduit par la satisfaction des clients et l'amélioration de la productivité et l'élimination des coûts cachés.

CHAPITRE 03 :

**L'approche processus dans
l'entreprise BMS Electric**

CHAPITRE 03 : L'approche processus dans l'entreprise BMS Electric

Le but de ce chapitre est de présenter et de discuter les aspects pratiques de cette étude afin d'analyser la pratique de l'approche processus dans une entreprise et démontrer la comment la mise en place d'une approche par processus va améliorer la performance de cette entreprise.

Le chapitre traité de la manière suivante :

Dans la première section de ce chapitre, nous le présenterons l'organisme d'accueil :

BMS Electric dès sa création, son développement, ses missions et objectifs et plus précisément l'organigramme général de la société.

Dans la deuxième section, nous présenterons l'entreprise BMS Electric sous forme des sous système, et analyser le processus d'assemblage qu'est l'objet de notre étude et les répartir en activités et tâches.

Dans la troisième section, une analyse critique de processus d'assemblage afin d'identifier les causes de défaillance et proposer des solutions pour l'éliminer, et de faire une étude comparatifs entre la satisfaction des clients avant et après la mise en place de management par processus.

Section 01 :L'entreprise BMS ELECTRIC

1-Présentation de BMS Electric

1-1L'historique de BMS Electric

BMS Electric est une société Algérienne à responsabilité limitée d'un capital de 10 000000 DA, inscrite au registre de commerce sous le numéro 0015396/301, dont le siège social est Rue hamidisaid -Birkhadem-Alger.

BMS Electric a été créé en 2001, par l'ordonnance n°2000/878/1 publié le 13/01/2001, un amendement à la décision 8781/00/2000, sous la forme légale d'une SARL.

Le porteur de registre de commerce n°0015396/301 délivré par le centre national de registre de commerce (CNRC) le 28/03/2001, par un dossier de l'agence de développement et de soutènement des investissements. Lorsque la réduction de 5% des droits de douane et d'exonération de la Taux sur la valeur ajouté «TVA» sur le total des biens et services qui vont directement à la réalisation de l'investissement, en plus de l'exemption du paiement partiel «VF» dessin sur l'activité professionnelle «TAP» et impôts sur les sociétés «IBS» profits pour une période limitée.

BMS Electric qui a été dénommé dans sa constitutions, AS, LB, nommée par les noms de leurs propriétaires, BMS, qui sont les premières lettres du nom de partenaire algérien Bouchrit M Salim qui a 51% de contribution, tandis que LB premières lettres du nom de partenaire turc Albestan qui a 25% de participation, puis vient le AS, ce qui signifie que les premières lettres du nom de partenaire turc Aslan pour environ 24%.

Le siège social de BMS Electric est situé à Alger (Rue Hamidisaid-Birkhadem), où il y a aussi l'unité de production et de montage, et une direction commerciale située au rue de stade Draria- Alger.

La société a commencé l'activité dans l'année 2002 par 200 travailleurs et le capital est estimé à 10 millions de dinars. Après une période de fonctionnement et des essais en ligne qui ont duré 4mois, pour tenter d'atteindre ses objectifs et de produire un produit concurrent par rapport aux normes internationales et couvrir le marché local.

En Juin 2002 le partenaire turque Albestan "LB" s'est retiré. A cette occasion l'entreprise a pris une nouvelle désignation qui est « BMS, AS, ELEC » où BMS a détenu

une participation de 76% et AS rapport de partenariat de 24% est le capital de la société a été porté à 40 millions de dinars pour obtenir un contrôle des normes de production et d'essayer d'exporter après la couverture du marché local.

BMS Electric a été certifié en 2015 à la norme internationale de management de a qualité (ISO 9001 :2008).

1-2Les activités de BMS Electric

BMS Electric est un établissement industriel privé de droit algérien, spécialisé dans la fabrication des appareillages et accessoires électriques à utilisation domestique. Pour ce faire, BMS dispose de chaines modernes conçues spécialement pour l'injection plastique ; le moulage, le séchage et toutes les opérations annexes jusqu'à la finition du produit.

2-Missions et objectifs de BMS Electric

2-1Les missions

Dans le cadre de son objet social, BMS Electric exerce les missions principales suivantes :

- Production d'unités et de pièce de fer et de plastique à la demande ;
- Assemblage des unités de coupe pour obtenir les outils électriques nécessaires ;
- Fournir des annexes et accessoires électriques ;
- Les appareils électriques en vente ;

2-2Les objectifs

Les objectifs essentiels de la société BMS ELECTRIC sont les suivants :

- Production des outils électriques en respectons les normes internationale ;
- Travailler à obtenir des normes de certification internationale ;
- Amélioration de la qualité des produits et de suivre l'évolution ;
- La technologie de contrôle et l'utilisation des moyens techniques modernes qui contribuent à augmenter la production et réduire les coûts ;

- Contrôle de la conduite des affaires dans le périmètre intérieur et extérieur ;
- Fournir les quantités requises dans le marché intérieur et assurer l'uniformité dans la fourniture d'une sélection complète, permanente et rapide ;
- Accéder aux besoins des clients et les satisfaire ;
- Travailler pour créer la loyauté et la fidélité aux produits de la société ;
- Augmenter des segments de marché et améliorer l'image de l'entreprise ;
- Améliorer et assurer des conditions de travail appropriées pour ses employés ;
- Les travaux visant à augmenter le chiffre d'affaires et d'élargir le domaine de l'investissement ;
- Augmenter des parts de marché et se préparer à entrer dans des nouveaux marchés internationaux ;
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace ;
- Développer l'image de la marque et sa qualité.

3- BMS Electric en chiffre

BMS Electric a connus une évolution importante en terme :

3-1 l'évolution du CA

Année	2013	2014	2015
CA (en DA)	225 897 120	176 672 137	869 250 672

3-2L'évolution du personnel

Année	2013	2014	2015
Personnel	474	609	653

3-3L'évolution de la clientèle

Année	2013	2014	2015
Clients	171	186	275

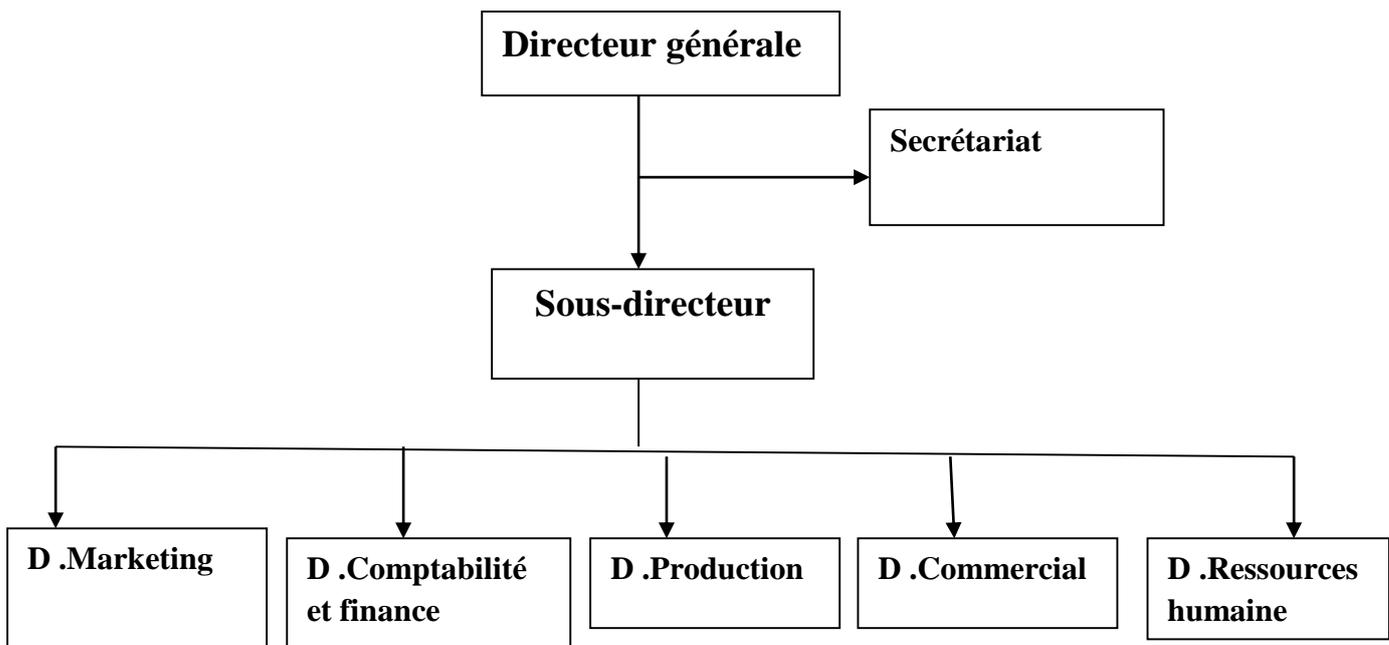
3-4 L'évolution de la masse salariale

Année	2013	2014	2015
La masse salariale(en DA)	63 525 941	88 536 105	111 666 417

4- L'organisation de BMS Electric

Pour réaliser les missions découlant de son objet social et atteindre les objectifs de développement, de production et de gestion. L'entreprise est organisée de la manière suivante :

Figure n°11 : Organigramme générale de l'entreprise



Source : D .Ressources humains

L'entreprise BMS Electric est certifiée selon le référentiel ISO 9001 version 2008.

➤ **Directeur général**

Le directeur général (gérant) est chargé de :

-gérer et administrer l'entreprise qui a aidé dans l'accomplissement de ses tâches et missions par un sous-directeur qui assure l'intérim du directeur en cas d'absence de celui-ci et lui rend compte de ses activités et des décisions prises durant la phase intérimaire.

➤ **Directeur de ressources humaines**

La direction de ressources humaines a pour mission de :

-Arrêter une politique de la gestion des ressources humains et veiller à la vulgarisation des textes législatifs et réglementaire ;

-Assurer la gestion, l'animation et le contrôle des services du personnel et des moyens généraux de l'entreprise ;

-La direction de ressources humaines comprend les services :

- Du suivi des carrières et de la formation
- De l'action sociale et médicale

➤ **Direction de production**

La direction de production est chargée de la mise en place des programmes de production, du suivi de la fabrication et des questions relatives à la qualité du produit fabriqué ainsi qu'à la maintenance des équipements.

La direction de production comprend :

- le service des programmes de production

Ce service est chargé de :

-de l'élaboration des programmes de production et du suivi de leur exécution ;

-de la définition des règles techniques de fonctionnement des outils de travail et de différentes procédures applicables en matière de production y compris les interfaces avec les structures de soutien et de logistique ;

-du calcul des meilleurs paramètres de fonctionnement des moyens pour obtenir un rendement optimal ;

-de l'analyse des résultats obtenus au regard des programmes et des capacités des moyens et d'ouvrir toute enquête sur les contraintes pouvant être rencontrées.

- Le service de contrôle de la qualité

Ce service est chargé de :

-contrôle et l'élaboration des rapports sur la qualité des produits aussi bien les intrants que les articles fabriqués, à toutes les étapes de la production ;

-exploiter des normes techniques des produits, signaler tout écart vis-à-vis de celles-ci, et d'apporter les mesures correctives nécessaires.

- suivre, à travers le dispositif mis en place, le contrôle systématique des produits fabriqués ;

- gérer et suivre le fonctionnement du laboratoire d'essais et de la salle des échantillons.

➤ **Directeur de comptabilité et finance**

La direction finance et comptabilité est chargée de :

-veiller à la mise à jour de la comptabilité ;

-gérer et suivre la trésorerie de l'entreprise ;

-veiller à l'établissement mensuel des balances comptables et l'analyse des comptes ;

-contrôler les dépenses de fonctionnement à travers les procédures d'achat et de consommation mises en place ;

-gestion des aspects financiers en relation la cantine de l'entreprise.

➤ **Directeur commercial**

La direction commercial est chargée de :

- la gestion de la chaîne logistique ;

-gérer les magasins et les approvisionnements ;

-gérer les différentes transactions de type achat et distribution à travers le territoire algérien et international ;

➤ **Directeur marketing**

La direction de marketing est chargée de :

-gérer les relations avec les clients ;

-faire l'étude de marché ; définit aussi les cibles, le positionnement des nouveaux produits et services et leurs tests.

-proposer un plan marketing et assure sa mise en œuvre.

-analyser également les ventes de produits répondant aux mêmes normes de technologies et d'emplois par type de marché ou consommateurs.

Section 2 : Description de processus de production de BMS ELECTRIC

1- Prise de connaissance générale de la société

La prise de connaissance générale de la société est préliminaire dans la réalisation de notre étude, Il s'agit d'observer et d'analyser l'environnement de travail et les activités de chaque unité de la société. Les différentes techniques utilisées lors de la prise de connaissance sont :

1-1 Technique l'entretien

L'entretien est un échange verbal entre un auditeur et un audité. Il consiste à poser au personnel intervenant dans le cycle d'assemblage un certain nombre de questions afin de vérifier leur véracité dans l'application des procédures. Ces questions permettent de confirmer certaines informations recueillies. D'autre part c'est un outil d'évaluation du système.

Les entretiens peuvent être :

- Directifs
- Semi-directifs
- libres

1-2 L'observation

Cette technique a été utilisée pour valider les informations collectées auprès de différentes personnes interviewées. L'observation des tâches et procédures de production ainsi que les documents utilisés pour commencer la production ou déterminer la productivité nous a permis de confronter « ce qui a été dit » et « ce qui est réellement fait dans la pratique ».

1-3 l'analyse documentaire

Cette étape devra nous permettre d'exploiter et d'examiner l'ensemble des enregistrements et les documents ainsi que les supports utilisés dans le cycle de production par les différentes unités du BMS électrique soit en input, en output, ou inter-unités, ou ceux qui peuvent nous aider à réaliser notre projet.

1-4 L'analyse des fiches de postes

Elle permet de visualiser les différentes tâches et fonctions pour chaque intervenant dans le cycle d'assemblage de l'unité.

1-5 L'analyse des procédures et modes opératoires existants

Elle permet de bien comprendre le fonctionnement et le déroulement des tâches dans chaque unité de l'usine. Elles contiennent la description narrative des opérations à réaliser dans leurs successions chronologiques et donnent une réponse explicite aux questions : qui fait quoi et comment ? comment le fait-il ? pourquoi le fait-il ? .

2- Présentation de BMS ELECTRIC sous forme des macro-processus et la cartographie des processus

2-1 Présentation de BMS ELECTRIC sous forme des macro-processus

L'approche processus est une approche systémique. Cela veut dire, entre autres, qu'il y aura plusieurs niveaux d'analyse. Ce qui est considéré comme le système à un niveau d'analyse, en analysant l'entreprise BMS ELECTRIC auquel appartient l'usine. De même, le système Usine va devenir environnement quand on descend d'un niveau, en portant l'analyse sur un atelier, comme le montre le schéma ci-dessous :

Tableau 02 : l'entreprise comme des sous-systèmes

	objet de l'analyse (système)	environnement	Sous-systèmes
niveau 1 analyse de l'entreprise	BMS ELECTRIC	le marché, Les concurrents : Le grand Schnyder...	l'usine, les services administratifs, les agences commerciales
niveau 2 analyse de l'usine	L'usine	L'entreprise	Les ateliers : Injection Presse à découper Extrusion

			Compression
niveau 3 analyse d'un atelier	L'atelier d'assemblage	L'usine	Le gestionnaire Le chef Le chef tain Contrôleur Opérateur
niveau 4 analyse d'un poste	Le gestionnaire	L'atelier	Remplir les enregistrements : -fiche de production quotidienne

Source : élaborer par l'étudiante

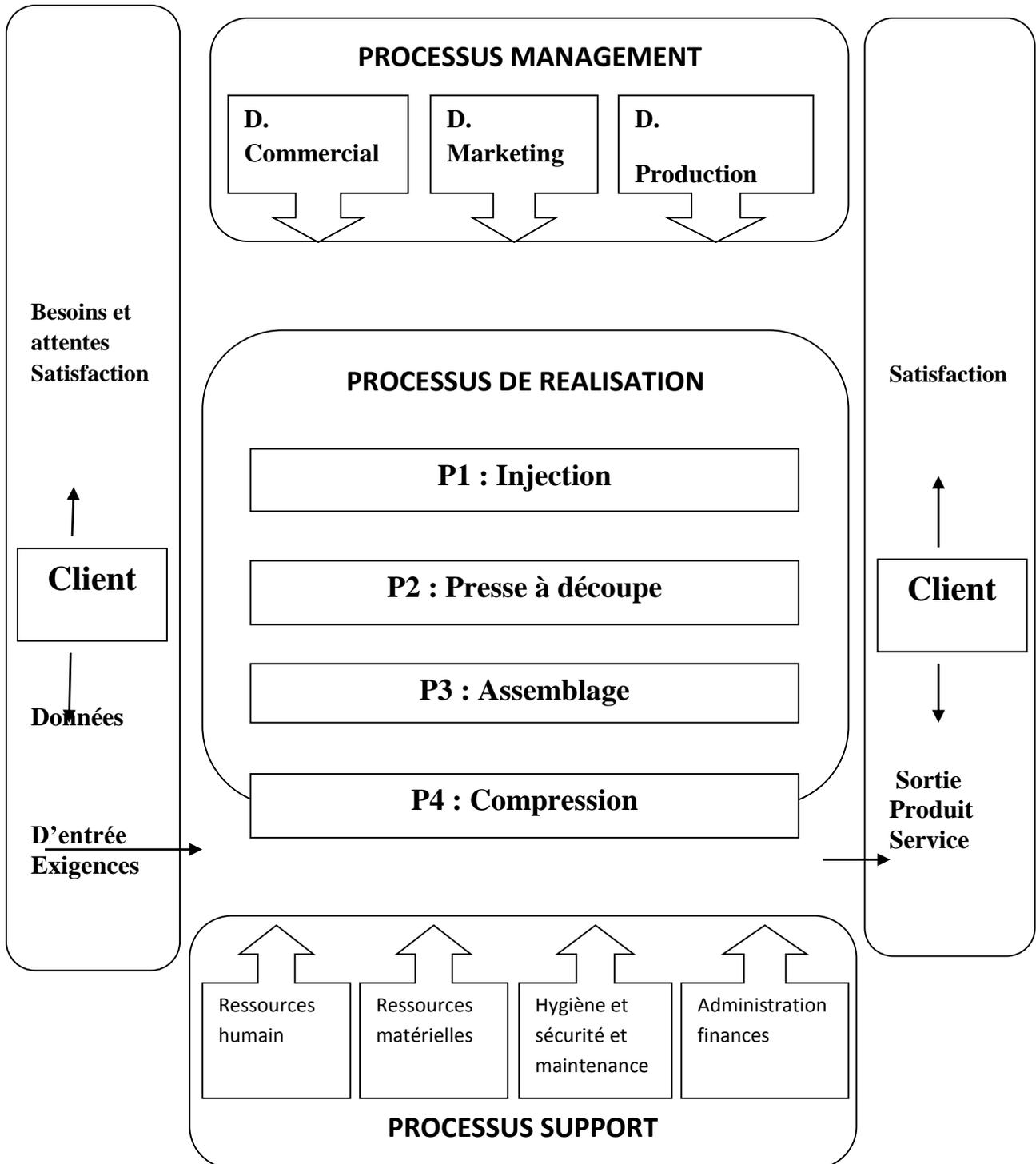
2-2La cartographie des processus

L'objectif de l'élaboration de cartographie des processus est tout d'abord de dessiner la mécanique interne de l'organisme, c'est une étape relativement facile car très souvent, les fonctions et les services sont connus de façon explicite (à travers des organigrammes) ou de façon implicite (par le bouche à oreille), ce qui est moins connu, ce sont les relations entre les fonctions, entre les services, entre les opérations c'est-à dire aux interfaces entre les

processus, la cartographie doit prendre en compte l'ensemble des processus, même les processus informels, dans le cas contraire la vision globale sera tronquée.

La cartographie des processus de BMS Electric est présentée dans le schéma suivant :

Figure 12 : La cartographie des processus



Source : élaborer par l'étudiante

3- Présentation du processus d'assemblage

Pour comprendre le processus d'assemblage, il faut élaborer tout d'abord une fiche d'identité de ce processus.

3-1 L'élaboration de La fiche d'identité du processus d'assemblage

Nous allons décrire ce processus en points suivants :

1- Nom du processus : processus d'assemblage du disjoncteur différentiel de protection

2- Code du processus : PR PF P 16

3- Edition de la fiche d'identification du processus : AVRIL 2016

4- Propriétaire du processus : Sous-directeur de production

5- Pilotes de processus :

Sous-directeur de production

Auditeur qualité

6-Le périmètre : de la réalisation de disjoncteur différentiel de protection 2P/4P.

7- Finalité :

Le processus d'assemblage est un processus de réalisation dont la finalité principale est d'assembler des disjoncteurs différentiels de protection dans un délai et un niveau de qualité optimum au moindre coût.

8-les clients :

Les clients de ce processus sont les entreprises de construction et les particuliers (processus métier).

9-Les données d'entrée :

Ordre d'assemblage

Fiche clients prévisionnel

Politique et objectif qualité de l'atelier

Donnée de production et d'exploitation

10-Les données de sortie :

- Disjoncteur différentiel de protection DDP 2P/DDP 4P

Fiche de production quotidienne

Fiche de traçabilité

Programme d'assemblage ;

Bon de commande interne ;

11-Les indicateurs de performances :

Le d'atteindre des objectifs en termes qualité (productivité)

En termes de qualité(le nombre des produits non conforme, le nombre des produits conforme.

Délais

12-Les indicateurs de pilotage :

Le taux des produits non-conforme

Le taux des composants non-conforme

Le temps perdu

13-Les risques :

Risque technique : liée aux machines

Risque liée au contrôle

Risque de non détection

Risque de non enregistrement

Risque de non-conformité des produits

14- Fréquence de la revue de processus : annuelle

15-Description des étapes du processus :

❖ L'ordre d'assemblage

La direction de production reçoit un ordre d'assemblage. Cet ordre contient la quantité demandée pour chaque produit (qu'il doit fabriquer).

Préparation d'une commande interne

Après l'inventaire physique des stocks, le contrôleur va déterminer les besoins nécessaires pour commencer la production.

❖ Tampographe

Consiste à imprimer le capot du disjoncteur en fonction du calibre du disjoncteur, et mettre un numéro de série.

❖ L'assemblage

Consiste à assembler les composantes de produit selon le schéma d'assemblage approprié selon le guide.

❖ Teste de fonctionnement mécanique

Le contrôle manuel : ce type de contrôle consiste à tester est ce que notre produit est conforme aux certains critères qu'on a fixé au début (c'est un teste systématique de disjonction assemblé sur banc d'essai approprié et appliquer la batterie de tests : fonctionnement du bouton test de déclenchement différentiel).

Le contrôle électrique : Après on passe notre produit à une autre machine appelé le pupitre de commande, pour tester sa conformité.

Après l'affectation de ces deux contrôle on met les produit conforme dans des caisses bleus et les non-conforme dans les caisses rouge. Et à partir de résultat des tests qu'on a faits on va remplir le formulaire.

❖ Contrôle et analyse :

Cette activité consiste à :

- Procéder à un échantillonnage aléatoire de 30% des disjoncteurs conformes.
- Numéroté les échantillons ;
- Procéder un teste magnétothermique ;
- Si les tests sont positifs pour tous les échantillons réintégrez-les au lot ;
- Si un échantillon présente un défaut, il doit passer le test pour l'ensemble de lot.

❖ Assemblage final et emballage

Consiste à :

Cas 01 : si le test est positifs

- Récupérer le lot testé et approuver par le contrôleur de qualité accompagné impérativement du document CQ.PV « Procès -Verbal /Acceptation du lot »
- Procéder au montage sur embase et fermeture du couvercle selon les instructions du guide.
- Remplir le formulaire .
- Traitement des produits non conforme

Cas 02 : L'échantillon présente un défaut

A la fin de production,

- démontage des produits non-conformes ;
- Détermination des dispositifs présente un défaut (dispositif différentiel ou disjoncteur ou magnétothermique).
- Classements les dispositifs défectueux (dispositif différentiel ou disjoncteur ou magnétothermique), et apposer le marquage (non conforme).
- Réintégration des parties qui ne présente pas de défaut au magasin pour une nouvelle utilisation au montage.
- L'enregistrement des tests

Consiste à :

Procéder à l'enregistrement des tests sur les documents appropriés et les classés.

13- Exigences parties intéressées :

- Conformité aux procédures d'assemblage ;
- Application des instructions de BMS ELECTRIC
- Conformité aux exigences réglementaires et l'égales
- Conformité aux normes qualité.

3-2 Les activités de processus d'assemblage du disjoncteur différentiel 2P/4P :

Activité 01 : Vérification des composants

Cette activité s'assure que les différents composants, plastiques et disjoncteurs, ont subi au préalable les contrôles appropriés à savoir :

- test pyrotechnique pour les pièces plastique ;
- test magnétothermique pour les disjoncteurs.

Activité 02 : Montage de disjoncteur

Cette activité consiste à assembler le disjoncteur magnétothermique avec le dispositif différentiel. Il se fait dans les étapes suivantes :

- 1-Procéder au montage selon les instructions du guide (Annexe 01),
- 2-Vérifier le fonctionnement mécanique après fermeture du disjoncteur,
- 3-Ajouter un numéro de série avec le dispositif de marquage.

Activité 03 : Test du dispositif différentiel

Ce test est un test systématique obligatoire, cette activité consiste à :

- 1-Procéder au test les instructions du guide (Annexe 02),
- 2-Ranger les différents disjoncteurs testés selon le résultat du test (caisse conforme ou non-conforme),
- 3-Remplir le formulaire (Annexe 03).

Activité 04 : Test de disjoncteur assemblé

Cette activité consiste à :

- 1-Procédez à un échantillonnage aléatoire des disjoncteurs conformes (30% de quantité produit)
- 2-Numérotation des échantillons
- 3-Procédez au test selon les instructions du guide (test sous atmosphère 30°)
- 4- Reportez les résultats la fiche (Annexe 04)

Après le test on distingue entre deux cas :

Cas 01 : résultat de test est positif pour tous les échantillons

-Réintégration des produits dans les lots.

Cas 02 : si un échantillon représente un défaut

-Passer le test à l'ensemble de lot.

5-Remplir le formulaire (Annexe 05).

Activité 05 : Assemblage final et emballage

Cette activité consiste à :

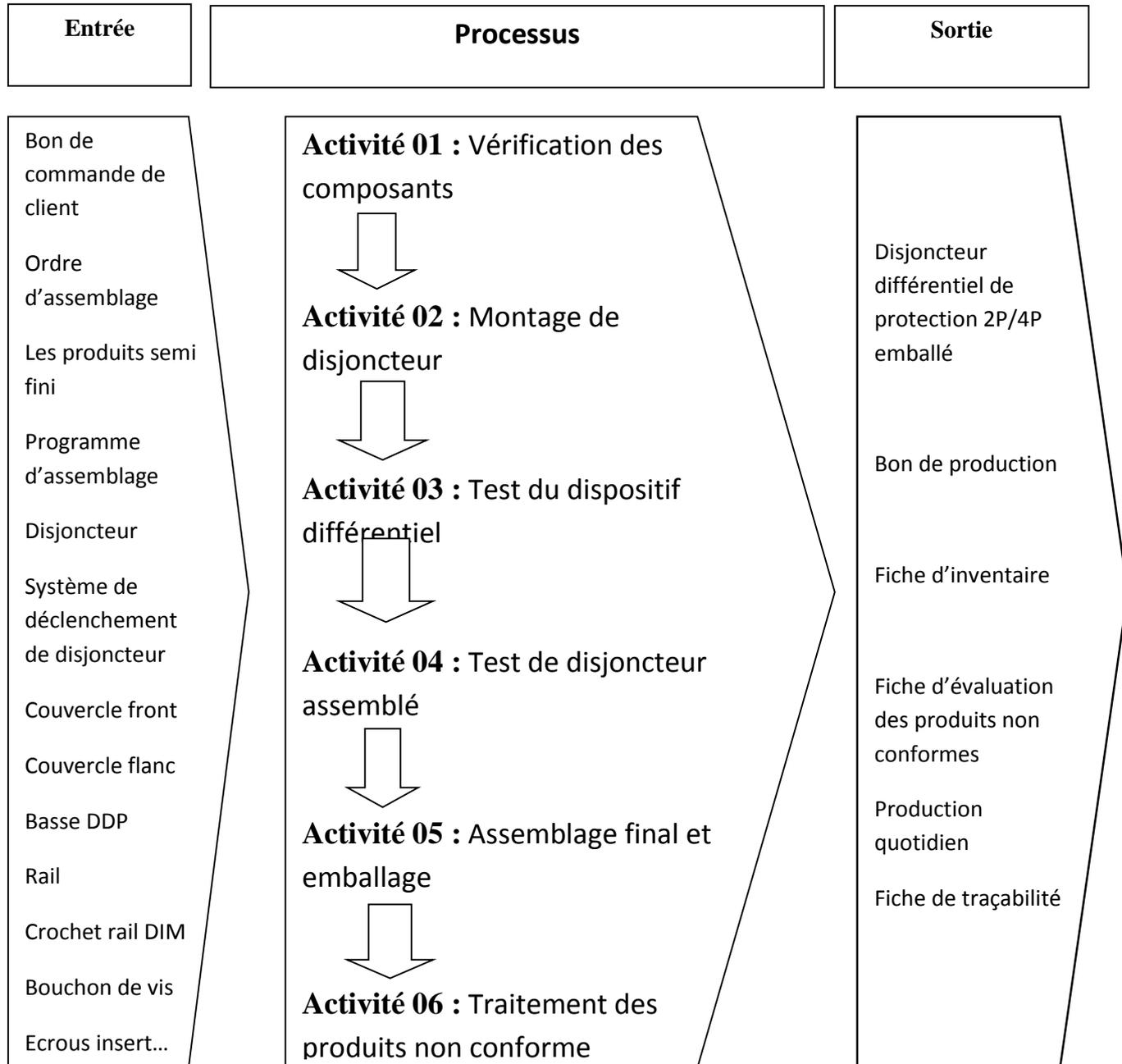
- 1-Récupérer le lot testé et approuver au contrôleur de la qualité,
- 2-Procéder au montage sur embase et fermeture du couvercle selon les instructions du guide,
- 3-Remplir le formulaire (Annexe 03).
- 4-emballer le produit fini et mettre dans la boîte les éléments suivants :
 - pochette en plastique,
 - fiche technique,
 - certificat de garantie.

Activité 06 : Traitement des produits non conforme

- 1-A chaque fin de production démonter les produits non-conformes
- 2-Détermination de l'origine de la non-conformité et Remplir un formulaire (Annexe 06) :
 - système différentiel
 - disjoncteur magnétothermique
- 3-Classer de dispositif défectueux (dispositif différentiel ou disjoncteur magnétothermique), et apposer le marquage (non-conforme)
- 4-Réintégrer la partie qui ne présente pas de défaut au magasin pour une nouvelle utilisation au montage.

4- Description du processus d'assemblage du disjoncteur différentiel de protection 2P/4P

Figure n° 13 : le processus d'assemblage



Source : élaboré par l'étudiante, sur la base des documents fournis par la direction de production.

Les ressources utilisées dans le processus d'assemblage

- **Les ressources humaines**

Les ressources humaines utilisées dans le processus sont les suivants :

Tableau n°03 : Les ressources humain

Fonction	Nombre
Chef	1
Chef Taine	1
Contrôle	1
Maintenance	1
Opérateur	8

Source : élaborer par l'étudiante, sur la base des données interne

- **Les ressources matérielles**

Les ressources humaines utilisées dans le processus sont les suivants :

Tableau n°04 : les ressources matérielles

Machine	Fonction
Tampographe	imprimé le capot du disjoncteur
Atmosphère	Teste de courant
Banc d'essai	Teste mécanique

Source : élaborer par l'étudiante, sur la base des documents fournis par la direction de production.

Section 03 : Analyse et évaluation du processus d'assemblage

Cette section va nous permettre de passer à la phase de d'analyse et d'évaluation du processus d'assemblage à travers une fiche d'identité du processus en basant sur les données collectées et analysées dans la section précédente.

1-Présentation de processus d'assemblage et ses objectifs

Pour analyser le processus d'assemblage il utile de présenter le processus de réalisation (d'assemblage) et ses objectifs, pour comprendre les étapes qui suit :

1-1 Présentation de processus de réalisation de DDP

Le processus de réalisation de DDP est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°05 : processus de réalisation de DDP

Phase	SERIGRAPHIE	ASSEMBLAGE			TESTS MECANO ELECTRIQUE	ASSEMBLAGE	EMBALLAGE
		Phase 1	Phase 2	Phase 3		Phase 4	
Durée	30 Sec	1 Min	1 Min	30 Sec	1 H 30 Min	2 Min	3 Min
							
Tâches	Imprimer sur le couvercle front : -Schéma électrique -Référence - Sigle BMS	Système de déclenchement	Système de déclenchement avec le disjoncteur	Pose : -Bouchons - Attaches couvercle -crochets rail Dim	-Test mécanique de maintien - Test électrique de déclenchement : *Différentiel *Thermique *Magnétique	Montage du disjoncteur : *installer de disjoncteur sur la base *poser le couvercle et vissé	Mise en boîte : *Disjoncteur *Fiche technique *certificat garantie

Source : Direction de production

1-2 l'objectif de processus de réalisation de DDP

Tableau n°06 : l'objectif de processus de réalisation

Produit	32	45	63
Productivité	226	111	456

Source : élaborer par l'étudiante sur la base des données fournée par la direction de production

2-Analyse de résultat de processus et ces causes

2-1Analyse de résultat de processus

Les résultats de processus d'assemblage et ses causes sont présentés dans le tableau suivant :

2-1-1 Les résultats de test mécanique

Ce test nous permettre d'assurer la conformité de système mécanique, le résultat de ce est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°07 : résultat de test mécanique

Intitulé	DDP 2P		
	32	45	63
Calibre	32	45	63
Productivité	226	111	456
nombre des produits conforme	211	90	255
taux des produits conforme	93,36%	81,08 %	55,92%
nombre des produits non conforme	15	21	201
taux des produits non conforme	6,63%	18,91%	44,07%

Source : élaborer par l'étudiante sur la base des données fournée par la direction de production

2-1-2 Les résultats de test sous atmosphère

Ce teste nous permettre d'assurer la conformité de système de courant, le résultat de teste est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : les résultats de tests de courant

Intitulé	DDP 2P		
	Calibre	32	45
Productivité	226	111	456
nombre des produits conforme	211	90	255
taux des produits conforme	93%	81%	56%
nombre des produits non conforme	15	21	201
taux des produits non conforme	7%	19%	44%

Source : élaborer par l'étudiante sur la base des données fournée par la direction de production

2-2Analyse des causes de la non-conformité

La réalisation (assemblage) de DDP dans l'atelier d'assemblage à dévoila un nombre important des produits non conforme, dans le but d'identifier les causes principale de la non-conformité, on utilise le diagramme d'Ishikawa à partir des 5M :

2-2-1 Méthode :

– Aucun indicateur pour chaque poste sur la quantité maximale à produire :

- pas des règles détectant les sources de gaspillage ; pas d'optimisation de la disposition de l'équipement et du personnel pour utiliser au mieux l'espace et améliorer la productivité.

Mauvaise implantation : Pas d'enchainement dans les opérations (les tables sont placées l'une derrière l'autre un chariot des produits semi-finis circule entre eux).

– Pas de contrôle de la surproduction pour chaque cellule ou chaque machine.

– Déséquilibre entre les postes.

– Pas d'un tableau d'affichage : Les cartes de faits qui décrivent les problèmes (explications brèves, listes des causes...) ; les cartes de solutions qui décrivent les améliorations (recommandations, idées, suggestions, mesures correctives...) ; le tableau de suivi des idées d'amélioration.

- Aucune mesure de sécurité n'est claire.

2-2-2 Matière :

- Pièces plastique non conformes
- Dispositif différentiel non conforme

2-2-3 Main d'œuvre :

- Mauvaises habitudes de travail : Tas des gestes inutiles : par exemple l'opératrice détenant plus d'une pièce dans les mains et les mobiles, provoquant leur apparition et devenir non conforme ;
- Il n'y a pas un opérateur responsable de plusieurs opérations peut réparer les erreurs pour éliminer les produits défectueux ;
- L'opérateur n'a pas la formation adéquat ;
- Il n'y a pas de programme de sensibilisation ;
- Manque de communication entre les personnes ;
- Les personnes sont démotivées.

2-2-4 Machine :

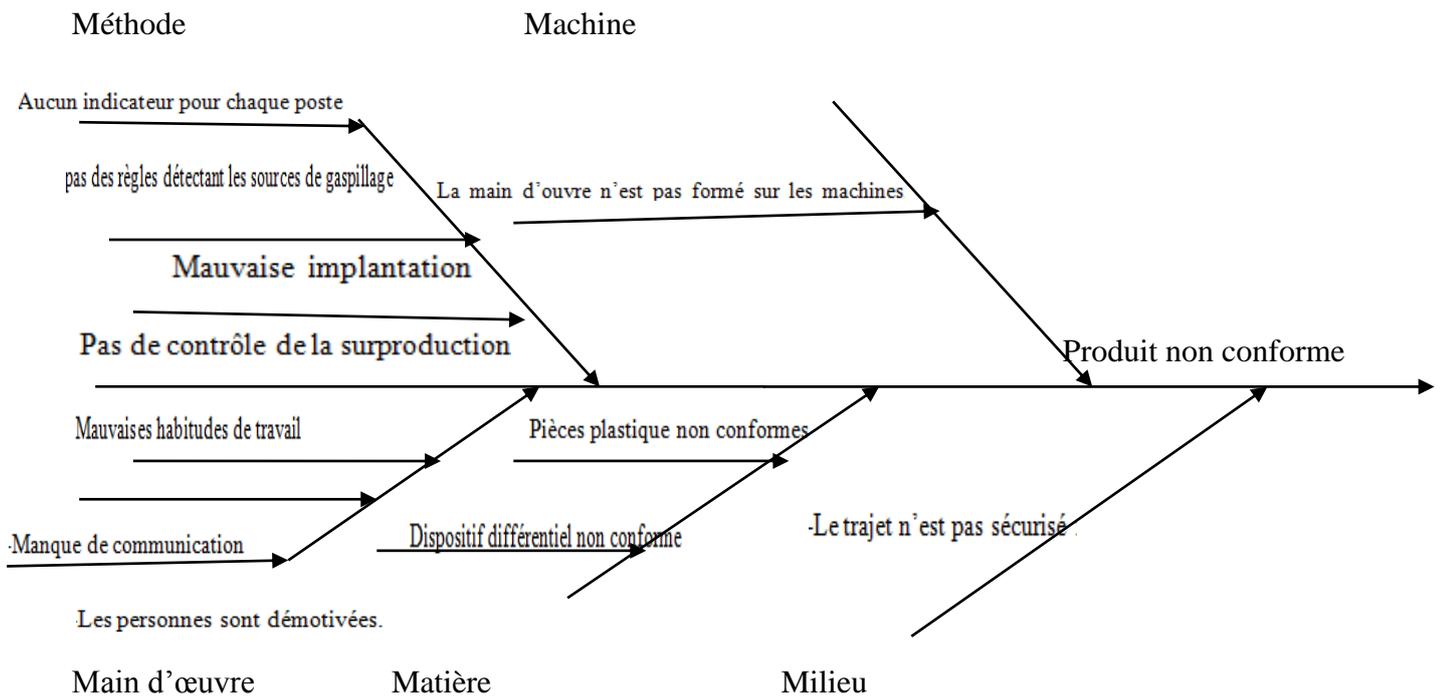
- La main d'ouvre n'est pas formé sur les machines, aucune indication sur les états des machines (niveau de l'huile, comportement avant panne, problème cartouche d'impression,...).

2-2-5 Milieu :

- Le trajet n'est pas sécurisé : perte de la commande.

On peut présenter ses différentes causes dans le schéma suivant :

Figure 13 : Le diagramme Ishikawa de l'atelier d'assemblage



Source : élaborer par l'étudiante

3-Les actions correctives

Pour éliminer les causes de la non-conformité et améliorer la productivité l'entreprise doit :

- Mettre des indicateurs pour chaque poste sur la quantité maximale à produire ;
- Prévoir des règles détectant les sources de gaspillage ; et optimiser de la disposition de l'équipement et du personnel pour utiliser au mieux l'espace et améliorer la productivité par exemple les fiche de productivité pour chaque processus par jour et selon les besoins.
- Modifier l'implantation des équipements de travail ce qui nous facilite un bon enchainement dans les opérations
- Faire un contrôle de la surproduction pour chaque cellule ou chaque machine.
- Elaborer un tableau d'affichage : Les cartes de faits qui décrivent les problèmes (explications brèves, listes des causes...) ; les cartes de solutions qui décrivent les

améliorations (recommandations, idées, suggestions, mesures correctives...) ; le tableau de suivi des idées d'amélioration.

- Faire des formations au travailleur pour lui permettre d'améliorer son travail ;
- opérateur n'a pas la formation adéquat ;
- Faire des programmes de sensibilisation (chaque mois, semaine ...).

4-Analyse de satisfaction des clients

Pour faire cette analyse on a utilisé les données fournies par l'entreprise, et pour évaluer la satisfaction des clients on a utilisé le nombre de retour de marchandise comme indicateur de performance ; de cet effet on va faire une étude comparative entre le nombre de retour de marchandise avant et après la mise en place d'une approche par processus au sein de l'entreprise.

4-1 Avant la mise en place de processus d'assemblage

Le tableau suivant représente le nombre de retour de marchandise par les clients de l'entreprise pour le deuxième semestre de l'année 2015 :

Mois	Juillet	Août	septembre	octobre	Novembre	Décembre
Nombre de retour	0	6	2	2	7	0

D'après ces résultat on constate le client n'est pas satisfait totalement de produit.

Pour le mois de juillet et décembre on constat que l'entreprise n'a reçu aucun retour de marchandise ce qui ne permet de dire que le client est satisfait totalement de la qualité de produit par contre durant le mois de août et novembre il y'a un nombre important de retour de marchandise c'est-à-dire que le client est n'est pas satisfait.

4-2 après la mise en place de processus d'assemblage

Le tableau suivant représente le nombre de retour de marchandise par les clients de

L'entreprise pour le premier de l'année 2016 :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Nombre de retour	0	0	0	0	0	0

De ces résultats on constat que après la mise en place de processus d'assemblage l'entreprise n'a reçu aucun retour de marchandise, ce qui nous permet de dire que le client est satisfait totalement de produit.

5-Propositions et recommandations

Selon le résultat de cette analyse nous concluons que la mise en place d'une approche par processus joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance .Permet les actions que nous avons jugées à notre niveau utile :

- Planifier des actions de formation visant à mettre en valeur l'importance de la qualité des produit afin de satisfaire le client ;
- Appliquer le diagramme d'ISCHIKAWA afin de détecter les sources de dysfonctionnement pour améliorer les processus d'une part et la productivité et la qualité des produits d'une autre part ;
- Ajouté un service de qualité spécialiser dans l'application de l'approche processus selon les normes international ;
- Désigné un auditeur financier pour évaluer les écarts marquer dans les processus afin de les améliorer ;
- Désigné des gens professionnel dans les machines de teste pour les régler si il y'a un problème.

Conclusion

D'après notre visite à l'entreprise BMS Electric dans le but de développer notre étude de recherche nous avons constaté une grande défaillance dans l'application de cette approche au sein de l'entreprise.

La mise en place de management par processus permet de réorganiser l'entreprise en processus, à travers de ces dernier on peut appliquer des outils pour détecter et éliminer les sources de dysfonctionnement et de coût afin d'améliorer la performance de cette entreprise.

Nous avons vu une représentation globale des différents services et le service de production d'une manière spécifique et la description de ces processus.

En suit, nous avons effectué une évaluation de la performance de processus d'assemblage et évaluer la satisfaction des clients avant et après la mise en place de cette approche.

Le résultat de cette étude nous a permis de démontrer la relation de causalité entre l'approche processus et la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

La recherche d'une structure optimale a été longtemps l'objectif majeur pour l'organisation des activités. Plusieurs structures types ont été proposées par les théoriciens afin de faciliter à l'entreprise le choix de l'organisation adéquate à ses objectifs stratégiques.

L'approche processus a déplacé le centre des préoccupations de la statique vers la dynamique de la structure. Une des expressions les plus anciennes est le système du juste à temps (JAT), focalisé sur la réduction des stocks pour augmenter la performance économique de l'entreprise.

Cette approche met le client dans le centre de ses préoccupations. Elle permet de travailler sur la transversalité de l'entreprise par opposition au raisonnement vertical basé sur la structure pyramide de l'entreprise. La vision processus est un moyen de décloisonner l'entité. Nous devenons tous clients et fournisseurs les uns des autres. Il est ainsi possible d'appliquer l'orientation client dans toute l'entreprise.

Le management par les processus consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage de différentes activités créatrices de valeur pour le client et les autres parties intéressées.

L'objectif du management par les processus est de décomposer l'activité en processus afin de permettre une meilleure maîtrise, de les faire concorder avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, de satisfaire les exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant dans leur activité.

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées et qui contribuent à la performance de l'organisme.

Les indicateurs de surveillance et de mesure permettront, quant à eux, de s'assurer que les processus sont matures et aptes à réagir face à l'environnement.

En Algérie, certaines entreprises cherchent à se certifier à la norme ISO 9001/2008 afin d'accroître la confiance de leurs clients à la qualité de leur produit. De ce fait, elles adoptent le système par les processus pour améliorer leur productivité et la qualité de leurs produits et afin d'éliminer les coûts cachés. Cette étude montrera les implications du management par processus sur la performance de l'entreprise BMS Electric.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à notre problématique sur l'impact de l'approche processus sur la performance d'une entreprise économique, en présentant l'aspect théorique de l'approche processus et de la performance, pour démontrer la relation existante entre-elle.

Donc, notre principale contribution consiste à illustrer comment améliorer la performance par la mise en place d'une approche par processus dans une entreprise Algérien et des propositions concernant l'amélioration de cette approche.

Constat et test des hypothèses :

La mise en place de l'approche par processus permet à l'entreprise de mieux s'organiser et de réagir face aux changements de l'environnement, elle la met à l'écoute de ses clients pour cerner leurs besoins et développer des relations fidèle avec eux.

D'après notre expérience au niveau de l'entreprise BMS Electric, nous avons constaté que l'approche processus offre un certain nombre d'avantage en faveur de l'entreprise. Les avantages les plus important sont les subséquent :

- Implication des responsables et des acteurs à tous les niveaux de l'organisation, car chaque employé ; dans le cadre de son activité ; comprendra mieux des contraintes en amont (le délai de réalisation des taches, les ressources nécessaires) et les besoins en aval (qualité satisfaisante) ;
- Développement d'une culture d'entraide et d'un esprit de travail en groupe ;
- L'entreprise peut améliorer sa performance par la mise en place de l'approche par processus, cette amélioration se traduit par l'augmentation de sa productivité par l'élimination des sources de la non-conformité et l'élimination des surcoûts et la satisfaction des clients.

- Pour accroître sa performance, l'entreprise applique des outils d'améliorations des processus tels que le cercle de Deming et le diagramme d'ISCHIKAWA

A travers cette étude, nous avons abouti aux résultats présentés ci-après :

- La première hypothèse qui considère l'approche processus comme un outil indispensable pour une meilleure organisation à partir d'une vision partagée. est affirmée
- La deuxième hypothèse déclare que l'approche processus peut améliorer la performance dans une organisation. est affirmée, Au sein de BMS Electric, nous avons constaté une amélioration de la productivité et de la maîtrise des coûts.
- La troisième hypothèse qui propose que pour améliorer la performance l'entreprise utilise des outils d'amélioration des processus comme le diagramme de cause à effet et cercle de Deming. ; est affirmée, car l'utilisation de diagramme d'ISCHIKAWA permet de détecter les sources de dysfonctionnement et les supprimé ceci améliorer la productivité des processus de réalisation.

Les recommandations

Afin d'améliorer la performance de l'entreprise par l'application de système de management par les processus l'entreprise doit :

- Appliquer l'approche processus dans l'entreprise selon les exigences de la norme ISO 9001 y compris les outils d'amélioration des processus.
- Ajouter un service qualité spécialisé dans l'application de la norme ISO 9001/2008, et désigner des gens professionnel pour le gérer.
- Le management par processus doit être pris en charge directement par les membres de l'encadrement ;

Les perspectives de l'étude

A travers cette recherche, nous avons conclu l'importance de l'application d'une approche par processus dans l'entreprise BMS Electric.

L'adoption de cette approche par les entreprises algériennes améliorera la qualité de leurs structures. De cet essor nous proposons quelques thèmes de recherche qui peuvent aider les entreprises pour l'adoption de cette approche

- La mise en place d'une approche par processus au sein d'une organisation ;

- La mise en place d'une comptabilité par activité dans une entreprise industrielle ;
- La méthode ABC comme outils d'amélioration de la performance financière ;
- Le pilotage des processus comme outils d'amélioration de la performance.

Bibliographie

Bibliographie

1- Ouvrages :

- 1-ALAZARD C et SEPARI S, DCG n°11, « Contrôle de gestion, manuel et application, édition Duodi, 2^e, Paris, 2010, P : 574

- 2-EANDERSON, E. W., FORNELL, C., LEHMANN, D. R., 1994, « Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden », Journal of Marketing, vol. 58, July.

- 3-Banker, R. D., G. Potter et D. Srinivasan, An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures, The Accounting Review, 2000,75, 65-92, IN « Josée St-Pierre, Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution?.

- 4-BEN ZAIDA Y, « Contribution à la conduite du changement pour l'évolution du système entreprise, Thèse de doctorat de l'université Montpellier 2, Montpellier ,2008.

- 5-BERLAND Nicolas, DE RONGE Yves, « Contrôle de gestion perspectives stratégiques managériales », Pearson, Paris, 2011.

- 6-BERTALANFFY L, « Théorie générale des systèmes », Dunod, Paris, 1991.

- 7-BOIVERT H, « comptabilité par activité », 1^{ère} édition, ERPI, Québec, 1998.

- 8-BOISVERT Hugues, LAURIN Claude, « La comptabilité de management : Prise de décision et contrôle », 4^{ème} édition, ERPI, Montréal, 2007.

- 9-BOUQUIN H, « *Contrôle de gestion* », Presses Universitaires de France, 2001.

- 10-BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », 8^{ème} édition, presse universitaire de France, Paris.

- 11-Bouquin H, « La comptabilité de gestion », 3^{ème} édition, PUF, Paris ,2003.

- 12-BOURGUIGNON, Annick, « peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, Juillet- août, 1995.

- 13-BOURGUIGNON, Annick, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.3, vol.1, mars 1997.
- 14-BOYATIZIS, Cité par A.PAYETTE.L'efficacité des gestionnaires et des organisations.
- 15-BRANDENBURG H et J-P.WOJTYNA ,Approche par processus, Edition de l'organisation, 2003 .
- 16-BRANDENBURG H et J-P.WOJTYNA , « L'approche processus, mode d'emploi », Éditions d'Organisation,2003.
- 17-Brigitte Doriath, Michel Lozato, « Comptabilité et gestion des organisations »,6e édition, Dunod,Paris, 2008.
- 18-Burlaud A & J.-Y. Eglem&Mykita, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 1995.
- 19-Michel CATTAN, guide des processus, AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, 2ème édition, 2008.
- 20-CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris 2003.
- 21-CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, T1, Edition de l'organisation, 1992.
- 22-DEMING W E ; Hors de la crise ;3é édition ;édition economica paris ;paris ;2002 .
- 23-DORIATH Brigitte, LOZATO M, »Comptabilité et gestion des organisations »,6ém édition, Dunod, Paris, 2008.
- 24-DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 fiche »,5ém édition, Dunod, Paris, 2008.
- 25-GRANDGUILLOT B, GRANDGUILLOT F, « comptabilité de gestion Eléments fondamentaux Méthode classiques des coûts complets et méthodes ABC Coûts partiels coûts préétablis et coût cible comptabilité analytique »,13ém édition, Gualinolextenso édition, Paris, 2012.

- 26-JACQUOT T et MILKOFF R, « comptabilité de gestion analyse et maîtrise des coûts », 1^{ère} édition, Dareios et Pearson Education, Paris, 2007.
- 27-John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn, Comportement humain et organisation, Adaptation française de Claire de Billy 2^{ème} édition, ERPI 2002.
- 28-KALIKA M, « Structures d'entreprises : Réalités, déterminants et performances, édition Economica, Paris, 1988.
- 29-KAPLAN, R., NORTON, D, Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, traduction de l'américain par M. Sperry, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- 30-KAPLAN, R. S, et NORTON, D.P, « le tableau de bord perspectif », l'édition de l'organisation, Paris ,2003.
- 31-KAPLAN Robert R, ANDERSON S-R, Time-driven activity based costing, Harvard business school press, Boston, 2007.
- 32-KAPLAN, R .S et NORTON, D.P, "Tableau de bord porspectif", 3^é édition, l'édition de l'organisation, Paris ,2010.
- 33-KHEMAKHEM A, « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, 1992.
- 34-LONGIN P, DENET H, « construire votre qualité », 2^{ème} édition, la plain-saint, 2008.
- 35-Lorino, P, « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Actes du 22^o Congrès de l'A.F.C. (Association Francophone de Comptabilité), Metz, 17-19 mai 2001.
- 36-MARANZANA N, »Amélioration de la performance en conception par l'apprentissages en réseau de la conception innovante », Thèse de doctorat, Ecole Doctorale Mathématique, science de l'information et de l'ingénieur, Starsbourg, Soutenue publiquement le 2 décembre 2009 .
- 37-MARTORY B, « Contrôle de gestion social », Librairie Vuibert, Paris, 1999.
- 38-MARMUSE Christian, « performance », encyclopédie de gestion, Tome 2, 2^{ème} éditions, édition Economica Paris ,1997 .
- 39-MENDOZA C ; DELMOND M-H, « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF », groupe Revue fiduciaire, Paris ,2002.
- 40-MISHELE B et CHRISTIAN B, « Guide sur les indicateurs », Presse de l'université du Québec, Québec, Février 2003.

- 41-OLIVIER H, « Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion !, la démarche ABM : méthode et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance », édition Afnor, Cedex, 2011.
- 42-Patrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients, édition Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006.
- 43-PERIGORD Michel, Réussir la qualité totale, éditions organisations, paris 1987.
- 44-PINTOU Paul, « La performance durable », les Editions dunod, paris, 2003.
- 45-RAVIGNON Laurent, BESCOS P-L, »La méthode ABC/ABM Piloter efficacement une PME », édition de l'organisation et nouvelle édition Fiduciaires, Paris, 2007.
- 46-SAUVIN T ; « La compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée, édition Ellipses, Paris.
- 47-SHIBA S, GRAHAM A et WALDEN D, « 4 Révolutions du management par la qualité totale », Dunod, Paris, 1997.
- 48-STEPHANE Mathieu, Réussir l'approche processus, éditions à savoir, AFNOR ,2003.
- 49-Sylvie Mamet, Olivier Ferron, Jean Dupraz, « L'approche processus », bulletin « Les brèves de la qualité », n° 15, mars 2002.
- 50-THIAULT D, « Le management de la performance par les processus : de BPM à la pratique de pilotage», Lavoisier, Paris, 2010, P : 27
- 51-TEZENAS DU MONCEL. Cité par Mohamed BAYED, Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du Management, 1992, P : 381
- 52-VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance » ,2ème édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2002, P : 113
- 53-WHIT J.P, « A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing », International Journal of Operations and Production Management, 1996; P: 42-61.

2- Mémoire, thèses de magister et doctorat

1- BEN ZAIDA Y, « Contribution à la conduite du changement pour l'évolution du système entreprise, Thèse de doctorat de l'université Montpellier 2, Montpellier ,2008 .

3- Les normes et les textes loi de la réglementation

1-Norme internationale ISO 9001 :2008 ; Système de management de la qualité-Exigences ; éditée et diffusée par afnor ; Saint-Denis ; 2008.

2-Normalisation française AFNOR FD X50-176-Octobre 2005, outils de management, management des processus.

3-Norme NF EN ISO 9000, Systèmes de management de la qualité, AFNOR ,2005.

4- Webographie

1-<http://www.insee.fr>.

2-WWW.Wikipedia.com;consulté.

3-<https://fr.wikipedia.org>.

4-<http://www.bogmisailac.org>.

5-www.ajila-conseil.com.

6-WWW.IXERP.COM.

7-www.activitybasedmgmt.com .

8-<http://fsjes-agadir.e-monsite.com>.

9-<http://www.bogmisailac.org>.

10-<http://www.insee.fr> .

11-<https://fr.wikipedia.org>.

12-www.qualinove.fr

Les annexes

Annexe 01 :
Guide d'assemblage

Annexe 02 :
Contrôle de mécanisme

Annexe 03 :
Formulaire : production
quotidienne

Annexe 04 :
Fiche de test Magnétothermique

Annexe 05 :
**Formulaire : test quotidien de
production**

Annexe 06 :
Test endurance mécanique