

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Ecole Nationale Polytechnique

Département de Génie Industriel

Mémoire du Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur

Thème

Contribution à l'élaboration d'un outil d'intégration
pour le projet de mise à niveau des PME-PMI selon les
différentes approches
- Application BATICIM Spa-

Présenté par :

M^{lle}. Amina DAOUD

M. Rafik MOUAS

Dirigé par :

M. A. BOUKABOUS

M^{me}. O. BELMOKHTAR

*A mon père, que dieu le bénisse,
A ma mère,
A mes frères et sœurs,
A toute ma famille,
A mes amis et surtout
à Chidou.*

Amina

A mon père, A ma mère,

A mes frères et sœurs,

A mes amis,

A toute ma famille

Rafik

Remerciements

Nous tenions tout d'abord à remercier Mr BOUKABOUS et Mme BELMOKHTAR, qui nous ont fourni l'aide précieuse et le soutien nécessaire pour mener à bien notre étude.

Nous exprimons nos remerciements aux membres du jury de nous avoir honoré en acceptant de juger notre travail.

Nous tenons à manifester nos sincères gratitudee à tous les professeurs qui ont contribué à notre formation au département de génie industriel. Grace à eux, nous avons acquis de précieux outils et concepts qui nous ont fortement aidés à résoudre les problèmes auxquels nous avons été confrontés lors de notre projet.

Enfin, que toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre projet de fin d'études trouve ici l'expression la plus sincère de notre gratitude.

خلاصة

لمواجهة عراقيل التحرر و التفتح الاقتصادي, بوشر مشروع إعادة الهيكلة في الجزائر للسماح للمؤسسات بالتكيف بسرعة من أجل البقاء.

حاولت الأعمال المنجزة في إطار هذه الدراسة إعداد وسيلة التكامل من أجل مشروع إعادة الهيكلة للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة وفقا للإقترايات: المأثري, الوظيفي والمساري.

لقد تناولنا فهم المشروع بطريقة الإطار المنطقي, بعدها قمنا بوضع لوح القيادة الذي أسس على مفاتيح.

كلمات مفتاحية : إعادة الهيكلة, الإطار المنطقي, لوح القيادة, مفاتيح, وسيلة التكامل

Résumé

Face à des contraintes de libéralisation et ouverture des économies, Un projet de mise à niveau est engagé en Algérie pour permettre aux entreprises de s'adapter rapidement pour ne pas disparaître.

Les travaux effectués dans le cadre de cette étude ont tenté d'élaborer un outil d'intégration pour le projet de mise à niveau des PME/PMI selon les approches par : performance, fonctionnelle et processus.

Nous avons abordé la conception de projet par la méthode du cadre logique puis nous avons mis en place un tableau de bord basé sur des indicateurs.

Mots clés: Mise à niveau, cadre logique, tableau de bord, indicateurs, outil d'intégration

Abstract

Opposite of restraints of Economic's opening and liberalization, the leveling project is commit in Algeria for allow businesses to adapt rapidly for don't disappear.

The work completed in this study tried to work out an estimated tool of integration for leveling project the small and medium-sized businesses and industries according to approaches by: performance, functional, process.

We have boarded the design leading of process by the logical framework approach, then

We have set a dashboard draw on indicators.

Key words: logical framework, leveling, dashboard, indicators, tool of integration

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le programme de mise à niveau en Algérie.....	3
I. Introduction.....	4
II. Le contexte général de l'économie Algérienne.....	4
1. L'Algérie et l'Union Européenne.....	5
2. Adhésion de l'Algérie à l'OMC.....	6
III. La mise à niveau des entreprises Algériennes.....	7
1. Définition.....	7
2. Les composantes du programme de mise à niveau.....	8
IV. Une première évaluation du dispositif de mise à niveau.....	13
V. Problématique.....	17
VI. Conclusion.....	19
Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique.....	20
I. Introduction.....	21
II. La méthode du cadre logique.....	21
1. L'origine de la méthode	21
2. Définitions du cadre logique.....	22
3. Avantages du cadre logique.....	23
4. Les différentes étapes de la MCL.....	24
III. Formulation du projet de mise à niveau suivant la méthode du cadre logique.....	24
1. Le contexte.....	25
2. Analyse des parties concernées.....	25
3. Analyse des problèmes	26
4. Analyse des objectifs.....	37
5. Plan d'activités.....	42
6. Ressources/Moyens.....	49
IV. Matrice du cadre logique.....	49

V. Conclusion.....	53
--------------------	----

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord pour le pilotage du projet de mise à niveau.....54

I. Introduction.....	55
II. Le pilotage de la performance d'un projet.....	55
1. Modes de pilotage de l'entreprise.....	56
2. La notion du tableau de bord.....	58
3. Le choix de la périodicité.....	60
III. Elaboration d'un tableau de bord pour le pilotage du projet de mise niveau.....	60
1. Le choix des indicateurs pertinents.....	61
2. La collecte des informations.....	72
3. La mise en forme des tableaux de bord de gestion	73
IV. Conclusion.....	74

Chapitre IV: comparaison de l'efficacité des approches et présentation d'une interface75

I. Introduction.....	76
II. La première partie: la comparaison de l'efficacité des approches.....	76
1. L'approche fonctionnelle.....	77
2. L'approche processus.....	78
III. Deuxième partie: Elaboration d'une interface graphique sous l'environnement Delphi7.....	80
1. Présentation de Delphi	80
2. Présentation de l'interface.....	81
IV. Conclusion.....	96

Chapitre V : Application de la méthode du cadre logique au cas BATICIM.....97

I. Introduction.....	98
II. Présentation de l'entreprise BATICIM.....	98
III. Formulation du projet de mise à niveau de BATICIM suivant la méthode du cadre logique.....	102
1. Le contexte	102
2. Les parties concernées.....	102

3. Analyse des problèmes au sein de l'entreprise BATICIM.....	103
4. Analyse des objectifs.....	114
5. Plan d'activités.....	117
IV. Matrice du cadre logique.....	121
V. Le tableau de bord du projet de mise à niveau de BATICIM.....	125
VI. Elaboration d'une interface graphique pour BATICIM.....	128
VII. Conclusion.....	130
Conclusion générale.....	131
Bibliographie.....	133
Annexes.....	136

LISTE DES FIGURES

Figure I.1 : Degré d'avancement des PME dans le processus de mise à niveau	14
Figure I.2 : Répartition des PME par secteur d'activité	15
Figure II.1 : Arbre récapitulatif des problèmes selon l'approche par performance	28
Figure II.2 : Arbre récapitulatif des problèmes selon l'approche fonctionnelle	31
Figure II.3 : Représentation schématique d'un processus	32
Figure II.4 : Arbre récapitulatif des problèmes selon l'approche processus	36
Figure II.5 : niveau des objectifs	37
Figure II.6 : Arbre récapitulatif des problèmes selon les différentes approches	43
Figure III.1: Le tableau de bord : un instrument de pilotage	59
Figure III.2: la mise en forme des tableaux de bord	74
Figure IV.1: La page d'accueil	81
Figure IV.2: La saisie du mot de passe	82
Figure IV.3: le mot de passe est erroné	82
Figure IV.4: la fiche principale	83
Figure IV.5: le menu fichier	83
Figure IV.6: le menu Edition	83
Figure IV.7: le menu A propos	84
Figure IV.8: fiche A propos	84
Figure IV.9: le projet de mise à niveau en Algérie	85
Figure IV.10: La méthode du cadre logique	85
Figure IV.11: L'arbre récapitulatif des problèmes	86
Figure IV.12: La matrice du cadre logique	87
Figure IV.13: la méthode du cadre logique selon l'approche par performance	87
Figure IV.14: la méthode du cadre logique selon l'approche fonctionnelle	88
Figure IV.15: la méthode du cadre logique selon l'approche	88
Figure IV.16: Le tableau de bord	89
Figure IV.17: Le tableau de bord du projet de mise à niveau	90

Figure IV.18: les indicateurs de suivi selon l'approche par performance	91
Figure IV.19: les indicateurs de résultat selon l'approche par performance	91
Figure IV.20: les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle (1)	92
Figure IV.21: les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle (2)	92
Figure IV.22: les indicateurs de résultat selon l'approche fonctionnelle	93
Figure IV.23: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (1)	93
Figure IV.24: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (2)	94
Figure IV.25: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (3)	94
Figure IV.26: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (4)	94
Figure IV.27: les indicateurs de résultat selon l'approche processus	95
Figure V.1 : L'organigramme de l'entreprise BATICIM	100
Figure V.2: L'arbre des problèmes deBATICIM selon l'approche par performance	105
Figure V.3: L'arbre des problèmes de BATICIM selon l'approche fonctionnelle	108
Figure V.4: L'arbre des problèmes de BATICIM selon l'approche processus	113
Figure V.5: Application cas BATICIM Spa	128
Figure V.6: Le plan de mise à niveau BATICIM Spa	129
Figure V.7: Le tableau de bord pour la mise à niveau BATICIM	129
Figure V.8: Quelques indicateurs pour les unités "Rouïba et Oum-El-Bouagui"	126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau II.1 : Le plan d'activités selon l'approche par performance	44
Tableau II.2 : Le plan d'activités selon l'approche fonctionnelle	46
Tableau II.3 : Le plan d'activités selon l'approche processus	48
Tableau II.4: Matrice du cadre logique du projet de mise à niveau	52
Tableau III.1 : Les indicateurs de suivi selon l'approche par performance	65
Tableau III.2 : Les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle	66
Tableau III.3 : Les indicateurs de suivi selon l'approche processus	68
Tableau III.4: Les indicateurs de résultat selon l'approche par performance	69
Tableau III.5 : Les indicateurs de résultat selon l'approche fonctionnelle	70
Tableau III.6 : Les indicateurs de résultat selon l'approche processus	71

Tableau V.1: La grille de maturité des processus de BATICIM	109
Tableau V.2: La grille des processus clés de BATICIM	109
Tableau V.3: Organisation matricielle processus/ fonctions de BATICIM	110
Tableau V.4: La matrice du cadre logique de BATICIM	124
Tableau V.5 : Les indicateurs de suivi selon l’approche par performance	125
Tableau V.6 : Les indicateurs de suivi selon l’approche fonctionnelle	125
Tableau V.7 : Les indicateurs de suivi selon l’approche processus	126
Tableau V.8: Les indicateurs de résultat selon l’approche par performance	126
Tableau V.9 : Les indicateurs de résultat selon l’approche fonctionnelle	127
Tableau V.10 : Les indicateurs de résultat selon l’approche processus	127

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABA	Association des briquetiers Algériens
ACDI	Agence canadienne de développement international
ACTOM	Association des Conserveurs de la Tomate
AdP	Arbre des Problèmes
AIMEL	Association des industriels du matériel électrique et de l’électronique
ANDPME	l’agence nationale de développement de la PME.
ANEXAL	Association nationale des exportateurs Algériens
APAB	Association des producteurs Algériens de boissons
BASTP	Bourse d’Alger de la sous-traitance et du partenariat
CETA	Comité électrotechnique et Télécommunications Algérien
CNAS	Caisse Nationale des Assurances sociales
CNC-PME	Conseil national consultatif de la PME
CNCI	Comité National de la Compétitivité Industrielle
CRM	Customer Relationship Management (gestion de la relation client)
E/C	Encours
EDI	Echange de Données Informatisées
EDPme	Euro Développement PME
ERP	Enterprise Ressource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
FCE	Forum des Chefs d’Entreprise
FGAR	Fonds de Garantie des crédits aux PME

FPCI	Fonds de Promotion de la compétitivité Industrielle
GTZ	Agence allemande de coopération technique
GPAO	Gestion de Production Assistée par Ordinateur
GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
IANOR	Institut algérien de normalisation
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
MàN	Mise à Niveau
MCL	Méthode du cadre logique
MEDA	Mennonite Economic Development Associates
MP	Matière première
MPMEA	Ministère de la PME et de l'Artisanat
N\C	Non Communiqué
OIT	Organisation internationale du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONU	Organisation des nations unies
PCM	Project Cycle Manager
PF	Produits finis
PEDIP	Programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise
PIPO	Planification des Interventions par Objectifs
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMN	Plan de Mise à Niveau
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PPO	Planification des Projets par Objectifs
SAV	Service Après Vente
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
SPA	Société par actions
SWOT	Strengths/Weaknesses/ Opportunities/Threats
UE	Union Européenne
UNOP	Union nationale des opérateurs de la pharmacie
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
USAID	U.S. Agency for International Development
ZOPP	Ziel-Orientierte Projekt-Planung

Introduction générale

Depuis le début des années 90, l'environnement économique international s'est fait marqué par des mutations profondes, rapides et complexes des modes de production, de distribution et d'organisation de toutes les industries et par la libéralisation et l'ouverture des économies.

La libéralisation et l'ouverture se sont matérialisées principalement pour l'Algérie, par la prise d'une série d'engagements internationaux : La signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne prévoit comme mesure principale ; la création d'une zone de libre-échange et la future adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce,

Ce nouveau contexte qui a accéléré la croissance des échanges internationaux, a généré parfois un certain scepticisme quant à la capacité du pays à tenir ses engagements.

En effet, le processus d'ouverture de notre économie risque de fragiliser davantage les entreprises Algériennes et plus spécialement les PME qui de nature sont relativement démunies en ressources et en connaissances techniques. Les seules capacités d'adaptation aux changements économiques s'avèreraient insuffisantes pour relever les défis.

Ce contexte incite les entreprises Algériennes à rechercher sans cesse les moyens d'une adaptation à ce nouvel environnement .Il s'est révélée impératif de s'inscrire dans une logique économique plus large par la mise en place d'un Programme de « mise à niveau ».

Le programme de mise à niveau a été lancé en Algérie en 2002. Il vise à l'amélioration de la performance des entreprises industrielles pour faire face à la concurrence, aussi bien sur le marché local que sur le marché international.

D'après les premiers constats de la mise en place de ce programme, Il semble en effet qu'il n'a pas connu de véritable décollage puisque les décideurs se sont montrés méfiants vis-à-vis du programme à cause de la faible lisibilité des bénéfices du programme de mise à niveau sur la performance de leurs entreprises. **EUR 07]**

C'est dans cette optique que nous avons effectué ce travail dans le cadre de projet de fin d'études et qui consiste à la contribution à l'élaboration d'un outil d'intégration pour la mise à niveau des PME selon les différentes approches.

A cet effet, le cheminement suivant a été retenu.

Le premier chapitre présentera d'abord le contexte de mise à niveau et définira le programme de mise à niveau et présentera un bilan des premiers résultats obtenus.

Nous traiterons ensuite dans un second chapitre, La conception du projet de mise à niveau par la méthode du cadre logique. Cet outil permet de réduire les incertitudes et de gérer des tâches de manière ordonnée pour atteindre les objectifs de coût, de délais, et de qualité selon les deux approches: fonctionnelle et processus.

Le troisième chapitre sera consacré à l'élaboration d'un tableau de bord, il s'agit de piloter le projet dans le temps. Nous présentons dans un premier temps la définition d'un tableau de bord et les différentes étapes pour le construire. Ensuite, nous définissons des indicateurs de performance pour chaque approche.

Le quatrième chapitre exposera la comparaison de l'efficacité des deux approches : fonctionnelle et processus, Il présentera aussi une interface graphique à la base de notre étude, sous l'environnement Delphi7.

Le cinquième chapitre est dédié à l'application de la méthode du cadre logique et du tableau de bord à un cas pratique, celui du projet de mise à niveau de « BATICIM » (Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées).

Enfin, notre étude est complétée par une conclusion générale qui fait une synthèse des principales conclusions et met en évidence les objectifs réalisés.

Chapitre I : le programme de mise à niveau en Algérie

I. Introduction

L'Algérie qui a connu au cours des dernières années d'importantes mutations économiques à savoir la future adhésion à l'OMC, et la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, qui risquent de fragiliser les entreprises au choc de l'ouverture aux marchés extérieurs.

Et pour assurer le développement de ces entreprises, l'action des pouvoirs publics est déterminante quant au renforcement de leur compétitivité et leur accompagnement dans leurs efforts d'adaptation.

A ce titre, «un programme de mise à niveau des PME en Algérie" est engagé, son objectif premier est de mettre à niveau et améliorer la performance des PME privées algériennes pour une plus grande contribution de leur part à la croissance économique et sociale.

Ce chapitre, dans un premier temps, décrit brièvement le contexte économique dans lequel s'inscrit le programme de mise à niveau en Algérie, puis une présentation de ce programme en décrivant les différents dispositifs mises en œuvre et en évaluant les premiers résultats dégagés. Par la suite, nous mettrons l'accent sur la problématique de notre champ d'étude.

II. Le contexte général de l'économie algérienne

L'économie algérienne connaît de profonds bouleversements depuis la fin des années quatre vingt avec l'avènement de l'économie de marché et les changements intervenus au niveau des dispositifs institutionnels d'accompagnement.

De plus, la globalisation impose un nouvel ordre économique et qui favorise le rapprochement des grands ensembles industriels et financiers. Elle somme les Etats de repenser leur modèle économique, libérer leur commerce extérieur et opérer les réajustements économiques nécessaires. Il est admis aujourd'hui que la globalisation est une réalité incontournable et irréversible, c'est une économie d'intelligence, une économie fondée sur la connaissance et le savoir-faire. Cela veut dire que l'éducation, la formation et l'innovation doivent jouer un rôle éminent dans la croissance et la création de richesses.

L'Algérie s'est engagé dans un processus d'ouverture de son économie dans ce contexte économique mondial avec : La future adhésion à l'OMC et à la zone de libre-échange de

l'Union Européenne, impliquent une ouverture des frontières et l'exposition des entreprises nationales à la concurrence internationale inévitable donc des contraintes lourdes que seul un environnement accueillant est en mesure de réduire.

1. L'Algérie et l'Union Européenne

L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne (UE) a été parafé le 19 décembre 2001, signé le 22 avril 2002 lors du sommet euro-méditerranéen de Valence en Espagne et mis en œuvre le 1er septembre 2005. Il s'est substitué à l'accord de coopération conclu en 1976, ouvrant ainsi la voie à l'établissement d'une zone de libre-échange à l'horizon 2017.

➤ Les objectifs de l'accord d'association

Les effets immédiats de la mise en œuvre de cet accord seront observés particulièrement sur le plan commercial où les deux parties ont convenu d'une approche progressive dans le démantèlement des droits de douane.

A cet effet, l'accord stipule le démantèlement, par l'Algérie, de tous les droits de douanes et autre taxes à l'importation sur les produits industriels originaires de la communauté, selon le calendrier suivant:

- La première liste comprend les produits à démantèlement tarifaires immédiats, c'est-à-dire dès l'entrée en vigueur de l'accord (annexe 2 de l'accord) ¹
- La deuxième liste inclut les produits dont le désarmement tarifaire s'étend sur une période de 5 années, après deux ans de l'entrée en vigueur de l'accord. Ces produits sont énumérés dans l'annexe 3 de l'accord².
- La troisième liste comprend tous les produits, autre que ceux mentionnés dans les annexes 2 et 3, et dont le démantèlement tarifaire se fera sur une période de 10 années, après deux ans de l'entrée en vigueur de l'accord.

Par ailleurs, l'accord prévoit des concessions réciproques pour un certain nombre de produits agricoles, des produits agricoles transformés ainsi que des produits de la pêche.

1. Exemple de produits concernés: chlorure de sodium, graphite naturel, craie, vaccins pour la médecine humaine, superphosphates, blocs et briques pour la construction.....
2. Ex: huiles bitumineuse, cokes et semi-cokes, microfilms, rails, ressort à lame et leurs lames.....

Une clause de rendez vous est prévue 5 années après l'entrée en vigueur de l'accord, au terme de laquelle, l'Algérie et la Communauté Européenne examineront les possibilités d'une libéralisation progressive de leur commerce agricole.

Le calendrier mis en place peut, toutefois, être révisé d'un commun accord en cas de "difficultés graves" pour un produit donné tandis que des mesures exceptionnelles à durée limitée peuvent être appliquées par l'Algérie dont le secteur industriel s'est engagé dans un programme de mise à niveau. **[ACC 05]**

Avec l'entrée en vigueur de l'Accord d'association avec l'Europe, qui dessine les lignes d'un partenariat global politique, économique et financier, l'Algérie entre dans un espace la soumettant à la nouvelle logique d'intégration des économies mondiales qui sera consacrée davantage par sa prochaine adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

2. Adhésion de l'Algérie à l'OMC

L'Organisation Mondiale du Commerce a pour mission de gérer et de contrôler les vingt-huit accords de libre-échange de l'acte final, de surveiller les pratiques commerciales dans le monde et de juger les différends commerciaux qui lui sont soumis par les États membres.

L'Algérie possède la plus vieille candidature à l'organisation: elle a fait sa demande d'accession le 03 juin 1987 . Un groupe de travail sur son accession a été constitué et s'est réuni à plusieurs reprises et les négociations sont toujours en cours. **[Web ADH]**

➤ Les avantages d'adhésion

L'accession de l'Algérie à l'OMC est sans doute l'une des conditions de la relance de l'économie en raison de l'ouverture et des réformes qu'elle implique, c'est l'un des mécanismes qui :

- Permettra de restructurer l'économie nationale sur le commerce international et garantir l'accès aux marchés.
- Assurera un environnement propice aux investissements étrangers, une sécurité et une crédibilité, une transparence et une prévisibilité du commerce algérien.
- Permettra l'adaptation de la réglementation algérienne aux normes internationales.
- Permettra l'amélioration de l'environnement de l'entreprise : facilitation des procédures administratives, débureaucratisations, possibilité d'exportation, et amélioration de la compétitivité. **[HED 03]**

Dans la perspective de cette adhésion, il s'avère indispensable de définir un ensemble de mesures contribuant à l'accélération de la croissance et l'amélioration de la performance des entreprises. Ces préalables posés sont l'objectif du programme de mise à niveau des PME algériennes.

III. La Mise à Niveau des entreprises algériennes

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise, initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise).

La Mise à Niveau des PME/PMI, n'est pas une opération unique et complète visant à apporter, à un moment donné, des modifications de gestion et de structure dans toutes les fonctions de la PME/PMI d'une part, et des appuis en conseil et expertise à toutes les ressources dont elle dispose, d'autre part. Ce n'est pas seulement une opération de remise en état portant sur un dysfonctionnement flagrant qui entrave le bon fonctionnement des activités de la PME/PMI.

Un programme de Mise à Niveau des PME/PMI ne peut être considéré comme une voie d'acquisition d'équipements industriels nouveaux ou de renouvellement de ceux-ci, voire même d'une informatisation tout azimut.

Un programme de Mise à Niveau des PME/PMI ne peut en aucun cas, remplacer une stratégie nationale, et/ou interférer sur une politique gouvernementale. Ce ne peut être qu'une traduction opérationnelle de toute vision stratégique et de toute politique économique d'un pays qui demeure souverain dans ses décisions et ses orientations.

a). Définition de la mise à niveau

La mise à niveau, selon la philosophie d'EuroDéveloppement-PME, est avant tout un processus continu d'apprentissage, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes. [EUR 07]

La mise à niveau consiste à hisser les valeurs, les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futurs concurrents dans un laps de temps précis. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur plus exigeant. [LAM 03]

Un programme de Mise à Niveau se définit concrètement à travers son objectif principal, qui est celui d'accompagner les PME pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et encadrer leurs développements futurs.

En Algérie, la mise à niveau appliquée aux entreprises industrielles s'est traduite par :

- L'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalable indispensable à tout progrès,
- Le renforcement des ressources humaines (encadrement et formation),
- Une meilleure appréhension du marché et du positionnement de l'entreprise,
- L'application d'une stratégie de développement,
- La recherche permanente de l'innovation,

Néanmoins, on peut ajouter que les actions de mise à niveau des PME/PMI tendent à se déplacer vers des centres d'intérêts plus sophistiqués à l'instar de ce qui se pratique dans les PME Européennes : construction de stratégies de groupes d'entreprises, création de cellules de développement de nouveaux produits, introduction du concept de l'intelligence économique, et application de niveaux élevés de normalisation sectorielle spécifique.

b). Les composantes du programme de mise à niveau

Les PME jouent un rôle considérable dans l'économie, de nombreux pays ont résolu et dépassé les situations de crise économique ou ont amorcé de manière vigoureuse leur développement grâce essentiellement aux PME.

Le programme de mise à niveau, est en charge de la mise à niveau des petites et moyennes entreprises industrielles privées. Il concerne les PME ayant exprimé la volonté de s'engager dans cette démarche.

La population cible des PME/PMI privées, employant au moins 20 salariés, a été recalculée en 2005 et 2006, qui représente 3,3% de la population totale (environ 65 800 PME), donc 2150 entreprises industrielles privées.

Ces calculs ont été effectués à partir de la Caisse Nationale d'Assurances Sociales (CNAS) et du Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA).

Lors des analyses réalisées par EDPme, il a été possible de distinguer : **[EUR 07]**

- Pme en situation de passivité et de survie
- Pme en situation de croissance
- Pme en situation de compétitivité

- **Pme en situation de passivité et de survie**

Ces entreprises constituent la majorité et sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

Vis-à-vis de la mise à niveau, les chefs d'entreprise ont une attitude de refus ou d'attente ; ils ne se sentent pas concernés.

- **Pme en situation de croissance**

C'est une population d'entreprises qui ne connaît pas de difficultés financières, cherche à augmenter ses ventes et ses recettes, et travaille à conserver ou améliorer ses positions sur son marché traditionnel, principalement domestique.

Les chefs d'entreprise sont en partie convaincus que cette situation ne va pas durer et qu'ils doivent se préparer aux changements annoncés. Ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils adoptent une posture opportuniste : ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

L'étude d'impact a déterminé que les entreprises en situation de croissance sont évidemment la cible privilégiée au programme actuel, ceci est caractérisé par le fait que les valeurs fondamentales sont assez généralement communes aux deux parties.

▪ **Pme en situation de compétitivité**

Ce sont des Pme minoritaires, modernes dans leur organisation et dans leur management, en situation financière satisfaisante, en position compétitive favorable et qui souhaitent élargir leur part de marché à travers une expansion sur le marché domestique ou par l'exportation et le partenariat.

Ces patrons sont par leur comportement managérial déjà entrés dans la mise à niveau : ils ont déjà procédé à des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise.

Mais elles sont aussi très exigeantes en matière d'accompagnement de leurs dirigeants, au-delà peut-être de ce que peut offrir EDPme à ce jour. Elles ont également besoin de recourir à des formations opérationnelles pour leur personnel, que seuls des organismes spécialisés peuvent offrir.

➤ **Les différents programmes de mise à niveau**

Plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place pour adapter les PME aux défis du nouveau contexte.

Les différents programmes dont ont bénéficié les entreprises Algériennes sont:

1. Le programme national de l'amélioration de la compétitivité industrielle piloté par Ministère de l'Industrie

• **Objectifs**

Améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de 20 salariés et plus et renforcer sa compétitivité par :

- Le renforcement des compétences humaines
- La maîtrise de la qualité
- L'amélioration de la productivité
- L'acquisition de nouvelles technologies
- La certification aux normes internationales.

- **Principes de base du programme**

- Démarche volontaire d'adhésion de l'entreprise qui veut réussir sa mise à niveau.
- Pouvoirs Publics intervenant sous forme d'accompagnement y inclut des incitations financières.

- **Le dispositif de mise à niveau**

- **Cadre institutionnel** : comité de la compétitivité Industrielle / CNCI (organe interministériel délibérant), Direction de Mise à Niveau des entreprises (Secrétariat Technique).
- **Appuyé par** : Fonds de Promotion de la compétitivité Industrielle / FPCI

- **Critères d'éligibilité**

- Appartenir au secteur industriel.
- Avoir un actif net positif au moins égal au capital social.
- Résultat exploitation positif.
- Immatriculation au Registre de Commerce et identifiant fiscal.
- 3 ans d'activité.
- 20 salariés et plus.

2. Programme de mise à niveau Euro-Développement PME

Le gouvernement Algérien et la Commission Européenne ont convenu de mettre en place un programme d'appui aux petites et moyennes entreprises afin de renforcer le secteur privé par une contribution plus importante des PME/PMI à la croissance économique dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'Union Européenne.

Ce programme est piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat et la délégation de la Commission Européenne en Algérie en collaboration avec les représentants des grandes associations de PME.

Ce programme est doté d'une enveloppe de 62,9 millions d'euros dont 57 millions de la Commission Européenne, Il est animé par une unité de gestion, dénommée Euro Développement Pme, comprenant 25 experts permanents (21 algériens et 4 européens).

Ce programme intervient dans trois domaines :

- l'appui direct aux PME/PMI par le biais de diagnostics et d'actions de mise à niveau,

- La facilitation de l'accès au financement bancaire pour les PME/PMI par le soutien aux Fonds de garantie (FGAR et CGCI-PME),
- L'appui sur l'environnement direct des PME/PMI : Ministère de la PME et de l'Artisanat, organisations patronales et associations professionnelles de branche, Chambres de commerce et d'industrie, etc.
- **Critères d'éligibilités**
 - Employer un effectif compris entre 10 et 250 salariés.
 - Présenter au moins trois bilans fiscaux.
 - Etre identifiée sur le plan fiscal.
 - Immatriculée à la CNAS
- **Les interventions du programme**
 - Diagnostic suivi d'actions.
 - Plan de mise à niveau.
 - Assistance des PME dans la réalisation de leur plan d'affaires.
 - Accompagnement auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements.
 - Actions de formations, d'information et de recherche de partenariat.

3. Programme national de mise à niveau de la PME piloté par ANDPME

- **Bénéficiaires:**
 - Les Petites et Moyennes entreprises (PME)
 - L'Environnement immédiat de la Petite et Moyenne Entreprise
- **Budget:** 1 Milliards de dinars par an.
- **Source de Financement:** Compte d'affectation spécial n°302-124 intitulé « Fonds National de Mise à Niveau des PME ».
- **Durée:** 6 ans
- **Maître d'œuvre:** Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME) créée par décret exécutif no05-165 du 24 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 3 mai 2005

portant sur la création, l'organisation et le fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME.

- **Objectifs :**

L'objectif principal est de mettre en route un partenariat stratégique venant œuvrer au renforcement des capacités d'intervention des associations professionnelles en vue de les repositionner comme le relais privilégié pour l'accompagnement des projets de mise à niveau et de développement des PME Algériennes.

Aussi, il est attendu de ce programme de :

- Accélérer l'adhésion des PME au programme national de mise à niveau (PMN) à travers une promotion plus efficace de la mise à niveau.
- Mieux cibler les priorités des actions d'appui au niveau sectoriel et transversal pour un environnement des affaires favorable au développement de la PME.
- Impliquer activement et sur des bases concrètes, les associations professionnelles dans la conduite du PMN (identification, planification, mise en œuvre, suivi et évaluation).
- Mutualiser les actions d'appui pour assurer une optimisation des coûts et un meilleur effet démonstratif.
- Capitaliser sur les expériences à travers la structuration de projets pérennes pouvant être démultipliés, et pouvant constituer notamment les futurs services à fournir par les associations professionnelles à leurs adhérents.

IV. Une première évaluation du dispositif de mise à niveau

Bien que lancé en 2002, le programme de mise à niveau Algérien n'en est toujours qu'à sa phase de démarrage. En effet, si un effort de relance a été réalisé dans les dernières années, les résultats restent limités.

Une foultitude de statistiques a été présentée sur le programme ED-PME au 31 Mai 2007 (après 4 ans et 8 mois d'activité) sont :

- **Pour l'appui direct aux PME industrielles privées [EUR 07]**

Sur 685 PME qui ont reçu soit un diagnostic (méthode classique) soit un pré diagnostic (nouvelle approche), nous constatons que :

- 61 ont refusé d'entamer une action de mise à niveau et n'ont pas dépassé le stade du diagnostic
- 179 ont abandonné après le pré diagnostic
- 445 PME, sont entrées dans un processus de mise à niveau

Les raisons majeures de l'abandon sont :

- Réticence du chef d'entreprise à continuer
- Pas d'interlocuteur valable dans la PME pour mettre en place la 1^{ère} action.

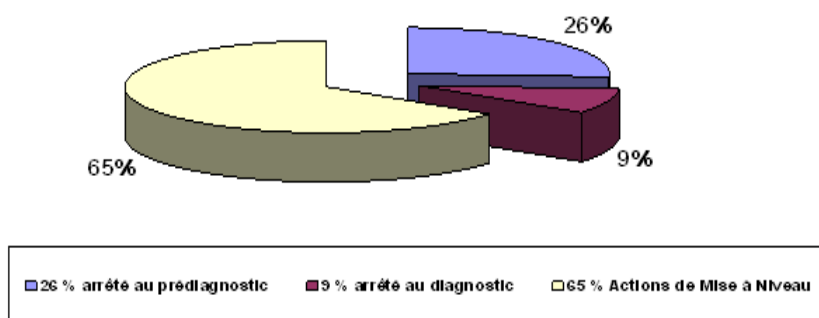


Figure I.1 : Degré d'avancement des PME dans le processus de mise à niveau [EUR 07]

Ce programme, a conduit plus de 2109 actions au total, se ventilant en 476 Pré- diagnostics, 494 diagnostics, 844 actions de mise à niveau des PME/PMI, 267 actions de formation, 15 études et enquêtes et 13 autres. [Annexe 1]

Les actions de mise à niveau ont concerné le processus de production à hauteur de 31%, le commercial à hauteur de 34%, la qualité à hauteur de 15% et le reste 20% entre volets financiers et management.

Les 4 sous-secteurs les plus cités (agroalimentaire, chimie, matériaux de construction et mécanique/métallurgie) illustrent bien le dynamisme des PME/PMI privées et les possibilités offertes par les marchés :

- C'est dans ces 4 sous-secteurs que nous avons trouvés les chefs d'entreprise les plus dynamiques
- L'agroalimentaire et les matériaux de construction répondent à une demande importante tirée par la démographie et le besoin de produits de bonne qualité
- La chimie et surtout l'industrie pharmaceutique qui avait fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics
- La mécanique/métallurgie qui profite des marchés apportés par les grands donneurs d'ordre.

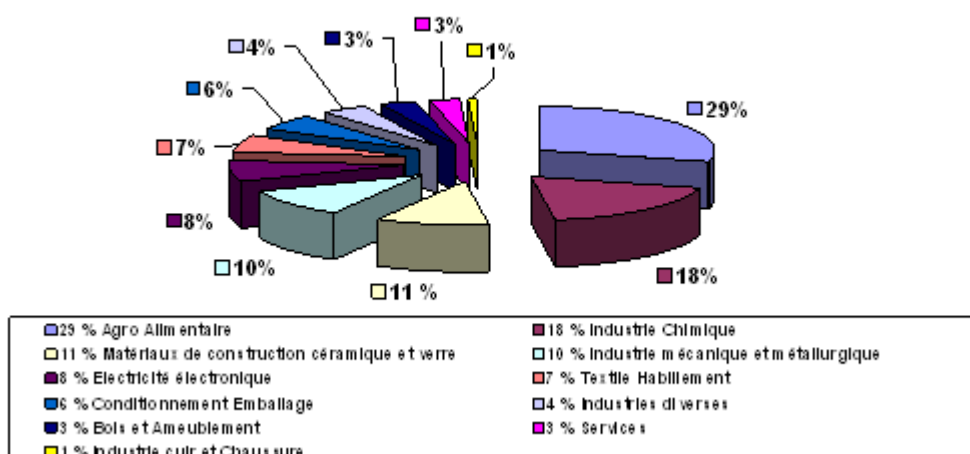


Figure I.2 : Répartition des PME par secteur d'activité [EUR 07]

- **L'appui à l'environnement de PME [EUR 07]**

187 actions réalisées ont contribué à améliorer l'environnement des PME en Algérie.

Ces actions se sont réparties comme suit :

- **Informations pour les PME**

5 études de filières industrielles ont été menées à bien avec les associations professionnelles de branche concernées ; il s'agit de :

- Électricité, Électronique et Électroménager (AIMEL, Association des industriels du matériel électrique et de l'électronique),
- Transformation de la Tomate (ACTOM, Association des Conserveurs de la Tomate),
- Boissons (APAB, Association des producteurs Algériens de boissons),
- Industrie Pharmaceutique (UNOP, Union nationale des opérateurs de la pharmacie),
- Produits Rouges, briques et tuiles (ABA, Association des briquetiers Algériens)
- 12 fiches sous-sectorielles sont en cours d'élaboration, dont 2 sur les « Semoules et pâtes » et la « Céramique » sont déjà disponibles.

EDPme a mis en place avec le concours du Forum des Chefs d'Entreprise (FCE), le premier baromètre ou indice de confiance des chefs d'entreprise ; cet outil d'analyse de la conjoncture est actuellement en voie d'extension à d'autres associations patronales et professionnelles et deviendra ainsi représentatif des PME/PMI du secteur industriel.

D'autres outils d'information ont été mis en place au CNC-PME (Conseil national consultatif de la PME) et à la BASTP (Bourse d'Alger de la sous-traitance et du partenariat).

➤ **Informations sur les PME**

EDPme a mis en place une base de données socioéconomique pour le Forum des Chefs d'Entreprise. La base de données des entreprises du portefeuille d'EDPme va être publiée sous forme d'annuaire de la « mise à niveau des entreprises industrielles ». Cette base de données sera transférée ensuite à l'Agence nationale de développement des PME (ANDPME).

EDPme a également mis au point pour le ministère de la PME et de l'artisanat le design de l'architecture Intranet et le déploiement du système d'information sur les directions de wilayas des PME.

➤ **Renforcement des capacités des organismes intermédiaires**

Des diagnostics et des actions de mise à niveau ont été effectués dans plusieurs organisations patronales (FCE, CAP, ADPE, AGEA) et associations professionnelles de branche (APAB, UNOP, AIMEL).

D'autres organisations ont été appuyées comme les Bourses de sous-traitance et l'ANEXAL (Association nationale des exportateurs algériens).

22 chambres de Commerce et d'Industrie ont été diagnostiquées.

Sur la base des recommandations, EDPme étudie les possibilités de redynamiser les missions des Chambres et de rendre leur gestion plus efficace en vue d'améliorer leurs prestations aux PME/PMI.

Cette étude est menée en collaboration avec les CCI, la CACI et les ministères concernés (PME et Commerce).

Une collaboration fructueuse a été entamée dès 2003 avec l'IANOR (Institut algérien de normalisation) : l'IANOR a reçu un diagnostic, un accompagnement à la certification ISO 9001-2000,

Un appui à la création du CETA (Comité électrotechnique et Télécommunications algérien) pour la mise au point des normes en électricité et la mise en œuvre de la cellule de contrôle de gestion pour la direction de l'IANOR.

V. Problématique

Le programme de mise à niveau algérien a fait preuve, dans ses premières années de fonctionnement, d'un faible dynamisme et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises algériennes. Cette conclusion pourrait néanmoins être hâtive et mérite d'être formulée avec prudence, l'analyse des données recueillies sur les entreprises et les actions effectuées a permis de tirer les constats suivants :

- Pour beaucoup de chefs d'entreprise la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise reste difficile à corréliser avec les bénéfices de la mise à niveau,
- Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau proposé par EDPme ne satisfait pas leurs principales attentes.

Il semble en effet que, les dirigeants ne prennent pas en considération le programme de mise à niveau comme une préoccupation majeure au regard des défis d'aujourd'hui afin d'améliorer la performance de leurs entreprises.

En effet, La performance, dans son sens étendu, constitue un avantage concurrentiel majeur. Elle agit sur les 3 dimensions : Qualité des produits et services, de la conception à la livraison au consommateur ; réduction des coûts, pour être en mesure d'offrir le meilleur prix au client, en restant rentable ; réduction des délais, ce qui est une exigence du marché et constitue un avantage concurrentiel

Mais il faut d'abord traduire ces trois dimensions en éléments d'appréciation plus tangibles c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne.

Il faut donc traduire le triangle qualité - coûts -délais en objectifs stratégiques plus concrets et d'en concevoir les évolutions futures.

C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'action concrètes dans les diverses fonctions ou processus de l'entreprise.

La présente étude poursuit un objectif principal: la contribution à l'élaboration d'un outil d'intégration pour le projet de mise à niveau des PME selon les trois approches (par performance, fonctionnelle, processus), et qui complète les précédentes études faites par nos camarades de génie industriel, chacun a élaboré un système de pilotage pour le projet de mise à niveau, selon l'une des approches.

Et pour assurer la réalisabilité et la viabilité du projet, nous avons besoin pour cela d'un outil qui sert à effectuer une analyse logique et à réfléchir de façon structurée lors de la planification du projet de mise à niveau.

Ensuite, Pour apprécier la faisabilité, il faudra déterminer les indicateurs qui doivent exprimer concrètement les résultats attendus du projet de mise à niveau et porter sur des critères mesurables et tangibles en termes de quantité, de qualité, de temps ou de coût.

VI. Conclusion

Un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange. Mais c'était un programme qui a montré rapidement ses limites.

Cependant, la lenteur observée dans le démarrage du programme de mise à niveau conduit à nouveau de chercher une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs.

Dans le chapitre suivant, on va introduire la méthode du cadre logique; l'un des outils essentiels qui aide les chefs d'entreprise à suivre une démarche bien structurée pour atteindre l'objectif du programme qui est l'amélioration de la performance pour faire face aux nouvelles exigences.

Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique

I. Introduction

L'impact de projet de mise à niveau sur les entreprises algériennes a révélé des difficultés dans la réalisation des objectifs fixés.

L'amélioration de la performance des entreprises algériennes pour faire face à un environnement mouvant et turbulent est l'objectif principal du projet.

Afin, de mener à bien cet objectif, Il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur une démarche structurée ou un outil décrit dans une démarche méthodologique.

La méthode du cadre logique constitue une technique forte intéressante pour définir les grandes lignes directrices d'un projet, pour déterminer ce que vise le projet, pour juger de sa cohérence avec la finalité de l'entreprise pour délimiter la responsabilité du gestionnaire de projet, pour identifier les risques importants qui pourraient survenir et pour donner une image assez précise de ce à quoi le projet devrait ressembler une fois réalisé.

Dans ce second chapitre, nous allons aborder la conception du projet de mise à niveau par la méthode du cadre logique dont il faut tenir compte de l'intégration de toutes les approches.

La première partie comporte l'origine de la méthode, ses avantages et ses différentes étapes. La seconde partie est consacrée à la formulation du projet de mise à niveau par la méthode du cadre logique suivant les différentes approches.

Nous terminerons par présenter la matrice du cadre logique qui synthétise la phase de la conception.

II. La méthode du cadre logique

Une cohérence logique du projet est essentielle pour assurer son efficacité, son efficience et, en définitive, toutes les performances attendues.

Le Cadre Logique (CL) est l'un des outils essentiels qui aide à vérifier ou assurer cette cohérence logique.

1. Origine du cadre logique

Bien que les récits concernant l'origine du cadre logique se heurtent quelques fois à des légères différences, aucun d'entre d'eux n'a contesté son origine américaine.

Selon le PCM GROUP (2002), les origines du cadre logique remontent aux sciences mathématiques et tout particulièrement dans la science appelée « Operation Research ». Des textes font allusion au cadre logique dans le contexte de techniques de planification adoptées par l'armée américaine dans les années 50. L'agence américaine, l'USAID a introduit le cadre logique dans les années 60, comme outil de planification de ses activités de développement.

Selon l'ACDI (2002), la méthode du cadre logique (MCL) fut tout d'abord élaborée en 1969 par Practical Concepts Inc, pour le compte de la U.S. Agency for International Development (USAID). Par la suite, la communauté internationale donatrice l'a adoptée et adaptée partout dans le monde. Elle est en effet maintenant utilisée sur une base participative pour planifier des projets, et comme outil d'analyse aux fins d'approbation de projets ou comme cadre de suivi et d'évaluation. Au fil des ans, la MCL a été utilisée à des fins diverses, ce qui constitue un témoignage de sa valeur en tant qu'outil de gestion.

Nul ne peut nier en effet que depuis ces 4 décennies d'invention par les américains, le cadre logique a été adopté par une large gamme d'organismes internationaux de développement.

Parmi les adeptes on peut citer l'USAID lui même, l'ACDI, l'UE, la GTZ, l'ONU (UNICEF, OIT, PNUD...), et plus récemment la banque mondiale en 1997.

[YOD 04]

La connaissance de cette technique ne se limite pas aux types d'organisations pour lesquelles elle a été originalement conçue, elle pouvait aussi bien s'adapter aux projets privés qu'à ceux du domaine public, ce qui ont constaté les deux professeurs de l'UQTR (Université du Québec à Trois-Rivières) depuis la mise sur pied au Québec d'un programme de formation en gestion de projets.

Des essais concluants furent alors effectués sur plusieurs projets de type industriel et commercial, public et parapublic. Par la suite, la méthode du cadre logique fut introduite dans plusieurs entreprises et les résultats démontrèrent sans équivoque l'intérêt des gestionnaires pour l'utilisation de cette méthode. **[GRA 04]**

2. Définition

Les concepteurs du cadre logique PCI (1971) définissent initialement ce dernier comme suit :

« Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats. »

Une définition plus actualisée serait :

« Le cadre logique est une vision systématique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu. » [GRA 04]

Selon cette définition, le cadre logique représente le contenant de l'outil structurant de l'approche systémique dans le sens où sur un même document, nous retrouvons la planification stratégique ou la finalité de l'entreprise ainsi que les principales conditions critiques pouvant affecter le bon déroulement du projet ou nuire à l'atteinte des objectifs poursuivis par ce dernier.

La MCL doit être utilisée au cours de toutes les phases du cycle du projet (c.à.d. lors de sa préparation, de sa mise en oeuvre et de son évaluation). Lorsque toutes les étapes de l'analyse effectuée selon la MCL ont été réalisées et qu'un plan d'action a été élaboré, il faut que ce plan soit utilisé et suivi de manière active à chacune des réunions du projet. C'est pourquoi le cadre logique nous sera utile, non seulement dans la formulation ou la définition du projet, mais également lors de son exécution et de son évaluation. [ORT 03]

3. Avantages du cadre logique [YOD 04]

Parmi les nombreuses raisons qui expliquent l'engouement pour le cadre logique, figurent principalement les points suivants :

- Le cadre logique facilite, simplifie et rend compréhensible, la conception des projets de développement par :
- La hiérarchisation des différents niveaux d'objectifs.

- La récapitulation dans un seul document de l'ensemble des informations. Il est en effet une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe.
- Le cadre logique offre un peu plus de chance aux gestionnaires de projets de réussir leurs actions
- Il est un véritable moteur de la participation des populations, à ce propos, le cadre logique est particulièrement pratique pour les hauts responsables fort occupés, car il leur facilite les échanges de vues entre tous les intervenants d'un projet à condition que ceux-ci soient ouverts à un véritable processus de consultation et de négociation.
- Le cadre logique peut être utile comme outil servant à promouvoir la communication et à renforcer la responsabilité tant au sein des organismes donateurs et des institutions publiques qu'au niveau du projet.

4. Les différentes étapes de la MCL [ORT 03]

La MCL pour la conception d'un projet se compose de six étapes :

- 1) L'analyse du contexte de projet (l'environnement/une analyse de la situation mondiale)
- 2) L'analyse des parties concernées
- 3) L'analyse des problèmes/l'analyse de la situation
- 4) La formulation des objectifs
- 5) Le plan d'activités
- 6) Détermination des moyens

III. La formulation du projet de mise à niveau suivant la méthode du cadre logique

A la lumière des informations précédentes, nous tenterons d'appliquer cette méthode sur le projet de mise à niveau tout en déroulant les six étapes.

L'objectif de ce travail est de déterminer les faiblesses de l'entreprise Algérienne afin d'identifier certaines voies pour son implication dans l'amélioration de la performance.

A cette fin, une série de questions doivent être passées en revue. [Annexe2]

1. Étape 1 : Contexte (Analyse du cadre général du projet)

Tous les processus de changement qui sont axés sur les objectifs s'inscrivent dans un cadre plus vaste que nous appelons le contexte du projet. Le projet est sans cesse influencé par les différents changements économiques, sociaux et politiques qui s'effectuent dans la société. **[ORT 03]**

La compréhension du programme de mise à niveau des entreprises algériennes suppose en effet de rappeler le contexte économique dans lequel il s'inscrit, qui se caractérise par un espace économique disposant d'un très fort potentiel de développement avec l'ouverture de l'Algérie sur l'économie libérale par les deux engagements internationaux (l'accord d'association avec l'UE et à l'orée de la prochaine adhésion à l'OMC) qui va induire une exposition progressive du tissu productif à la concurrence internationale, conjuguée avec le développement des

2. Étape 2 : Analyse des parties concernées

Les parties concernées sont les acteurs sur qui le projet a un effet et qui ont une influence sur le projet de manière directe ou indirecte. Il peut s'agir de personnes ou d'organisations qui peuvent être en faveur ou non d'un changement, différents acteurs ont différents moyens d'influencer un projet. **[ORT 03]**

Un recensement des parties concernées et de leur rapport au projet constitue une partie importante de sa planification. Pour le projet de mise à niveau, il faut obtenir des informations de la part de toutes les parties concernées qui peuvent être réparties en 3 groupes différents :

- **Les bénéficiaires/le groupe cible**

La mise à niveau vise au premier chef les entreprises industrielles et dans une moindre mesure celles qui rendent des services connexes à l'industrie et la non discrimination sectorielle. Des entreprises viables, ayant pris connaissance des nouveaux enjeux économiques.

- **Les réalisateurs/ Les décideurs**

Le programme de mise à niveau algérien est placé sous la responsabilité du ministère de l'Industrie, Ministère de la PME et de l'Artisanat, les équipes composées d'acteurs de l'entreprise et les bureaux de conseils (EDPme ...)

- **Les bailleurs de fond**

A son lancement, le programme algérien a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union Européenne dans le cadre du

programme (MEDA). Le gouvernement a mis en place une couverture financière chaque année. Il y a d'autres sources de financement comme les crédits octroyés par les banques et les fonds propres de l'entreprise.

3. Étape 3 : Analyse du problème/Analyse de la situation

Le champ d'investigation (thème, localité) étant prédéfini et les parties concernées étant pré-identifiées, il convient, lors de l'atelier de planification, d'identifier les problèmes en partenariat avec celles-ci, tout en se référant aussi aux études et expertises concernant le diagnostic de la situation.

L'analyse du problème recommande de relever toutes les situations insatisfaisantes non négligeables qui existent objectivement dans le contexte étudié et dans la situation présente: La première étape consiste donc à identifier toutes les situations directement ressenties comme négatives, La seconde étape consiste à s'interroger sur les causes de ces situations défavorables et en élaborant ce que l'on appelle un Arbre des problèmes.

L'arbre des problèmes (AdP) est une représentation graphique des relations de cause à effet entre problèmes. Les causes sont situées dans le bas, les conséquences dans le haut. **[LED 05]**

Le projet de mise à niveau s'inscrit clairement dans une logique de croissance accélérée, Dans ce contexte d'évolution permanente de l'environnement aussi bien interne qu'externe, l'amélioration de la performance se présente beaucoup plus comme étant une nécessité plutôt qu'un luxe ou un choix. En effet, la situation des entreprises algériennes fait apparaître qu'elles butent sur des obstacles et sont soumises à des contraintes qui ralentissent la production d'une performance qui s'adaptent continuellement aux exigences de son milieu. Ceci revient donc à déterminer les sous-problèmes qui freinent l'atteinte des objectifs escomptés en termes de coûts, qualité et délais.

- *Les différents problèmes selon l'approche par performance*

1. Les sous-problèmes « Qualité » [BEN 05]

En Algérie, les PME n'ont pas encore adopté une réelle politique d'amélioration de la qualité de leurs produits. Ayant souvent été en situation monopolistique, cette recherche de qualité a rarement fait partie de leurs préoccupations.

Mais l'arrivée imminente des produits d'importation à grande échelle sur le territoire, commence à faire prendre conscience avec les gestionnaires de l'importance de la mise en place de certaines procédures de sensibilisation du personnel, entretien, prévention des équipements, et la mise en place du système de contrôle de qualité avec leur impacts parfois sur même les coûts de production.

2. Les sous-problèmes « Coûts » : [BEN 05]

- Les coûts de non-qualité correspondent aux frais résultants lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences.
- La productivité du travail et du capital est relativement moyenne
- Un niveau de stocks élevé ce qui fait immobiliser de moyens financiers importants.
- Absence d'une stratégie commerciale bien structurée et qui résulte une augmentation des coûts d'achat.

3. Les sous-problèmes « Délais » [NAC 07]

Le délai global se décompose en :

- délais de **traitement** et délais de **transition**

Un délai de **traitement** élevé se traduit par une baisse de productivité du travail et du capital (absentéisme, Sous qualification, pannes....)

De même, un délai de **transition** élevé est du à un taux de disponibilité des stocks Amont et un temps de transition élevé entre les interfaces.

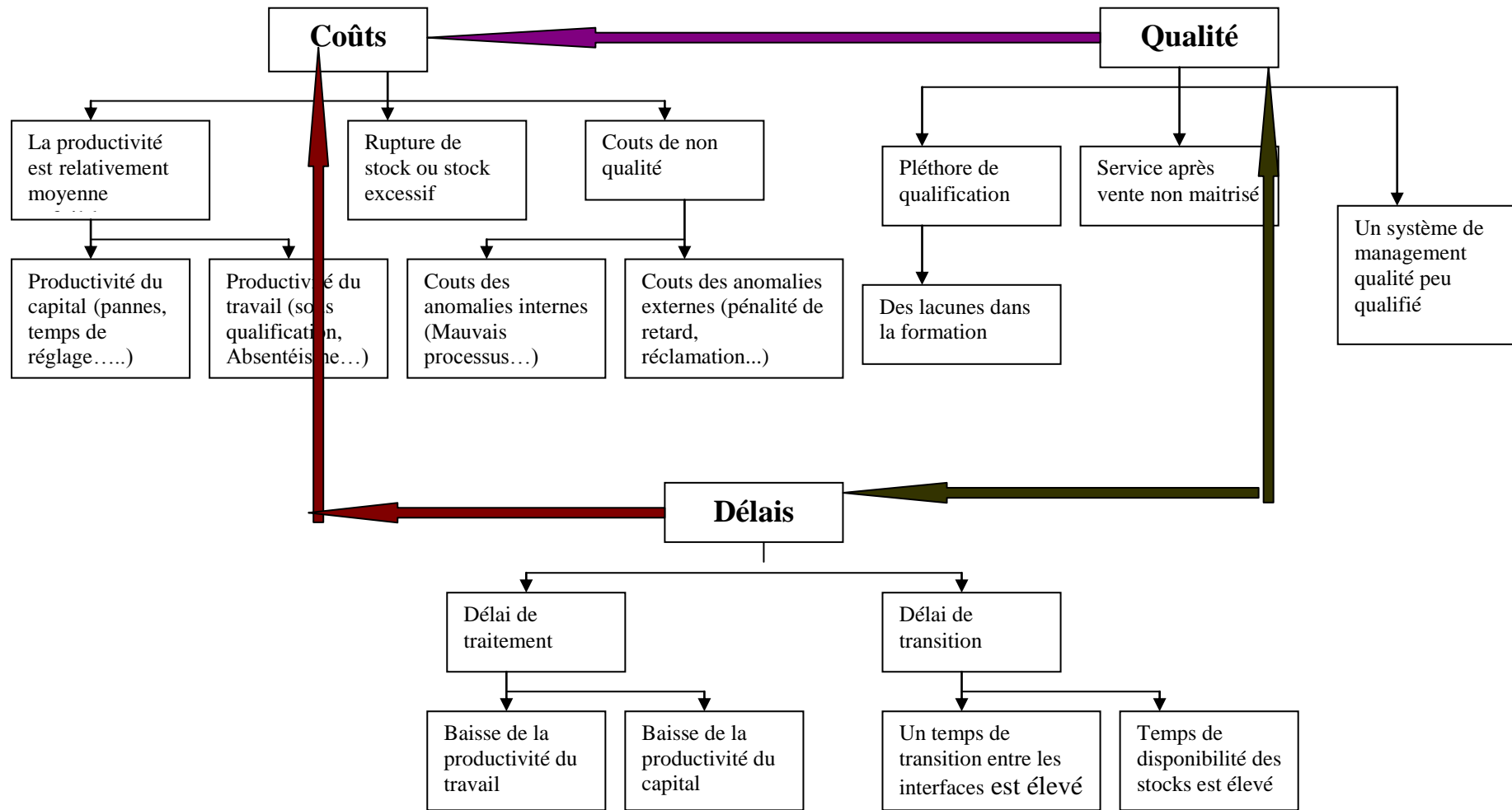


Figure II.1: Arbre récapitulatif des problèmes selon l'approche par performance

Mais ces problèmes doivent être positionnés à l'intérieur de l'entreprise qui peut être envisagée en tant qu'agrégat de fonctions (l'approche fonctionnelle) ou un ensemble de processus (l'approche processus).

Pour cela, l'analyse des problèmes de la performance économique de l'entreprise Algérienne peut être envisagée selon les deux approches :

- Selon l'approche fonctionnelle.
- selon l'approche processus.

- ***Selon l'approche fonctionnelle***

Selon la logique fonctionnelle, qui complète l'approche économique, l'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions, à la fois différentes et interdépendantes. De la qualité de ses fonctions et de leur synergie dépendent la réalisation de l'objectif économique de l'entreprise

Cependant, au-delà de la diversité des entreprises et de la vision de leurs dirigeants, les fonctions suivantes sont souvent représentées : Organisation, Stratégie, Marketing, Production, Ressources Humaines, Finance.

1. La fonction organisation [HAS 06]

La fonction organisation présente les points faibles suivants :

- ◆ La structure organisationnelle correspond à un système fonctionnel
- ◆ L'organisation n'est pas adaptée aux enjeux futurs et au développement de la stratégie
- ◆ Une insuffisance des TIC (technologies d'information et de communication), d'un système de tableau de bord et de reporting, qui sont des outils de mesure de la performance.
- ◆ La fonction contrôle de gestion est pratiquement absente, ce qui freine le suivi des réalisations des plans d'actions.

2. La fonction stratégie [HAS 06]

Les différents problèmes constatés sont :

Le chef d'entreprise ne dispose pas des informations qui lui permettant de piloter efficacement son entreprise pour dégager un plan d'action à un horizon à moyen et

long terme limitant la démarche stratégique à une vision opérationnelle

3. La fonction Ressources Humaines [ASS 06]

Pendant longtemps, la mission de la fonction ressources humaines fut purement administrative, soit, gestion des effectifs, la paie, le recrutement et les absences.

4. La fonction marketing/vente [BEN 05]

La fonction marketing a longtemps été considéré comme secondaire par rapport à la production, particulièrement en Algérie (principalement à cause du monopole). Mais elle a pris de l'importance du fait l'entreprise est appelée à évoluer dans un environnement concurrentiel. L'entreprise qui n'a pas la connaissance suffisante du marché, n'a pas beaucoup de chances de survivre. Car produire ne suffit plus, il faut aussi pouvoir vendre.

5. La fonction production [HAS 06]

Au niveau de la fonction production il a été constaté les points suivants :

- ◆ La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire
- ◆ Une démarche non structurée du processus d'achat.
- ◆ Fonction méthodes inexistante,
- ◆ Absence d'ordonnancement et de planification individualisée
- ◆ Pas de maîtrise des coûts de production
- ◆ Organisation rudimentaire dans la gestion de la production

6. La fonction finance : [HAS 06]

S'agissant de la fonction financière, il a été révélé que :

- ◆ La comptabilité analytique peu introduite dans les PME algériennes, constitue la base pour la connaissance des coûts et prix de revient ainsi les différents centres d'activités et responsabilités.
- ◆ La politique d'investissement mérite d'être revue dans la mesure où on constate : une absence d'études de rentabilité des investissements et la capacité d'autofinancement non normalisée.
- ◆ Gestion budgétaire inexistante et absence de suivi empirique des réalisations.

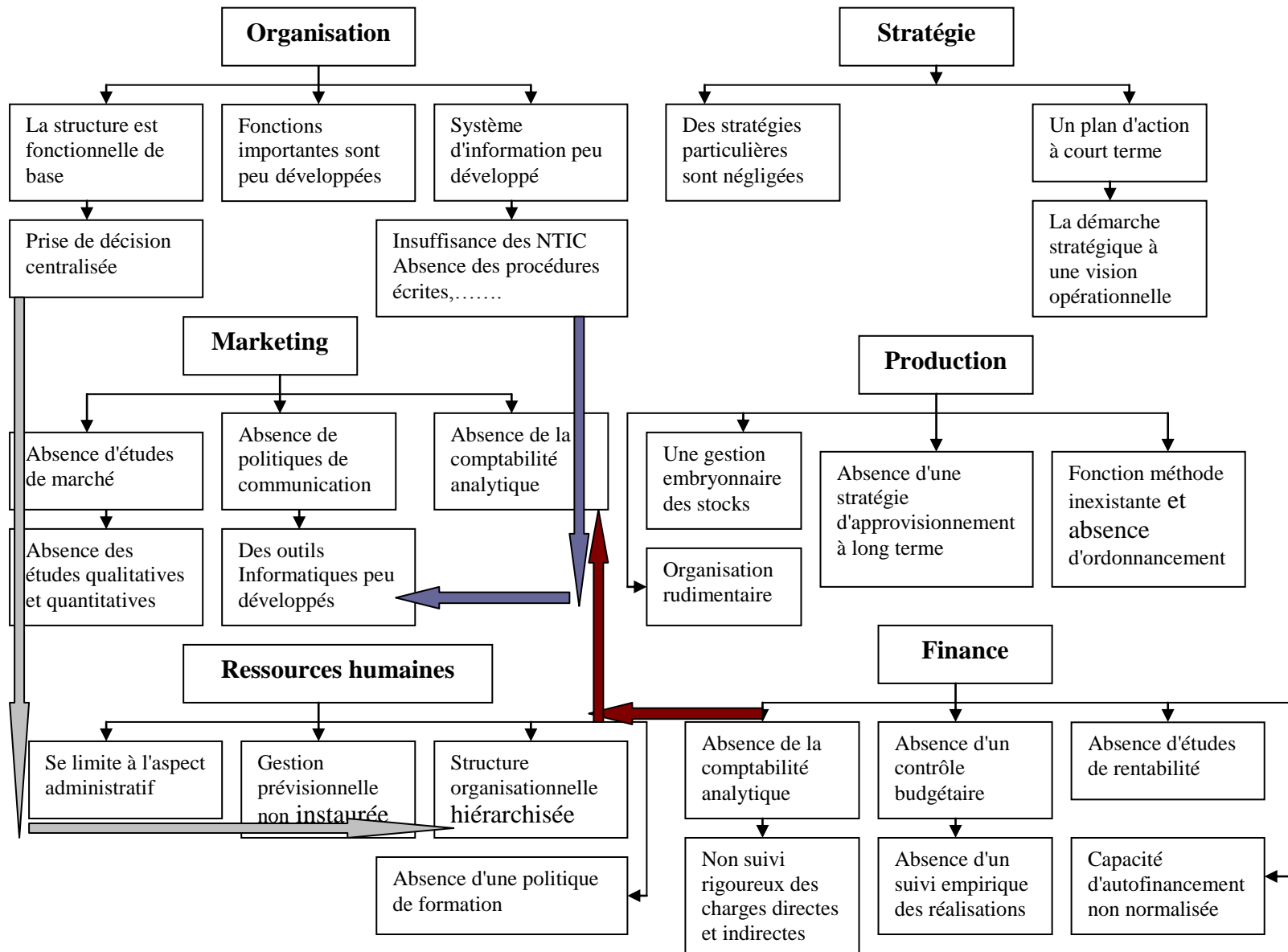


Figure II.2: Arbre récapitulatif des problèmes selon l'approche fonctionnelle

- *Selon l'approche processus*

La notion de processus est une notion très répandue dans le domaine de la gestion de la qualité. On définit un processus comme un système d'activités qui utilise des ressources (personnels, équipements, matériels, informations) pour transformer des éléments en entrée en éléments de sortie. [POG 05]

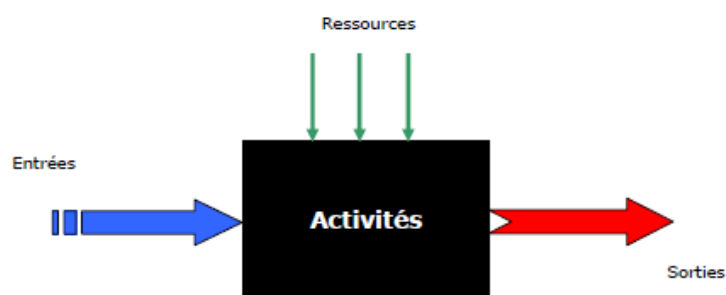


Figure II.3 : Représentation schématique d'un processus [MOU 02]

- **Comment mener une approche processus ?** [MON 08]

Les étapes suivantes décrivent la démarche pour mener une approche processus:

- **Etape1: cartographier les processus**

Cette première étape consiste à établir une vue d'ensemble des processus. Le travail de cartographie relève de l'équipe de direction. Cette photographie de l'ensemble des processus de l'entreprise permet d'identifier les différents types de processus de réalisation, de support et de pilotage

A. Processus de réalisation : Ils contribuent à la réalisation du produit ou service. Ils sont dans le faire de l'entreprise.

B. Processus de support : Également appelés processus de soutien, ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

C. Processus de pilotage : Ils sont le nerf du système. Ils participent et contribuent en effet à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Ils sont les fils conducteurs des processus de réalisation et de support. Ils les pilotent, les surveillent

Une fois la cartographie établie, il est intéressant de discerner les différents niveaux de maturité de l'entreprise sur les processus. Mettre en évidence revient à "colorier" la

cartographie. En trouve en [Annexe 3] une grille d'auto évaluation composée de 17 critères formulées en affirmation.

➤ **Etape 2 : choisir les processus clés**

A partir de la cartographie établie, les processus clés doivent être identifiés et sélectionnés. Un processus clés, quel que soit son type, contribue majoritairement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise .Connaitre ses processus s'avère donc essentiel pour mener en priorité les actions nécessaires à leur amélioration.

➤ **Etape 3 : Déployer les objectifs sur les processus clés**

Cette étape importante consiste à déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus clés identifiés et sélectionnés. Déployer signifie affecter, fixer et décliner .Il s'agit donc de définir des objectifs spécifiques à chaque processus, tout en conservant un parfait alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Nous allons considérer que les différents problèmes que rencontre l'entreprise sont situés au niveau des différents processus élémentaires (réalisation, support et pilotage), nous allons donc diviser le problème principal en trois catégories de sous-problèmes :

- les sous-problèmes des processus de réalisation.
- les sous-problèmes des processus de support.
- les sous-problèmes des processus de pilotage.

A. les sous-problèmes des processus de réalisation

Pour les processus de réalisation, nous avons retenu les processus suivants :

1. **Processus élémentaire marketing [BEN 05]**

- ◆ Des techniques de marketing peu développées ; Il en ressort, que même si les entreprises ont mené quelques efforts mais ce dernier restent vains.
- ◆ Absence d'études de marchés.
- ◆ Absence d'une force de vente

2. Processus élémentaire approvisionnement : [BEN 05]

- ◆ Une politique d'approvisionnement à court terme.
- ◆ Une méconnaissance du marché empêchant d'obtenir les meilleurs prix.

3. Processus élémentaire achat : [BEN 05]

- ◆ Élaboration d'une politique d'achats non structurée.
- ◆ Non évaluation de marché des fournisseurs conjoint à une absence d'une politique commerciale ce qui augmente le prix d'achat.

4. Processus élémentaire logistique [HAS 06]

- ◆ Stock élevé,
- ◆ Absence d'un inventaire permanent ce qui induit une mauvaise appréciation des mouvements de stocks.
- ◆ la faible optimisation des procédures le long de la chaîne.

5. Processus élémentaire commercial [BEN 05]

- ◆ Absence d'une politique commerciale agressive pour individualiser clairement les produits et construire durablement une image de marque positive indispensable pour soutenir la défense des parts de marché.
- ◆ Le système de calcul des coûts de revient n'est pas fiable, qui est due à une absence de la comptabilité analytique.

6. Processus élémentaire de fabrication : [HAS 06]

- ◆ Absence de la fonction méthode et ordonnancement.
- ◆ Manque de main-d'œuvre qualifiée.
- ◆ Le taux d'utilisation des capacités est relativement moyen ou faible.
- ◆ Les PME héritent d'un outil très vétuste et le type de maintenance est exclusivement focalisé sur les interventions curatives.

B. les sous-problèmes des processus de support [ASS 06]

Pour les processus de support, nous avons considéré les deux processus élémentaires suivants :

1. Le processus élémentaire Ressources Humaines

- ◆ Inexistence d'une gestion prévisionnelle du personnel
- ◆ La fonction formation et perfectionnement qui s'avère prise en charge de manière très peu dynamique.
- ◆ La qualification est très insuffisante, et le taux d'encadrement faible.
- ◆ Mauvaise répartition des effectifs.

2. Le Processus élémentaire finance

- ◆ Une diminution progressive de trésorerie jusqu'à la cessation de paiements. Cela est essentiellement dû à une insuffisance de liquidités et à une insuffisance de rentabilité.
- ◆ Insuffisance de l'autofinancement (indépendance de l'entreprise envers les banques, les marchés de capitaux et les actionnaires) implique une faible augmentation des investissements ;
- ◆ Contrôle budgétaire inexistant.

C. les sous-problèmes des processus de pilotage [HAS 06]

1. Processus élémentaire système d'information

- ◆ Procédures non formalisées et des outils informatiques peu développés.
- ◆ Les PME Algériennes se caractérisent par la méconnaissance des NTIC
- ◆ Absence d'un système de contrôle de gestion et de tableaux de bords.
- ◆ Absence de la comptabilité analytique

2. Processus élémentaire stratégie

- ◆ Il nous semble que l'entreprise n'a pu dresser une analyse relativement objective de sa situation interne (les forces et faiblesses) et de son environnement (les opportunités et menaces)

3. Processus élémentaire organisation L'organisation mise en place est de type fonctionnel, structurée en directions.

- ◆ Négligence des structures comme R&D.
- ◆ Absence d'un manuel d'organisation.

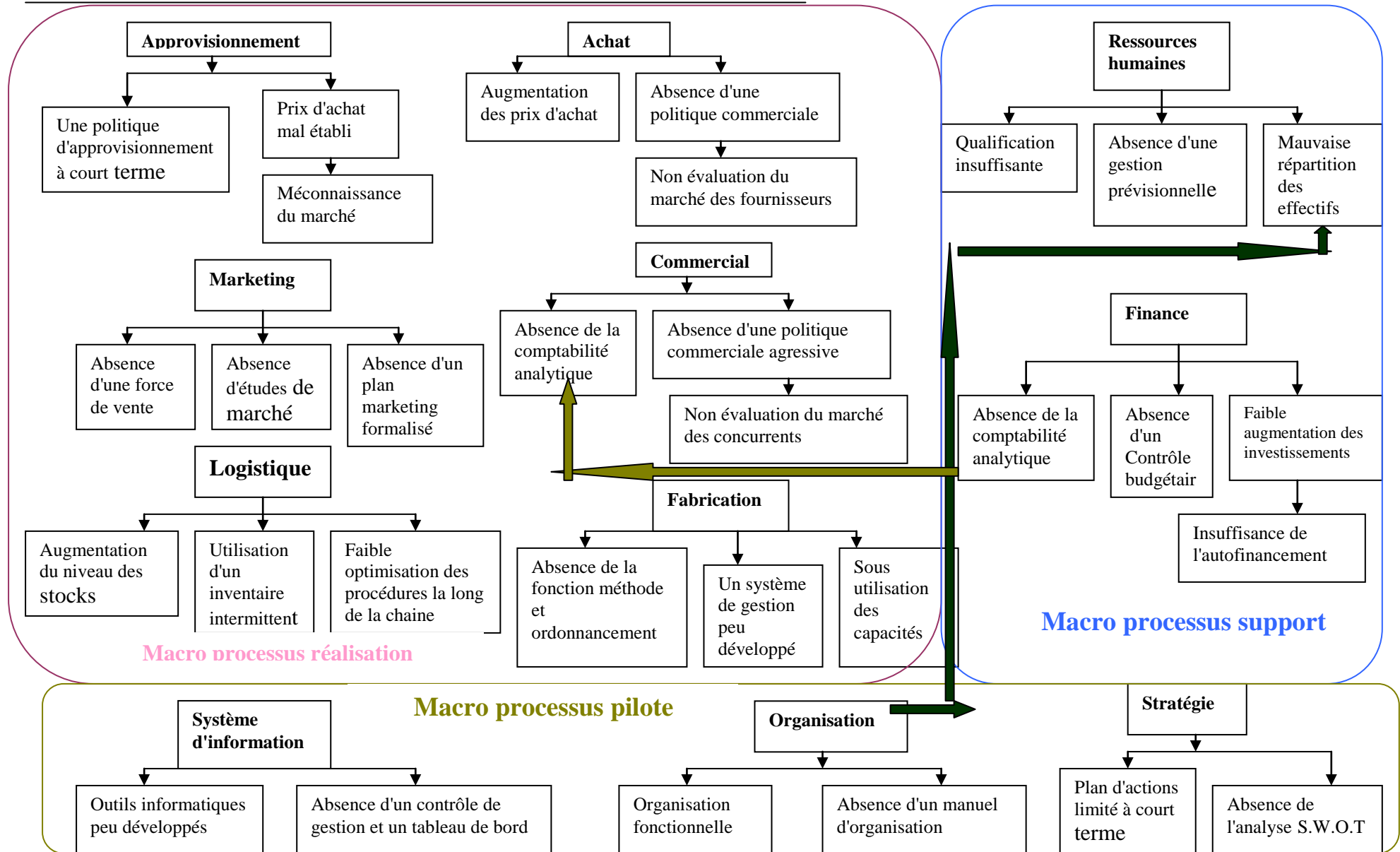


Figure II.4: Arbre récapitulatif des problèmes selon l'approche processus

Étape 4 : Analyse des objectifs

Après une analyse détaillée des problèmes que l'entreprise est censés résoudre, on effectuera ensuite une analyse des objectifs liés à la situation problématique, Dans le contexte de la MCL une différence est faite entre trois niveaux d'objectifs.

[Figure II.5]



Figure II.5 : niveau des objectifs [AGU 06]

➤ L'objectif global

L'objectif global représente l'objectif de niveau le plus élevé, la raison d'être du projet. Il précise les transformations apportées par le projet à long terme. [AGU 06]

L'objectif global dans notre cas n'est autre que l'amélioration de la performance des entreprises industrielles en Algérie pour faire face à la concurrence internationale, aussi bien sur le marché local qu'international et assurer sa pérennité dans une économie qui passe de la protection à l'ouverture.

➤ L'objectif spécifique

L'objectif spécifique représente le cœur du projet, ce pourquoi les parties prenantes se mobilisent dans l'immédiat. Il s'agit de l'objectif à atteindre à la fin du projet ou dans un délai raisonnable à son issue. Il concerne les bénéfices durables pour le groupe cible. Cet objectif doit être spécifique, mesurable, précis, réaliste et limité dans le temps. On utilise souvent l'acronyme SMART (Specific, Measurable, Approved, Available, Realistic-Reliable, Time bound). [AGU 06]

L'objectif spécifique de notre projet est la mise à niveau des fonctions ou des processus des PME/PMI Algériennes tout en respectant le bon équilibre entre trois facteurs, dont la qualité, coûts et délais.

➤ **Les résultats**

Les résultats correspondent aux résultats réels qui découlent des activités réalisées dans le cadre du projet. L'ensemble des résultats obtenus doit permettre d'atteindre l'objectif spécifique. [AGU 06]

Le principal résultat attendu c'est celui qui assure la pleine satisfaction des attentes des clients, en recherchant simultanément l'optimum économique pour garantir le développement et l'amélioration de la performance de l'entreprise

L'atteinte de ce résultat c'est l'atteinte des résultats en termes de Qualité- Coûts – Délais.

a. Qualité : [

La qualité ne peut pas être considérée comme une heureuse retombée du respect des procédures de fabrication ou de conception. La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée (voulue et décidée) et pilotée (processus de transformation) pour dégager un résultat en utilisant un système de management de la qualité digne de ce nom avec un personnel qualifié, prenant en compte tous les besoins des clients relatifs à la qualité, aux délais, aux prix.

b. Coûts : [BEN 05]

Abaissement des coûts par l'amélioration des opérations de processus, la suppression des opérations non valorisantes et la réduction des pertes, Il s'agit d'investir en matériels, méthodes et techniques.

c. Délais : [NAC 07]

Réduction des délais en assurant une meilleure qualité, au meilleur coût :

-En minimisant le temps de transition entre interfaces.

-En augmentant la productivité et en assurant la disponibilité des stocks au temps voulu.

Cependant, ces résultats n'apparaissent concrètement que lorsque ceux-ci seront définis pour chaque fonction ou processus d'une entreprise

- ***L'approche fonctionnelle*** : nous proposons à présent de définir les résultats pour chacune des fonctions suivantes :

a. Stratégie : [HAS 06]

Le résultat attendu de la mise à niveau de cette fonction c'est d'avoir une vision stratégique claire : avoir des choix stratégiques et structurels qui déterminent l'orientation, à long terme, des activités et qui facilitent l'ouverture de l'entreprise sur son environnement.

b. Organisation : [BES 07]

La structuration de la fonction organisation doit soutenir les trois facteurs de contingences pris individuellement ou ensemble (Les contraintes environnementales, Les facteurs technologiques, Les choix stratégiques).

Le système d'information doit évoluer à travers le temps pour passer d'un simple système traitant uniquement des informations comptables, à des systèmes experts traitant de la planification stratégique.

c. Marketing/vente : [HAS 06]

Besoins des clients, répondre au mieux et au plus vite à leurs attentes, être en permanence à leur écoute, tout en veillant à la mobilisation des vendeurs, constituent les objectifs phares de la fonction marketing.

Dans cette perspective, il est appelé à maîtriser davantage les subtilités de la vente que les techniques de production.

d. Production : [HAS 06]

La fonction production vise ainsi à élaborer et à exécuter les études et les projets de production, à choisir les équipements adéquats et à prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais et l'adéquation des spécifications du produit aux besoins du marché.

e. Ressources humaines : [ASS 06]

Procurer à l'entreprise la quantité et la qualité nécessaire de compétences humaines afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long termes.

f. Finance : [HAS 06]

Le responsable financier de l'entreprise est appelé à résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise, à la préservation de son équilibre financier et à la sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation.

- *L'approche processus* : les résultats attendus de chacun des processus élémentaires suivants :
 - **Les processus de réalisation :[HAS 06]**

a. Processus marketing :

Instaurer l'esprit marketing au sein du personnel en s'orientant vers le conseil au client et surtout vers l'écoute de leurs besoins, afin de permettre à l'entreprise d'orienter sa stratégie.

b. Processus achat :

Le processus achat doit gérer ses achats en quantité mais aussi en valeur, donc s'assurer de la faisabilité des plans d'approvisionnements d'un point de vue comptable en vérifiant la disponibilité des fonds.

c. Processus approvisionnement :

Il s'agit d'acquérir les biens ou services nécessaires, au niveau de la qualité voulue, en quantité souhaitée, aux coûts les plus bas, dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.

d. Processus logistique :

L'objectif est que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût.

e. Processus commercial

Une entreprise qui réussit est une entreprise qui sait vendre, qui fidélise ses clients et qui assoit sa réputation sur le marché ce qui ressort du processus élémentaire commercial.

f. Processus fabrication :

Elle doit fabriquer des produits de qualité, dans les meilleurs délais, au moindre coût, tout en s'adaptant rapidement aux demandes changeantes des clients.

- **Les processus de support [ASS 06]**

a. Processus ressources humaines

Mettre en œuvre des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique et son implication dans les choix stratégiques de l'entreprise.

b. Processus élémentaire finance

La mise en œuvre d'une politique financière équilibrée (Financement, liquidité et rentabilité) est l'objectif principal du processus élémentaire finance

- **Les processus de pilotage [HAS 06]**

a. Processus élémentaire système d'information :

L'entreprise a besoin de se doter d'un autre type de système d'information tourné vers l'extérieur et vers le futur, capable de permettre à l'entreprise de « desserrer la contrainte du temps », que les chercheurs en la matière ont appelé, «Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise».

b. Processus élémentaire stratégie :

L'entreprise doit connaître par ce processus son environnement en anticipant les menaces et les opportunités et en définissant ses forces et ses faiblesses pour définir les choix stratégiques qui se répercutent sur les plans d'actions à court, moyen et long terme.

c. Processus élémentaire organisation :

Les dirigeants doivent prendre les moyens de rendre les organisations plus efficaces, et se doter d'autres outils de travail, de structures organisationnelles modifiés et adaptées à de nouveaux modes de fonctionnement et soutenir la stratégie.

5. Etape5 : Le plan d'activités

Lorsque la structure des objectifs est clairement définie on établira l'ensemble des activités qui permettront d'aboutir à chacun de ces résultats et objectifs.

Il importe d'identifier toutes les activités requises même si elles n'apparaissent pas dans l'analyse des problèmes, car celle-ci est rarement exhaustive. [AGU 06]

Avant de remédier à toutes les insuffisances relatives à chacune des approches, il est nécessaire de mettre en exergue trois cas de figure particuliers :

- Une des préoccupations majeures des entreprises est d'agir en 1er lieu sur les problèmes engendrés par le triplet Qualité –Coûts –Délais.

-Suggérer que les plans d'activités qui résolvent les problèmes du rang inférieur suffisent à résoudre ceux du rang supérieur.

-Il y a parfois une dépendance entre les problèmes et qui ont été mis en évidence en superposant les arbres des problèmes pour chacune des approches : fonctionnelle et processus afin de restreindre le plan d'activités. Ce plan d'activités affectera vraisemblablement le triplet Qualité –Coûts –Délais qui affectera à son tour la performance de l'entreprise.

Par exemple :

- ***Selon l'approche fonctionnelle***

L'activité qui va résoudre le problème de la qualification au niveau de la fonction ressources humaines, va permettre de résoudre en même temps le même problème liés à la fonction production qui va permettre aussi d'augmenter la qualité par l'élimination du problème de sous qualification. [Figure II.6].

- ***Selon l'approche processus***

L'activité qui va résoudre les problèmes au niveau du processus marketing, va permettre de résoudre en même temps l'un des problèmes du processus commercial ce qui va permettre de diminuer les coûts. [Figure II.6].

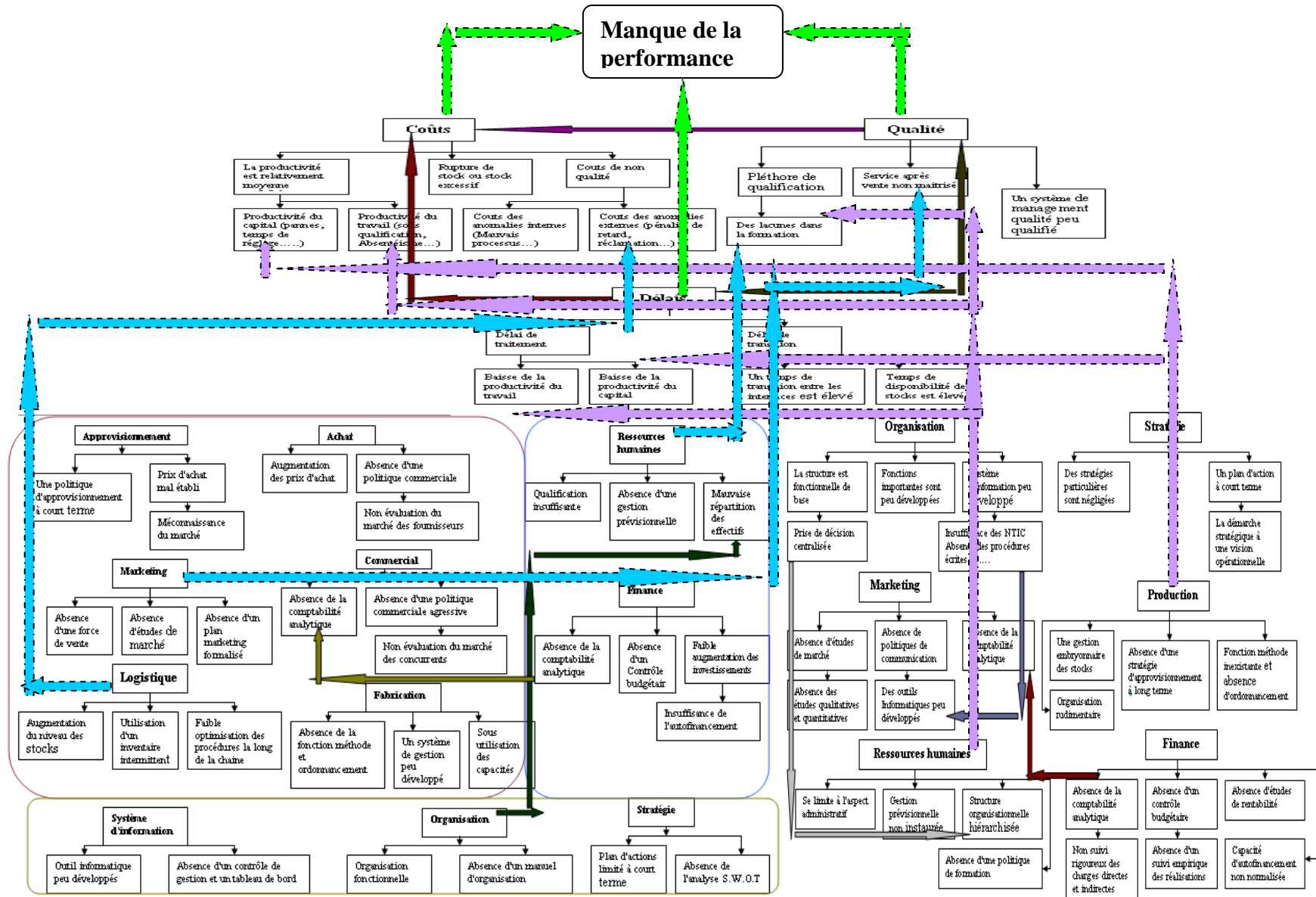


Figure II.6 : Arbre récapitulatif des problèmes selon les différentes approches

Plan d'activités selon l'approche par performance		
Qualité [BEN 05]	Coûts [BEN 05]	Délais [NAC 07]
<p>-Mettre en place un plan de formation pour augmenter la qualification du personnel.</p> <p>-Améliorer le service après vente par la gestion de la relation client (CRM).</p> <p>- Améliorer les compétences de l'encadrement commercial</p> <p>-Mettre en place du management de la qualité digne de ce nom par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place d'un dispositif de pilotage performant • Instaurer des dispositifs de surveillance • Respecter les normes et la réglementation • Mettre en place des reporting et des revues de direction. • dynamiser les audits 	<p>-Augmenter la productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La productivité du travail par : la mise en place des méthodes modernes de gestion comme GPAO, GMAO. • La productivité du capital par : l'optimisation de l'ensemble des facteurs d'hygiène de sécurité et conditions de travail des salariés (OHSAS18001). <p>-Mettre en place un système de motivation.</p> <p>-Adopter une politique commerciale bien structurée</p> <p>-Instaurer un système de calcul des coûts.</p> <p>-Réduire les coûts de non-qualité par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration des opérations de processus • Réduction des pertes • Amélioration des plans et dossiers de planification et de contrôle 	<p>-Rédaction et Accompagnement à la mise en place des procédures d'interfaces.</p> <p>-Réduction des cycles de production des produits</p> <p>-Livrer les clients dans les plus brefs délais</p> <p>- Elimination des documents papiers</p> <p>-Mettre en place d'une nouvelle méthode de la gestion des stocks (EDI).</p> <p>-Améliorer la productivité (productivité du travail et du capital).</p>

Tableau II.1 : Le plan d'activités selon l'approche par performance

Le plan d'activités selon l'approche fonctionnelle		
La fonction organisation :[BES 07]	La fonction stratégie :[HAS 06]	La fonction marketing/vente : [BEN 05]
<p>• La structure :</p> <p>-Il faudrait transformer la structure organisationnelle pour assurer l'interaction de celle-ci avec la stratégie de l'entreprise.</p> <p>Par exemple: les stratégies de différenciation sont compatibles, surtout avec les structures organiques (décentralisés) et divisionnaires.</p> <p>-Prise en compte des organisations importantes qui se sont négligées comme R&D.</p> <p>Mettre en place les nouvelles (NTIC) a pour effet de faire gagner du temps pour ajouter de la valeur: L'EDI (échange de données informatisées), l'aide à la décision, la GED (gestion électronique de document), le courrier électronique</p> <p>- L'implantation de progiciels de type ERP.</p> <p>-Mettre en place un système de contrôle de gestion, Un système de tableau de bord</p> <p>- Rédaction et accompagnement à la mise en place des procédures de gestion</p>	<p>-Etablir une analyse S.W.O.T (l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement) qui fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés</p> <p>- De repérer et d'évaluer les points forts et pistes de progrès et d'améliorer les points faibles pour fixer le plan d'activités de l'entreprise à court, moyen et long terme et les moyens engagés</p> <p>-Orientation des choix d'investissement et de technologie.</p> <p>-Doit intégrer les stratégies négligentes comme la stratégie marketing.</p>	<p>-Consolider une assise commerciale en menant une politique active de promotion / prospection visant à diversifier davantage la clientèle, et développer de nouveaux marchés étrangers,</p> <p>- Mettre en place un système de calcul de coût permettant à l'entreprise de définir sa politique de produits et de prix (comptabilité analytique)</p> <p>- Développer un système de communication, pour se faire connaître sur le marché et établir une bonne image de marque auprès des clients, afin de bénéficier d'un bon positionnement par rapport à la concurrence,</p> <p>- Développer un système d'information sur la demande et la concurrence permettant d'orienter la société dans ses choix stratégiques de nouveaux clients, nouveaux marchés et les prix.</p> <p>- Procéder à des études de marché (des études qualitatives et quantitatives, des enquêtes et des tests...)</p> <p>-Améliorer les compétences de l'encadrement commercial et de la force de vente au travers de « Coaching ».</p>

La fonction finance [ASS 06]	La fonction Ressources humaines [ASS 06]	La fonction production [HAS 06]
<p>-Etablir un organigramme qui reflète la situation réelle de l'organisation et un organigramme cible permettant la réalisation des objectifs de la fonction financière et comptable de l'entreprise.</p> <p>-Instaurer un système de comptabilité analytique de gestion :</p> <p>-Instaurer un manuel des procédures</p> <p>-Vérifier la rentabilité de l'investissement et analyser toutes les implications techniques, économiques et sociales de cet Investissement avant d'investir.</p> <p>- Améliorer la rentabilité économique et financière par la mise en place d'un système de contrôle budgétaire : comparaison de coûts calculés avec des coûts préétablis (déterminé à partir de l'observation statistique des périodes comptables antérieures, soit celle de coût standard, généralement calculé à partir d'une analyse technique normative réalisée par un bureau des méthodes).</p>	<p>-Mettre en place les outils et supports de la gestion et du développement de personnels</p> <p>-La mise en place d'une gestion prévisionnelle du personnel.</p> <p>- Utiliser la formation comme outil pour accroître la mobilité professionnelle.</p> <p>-Accompagner à la sélection et au recrutement de nouvelles compétences</p> <p>-Proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats</p> <p>-Optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, à court, moyen et long terme, en quantité et en qualité.</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Système de production : <p>-Introduire de nouvelles techniques de gestion de la production (un système GPAO)</p> <p>-Lancer les procédures de certification ISO</p> <p>-Mettre en place un système de maintenance préventive</p> <p>-Agencer et aménager un bureau d'étude assurant l'ordonnancement</p> <p>-Mettre en place de nouvelles méthodes de calcul des coûts adaptées aux caractéristiques spécifiques des Pme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des stocks : <p>-Mettre en place une nouvelle méthode de gestion des stocks.</p> <p>- les stocks ont besoin de faire l'objet d'un contrôle et suivi permanent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achats et approvisionnements : <p>- Elaborer une stratégie marketing de l'approvisionnement : évaluer et sélectionner les fournisseurs.</p> <p>-La négociation des achats par la prise en considération des conditions commerciales (prix, délais, quantités, avantages...)</p>

Tableau II.2 : Le plan d'activités selon l'approche fonctionnelle

Plan d'activités selon l'approche Processus		
Les processus de réalisation : [HAS 06]	Les processus de support : [ASS 06]	Les processus de pilotage :
<ul style="list-style-type: none"> • Processus marketing : <p>-Améliorer la connaissance des marchés et des besoins à travers la réalisation des études de marché « Tests Produits, sondages, les enquêtes et Les études quantitatives et qualitatives » nécessaires pour la construction d'une offre adaptée.</p> <p>-Instaurer l'esprit marketing au sein du personnel. -Amélioration de la force de vente au travers de coaching. -Choisir des actions et outils de communication en fonction de l'objectif, du budget et des moyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus achat : <p>Maîtriser le processus d'achat de suivre une démarche globale et cohérente de partage de rôle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus Approvisionnement : <p>-Adopter une approche marketing de l'approvisionnement pour connaître le marché des fournisseurs.</p> <p>-Rationaliser les approvisionnements : donner l'ordre à des fournisseurs de livrer des biens ou services, sous certaines conditions afin de réapprovisionner les stocks ou de référencer de nouveaux produits.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus logistique : 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus ressources humaines : <p>-Il est appelé à développer des programmes prévisionnels en matière d'acquisition, de stimulation et de développement de compétences distinctives fondées sur l'analyse des besoins de l'entreprise et de son environnement et à mettre en place un processus interactif d'apprentissage organisationnel.</p> <p>-Etablir un programme de formation</p> <p>-Mettre en place un système de motivation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus finance : <p>-La mise en place de la comptabilité analytique par la définition des centres de responsabilités et des centres de coûts au niveau des différentes entités.</p> <p>-Veiller à la disponibilité des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à les</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processus organisation : [BES 07] <p>-Restructurer l'organisation par la prise en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des différents systèmes de gestion, ▪ Reconnaissance des aspects formels et informels de coordination qui activent l'exploitation de cette structure, ▪ Prise en compte de la dimension humaine comme ressource spécifique et nécessitant un traitement différent des autres ressources. ▪ Prise en compte les choix stratégiques. <ul style="list-style-type: none"> • Processus stratégie : [HAS 06] <p>-Analyser les menaces et les opportunités de l'environnement et d'identifier les forces et faiblesses de</p>

<p>-Apporter l'optimisation de toute la chaîne logistique en optimisant le transport, le stockage, la distribution, l'approvisionnement et l'organisation du travail et la production.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus commercial :[HAS 06] <p>-Assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise. - Analyser et anticiper la demande et les besoins au niveau du marché. -Veiller à l'image de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus fabrication : [HAS 06] <p>-Mettre en place une fonction méthodes assurant l'ordonnancement et la planification de la production, - Un système de gestion d'entretien et de maintenance mérite d'être développé. -Mettre en place des méthodes de gestion développées comme GPAO. -Il apparaît ainsi que l'accroissement des capacités de production et la diversification représentent un enjeu stratégique important de l'entreprise, ce qui est directement lié aux équipements. -La direction gère sa gamme de produits en améliorant les produits existants, en ajoutant de nouveaux produits et en éliminant les produits désuets ou non rentables</p>	<p>développer et à les contrôler dans un souci d'efficience.</p> <p>-La réussite des investissements repose essentiellement sur l'étude de rentabilité au préalable, le moyen de financement et l'évaluation des projets d'investissement.</p> <p>-Instaurer un système de contrôle budgétaire (établir les écarts entre le coût réel et le coût prévisionnel).</p>	<p>l'entreprise (analyse S.W.O.T).</p> <p>-Etablir les lignes directrices à long, moyen et court terme qui serviront de cadre au pilotage de l'entreprise.</p> <p>-Evaluer les points forts et faibles pour dégager le plan d'activité à court, moyen et long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus système d'information :[HAS 06] <p>-Développer les NTIC.</p> <p>-Instaurer un système de contrôle de gestion (mesurer les écarts par rapport aux objectifs).</p> <p>- Réaliser le tableau de bord de synthèse.</p> <p>-Etablir un manuel d'organisation.</p>
--	---	--

Tableau II.3 : Le plan d'activités selon l'approche processus

6. Etape6 : Ressources/Moyens

Le projet requiert des moyens **physiques, financiers et humains**, qu'il faut identifier, caractériser et quantifier, cela dès le départ. L'estimation des moyens est en effet indispensable pour établir le budget, s'assurer qu'ils seront disponibles et que le projet sera donc réalisable. Elle est également nécessaire pour apprécier l'efficacité du projet : vérifier que ses coûts sont raisonnables. [LED 05]

Les ressources dont doit disposer le projet pour pouvoir effectuer les activités prévues peuvent par exemple consister en:

- Ressources humaines**, pour accomplir des activités, des ressources humaines en termes de compétence sont nécessaires.
- Ressources matérielles**, prévoir un besoin éventuel en équipement et en logiciels de gestion (calcul des coûts, gestion des achats...).
- Ressources financières/financement**.
- Durée** (combien de temps faut-il pour réaliser chacune des activités)
- Locaux** (bureaux, locaux pour la formation etc...). [ORT 03]

IV. *La matrice du cadre logique*

La matrice du cadre logique est le produit final et tangible de la méthode. On peut la décrire en toute généralité comme un tableau ou matrice de 4 lignes horizontales et 4 colonnes verticales. Les lignes correspondent aux différents niveaux des objectifs du projet. Quant aux colonnes décrites : la logique d'intervention, les moyens et les hypothèses. [AGU 06]

Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique

	Logique d'intervention	Moyens	Hypothèse
Objectif global	Améliorer la performance de l'entreprise		Adhésion à l'OMC, accord UE
Objectif spécifique	Mise à niveau des PME/PMI.		Volonté des dirigeants à coopérer dans le cadre du projet de MÀN
Résultats	Selon l'approche par performance		
	Qualité : Amélioration de la qualité		
	Coûts : Abaissement des coûts		
	Délais : Réduction des délais		
	Selon l'approche processus		
	Les processus De réalisation	<p>Processus marketing : Instaurer l'esprit marketing en s'orientant vers l'écoute du client et le satisfaire.</p> <p>Processus achat : Gérer les achats en quantité et en valeur</p> <p>Processus approvisionnement : Acquérir les biens/services dans les meilleures conditions de qualité, prix et délai.</p> <p>Processus logistique : Minimisant la chaîne logistique tout en respectant le délai, le coût et la qualité</p> <p>Processus commercial : Savoir vendre et veiller à l'image de marque.</p> <p>Processus fabrication : Fabriquer des produits de qualité dans les meilleurs délais au moindre coût</p>	
	Les processus de support	<p>Processus ressources humaines : Mettre en place des compétences nécessaires</p> <p>Processus finance Mise en œuvre d'une politique financière équilibrée</p>	

Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique

	<p>Les processus de pilote</p>	<p>Processus système D'information : Se doter d'un système d'information permet de desserrer la contrainte du temps.</p> <p>Processus stratégie Définir les choix stratégiques pour dégager un plan d'action à court, moyen et long terme</p> <p>Processus organisation : Adapter l'organisation à la stratégie</p>		
<p>Activités</p>		<p>Selon l'approche fonctionnelle</p>	<p>Formation</p> <p>OHSAS18001,formation,GPAO,GMAO</p> <p>Un système de contrôle et de suivi</p> <p>OHSAS18001,formation,GPAO,GMAO</p> <p>Manuels de gestion des interfaces.</p> <p>ERP, EDI</p> <p>Cabinet conseil, formation</p> <p>études de marché, tests produit budget</p> <p>Analyse multicritère des fournisseurs</p>	
	<p>La fonction organisation: L'adéquation de l'organisation avec l'environnement, la technologie et la stratégie et l'évolution du système d'information.</p> <p>La fonction stratégie : Avoir une vision stratégique claire</p> <p>La fonction marketing/Vente : Etre en permanence à l'écoute du client et répondre au mieux et le plus vite à leur attente</p> <p>La fonction production : Produire dans les meilleures conditions de prix, qualité, délai et les besoins du marché</p> <p>La fonction RH : Procurer la quantité et la qualité nécessaire de compétences humaine</p> <p>La fonction Finance : Préservation de l'équilibre financier</p>			
	<p>Selon l'approche par performance</p>	<p>Qualité : Augmenter la qualification du personnel Instaurer un système performant de management de la qualité</p> <p>Coûts : Augmenter la productivité Réduire les coûts de non-qualité</p> <p>Délais : Augmenter la productivité, supprimer tous les opérations non valorisantes mettre en place une méthode pour la Gestion des stocks</p>		
	<p>Selon l'approche processus</p>	<p>Processus marketing : Instaurer l'esprit marketing La mise en place d'une stratégie de communication</p> <p>Processus achat : Maîtriser les achats et connaître le marché des fournisseurs</p> <p>Processus approvisionnement : Adopter une approche marketing et rationaliser les approvisionnements</p>		

Chapitre II : Conception du projet de mise à niveau avec la méthode du cadre logique

<p>Les processus De réalisation</p>	<p>Processus logistique : Minimisant la chaîne logistique</p> <p>Processus commercial : Assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise Connaître le marché des fournisseurs.</p> <p>Processus fabrication : Utiliser des méthodes modernes de gestion et instaurer la fonction méthode Augmenter les capacités du personnel et des équipements.</p>	<p>EDI</p> <p>GPAO, budget, Equipements et formation</p>	
<p>Les processus de support</p>	<p>Processus ressources humaines : Instaurer des programmes prévisionnels et développer la qualification.</p> <p>Processus finance Instaurer la comptabilité analytique et le système de contrôle budgétaire Elaborer une étude de rentabilité et des projets d'investissement</p>	<p>Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP), Cabinet conseil</p> <p>Logiciel calcul des coûts (ERP) stratégie, tableaux de bord</p> <p>Simulation, budget</p>	
<p>Les processus de pilote</p>	<p>Processus système D'information : Mettre en place un tableau de bord et un système de contrôle de gestion Améliorer le système d'information</p> <p>Processus stratégie Définir les choix stratégiques</p> <p>Processus organisation : Adapter l'organisation à la stratégie</p>	<p>système d'information ERP</p> <p>la stratégie de l'entreprise</p>	
<p>Selon l'approche fonctionnelle</p>			
<p>La fonction organisation: Mettre en place un tableau de bord, un système de contrôle de gestion et un manuel d'organisation et une structure adéquate à la stratégie Système d'information performant</p> <p>La fonction stratégie : Définir les démarches de la planification stratégique</p> <p>La fonction marketing/Vente : Mettre en place une démarche marketing Consolider une assise commerciale</p> <p>La fonction production : Mettre en place des nouvelles techniques de gestions et la fonction méthode mettre en place un système de maintenance préventive Augmenter la qualification du personnel</p> <p>La fonction RH : Mettre en place un système de gestion prévisionnelle Mettre en place un plan de formation et un système de motivation</p> <p>La fonction Finance : Instaurer un système de comptabilité analytique Définir une démarche de décision et d'évaluation des investissements Mettre en place un système de contrôle budgétaire</p>		<p>Système d'information la stratégie de l'entreprise ERP</p> <p>Cabinet conseil, formation études de marché, tests produit budget</p> <p>GPAO Equipements de production Formation : lieux et financement</p> <p>Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP), Cabinet conseil Logiciel calcul des coûts (ERP) Simulation, budget stratégie, tableaux de bord</p>	

Tableau II.4: Matrice du cadre logique du projet de mise à niveau

V. Conclusion

En guise de conclusion, suite à cette modeste analyse du cadre logique lors de la conception du projet, il est certain qu'il s'est avéré un moyen de communication structuré. Pour qu'il demeure utile tout au long de la durée du projet, il doit être révisé. Donc, il est important dans le cadre du projet d'identifier les indicateurs grâce auxquels il sera possible de mesurer les progrès réalisés par le projet à chaque niveau à mesure que les intervenants connaissent des changements à apporter.

Reste à présent à déterminer la phase de pilotage du projet de mise à niveau.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord pour le pilotage du projet de mise à niveau

I. Introduction :

Le cadre logique d'un projet décrit souvent les activités à entreprendre de manière globale. Une fois le cadre logique complet lors de la phase de conception, la planification peut continuer pour ajouter les détails opérationnels par la mise en place d'un système de pilotage qui apparaît donc comme indispensables pour suivre les réalisations, les évolutions, les écarts et permettre, si nécessaire, un ajustement des actions mises en œuvre.

Dans ce troisième chapitre, Nous allons élaborer un tableau de bord pour le pilotage du projet de mise à niveau dont la matrice du cadre logique devrait constituer le point de départ.

Dans un premier temps, nous allons décrire les différentes pistes en matière de pilotage de la performance. Ensuite, nous exposerons le concept de tableau de bord dont nous citons un ensemble d'indicateurs selon les différentes approches, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions.

II. Le pilotage de la performance d'un projet

Dans le contexte économique actuel, il ne suffit pas d'une bonne stratégie pour atteindre les objectifs fixés. Les entreprises doivent aussi se battre pour mettre en œuvre leur stratégie, optimiser leurs opérations et apporter toujours plus de valeur à leurs clients. Selon une étude du magazine Fortune, moins de 10 % des stratégies élaborées par les directions sont appliquées avec succès. Il ressort d'une autre étude de Fortune que si échec il y a, dans plus 70 % des cas, ce n'est pas la stratégie proprement dite qui est en cause, mais sa mise en application.

Les entreprises cherchent de nouvelles solutions pour optimiser leur gestion et améliorer ainsi les réalisations en fonction de la stratégie définie. Il s'avère que le pilotage de la performance constitue une méthode de gestion proactive et prédictive efficace.

La notion de pilotage n'est pas nouvelle. Dans les années 1970 déjà, le MIT a lancé le concept d'EIS (Exécutive Information Systems) recouvrant un langage de quatrième

génération et des systèmes informatiques d'aide à la décision qui devaient permettre à quelques dirigeants de disposer d'un résumé des données financières de l'entreprise. Aujourd'hui, les dirigeants sont à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue plus globale de leur entreprise ou même d'un secteur d'activité. En effet, les dirigeants cherchent à évaluer une performance multicritère touchant aussi bien au social (performance humaine), à la technique (l'aspect industriel) qu'à l'économique.

Le pilotage de la performance peut répondre à plusieurs objectifs :

- Dresser un état de la situation (par ex. délais d'attente),
- Faciliter les comparaisons (par ex. entre les régions Algérienne), mais surtout
- Favoriser et soutenir les apprentissages des acteurs quant aux programmes et services mis en place, en déterminer les points forts et les lacunes et, conséquemment, discuter des correctifs à y apporter.

1. Modes de pilotage de l'entreprise [LOR 91]

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations, nous distinguons en pratique deux catégories d'outils de pilotage :

▪ Les systèmes prévisionnels:

Ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire. Il existe deux grandes catégories de systèmes prévisionnels :

- Le plan stratégique : il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat, ...).
- Le plan opérationnel : ce document a une vision à moyen terme et comprend :
 - Une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
 - Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement.
 - Des comptes de résultats prévisionnels.

- Enfin le budget constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice

- **Les outils de suivi de réalisation:**

Afin de constater et d'analyser a posteriori les performances de l'organisation, il existe différents moyens :

- La comptabilité générale : elle rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du Bilan. D'un point de vue du pilotage de la performance, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.
- La comptabilité analytique : chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, sa marge, sa rentabilité.
- Le contrôle budgétaire : il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations ...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.
- Le reporting : c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre.

Nous venons de lister, de façon quasi-exhaustive, l'ensemble des outils de pilotage que l'on peut trouver au sein d'une organisation qui sont des outils incontournables pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais ne sont pas suffisantes pour assurer une congruence d'objectifs entre les décisions des managers et les actions. Il fallait donc mettre en place un système de pilotage apte à suivre ces indicateurs qui n'étaient plus seulement financiers : le tableau de bord. Un tableau de bord offre une vision multidimensionnelle de la performance, c'est ce qui en fait sa pertinence, contrairement aux autres outils.

Il semble donc nécessaire d'expliquer ce qu'est un tableau de bord de façon plus détaillée.

2. La notion du tableau de bord

Le tableau de bord se définit comme un instrument d'action dans lequel un « ensemble d'indicateurs peu nombreux sont intégrés 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 la nature de leurs fonctions » [BOU 03].

Le tableau de bord « est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de "management par les chiffres" qui a commencé à déferler dès la fin du XIX^e siècle ».

Un tableau de bord est « *un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physique ou qualitatifs* » [BOI 99]

Nous retenons une autre définition qui est donnée par Jean Yves SAULOU et qui stipule que:

« *Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal: c'est-à-dire ce titre, un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes* » [SAU 92]

Plusieurs concepts découlent de cette définition, à savoir:

- Le tableau de bord doit être élaboré pour un seul homme (**le responsable**) dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. Si l'un de ces

éléments change (le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés) la configuration du tableau de bord doit changer également;

- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique car, d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur, de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système;
- C'est un outil d'aide à la décision. En effet, la batterie d'indicateurs qu'il contient, permet d'avoir une vue d'ensemble du système et de déceler les perturbations pour prendre les décisions d'orientation de la gestion;
- C'est, également, un outil d'aide à la prévision. Il ne représente pas, uniquement, la situation actuelle et la situation passée mais également la situation envisageable en fonction de l'historique des indicateurs.
- Le tableau de bord est un instrument de contrôle, mais ce n'est pas le contrôle dans le sens de vérifier pour sanctionner, c'est dans le sens de surveiller pour apprendre.

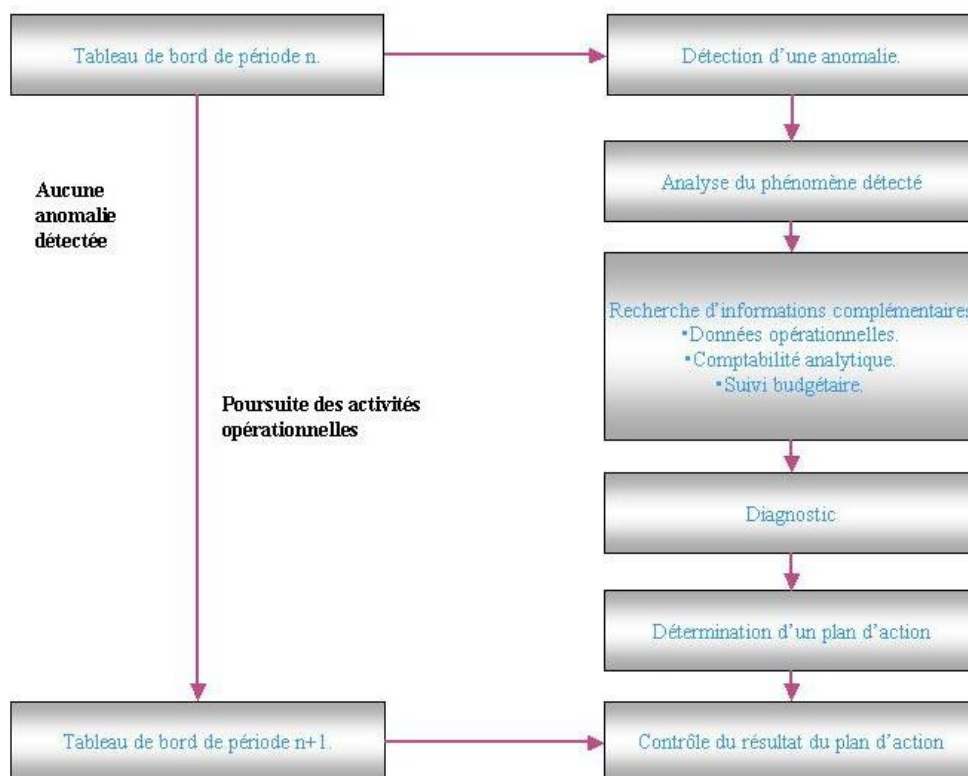


Figure III.1: Le tableau de bord : un instrument de pilotage [VIL 03]

Avant l'élaboration du tableau de bord, le choix de la périodicité s'impose.

3. Le choix de la périodicité :

Le choix de périodicité a pour objectif de rechercher la périodicité de présentation du tableau de bord au décideur, ainsi la première question à se poser : Comment faire pour déterminer la périodicité optimale ?

On distingue plusieurs horizons temporels :

- Quotidiens : pour la coordination des opérations sur le terrain ;
- Hebdomadaires : pour l'allocation opérationnelle des ressources et la supervision des équipes ;
- Mensuels : pour le suivi des activités et du budget ;
- Trimestriels ou annuels : pour le contrôle et l'évaluation de la performance générale ;
- Périodiques ou finaux : à la fin d'une activité ou d'un ensemble d'activité, d'étapes de projet ou de phase de programmes ;
- Circonstanciels : laissés à la discrétion du gestionnaire, ou produits au gré des événements ou de l'apparition des problèmes.

La périodicité ou la fréquence d'un tableau de bord de gestion n'est utile que si elle permet de visualiser l'objectif à atteindre et de prendre la décision en temps réel. La décision dont il s'agit, doit être précédée par une présentation de la forme des indicateurs.

III. Elaboration d'un tableau de bord pour le pilotage du projet de mise à niveau

La conception d'un système de tableau de bord obéit à une démarche constituée de cinq principales étapes agencées comme suit:

1. Comprendre les objectifs généraux du projet, les objectifs spécifiques et les résultats attendus.
2. Repérer les actions/activités permettant d'atteindre les résultats attendus
3. Le choix des indicateurs pertinents ;

4. La collecte des informations ;

5. La mise en forme des tableaux de bord. [GER 00]

Les deux premières étapes se réfèrent toujours à un document de projet existant.

La grille du cadre logique constitue un modèle utile dans l'explicitation de la structure du projet et dans l'analyse des liens qui unissent les éléments du projet, cette grille étant présentée au chapitre II .Elle doit être utilisée pour récapituler la structure du projet et orienter le travail d'explicitation et d'analyse.

L'idée qui régit la structure du projet est qu'en fournissant certains apports, les activités sont mises en œuvre et engendrent des produits. La réalisation de ces produits doit conduire à celle de l'objectif spécifique du projet, ce qui à son tour contribue à la réalisation de l'objectif de développement plus large. Un lien direct existe entre l'objectif spécifique du projet et les problèmes fondamentaux indiqués dans la phase d'identification du projet, l'énonciation du ou des objectifs spécifiques est, ou doit être, l'inverse du problème auquel s'attaque le projet.

1. Le choix des indicateurs pertinents

La définition des objectifs et les plans d'activité structure en amont le choix des indicateurs car, elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée. Nous allons présenter dans ce qui suit la définition d'un indicateur, les critères de sa qualité, la typologie des indicateurs et le choix d'un référentiel.

➤ La notion d'indicateur

Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet qui sont des outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet.

Philippe Lorino donne une définition assez détaillée du concept d'indicateur et qui stipule que *"Un indicateur est beaucoup plus qu'un chiffre. C'est en effet, un outil de gestion plus ou moins complexe réunissant une série d'informations, notamment:*

- *Sa propre définition (description par un texte);*

- *Sa raison d'être: l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un benchmarking;*
- *La désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises);*
- *La désignation d'un acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise le mieux le levier d'action correspondant);*
- *La périodicité de production et de suivi de l'indicateur;*
- *Sa définition en extension: la formule et les conventions de calcul;*
- *Les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de données, saisie manuelle);*
- *Les modes de segmentation, pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes détaillées (exemple: segmentation géographique- décomposition par territoire, segmentation part types de marchés, segmentation par lignes de produits, segmentation par centres de responsabilité...);*
- *Les modes de suivi (budget, réel, écart budget/réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure, cumul depuis le début de l'année...);*
- *Le mode de présentation (chiffre, tableaux, graphiques, courbes...);*
- *Une liste de diffusion." [LOR 98]*

La vocation principale d'un indicateur est de permettre le suivi de l'atteinte d'un objectif ou d'un plan d'actions. Il convient cependant, de rappeler, dès maintenant, qu'un indicateur est toujours discutable; ce n'est qu'un instrument de mesure et la réalité dont il essaye de rendre compte est souvent, plus complexe.

➤ **Les critères de qualité d'un indicateur [FER 02]**

Les indicateurs sont des outils de navigation et de décision. Un bon indicateur doit répondre aux critères suivants :

- Etre **mesurable** : on doit pouvoir l'enregistrer et l'analyser qualitativement ou quantitativement.
- Etre **statistiquement fiable** : le suivi quantitatif doit indiquer les changements statistiquement significatifs.

- Etre ***précis et vérifiable*** : être défini et mesuré de la même manière par tout le monde.
- Etre ***uniforme*** : ne pas changer dans le temps.
- Etre ***sensible*** : changer de manière proportionnée en réponse à des changements observés dans les conditions ou éléments mesurés.
- Etre ***utile*** : utilisable par un large éventail de participants, y compris au niveau communautaire

➤ **La typologie des indicateurs :**

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à l'action.

- Les indicateurs de suivi;
- Les indicateurs de résultat;

▪ **Les indicateurs de suivi :**

Ils servent de jalons à l'action et permettent de mesurer sa progression. Ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrices, avant que le résultat soit consommé. Mais avant la détermination des indicateurs de suivi, on doit établir le calendrier des activités et de ressources pour le suivi des moyens mobilisés.

• **Suivi des moyens mobilisés: [AGU 06]**

Tout projet consiste en une série de groupes de tâches (GT) qui déterminent ce qui va se faire dans le cadre du projet. Chaque GT est défini en fonction d'objectifs opérationnels et de résultats escomptés, liés à la matrice du cadre logique.

La gestion d'un projet impliquant diverses institutions et des partenaires différents, tend par nature à être compliquée ; en effet, chacun a ses objectifs, sa culture, ses pratiques et intérêts différents. Le nombre des conflits et des difficultés s'élève considérablement, et la planification devient d'autant plus importante puisque la

gestion d'un projet de ce type dépendra en grande mesure d'un calendrier des activités et des ressources et un suivi budgétaire.

- **Le calendrier des activités**

Un calendrier des activités est un outil méthodologique présentant les activités du projet et identifiant leur séquence logique ainsi que leur interdépendance. Le calendrier sert de base à la répartition des responsabilités de gestion pour mener à bien chaque activité.

Toutes les informations d'un calendrier des activités peuvent être résumées sous forme graphique « *Gantt* ». Le schéma peut être adapté en fonction de la durée prévue du projet. Un calendrier global du projet ne peut contenir que les activités mensuelles ou trimestrielles, tandis qu'un plan de travail trimestriel individuel peut se présenter sous forme hebdomadaire.

- **Le calendrier des ressources**

Une fois le calendrier des activités préparé, les ressources et les moyens peuvent être définis plus en détail.

Les estimations de coûts doivent se faire sur base d'un budget préparé de manière réfléchie et consciencieuse. Ils auront un impact significatif sur la décision d'investissement à prendre lors de l'instruction du projet et, ensuite, sur la bonne marche du projet si le feu vert a été accordé. La liste des activités doit à nouveau être transcrite dans un format de calendrier des ressources et des moyens. Chaque activité de cette liste devrait, ensuite, être passée en revue pour s'assurer que les moyens nécessaires à l'exécution de l'activité donnée sont dûment prévus. Cette liste peut être très détaillée.

Il convient, ensuite, de préciser les moyens nécessaires pour entreprendre les activités. Les informations relatives aux coûts devront probablement être regroupées ou résumées. La budgétisation du projet devrait permettre d'allouer les coûts aux différentes sources de financement de manière à ce que chaque partie ait une idée claire de sa contribution.

Une fois les coûts totaux calculés, il est important de se rappeler que l'organisme chargé de la mise en œuvre devra assumer tout coût récurrent pour poursuivre la fourniture des services au-delà de la vie du projet. Les coûts récurrents peuvent être couverts (entièrement ou partiellement) par le biais des revenus accrus générés par les activités du projet. Que ce soit le cas ou non, les implications des coûts récurrents nets du projet doivent être clairement spécifiées afin de déterminer l'impact futur sur le budget de l'organisme chargé de la mise en œuvre.

A ce niveau, Il est bien de déterminer les indicateurs de suivi pour le projet de mise à niveau qui donneront les informations utiles et nécessaires. En effet, la détermination des indicateurs doit être orientée vers la réalisation de l'objectif globale qui nécessite un suivi permanent de délai, de qualité et de coût, nous citons ci-après les plus répandues : **[CAR 02]**

Approche par performance	Indicateurs de suivi
Qualité	-% de non-conformité, -Taux de rebuts et retouches -Evolution des taux de défauts et des coûts associés
Coûts	-Coût de revient de l'heure travaillée -Montant des frais généraux -Evaluer le coût de la main d'œuvre
Délais	-Délai de fabrication pour les produits mis en ligne - Délai de réalisation de l'action de production

Tableau III.1 : les indicateurs de suivi selon l'approche par performance

Or, la détermination des indicateurs de suivi pour atteindre l'objectif global revient tout simplement à mettre en place des indicateurs de suivi pour chaque fonction ou processus afin de réaliser un suivi des actions mises en place.

- **Détermination des indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle : [CON 03]**

Approche fonctionnelle	Indicateurs de suivi
stratégie	-Avancement des réalisations des choix stratégiques
organisation	-Evolution de l'organisation par rapport à la stratégie
Marketing/vente	- Quantité vendue - Taux de réussite des devis
Production [WEB TAB]	-La quantité produite -La quantité en stock
Ressources humaines	-Taux d'absentéisme, effectifs, embauches, démissions. -Productifs/improductifs
finance	-Etat de la trésorerie

Tableau III.2 : les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle

- **Détermination des indicateurs de suivi selon l'approche processus**

Avant de déterminer les indicateurs de suivi et de résultats, il est indispensable d'avoir défini et mis en œuvre les éléments suivants: [MON 08]

A. L'alignement du processus:

Pour s'assurer de l'alignement du processus sur les objectifs prioritaires, il convient de reprendre la matrice de corrélation ad hoc, la matrice des choix des processus clés. Dans la colonne du processus considéré sont indiqués tous les objectifs auxquels ce processus est censé recourir. Les objectifs pour lesquels il existe une corrélation sont nécessairement des objectifs à prendre en compte en "entrée" du processus. Les corrélations les plus fortes, notées à 3 points, feront l'objet d'une focalisation. Ces objectifs doivent être mémorisés pour vérifier que les indicateurs qui seront définis sont bien cohérents avec ces objectifs.

B. le rôle d'un pilote de processus

Par son caractère transversal, un processus met à contribution plusieurs fonction de l'entreprise .Cette organisation croisée / matricielle a le mérite de mettre en valeur les interfaces entre l'organisation transverse (orientée client) et l'organisation fonctionnelle (orientée métiers /compétences).

Pour qu'un processus soit maîtrisé de bout en bout, il lui faut donc une propriétaire ou pilote, de préférence dans la fonction la plus impliquée.

Ce prioritaire sera responsable de l'efficacité globale du processus et donc de son amélioration permanente .Pour cela, le pilote du processus doit occuper un positionnement fort dans l'organisation .Ainsi, il pourra identifier, rendre visible et arbitrer les inévitables conflits générés par les croisements de l'organisation avec son processus.

C. L'instance de pilotage et d'amélioration

Le pilotage et l'amélioration du processus doivent se conduire dans une instance appropriée :

-Quelle instance?

Une réunion de revue de processus.

-Quels participants/acteurs ?

Les acteurs majeurs du processus, ou un choix pertinent de ceux-ci s'ils sont trop nombreux.

-Quelle fréquence?

La fréquence peut varier d'un processus à l'autre .Mais une revue trimestrielle du processus est l'option la plus fréquente. Cette revue est ajustable, notamment si une rupture de performance est requise.

-Comment?

L'ordre du jour de ces revues peut s'inspirer du schéma suivant:

-Etat d'avancement des actions décidées et planifiées lors de la dernière revue;

- Examen, analyse et synthèse sur les performances actuelles du processus ;

-Décisions sur les points où le processus doit être amélioré;

-Planification des moyens humains et méthodologiques à mettre en œuvre pour conduire l'amélioration;

- Traitement d'obstacles et/ou de freins persistants et générateurs de risques pour le processus et sa performance ;

Puis, on va définir les indicateurs de suivi qui sont synthétisés dans le tableau suivant [CON 03]

Approche processus		Indicateurs de suivi
Processus réalisation	marketing	-Taux de nouveaux clients
		- Taux de départs de clients
	achat	-Volume des achats, -Nombre de commandes -Coût d'achat (services, matières, fournitures, ...) - Coût moyen de recherche d'un fournisseur.
	approvisionnement	-Coût d'achat (services, matières, fournitures, ...) -Délai de livraison fournisseurs -Qualité des négociations
	Logistique [WEB TAB]	- Taux de retour, -Taux de couverture global -Suivi du coût par unité de transport, par ligne de transport...
	commercial	-Quantités vendues totales (tonnage ou unités), par secteur, par produit. -Nouveaux clients. -Nombre de devis envoyés
Processus support	Fabrication	-Quantité fabriquée
	Ressources humaines	-Taux absentéisme, turnover -Mobilité du personnel
	finance	-Etat de la trésorerie
Processus pilote	Système d'information	-Taux de circulation de l'information
	stratégie	-Avancement des réalisations des choix stratégiques
	organisation	-Evolution de l'organisation par rapport à la stratégie

Tableau III.3 : les indicateurs de suivi selon l'approche processus

- Les indicateurs de résultat :

Ils mesurent, pour une action donnée, le résultat final de l'action au travers du degré de performance atteint ou de réalisation d'un objectif. Ils permettent d'établir un constat a posteriori et participent au contrôle des objectifs.

Pour le projet de mise à niveau, Les entreprises cherchent de plus en plus à améliorer leur performance industrielle en termes de qualité, coût, de délais, à ce besoin correspond la nécessité pour les entreprises de disposer des indicateurs de résultat regroupant les trois dimensions. [CAR 02]

Par performance	Indicateurs de résultats
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre de pièces non-conformes/nombre de pièces fabriqués -Nombre d'heures effectifs/nombre d'heures réelles -Taux de réclamation -Durée moyenne de traitement des non-conformités -Nombre d'articles gérés en assurance qualité/nombre d'articles
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> -Valeur du stock moyen - Evaluer l'accroissement de la valeur que l'entreprise apporte à un produit -Evaluer écarts de coût de production. -Coûts de revient réels/coûts de revient théorique
Délais	<ul style="list-style-type: none"> -Durée moyenne entre la sortie de la MP et le stockage du PF -Temps écoulé entre deux centres de charge -Nombre de commandes livrées dans le délai/nombre de commandes -Nombre d'actions soldées pour assurer les délais prévus

Tableau III.4: les indicateurs de résultat selon l'approche par performance

Nous allons mettre en place des indicateurs pour disposer d'une représentation objective de l'ampleur des dysfonctionnements ou pour mesurer l'évolution des fonctions ou des processus. En d'autres termes, la mesure permet de localiser les champs d'amélioration possibles et d'établir des priorités

-Détermination des indicateurs de résultats selon l'approche fonctionnelle
[CON 03]

Approche Fonctionnelle		Indicateurs de résultats
stratégie		-Degré de réalisation du plan d'action -Durée moyenne des cycles de décisions
organisation		-Degré d'atteinte des objectifs organisationnels -Energie productive dégagée par l'organisation/temps et attention consacrés à la direction
Marketing/vente		-Taux de satisfaction du client -Part de marché -Nombre de projets de promotions (salons, campagnes...), frais commerciaux
production		-Capacité de production -Production planifiée / production réalisée, -Fréquence d'inventaire par catégorie de produit - Nombre d'EIPS (équipements importants pour la sécurité) avec gamme de maintenance spécifique gérée via la GMAO -Nombre annuel d'heures de maintenance préventive -Niveau de réalisation des objectifs de la production
Ressources humaines		-Nombre de personnes qualifiées/effectif -Niveau de compétence acquis suite aux formations
finance		-CA -Taux Marge Brute, Besoin Fonds de Roulement -le retour sur investissement -Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts

Tableau III.5 : les indicateurs de résultat selon l'approche fonctionnelle

-Détermination des indicateurs de résultat selon l'approche processus [CON 03]

Approche Processus		Indicateurs de résultats
Processus réalisation	marketing	-Taux de Service Client -Frais commerciaux, promotions publicité -Etude du marché fournisseurs
	achat	-Réduction du coût de gestion des achats -Réduction du coût des achats (n/n-1 sur références identiques) -Nombre d'audits fournisseurs

	approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre de fournisseurs sous assurance qualité -Taux de service fournisseurs -Taux de rupture -Délai d'approvisionnement -Nombre de fournisseurs et sous-traitants disposant
	logistique	<ul style="list-style-type: none"> d'un système de management / Nombre total -Délai de livraison -Taux de service Client/ livraisons -Niveau des stocks -le temps de cycle total de la chaîne logistique -Taux de l'utilisation des capacités
	commercial	<ul style="list-style-type: none"> -Fréquence d'inventaire par catégorie de produit -Taux de satisfaction clients -Part de marché
	fabrication	<ul style="list-style-type: none"> -Evolution du mix produit / client -Productivité & Rendements -Indice qualité interne -Taux d'utilisation des capacités -Niveau de réalisation des objectifs de fabrication
Processus support	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'employés formés / prévus
	finance	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin Fonds de Roulement. -le coefficient de liquidité -Investissements réalisés / inv. Budgétés -Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts
Processus pilote	Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> -Délai du cycle de transmission de l'information -Degré d'utilisation des ressources informationnelles -Niveau de réalisation du plan d'action -Durée moyenne des cycles de décisions
	organisation	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'unités au sein de l'organisme qui atteignent 100% des objectifs -Efficacité du top management

Tableau III.6 : les indicateurs de résultat selon l'approche processus

➤ **Le choix d'un référentiel : [GUE 00]**

Après le choix des indicateurs, il faut ensuite prévoir leurs références. Un indicateur chiffré sans une base de comparaison ne sert en effet à rien, car il est impossible de l'interpréter. Un chiffre doit toujours être accompagné d'un autre qui permet au destinataire du tableau de bord de savoir si la situation est bonne ou non.

Plusieurs sources de références peuvent être choisies parmi lesquelles on cite :

- **Le budget ou l'objectif fixé :**

C'est la meilleure des références lorsque le budget est bien fait, car il indique la cible à atteindre compte tenu du contexte particulier de la période concernée et des moyens dégagés.

- **Une valeur passée :**

Deux références peuvent être prises : le résultat de la période passée (P-1) ou celui de la période correspondante de l'année précédente (NP-1). Ce dernier est le plus fréquemment retenu parce qu'il permet de supprimer l'effet de saisonnalité.

- **La concurrence ou la moyenne du marché :**

Car la compétitivité ne réside pas dans la performance absolue telle qu'on peut la lire dans le budget, mais dans sa performance relative.

L'importance de cette étape ne réside pas seulement dans la pertinence des chiffres utilisés, mais encore dans le volume d'informations convoyé.

2. La collecte des informations :

Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur:

- Les sources d'information qui permettent de l'obtenir;

- Le délai de production et sa fréquence;
- L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire).

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

En premier lieu, en établir la liste. Le chargé du projet « **tableau de bord** » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs.

En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité.

En troisième lieu, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides des données tardives ou manquantes.

En dernier lieu, il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel seront précisés la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

3. La mise en forme des tableaux de bord de gestion : [ALA 07]

La mise en forme du tableau de bord comprend d'une part le mode de représentation choisi des indicateurs, d'autre part la mise en page de l'ensemble des indicateurs.

Le choix de présentation des données doit être significatif :

En effet, les modes de représentation des indicateurs sont très variés :

- **Tableau.**
- **Graphiques** : histogrammes, courbes, graphiques en bâton,...
- **Clignotants** : il s'agit de faire paraître une valeur d'alerte.
- **Commentaires.**

Le contrôleur de gestion choisit les modes de représentation les mieux adaptés au type de données et à ce qu'elles traduisent.

La qualité de la mise en page est essentielle. L'objectif de la mise en page est de faire ressortir la structure du tableau de bord et d'offrir une grande lisibilité permettant de repérer au plus vite les informations

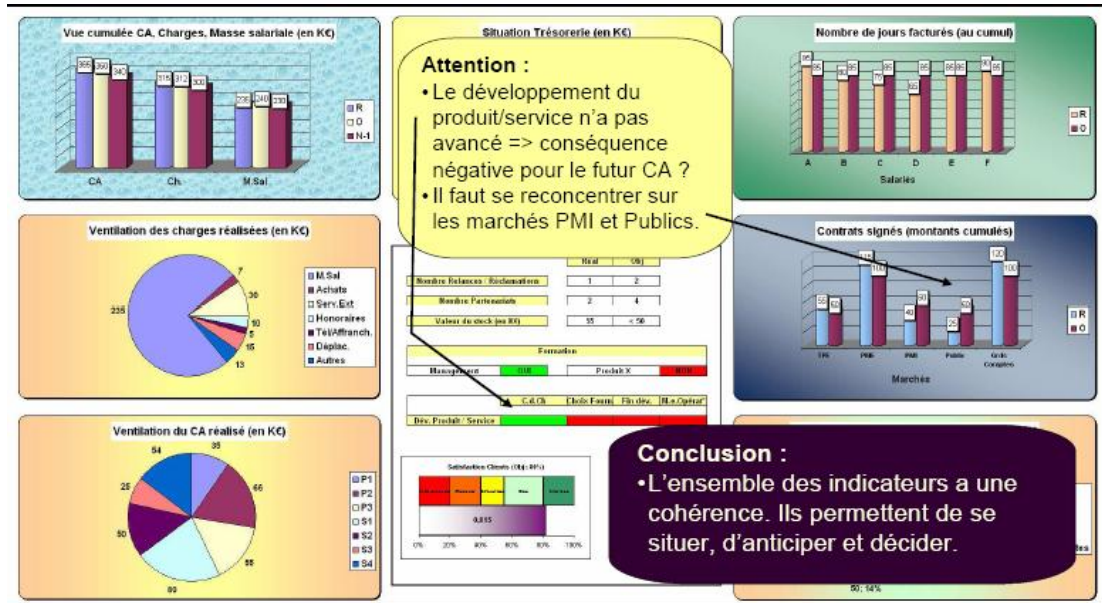


Figure III.2: la mise en forme des tableaux de bord [ALA 07]

IV. Conclusion

Dans un environnement mouvant et incertain, il s'avère vital de disposer d'un système de pilotage permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs escomptés et de l'autre, de faire face à la concurrence potentielle.

Or, le tableau de bord de gestion constitue une excellente réponse informationnelle à ces exigences, d'abord en regroupant de façon cohérente et évocatrice l'ensemble des indicateurs de performance et ensuite en utilisant les plus récentes technologies de l'information pour produire rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les gestionnaires peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être averti de situations anormales, localiser les écarts, identifier les tendances et les exceptions et décider en connaissance de cause.

Chapitre IV : comparaison de l'efficacité des approches et présentation d'une interface

I. Introduction

Après les phases de la conception et du pilotage du projet de mise à niveau qui ont été élaborées dans les chapitres précédents, nous nous intéressons dans ce chapitre à la comparaison de l'efficacité des différentes approches et la présentation d'une interface. Etant donné que les entreprises Algériennes cherchent, au premier chef, à améliorer leur performance industrielle en termes de coûts, de délais et de qualité. A ce besoin nous devons déterminer quelle approche à adopter pour que l'entreprise soit la plus flexible possible pour atteindre cet objectif.

Ce chapitre se structure en deux parties. La première partie se charge de faire la comparaison de l'efficacité des approches (processus et fonctionnelle) afin de mieux situer l'entreprise pour atteindre la performance souhaitée. Dans la seconde partie, On va élaborer une interface graphique sous l'environnement delphi7 dans laquelle on va présenter le projet de mise à niveau en intégrant toutes les approches.

II. La première partie: la comparaison de l'efficacité des approches

Pour faire face aux fortes pressions de la concurrence mondiale, les entreprises Algériennes sont constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer la performance afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité, mettre en œuvre et exploiter très rapidement les produits correspondant aux attentes du marché. Il est devenu évident, pour un acteur industriel, que c'est dans le cadre de l'atteinte d'un objectif global que se trouve la clé de réussite.

En effet, L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents pour en assurer le fonctionnement optimal.

On distingue habituellement les structures traditionnelles de l'entreprise (L'approche fonctionnelle) et des structures nouvelles (l'approche par processus) dont l'objectif consiste à mieux adapter l'entreprise aux impératifs du marché.

1. L'approche fonctionnelle:

L'approche fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines, recherche-développement, etc....). À la tête de chaque fonction sera nommé un « chef fonctionnel ». Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. C'est Fayol qui, au début de ce siècle avait défini les principales fonctions de l'entreprise (commerciale, comptable, financière, etc....).

Cette forme de division du travail apparaît à première vue très logique. Chaque fonction est clairement individualisée et on constate que ce type d'organisation est encore assez fréquent. La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes ce qui constitue a priori une garantie d'efficacité.

Dans une organisation de petite taille, l'adoption de l'approche fonctionnelle ne prête pas vraiment à conséquence: les collaborateurs se connaissent et connaissent les clients ; chacun sait approximativement les services rendus à l'autre. Mais dès que l'organisation grandit et doit se structurer, des difficultés apparaissent.

Toutefois, on peut craindre un certain nombre de dysfonctionnements :

-Tout d'abord sur le plan de la circulation de l'information :

Dans toute organisation fonctionnelle, les phénomènes de filtrage et de déformation des informations sont fréquents. Les informations ascendantes risquent d'être bloquées par les niveaux intermédiaires dont le souci sera toujours de paraître irréprochables aux yeux de leurs supérieurs.

-De plus, une trop stricte définition des fonctions crée des territoires et donc des cloisonnements, incompatibles avec l'esprit d'entreprise qu'impose la recherche de flexibilité et de créativité.

-D'autre part, elle dévalorise le personnel du bas de l'édifice, alors que la qualité des produits ou des services rendus est intimement liée à leurs performances."

En d'autres termes, pour beaucoup de managers, cette approche apparaît totalement contre-productive. On peut également craindre une restriction du champ de vision des cadres qui auront toujours tendance à privilégier leur fonction au détriment de l'intérêt général de l'entreprise concernée. Par ailleurs, leurs préoccupations sont parfois très différentes, voire mêmes contradictoires entraînant par la même des luttes d'influence

pouvant nuire à l'efficacité globale de l'organisation. Par exemple, les objectifs d'un directeur commercial sont bien souvent très différents de celui d'un directeur de production : flexibilité et adaptation aux besoins réels de la clientèle pour l'un, standardisation des produits et fabrication en grandes quantités pour l'autre.

L'affectation des budgets par la direction générale dépendra bien souvent de facteurs totalement subjectifs voire mêmes affectifs.

-Ajoutons également que plus une organisation est fonctionnelle, plus les préoccupations des acteurs sont personnelles et difficiles à concilier avec les intérêts d'ensemble de l'organisation. Les inconvénients liés aux systèmes de progression interne des carrières : la loi de l'incompétence est bien connue « Dans une hiérarchie, tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». L'une des sources d'inefficacité des grandes organisations : certains postes qualifiés peuvent être occupés par des incompetents tandis que des les individus surqualifiés peuvent occuper des postes subalternes.

-Ainsi, le client est perdu de vue et la satisfaction de ses exigences passe au second plan. [HOC 00]

En effet, en se tenant exclusivement au niveau des fonctions, nous demeurons forts loin de la réalité de l'entreprise et de sa finalité parce qu'elle ne correspond qu'à une vision statique. Aborder l'entreprise par ses processus la replace dans sa dimension dynamique.

2. L'approche processus:

On observe depuis quelques années une réelle volonté de mettre le client au cœur de la stratégie des entreprises, avec en corollaire, l'émergence du concept de processus. Cette nouvelle vision transverse de l'entreprise vise à améliorer et à optimiser la vente de produits et services, et donc, à augmenter la satisfaction du client final

À l'origine, le mot de processus était surtout utilisé pour désigner un mode opératoire, c'est-à-dire une façon spécifiée de fabriquer un produit ou une partie de produit. Le terme en usage dans les écoles et dans les entreprises était alors « gamme d'opérations ». Un processus de fabrication présentait dans le détail et dans un ordre chronologique les différentes étapes de cette fabrication, les différentes phases ou opérations. Il présentait ensuite pour chacune de ces étapes les modalités de réglages, les ressources à mettre en œuvre c'est-à-dire les machines et les outillages. Il proposait également

les moyens et les méthodes de mesurage à utiliser pour vérifier la conformité des réalisations par rapport aux cahiers des charges.

Dans la première version des normes ISO 9000, celle de 1987 mais aussi dans la deuxième version, celle de 1994, le terme « processus » est utilisé pour désigner les processus de fabrication.

Dans la version 2000, le terme de processus se généralise à toute activité qui produit des données de sortie identifiables. Autrement dit, toute réponse à une exigence de la norme qui nécessite la mise en œuvre de dispositions agissantes peut être caractérisée comme un processus.

La méthode est relativement simple. On commence par identifier l'enchaînement des *activités* (que l'on va appeler *processus*) que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui satisfait cette demande. Ensuite, on détermine, processus par processus, l'organisation et les moyens nécessaires. Le tout sans tenir compte de l'organisation actuelle de l'entreprise, que l'on va « reconcevoir » pour donner à chaque *processus* les moyens dont il a besoin.

L'approche processus influe essentiellement sur deux variables:

-La qualité des produits et services: de meilleurs produits engendrent des clients plus satisfaits.

- Associés avec des prix moins chers grâce à la réduction des gaspillages, ces éléments jouent sur la part de marché et les profits;

Voici quelques exemples des bénéfices qu'une entreprise peut attendre de la mise en œuvre de l'approche processus:

-Qualité: Florida Power& Light a réduit le taux d'erreurs dans la facturation au client de 45 PPM à 8 PPM.

-Coûts: une société de transports a gagné 16,8 millions d'euros en 3 ans sur un de ses processus clés.

-Délais: Sommer Allibert met 42 minutes de la commande à la pose d'un tapis dans une voiture.

Tous ces améliorations jouent et influencent directement sur la performance de l'entreprise. [MON 08]

Mais la mise en œuvre de l'approche processus rencontre différents problèmes au sein des entreprises qui peuvent être :

L'approche processus nécessite un engagement à tous les niveaux hiérarchiques. Il implique des changements plus ou moins importants et exige une organisation pérenne pour faire vivre les processus.

Les freins peuvent être liés à la culture d'entreprise ou peuvent aussi être relationnels, si les rôles sont mal définis entre les différents acteurs. Ils peuvent provenir d'un manque de moyens, de priorité ou encore d'une mauvaise conduite de projet.

Néanmoins, la philosophie de cette approche processus exige une intelligence de situation. De fait, les hommes et femmes qui constituent l'entreprise doivent s'approprier l'état d'esprit propre à cette approche. Enfin, chaque organisation nécessite une adaptation spécifique à sa structure, sa dimension, son contexte et sa culture. [COL 04]

III. Deuxième partie: Elaboration d'une interface graphique sous l'environnement Delphi7

Nous aboutissons maintenant à l'étape finale à savoir l'élaboration d'une interface aussi conviviale que possible.

Avant de procéder à la présentation de l'interface, une description de l'environnement de programmation utilisé s'avère nécessaire, nous citons aussi que nous avons utilisé pour le développement de l'application **Borland Delphi 7**.

1. Présentation de Delphi : [BEA 08]

Delphi est un environnement de programmation permettant de développer des applications pour Windows 95, 98, 2000 et Windows NT.

Il représente la suite logique de la famille Turbo Pascal avec ses nombreuses versions. Delphi est un outil moderne, qui fait appel à une conception visuelle des applications, à la programmation objet. De plus, il prend en charge le maintien automatique d'une partie du code source.

Delphi fournit tous les outils qui sont nécessaires pour développer, tester, et déployer des applications incluant une importante bibliothèque de composants réutilisables, un ensemble d'outils de conception, des modèles d'application et de fiches, et des experts de programmation.

2. Présentation de l'interface:

L'interface est la traduction en programme de la partie théorique exposée dans les chapitres précédents, privilégiée à cause de la rapidité d'accéder à l'information qu'elle fournit, d'une part.

D'autre part, elle permet de présenter graphiquement les indicateurs ce qui aide à prendre la bonne décision.

Elle comprend plusieurs fiches, la page d'accueil permet d'accéder au contenu de l'interface ou bien tout simplement la quitter.



Figure IV.1: La page d'accueil

En cliquant sur le bouton Entrer, une fenêtre "d'Accès au programme" s'ouvre :

Il faut saisir le mot de passe dans la zone à écrire, ceci est important pour sécuriser les données et cliquer sur ok :

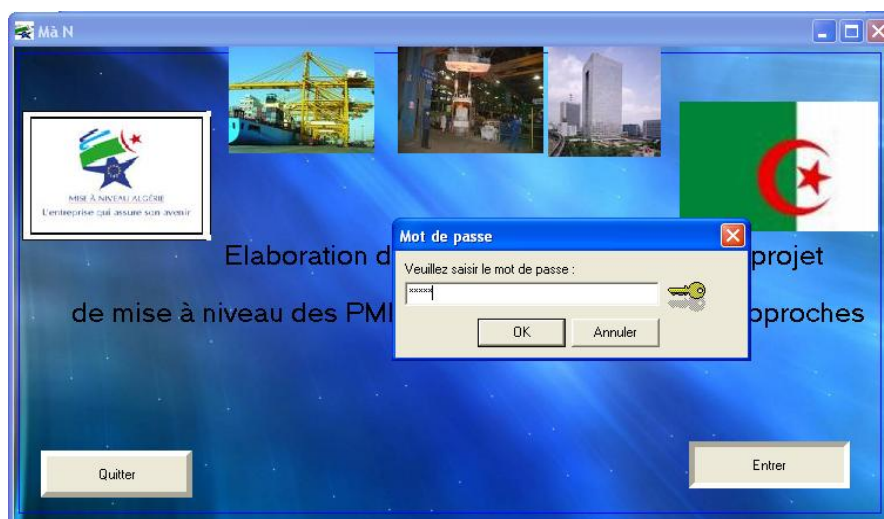


Figure IV.2: La saisie du mot de passe

Si le mot de passe saisi est erroné, une fenêtre apparaît laissant apparaître un message d'erreur:



Figure IV.3: le mot de passe est erroné

Si le bon mot de passe est saisi, la fiche principale s'ouvre :

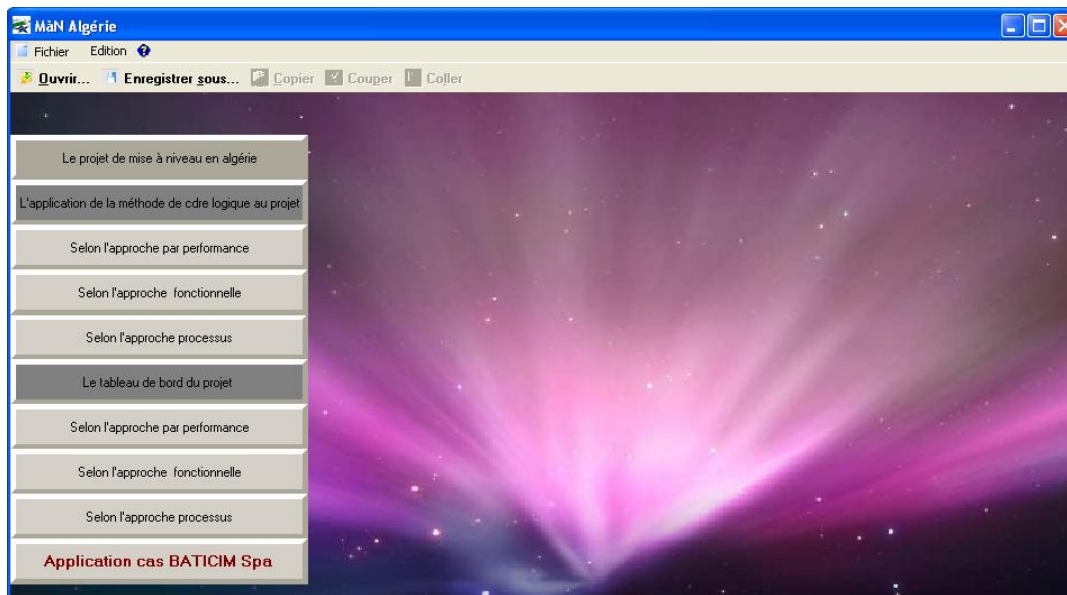


Figure IV.4: la fiche principale

La deuxième fiche permet d'accéder à toutes les autres fiches. Elle contient un menu déroulant qui comporte plusieurs sous menus qui sont :

- Fichier : permet d'ouvrir, enregistrer sous ou de quitter le programme

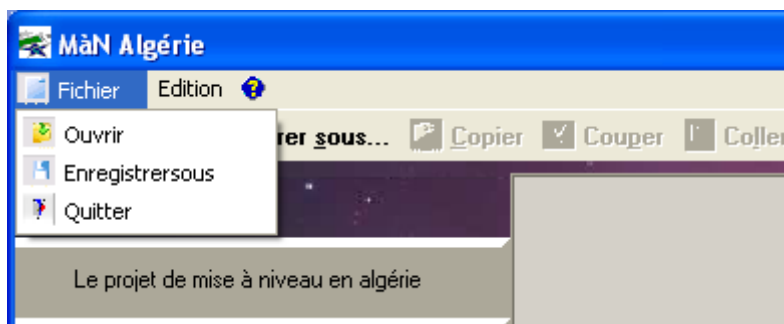


Figure IV.5: le menu fichier

- Edition: permet de couper, copier et coller.

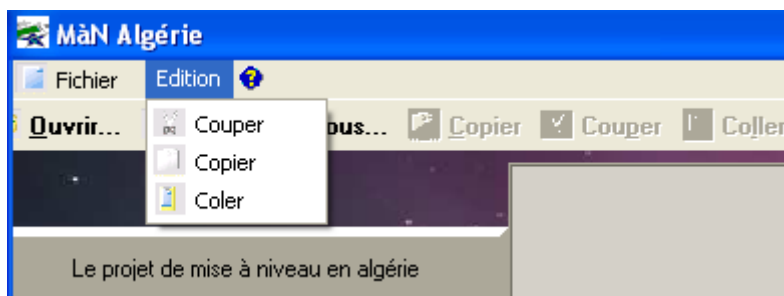


Figure IV.6: le menu Edition

- A propos: Affiche les informations sur l'interface

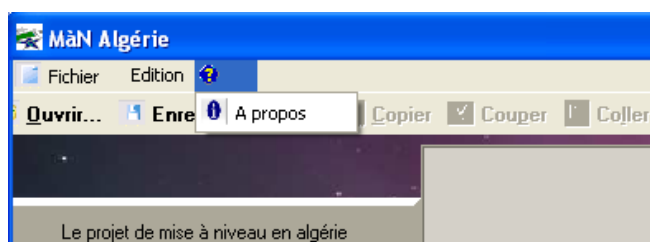


Figure IV.7: le menu A propos

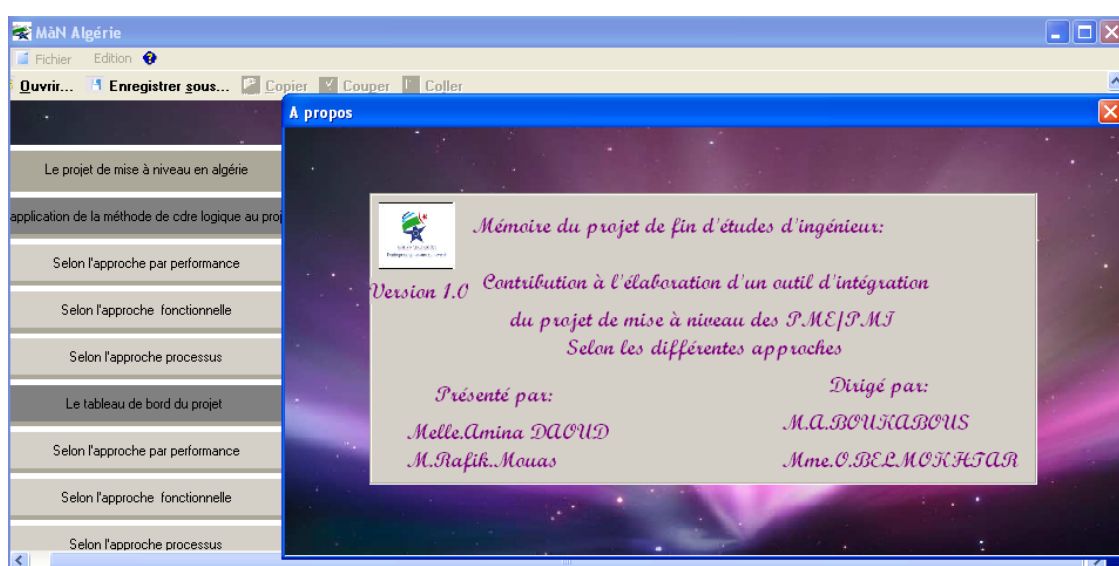


Figure IV.8: fiche A propos

La fiche principale contient aussi dix volets :

- Le projet de mise à niveau en Algérie
- L'application de la méthode du cadre logique au projet
- selon l'approche par performance
- selon l'approche fonctionnelle
- Selon l'approche processus
- Le tableau de bord du projet
- selon l'approche par performance
- selon l'approche fonctionnelle
- Selon l'approche processus
- Application cas BATICIM

-Le premier volet: le projet de mise à niveau en Algérie

Ce volet permet de fournir des informations sur le projet de mise à niveau en Algérie

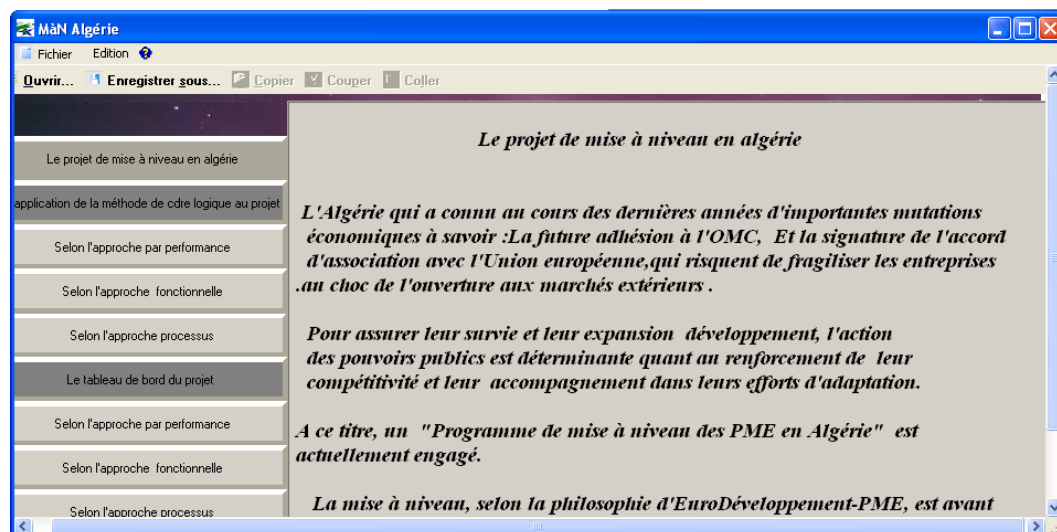


Figure IV.9: le projet de mise à niveau en Algérie

-Le deuxième volet: L'application de la méthode du cadre logique au projet

La fiche suivante nous informe sur la méthode du cadre logique: sa définition et ses différentes étapes.

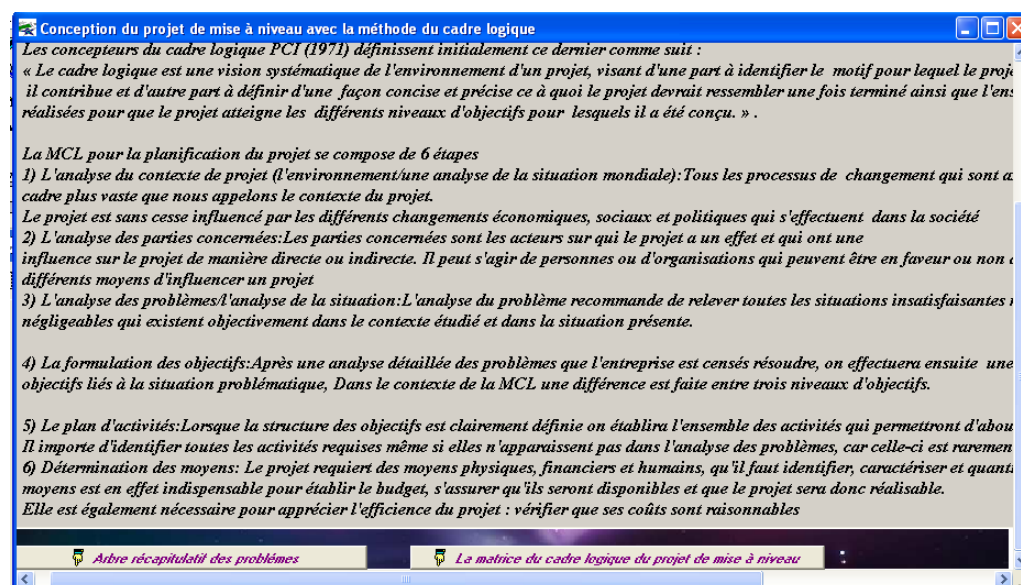


Figure IV.10: La méthode du cadre logique

Ainsi, on trouve deux boutons :

- Le bouton « Arbre récapitulatif des problèmes » : L'utilisateur clique sur ce bouton pour obtenir l'arbre récapitulatif des problèmes

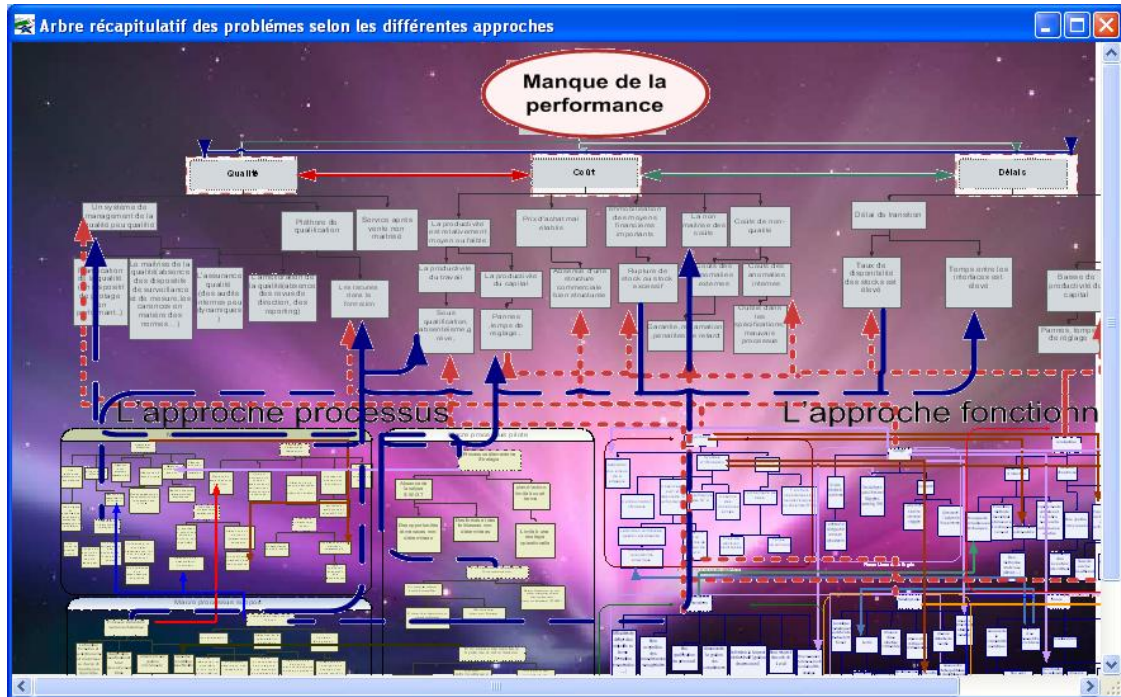


Figure IV.11: L'arbre récapitulatif des problèmes

- Le bouton « La matrice du cadre logique du projet de mise à niveau » : L'utilisateur clique sur ce bouton, et la fenêtre suivante apparaît :

La matrice du cadre logique du projet de mise à niveau

Logique d'intervention	Moyens	Hypothèse		
Objectif global Améliorer la performance de l'entreprise		Adhérer à l'OMC, accès UE		
Objectif spécifique Mise à niveau des PME/PMI		Volonté des dirigeants à coopérer dans le cadre du projet de M&A		
Résultats				
Selon l'approche par performance				
Qualité : Amélioration de la qualité Coûts : Abaissement des coûts Délais : Réduction des délais				
Selon l'approche processus				
Processus marketing : Instaurer l'opport marketing en s'orientant vers l'écoute du client et le satisfaire. Processus achat : Gérer les achats en quantité et en volume Processus approvisionnement : Acquies les fournisseurs dans les meilleures conditions de qualité, prix et délais. Processus logistique : Minimiser la chaîne logistique tout en respectant le délai, le coût et la qualité Processus commercial : Servir les clients et veiller à l'image de marque Processus fabrication : Fabriquer des produits de qualité dans les meilleures délais au moindre coût				
Processus marketing : Instaurer l'opport marketing en s'orientant vers l'écoute du client et le satisfaire. Processus achat : Gérer les achats en quantité et en volume Processus approvisionnement : Acquies les fournisseurs dans les meilleures conditions de qualité, prix et délais. Processus logistique : Minimiser la chaîne logistique tout en respectant le délai, le coût et la qualité Processus commercial : Servir les clients et veiller à l'image de marque Processus fabrication : Fabriquer des produits de qualité dans les meilleures délais au moindre coût				
Processus ressources humaines : Mettre en place des compétences nécessaires Processus finance : Mettre en œuvre d'une politique financière équilibrée Processus système d'information : Se doter d'un système d'information permet de diminuer la contrainte du temps Processus stratégie : Définir les choix stratégiques pour déployer un plan d'action à court, moyen et long terme Processus organisation : Adapter l'organisation à la stratégie				
Selon l'approche fonctionnelle				
La fonction équipement : L'adéquation de l'équipement avec l'environnement, la technologie et la stratégie et l'évolution du système d'information. La fonction stratégie : Avec une vision stratégique claire La fonction marketing/vente : Être en permanence à l'écoute du client et répondre au mieux et le plus vite à ses attentes La fonction production : Produire dans les meilleures conditions de prix, qualité, délai et les besoins du marché La fonction RH : Procurer la qualité et la qualité nécessaire de compétences humaine La fonction finance : Préserver de l'équilibre financier				
Activités				
Selon l'approche par performance				
Qualité : Augmenter la qualification du personnel Coûts : Instaurer un système performant de management de la qualité Délais : Augmenter la productivité Réduire les coûts de non-qualité Augmenter la productivité, regrouper toute les opérations aux alentours mettre en place une méthode pour la Gestion des stocks				
Processus marketing : Instaurer l'opport marketing en s'orientant vers l'écoute du client et le satisfaire. Processus achat : Gérer les achats en quantité et en volume Processus approvisionnement : Acquies les fournisseurs dans les meilleures conditions de qualité, prix et délais. Processus logistique : Minimiser la chaîne logistique tout en respectant le délai, le coût et la qualité Processus commercial : Servir les clients et veiller à l'image de marque Processus fabrication : Fabriquer des produits de qualité dans les meilleures délais au moindre coût				
Processus ressources humaines : Mettre en place des compétences nécessaires Processus finance : Mettre en œuvre d'une politique financière équilibrée Processus système d'information : Se doter d'un système d'information permet de diminuer la contrainte du temps Processus stratégie : Définir les choix stratégiques pour déployer un plan d'action à court, moyen et long terme Processus organisation : Adapter l'organisation à la stratégie				
Selon l'approche fonctionnelle				
La fonction équipement : L'adéquation de l'équipement avec l'environnement, la technologie et la stratégie et l'évolution du système d'information. La fonction stratégie : Avec une vision stratégique claire La fonction marketing/vente : Être en permanence à l'écoute du client et répondre au mieux et le plus vite à ses attentes La fonction production : Produire dans les meilleures conditions de prix, qualité, délai et les besoins du marché La fonction RH : Procurer la qualité et la qualité nécessaire de compétences humaine La fonction finance : Préserver de l'équilibre financier				
Activités				
Selon l'approche par performance				
Qualité : Augmenter la qualification du personnel Coûts : Instaurer un système performant de management de la qualité Délais : Augmenter la productivité Réduire les coûts de non-qualité Augmenter la productivité, regrouper toute les opérations aux alentours mettre en place une méthode pour la Gestion des stocks				

Figure IV.12: La matrice du cadre logique

-Le troisième volet: selon l'approche par performance

Cette fiche nous décrit la méthode du cadre logique appliquée au projet de mise à niveau selon l'approche par performance

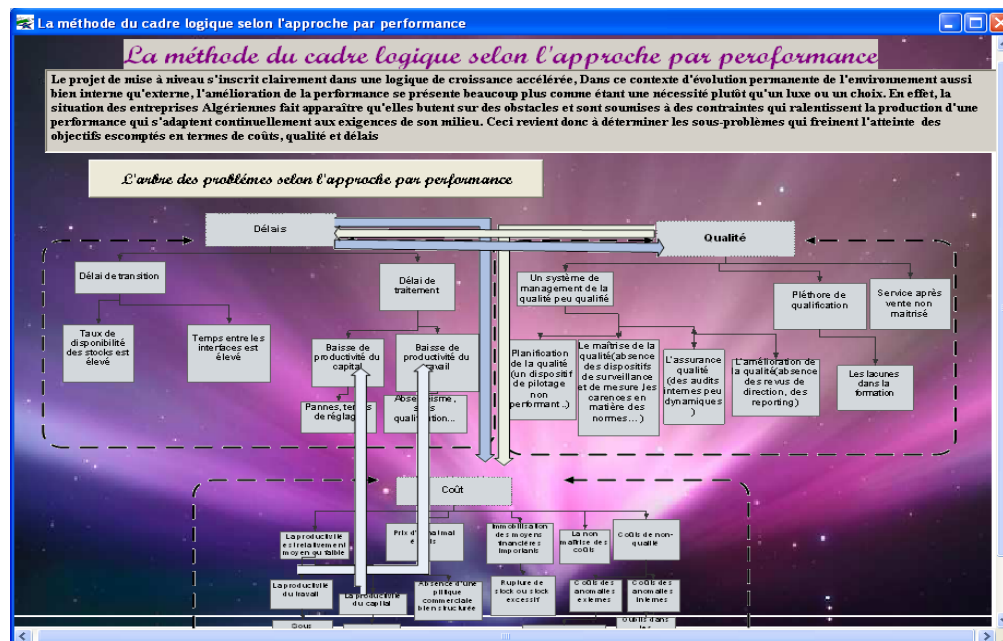


Figure IV.13: la méthode du cadre logique selon l'approche par performance

-Le quatrième volet: selon l'approche fonctionnelle

Ce volet aussi, décrit la méthode du cadre logique selon l'approche fonctionnelle

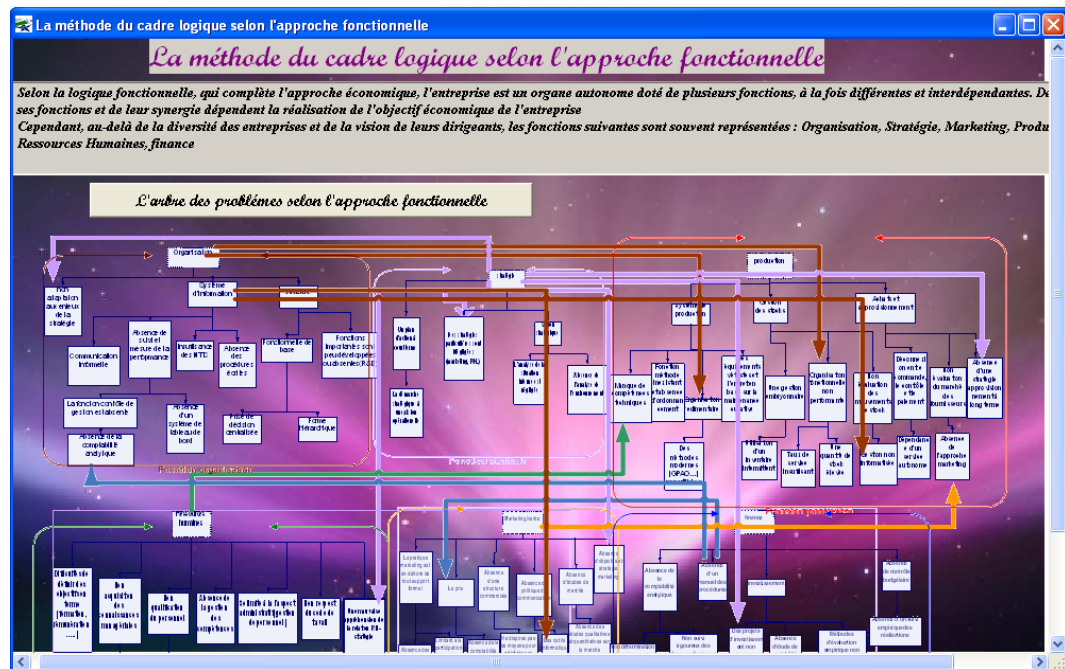


Figure IV.14: la méthode du cadre logique selon l'approche fonctionnelle

-Le cinquième volet: Selon l'approche processus

En trouve également la méthode du cadre logique selon l'approche processus

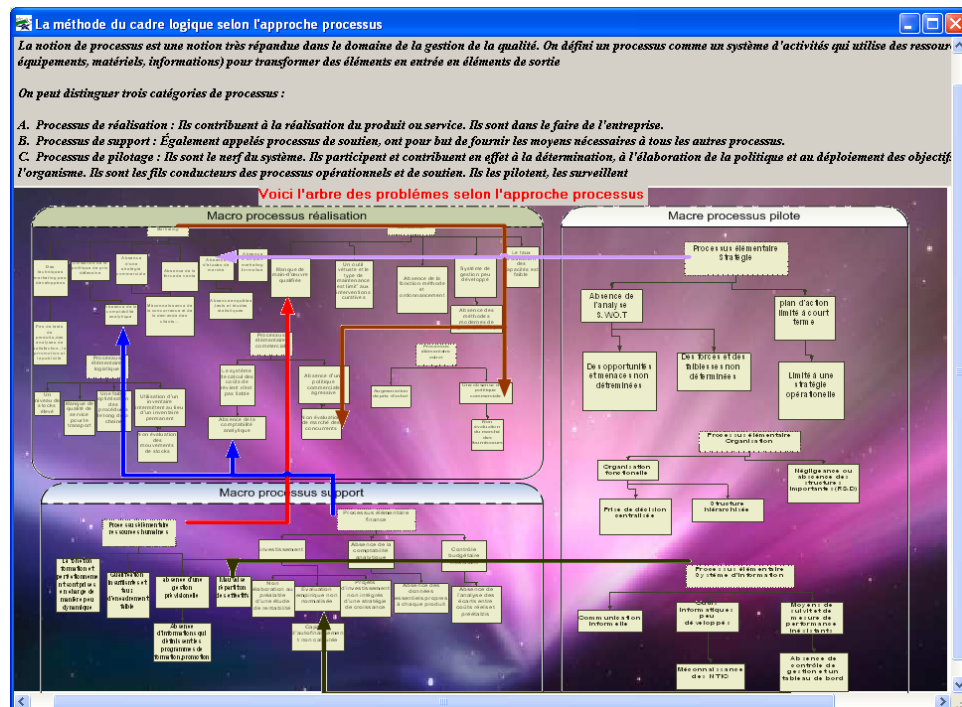


Figure IV.15: la méthode du cadre logique selon l'approche processus

-Le Sixième volet: Le tableau de bord du projet de mise à niveau

Ce volet permet d'accéder à la fiche suivante qui nous présente la phase de pilotage du projet de mise à niveau : la définition du tableau de bord et la démarche pour la construction d'un tableau de bord

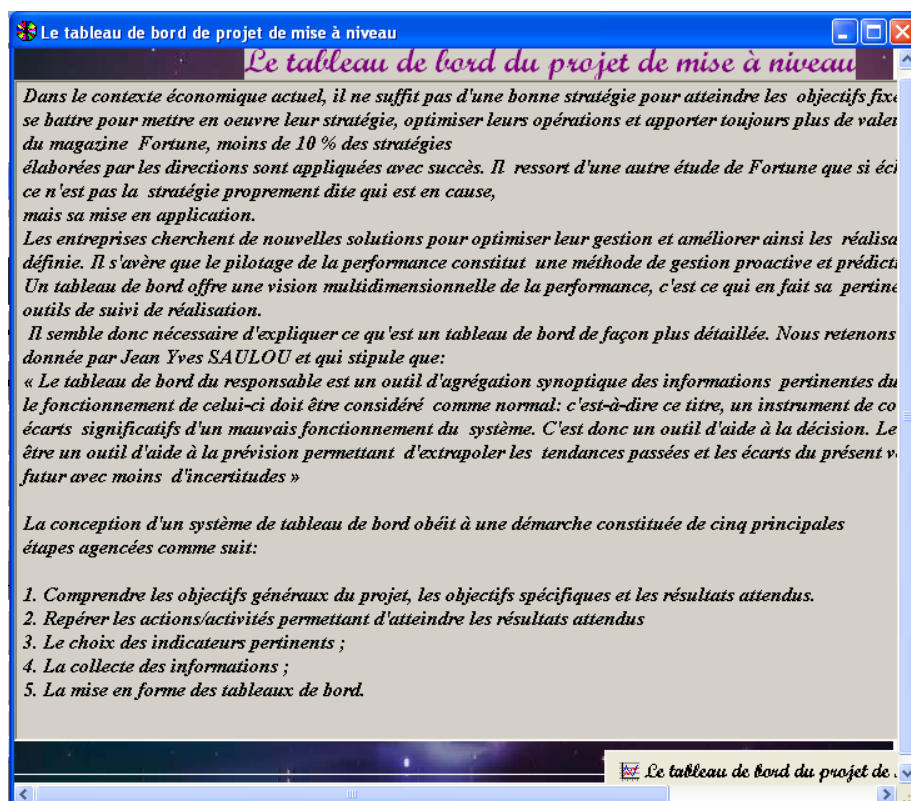


Figure IV.16: Le tableau de bord

En cliquant sur le bouton "le tableau de bord du projet de mise à niveau", la fiche suivante s'affichera:

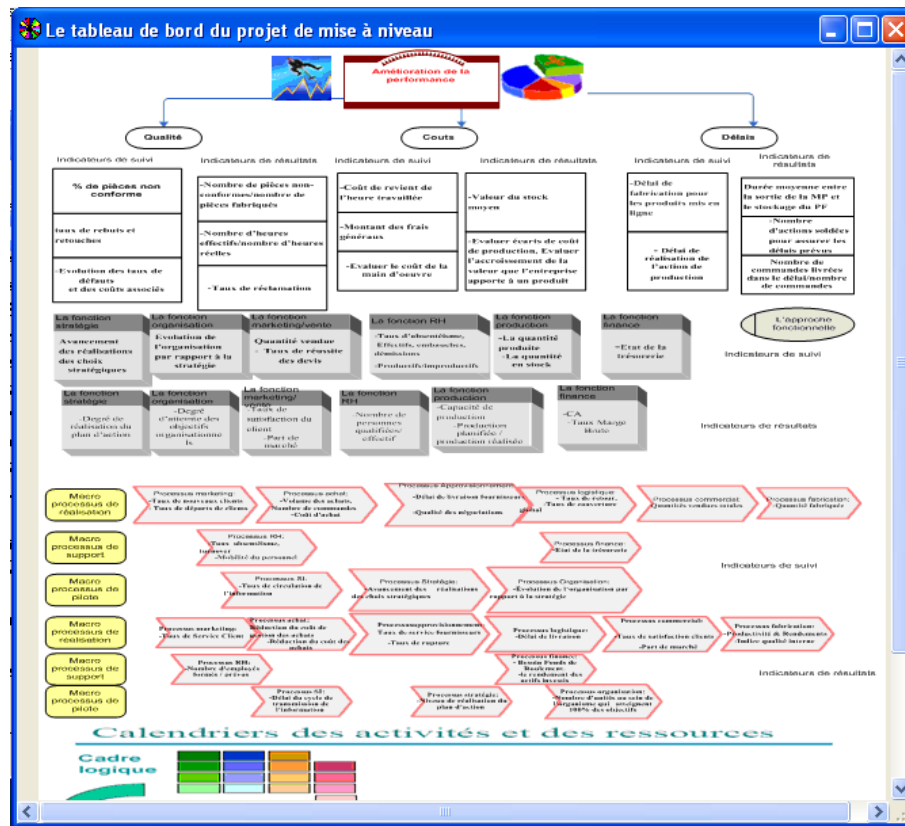


Figure IV.17: Le tableau de bord du projet de mise à niveau

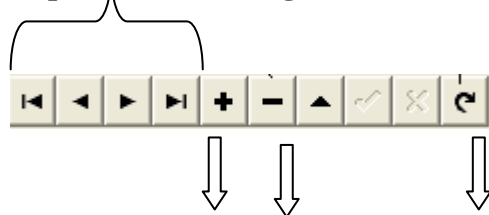
-Le septième volet: selon l'approche par performance

Lorsqu'on clique sur le bouton "selon l'approche par performance" on trouve une fiche qui contient des représentations graphiques pour chaque indicateur selon l'approche par performance.

Cette représentation apparaît lorsqu'on clique sur le bouton qui est lié à l'indicateur qu'on voulait le présenter graphiquement soit sous forme d'un histogramme, une courbe ou.

Les données sont regroupées dans un tableau dans lequel on peut supprimer, ajouter ou déplacer entre ses lignes grâce au bouton navigateur.

Déplacer entre les lignes



Ajouter supprimer valider

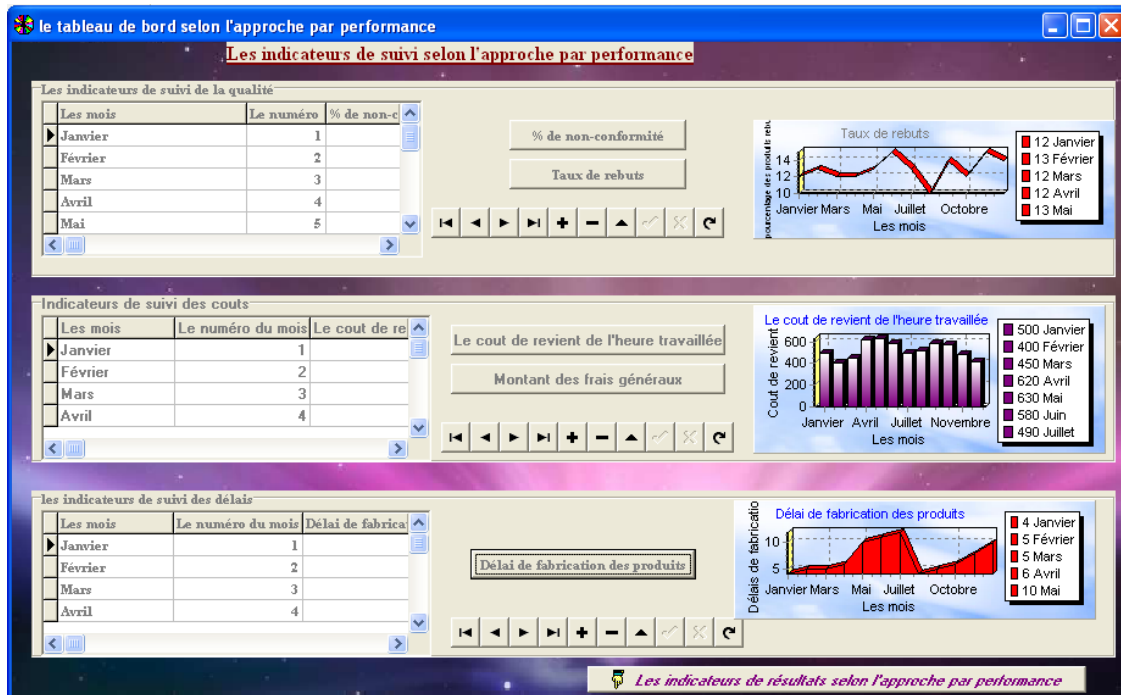


Figure IV.18: les indicateurs de suivi selon l'approche par performance

En cliquant sur le bouton "les indicateurs de résultats selon l'approche par performance", La fiche suivante apparaît:

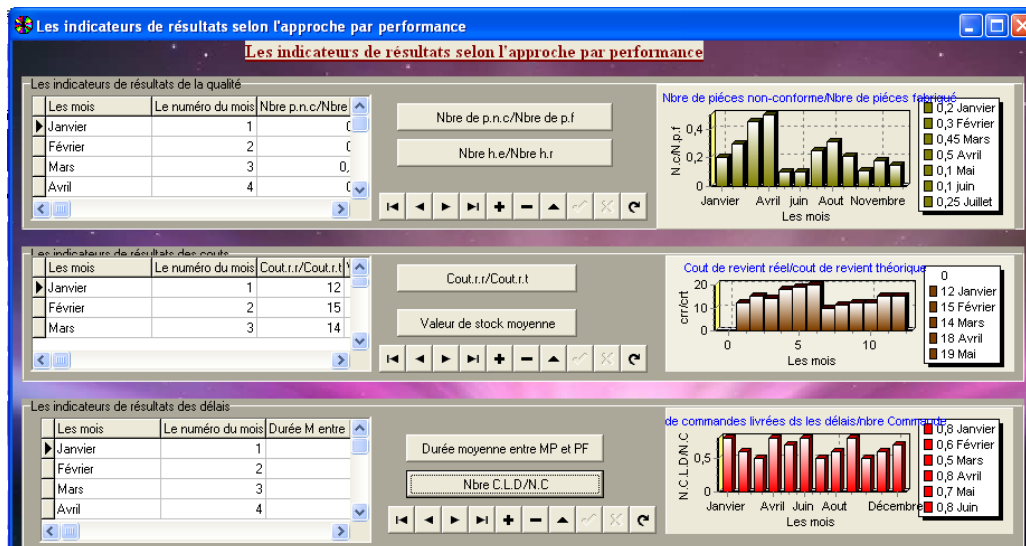


Figure IV.19: les indicateurs de résultat selon l'approche par performance

-Le huitième volet: Selon l'approche fonctionnelle

On trouve une fenêtre qui affiche la représentation graphique des indicateurs de suivi des fonctions : stratégie, organisation Et marketing.

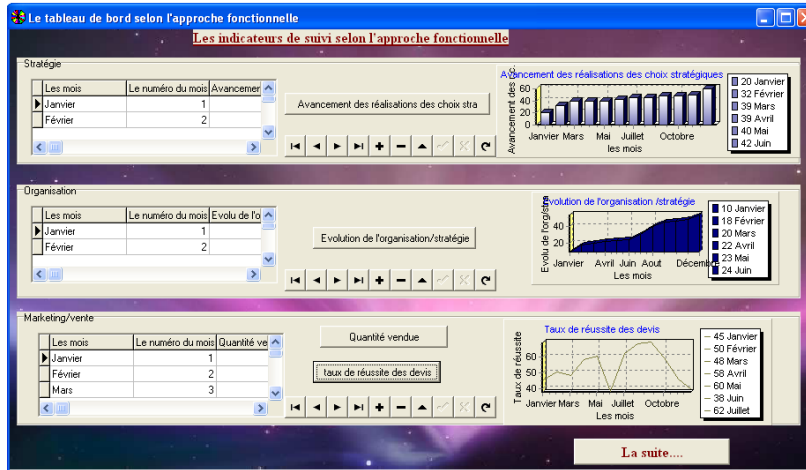


Figure IV.20: les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle (1)

Et un bouton " la suite... " Qui nous permet de voir la fiche suivante:

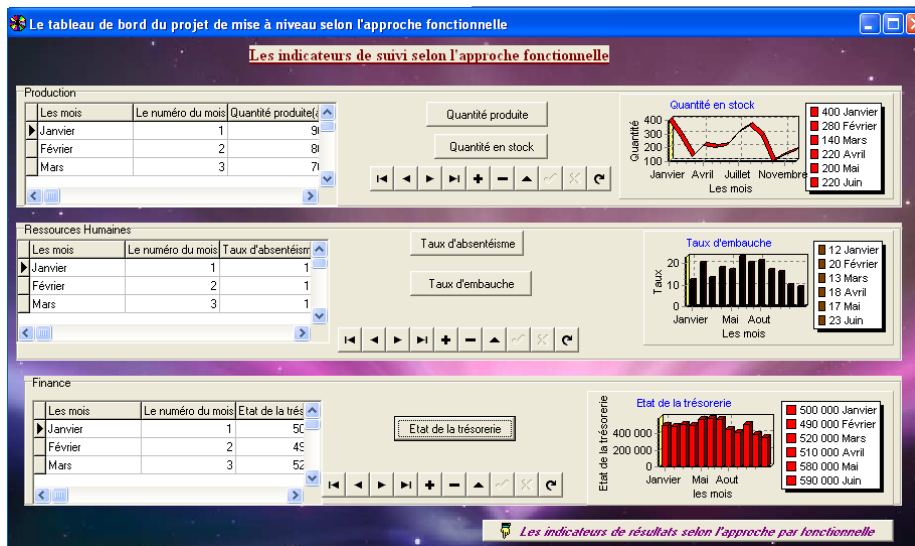


Figure IV.21: les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle (2)

Et en cliquant sur le bouton "les indicateurs de résultats selon l'approche fonctionnelle" pour obtenir fiche suivante:

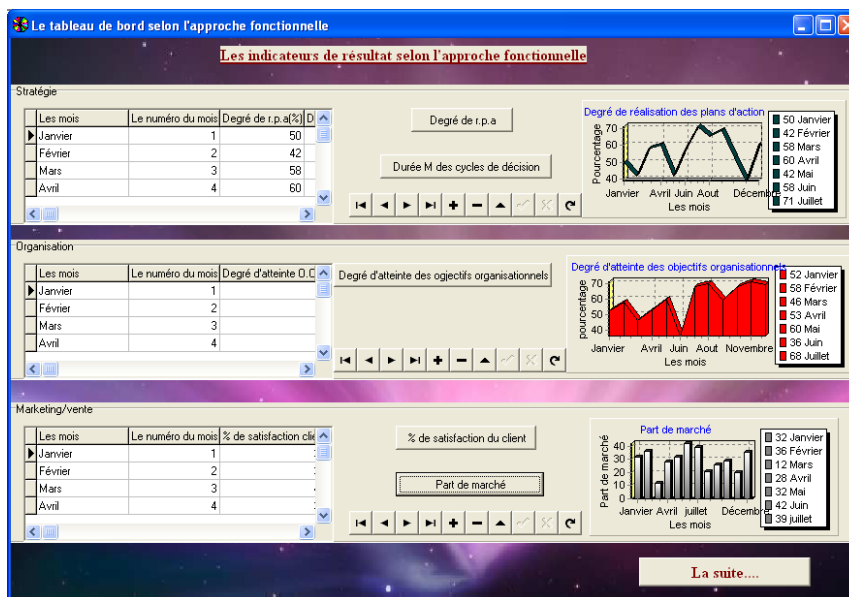


Figure IV.22: les indicateurs de résultat selon l'approche fonctionnelle

Et le bouton "la suite...." Nous permet de voir la fiche qui contient les présentations graphiques des indicateurs de résultats selon les fonctions : production, finance et Ressources Humaines.

-Le neuvième volet : Selon l'approche par processus:

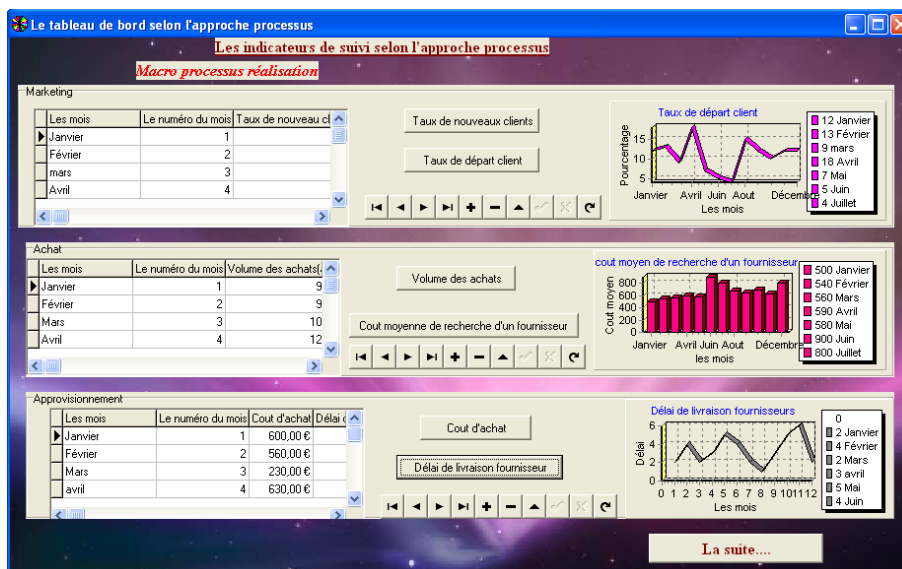


Figure IV.23: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (1)

Cette fiche nous donne:

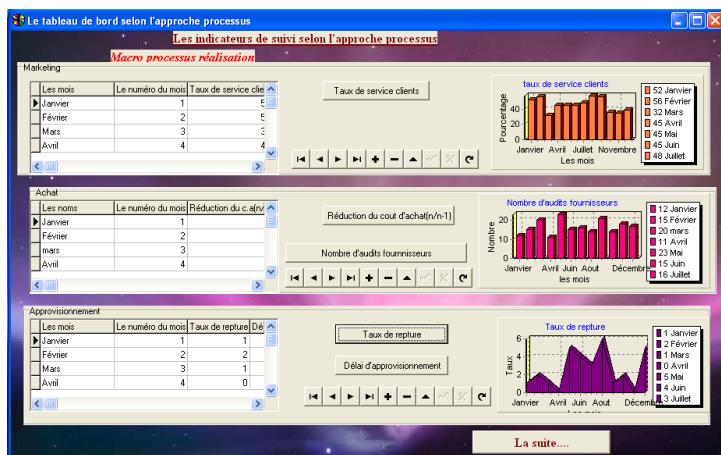


Figure IV.24: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (2)

La suite... Nous donne

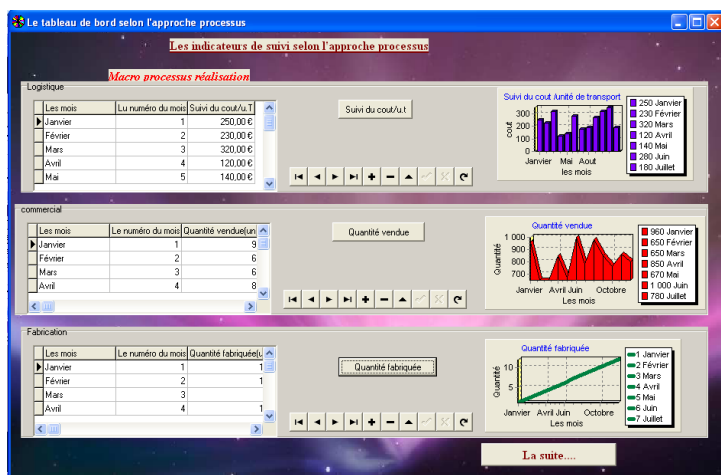


Figure IV.25: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (3)

La suite... Nous donne

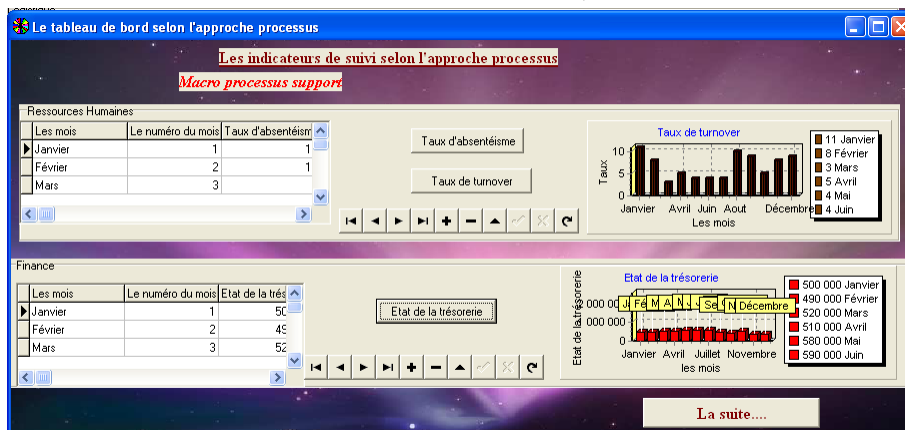


Figure IV.26: les indicateurs de suivi selon l'approche processus (4)

Et ainsi de suite jusqu'à la fiche finale :

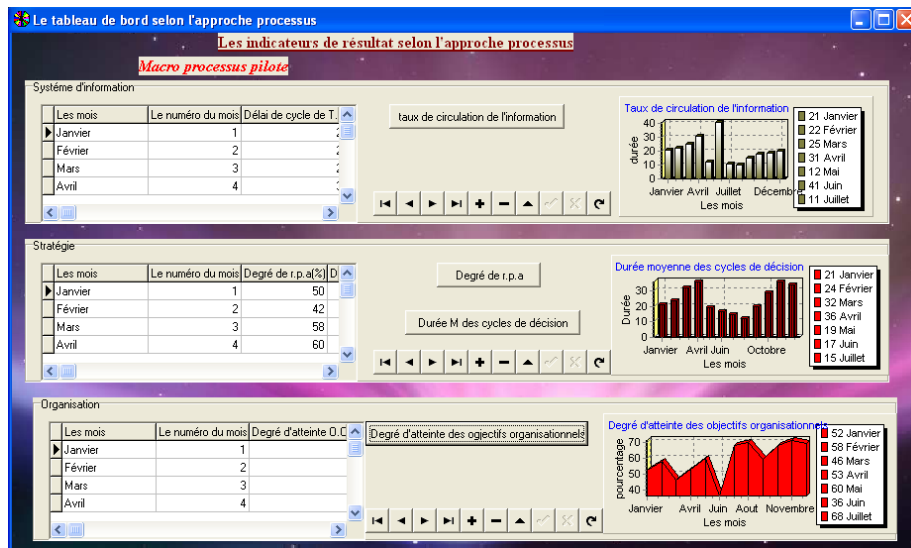


Figure IV.27: les indicateurs de résultat selon l'approche processus

Pour le dixième volet : Application cas **BATICIM**, il sera traité dans le chapitre suivant

IV. Conclusion:

Le contexte actuel pousse les entreprises dans une course à l'amélioration de leurs performance .En effet, faire face au contexte instable de mondialisation, aux exigences croissantes et contradictoires des clients demande aux entreprises des progrès soutenus et réguliers.

A la recherche de la performance, les dirigeants se retrouvent ainsi à adopter soit l'approche fonctionnelle ou l'approche par performance.

L'approche classique par fonction, est très hiérarchiques, ne porte pas l'ensemble de l'information, et le cloisonnement des fonctions constitue le principal handicap de l'approche, plus les services sont spécialisés et plus nous rencontrons des problèmes au niveau des interfaces. La majorité des pertes de temps se situe au niveau des changements de fonction.

Aborder l'entreprise sous l'angle des processus, c'est mettre en avant sa finalité souvent exprimée dans sa relation avec le client, et Les modes de fonctionnement et de pilotage sont devenus transverses, moins cloisonnés et plus centrés sur les résultats à atteindre.

En effet, Aucune approche n'est optimale : l'approche fonctionnelle apparait trop rigide et l'approche par processus parvient parfois très mal à remplir ses objectifs.

Nous avons développé également dans ce chapitre une interface munie de plusieurs fiches permettant de faciliter l'accès aux informations liées au projet de mise à niveau selon les différentes approches.

Chapitre V : Application de la
méthode du cadre logique et le
tableau de bord au cas BATICIM

I. Introduction

Les entreprises algériennes sont aujourd'hui en position inégales face à la libéralisation des échanges. Ces entreprises ne pourront avoir des transactions commerciales avec celles des pays développés si elles se mettent au diapason de celles-ci en matière de compétitivité, d'organisation, de maîtrise des procédés technologiques récents et de flexibilité.

C'est ainsi que BATICIM a pris la mesure des enjeux et des défis en mettant en oeuvre son **plan de mise à niveau** centré sur une organisation mieux adaptée à sa stratégie et à ses métiers, des outils de gestion et de maîtrise des coûts, conjugué un à un système intégré certifié à même de lui permettre de survivre, de se pérenniser avec cette capacité d'exploitation d'opportunités d'affaires en temps opportun et à son profit.

Ce chapitre sera consacré à l'application de la méthode du cadre logique et le tableau de bord pour la mise à niveau de BATICIM; nous commençons par présenter l'entreprise, ses missions et ses objectifs

Par la suite, nous allons appliquer la méthode du cadre logique au projet de mise à niveau de BATICIM selon les différentes approches. Puis, on déterminera les indicateurs de performance selon les trois approches pour construire le tableau de bord.

II. Présentation de l'entreprise

La Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées "BATICIM-SPA" est une Société par actions filiale du Groupe Industriel BATIMETAL-SPA, du portefeuille de la SGP CONSTRUMET-SPA.

Les origines de la filiale BATICIM se situent dans le processus d'organisation économique de l'Algérie.

En 1968, création de la Société Nationale de Constructions Métalliques (SN-METAL).

En 1983, la restructuration organique des Sociétés Nationales a créé l'EPE BATIMETAL.

En 1989, dans le cadre de l'autonomie des Entreprises Nationales BATIMETAL a été transformée en Société par actions (Spa).

En 1992 BATIMETAL s'organise en structures divisionnaires décentralisées et donne naissance à la « Division Pylônes ».

Le 29 Octobre 1997, la filialisation de L'EPE BATIMETAL a créé la Spa BATICIM. BATICIM, placée sous l'autorité d'un Président Directeur Général, est structurée en 03 domaines de responsabilités :

A. Direction Générale : se chargeant de l'élaboration de la stratégie, de l'organisation générale et la mobilisation des moyens autour des objectifs majeurs de l'Entreprise.

B. Soutien technico-économique : chargé de support aux entités de production pour la mobilisation des ressources principales : personnel, finances, matériels, ...etc.

C. Réalisation : chargée des processus opérationnels de création de la valeur ajoutée regroupant les entités de production et d'engineering réparties sur tout le territoire Algérien.

➤ **Sites de Production situés à :**

1. **Rouïba** (la plus importante, elle réalise environ 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise),
2. **Ain-Oulmane,**
3. **Oum-El-Bouaghi,**
4. **El-Mghaier,**
5. **Sougueur,**
6. **Chtaïbo,**
7. **Unité d'Engineering** implantée au siège de l'entreprise à Oued Smar.

➤ **Organigramme de l'entreprise :**

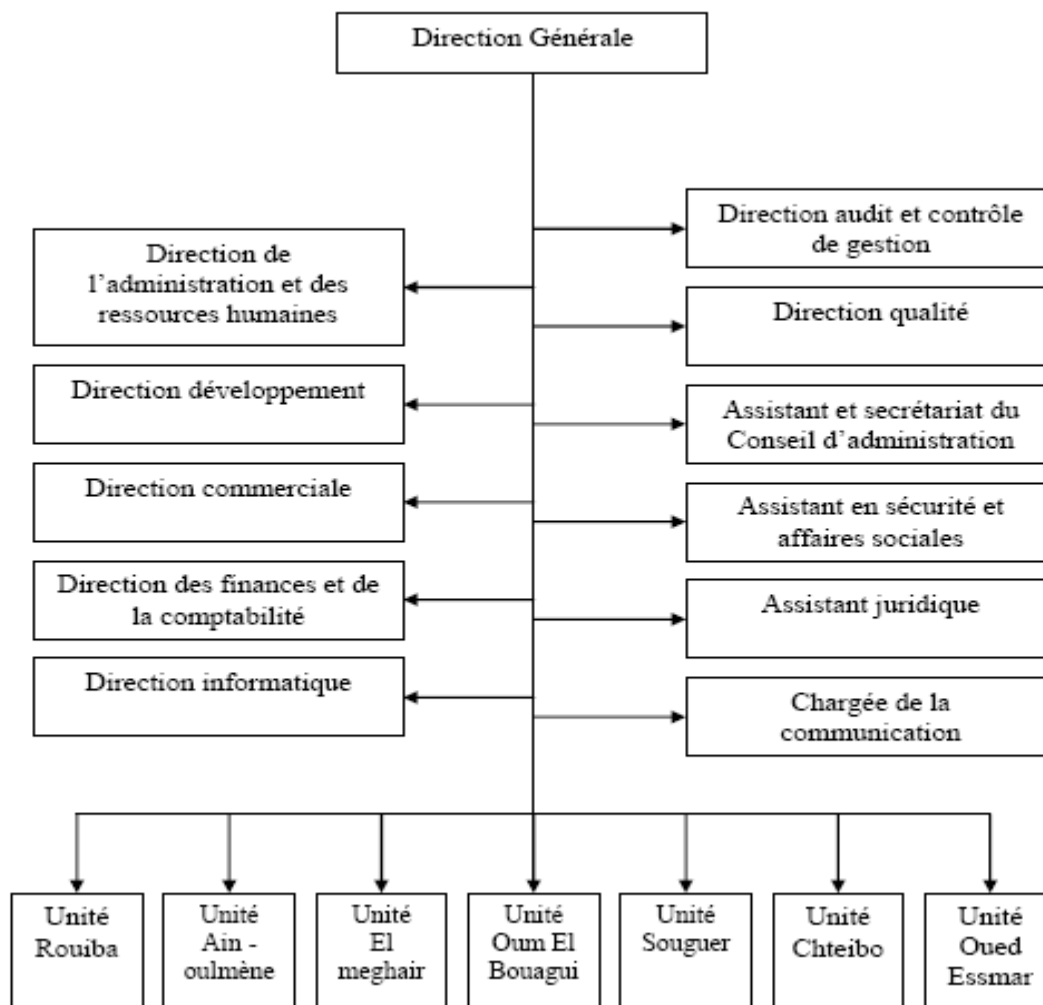


Figure V.1 : l'organigramme de l'entreprise BATICIM

➤ **Mission et objectifs de BATICIM**

• **Les missions de BATICIM**

BATICIM est spécialisée dans :

- La prestation de galvanisation à chaud de tous produits métalliques.
- L'étude, la réalisation directement ou en partenariat, dans les domaines : technique, technologique, économique et financier de tout projet en rapport avec son objet social.
- la fabrication et la galvanisation des pylônes essentiellement destinés aux secteurs de l'électrification, des réseaux de télécommunication et aux chemins de fer.

Pour ce faire, BATICIM dispose de 6 usines réparties à travers le territoire national, ainsi que d'une unité d'engineering. Elle produit annuellement quelque 35.000 tonnes de produits métalliques de diverses natures et la capacité de galvanisation des unités de Rouïba et d'Oran est de 32 000 tonnes.

La filiale emploie quelque 1250 travailleurs et le chiffre d'affaires réalisé au titre de l'année 2008 avoisine les 4 milliards de dinars.

Les pylônes de distribution, essentiellement destinés à l'électrification rurale, constituent la part la plus importante de la production. Il y a également les pylônes pour la très haute tension dont elle réalise aujourd'hui pratiquement toute la gamme, du 60 aux 400 kilovolts. Les plans de développement très ambitieux de son principal client SONELGAZ qui ouvrent de bonnes perspectives de développement jusqu'à l'année 2012.

Elle avait satisfait de nombreuses fois aux besoins d'entreprises étrangères, parmi lesquelles ABB à laquelle elle a fourni des pylônes de transport d'énergie, Alstom pour son marché d'électrification des voies ferrées de la banlieue d'Alger, des entreprises portugaises, chinoises et autres.

- **Les objectifs :**

Dans le cadre de la politique du gouvernement orientée sur le désengagement progressif de la gestion des entreprises publiques dans la sphère économique et en application des procédures de privatisation de la SGP Construmet, BATICIM a pour objectifs majeurs :

- D'adapter les bases de son développement en s'appuyant sur son plan de mise à niveau matériel et immatériel et son système intégré de management de la qualité (SMQ et SME). Il est bon de savoir que BATICIM détient les très convoités certificats ISO 9001 et 14 000 et 18 000 qui lui permettent d'activer aujourd'hui avec un système de management intégré. Evoluant dans des segments de marché très porteurs (électrification, télécommunication et chemin de fer) et bien armée pour affronter la concurrence étrangère
- De consolider ses avantages compétitifs sur le marché Algérien, en développant le potentiel managérial & technique de ses ressources humaines et son savoir faire pour conforter sa position et sa réputation sur le marché.

- De centrer ses activités sur les métiers qu'elle domine :

i) Pylônes pour lignes de transport énergie électrique,

ii) Mâts et tours pour le réseau de télécommunication,

iii) Galvanisation à chaud.

- De rechercher les partenaires potentiels qui manifesteraient un intérêt au développement du potentiel et des performances de BATICIM pour élargir son marché et son savoir faire.

- De développer de nouveaux produits, notamment le pylône très haute tension (400 kV) et le poteau caténaire pour les besoins des nouveaux marchés liés au développement des chemins de fer.

III. Conception du projet de mise à niveau de BATICIM suivant la méthode du cadre logique :

1. Le contexte :

Le contexte ou évolue BATICIM s'annonce difficile et complexe, caractérisé par une forte concurrence et une fluctuation imprévisible des prix des aciers, qui affichent une tendance à la hausse, depuis 2003, liée à la croissance mondiale (USA – CHINE et autres pays émergents). Pour atténuer durablement les effets négatifs de ces contraintes notamment exogènes, l'entreprise a dû : axer ses efforts sur le redéploiement progressif de son activité tout en restant dans ses métiers de base pour l'amélioration continue de ses performances de gestion et la poursuite de son développement pour consolider sa compétitivité et assurer sa pérennité.

2. Les parties prenantes

Dans le cas de l'entreprise BATICIM, le Diagnostic global et le Plan de mise à niveau sont confiés à L' ISGP. La convention signée entre L' ISGP et BATICIM définit les engagements des deux parties :

L'ISGP s'engage notamment à :

- Garder confidentielles toutes les informations fournies par BATICIM et à ne pas les divulguer à des tiers.
- Remettre le schéma directeur d'organisation et les manuels de procédures au client pour validation ;
- Prendre en charge les remarques et observations formulées par le client ;

BATICIM s'engage à:

- Fournir l'ensemble des informations et documents demandés par L'ISGP
- Faciliter aux experts de L'ISGP l'accès aux entités, personnel et documents demandés.
- Procéder au versement du montant des prestations telles que définies dans chaque contrat correspondant à une opération bien définie par les deux parties.

Pour le financement du « plan de mise à niveau, il provient de trois sources:

a. Une convention BNA/BATICIM, signée le 26/07/2004, pour le financement de 70% des actions matérielles.

b. Une convention d'engagement BATICIM-MI/DG-PCI, signée le 24/10/2004, pour le financement de : 70% de l'étude, 50% de l'immatériel et 10% du matériel.

BATICIM s'est engagée à :

- Réaliser l'ensemble des actions programmées, objet de la convention, en 02 années qui prendraient fin en octobre 2006 ;
- Respecter les principaux indicateurs de performances affichées dans les TCR prévisionnels du plan de mise à niveau.

c. Le complément est autofinancé par BATICIM sur fonds propres

3. Analyse des problèmes au sein de l'entreprise BATICIM

Nous avons étudié le diagnostic fait dans le cadre du contrat signé entre L'ISGP et BATICIM, qui nous a permis de déterminer les problèmes qui la freinent pour atteindre la performance, cette dernière lui permet de se positionner par rapport aux autres entreprises et assurer sa

pérennité, Ceci revient donc à déterminer les sous-problèmes en termes de coûts, qualité et délais.

Afin d'obtenir la performance escomptée, nous allons déterminer également

Les problèmes de l'entreprise BATICIM sous l'angle des processus, et des fonctions.

◆ **Selon l'approche par performance**

❖ **Coût**

- La productivité du travail et du capital est relativement moyenne (54% de la productivité potentielle).
- 72% personnel permanent de modulation du personnel
- Sous qualification du personnel
- Sous utilisation des capacités de production : 52,5% production pylônes et 62,5% galvanisation
- Absence d'une stratégie commerciale bien structurée résulte à la fois un délai crédits Fournisseur de 14 jours et un délai créances client 5 mois

❖ **Délai**

- Transition des encours entre interfaces est N/C

❖ **Qualité**

- Pour le service après vente : La prise en charge non complète des réclamations clients : « 7 » non prises

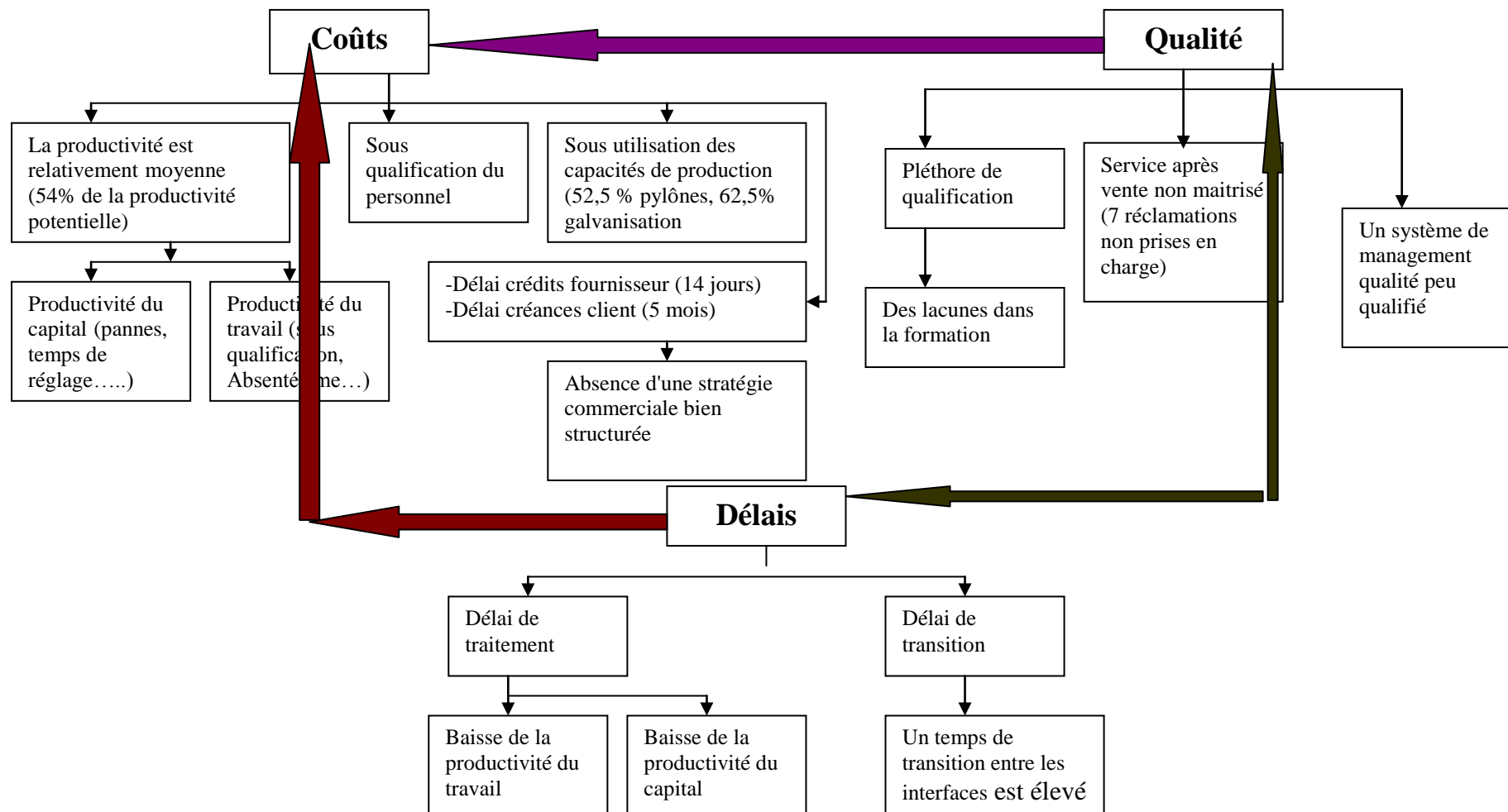


Figure V.2: L'arbre des problèmes de BATICIM selon l'approche par performance

➤ *Selon l'approche fonctionnelle*

❖ **La fonction Organisation :**

Les problèmes liés à l'organisation sont

- L'organisation de l'entreprise fait ressortir la volonté des dirigeants à rester en contact avec le terrain, ceci présente une insuffisance de cette dernière qui néglige la gestion stratégique.
- L'absence de manuel d'organisation qui se traduit par des structures non définies au niveau des unités de production d'une part et l'inexistence d'une direction centrale chargée de coordonner et de contrôler les unités d'autre part.
- L'absence de tableaux de bord par fonction.
- Le non développement de quelques structures: l'unité Engineering se contente du rôle d'une deuxième direction commerciale, la Direction du Développement ne s'occupe que de la concrétisation des investissements alors qu'elle néglige son aspect de veille stratégique
- Une mauvaise répartition des effectifs : Le personnel de soutien administratif représente 30% de l'effectif total, ce qui est relativement élevé et seulement 53% du personnel est directement production.
- L'échange d'informations se fait selon l'aspect classique sous forme de documents papiers,
- Le système informatique et NTIC ne sont pas inscrits dans un cadre stratégique devant élaborer un plan directeur informatique.

❖ **La fonction marketing/vente**

- L'absence d'études de marché
- Absence d'une stratégie commerciale se traduit par l'analyse systématique et approfondie de la demande.
- Des techniques de marketing peu développées

❖ **La fonction production**

- Nous distinguerons deux grands volets
 - **Système de production**

- Absence d'un bureau de méthode
- Des structures d'ordonnement sont présentes dans les unités de production mais elles n'établissent que des documents techniques relatifs aux commandes
- Une sous utilisation des capacités de production de l'activité "Galvanisation" à laquelle s'ajoute le problème d'obsolescence de quelques machines de production
- Disponibilité des équipements relativement faible, du fait de la fréquence des pannes.
- **Gestion des stocks**
 - Le stock de matières premières représente 5 mois de CA
 - Le stock de produits finis représente 2,5 mois de CA, sachant que l'entreprise ne travail que sur commande

❖ **La fonction Ressource humaine**

- Le personnel permanent étant élevé (près de 72%), risque de provoquer des difficultés de modulation des effectifs en fonction du plan de charge de l'entreprise
- Sous qualification du personnel en effet le personnel ayant le niveau universitaire et très faible 5% auquel s'ajoute un faible taux d'encadrement 13%.
- La promotion du personnel se fait par rapport à l'ancienneté

❖ **La fonction Finance**

- La situation financière de l'entreprise est fragile, en effet BATICIM fait face à de gros problèmes de trésorerie, ce qui a pour effet le recours à des avances bancaires coûteuses en frais financier, qui représentent 50% du Résultat Net qui est dû à un niveau de stock élevé et des produits finis, au niveau des créances client et à la faiblesse du crédit fournisseur. En plus, la comptabilité analytique est absente donc inexistence d'un système de calcul des coûts

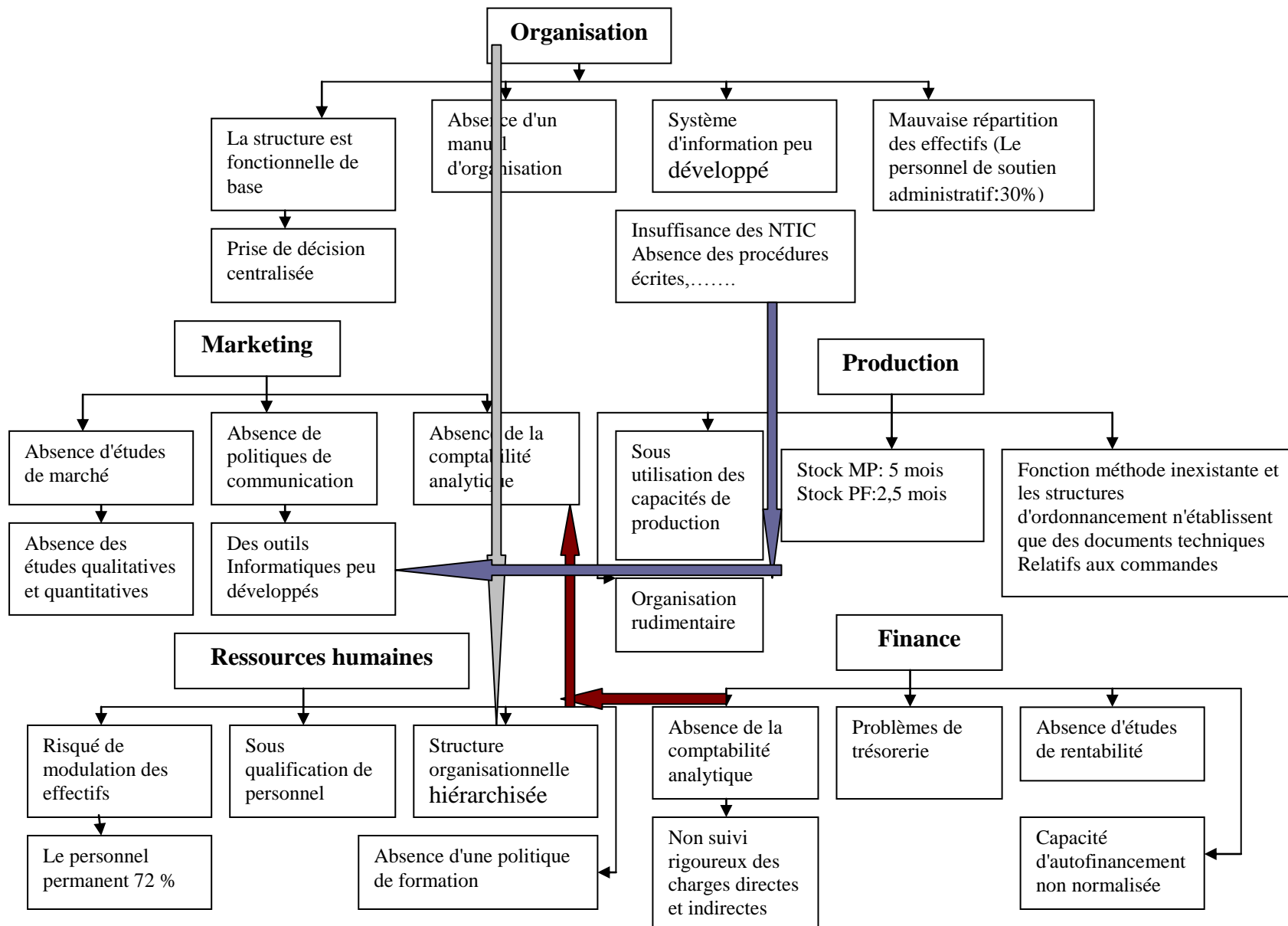


Figure V.3: L'arbre des problèmes de BATICIM selon l'approche fonctionnelle

◆ **Selon l'approche processus**

Pour l'approche processus, nous allons identifier les processus clés de l'entreprise BATICIM. A cause des informations limitées disponibles sur l'entreprise, nous allons seulement utiliser trois grilles : la grille de maturité, la grille des processus clés et la grille d'organisation matricielle processus/fonctions.

1. la grille de maturité

Processus	Degré de maturité
Fabrication	2
Marketing	1
Logistique	1
Ressources humaines	1
Finance	2
Organisation	1
Système d'information	2

Tableau V.1: La grille de maturité des processus de BATICIM

2. la grille des processus clés

	Fabrication	Marketing	Logistique	Ressources humaines	Finance	Organisation	Système d'information	Total
Fabrication			3	1	1			5
Marketing				2	1		1	4
Logistique	1			1				2
Ressources humaines	2	1	2		1	1	1	8
Finance	3		1				1	5
Organisation	3	2	2	3	1		1	12
Système d'information	2			1	1	2		6

Tableau V.2: La grille des processus clés de BATICIM

3. Organisation matricielle processus/ fonctions

	Service commerciale	Service qualité	Service production	Service développement	Service comptabilité	Service moyen généraux	Service informatique	Total
Fabrication		1	1	1	1	1		4
Marketing	1			1			1	3
Logistique	1				1	1		3
Ressources humaines				1				1
Finance	1				1		1	3
Organisation							1	1
Système d'information				1			1	2

Tableau V.3: Organisation matricielle processus/ fonctions de BATICIM

D'après les trois grilles précédentes, on constate que le processus clés est le processus organisation.

Et l'ordre d'intervention sur les processus est le suivant :

1. processus organisation
2. processus ressources humaines
3. processus fabrication
4. processus finances
5. processus système d'information
6. processus marketing
7. processus logistique

Après la détermination des processus clés, en va déterminer maintenant les différents problèmes rencontrés au sein de BATICIM selon l'approche processus.

- **Macro processus réalisation**

- ❖ **Le processus marketing**

- Le concept Marketing n'est pas développé chez BATICIM, ceci est dû au fait que BATICIM ait un seul client principal qui est : SONELGAZ.
- L'absence d'études de marché
- L'absence d'une politique commerciale s'inscrivant dans une stratégie commerciale

❖ **Le processus logistique**

- Les stocks des matières premières présentent un niveau de 5 mois de consommation qui est relativement important

❖ **Le processus fabrication**

- Absence d'un bureau chargé des méthodes dans l'entreprise.
- Des structures d'ordonnancement sont présentes dans les unités de production mais elles n'établissent que des documents techniques relatifs aux commandes
- Recours limité à l'outil informatique
- Sous utilisation des capacités de production

▪ **Macro processus support**

❖ **Le processus Ressources Humaines**

- La qualification est très insuffisante (5% qui ont un niveau universitaire) et le taux d'encadrement faible
- Le personnel permanent se présente avec un taux de 72%,

❖ **Le processus finance**

- l'absence d'une comptabilité analytique
- Un problème de gestion de la trésorerie manifesté par une trésorerie négative
- Un problème d'évaluation des investissements est à noter. Ce dernier est caractérisé par une croissance des charges, des frais financiers élevés et des équipements amortis à 70%.

▪ **Macro processus pilote**

❖ **Le processus système d'information**

- Le système d'information de l'entreprise est un système basé sur l'échange d'informations sous forme de documents papiers
- Les aspects système d'information, système informatique et NTIC ne sont pas inscrits dans un cadre stratégique devant élaborer un plan directeur informatique

❖ **Le processus organisation**

- L'organisation de l'entreprise fait ressortir la volonté des dirigeants à rester en contact avec le terrain, ceci présente une insuffisance de cette dernière qui néglige la gestion du stratégique.
- Le non développement de quelques structures :
 - L'unité engineering se contente du rôle d'une deuxième direction commerciale, la Direction du développement gère la concrétisation des investissements et néglige son aspect de veille stratégique.

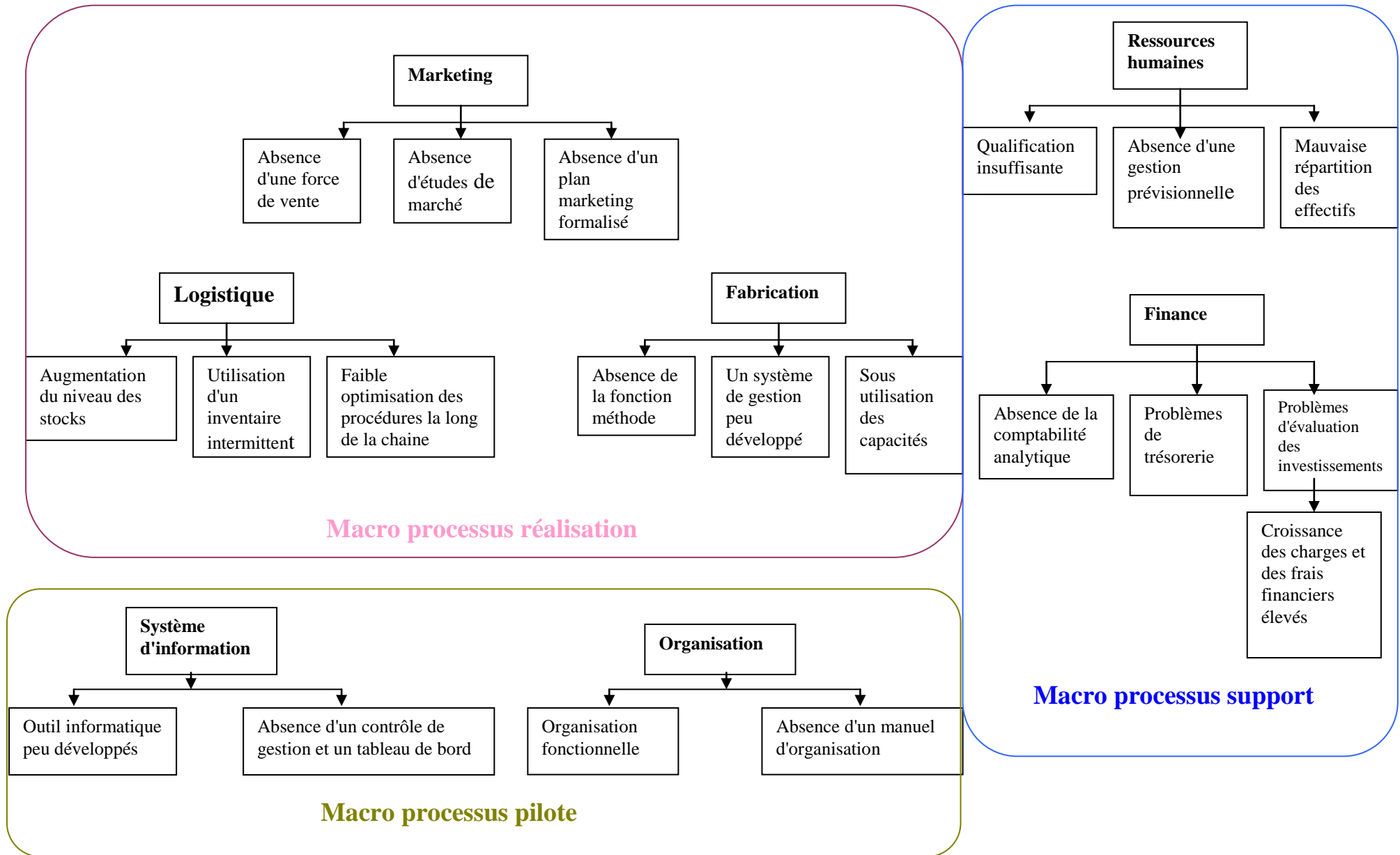


Figure V.4: Arbre récapitulatif des problèmes de BATICIM selon l'approche processus

2. Analyse des objectifs

➤ L'objectif global

L'objectif global n'est autre que l'amélioration de la performance de l'entreprise pour assurer sa compétitivité et sa pérennité sur le marché.

➤ L'objectif spécifique

Nous retenons que l'objectif spécifique de notre projet est la mise à niveau des fonctions selon l'approche fonctionnelle, des processus selon l'approche processus,

➤ Les résultats

Les principaux résultats attendus pour le projet de mise à niveau pour chacune des approches (par performance, fonctionnelle, processus) sont :

- *L'approche par performance*

a. Qualité :

La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée (voulue et décidée) et pilotée (processus de transformation) pour dégager un résultat en utilisant un système de management de la qualité digne de ce nom avec un personnel qualifié, prenant en compte tous les besoins des clients relatifs à la qualité, aux délais, aux prix.

b. Coûts :

-Abaissement des coûts par l'amélioration des opérations de processus, la suppression des opérations non valorisantes et la réduction des pertes.

c. Délais :

Réduction des délais en assurant une meilleure qualité, au meilleur coût :

-En minimisant le temps de transition entre interfaces.

-En augmentant la productivité et en assurant la disponibilité des stocks au temps voulu.

- ***L'approche fonctionnelle*** : nous proposons à présent de définir les résultats pour chacune des fonctions suivantes :

a. Organisation :

Adéquation de l'organisation avec la stratégie auquel et un système d'information performant

b. Marketing/vente :

Besoins des clients, répondre au mieux et au plus vite à leurs attentes, être en permanence à leur écoute, tout en veillant à la mobilisation des vendeurs, constituent les objectifs phares de la fonction marketing.

c. Production :

La fonction production vise ainsi à élaborer et à exécuter les études et les projets de production, à choisir les équipements adéquats et à prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais et l'adéquation des spécifications du produit aux besoins du marché.

d. Ressources humaines :

Procurer à l'entreprise la quantité et la qualité nécessaire de compétences humaines afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long termes.

e. Finance :

Le responsable financier de l'entreprise est appelé à résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise, à la préservation de son équilibre financier et à la sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation.

- ***L'approche processus*** : les résultats attendus de chacun des processus élémentaires suivants :
 - **Les processus de réalisation :**

a. Processus marketing :

Instaurer l'esprit marketing au sein du personnel en s'orientant vers le conseil au client et surtout vers l'écoute de leurs besoins, afin de permettre à l'entreprise d'orienter sa stratégie.

b. Processus logistique :

L'objectif est que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût.

c. Processus fabrication :

Elle doit fabriquer des produits de qualité, dans les meilleurs délais, au moindre coût, tout en s'adaptant rapidement aux demandes changeantes des clients.

- **Les processus de support**

a. Processus ressources humaines

Mettre en œuvre des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique et son implication dans les choix stratégiques de l'entreprise.

b. Processus élémentaire finance

La mise en œuvre d'une politique financière équilibrée (Financement, liquidité et rentabilité) est l'objectif principal du processus élémentaire finance

- **Les processus de pilotage**

a. Processus système d'information :

L'entreprise a besoin de se doter d'un autre type de système d'information tourné vers l'extérieur et vers le futur, capable de permettre à l'entreprise de « desserrer la contrainte du temps », que les chercheurs en la matière ont appelé, «Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise».

b. Processus organisation :

Les dirigeants doivent prendre les moyens de rendre les organisations plus efficaces, et se doter d'autres outils de travail, de structures organisationnelles modifiés et adaptées à de nouveaux modes de fonctionnement et soutenir la stratégie.

5. Le plan d'activité

Pour pouvoir se débarrasser du problème il faut s'attaquer aux racines par le biais des activités
Nous allons déterminer le plan d'activité pour chacune des approches.

◆ Selon l'approche par performance

➤ Qualité

- Améliorer la prise en charge des réclamations clients
- Améliorer les compétences de l'encadrement commercial
- mettre en place un système de management de la qualité digne de son nom.

➤ Coût

- Maîtrise des coûts
- Améliorer la politique commerciale
- En rationalisant les achats, en Allongeant délai crédits fournisseur et en Réduisant délai créances client
- Optimiser les stocks :
- Améliorer la productivité du travail et du capital

➤ Délai

- Améliorer la productivité du travail et du capital.

◆ Selon l'approche fonctionnelle

➤ la fonction Organisation :

- Un Schéma directeur d'organisation a été élaboré définissant une nouvelle organisation prenant en considération les objectifs de BATICIM, Les fonctions existantes et maintenues dans le nouveau schéma directeur d'organisation, devront rapidement réajuster leurs missions et leurs objectifs par rapport au nouveau schéma directeur d'organisation qui est élaboré sur la base des points suivants :
 - Un Organigramme Général, prévoyant la mise en place :
 - Une direction de l'organisation et systèmes,

- Une structure du contrôle de gestion,
- Une structure d'audit interne.
- Une description des missions des différentes structures identifiées,
- Les fiches de postes des principaux responsables,
 - Elaboration de six manuels de procédures de gestion d'interface :
- Manuel de procédures des approvisionnements définissant les procédures de traitement des différents approvisionnements.
- Manuel de procédures de gestion des investissements fournissant les instructions et les explications nécessaires en matière de gestion comptable des investissements.
- Manuel de procédures de la gestion des stocks (allant de la procédure des entrées jusqu'aux sorties, plus la procédure des inventaires).
- Manuel de procédures de gestion des opérations commerciales précisant le schéma de fonctionnement, les missions et responsabilités des structures impliquées dans les procédures suivantes : procédures de traitement des opérations des ventes de produits finis, procédures de traitement des opérations de prestations fournies, procédures de traitement de vente des rebuts et déchets, procédures de traitement des opérations de revente en l'état.
- Manuel de procédures de gestion de la paie et des opérations spécifiques telles que les avances, acomptes, soldes de tous comptes, les charges sociales et fiscales liées à la paie) ;
- Manuel de procédures de la gestion des opérations fiscales décrivant les procédures de déclaration et de paiement des différents impôts et taxes auxquels est soumise l'entreprise.
 - Des tableaux de bord nécessaires au bon fonctionnement sont à mettre en place au niveau des Unités et Directions Centrales.
 - L'installation d'un ERP dont le but est de coordonner l'ensemble des activités de BATICIM (la production, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, etc.).

➤ **la fonction Marketing :**

L'existence d'un seul client principal "SONELGAZ" ne doit en aucun cas inciter

BATICIM à négliger le "volet Marketing", en effet, le marché connaissant des évolutions liées à l'ouverture à la concurrence étrangère faisant apparaître une concurrence privée de plus en plus agressive doit conduire l'entreprise à promouvoir une politique commerciale basée principalement sur une écoute constante du client pour s'adapter et anticiper l'évolution des besoins.

Le besoin d'une nouvelle approche commerciale se traduit par la nécessité de former le personnel sur les études de marché et l'esprit marketing.

➤ **la fonction Production :**

Les actions retenues pour améliorer la fonction production :

- Le renouvellement des équipements obsolètes ou amortis pour assurer une meilleure productivité.
- L'introduction de la GPAO comme outil moderne indispensable pour une gestion efficace de la production dans le cadre de l'installation de l'ERP.
- La formation du personnel sur les méthodes et outils de gestion de la production à laquelle s'ajoute une formation technique en matière de soudure, galvanisation.

Pour la Gestion des stocks :

- Former le personnel sur les concepts modernes de gestion des stocks.
- Valoriser les mouvements des stocks avec une méthode normative.

➤ **la fonction Ressources Humaines :**

- Mettre en place un plan de formation pour qualifier le personnel
- Mettre en place d'un système de motivation.

➤ **la fonction Finances :**

Les actions relatives à cette fonction se résument comme suit :

- La mise en place d'un Système de calcul des coûts des principaux produits afin de connaître d'une manière précise la marge bénéficiaire et l'impact réel des augmentations des coûts des matières premières.
- La formation du personnel sur la maîtrise des coûts (comptabilité analytique et les différents systèmes de calcul de coûts) et sur la gestion de la trésorerie.
- Mettre en œuvre une démarche de décision et d'évaluation des investissements

◆ **Selon l'approche processus**

1. Macro processus Réalisation

➤ **processus Marketing :**

- Améliorer la connaissance des marchés et des besoins à travers la réalisation des études de marché « Tests Produits, sondages et les enquêtes et Les études quantitatives et qualitatives.
- instaurer l'esprit marketing au sein du personnel.
- Amélioration de la force de vente au travers de coaching.
- Choisir des actions et outils de communication en fonction de l'objectif, du budget et des moyens.

➤ **Processus Fabrication**

- Mettre en place une fonction méthodes assurant l'ordonnancement et la planification de la production,
- Un système de gestion d'entretien et de maintenance mérite d'être développé
- Il apparaît ainsi que l'accroissement des capacités de production et la diversification représentent un enjeu stratégique important de l'entreprise, ce qui est directement lié aux équipements.

➤ **processus Logistique**

- Apporter l'optimisation de toute la chaîne logistique en optimisant le transport, le stockage, la distribution, l'approvisionnement et l'organisation du travail et la production par la meilleure pratique des outils de gestion.

2. Macro processus Support

➤ **processus Ressources Humaines**

- Etablir un programme de formation
- Mettre en place un système de motivation.

➤ **processus Finance**

- La mise en place de la comptabilité analytique par la définition des centres de responsabilités et des centres de coûts au niveau des différentes entités.
- La réussite des investissements repose essentiellement sur l'étude de rentabilité au préalable, le moyen de financement et l'évaluation des projets d'investissement
- Instaurer un système de contrôle budgétaire (établir les écarts entre le coût réel et le coût prévisionnel).

3. Macro processus pilote

➤ **Processus organisation**

Pour la structuration, il s'agit de faire un choix judicieux de l'approche organisationnelle : structure par processus, structure par produit (branche), structure matricielle, en tenant compte de la stratégie suivie.

➤ **Processus système d'information**

- Mettre en place et prévoir un manuel d'organisation incluant toutes les structures négligées qui sont nécessaires à l'atteinte de la performance et qui ont été décelées lors du diagnostic organisationnel.
- concevoir le projet de mise en place d'un système d'information, en cadrant le projet par la détermination du cahier des charges qui fixe les spécifications techniques et fonctionnelles du système d'information.
- L'ensemble des spécifications permet de réaliser concrètement la production de l'ERP, et rendre opérationnel le système d'information.

IV. La matrice du cadre logique relative au cas BATICIM

Chapitre V : Application de la méthode du cadre logique et le tableau de bord au cas BATICIM

	Logique d'intervention	Moyens	Hypothèse
Objectif global	Améliorer la performance de l'entreprise		Adhésion à l'OMC, accord UE
Objectif spécifique	Mise à niveau des PME/PMI.		Volonté des dirigeants à coopérer dans le cadre du projet de M&N
Résultats	Selon l'approche par performance		
	Qualité : Amélioration de la qualité		
	Coûts : Abaissement des coûts		
	Délais : Réduction des délais		
	Selon l'approche processus		
	Les processus De réalisation	<p>Processus marketing : Instaurer l'esprit marketing en s'orientons vers l'écoute du client et le satisfaire.</p> <p>Processus logistique : Minimisant la chaîne logistique tout en respectant le délai, le coût et la qualité</p> <p>Processus fabrication : Fabriquer des produits de qualité dans les meilleurs délais au moindre coût</p>	
	Les processus de support	<p>Processus ressources humaines : Mettre en place des compétences nécessaires</p> <p>Processus finance Mise en œuvre d'une politique financière équilibrée</p>	
Les processus de pilote	<p>Processus système D'information : Se doter d'un système d'information permet de desserrer la contrainte du temps.</p> <p>Processus organisation : Adapter l'organisation à la stratégie</p>		
Selon l'approche fonctionnelle			
La fonction organisation: L'adéquation de l'organisation avec l'environnement, la technologie et la stratégie et l'évolution du système d'information.			
La fonction marketing/Vente : Etre en permanence à l'écoute du client et répondre au mieux et le plus vite à leur attente			
La fonction production : Produire dans les meilleures conditions de prix, qualité, délai et les besoins du marché			
La fonction RH :			

Chapitre V : Application de la méthode du cadre logique et le tableau de bord au cas BATICIM

	<p>Procurer la quantité et la qualité nécessaire de compétences humaine</p> <p>La fonction Finance : Préservation de l'équilibre financier</p>		
Activités	Selon l'approche par performance		
	<p>Qualité : Améliorer la prise en charge des réclamations clients -Améliorer les compétences de l'encadrement commercial</p> <p>Coûts : Maîtrise des coûts Améliorer la politique commerciale</p> <p>Délais : Augmenter la productivité, supprimer tous les opérations non valorisantes</p> <p>mettre en place une méthode pour la Gestion des stocks</p>		<p>Formation</p> <p>OHSAS18001,formation,GPAO,GMAO Un système de contrôle et de suivi OHSAS18001,formation,GPAO,GMAO Manuels de gestion des interfaces. ERP, EDI</p>
	Selon l'approche processus		
	Les processus De réalisation	<p>Processus marketing : Instaurer l'esprit marketing La mise en place d'une stratégie de communication</p> <p>Processus logistique : Minimisant la chaîne logistique</p> <p>Processus fabrication : Utiliser des méthodes modernes de gestion et instaurer la fonction méthode Augmenter les capacités du personnel et des équipements.</p>	<p>Cabinet conseil, formation études de marché, tests produit budget</p> <p>EDI GPAO, budget, Equipements et formation</p>
	Les processus de support	<p>Processus ressources humaines : Instaurer des programmes prévisionnels et développer la qualification.</p> <p>Processus finance Instaurer la comptabilité analytique et le système de contrôle budgétaire Elaborer une étude de rentabilité et des projets d'investissement</p>	<p>Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP), Cabinet conseil Logiciel calcul des coûts (ERP) stratégie, tableaux de bord Simulation, budget</p>
	Les processus de pilote	<p>Processus système D'information : Mettre en place un tableau de bord et un système de contrôle de gestion Améliorer la système d'information</p> <p>Processus organisation : Adapter l'organisation à la stratégie</p>	<p>système d'information ERP</p> <p>la stratégie de l'entreprise</p>
Selon l'approche fonctionnelle			

Chapitre V : Application de la méthode du cadre logique et le tableau de bord au cas BATICIM

	<p>La fonction organisation: Un nouvel Schéma directeur d'organisation Elaboration de six manuels de procédures de gestion d'interface L'installation d'un ERP</p> <p>La fonction marketing/Vente : Mettre en place une démarche marketing Consolider une assise commerciale</p> <p>La fonction production : Mettre en place des nouvelles techniques de gestions et la fonction méthode Le renouvellement des équipements Augmenter la qualification du personnel</p> <p>La fonction RH : Mettre en place un système de gestion prévisionnelle Mettre en place un plan de formation et un système de motivation</p> <p>La fonction Finance : Instaurer un système de comptabilité analytique Définir une démarche de décision et d'évaluation des investissements Mettre en place un système de contrôle budgétaire</p>	<p>Système d'information La stratégie de l'entreprise ERP</p> <p>Cabinet conseil, formation études de marché, tests produit budget</p> <p>GPAO Equipements de production Formation : lieux et financement</p> <p>Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP), Cabinet conseil</p> <p>Logiciel calcul des coûts (ERP) Simulation, budget stratégie, tableaux de bord</p>	
--	--	---	--

Tableau V.4: La matrice du cadre logique de BATICIM

V. *Le tableau de bord du projet de mise à niveau de BATICIM*

Intéressons-nous maintenant à l'élaboration du tableau de bord pour le projet de mise à niveau de BATICIM, et comme nous l'avons déjà vu, les décideurs ont besoin d'un tableau de bord, qui est un instrument de mesure pour maintenir le cap et s'assurer du bon fonctionnement des ressources, et il se compose d'indicateurs judicieusement choisis en fonction des objectifs.

Donc, nous allons définir les quelques indicateurs nécessaires et pour éclaircir notre propos, nous les analyserons selon les trois approches.

1. Les indicateurs de suivi

➤ Selon l'approche par performance

Approche par performance	Indicateurs de suivi
Qualité	-% de non-conformité, -Taux de rebuts et retouches
Coûts	-Coût de revient de l'heure travaillée -Montant des frais généraux
Délais	-Délai de fabrication pour les produits mis en ligne - Délai de réalisation de l'action de production

Tableau V.5 : les indicateurs de suivi selon l'approche par performance

➤ Selon l'approche fonctionnelle

Approche fonctionnelle	Indicateurs de suivi
organisation	-Evolution de l'organisation par rapport à la stratégie
Marketing/vente	-Quantité vendue - Taux de réussite des devis
production	-La quantité produite -La quantité en stock
Ressources humaines	-Taux d'absentéisme, -Taux d'embauches,
finance	-Etat de la trésorerie

Tableau V.6 : les indicateurs de suivi selon l'approche fonctionnelle

➤ **Selon l'approche processus**

Approche processus		Indicateurs de suivi
Processus réalisation	marketing	-Taux de nouveaux clients
	logistique	- Taux de retour, -Taux de couverture global -Suivi du coût par unité de transport,
	fabrication	-Quantité fabriquée
Processus support	Ressources humaines	-Taux absentéisme, turnover -Mobilité du personnel
	finance	-Etat de la trésorerie
Processus pilote	Système d'information	-Taux de circulation de l'information
	organisation	-Evolution de l'organisation par rapport à la stratégie

Tableau V.7 : les indicateurs de suivi selon l'approche processus

2. **Les indicateurs de résultat**

➤ **Selon l'approche par performance**

Par performance	Indicateurs de résultats
Qualité	-Nombre de pièces non-conformes/nombre de pièces fabriqués -Nombre d'heures effectifs/nombre d'heures réelles -Taux de réclamation -Nombre d'articles gérés en assurance qualité/nombre d'articles
Coûts	-Valeur du stock moyen -Evaluer écarts de coût de production, Evaluer l'accroissement de la valeur que l'entreprise apporte à un produit -Coûts de revient réels/coûts de revient théorique
Délais	-Durée moyenne entre la sortie de la MP et le stockage du PF -Nombre de commandes livrées dans le délai/nombre de commandes -Nombre d'actions soldées pour assurer les délais prévus

Tableau V.8: les indicateurs de résultat selon l'approche par performance

➤ **Selon l'approche fonctionnelle**

Approche Fonctionnelle		Indicateurs de résultats
organisation		-Degré d'atteinte des objectifs organisationnels -Energie productive dégagée par l'organisation/temps et attention consacrés à la direction
Marketing/vente		-Taux de satisfaction du client SONELGAZ -Part de marché
production		-Capacité de production -Production planifiée / production réalisée -Délai de production moyen et dispersion, productivité, -Fréquence d'inventaire par catégorie de produit
Ressources humaines		-Niveau de réalisation des objectifs de la production -Nombre de personnes qualifiées/effectif -Niveau de compétence acquis suite aux formations
finance		-CA -Taux Marge Brute, Besoin Fonds de Roulement -le retour sur investissement -Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts

Tableau V.9 : les indicateurs de résultat selon l'approche fonctionnelle

➤ Selon l'approche processus

Approche Processus		Indicateurs de résultats
Processus réalisation	marketing	-Taux de Service Client SONELGAZ -Frais commerciaux, promotions publicité -Etude du marché fournisseurs
	logistique	-Délai de livraison -Taux de service Client/ livraisons -Niveau des stocks -Le temps de cycle total de la chaîne logistique
	fabrication	-Fréquence d'inventaire par catégorie de produit -Productivité & Rendements -Indice qualité interne -Taux d'utilisation des capacités

Processus support	Ressources humaines	-Niveau de réalisation des objectifs de fabrication
	finance	-Nombre d'employés formés / prévus - Besoin Fonds de Roulement. -le rendement des actifs investis -Investissements réalisés / inv. Budgétés -Niveau d'exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts
Processus pilote	Système d'information	-Délai du cycle de transmission de l'information -Degré d'utilisation des ressources informationnelles
	Organisation	-Nombre d'unités au sein de l'organisme qui atteignent 100% des objectifs -Efficacité du top management

Tableau V.10 : les indicateurs de résultat selon l'approche processus

VI. *Elaboration d'une interface graphique pour BATICIM*

Nous allons élaborer une petite interface qui synthétise le plan de mise à niveau BATICIM.

Nous avons vu dans le chapitre précédent qu'il reste un volet non traité, et qu'il s'agit du dixième volet: Application au cas BATICIM.

Ce volet permet de voir la fiche suivante:



Figure V.5:Application cas BATICIM Spa

Elle contient une présentation de BATICIM, et des boutons qui permettent de voir d'autres fiches à savoir: le bouton organigramme qui permet d'afficher l'organigramme de BATICIM, Ainsi le bouton: le plan de mise à niveau BATICIM qui permet d'accéder à la fiche suivante:

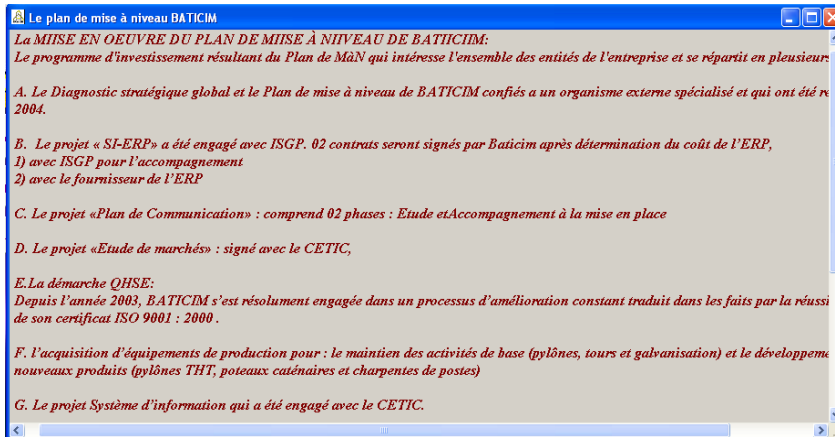


Figure V.6: Le plan de mise à niveau BATICIM Spa

En cliquant sur le bouton : tableau de bord de la mise à niveau BATICIM, on peut voir comme suit:

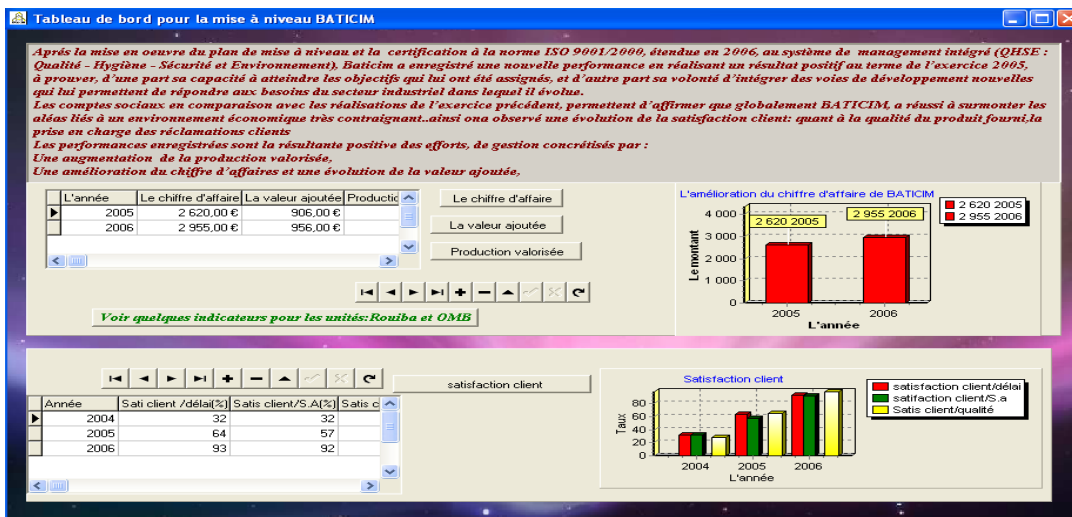


Figure V.7: le tableau de bord pour la mise à niveau BATICIM

Et la fiche suivante s'affichera lorsqu'on clique sur le bouton : voir quelques indicateurs pour les unités: Rouïba et Oum-El-Bouagui

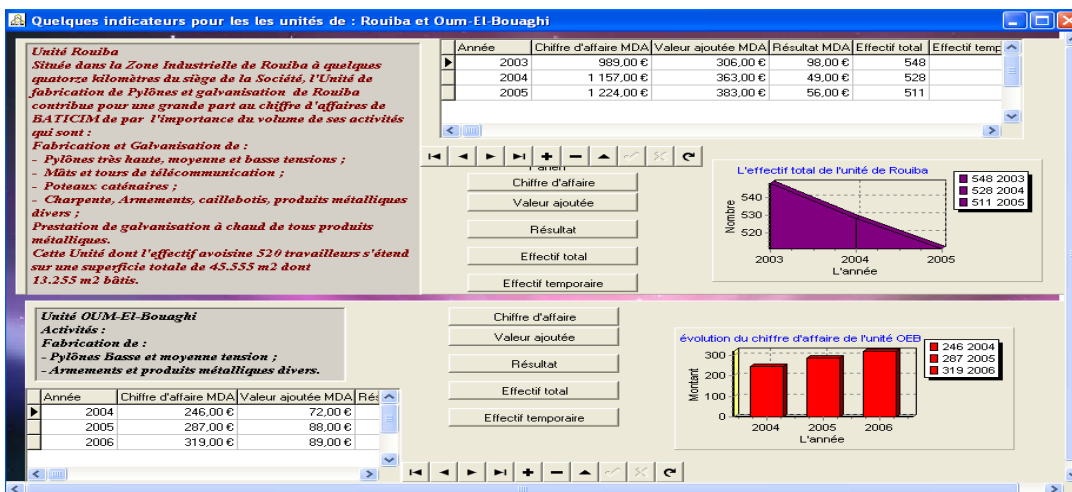


Figure V.8: quelques indicateurs pour les unités "Rouïba et Oum-El-Bouagui"

VII. Conclusion

Le succès du programme de mise à niveau en Algérie sera atteint par une application réussite de la méthode du cadre logique et les indicateurs de performance, ces outils qui ont démontrés leurs utilités dans le sens où la quasi-totalité des agences et institutions de développement l'ont adoptée comme outils de base de leur méthodologie d'intervention.

En effet, BATICIM a constaté une amélioration remarquable par la mise en adéquation de son organisation et de ses procédures de travail en conformité avec son métier, sa stratégie et surtout avec les grandes mutations de l'environnement en perpétuel changement. Les bilans de BATICIM sont de ce fait, en constante progression et ses perspectives d'avenir encore plus prometteuses

Conclusion générale

Le contexte concurrentiel dans lequel se trouvent les entreprises Algériennes les pousse à élaborer des stratégies nouvelles afin de s'adapter aux changements opérés. De ce fait, Un programme de mise à niveau est engagé, vise à l'amélioration de la performance des entreprises industrielles.

C'est pourquoi, nous avons traité un sujet qui mérite tout son intérêt pour les entreprises Algériennes qui consiste en l'élaboration d'un outil d'intégration pour le projet de mise à niveau selon les différentes approches: par performance, fonctionnelle, processus.

D'abord, nous avons fait une présentation du programme, on a décrit les différents dispositifs mises en œuvre et on a évalué les premiers résultats engagés.

Ces résultats, ont fait preuve d'un faible dynamisme des entreprises Algériennes, L'une des raisons tient à une mauvaise prise de conscience des décideurs de l'apport du projet de mise à niveau sur la performance de leurs entreprises

Pour mener à bien cette tâche, nous avons abordé la conception du projet de mise à niveau par la méthode de cadre logique dont a pris en compte l'intégration de toutes les approches aboutissant à l'élaboration d'une matrice regroupant les principaux résultats de cette phase.

Par la suite nous avons mis en place un tableau de bord basé sur des indicateurs définis à partir de la matrice du cadre logique.

Après, Nous avons fait une comparaison de l'efficacité des deux approches : fonctionnelle et processus tout en citant les avantages et les inconvénients de chacune d'elle. En plus, L'implémentation utilisant l'environnement Delphi 7, permet de mettre à la disposition des décideurs un outil convivial à même de répondre à leurs préoccupations.

Enfin, nous avons illustré l'application de la méthode du cadre logique et le tableau de bord en nous appuyant sur un cas concret : BATICIM.

En effet, l'apport bénéfique de la mise à niveau a induit une transformation qualitative générant de meilleurs rendements en constante amélioration, ce qui rehausse le niveau

technique et technologique de l'entreprise et lui permet de s'octroyer de nouvelles parts de marché.

Nous pensons donc que ce travail apporte une contribution, certes modeste, mais néanmoins réelle, à la compréhension et à la performance du projet de mise à niveau. Le chemin parcouru a permis de constater que pour prendre des décisions adéquates à partir des informations fournies par le tableau de bord, il faut que les acteurs du projet aient au préalable pris soin de la phase de conception par une utilisation efficace et rigoureuse de la méthode du cadre logique. Ainsi que l'approche la plus adaptée au contexte actuel pour atteindre la performance escomptée est l'approche processus, mais elle parvient parfois très mal à remplir ses objectifs.

Si les chefs de projet parviennent à intégrer les objectifs du projet de mise à niveau tout en utilisant la méthode du cadre logique pour la phase de conception et le tableau de bord pour la phase de pilotage dans la gestion des processus décisionnels, nous allons donc pouvoir observer un changement significatif dans le succès de leurs projets et au niveau des pratiques de gestion, allant dans le sens souhaité d'un meilleur fonctionnement sur le terrain.

De même, Il paraît nécessaire d'ouvrir le champ de réflexion des acteurs de l'entreprise à d'autres dimensions comme l'innovation et le benchmarking. Le premier est un processus qui mène de l'idée d'un nouveau produit ou procédé jusqu'à sa commercialisation réussie et le deuxième permet à l'entreprise de tester constamment ses capacités à être compétitive par rapport à l'environnement extérieur.

Bibliographie:

[ACC 05] : Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne : Ce que vous devez savoir, 2005, Ministère de la petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat

[AGU 06] : Ederne AGUIRRE, 2006, La Gestion du Cycle de Projet expliquée aux porteurs de projets, L'Agence Fonds social.

[ALA 07] : C. ALAZARD, S. SEPARI, 2007, Contrôle De Gestion Manuel et Applications, DUNOD, Paris.

[ASS 06] : Khalil ASSALA, 2006, PME en Algérie: de la création à la mondialisation, Université du Sud Toulon-Var, France

[BEA 08] : Frédéric BEAULIEU, 2008, Guide Pascal et Delphi, Les éditions d'organisation, Paris,

[BEN 05]:Salim BENOTMANE, 2005, diagnostic global d'un PME Algérienne, université d'Annaba

[BES 07] : Abderraouf BESBES, 2007, Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels: Cas des entreprises engagées dans le PMN, Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax, TUNISIE

[BOI 99] :BOISSELIER.P, 1999, Contrôle de gestion : cours et applications, Vuibert, Espagne,

[BOU 03]:Henri BOUQUIN, 2003, Le contrôle de gestion, Editions Dunod, France

[CAR 02]: Pierre CARBONE, 2002, construire des indicateurs et tableaux de bord, Villeurbanne: presses de l'enssib, Paris

[COL 04] : Armand COLIN, 2004, Le management des processus : pour en finir avec la bureaucratie ? », Les chantiers du manager, France

[CON 03] : Congrès de l'ordre de experts-comptables, 2003, mesures de la performance: les indicateurs

[EUR 07] : Euro développement pme, 2007, Programme d'appui aux Pme/Pmi : Des résultats et une expérience à transmettre.

[FER 02] : Alain FERNANDEZ, 2002, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'organisation, Paris

[GER 00] : GERVAIS, 2000, Contrôle de gestion, Economica, Paris,

[GRA 04]: Yves GRANDMONT, 2004, La formulation préliminaire des projets et la méthode du cadre logique, HEC Montréal.

- [GOD 08]** : Godin L. (2008), “Intégration des indicateurs de performance à la gestion par processus dans le cadre de la version 2000 de la norme ISO 9001”, Mémoire de maîtrise, Février 2008
- [GUE 90]**: De GUERNY.J ; GUIRIEC.J.C ; LAVERGNE.J, 1990, Principe et mise en place du tableau de bord de gestion, Edition, Dalmas, Paris,
- [HAS 06]** HASSEN-BEY M., 2006, Entreprise algérienne : Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, Alger.
- [HED 03]**: HEDIR.M, 2003, L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC, ENAG Editions
- [HOC 00]**: François HOCHEREU, 2000, La contractualisation interne dans l'entreprise et ses limites, Revue de sociologie française,
- [LAM 03]**: Abdelkader LAMIRI, 2003, Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, Offices des publications universitaires, Alger
- [LED 05]**: J.P. LEDANT, 2005, L'approche cadre logique dans l'identification de projets de développement, AGRECO, Bruxelles.
- [LOR 91]** : Philippe LORINO, 1991, Le contrôle de gestion stratégique, Editions Dunod, Paris
- [LOR 98]** :Ph. LORINO, 1998, méthodes et pratiques de la performance, Les éditions d'organisation, Paris,
- [Mon 08]** : Patrick MONGILLON, 2008, L'entreprise orientée processus, Edition AFNOR, France
- [MOU 02]** :Y. MOUGIN, 2002, La cartographie des processus, Editions d'organisation
- [NAC 07]** NACHI N. & SOUABER M., 2007, Conception d'un Tableau de Bord pour la Mise à Niveau d'une entreprise - Application BATICIM SPA, Département Génie Industriel, ENP, Alger.
- [ORT 03]** : Kari Örtengren, 2003, La Méthode du Cadre Logique, Agence Suédoise De Coopération Internationale AU Développement, Stockholm
- [SAU 92]** :SAULOU.J.Y, 1992, Le tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, Paris,
- [VIL 03]**: VILAIN Laurent, 2003, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris
- [YOD 04]** : B. YODA, 2004, "Gestion participative des projets de développement : Outils et Méthodes d'intervention ", Mémoire de 3e Cycle en agronomie, ENA, Meknès, Maroc.

SITOGRAPHIE :

[Web ADH] Adhésion de l'Algérie à l'OMC : [www. Algérie-dz.com](http://www.Algérie-dz.com)

[Web BAT] www.baticim.dz

[Web EDP] Euro Développement PME : www.edpme.org

[Web MPM] Ministère de la PME et de l'Artisanat: www.pmeart-dz.org

[Web TAB] Tableau de bord entreprises : www.a22.fr

Autres Ouvrages Consultés

[1]. YAGOUBI M. & TALAMALI M., 2007, Contribution à l'élaboration d'un système de pilotage pour le projet de mise à niveau des PME-PMI - Application BATICIM Spa- Département Génie Industriel, ENP, Alger.

[3]. FADHEL .M & CHAOUCH .A, 2008, Pilotage d'un projet de Mise à Niveau d'une PME/PMI par l'Approche Processus – Application BATICIM, Département Génie Industriel, ENP, Alger

[4]. Agence Française de développement, 2005, Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc et Sénégal, MAGELLAN & CIE, France.

[5]. Hasan .Yudie. SASTRA, 1998," La technologie et la concurrence: Approche d'un pays en développement par la méthode du cadre logique général", Faculté des sciences et technologie de Saint Jérôme

[6]. Jean Gynse BOLIVAR, Comment intégrer les questions de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet, Université du Québec à Rimouski

[7]. BATICIMEDIA N°64 Avril-Mai 2006

[8]. BATICIMEDIA N°66 Septembre-Octobre 2006

[9]. BATICIMEDIA N°68 Janvier-Février 2007

[10]. BATICIMEDIA N°70 Juin-Juillet 2007

[11]. BATICIMEDIA N°72 Décembre 2007

[12]. BATICIMEDIA N°78 Mars 2009

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la mise à niveau

Annexe 2 : Liste des questions selon la Méthode du Cadre Logique

Annexe 3 : La grille d'auto-évaluation

Annexe 1 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la mise à niveau



République Algérienne
Démocratique et
Populaire

Questionnaire

1. Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise				
Secteur d'activités				
Région	Centre	Est	Ouest	Sud
Effectifs				
Nombre d'exercice fiscaux				
Degré d'avancement dans le processus de mise à niveau	Pré diagnostique	Diagnostic	Actions de mise à niveau	

2. Motivation de l'entreprise

Comment avez-vous pris connaissance du programme de mise à niveau ?

<input type="checkbox"/>	Contacté directement par EDPme
<input type="checkbox"/>	Ministère de la PME et de l'artisanat
<input type="checkbox"/>	Séminaires
<input type="checkbox"/>	Médias
<input type="checkbox"/>	Autres

Quelles sont vos priorités actuelles ?

Classer ces actions de 1 à 5

<input type="checkbox"/>	Management
<input type="checkbox"/>	Qualité
<input type="checkbox"/>	Production
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Finance
<input type="checkbox"/>	

Souhaitez-vous mettre en place des actions de mise à niveau ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

Quelle importance accordez-vous à ces actions de mise à niveau ?

Donner une note allons de 1 à 10

<input type="checkbox"/>	Management
<input type="checkbox"/>	Qualité
<input type="checkbox"/>	Production
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Finance

Pour quelles raisons les jugez-vous importantes ?

Management	Pour des raisons de
Qualité	Pour des raisons de
Production	Pour des raisons de
Marketing	Pour des raisons de
Finance	Pour des raisons de

3. Déroulement des actions

Depuis quand avez-vous clôturé votre première action ?

<input type="checkbox"/>	Moins d'un an
<input type="checkbox"/>	Entre 1 et 2 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 2 et 3 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 3 et 4 ans
<input type="checkbox"/>	Plus de 4 ans

A ce jour quels types d'actions avez-vous mises en place ?

<input type="checkbox"/>	Management
<input type="checkbox"/>	Qualité
<input type="checkbox"/>	Production
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Finance
<input type="checkbox"/>	Autres

Pour quelles raisons ces actions présentent-elles des difficultés de réalisation ?

Raisons actions	Coût	Délais	RH	Raisons externes
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

4. Résultat global des actions

A ce jour, grâce à la mise à niveau, comment qualifiez-vous votre entreprise ?

<input type="checkbox"/>	Très peu concurrentielle
<input type="checkbox"/>	Peu concurrentielle
<input type="checkbox"/>	Situation inchangée
<input type="checkbox"/>	Concurrentielle
<input type="checkbox"/>	Très concurrentielle

Depuis la mise à niveau, quels types d'emplois ont enregistré des variations ?

	Augmentation	Stabilité	Diminution
Cadres			
Techniciens			
Employés			
Ouvriers			

Comment la mise à niveau a-t-elle influencé votre organisation ?

	Avant la mise à niveau	N'existe pas	Après la mise à niveau
Notes d'organisation			
Equipe de direction			
Réunions commerciales			
Réunions production			
Réunions gestion/finance			
Réunions qualité			
Réunions RH			
Autres réunions			

5. Evaluation globale de la mise à niveau

Comment appréciez-vous l'impact des actions de mise à niveau ?

	Pas important	Peu important	important	Très important
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Précisez ces différentes appréciations en niveaux de satisfaction.

<input type="checkbox"/>	Très satisfaisante
<input type="checkbox"/>	Satisfaisante
<input type="checkbox"/>	Peu satisfaisante
<input type="checkbox"/>	Très peu satisfaisante

Précisez ces appréciations en termes d'apport d'EDPme

Qualité des termes de référence

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Très peu satisfaisante
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Relation avec l'équipe EDPme

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Très peu satisfaisante
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Compétences des experts

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Très peu satisfaisante
Management				
Qualité				
Production				
Marketing				
Finance				

Suite à la mise à niveau que diriez-vous de votre entreprise ?

<input type="checkbox"/>	Connait une meilleure implication de son personnel
<input type="checkbox"/>	Est plus dynamique
<input type="checkbox"/>	Est plus compétitive
<input type="checkbox"/>	Autres

6. Expression libre – Nouvelles attentes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 2 : Liste des questions selon la méthode du Cadre Logique

La liste de questions ne doit pas être considérée comme un exercice formel, elle doit permettre d'inspirer une analyse logique. Les questions, celles qui sont pertinentes dans le contexte, doivent être utilisées de manière flexible et avec bon sens. Ces questions se basent sur la méthode du Cadre Logique.

0. Contexte:

0.1 Quels sont les problèmes de développement fondamentaux du pays ?

Le projet est-il pertinent dans un tel contexte ?

0.2 Quels sont les problèmes existant dans le secteur particulier au projet ?

1. Analyse des parties concernées/des acteurs

1.1 Quelles sont les autorités, les organisations, les groupes et les individus qui pourront influencer le projet ou sur lesquels le projet aura des répercussions, directes ou indirectes ? Préciser le rôle de chacun dans la relation des uns par rapport aux autres.

1.2 Décrire le groupe cible et analyser les répercussions du projet sur chacun au sein du groupe.

1.3 De quelle manière le groupe cible participe-t-il à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

1.5 Peut-il y avoir des effets négatifs sur certains groupes ?

2. Analyse du problème

2.1 En quoi consiste le problème (les problèmes) actuel? (Il est nécessaire d'arriver, au sein du groupe au cours de la discussion, à une définition commune du problème principal).

2.2 Quelles sont les causes du problème principal qui a été identifié par les parties concernées et quelles en sont les conséquences ?

2.3 Pourquoi le groupe cible n'est-il pas capable de résoudre seul le problème ? Pourquoi l'aide au développement est-elle nécessaire ?

2.4 Existe-t-il des études qui ont analysé le secteur du problème et sur lesquelles il est possible de se baser ?

3. Analyse des objectifs

(Indiquer en termes précis les objectifs à atteindre aux différents niveaux: objectifs de, développement, objectifs du projet, résultats, activités). Les objectifs doivent être spécifiques, réalisables, pertinents, réalistes, limités dans le temps et de préférence mesurables.

3.1 Quel est l'objectif du projet exprimé en termes concrets, réalistes et si possible mesurables. (L'objectif du projet est d'éliminer les causes du problème principal qui a été identifié).

3.2 À quoi s'attend-on que le projet aboutisse par rapport à ses objectifs de développement ? Pourquoi le projet envisagé est-il important pour le groupe cible, la région, le pays ?

3.3 Quelle relation existe-t-il entre le projet et d'autres activités de développement en cours de réalisation ?

3.4 À quels résultats concrets les activités doivent-elles aboutir ?

3.5 L'ensemble des résultats du projet mène-t-il à la réalisation de l'objectif du projet ?

4. Organisation et mise en œuvre du projet

4.1 Quelles sont les ressources (en personnel, financières et matérielles) qui ont été mises à la disposition du projet aux différents niveaux d'activités pour pouvoir en assurer la réalisation ?

4.2 Quelle est la situation des compétences et des capacités sur le plan organisationnel, institutionnel et administratif ?

4.3 La répartition des rôles et des responsabilités entre les parties concernées a-t-elle été clairement définie ?

4.4 Le groupe cible va-t-il recevoir une formation sur la manière de gérer et d'exécuter les activités du projet ?

4.5 Quels sont les autres projets qui sont mis en œuvre par le gouvernement, par des O.N.G. ou par d'autres bailleurs de fonds dans le même secteur ?

Calendrier des activités

4.6 Des dates ont- elles été fixées pour le début et la fin de chaque activité ?

4.7 Un plan a- t- il été élaboré et une date a- t- elle été prévue pour mettre progressivement un terme au projet ?

Budget et financement

4.8 Le budget détaillé prévu pour le projet et ses activités est- il réaliste et suffisant ?

4.9 Quelles sont les mesures qui ont été prévues pour financer le fonctionnement des activités et les frais d'entretien lorsque l'aide au développement aura pris fin ?

Annexe 3: La grille d'auto-évaluation

Cette grille sert à évaluer le niveau de maturité dans l'approche processus.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche processus au sein d'une entreprise, cette grille est également utilisée tout au long de la méthodologie décrite, Elle constitue alors un check-list des éléments essentiels à la mise en œuvre de chaque étape de la démarche dans une organisation.

Pour auto-évaluer sur chaque thème de la démarche de l'approche processus, on propose d'apprécier, pour chaque critère, le niveau de maturité des pratiques ainsi que le niveau de leur déploiement sur une échelle de 0 à 100%

La méthode de cotation est la suivante:

- **Niveau 25 %: Approche existante/début de méthode**

L'approche, bien que n'étant pas fortement structurée ou systématique, repose sur un début de méthode.

Exemple: Intitulé du critère : "la transversalité des processus est favorisée (implication de plusieurs fonctions/département; logique de bout en bout)".

Le niveau 25% correspondrait à l'existence de quelques processus effectivement transverse pour lesquels plusieurs services de l'entreprise ont été sollicités pendant la phase de description du processus .Dans ce cas, il restera à évaluer le déploiement de cette approche. Si 4 processus sur les 20 présents dans la cartographie impliquent plusieurs services dans leur élaboration, le déploiement de l'approche sera de l'ordre de 20%.

- **Niveau 50%: Approche réactive/ méthode structurée**

L'approche structurée et systématique repose sur une méthode solide

Exemple: En poursuivant le critère précédent , le niveau 50% correspondrait à la participation systématique des services de l'entreprise (acteurs, clients ou fournisseurs) aux réunions de description ou de validation du processus .Si 18 processus sur les 20 présents dans la cartographie impliquent plusieurs services dans leur élaboration, le déploiement de l'approche sera de l'ordre de 90%.

- **Niveau 75%: Approche pro-active/préventive/revue**

Ce niveau implique que la pratique utilisée sur le critère correspondant ait été revue et analysée quant à sa pertinence et son efficacité.les résultats associés doivent donc témoigner des tendances à l'amélioration et des objectifs atteints.

Niveau 100%: approche éprouvée depuis quelques années et optimisée:

Ce niveau implique que la pratique utilisée sur le critère correspondant ait été revue et analysée plusieurs fois quant à sa pertinence et son efficacité

1. Cartographier les processus	Niveau de maturité 0-100%	Déploiement 0-100%	Total= ((maturité*2) + Déploiement)/3
L'approche processus repose sur l'identification des couples produits/clients et non sur l'organisation			
Les processus de réalisation, support et de pilotage sont identifiés (données d'entrée, de sortie, finalité, client à satisfaire)			
Une cartographie identifie les 15 à 20 processus indispensables au fonctionnement de l'entreprise et leurs principales interactions. Elle est élaborée avec la participation des membres CODIR			
La transversalité des processus est favorisée (implication de plusieurs fonction/départements; logique de bout en bout)			
Les processus identifiés dans la cartographie sont portés/pilotés par des membres du CODIR			

Votre score (moyenne)

2. Choisir les processus clés	Niveau de maturité 0-100%	Déploiement 0-100%	Total= ((maturité*2) + Déploiement)/3
La stratégie globale de l'entreprise à moyen terme est définie autour de 3 à 5 axes. Elle résulte d'une analyse des évolutions du marché, des attentes des clients et des faiblesses de l'entreprise.			
L'entreprise utilise diverses sources pour écouter ses clients. Les résultats de l'écoute client sont synthétisés et une segmentation client est élaborée.			
Les processus clés sont identifiés en fonction de leurs liens avec la stratégie (ex: matrice de corrélation)			
Les processus clés sont identifiés en fonction de leurs liens avec les attentes de clients (ex: matrice de corrélation)			
L'entreprise a identifié 3 à 5 processus clés			

Votre score (moyenne)

3. Décliner et déployer les objectifs sur les processus	Niveau de maturité 0-100%	Déploiement 0-100%	Total= ((maturité*2) + Déploiement)/3
Le processus de pilotage permet de décliner les 3/5 axes stratégiques à moyen terme en objectifs SMART			
L'entreprise utilise une méthode / un cadre de déploiement permettant la participation du personnel et le consensus (comités, réunions)			
L'entreprise utilise une méthode / un cadre de déploiement permettant d'identifier les actions à fort effet de levier sur les objectifs (quoi, comment, obstacles.....)			
Le processus de déploiement des objectifs est synchronisé avec le processus de planification budgétaire			
Les objectifs stratégiques sont communiqués à chaque niveau de l'entreprise: différents canaux de communication sont utilisés			
Les objectifs stratégiques sont déployés à chaque niveau de l'entreprise (y compris objectifs individuels)			
La méthode de déploiement utilisée permet de vérifier/d'assurer la cohérence du déploiement (verticale, horizontale, processus vs services)			

Votre score (moyenne)