

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

Mémoire du Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur

Thème

**Pilotage d'un projet de Mise à Niveau d'une PME/PMI
par l'Approche Processus – Application BATICIM**

Présenté par :

M. Mohammed FADHEL

M. Ahmed Lakhder CHAOUCH

Dirigé par :

M. A. BOUKABOUS

Promotion : juin 2008

*A ma mère et mon père
A ma famille et mes amis
A tous ceux que j'aime*

Mohammed

A mes parents et ma sœur Hala

A mon frère et mes sœurs

A tous mes amis

Ahmed

Remerciements

Nous remercions vivement Mr BAKALEM et Mr BOUKABOUS pour leur aide constante et leurs précieux conseils au cours de la réalisation de ce mémoire, et l'intérêt qu'ils ont toujours témoigné à l'égard de notre travail, qu'ils trouvent ici, l'expression de notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont ensuite à Mr Hans BRANDENBURG (Consultant en management et organisation et auditeur certifié ICA /AFAQ) qui a su donner de son temps pour répondre à nos questions.

Nous tenons aussi à remercier tous les enseignants de l'Ecole Nationale Polytechnique et en particulier ceux du Génie Industriel qui tous et chacun à sa manière, nous ont accompagnés et guidés tout au long de notre formation.

ملخص:

إن تفتح الإقتصاد الجزائري يعرض مختلف مؤسساته إلى منافسة شديدة تهدد إستمراريتها، هذا التهديد يفرض عليها إعتداد مشاريع إعادة هيكلة من أجل تقوية قدرتها التنافسية. الهدف من عملنا هذا هو إعداد و قيادة مشروع إعادة هيكلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإستعمال مبدأ السيرورة، و تطبيقه على مؤسسة متخصصة في الصناعات المعدنية : باتيسيم. **كلمات مفتاحية :** إعادة هيكلة، مبدأ السيرورة، الإطار المنطقي، قيادة.

Résumé

L'ouverture de l'économie algérienne expose ses entreprises à une rude concurrence étrangère qui menace leur pérennité. Cette menace les contraint à intégrer un processus de mise à niveau en vue de renforcer leur compétitivité et leur performance.

L'objet de cette étude est de formuler et piloter un projet de mise à niveau pour les PME/PMI par l'approche processus, et de l'appliquer à une entreprise opérante dans le secteur de la construction métallique industrialisée : BATICIM.

Mots clés : mise à niveau, approche processus, cadre logique, pilotage.

Abstract

The opening of the Algerian economy presents its companies to a tough foreign competition that threatens their survival. This threat forces them to integrate a levelling process to strengthen their competitiveness and performance.

The purpose of this study is to formulate and pilot a levelling project for SME by the process approach, and apply it to a company operating in the metallic construction sector: BATICIM.

Keywords: levelling, process approach, logical framework approach, piloting.

Table des matières

Introduction générale	11
Chapitre I : Contexte de la mise à niveau en Algérie.....	13
I. Introduction	14
II. Le contexte général de l'entreprise algérienne	14
III. Libéralisme économique et mondialisation	14
1. Adhésion de l'Algérie à L'OMC	15
2. L'accord d'association Algérie - Union Européenne	16
IV. La mise à niveau des entreprises Algériennes	17
1. Définition de la mise à niveau	18
2. Typologie de la mise à niveau	19
3. Les programmes de mise à niveau	20
V. Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises algériennes	24
VI. Conclusion	26
VII. Problématique	27
Chapitre II : L'approche processus - Généralités et définitions	28
I. Introduction	29
II. Présentation des processus	30
1. Définition générale	30
2. La représentation graphique d'un processus	31
3. Les trois catégories de processus	33
4. Les deux caractéristiques fondamentales des processus	40
III. L'origine de l'approche processus	42
IV. L'approche systémique et l'approche processus	43
V. Conclusion	46
Chapitre III : Formulation du projet de mise à niveau par la méthode du cadre logique. 47	
I. Introduction	48
II. La méthode du cadre logique : Historique et définitions	48
III. Les facteurs de réussite d'un projet	49
IV. Les étapes de la MCL	49

V. Application de la MCL pour le projet de mise à niveau par l'approche processus	53
Etape 1 : L'analyse du contexte du projet	53
Etape 2 : L'analyse des parties concernées	54
Etape 3 : L'analyse des problèmes	54
Etape 4 : L'analyse des objectifs	65
Etape 5 : Les activités	68
Etape 6 : Les ressources	75
Etape 7 : La mesure de la réalisation des objectifs	75
VI. Conclusion	78
 Chapitre IV : Le pilotage et le suivi du projet de mise à niveau	 79
I. Introduction	80
II. L'identification des processus cruciaux	80
III. Les tableaux de bord des processus	92
1. Les rôles du tableau de bord	92
2. Les deux niveaux de tableaux de bord	93
3. Le choix des indicateurs	94
IV. L'audit des processus	101
V. Le suivi et la traçabilité du plan d'action	104
VI. L'apport de l'approche processus dans l'organisation de l'entreprise	105
VII. Conclusion	110
 Chapitre V:Application du projet de MàN par l'approche processus au cas BATICIM	111
I. Introduction	112
II. Présentation de l'entreprise BATICIM	112
1. Historique	112
2. Structure générale de l'entreprise	113
3. Organigramme de l'entreprise	114
III. Formulation du projet de mise à niveau par l'approche processus de BATICIM	114
IV. L'identification des processus cruciaux de BATICIM	132
V. Indicateurs d'évaluation du projet de mise à niveau de BATICIM	134
VI. Conclusion	136
 Conclusion générale	 137

LISTE DES FIGURES

Figure II.1 : les trois niveaux de lignes directrices	36
Figure II.2 : l'interaction entre le processus contrôler et corriger et un processus de réalisation	37
Figure II.3 : l'interaction entre le processus analyser et améliorer et un processus de réalisation	38
Figure II.4 : l'interaction entre les trois types de processus	40
Figure II.5 : la roue de Deming	45
Figure III.1 : arbre de problèmes du processus marketing	56
Figure III.2 : arbre de problèmes du processus approvisionnement	57
Figure III.3 : arbre de problèmes du processus achat	57
Figure III.4 : arbre de problèmes du processus logistique	58
Figure III.5 : arbre de problèmes du processus commercial	59
Figure III.6 : arbre de problèmes du processus fabrication	60
Figure III.7 : arbre de problèmes du processus ressources humaines	61
Figure III.8 : arbre de problèmes du sous-processus comptabilité analytique	61
Figure III.9 : arbre de problèmes du sous-processus investissement	62
Figure III.10 : arbre de problèmes du sous-processus système de contrôle	62
Figure III.11 : arbre de problèmes du processus système d'information	63
Figure III.12 : arbre de problèmes du processus stratégie	64
Figure III.13 : arbre de problèmes du processus organisation	65
Figure III.14 : Arbre récapitulatif des problèmes	70
Figure IV.1 : La cartographie de niveau 1	81
Figure IV.2 : L'entreprise comme macro-processus de réalisation	81
Figure IV.3 : La cartographie de niveau 2	82
Figure IV.4 : Processus élémentaire Marketing	82
Figure IV.5.1 : Construction de la cartographie de niveau 2	83
Figure IV.5.2 : Construction de la cartographie de niveau 2	83
Figure IV.5.3 : Construction de la cartographie de niveau 2	84
Figure IV.6 : La cartographie de niveau 2 des processus élémentaires de réalisation	85
Figure IV.7 : Grille de maturité des processus	86
Figure IV.8 : Organigramme simplifié d'une entreprise de production	88
Figure IV.9 : Le processus d'audit	102
Figure IV.10 : Organisation traditionnelle verticale	107
Figure IV.11 : Schéma de circulation de l'information dans une organisation processus	108
Figure V.1 : Organigramme de l'entreprise (BATICIM).....	114
Figure V.2 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Organisation (BATICIM)	116

Figure V.3 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Système d'information (BATICIM)	117
Figure V.4 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Marketing (BATICIM)	118
Figure V.5 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Réalisation (BATICIM)	119
Figure V.6 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Logistique (BATICIM)	120
Figure V.7 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Ressources humaines (BATICIM)	122
Figure V.8 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Finance comptabilité (BATICIM)	123
Figure V.9 : Arbre récapitulatif des problèmes de (BATICIM)	126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau II.1 : les quatre niveaux d'analyse des processus de réalisation	33
Tableau II.2 : tableau des critères de classification des processus	39
Tableau II.3 : les différents niveaux d'analyse dans l'approche systémique	44
Tableau III.1 : La matrice du projet	53
Tableau III.2 : matrice du cadre logique	77
Tableau IV.1 : Tableau de cotation de la maturité des processus	86
Tableau IV.2 : Les grilles Organisation-Processus	88
Tableau IV.3 : Les grilles Organisation-Processus en pourcentage	89
Tableau IV.4 : La grille des Processus moteurs	90
Tableau IV.5 : La grille d'alignement stratégique	91
Tableau IV.6 : Tableau synthétique des processus cruciaux	91
Tableau IV.7 : Les deux types de tableaux de bord	93
Tableau IV.8 : Indicateur de résultats des activités du processus	94
Tableau IV.9 : Indicateur de non-qualité des activités du processus	95
Tableau IV.10 : L'indicateur de production du processus	95
Tableau IV.11 : Indicateur de non-qualité du processus	96
Tableau IV.12 : Indicateur de satisfaction des clients du processus	96
Tableau IV.13 : Indicateur des interactions des activités du processus	97
Tableau IV.14 : Les 5 M des activités du processus	97
Tableau IV.15 : L'indicateur de gravité des activités du processus	98
Tableau IV.16 : L'indicateur de maturité du processus	99
Tableau IV.17 : Les neuf exigences du pilotage du processus	99
Tableau V.1 : La matrice du cadre logique de BATICIM	131
Tableau V.2 : La grille de maturité des processus de BATICIM	132
Tableau V.3 : La grille des processus moteurs de BATICIM	132
Tableau V.4 : La grille organisation-processus de BATICIM	133
Tableau V.5 : Tableau synthétique des processus cruciaux de BATICIM	133
Tableau V.6 : Tableau de bord pour le pilotage du projet de mise à niveau de BATICIM	135

LISTE DES ABREVIATIONS

- 5M** : Matière, main d'œuvre, méthode, milieu, matériel
- ANDPME** : Agence Nationale de Développement de la PME
- BPR**: Business Process Reengineering
- BSC**: Balanced Scorecard
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CNCI** : Comité National de la Compétitivité Industrielle
- EDPme** : Euro Développement PME
- ERP** : Enterprise resource planning
- FPCI** : Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
- GATT** : Accord Général sur les Tarifs Douaniers
- GMAO** : Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
- GPAO** : Gestion de la Production Assistée par Ordinateur
- ISGP** : Institut Supérieur de Gestion de Planification
- ISO** : International Organization for Standardization
- MàN** : Mise à Niveau
- MCL** : Méthode du Cadre Logique
- MP** : Matière Première
- MPMEA** : Ministère de la PME et de l'Artisanat
- NTIC** : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
- OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- ONU** : Organisation des Nations Unies
- OPT**: Organization and Process Together
- PDCA**: Plan, DO, Check, Act
- PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- PMI** : Petite et Moyenne Industrie
- R&D** : recherche et développement
- RH** : Ressources Humaines
- SMQ** : Système de Management de la Qualité
- SPA**: Société Par Action
- SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
- UE** : Union Européenne

Introduction générale

L'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, qui ont affecté les modes de production, de distribution et d'organisation de tous les secteurs d'activités économiques.

Ces mutations créent une dynamique dont les ondes atteignent tous les pays et conduisent à un nécessaire recentrage de l'économie de ces pays, dont celle de l'Algérie, pour mieux se situer dans le paysage économique mondial.

Dans le cas de notre pays, les conséquences de cette dynamique ressortent entre autres, à travers les négociations engagées en vue de son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ainsi que la signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne qui se matérialisera par la création d'une zone de libre échange à l'horizon 2017.

La large ouverture du marché algérien, qui résultera des engagements du pays au titre de ces deux accords, placera les entreprises dans une nouvelle situation où elles vont devoir faire face à une concurrence exacerbée qui menace leur pérennité.

Ceci va obliger les PME/PMI algériennes à renforcer leur compétitivité en intégrant un projet de mise à niveau qui vise à améliorer leur performance dans un contexte d'ouverture et de concurrence accrue.

Cependant, une enquête sur l'impact de ce projet sur les entreprises a révélé des difficultés dans la réalisation des objectifs fixés. En effet, les entreprises ont du mal à traduire les bénéfices directs des programmes de mise à niveau par une amélioration de leur position concurrentielle et de leurs performances.

Afin de maîtriser les facteurs de complexité, une aide méthodologique est nécessaire pour déterminer un référentiel pour le processus de mise à niveau. C'est dans cette optique que nous avons effectué ce travail qui s'articulera autour de cinq chapitres :

Le premier sera consacré à la mise à niveau : nous exposerons dans un premier temps l'accord d'association signé entre l'Algérie et l'Union Européenne, dans un deuxième temps nous passerons en revue les différents programmes de mise à niveau et nous terminerons par l'enquête relative à l'impact du projet mené par EDPme (Euro Développement PME). Sur la base de cette enquête, nous élaborerons la problématique de notre travail.

Dans le deuxième chapitre nous présenterons des concepts et des généralités sur les processus, leur représentation graphique, les catégories de processus (Management, Réalisation, Support) et enfin l'analogie entre l'approche processus et l'approche systémique.

Nous modéliserons ensuite le projet de mise à niveau d'une entreprise selon la méthode du cadre logique, qui est une méthode de planification axée sur les objectifs à l'effet d'avoir une formulation claire et précise du projet. Ceci fera l'objet du troisième chapitre.

Dans le chapitre quatre, nous développerons plusieurs outils et méthodes de l'approche processus pour le pilotage et le suivi du projet de mise à niveau. Cette démarche consistera en la modélisation complète par processus du fonctionnement de l'entreprise.

Dans le dernier chapitre, nous proposerons d'appliquer la méthode du cadre logique adaptée aux processus, à un cas pratique, celui du projet de mise à niveau de « BATICIM » (Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées).

Enfin, une conclusion générale clôturera ce mémoire, résumant l'essentiel de notre travail et présentant ses perspectives. Elle sera suivie des annexes du document.

Chapitre I : Contexte de la mise à niveau en Algérie

I. Introduction

Les entreprises privées en Algérie sont considérées comme le principal des moteurs du développement économique et un des principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

Les jeunes entreprises évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée due à une intégration rapide dans l'économie mondiale.

Deux stratégies complémentaires se rejoignent: celle de l'État dont l'objectif est de développer des emplois durables et d'installer l'Algérie dans le champ de la mondialisation et celle des entrepreneurs qui est d'assurer le développement de leurs entreprises par l'amélioration de la compétitivité et la conquête des marchés intérieurs et extérieurs.

II. Le contexte général de l'entreprise algérienne

La mondialisation, a profondément modifié les facteurs qui déterminent la compétitivité industrielle au niveau international. Elle se manifeste par une libéralisation et une ouverture plus poussée de l'économie mondiale, abolissant les frontières des nations et s'appuyant sur l'innovation au niveau des produits et de la technologie.

La concurrence mondiale, constituera une puissante motivation dans la recherche de l'amélioration des règles de gestion et du management des entreprises, appelées à faire face à des concurrents.

III. Libéralisme économique et mondialisation

C'est dans un contexte politico-économique très difficile, qui est le passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80, qu'une série de réformes - encore inachevées – ont permis au secteur privé de voir le jour. Sitôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement.

Cette ouverture a entraîné un développement important du parc des entreprises privées qui concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi et surtout à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité

l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne et par l'adhésion probable de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

1. Adhésion de l'Algérie à l'OMC

Nous traitons dans ce point la prochaine accession de l'Algérie à l'OMC, en mettant en exergue les avantages et l'enjeu de cette adhésion.

L'Algérie a fait sa demande d'accession au GATT (Accord Général sur les tarifs douaniers) en 1987, elle a renouvelé cette demande en 1996 à l'OMC qui lui a succédé, les négociations d'adhésion sont toujours en cours. Cette accession représente un enjeu majeur pour l'Algérie.

En effet, l'Algérie ayant basé ses exportations sur les hydrocarbures se voit dans la nécessité de diversifier ses exportations, et d'entrer dans la sphère du commerce à l'échelle mondiale.

1. 1. Avantages de l'adhésion à l'OMC

L'adhésion à l'OMC présente plusieurs opportunités. Les avantages de cette accession sont les suivants : [HED 2003]

- L'accession permettra de restructurer l'économie nationale sur le commerce international et garantir l'accès aux marchés.
- L'accession nécessitera d'effectuer des réformes pour s'intégrer au commerce mondial et de diversifier ses exportations.
- L'accession assurera un environnement propice aux investissements étrangers, une sécurité et une crédibilité, une transparence et une prévisibilité du commerce algérien.
- L'accession permettra l'adaptation de la réglementation algérienne aux normes internationales.
- L'accession permettra l'amélioration de l'environnement de l'entreprise : facilitation des procédures administratives, débureaucratization, possibilité d'exportation, et amélioration de la compétitivité.

1. 2. Enjeux de l'accession à l'OMC

L'accession à l'OMC représente un enjeu majeur pour l'Algérie, elle engage le devenir économique du pays. Elle permettra une restructuration de l'économie et une attractivité des

investissements étrangers, mais dans la situation économique actuelle, le choc de l'ouverture risque d'être insurmontable: La production nationale pourrait être laminée par les importations et l'internalisation des échanges.

De plus, n'ayant guère d'exportations manufacturées, elle ne profiterait pas du système de libre échange de l'OMC. [BOU 1998]

Aussi, pour tirer bénéfice de cette accession, l'Algérie doit d'abord engager des réformes dans plusieurs secteurs économiques : diversifier ses exportations, modifier la politique industrielle en introduisant des réformes micro-économiques. De ce fait, la mise à niveau des entreprises algériennes s'avère comme une nécessité vitale et incontournable afin de garantir leur survie et leur développement.

2. L'accord d'association Algérie-Union Européenne

Dans cette partie, nous présentons l'accord d'association signé entre l'Algérie et l'Union Européenne, le programme financier qui l'accompagne et ses répercussions sur l'économie algérienne.

L'Union Européenne est le premier partenaire commercial de l'Algérie car elle constitue l'ensemble économique avec lequel notre pays a le volume d'échanges économiques le plus important. En effet, et pour l'année 2004, l'UE, a absorbé 57% du volume global des exportations algériennes et a fourni 55,5% des importations de notre pays.

2. 1. Les objectifs de l'accord

L'accord signé le 22 Avril 2002 approuvé par l'Assemblée Populaire Nationale le 26 Avril 2005 comprend un préambule et 110 articles répartis en 09 titres, 6 annexes et 7 protocoles. [ACC 2005a]

Les titres couvrent les domaines suivants :

- Le dialogue politique ;
- La circulation des marchandises ;
- Le commerce des services ;
- Les paiements, capitaux, concurrences et autres dispositions économiques ;
- La coopération économique ;
- La coopération sociale et culturelle ;
- La coopération financière ;
- La coopération dans les domaines de la justice et des affaires intérieures.

2. 2. Le champ d'application de l'accord [ACC 2005b]

L'accord s'applique d'une part, au territoire où le traité instituant la Communauté Européenne est appliqué et dans les conditions prévues par ledit traité, et d'autre part, au territoire de l'Algérie.

L'accord permet le maintien ou l'établissement d'unions douanières, de Zone de Libre Echange ou de régimes de trafic frontalier si ceux-ci n'ont pas pour effet de modifier le régime prévu par l'accord.

Les parties se consultent au sein du Comité d'Association pour l'établissement d'unions douanières ou de Zone de Libre Echange ainsi que l'éventuelle adhésion d'un pays tiers.

La levée des restrictions à la circulation des produits industriels se fera à des rythmes différents selon leur nature (biens d'équipement, biens intermédiaires ou biens de consommation finale). **[Annexe 1]**

Le nouveau contexte économique de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue l'Algérie et la conclusion de l'Accord d'Association avec la Communauté Européenne aura pour effet un basculement des assises traditionnelles de la performance.

L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Pour cela, depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprises et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national. Les entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité.

IV. La mise à niveau des entreprises algériennes

La mise à niveau des entreprises, n'est pas une opération visant à apporter, à un moment donné, des modifications de gestion et de structure dans toutes les fonctions de l'entreprise 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 l'entreprise.

Evidemment, toute lacune dans la gestion, toute perturbation dans le fonctionnement d'un processus de gestion doit être corrigée. Ces opérations, bien que nécessaires, ne sont pas suffisantes pour caractériser la mise à niveau.

La mise à niveau des entreprises ne se résume pas non plus à des opérations de certification en management de la qualité ou des opérations visant à informatiser le système de gestion de l'entreprise.

1. Définition de la mise à niveau

EDPme définit la mise à niveau comme étant :

« Un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et innovantes ». [ANA 2006]

« La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétitivité de l'entreprise ». [CCI]

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

Il faut, cependant, noter que cette mise à niveau n'est ni un programme de sauvetage des entreprises en difficulté au sens où elle se résume à des renforcements des fonds de roulements, ni un programme d'investissement au sens matériel strict de modernisation des équipements.

Ainsi la mise à niveau des entreprises n'est pas le sauvetage par l'argent et les équipements mais plutôt :

« Un processus d'amélioration **permanent** (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès et de remise en cause des forces et faiblesses, de progrès et d'anticipation ». [HAS 2006]

Le plan d'action de la mise à niveau ne peut commencer sans une connaissance approfondie de l'organisation des moyens matériels et humains, et des méthodes de gestion dominantes dans l'entreprise. Ce diagnostic permettra de déceler les dysfonctionnements afin de réduire l'écart par rapport aux objectifs que devrait définir l'entreprise.

Un programme de mise à niveau des entreprises est aussi un instrument de sensibilisation et d'information en direction des entreprises. Il permet de structurer la démarche de « Mise à Niveau », et de la personnaliser par rapport aux spécificités de chaque entreprise, mais en aucun cas il obligerait celle-ci à « se mettre à niveau ».

De ce fait la mise à niveau peut être considérée comme une restructuration, c'est-à-dire un redéploiement des activités pour diminuer le nombre d'emplois dans le but d'augmenter le

profit ; ou une réorganisation dans le sens où elle améliore l'organisation par l'introduction de nouvelles pratiques de gestion en garantissant la performance du personnel sans ignorer l'aspect technique.

2. Typologie de la Mise à Niveau : [NAC 2007]

Le type de « Mise à Niveau » dépend des caractéristiques des entreprises qu'elle vise. Les enquêtes et diagnostics ont permis de dégager une typologie qui identifie trois catégories de Mise à Niveau :

a. Mise à Niveau de 1^{er} degré

La mise à niveau de l'entreprise dite « **en situation d'anticipation et/ou de compétitivité** » : Elle est réputée avoir une situation financière satisfaisante ; elle cherche à accroître sa part de marché domestique et à nouer des partenariats pour ce même marché ou à l'export. La qualité de ses produits et sa compétitivité la placent sur un plan d'égalité avec ses homologues étrangers.

Sa « mise à niveau » est particulièrement pointue, très adaptée par rapport à ses exigences, et hautement technique. Ainsi, les actions de mise à niveau sont essentiellement orientées vers le développement et la diversification, la recherche de partenaires, l'intelligence économique, la conquête de nouveaux marchés, etc.

b. Mise à Niveau de 2^{ième} degré

La mise à niveau de l'entreprise dite « **en situation de croissance** » : elle est réputée pour être majoritairement familiale ; elle a une vision stratégique parcellaire entre son marché régional et national, et adopte en conséquence un comportement essentiellement réactif. Elle est généralement sans difficultés financières apparentes, mais demeure néanmoins sous capitalisée, ce qui constitue un risque important en phase de croissance.

Sa « mise à niveau » est essentiellement de la réorganisation et de la remise en état des structures de fonctionnement et des modes de gestion, plutôt que du management stratégique qui pourra être envisagé dans une étape ultérieure.

c. Mise à Niveau de 3^{ième} degré

La mise à niveau de l'entreprise dite « **en situation de passivité et de survie** » : elle est réputée pour être souvent petite, positionnée sur des marchés à faible valeur ajoutée, peu capitalistique, et ne réclamant pas de compétences particulière en gestion. Elle est

généralement peu structurée, sans vision marketing et a fortiori stratégique, la rendant très vulnérable car passive vis-à-vis des évolutions de son marché et de sa concurrence. Elle vit en outre des difficultés financières.

Sa mise à niveau passe avant tout, par des efforts d'information et de formation à déployer et à multiplier afin de convaincre son premier responsable, de l'apport d'un processus de mise à niveau. Par ailleurs, dans le cas où cette entreprise subirait des problèmes de trésorerie, le processus devra absolument être appuyé par des initiatives spécifiques destinées à aider les entreprises en difficulté.

3. Les programmes de mise à niveau :

Pour préparer et adapter les petites et moyennes entreprises aux défis du nouveau contexte dans lequel elles évoluent, plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place.

Ces programmes comportent un ensemble de mesures d'appui direct aux entreprises. Nous présentons dans ce paragraphe, les différents programmes de mise à niveau dont ont bénéficié les entreprises algériennes.

A. Programme de mise à niveau des entreprises industrielles (Plus de 20 salariés/Ministère de l'Industrie) 2001 [ACC 2005b]

Il s'agit d'un programme de mise à niveau de l'entreprise industrielle et de son environnement, afin de préparer l'entreprise à faire face à la concurrence.

Ce programme est financé conjointement par la Commission Européenne et le Ministère de la PME et de l'Artisanat sur une durée de cinq ans.

Le budget de ce programme s'élève à 62,9 millions d'euros et est géré par une équipe mixte d'experts européens et algériens.

Objectifs du programme

Il vise à améliorer le potentiel de l'entreprise et renforcer sa compétitivité par :

- Le renforcement des compétences humaines.
- La maîtrise de la qualité.
- L'amélioration de la productivité.
- L'acquisition des 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 (aides).

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).
- **Instrument Financier** : Fonds de Promotion de la compétitivité Industrielle / FPCI (aides financières publiques).
- **Cadre procédurier** : Manuel des procédures destiné aux acteurs concernés.

B. Programme d'appui aux PME/PMI algériennes - Euro Développement PME (Plus de 20 salariés/Ministère de la PME et de l'Artisanat et Union Européenne) 2002 - 2006 [ACC 2005b]

Il s'agit, comme dit précédemment d'un programme d'accompagnement des entreprises pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité, en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion.

Objectifs du programme

Ce programme vise essentiellement le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles privées.

Pour atteindre cet objectif, les actions du programme visent à faire évoluer le comportement managérial de l'entreprise vis-à-vis :

- Du marché, et en particulier de l'émergence d'un marché Euro méditerranéen.
- Des bonnes pratiques de gestion.

Activités du programme

- La mise à niveau des PME.
- L'appui au développement de nouveaux instruments de financement pour les PME.
- La couverture de garantie apportée aux fonds de garantie.
- Le renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles.

Outils d'intervention

- Le pré diagnostic et le diagnostic.
- Les actions de mise à niveau et de développement.
- Le business plan.
- Les actions de formation.
- L'accès à l'information.
- La recherche de partenaires.
- L'appui à la PME dans ses démarches auprès des banques (élaboration du plan de financement).

Domaines d'intervention

- Développement stratégique.
- Marketing et commercialisation.
- Management et organisation.
- Gestion des ressources humaines.
- Production.
- Finances et comptabilité.
- Contrôle de gestion.

C. Programme national de mise à niveau de la PME piloté par ANDPME [ACC 2005b]

Le MPMEA a initié un programme national de mise à niveau qui prendrait en charge l'ensemble des entreprises PME comme définies dans la loi d'orientation des PME.

Le financement du programme national de mise à niveau de la PME est basé sur un budget fixé à 1 milliard de DA annuellement, conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 08 mars 2004. [Web MPM]

Objectifs du programme

Face aux exigences du libre-échange et de la mise en œuvre des accords de l'UE, l'ambition de ce programme est de rendre les PME :

- capables de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés;
- compétitives aux niveaux prix/qualité, innovation...

Cette ambition se décline en objectifs :

- Elaboration et exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME;
- Définition et mise en œuvre d'un plan d'actions pour le développement de la compétitivité de la PME algérienne;
- Négociation des plans et sources de financement du programme;

- Préparation, exécution et suivi du programme;
- Mise en place d'une banque de données de la PME.

Caractéristiques du programme

Le programme de mise à niveau pour l'amélioration de la compétitivité du Ministère de la PME et de l'Artisanat, vient en complémentarité aux dispositifs existants.

Il se caractérise par:

- L'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME;
- L'élargissement aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (notamment les PME de moins de 20 salariés);
- La primauté aux investissements immatériels.

Axes directeurs du programme

Il s'articule autour des axes suivants :

- Actions sectorielles (analyse par branche d'activité);
- Actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire);
- Actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME;
- Actions au profit de la PME

Mise en œuvre du programme

Pour un pilotage efficace de cet immense chantier, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale de Développement de la PME, par le décret exécutif n°05-165 du 3 mai 2005.

[Web MPM]

L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la Petite et Moyenne Entreprise.

A ce titre, l'Agence a notamment pour missions :

- de mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME;
- de mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'assurer son suivi;
- de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME.

V. Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises algériennes [ANA 2006]

Euro Développement PME a réalisé une analyse de l'impact de la mise à niveau des entreprises algériennes à la veille de sa dernière année d'opération. [Annexe 2]

Cette étude, qui concerne les actions de mise à niveau réalisées par des entreprises algériennes, a reflété que la mise à niveau a contribué à l'accroissement de l'encadrement au sein des PME/PMI algériennes.

Elles ont néanmoins montré les difficultés qu'elles rencontrent, par rapport aux coûts des actions, par rapport aux délais de leurs mises en œuvre et par rapport au manque de ressources humaines.

Nous présentons dans cette partie les aspects statistiques de l'étude en analysant et en interprétant les résultats sous forme de questionnaire, réalisé par EDPme, avec les chefs d'entreprises, qui regroupe les points essentiels suivants :

1. Déroulement des actions

- Pour quelles raisons les actions de mise à niveau présentent des difficultés de réalisation?

Toutes les entreprises déclarent avoir des difficultés à mettre en œuvre les actions pour des raisons de coûts, de disponibilité de ressources humaines et de délais de mise en œuvre. L'étude fait ressortir que des actions ont été reportées ou annulées pour les causes citées.

2. Résultat global de l'action

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

L'analyse des réponses à cette question conduit à dire que 45% des entreprises ne constatent pas de changements, 40% des entreprises estiment que leur entreprise est devenue plus concurrentielle

3. Evaluation globale de la Mise à Niveau

- *Comment appréciez-vous l'impact de la mise à niveau?*

Le pourcentage des entreprises ayant jugé que l'impact est très important s'estime à 63%, ces opinions sont prépondérantes en Management, Production et Qualité et important pour les autres types d'actions (Finance, Marketing).

- *Précisez ces différentes appréciations en niveaux de satisfaction?*

En termes de structure de coûts, de conduite de l'entreprise et d'organisation. Toutes les appréciations confondues se présentent comme suit :

- Le taux cumulé de l'appréciation "Satisfaisante" représente 48% des réponses.

-L'ensemble des réponses "Très satisfaisante" représente 16%.

-Le reste étant réparti entre les deux appréciations "Peu satisfaisante" et "Très peu satisfaisante" sur l'impact des actions de mise à niveau avec un taux de 36%.

4. Expression libre - Nouvelles attentes

Des commentaires libres, exprimés par les entreprises, ont été traités et ont permis de préciser des notions telles que : Les attentes et les frustrations.

Diverses attentes, voire des frustrations ont été exprimées par un tiers des entreprises.

Un classement des entreprises par mot clé a été fait. Les mots clés choisis ont été regroupés en familles dont les principales sont :

- Mise en œuvre et Contenu des actions
- Attentes et Promesse non tenues.
- Finalité et Utilité du programme.

Les autres mots clefs sont :

Contenu des actions et Finalité ; Attentes et Contenu ; Attentes et Mise en œuvre ; Attentes - Finalité.

De l'analyse des commentaires libres, il ressort deux principaux griefs:

- Les retards de mise en œuvre des actions et les délais entre actions.
- Les promesses pour le financement des matériels non tenues.

VI. Conclusion

La mise à niveau est un processus complexe et difficile qui nécessite un pilotage particulier et doit être nécessairement renforcée par des programmes institutionnels dans le but d'assurer un appui pour le suivi et le financement des projets de mise à niveau.

Ceci est confirmé par l'enquête menée par EDPme sur l'impact du projet sur les performances de l'entreprise. D'où l'intérêt d'un ensemble d'outils nécessaires à une meilleure maîtrise de ce type de projet.

Sur la base de cette étude nous avons élaboré la problématique de notre travail mettant l'accent sur les difficultés rencontrées tout au long du cycle de vie du projet.

VII. Problématique

D'après l'enquête sur l'impact présentée précédemment, la plupart des chefs d'entreprises interrogés ne constatent pas de changement après que leurs entreprises aient subi des actions de mise à niveau.

Cette insatisfaction est due principalement à une des causes suivantes :

- Les problèmes et les objectifs de la mise à niveau ont été mal définis.
- Le plan d'actions n'a pas été mis en œuvre complètement.
- le plan d'actions est mis en œuvre complètement mais il est mal suivi.

Les causes d'insatisfaction exprimées par les chefs d'entreprises et citées ci dessus, relèvent d'une absence de gestion efficace du projet de mise à niveau tout au long de son cycle de vie, à savoir la phase de la conception et la phase de suivi et d'évaluation.

Les difficultés révélées par l'analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises montre la nécessité d'avoir un outil pour :

1. Mesurer les effets principaux et secondaires induits par les actions de MàN
2. Mesurer l'apport de ces actions en termes de compétitivité
3. Piloter le projet de MàN.

Autrement dit, mettre en place un outil pour, d'une part, piloter les projets de MàN et d'autre part, systématiser la mesure d'impact spécifique et global de ces mêmes actions.

Pour cela il faudra, mettre en exergue les effets des actions mises en place dans un projet de MàN sur les différents paliers de l'entreprise. En modélisant les relations de causalité entre ces actions et la performance de l'entreprise.

Enfin, il faudra déterminer les indicateurs qui pourront évaluer la performance de ces variables tout en suivant l'évolution des actions de MàN. Ainsi ces indicateurs vont implémenter un tableau de bord, ayant une interface paramétrable en fonction des différents utilisateurs dans le projet de MàN.

Chapitre II : L'approche processus

Généralités & Définitions

I. Introduction

Qu'est ce que l'approche processus ?

L'approche processus est une méthode *d'analyse et de modélisation*. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus. [BRA 2006]

Si la naissance de l'approche processus se situe dans la qualité, elle a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser une activité dans le but de l'informatiser.

L'approche processus comme méthode d'organisation, de management ou de *consulting* date de la fin des années 80. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client.

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.

On parlait alors du Business Process Reengineering (BPR). C'était une approche généralement très drastique qui reconstruisait l'entreprise en partant quasiment de zéro. Ce côté drastique, avec souvent de nombreux licenciements à la clé (n'oubliez pas qu'il s'agissait d'entreprises en difficulté), a parfois généré une mauvaise image du BPR. Les résultats furent cependant généralement bons et ont prouvé l'intérêt de la démarche. [BRA 2006]

Si cette approche « reconception totale » du BPR n'est plus beaucoup utilisée, l'approche processus continue à être mise en œuvre par de nombreux consultants. Ils y trouvent un outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une organisation. Le but est alors de détecter les points faibles, d'initier et de suivre des actions d'amélioration. C'est donc devenu un *outil de management*. [BRA 2006]

Aujourd'hui l'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. Rappelons que cette norme de *management de la qualité* donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de

maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients.

Elle préconise l'utilisation de l'approche processus. En effet, dans son paragraphe 4.1, la norme dit :

« *L'organisme doit*

1. *identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;*
2. *déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;*
3. *déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;*
4. *assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;*
5. *surveiller, mesurer et analyser ces processus ;*
6. *mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. » [ISO 2000]*

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions. Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences ;
- de considérer les processus en terme de valeur ajoutée ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives. [TES 2001]

II. Présentation des processus

1. Définition générale

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties.

Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval. [BRA 2006]

Les différents niveaux d'analyse : du macro-processus aux tâches

Nous avons déjà indiqué que l'approche processus est une approche systémique dont une des caractéristiques est l'existence de plusieurs niveaux d'analyse.

Le niveau le plus élevé concerne le fonctionnement global de l'entité étudiée. Nous appelons les éléments que nous distinguons à ce niveau d'analyse ***les macro-processus***.

Le deuxième niveau, qui éclate le macro-processus en sous-ensembles, reçoit le nom de ***processus élémentaire***. Nous aurions pu l'appeler processus tout court, mais cela aurait créé des confusions avec l'utilisation du mot processus en tant que concept.

Le troisième niveau, qui décrit le détail d'un processus élémentaire est appelé ***sous-processus***. Nous verrons dans le chapitre 4 que tous les processus élémentaires ne sont pas forcément divisibles en sous-processus.

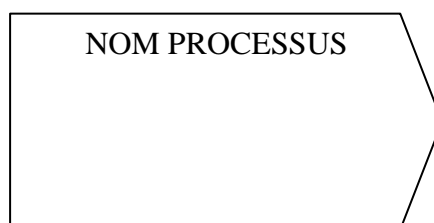
Le quatrième et dernier niveau, enfin, décrit ***les activités***. Bien sûr, on peut continuer de descendre de niveau. Certaines entreprises identifient un cinquième niveau, appelé ***opération*** ou ***tâche***. Cependant, l'expérience montre que quatre niveaux d'analyse (et même trois pour les processus élémentaires non divisibles en sous-processus) suffisent généralement.

2. La représentation graphique d'un processus

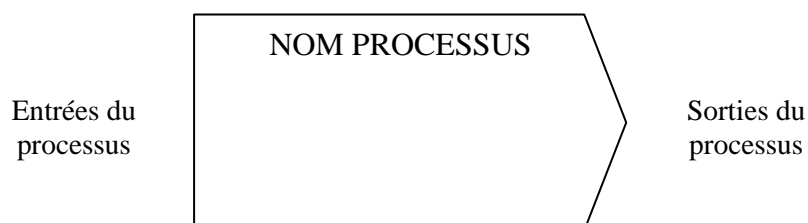
Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des cartographies de façon automatique.

Nous optons pour une méthode de représentation de processus. Elle est simple et elle peut être réalisée avec n'importe quel logiciel bureautique capable de faire des schémas simples.

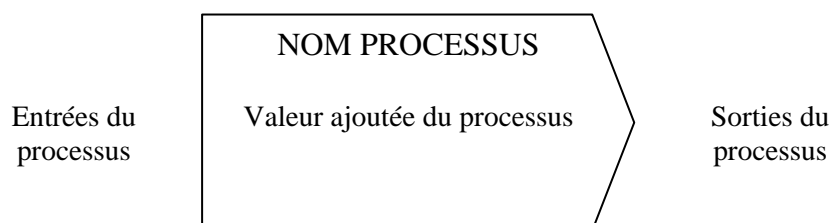
Nous représentons un processus par le symbole suivant :



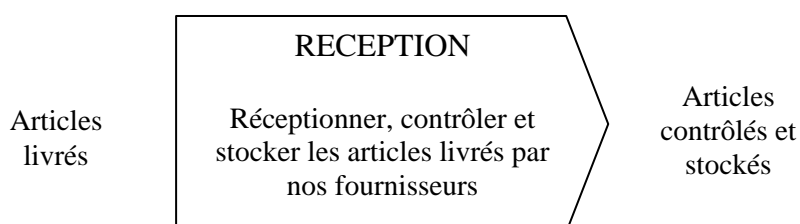
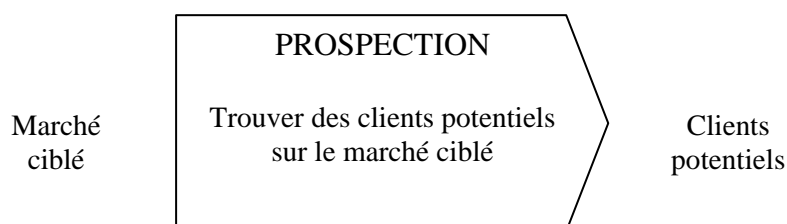
Un processus est toujours caractérisé par des entrées et des sorties, nous les indiquons systématiquement dans la cartographie :

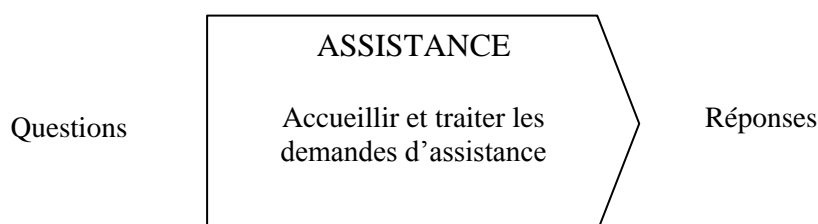


Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.



Voici quelques exemples :





3. Les trois catégories de processus

a. *Les processus de réalisation*

Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.

Dans cette définition nous avons utilisé le mot processus et le mot activité au sens générique.

Le tableau ci-dessous traduit cette définition générique pour les quatre niveaux d'analyse présentés dans le paragraphe précédent, en utilisant le vocabulaire spécifique à chaque niveau d'analyse. [BRA 2006]

Niveau 1	Un macro-processus de réalisation est un enchaînement de processus élémentaires qui transforme la demande d'un client en un produit qui satisfait cette demande.
Niveau 2	Un processus élémentaire de réalisation est un enchaînement de sous-processus qui concourt à la réalisation d'un produit pour un client.
Niveau 3	Un sous-processus de réalisation est un enchaînement d'activités.
Niveau 4	Une activité est un enchaînement d'opérations ou tâches.

Tableau II.1 : les quatre niveaux d'analyse des processus de réalisation

Nous reviendrons sur des exemples dans le chapitre 3

b. Les processus support

Toute entreprise a besoin de moyens pour fonctionner. Dans toutes les entreprises on trouve donc des activités qui réalisent la fourniture de ces moyens. Dans notre approche processus, nous distinguerons donc des processus support.

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués. [BRA 2006]

Nous reviendrons sur des exemples dans le chapitre 3.

c. Les processus de pilotage

Pour toute entreprise ou organisme, les théories de management nous rappellent qu'il faut un pilote. Nos processus de réalisation et de support doivent donc, pour bien fonctionner, être pilotés.

Ces activités de pilotage traitent des *informations* pour donner des *directives*. Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus : un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sorties (les directives).

Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres *parties prenantes* (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...). Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action...

Les deux principales familles de processus de pilotage

Il existe deux principales familles de processus élémentaires de pilotage : les processus de management et les processus d'amélioration continue.

Première famille des processus de pilotage : Les processus de management

Les processus de management sont les processus qui concernant la mission et la stratégie de l'entreprise, les activités de la direction, la gestion, les systèmes d'information et la communication. [WEB GI]

On peut définir dans cette famille un processus de pilotage très important qui est « **établir et déployer les lignes directrices** »

Ce processus élémentaire de pilotage concerne le pilotage général d'une entreprise, il est souvent désigné avec le terme *pilotage stratégique*.

Afin d'éviter des confusions avec les multiples déclinaisons de la notion de stratégie, nous avons remplacé le terme *stratégie* par le terme plus générique de *ligne directrice*.

Etablir les lignes directrices [BRA 2006]

La fonction établir les lignes directrices consiste à établir les directives à long, moyen et court terme qui serviront de cadre au pilotage de l'entreprise.

Les lignes directrices à long terme : la mission de l'entreprise

Pour établir ces lignes directrices, la première étape consiste à définir la mission de l'entreprise. Cette dernière est son *but, sa raison d'être, sa finalité, son métier*.

Les lignes directrices à moyen terme

Une fois la mission clairement définie et formalisée, l'étape suivante consiste à décrire les lignes directrices à moyen terme. Il existe beaucoup de termes pour désigner ces lignes directrices : stratégie, plan moyen terme, projet d'entreprise, politique ...

Ce travail doit se faire en se basant sur trois types de données : la stratégie de l'entreprise, les besoins de ses clients et les résultats antérieurs de l'entreprise.

Les lignes directrices à court terme : les objectifs

Une fois que les lignes directrices à long et moyen terme ont été définies, il faut les décliner en lignes directrices à court terme, généralement appelées objectifs.

Un objectif est la déclinaison d'une ligne directrice en élément mesurable à court terme par un indicateur, les objectifs servent à mobiliser les acteurs de l'entreprise à la mise en œuvre de sa stratégie et de sa politique, tout en permettant de vérifier les résultats de cette mise en œuvre.

Le schéma ci-dessous résume les 3 niveaux de lignes directrices :

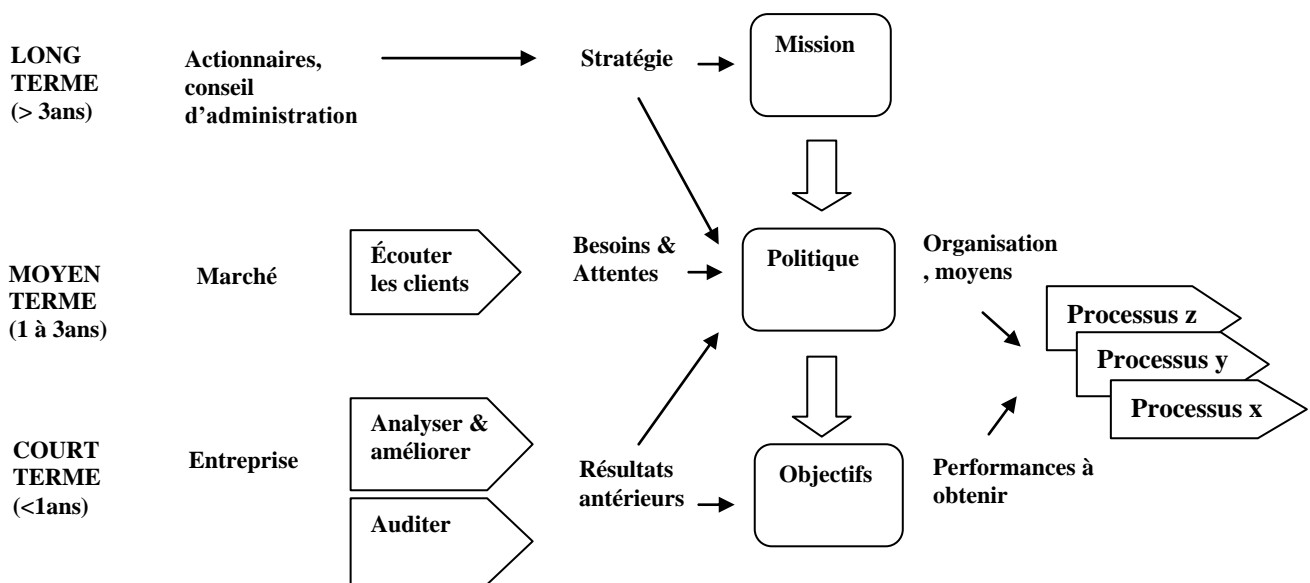


Figure II.1 : les trois niveaux de lignes directrices

Déployer les lignes directrices [BRA 2006]

La fonction déployer consiste, d'une part à identifier, planifier et suivre les actions et ressources nécessaires à la mise en œuvre des lignes directrices et, d'autre part, à communiquer ces lignes et les actions associées à tous les collaborateurs concernés.

Le processus déterminer et déployer les lignes directrices fonctionne plutôt selon un cycle lent, de type annuel ou semestriel.

Deuxième famille des processus de pilotage : les processus d'amélioration continue

Dans cette famille, on peut définir deux types de processus : « contrôler et corriger » et « analyser et améliorer ».

1. le processus « contrôler et corriger » [BRA 2006]

Contrôler

Contrôler consiste à détecter des anomalies, c'est-à-dire des différences entre ce qui est constaté par rapport à ce qui est attendu.

La détermination des contrôles à effectuer pour détecter une anomalie sur un produit ou une prestation, doit se faire en partant des exigences qui s'y rapportent (exigences clients, exigences réglementaires, ...).

Cette détermination doit également tenir compte des risques qu'une anomalie se produise.

Corriger

Lorsqu'un contrôle détecte une anomalie, celle-ci doit être corrigée. Corriger consiste à rendre conforme le produit ou la prestation qui présente une anomalie.

Pour ce faire, plusieurs solutions peuvent exister : réparer ou retoucher un produit, refaire une prestation, rétablir une situation ...

Le contrôle est considéré comme activité de pilotage car l'enregistrement des résultats des contrôles d'un processus est un des premiers indicateurs du bon fonctionnement de ce processus.

Le processus contrôler et corriger est donc à considérer comme un fournisseur de données du processus analyser et améliorer.

Le processus contrôler et corriger fonctionne en permanence à l'intérieur de chaque autre processus de l'entreprise.

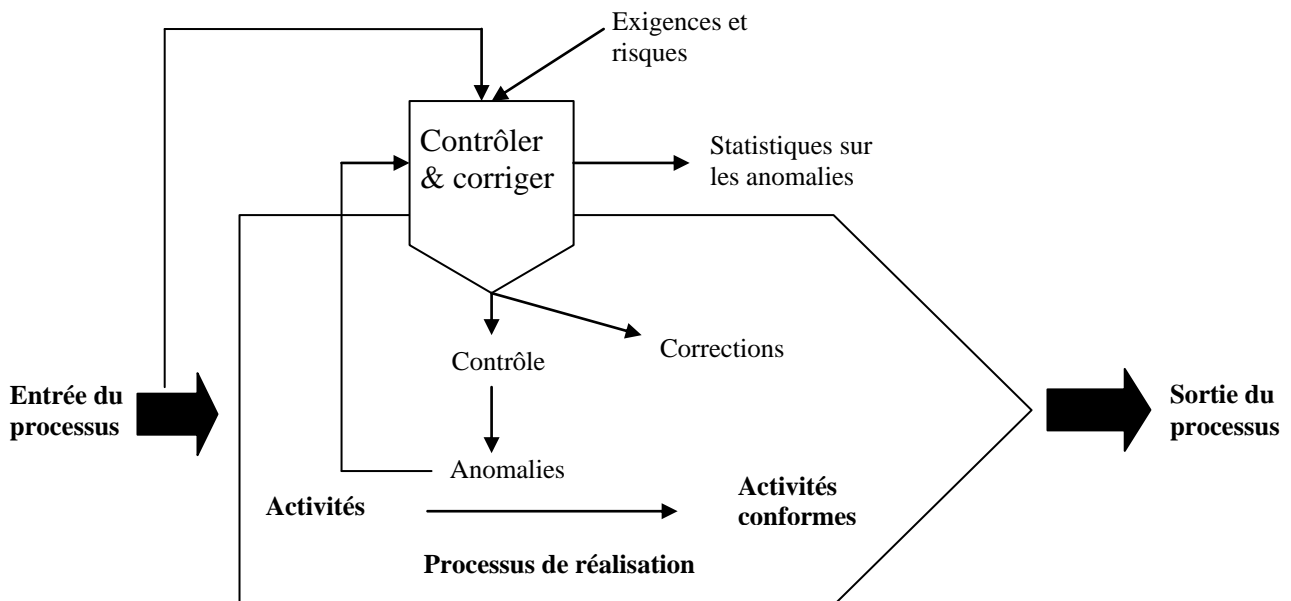


Figure II.2 : l'interaction entre le processus contrôler et corriger et un processus de réalisation

2. le processus « analyser et améliorer » [BRA 2006]

Analyser

Cette fonction consiste à collecter, à mettre en forme et à examiner toutes les données

disponibles pour un processus, afin de déterminer si ce processus est correctement maîtrisé.

Comme nous l'avons vu, un des fournisseurs pour cette analyse est le processus contrôler et corriger. Mais il existe d'autres sources, comme par exemple les réclamations clients, les suggestions du personnel ou les nouvelles attentes des clients ou du marché.

Après détermination des sources, une autre activité de la fonction « analyser » est le traitement et la mise en forme des données. Le résultat de ce travail prend généralement la forme d'un *tableau de bord*. Nous reviendrons dans le chapitre 4 sur les tableaux de bord.

Améliorer

La fonction améliorer consiste à *déclencher* et à *suivre* des *actions* à chaque fois que la fonction analyse détecte qu'un *processus n'atteint pas ses objectifs*.

Les actions déclenchées peuvent être de 3 types :

- Les actions destinées à éviter qu'une anomalie ne se reproduise
- Les actions destinées à éviter qu'un risque ne se réalise
- Les actions destinées à améliorer les performances

La fonction améliorer nécessitera des *outils* et des *instances*, parmi ces outils, nous avons déjà cité le tableau de bord. Il en faudra d'autres pour déclencher et suivre les actions d'amélioration. Nous y reviendrons dans le chapitre 4.

Le processus analyser et améliorer fonctionne selon un cycle régulier (quotidien, hebdomadaire, mensuel, ...) selon la nature des activités.

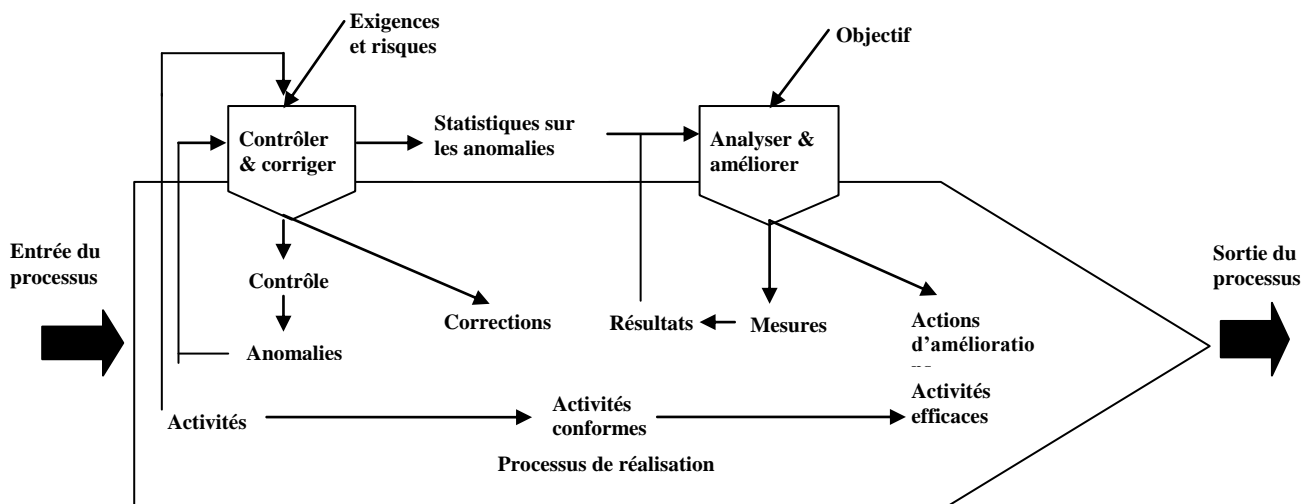


Figure II.3 : l'interaction entre le processus analyser et améliorer et un processus de réalisation

Présentation de la méthode de classification

Pour déterminer la typologie d'un processus, il suffit d'analyser la nature de sa sortie. Les critères de classification adoptés dans notre méthode sont : [BOU 2007]

a) Critère de Relation avec le cycle de vie du produit (R) : il est composé de deux critères :

- La sortie du processus est un produit/service orienté vers le client externe (R1).
- La sortie du processus est un produit/service, en état intermédiaire, orienté vers un autre processus pour d'autres opérations avant de l'envoyer au client externe (R2).

Ce critère est décisif pour la détermination des processus de réalisation.

b) Critère de support (S) : Il comprend deux critères:

- S1 : *Le type de l'entrée*: Est ce que l'entrée du processus est un besoin exprimé par un processus interne ?
- S2 : *Le type de la sortie* : Est ce que la sortie du processus est confiée à un processus interne en tant que ressource ? En général, S2 appartient au 5M (Main d'œuvre, Matière, Moyens, Milieu et Méthodes)

c) Critère de Pilotage (P) : Ce critère est composé de deux critères définis de la manière suivante:

- Si la sortie est sous forme de : directives, objectifs, orientations, planning, ordre, décision, choix. Ce qui forme le critère P1.
- S'il contribue à l'analyse, mesure, surveillance et l'amélioration des processus internes : il s'agit du critère P2.

Le tableau ci-après permet d'attribuer à chaque critère un poids entre 1 et 2.

Critère		Poids			
		2	1		
R	Critère de relation Avec le cycle de vie du produit	R1	oui	non	R = R1*R2
		R2	oui		
S	Critère de support	S1	oui	non	S = S1*S2
		S2	oui		
P	Critère de pilotage	P1	oui	non	P = P1*P2
		P2	oui		

Tableau II.2 : tableau des critères de classification des processus

La méthode consiste à remplir pour chaque processus les cases associées aux trois critères, ensuite nous pouvons déduire le type de processus comme suit :

- Si la valeur de R est la plus grande alors le processus est de réalisation.
- Si la valeur de S est la plus grande alors le processus est un processus de support.
- Si la valeur de P est la plus grande alors le processus est un processus de pilotage.

L'interaction entre les trois types de processus

Le schéma ci-dessous symbolise l'interaction entre les trois types de processus :

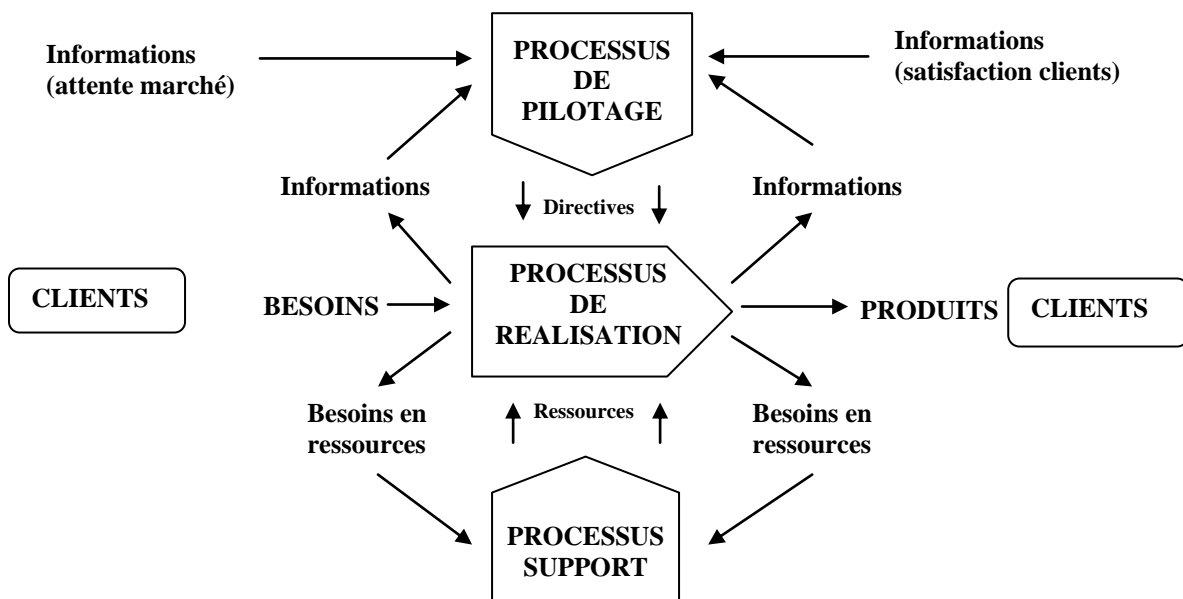


Figure II.4 : l'interaction entre les trois types de processus

II. 4. Les deux caractéristiques fondamentales des processus

Les processus sont mesurables

Un vieil adage dit que l'on ne peut améliorer que ce qui est mesurable. Cela s'applique parfaitement au management. Il n'est donc pas étonnant qu'un des points forts de l'outil de management qu'est l'approche processus est justement sa capacité à mesurer les performances. [BRA 2006]

La mesure des processus va s'appliquer à plusieurs niveaux :

- Au contrôle de la conformité des entrées et sorties du processus

Il s'agit de contrôler que chaque fois que le processus est mis en œuvre, ses entrées sont conformes aux besoins du processus et que ses sorties sont conformes aux exigences (du client et de l'entreprise). Ces contrôles sont facilités car on a défini clairement pour chaque processus quelles sont les entrées attendues et de quel fournisseur externe ou interne (processus amont) elles viennent, et quelles sont les sorties prévues (les exigences) et à quel client externe ou interne (processus aval) elles sont destinées. Ce type de mesure correspond au contrôle qualité classique qui mesure l'efficacité d'un processus.

- **Au pilotage de la performance du processus**
Il s'agit de mesurer que le processus est capable, de façon durable, d'obtenir des résultats conformes aux exigences des clients et des autres parties prenantes. Ce pilotage se basera en grande partie sur l'analyse des résultats des contrôles, mais peut inclure aussi des notions de coût ou de productivité du processus. Pour cela on définira pour chaque processus des indicateurs inhérents aux objectifs. La mesure de l'écart entre le niveau actuel d'un indicateur et son niveau cible ou objectif est une des entrées principales de la boucle d'amélioration du processus.
Si le pilotage d'un processus intègre les coûts et mesure donc les ressources consommées pour atteindre l'efficacité, la performance mesure également l'efficacité du processus (sa capacité à être efficace au moindre coût).
- **A la détermination de la maturité du processus**
Un processus est mature lorsqu'il a non seulement fait la preuve de façon durable de sa performance, mais aussi de sa capacité à s'adapter aux changements et de s'améliorer, y compris au-delà de l'efficacité. On parle alors de l'excellence.
- **A la détermination de la valeur du processus**
La valeur d'un processus s'apprécie par rapport à sa participation à la réalisation du but.

Les processus sont stables et reproductibles

Du moment que l'on a décrit, étape par étape, de ou on part (les entrées) et ou on doit aboutir (les sorties), en spécifiant les conditions (les indicateurs de performance) on sera toujours capable de reproduire ces étapes.

Nous avons indiqué que les informaticiens sont de grands utilisateurs de l'approche processus. Un système d'information, dont la conception coûte très chère, doit être pérenne et donc être conçu à partir des éléments stables. Le fait que les informaticiens se sont massivement appuyés sur les processus est bien une preuve de leur stabilité. Enfin, nous verrons par la suite qu'un processus peut être considéré comme un système. Nous verrons également que justement une des caractéristiques d'un système est sa capacité à rester stable, y compris dans un environnement changeant.

III. L'origine de l'approche processus

Il est difficile de situer dans le temps l'origine du concept processus mais l'expérience, qui repose sur presque deux décennies de travaux sur la qualité, situe l'origine des processus vers le début des années 80 au moment de la mise en œuvre de la qualité de façon généralisée dans les grandes entreprises.

De cette époque, on retiendra l'explosion des entreprises japonaises, la qualité de leurs produits et monsieur Deming le « pape » américain de la qualité « prêté » aux Japonais par le gouvernement américain après la guerre. On retiendra également la volonté des directions générales des grandes entreprises de mettre en place la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, par la création de « cercles de qualité ». [BRA 2006]

Des cercles de qualité à l'équipe projet transversale

Les cercles de qualité étaient des groupes de travail internes mis en place dans chaque entité de l'entreprise (service, département, atelier...), pour travailler sur l'amélioration de la qualité de l'entité. Très rapidement ces cercles de qualité constatèrent que la qualité de l'entité étudiée dépendait pour 20 % des problèmes internes de l'entité et pour 80 % de problèmes venant d'autres entités ou de l'extérieur. Pour beaucoup d'entreprises, cela a entraîné la mort prématurée de ces cercles, de par leur incapacité à traiter les vraies causes des problèmes.

Cependant, certaines entreprises ont fait évoluer leurs cercles de qualité vers des groupes qualité transversaux. Ces groupes, qui ont porté des noms différents (tasks forces, équipes projet...) ont généralement constaté :

- qu'il y avait des problèmes ou dysfonctionnements entre entités pour lesquels aucune responsabilité transversale ne permettait de trouver facilement une solution, car les structures verticales avaient érigé de véritables murs entre les différentes entités ;
- qu'il n'y avait pas de langage commun mais des « vocabulaires entité » qui causaient des problèmes de communication entre elles ;
- qu'il y avait des problèmes liés au management des entités, aux procédures non homogènes mais surtout aux relations entre les différentes entités ;
- que ce qui manquait presque toujours était la définition d'un « BUT » partagé.

L'informatique et l'approche processus

Si nous situons l'origine des processus dans la qualité, on doit sa généralisation sans doute plus à l'informatique.

En effet, nous avons déjà indiqué que, dans beaucoup d'entreprises, les cercles de qualité n'ont pas survécu à leur niveau de responsabilité pas assez large et transversal pour réellement pouvoir solutionner des problèmes.

Par contre, les informaticiens ont découvert que l'approche processus était une bonne méthode de description ou de modélisation des activités d'une entreprise. Leurs méthodes d'analyse (Axial, Merise et autres) ont donc intégré les concepts de l'approche processus, dont notamment l'identification exhaustive de tous les flux et traitements nécessaires pour réaliser un produit.

Cependant les buts n'étant pas les mêmes, l'approche processus des informaticiens n'est pas totalement transférable au management. En effet, les informaticiens ont besoin de descendre au niveau le plus bas : la tâche élémentaire, qui doit être décrite pour être automatisée.

IV. L'approche systémique et l'approche processus

La systémique est une méthodologie pluridisciplinaire. Elle a été développée et utilisée aussi bien en biologie qu'en mathématique, psychologie, sociologie ou en robotique.

Elle propose une autre manière de considérer les organismes et les organisations complexes, pour mieux les comprendre, les prévoir... et les piloter.

L'approche processus a repris un certain nombre de concepts et de méthodes de la systémique. C'est pour cela que nous présentons très sommairement l'approche système.
[BRA 2006]

Qu'est ce qu'un système ?

Un système se définit par :

- **Des frontières** = ce qui est dedans et ce qui est dehors

C'est l'observateur qui détermine où commence et où s'arrête le système, en fonction de la finalité de l'analyse. Ce qui est système dans un cas d'analyse, peut devenir sous-système ou environnement dans un autre cas.

Par exemple, nous pouvons prendre comme système un atelier ou juste un poste de travail. Ce choix des frontières dépendra du but de notre analyse : améliorer tout l'atelier ou optimiser un seul poste de travail. Si nous choisissons l'atelier comme système, le poste en sera un élément, aussi appelé sous-système. Si nous choisissons le poste, l'atelier sera son environnement, que l'on appelle parfois aussi macro-système.

Nous avons déjà représenté les différents niveaux d'analyse à travers un schéma que nous reproduisons ci-dessous :

	Objet de l'analyse = SYSTEME	Ce qui est en dehors = ENVIRONNEMENT	Ce qui est en dedans = SOUS-SYSTEME
Niveau 1 Analyse de l'entreprise	L'entreprise	Le marché, la concurrence	l'usine, les services administratifs, les agences commerciales
Niveau 2 Analyse de l'usine	L'usine	L'entreprise	Les ateliers
Niveau 3 Analyse de l'atelier	L'atelier	L'usine	Les postes de travail
Niveau 4 Analyse d'un poste	Le poste de travail	L'atelier	Les outils et l'opérateur

Tableau II.3 : les différents niveaux d'analyse dans l'approche systémique

- **des échanges avec son environnement** = ce qui se passe aux frontières :

Les entrées sont une source issue de l'environnement ;

Les sorties sont l'action du système sur son environnement ; une transformation qui est décrite par la différence d'état entre les entrées et les sorties.

- **un intérieur composé d'un ensemble d'éléments reliés entre eux** = les sous-systèmes en interaction

- **une certaine stabilité** = le système se maintient même dans un environnement changeant

Cette dernière caractéristique mène à la notion de feedback ou de cybernétique, aussi appelée la boucle de rétroaction. Il s'agit d'un mécanisme d'adaptation qui permet d'assurer des sorties constantes même si les entrées ou l'environnement fluctuent.

La « roue de la qualité » (roue Deming) ou cycle PDCA est un dérivé de ce principe de rétroaction.

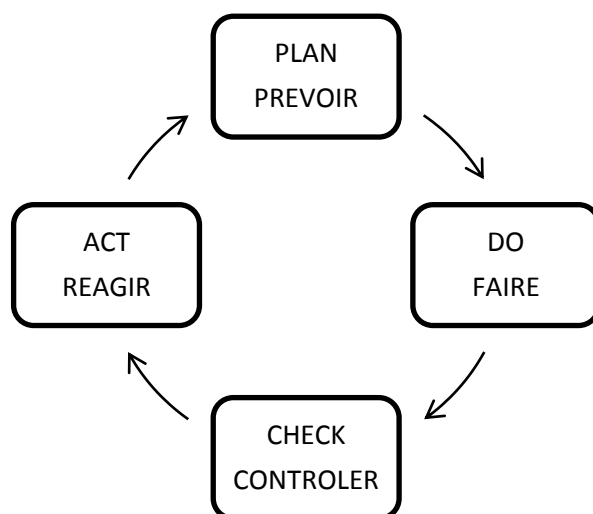


Figure II.5 : la roue de Deming

On constate qu'on peut parfaitement dans les définitions ci-dessus remplacer le mot système par le mot processus.

Qu'est ce que l'analyse système ?

L'analyse système se définit par quatre préceptes :

- **Le précepte de pertinence**
 - définir tout objet par rapport aux intentions explicites ou implicites de l'observateur ;
 - ne jamais s'interdire de mettre en doute cette définition si nos intentions se modifient ou si la perception que nous avons de l'objet se modifie.

- **Le précepte de globalisme**
 - Considérer tout objet comme une partie immergée au sein d'un plus grand tout ;
 - Le percevoir d'abord globalement dans sa relation fonctionnelle avec son environnement ;
 - Ne pas s'intéresser a priori à sa structure interne, dont l'existence et l'unicité ne seront jamais tenues pour acquises.

- **Le précepte de finalité**
 - Interpréter l'objet par son comportement (et non pas en lui-même) sans chercher à expliquer ce comportement par une loi interne à sa structure, mais

comprendre son comportement et les ressources qu'il mobilise par rapport aux finalités que l'observateur lui attribue

- **Le précepte de pertinence (ou d'agrégativité)**
 - Convenir, délibérément, que toute représentation est simplificatrice et choisir de ne considérer que les éléments tenus pour pertinents par l'observateur.

Constater les similitudes de cette méthode avec la méthode basée sur les processus.

V. Conclusion

Le management par les processus est une démarche transversale de décroisement qui prend le « monde du client » comme référentiel, en rappelant que la satisfaction du client est la raison d'être de l'entreprise.

Cela consiste à reconsidérer et valider tout ce que fait l'entreprise par rapport au besoin du client, de l'aval vers l'amont et à raisonner par finalités successives et convergentes, jusqu'au résultat final.

Ce résultat final concourt soit à la réalisation d'un produit attendu par un client interne ou externe (pour les processus de réalisation) soit au bon fonctionnement d'un autre processus (pour les processus de pilotage ou de support).

Chapitre III : Formulation du projet de mise à niveau par la méthode du cadre logique

I. Introduction

Le projet de mise à niveau est un processus complexe et difficile comportant un fort risque d'échec, d'où la nécessité d'une démarche bien structurée qui définit clairement nos objectifs et les moyens nécessaires pour y parvenir.

Dans ce chapitre, nous allons présenter une méthode de planification de projet pour formaliser et cadrer notre projet de mise à niveau, sans oublier de l'adapter à l'approche processus qui est notre outil de modélisation et d'analyse.

II. La méthode du cadre logique : Historique et définition

La méthode du cadre logique, est l'une des bonnes et nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet ciblée sur les objectifs. Au début des années 60 déjà, les planificateurs de projets ont commencé à employer la MCL et depuis cette méthode s'est répandue dans le monde entier. L'ONU, l'UE, l'Asdi, l'agence norvégienne NORAD, la GTZ allemande et les Australiens de AUSaid ne sont que quelques-unes des organisations qui œuvrent pour que leurs partenaires utilisent la MCL lors de la planification d'un projet. Ces organisations appliquent cette méthode pour l'examen, le suivi et l'évaluation des projets et des programmes. [KAR 2003]

« Le cadre logique est une vision systémique 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 2004]

Une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs du type de la MCL est en résumé ce qui suit:

- Un instrument qui permet *de cibler sur les objectifs la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation* de projets et de programmes.
- Un outil qui sert à *effectuer une analyse logique* et à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet et qui s'assure que le projet est pertinent, réalisable et viable.
- Un cadre, une série de questions qui, si elles sont utilisées comme un ensemble, donne une *structure et sert de support au dialogue* entre les différents acteurs d'un projet.
- Un outil de planification qui permet *de donner un cadre aux différents éléments d'un processus évolutif* (problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en œuvre, etc.). Le plan du projet peut se résumer dans une matrice.

– Un moyen servant à créer *participation/responsabilité/propriété*. [KAR 2003]

La MCL doit être utilisée *au cours de toutes les phases du cycle du projet* (lors de sa préparation, de sa mise en œuvre 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. Le groupe du projet peut souvent avoir besoin de réaliser par rapport à la planification initiale quelques ajustements au cours de la mise en œuvre et adapter ce qui avait été prévu au fur et à mesure qu'il acquiert de nouvelles connaissances et que des changements se produisent dans le contexte du projet. La MCL doit être utilisée de manière *flexible* et il faut être très attentif à ce que requiert chaque situation.

III. Les facteurs de réussite d'un projet

La MCL s'est développée à partir des expériences qui ont été faites sur les facteurs permettant ou non la réussite d'un projet. Les évaluations de projet ont montré que certains d'entre eux revêtent une importance capitale pour la bonne réalisation des objectifs.

Les facteurs qui sont à l'origine de la réussite d'un projet sont entre autres:

- l'engagement et la responsabilité de tous les partenaires
- le réalisme, des objectifs réalistes et clairement définis
- un lien évident entre ce qui est réalisé dans le cadre du projet (les activités) et ce que l'on veut obtenir (les résultats)
- la capacité de gérer les risques
- des rôles bien définis (une répartition des responsabilités), la «propriété» du projet à la partie la plus qualifiée, de la flexibilité pour adapter le processus/les plans s'il se produit des changements
- la participation du groupe cible lors de l'élaboration du projet. [KAR 2003]

IV. Les étapes de la MCL

La MCL se compose de 8 étapes :

- 1) L'analyse du *contexte* du 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) La *planification des ressources*
- 7) Les *indicateurs, la mesure de la réalisation des objectifs*
- 8) L'analyse des *conditions préalables à la réalisation des objectifs*

Ces différentes étapes *ne se déroulent pas* selon un ordre bien établi, directement l'une après l'autre, pour être terminées une fois pour toutes. Chaque étape peut avoir besoin d'être revue et adaptée au cours de l'analyse.

L'analyse des différentes étapes, doit être adaptée à chaque situation/ projet/programme. Il n'est pas nécessaire que toutes les étapes soient *toujours* réalisées et/ou même que toutes les parties concernées doivent en prendre connaissance. Dans le cas par exemple de l'analyse effectuée selon la MCL d'un programme d'appui à un secteur il peut être difficile d'établir initialement un plan d'activités. Par contre il est important que les parties concernées effectuent l'analyse des acteurs, celle des problèmes et celle des objectifs aussitôt que possible même dans le cas d'un programme d'appui à un secteur. [KAR 2003]

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. Lors de la planification du projet il faut en être parfaitement conscient. Quels sont les facteurs extérieurs qui sont importants pour la réalisation des objectifs du projet? Dans quel cadre le projet va-t-il se situer? C'est la raison pour laquelle il est effectué tout d'abord un « scanning » global de l'environnement du projet (dans les étapes 8 et 9 il y aura une analyse plus approfondie des risques et des conditions préalables).

Une analyse du contexte du projet est souvent réalisée grâce à une étude, une analyse par exemple de secteur/ des parties concernées et/ou du pays. Il n'est pas toujours nécessaire de réaliser une nouvelle étude, il est souvent possible pour le groupe du projet de réunir des informations existantes déjà et provenant de sources diverses. Les analyses SWOT (SWOT= points forts et points faibles, opportunités et risques) sont parfois même utilisées comme outils lors d'une analyse de contexte. [KAR 2003]

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. Un recensement des parties concernées et de leur rapport au projet constitue une partie importante de sa planification. Elles peuvent être réparties en 4 groupes différents: [KAR 2003]

1. Les bénéficiaires/le groupe cible
2. Les réalisateurs
3. Les décideurs
4. Les bailleurs de fond

Étape 3 Analyse des problèmes/Analyse de la situation

Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème/une *analyse de la situation* sont les suivantes:

- Quel est le principal problème de développement que doit résoudre le projet ?
- À quoi le problème est- il dû? Quelles sont les causes profondes réelles qui sont à l'origine du problème ?
- Qu'est-ce qui empêche les parties de résoudre elles- mêmes le problème ?
- Quelles sont les conséquences qu'entraîne le problème ?
- Qui est touché par le problème? Qui est «propriétaire» du problème ?

De nombreux projets dont les solutions (les activités) déjà décidées ont été lancés sans que l'on ait *tout d'abord* analysé le problème et ses causes. Un problème complexe peut être plus facile à gérer s'il est réparti en plusieurs groupes de problèmes (des grappes de problèmes), ce qui entraîne parfois différents sous- projets. Pour qu'il soit possible de gérer le projet il faut savoir le limiter. Un projet *ne doit* généralement *pas* essayer de résoudre *plusieurs* problèmes principaux. (Cela ne concerne pas toutefois un programme d'appui à un secteur). [KAR 2003]

C'est en élaborant ce que l'on appelle un *Arbre à problèmes* que l'on peut clairement se rendre compte *des causes* d'un problème *et de ses effets*. Il est donc également possible de voir quels sont les liens existant entre les différents problèmes. C'est *aux causes du problème qu'il faut s'attaquer* et les *activités dans le cadre du projet* sont un moyen pour y parvenir.

Étape 4 Analyse des objectifs

Après avoir identifié les problèmes que le projet doit aider à résoudre et après avoir effectué l'analyse des parties concernées, c'est le moment de formuler les objectifs. Si l'analyse des problèmes a été soigneusement effectuée cette nouvelle étape ne doit pas présenter de difficultés. Les objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables. [KAR 2003]

L'analyse des objectifs doit répondre aux questions suivantes:

- À quoi le projet doit-il mener à terme? Pourquoi le projet est- il important? (*Objectif global*)
- Quelle situation devra prévaloir selon les «propriétaires» du projet lorsque celui- ci sera achevé? Pourquoi le groupe cible a- t- il besoin du projet ? (*Objectif du projet*)
- De combien de volets/d'objectifs secondaires la situation se compose-t-elle? Combien d'objectifs secondaires doivent être atteints pour que soit atteint l'objectif du projet? Quels sont les services et les produits que doit générer le projet? (*Résultats*).

Dans le contexte de la MCL une différence est faite entre trois niveaux d'objectifs :

1. Objectif de développement / Objectif global

Il s'agit du niveau d'objectif le plus élevé, d'un objectif global qui indique la voie à suivre. Quelles sont les transformations que le projet aura entraînés à long terme dans la société? Il ne faut pas s'attendre à ce que cet objectif soit atteint avant 5 à 10 ans après la fin du projet.

2. L'objectif du projet

L'objectif du projet est la raison pour laquelle celui-ci est réalisé. L'objectif est la description de la situation qui doit prévaloir *si* les résultats du projet correspondent à ce qui est escompté et si les hypothèses concernant des facteurs extérieurs devant concourir à la réussite du projet s'avèrent être exactes. L'objectif est de *résoudre le problème central/principal*. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, précis, réalistes et limités dans le temps.

3. Résultats/Prestations

Ces objectifs correspondent au résultat direct des activités entreprises dans le cadre du projet. Le résultat est une description de la valeur de ce qui est produit par le projet dans les limites de ce que les parties concernées peuvent garantir. Ce sont des résultats réels et évidents qui découlent logiquement des activités du projet.

Étape 5 Activités

Le groupe du projet établit un plan d'activités qui permettra d'aboutir aux objectifs fixés pour le projet. Il est courant de ne penser qu'aux activités d'un projet et d'en oublier les objectifs. La planification des activités ne peut avoir lieu que lorsqu'une analyse approfondie des problèmes et des objectifs a été réalisée.

Étape 6 Ressources/moyens (Ressources)

La planification des ressources est bien entendu étroitement liée à celle des activités. Les ressources dont un projet va disposer pour pouvoir effectuer les activités prévues peuvent par exemple consister en:

- **une assistance technique** (locale ou étrangère)/planification des besoins de différentes sortes de savoir- faire,
- **un équipement**, prévoir un besoin éventuel de pièces de rechange et de formation pour l'entretien des équipements ;
- **des ressources financières/financement** (répartition des coûts, question du financement à plus long terme et.) ;
- **une durée** (combien de temps faut- il pour réaliser chacune des activités) ;
- **des locaux/bureaux**, locaux pour la formation etc.

Étape 7 Mesure de la réalisation des objectifs / indicateurs

Un projet a-t-il atteint ses objectifs? Pour pouvoir répondre à cette question 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. Un indicateur est un moyen qui permet de rendre un objectif clair et évident.

Étape 8 Hypothèses

Un projet n'existe pas dans un vide social, économique et politique. Il est dépendant de normes, de lois, de décrets, de politiques, de volonté politique et d'engagements politiques, d'attribution de moyens etc. C'est ce que l'on appelle généralement la situation institutionnelle d'un pays. De ce fait le projet se trouve subordonné à des hypothèses plus ou moins favorables. Il faut les analyser également avant que le projet ne démarre. Il faut analyser les autres facteurs qui ont une importance dans la réalisation des objectifs.

Après avoir effectué les huit étapes de l'analyse selon la MCL le projet doit être représenté sous forme de matrice. Cette matrice résume le projet sous forme d'une séquence moyens – objectifs et elle identifie même les facteurs externes importants qui sont les conditions/les hypothèses (étape 8) sur lesquelles le projet n'exercera pas d'influence directe mais qui sont toutefois importantes pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés.

La matrice est souvent plus pratique à utiliser que le document de projet dans sa totalité. Il est donc tout indiqué de l'emporter et de l'utiliser pour faire le point lors des réunions de projet.

Objectifs globaux	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Résultats	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Activités	Ressources		

Tableau III. 1 : La matrice du projet

V. Application de la MCL pour le projet de mise à niveau par l'approche processus

Nous allons adapter les étapes de la MCL précédemment décrites à l'approche processus pour créer un cadre logique pour le projet de mise à niveau, objet de notre étude.

Étape 1 Contexte /Analyse du cadre général du projet [KAR 2003]

Pour le projet de mise à niveau ou de restructuration de l'entreprise, le contexte macroéconomique de ce dernier se caractérise par l'ouverture de l'Algérie sur l'économie

libérale, qui se verra appliquer les règles de la concurrence mondiale avec l'adhésion à l'OMC et la création d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne.

Dans ce contexte, l'entreprise sera confrontée à un environnement de plus en plus turbulent ; pour s'adapter elle doit arrêter des stratégies qui la préparent à affronter la concurrence en améliorant sa compétitivité à travers des actions de restructuration au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise.

Étape 2 Analyse des parties concernées [KAR 2003]

Dans notre cas, les parties concernées sont :

1. Les bénéficiaires/le groupe cible :

Toute entreprise souhaitant se mettre à niveau pour améliorer son potentiel et renforcer sa compétitivité. Par exemple des PME /PMI manufacturières.

2. Les réalisateurs/les décideurs :

- Les différents spécialistes engagés dans le but de la mise à niveau
- Les programmes d'appui mis en place par le Gouvernement algérien

3. Les bailleurs de fond :

L'entreprise qui se met à niveau doit assurer des sources de financements à son plan d'activités à savoir les banques, les aides financières formulées par les pouvoirs publics qui interviennent sous forme d'accompagnements et les fonds propres de l'entreprise.

Étape 3 Analyse des problèmes / Analyse de la situation

Pour la mise à niveau, le problème principal que doit résoudre le projet est celui de la compétitivité de l'entreprise, cette dernière demeure confrontée à un environnement de plus en plus turbulent ce qui a pour conséquence directe la perte de parts de marché.

Après avoir défini le problème principal nous devons déceler les sous problèmes engendrés par ce dernier en définissant des liens de causalité (des grappes de problèmes), ce qui n'est pas facile à cause du cloisonnement qui existe au niveau des interfaces entre les processus de management, de réalisation et de support.

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.

Pour affecter les problèmes aux processus appropriés, il est nécessaire de définir et de déterminer à priori toutes les activités composant ces processus élémentaires et de connaître leurs entrées, sorties et valeur ajoutée.

A. les sous-problèmes des processus de réalisation

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

1. Le processus élémentaire marketing

Les problèmes relatifs au processus élémentaire Marketing peuvent être décrits selon les deux points suivants :

- L'absence de l'esprit marketing :

L'esprit Marketing, pour une entreprise, consiste à se focaliser sur la clientèle, être à l'écoute de ses attentes, ses besoins, en anticipant ses désirs et en utilisant tous les moyens modernes pour satisfaire la clientèle. **[HAS 2006]**

Dans le cas de l'entreprise algérienne, toute l'attention est réservée à la production au détriment de la clientèle, il s'agit plus d'écouler une production que de vendre un produit. Par conséquent le marché est appréhendé d'une manière diffuse, indépendamment de la relation produit-client.

- L'absence d'études de marché :

Les études de marché constituent un préalable indispensable à toute action de positionnement stratégique pour introduire un nouveau produit ou pour améliorer la part du marché pour le produit actuel, ces études permettent de suivre l'évolution du marché. **[HAS 2006]**

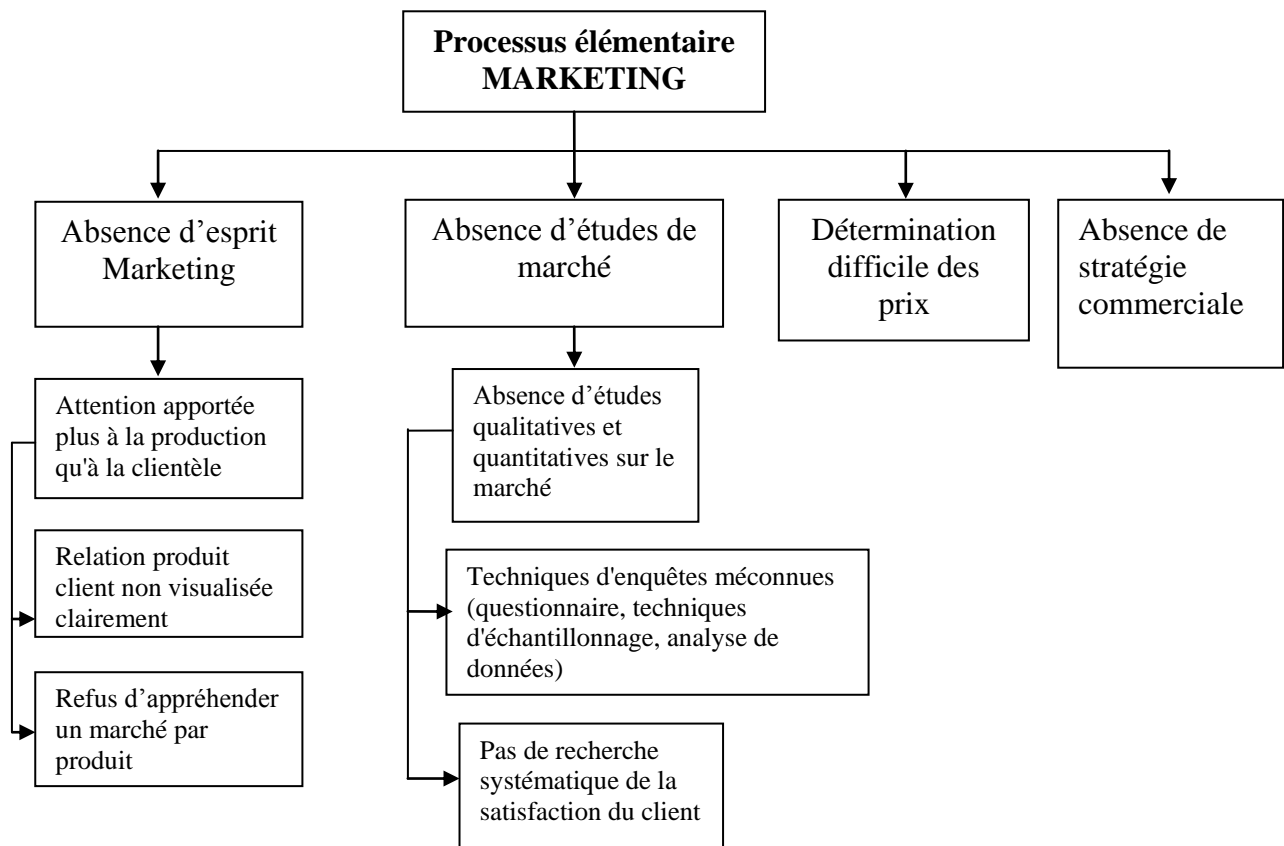


Figure III.1 : arbre de problèmes du processus marketing

2. Processus élémentaire approvisionnement

Les problèmes liés au processus élémentaire Approvisionnement peuvent être repartis comme suit :

- L'absence de l'approche marketing dans l'approvisionnement. les problèmes liés au processus marketing l'entreprise algérienne est toujours tournée vers la production, négligeant le marché.

Cette démarche ne favorise pas une grande efficacité du processus élémentaire approvisionnement qui se trouve subordonnée à la production, son rôle consiste essentiellement à fournir à la production ce dont elle a besoin pour éviter les éventuelles perturbations.

- L'absence d'une politique d'approvisionnement à long terme, (plans se limitant au court terme)

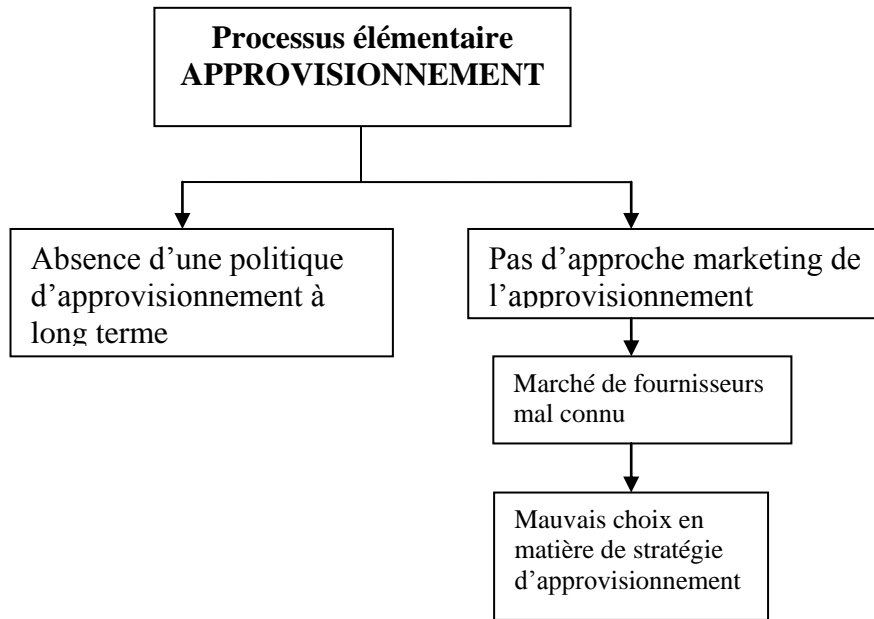


Figure III.2 : arbre de problèmes du processus approvisionnement

3. Processus élémentaire achat

Les problèmes liés au processus achats peuvent être repartis comme suit :

- La maîtrise imparfaite du processus d'achat, se traduit par la limitation de la répartition des rôles dans ce processus.
- Une mauvaise sélection des fournisseurs

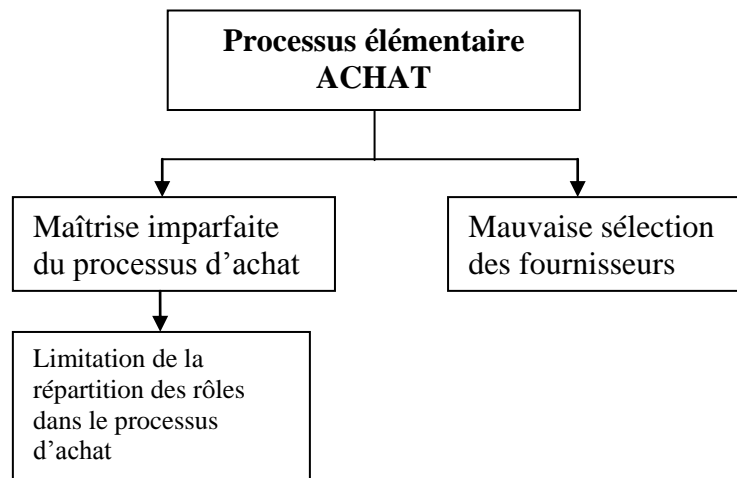


Figure III.3 : arbre de problèmes du processus achat

4. Processus élémentaire logistique sortant/entrant

Les principales contraintes auxquelles se trouve confronté ce processus élémentaire trouvent leurs origines dans ce qui suit :

- L'utilisation de l'inventaire intermittent à la place de l'inventaire permanent ne permet pas le rapprochement avec la comptabilité analytique, auquel s'ajoute le problème de la non normalisation de la valorisation des mouvements de stocks, celle-ci étant laissée à l'appréciation des gestionnaires de l'entreprise.
- Le niveau de stock élevé des matières premières & produits finis.
- Contrôle de qualité non efficace.

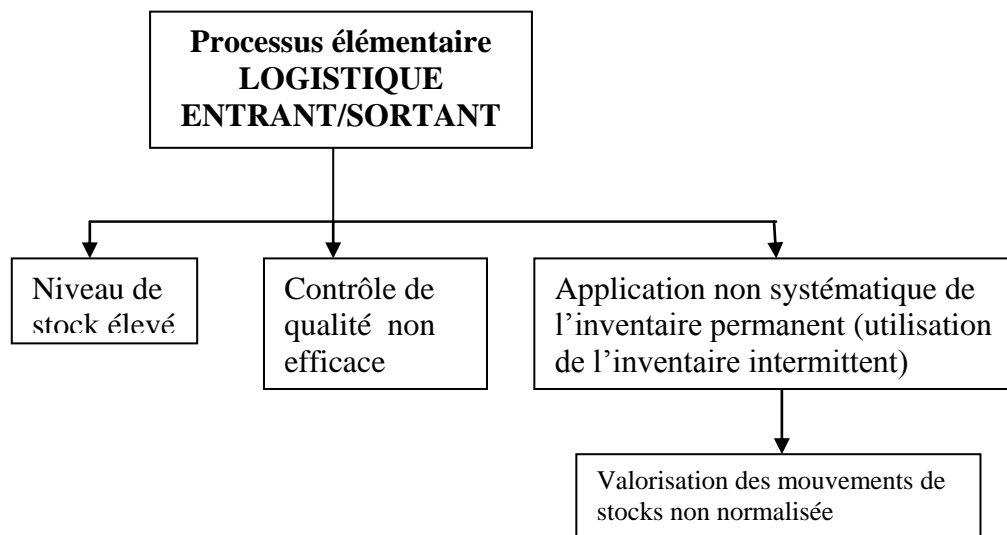


Figure III.4 : arbre de problèmes du processus logistique

5. Processus élémentaire commercial

Les principales contraintes auxquelles se trouve confronté ce processus élémentaire trouvent leurs origines dans ce qui suit :

- La stratégie commerciale est un élément incontournable de la stratégie d'entreprise. Elle sert à préciser les contours de la concurrence et l'évolution de la demande.

Cette dernière n'est pas inscrite dans le plan d'action qui ne la considère pas comme une priorité comparativement à la production. La non intégration de la stratégie commerciale dans la stratégie globale de l'entreprise, conduit à une méconnaissance de l'environnement, ce qui ne permet pas à l'entreprise d'adopter une démarche « agressive » sur le marché pour bien cibler la clientèle.

- Mauvaise analyse des commandes.
- Réalisation non rigoureuse des devis.

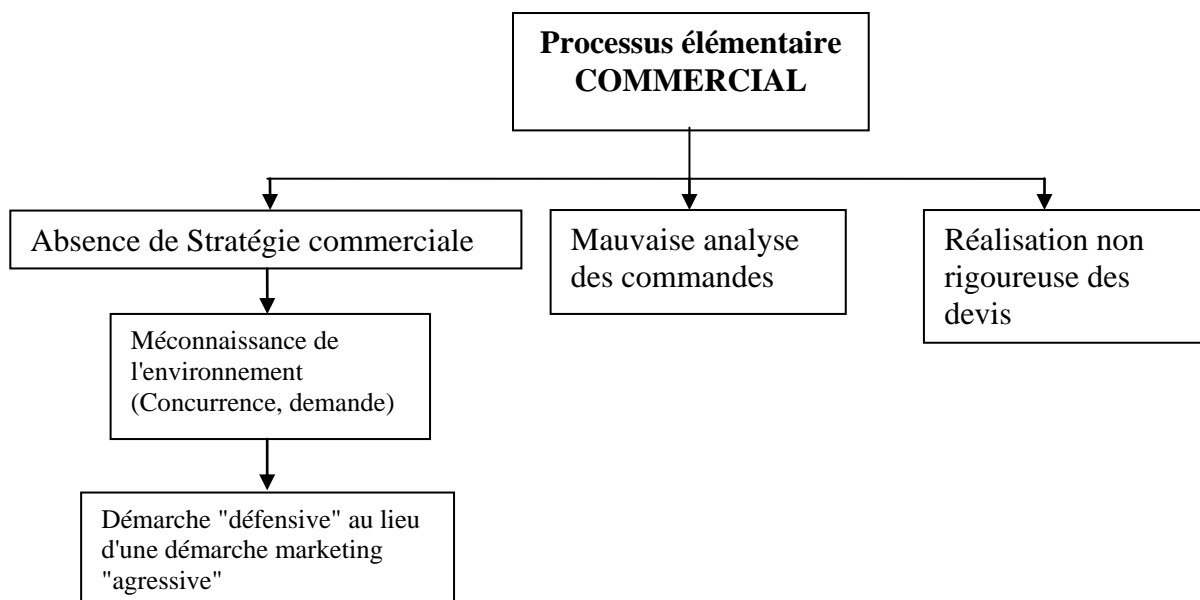


Figure III.5 : arbre de problèmes du processus commercial

6. Processus élémentaire de fabrication

Le processus élémentaire de fabrication « utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie » [BOY 2006]

Le système de production de l'entreprise algérienne est caractérisé par :

- Le recours limité et restreint à l'outil informatique qui constitue l'essentiel des méthodes modernes de gestion comme la GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur)
- La négligence du facteur humain dans le processus au bénéfice des autres facteurs de production (équipements, capital) qui se traduit par une baisse de qualification du personnel.
- La sous utilisation des capacités de production et l'obsolescence des équipements.

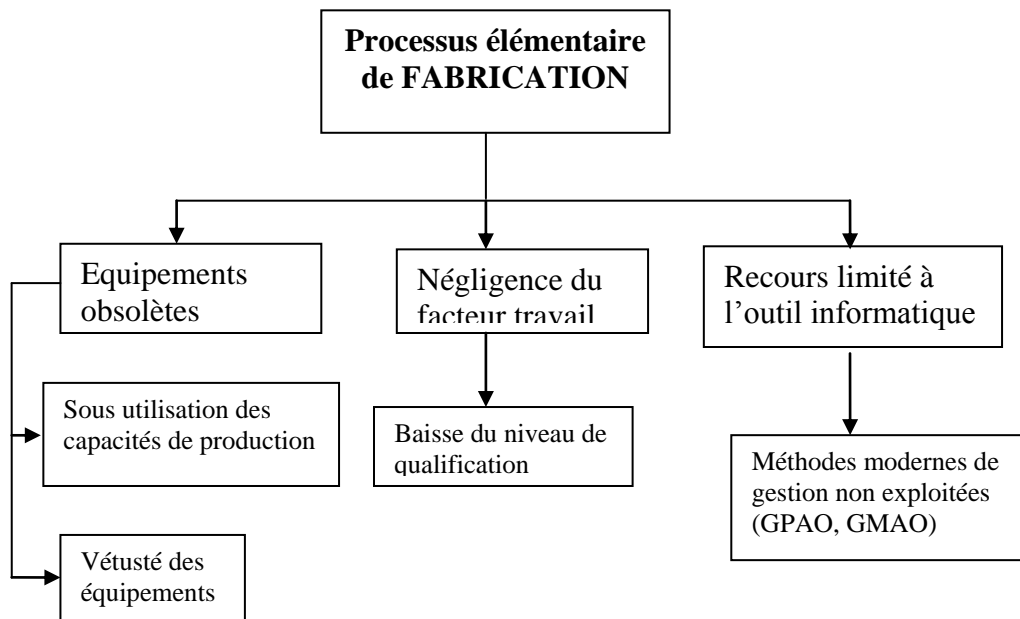


Figure III.6 : arbre de problèmes du processus fabrication

B. les sous-problèmes des processus de support

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

1. Le processus élémentaire Ressources Humaines :

Le processus élémentaire Ressources Humaines est le processus qui consiste à fournir à l'entreprise en quantité et en qualité, les Hommes formés et motivés dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement au temps voulu. [VER 1987]

Dans le cas de l'entreprise algérienne, les problèmes liés au processus ressources humaines ont été illustrés dans les points suivants :

- L'absence d'un outil privilégié du développement des ressources humaines qu'est la gestion des carrières.
- Une utilisation déséquilibrée des ressources humaines, la répartition des ressources entre les structures du point de vue quantitatif et qualitatif, n'est pas assurée rigoureusement.
- Problème de qualification : La plupart de cadres ne sont pas formés en management .
- Absence de formation du personnel

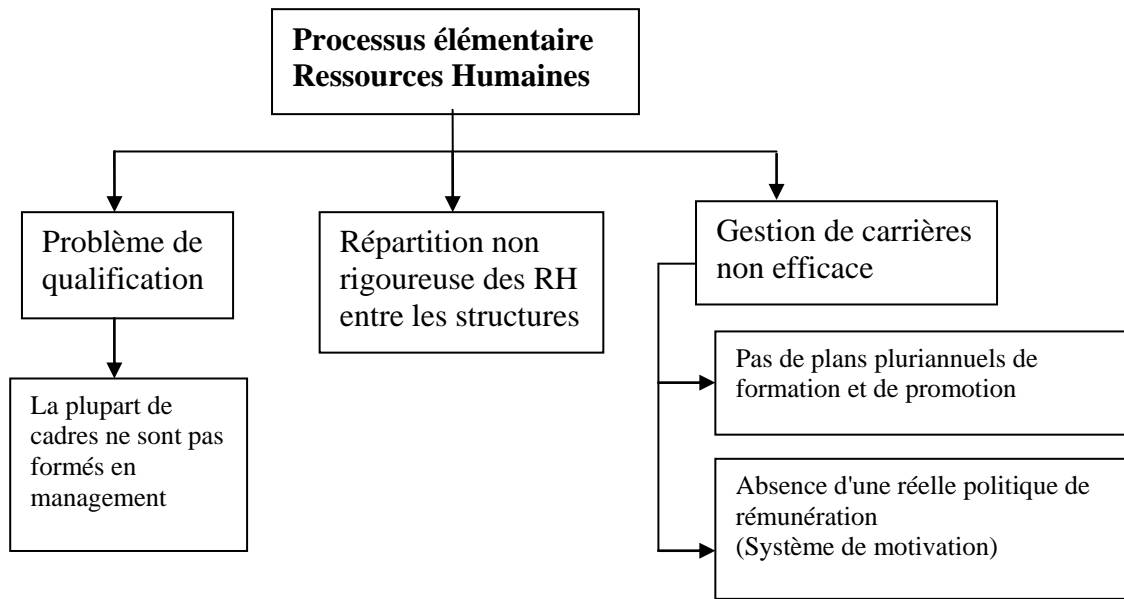


Figure III.7 : arbre de problèmes du processus ressources humaines

2. Le Processus élémentaire finance :

Ce processus élémentaire comporte deux principaux sous-processus :

- Le sous-processus comptabilité analytique
- Le sous-processus investissement

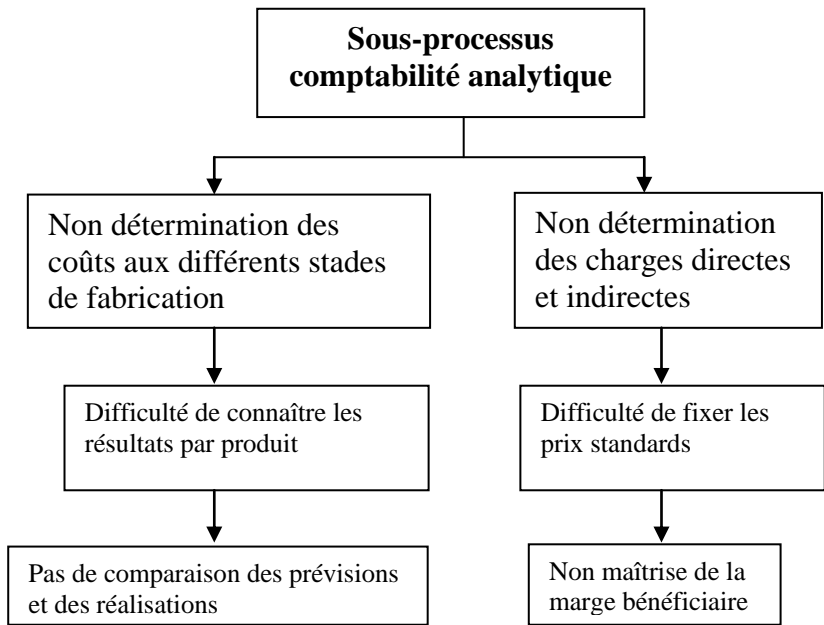


Figure III.8 : arbre de problèmes du sous- processus comptabilité analytique

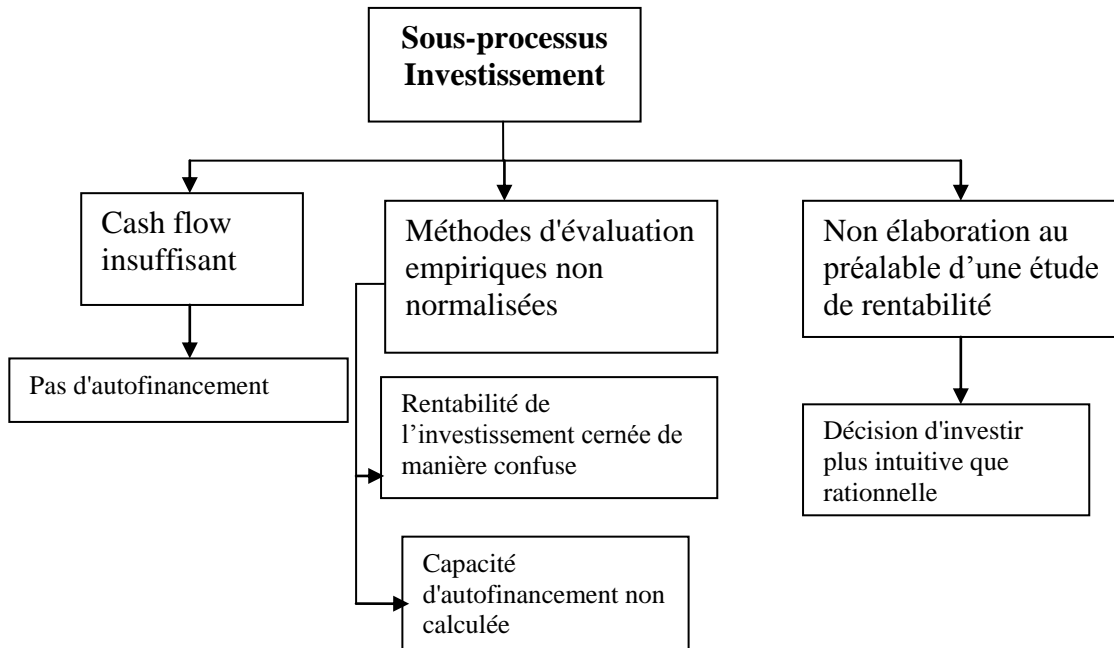


Figure III.9 : arbre de problèmes du sous-processus investissement

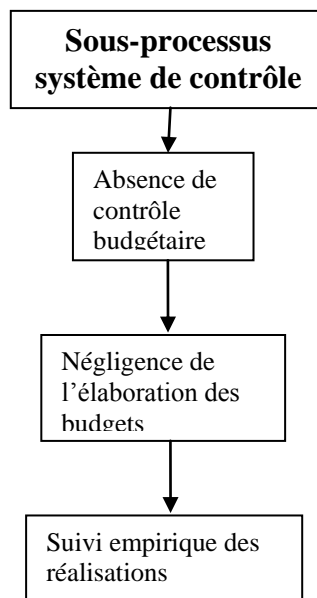


Figure III.10 : arbre de problèmes du sous-processus système de contrôle

C. les sous-problèmes des processus de management

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

1. Processus élémentaire système d'information

Le processus système d'information de l'entreprise algérienne peu développé et peu performant se caractérise par :

- Faible utilisation des (NTIC) (nouvelles technologies d'information et de communication).
- Système d'information peu développé et peu performant
- L'absence de manuel d'organisation.

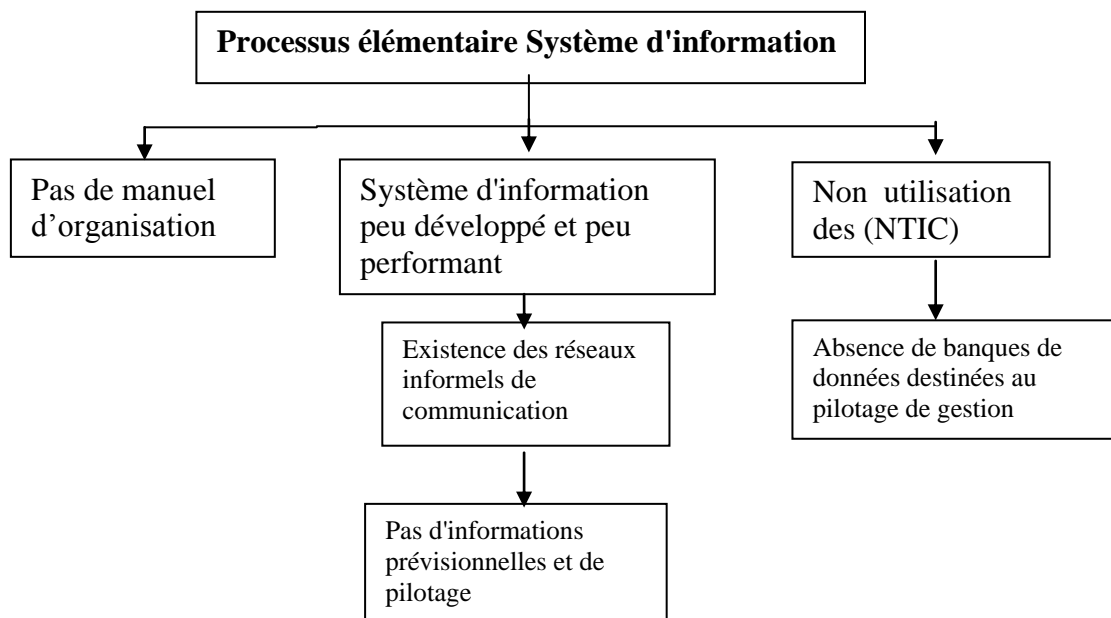


Figure III.11 : arbre de problèmes du processus système d'information

2. Le processus élémentaire stratégique

L'entreprise évolue dans un environnement technique, économique et social source d'incertitude. Pour réduire cette incertitude, cette dernière doit connaître son environnement en anticipant les menaces et les. La démarche utilisée est la planification stratégique. [HAS 2006]

Pour l'entreprise algérienne, nous avons mis en exergue l'absence d'une planification stratégique illustrée dans les points suivants :

Le diagnostic de l'environnement est entrepris superficiellement sans en analyser les opportunités et les menaces. Le diagnostic interne se limitant aux axes technique et économique n'aborde pas l'axe social, ce qui ne permet pas de repérer les forces et les faiblesses et définir les domaines d'activités stratégiques.

Ceci se répercute sur les plans d'actions qui sont à court terme (plan annuel) limitant la démarche stratégique à une vision opérationnelle.

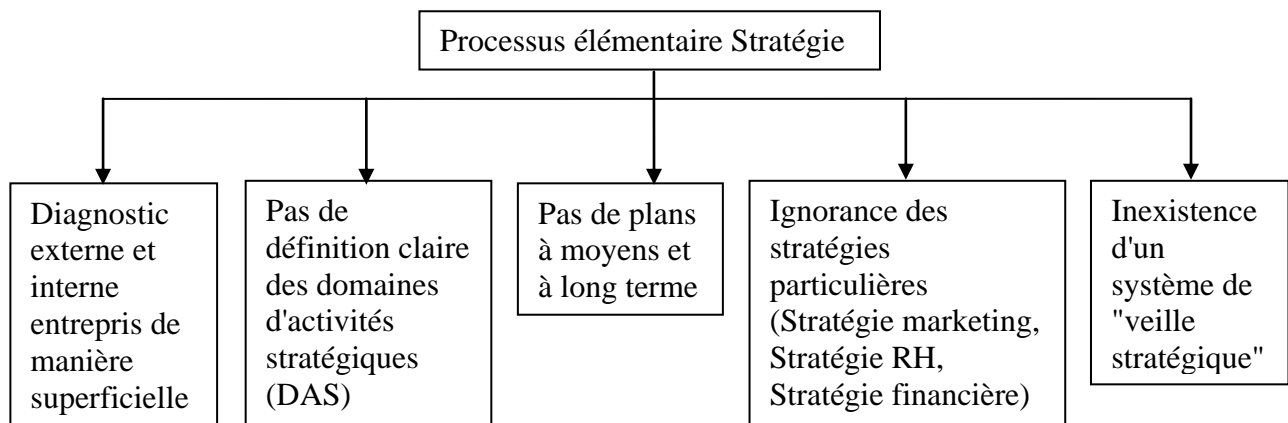


Figure III.12 : arbre de problèmes du processus stratégie

3. le processus élémentaire organisation

Ce processus élémentaire possède un rôle prépondérant au sein des entreprises car il est en interaction avec tous les autres types de processus.

Les problèmes liés à l'organisation sont dûs principalement à :

- L'inadéquation entre la stratégie et l'organisation, en effet l'organisation ne prévoit pas les structures qui permettent de répondre aux choix stratégiques de l'entreprise.
- La structure des entreprises algériennes est essentiellement "fonctionnelle" hiérarchisée ne prévoyant pas dans l'organigramme des structures essentielles pour la performance de l'entreprise (assurances qualité, contrôle de gestion...).

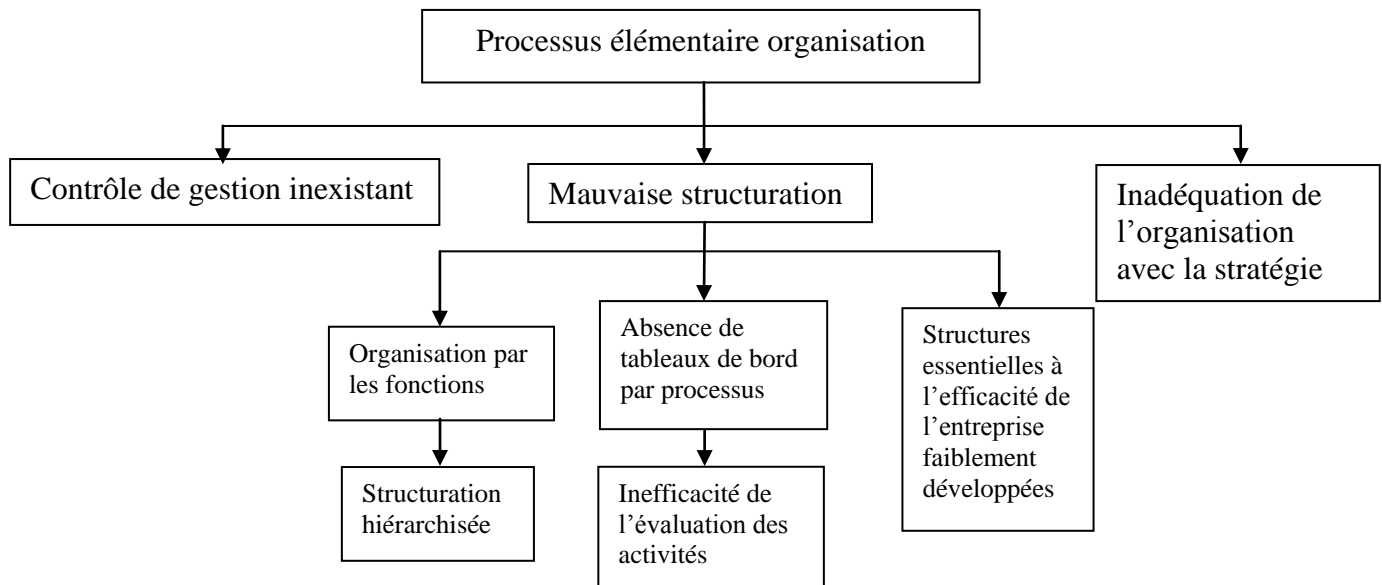


Figure III.13 : arbre de problèmes du processus organisation

Étape 4 Analyse des objectifs

Après avoir identifié les problèmes que le projet doit aider à résoudre et après avoir effectué l'analyse des parties concernées, il faut formuler les objectifs. Ces objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables.

A. L'objectif global

En ce qui concerne notre cas, l'objectif global n'est autre que l'amélioration de la performance et du fonctionnement de l'entreprise pour assurer sa compétitivité et sa pérennité sur le marché.

B. L'objectif du projet ou l'objectif spécifique

C'est la description de la situation qui doit prévaloir si les résultats du projet correspondent à ce qui est escompté.

Si cet objectif est atteint les causes du problème doivent être éliminées et le problème doit de ce fait disparaître. [KAR 2003]

Nous retenons que l'objectif spécifique de notre projet est la mise à niveau des différents processus de l'entreprise, processus par processus, à savoir :

- **Le processus de réalisation**, qui comporte :
 - processus élémentaire marketing

- processus élémentaire approvisionnement
 - processus élémentaire achat
 - processus élémentaire logistique
 - processus élémentaire commercial
 - processus élémentaire de fabrication
- **Le processus support**, qui comporte :
 - Le processus élémentaire Ressources Humaines
 - La Processus élémentaire Finance
 - **Le processus de management**, qui comporte :
 - Processus élémentaire Système d'information
 - Processus élémentaire Stratégie
 - Processus élémentaire Organisation

C. Les résultats

Ce sont les objectifs qui correspondent aux résultats directs des activités entreprises dans le cadre du projet. Le résultat est une description de la valeur de ce qui est produit par le projet dans les limites de ce que les parties concernées peuvent garantir. Ce sont des résultats réels et évidents qui découlent logiquement des activités du projet à court terme. [KAR 2003]

Pour traiter le cas de la mise à niveau, nous proposons de définir les résultats attendus de chacun des processus élémentaires :

- **Le processus de management**
 - **Processus élémentaire Système d'information**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus, est :

- d'assister les responsables des processus de réalisation dans la définition des contrôles et leurs modalités d'enregistrement ;
- de vérifier le bon fonctionnement des activités de contrôle et de correction, dont notamment dans leur rôle de fournisseur de données ;
- de vérifier la pertinence des contrôles par rapport aux exigences et aux risques ;
- d'assister les responsables des processus dans la définition des indicateurs et la réalisation des tableaux de bord ;
- de réaliser le tableau de bord de synthèse ;

- de veiller à la mise en œuvre de l'analyse régulière des données et le déclenchement et suivi des actions d'amélioration.
- d'établir un manuel d'organisation.

➤ **Processus élémentaire Stratégie**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus, est l'élaboration d'un plan à moyen & long terme qui définit la stratégie de l'entreprise. On attend aussi :

- Une orientation générale (stratégie, politique, objectifs, organisation)
- l'établissement de lignes directrices à long, moyen et court terme qui serviront de cadre au pilotage de l'entreprise ;
- l'identification, planification et le suivi des actions et des ressources nécessaires à la mise en œuvre des lignes directrices, et d'autre part, à communiquer les lignes directrices et les actions associées à tous les collaborateurs concernés.

➤ **Processus élémentaire Organisation**

- restructuration des différentes fonctions de l'entreprise.

• **Le processus de réalisation**

➤ **Le processus élémentaire marketing**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus est une meilleure analyse des besoins du marché, l'établissement d'un catalogue de produits, l'amélioration de la relation avec le client, et être à son écoute pour satisfaire ses besoins en permanence.

➤ **Processus élémentaire approvisionnement**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus est le déclenchement des commandes de matières au bon moment et auprès des bons fournisseurs.

➤ **Processus élémentaire achat**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus est la sélection des bons fournisseurs pour effectuer les achats nécessaires au bon fonctionnement du processus de réalisation.

➤ **Processus élémentaire logistique**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la réception, le stockage des matières premières et l'expédition des produits finis.

➤ **Processus élémentaire commercial**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la réalisation de devis pour les clients.

➤ **Processus élémentaire de fabrication**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la transformation des commandes en produits finis, en assurant une meilleure qualité du produit, au meilleur coût et dans les plus brefs délais.

• **Le processus support**

➤ **Le processus élémentaire Ressources Humaines**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la disponibilité d'un personnel compétent via des recrutements sélectifs et des formations, en d'autres termes il s'agit de fournir le personnel qualifié, au temps voulu.

➤ **La Processus élémentaire finance**

Le processus élémentaire finance a pour finalité la diminution des frais financiers, ceci se fait par le biais de la maîtrise des coûts. On attend aussi :

- l'établissement de budgets & de tableaux de bord
- l'établissement de comptes d'exploitation et de bilans
- d'assurer la disponibilité de la trésorerie

Étape 5 Activités

Avant de définir le plan d'activités par processus, nous proposons d'émettre les hypothèses suivantes :

- Le plan d'activités s'attaque au premier niveau des problèmes, on suppose que la résolution de ces problèmes va nécessairement contribuer à la résolution des problèmes induits

- Les problèmes redondants présents à la fois dans plusieurs processus, et qui ont été mis en évidence en superposant les arbres des différents processus, vont apparaître une seule fois dans le plan d'activités.

Après avoir identifié les arbres de problèmes par processus dans l'étape 3, nous proposons à présent de superposer tous les arbres dans un seul arbre regroupant tous les processus [figure III.14]

Ceci permettra de mettre en évidence les relations de cause à effet entre les problèmes des différents processus, afin de restreindre le plan d'activités.

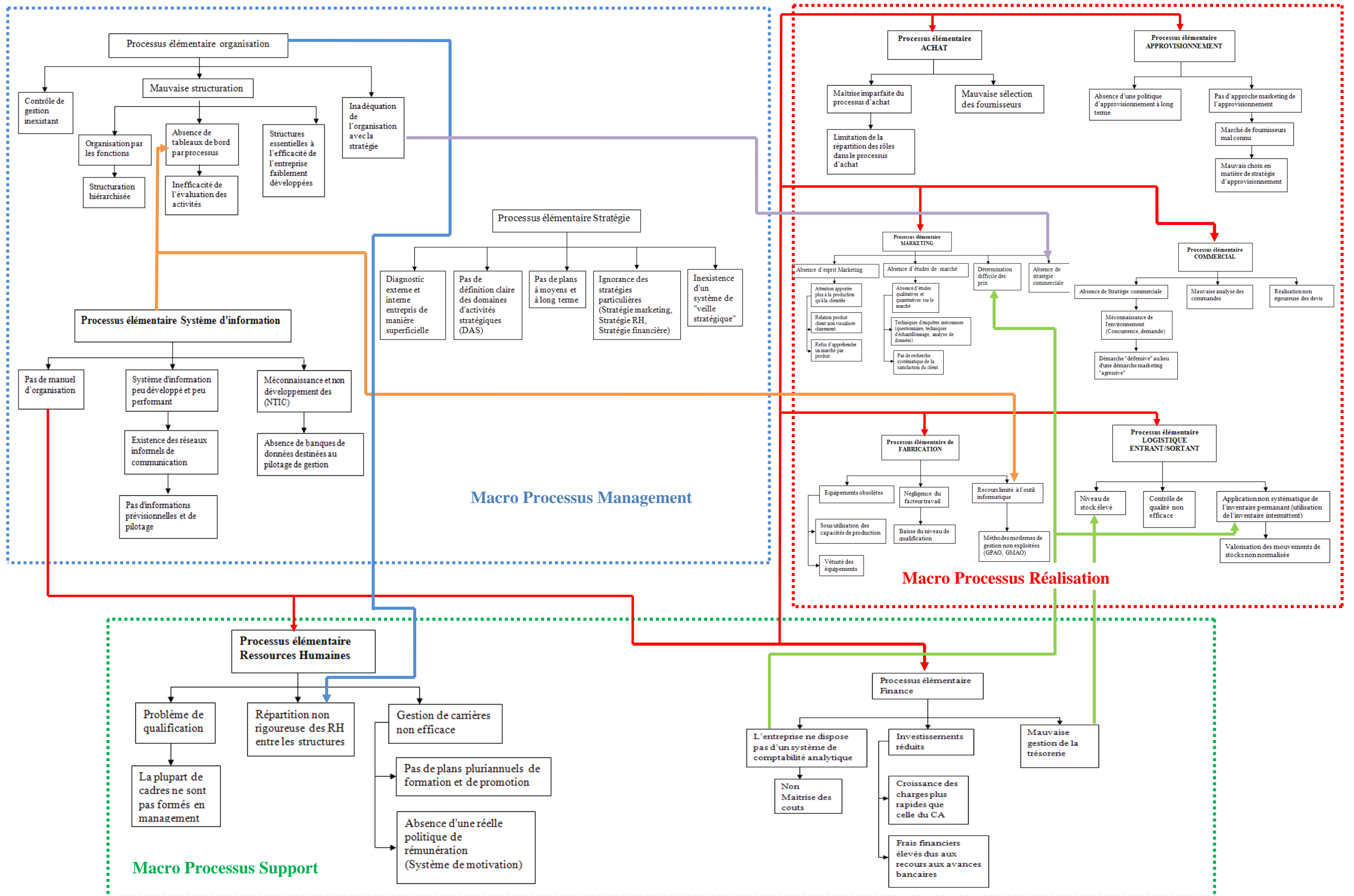


Figure III.14 : Arbre récapitulatif des problèmes

Plan d'activité du macro processus Management

➤ Plan d'activité du processus élémentaire 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.
- Le schéma doit être également conçu en prenant en considération les objectifs de la nouvelle organisation et les nouvelles pratiques ou processus de gestion instaurés qui concernent toutes les structures.

➤ Plan d'activité du processus élémentaire système d'information

L'activité principale relative à ce processus élémentaire consiste à 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.

La démarche suivie pour mettre en œuvre un système d'information consiste à 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.

➤ Plan d'activité du processus élémentaire stratégie

Le problème soulevé dans l'analyse des problèmes étant la vision à court terme de l'entreprise, il s'agit de mettre en place un plan d'action à moyen et long terme qui définit la stratégie de l'entreprise en appliquant la démarche suivante :

1. Procéder à une analyse SWOT (force, faiblesses, menaces, opportunités), il s'agit d'analyser les menaces et les opportunités de l'environnement et d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ;
2. Fixer des objectifs en fonction des aspirations et des systèmes de valeurs existants dans l'entreprise;
3. Déterminer les domaines d'activités stratégiques et les facteurs-clés de succès de chacun de ces domaines;
4. Choisir les activités et évaluer leur avenir (position concurrentielle, potentiel de croissance, profit);

5. Evaluer, compte tenu des forces et faiblesses, les écarts à combler pour maîtriser les facteurs clés de succès.
6. Définir les axes stratégiques à développer (diversification, spécialisation)
7. Elaborer le plan stratégique (buts, moyens, délai de réalisation).

Plan d'activité du macro processus Support

➤ Plan d'activités du processus élémentaire Ressources Humaines

Le plan d'action retenu dans le cadre de la mise à niveau de ce processus se résume à mettre en place :

- Un plan de formation ayant comme objectifs la réduction des écarts relevés entre les profils réels et les exigences des fonctions exercées et la préparation du personnel à l'introduction de nouvelles fonctions telles qu'elles sont définies dans la nouvelle organisation.
- Un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines, permettant de fournir aux différentes structures le personnel qualifié au temps voulu.

➤ Plan d'activités du processus élémentaire Finance

- **Comptabilité analytique**

Il s'agit d'implémenter la comptabilité analytique de la manière suivante :

1. Diviser l'entreprise en "centres d'activités" (primaires et secondaires).
2. Procéder au découpage comptable en créant des sections primaires et secondaires calquées sur les centres d'activités.
3. Choisir une unité commune de mesure des charges pour chaque section, appelée l'unité d'œuvre.
4. Regrouper tous les coûts directs qui sont imputés directement sur les produits.

Les coûts indirects sont également imputés à chaque produit et la ventilation entre les deux coûts se fait dans chaque centre d'activités.

- **Investissement**

Pour les investissements, il s'agit de mettre en œuvre les trois étapes suivantes :

- 1^{ère} étape : La décision d'investir.
- 2^{ème} étape : L'évaluation des projets d'investissement.
- 3^{ème} étape : Le financement de l'investissement

- **Système de contrôle :**

Mettre en œuvre un système de contrôle de gestion qui fonctionne à deux niveaux :

- Niveau stratégique : contrôle de la mise en œuvre des actions et des méthodes de prévision.
- Niveau opérationnel : mesurer les écarts par rapport aux objectifs (actions correctives après interprétation des écarts).

Plan d'activité du macro processus Réalisation

➤ Plan d'activités du processus élémentaire Marketing :

Pour ce processus, nous retenons trois axes d'activités :

i. Esprit Marketing :

Un apport des spécialistes du Marketing sous forme de formations est nécessaire pour donner une attention aussi importante au marketing qu'à la production.

ii. Etudes de marchés :

Il s'agit de :

- Rechercher l'information sur le marché : liste des concurrents, taille du marché, produits vendus, comportements des consommateurs.
- Exploiter des informations internes : ventes par produit, par zone géographique, informations sur les clients et leurs réclamations.
- Réaliser les enquêtes et les sondages : ces études qualitatives et quantitatives sont lancées lorsqu'il s'agira de promouvoir un produit nouveau et de trouver un meilleur prix possible (évaluation des volumes de vente, opinions des distributeurs, motivations d'achat des consommateurs).

iii. Communication :

La démarche consiste à :

- Analyser les forces et faiblesses du produit par rapport au marché visé.
- Déterminer l'objectif publicitaire (cible).
- Fixer du budget global de la communication.
- Choisir des actions et outils de communication en fonction de l'objectif, du budget et des moyens.

➤ **Plan d'activités du processus élémentaire Fabrication**

Le plan d'activités consiste à améliorer l'organisation de la production en optant pour l'approche sociotechnique ; cette méthode consiste à prendre en compte aussi bien les aspects sociaux que techniques de l'entreprise.

➤ **Plan d'activité du processus élémentaire Achats**

Maîtriser le processus d'achat en suivant une démarche globale et cohérente de partage des rôles et d'organisation.

➤ **Plan d'activité du processus élémentaire Approvisionnement**

Le plan d'activités consiste à :

- Collecter toutes les informations sur les sources d'approvisionnement.
- Rechercher de multiples sources d'approvisionnement afin de les mettre en concurrence.
- Adopter une approche marketing de l'approvisionnement, c'est-à-dire que l'entreprise ne doit pas attendre des propositions du fournisseur mais prendre au contraire l'initiative afin de proposer elle-même au vendeur des activités susceptibles d'intéresser les deux parties.

➤ **Plan d'activité du processus élémentaire Commercial**

Le plan commercial vient en amont de toute action pratique concernant la force de vente .Les méthodes peuvent varier pour mettre en place son plan d'action pour le résultat commercial voulu. Voici une liste des points à prendre en compte :

- clairement identifier les résultats voulus (chiffre d'affaires et marge dégagée sur une période de 12 mois par exemple)
- définir les canaux de commercialisation (force de vente directe, partenaires de vente indirecte)
- déterminer la contribution souhaitée de chaque canal de vente
- utiliser des ratios de prospection, qualification et conclusion pour prévoir le degré d'activité nécessaire pour arriver aux objectifs

➤ **Plan d'activité du processus élémentaire Logistique**

La démarche consiste à identifier systématiquement les potentiels répondant aux objectifs de performance : capacité, coût de revient, qualité, réactivité, flexibilité...

La synthèse de compétitivité et la stratégie Supply-Chain à long terme sont établies avec les parties prenantes de l'entreprise. Le schéma directeur Supply-Chain est décliné en chantiers et ressources de développement progressif des processus et outils de gestion des opérations de l'entreprise.

Un budget et un planning d'intervention et d'accompagnement sont établis pour la mise en œuvre du plan d'action à partir des meilleurs pratiques et outils de gestion de Supply Chain.

Étape 6 Les ressources/moyens

Pour notre cas, les moyens utilisés seront :

- **assistance technique** (locale ou étrangère)/planification des besoins de différentes sortes de savoir- faire
- **équipement**, prévoir un besoin éventuel de pièces de rechange et de formation pour l'entretien des équipements
- **ressources financières/financement** (répartition des coûts, question du financement à plus long terme)
- **durée** (combien de temps faut- il pour réaliser chacune des activités).
- **locaux**/bureaux, locaux pour la formation.

Étape 7 La mesure de la réalisation des objectifs / indicateurs

Pour cette étape, nous utiliserons des indicateurs spécifiques aux processus, ces derniers nous permettront de mesurer le niveau de réalisation des objectifs qui sont l'amélioration continue du fonctionnement des processus.

Nous reviendrons sur les indicateurs et les tableaux de bord dans le chapitre 4.

Matrice du cadre logique

Nous allons maintenant regrouper toutes les informations des étapes précédentes dans un tableau appelé matrice du cadre logique.

	Logique d'intervention	Moyens	Hypothèses
Objectif global	Améliorer la performance de l'entreprise		Adhésion à l'OMC, accords UE
Objectif spécifique	L'amélioration et la mise à niveau des différents processus de l'entreprise		Volonté des dirigeants à coopérer dans le projet de mise à niveau
Résultats	Processus organisation : ➤ restructuration et réorganisation des fonctions de l'entreprise		
	Processus système d'information : ➤ assurer le bon fonctionnement des contrôles		
	Processus stratégie : ➤ établir un plan d'action à moyen et long terme		
	Processus marketing : ➤ être à l'écoute du client et le satisfaire en permanence		
	Processus fabrication : ➤ assurer une meilleure qualité au meilleurs coût et délai		
	Processus achat : ➤ la sélection de bons fournisseurs		
	Processus approvisionnement : ➤ lancer les commandes au bon moment		
	Processus commercial : ➤ meilleure réalisation des devis pour les clients		
	Processus logistique : ➤ meilleur stockage des matières premières		
	Processus ressources humaines : ➤ fournir un personnel qualifié en temps voulu		
	Processus finance : ➤ minimiser les frais par le biais de la maîtrise des coûts		

Activités	Processus organisation : ➤ faire un choix judicieux de l'approche organisationnelle	Stratégie de l'entreprise
	Processus système d'information : ➤ mettre en place un système d'information efficace ➤ mettre en place un manuel complet d'organisation	Logiciel ERP, Cabinet conseil
	Processus stratégie : ➤ mettre en place une stratégie ciblée sur les objectifs	Analyse de l'environnement, diagnostic interne. Knowledge management
	Processus marketing : ➤ instaurer l'esprit marketing et faire des études de marché	Lieux de formation, financement de la formation
	Processus fabrication : ➤ appliquer l'approche sociotechnique	Equipements de production Organisation du processus fabrication
	Processus achat : ➤ mettre en place une démarche pour le choix de fournisseurs	Analyse multicritère de choix de fournisseurs
	Processus approvisionnement : ➤ collecte d'informations et adoption d'une approche marketing	Etudes de marché
	Processus commercial : ➤ améliorer le fonctionnement des canaux de commercialisation	Etudes de marché
	Processus logistique : ➤ meilleurs pratiques et outils de gestion de Supply Chain	Audit interne, audit externe
	Processus ressources humaines : ➤ établir un plan de formation et un système de gestion prévisionnelle	Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP) Cabinet conseil
	Processus finance : ➤ mettre en place un système efficace de comptabilité analytique	Cabinet conseil Logiciel calcul des coûts (ERP)

Tableau III.2 : matrice du cadre logique

VI. Conclusion

Avec l'élaboration de la matrice du cadre logique, nous terminons la phase de conception du projet de mise à niveau. La phase suivante est le pilotage et suivi de ce projet, pour ce faire nous allons utiliser l'approche processus et tous ses outils pour un meilleur pilotage et suivi tout en tenant compte des capacités et ressources des PME/PMI.

Chapitre IV : Le pilotage et le suivi du projet de mise à niveau

I. Introduction

Dans ce chapitre, nous allons développer plusieurs outils et méthodes de l'approche processus pour le pilotage et le suivi du projet de mise à niveau.

Cette démarche consistera en la modélisation complète par processus du fonctionnement de l'entreprise, après nous passerons à l'analyse pour déterminer les processus clés ou cruciaux, ensuite viendra le tableau de bord pour déterminer les différents indicateurs suivi d'un audit qui a pour mission de vérifier l'état des lieux et comparer les écarts avec les exigences, une fois ce travail terminé, nous passerons au suivi et à la traçabilité des actions d'amélioration. Enfin nous verrons l'apport de notre approche dans l'organisation dans le cas de notre étude.

II. L'identification des processus cruciaux

Dans une PME/PMI, le problème majeur pour la mise à niveau est la limitation des ressources, ce qui rend le projet parfois difficile à accomplir à 100%. Pour cela, l'approche processus nous donne une solution idéale pour y remédier, il s'agit de déterminer un ordre de priorité pour l'intervention sur les processus, autrement dit : identifier les processus cruciaux ou clés. [BRA 2006]

Avant de commencer notre analyse, nous devons procéder à une modélisation complète par processus du fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire établir la cartographie des processus (nous nous limitons dans cette étude aux processus de réalisation).

La modélisation par processus du fonctionnement de l'entreprise consiste à :

- Etablir la cartographie de niveau 1 : la cartographie des macro-processus ;
- Etablir la cartographie de niveau 2 : les processus élémentaires de réalisation.

La cartographie des macro-processus

Nous avons vu qu'il existe plusieurs niveaux d'analyse dans l'approche processus (macro-processus, processus élémentaires et sous processus), nous utilisons ce principe d'analyse à plusieurs niveaux pour construire la cartographie. On commence au niveau le plus élevé de : l'entreprise que l'on veut cartographier. On représente alors cette entreprise.

Nous mettons cela en pratique par un exemple. Il s'agit d'une entreprise de fabrication d'échangeurs thermiques. Qui conçoit et fabrique des échangeurs, qu'elle vend sur catalogue. Elle peut également concevoir et fabriquer des échangeurs sur mesure.

Le schéma ci-dessous représente cette entreprise comme macro-processus de réalisation : [BRA 2006]

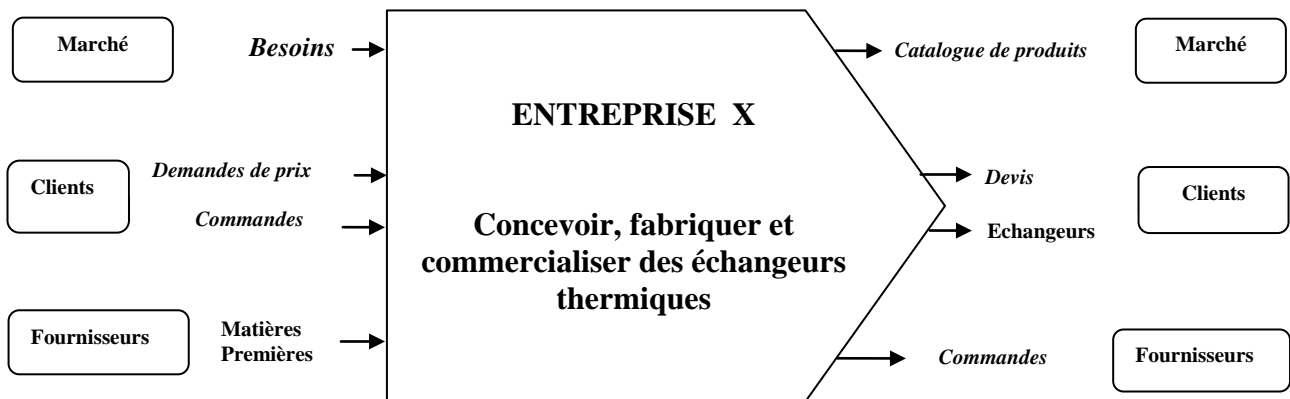


Figure IV.1 : La cartographie de niveau 1

Conformément au mode de représentation décrit dans le chapitre 2, le macro-processus qui représente cette entreprise est caractérisé par *un nom*, en l'occurrence le nom de l'entreprise, *des entrées et des sorties* et *une phrase qui décrit les activités* qui transforment les entrées en sorties, en rajoutant de la valeur.

Pour plus de clarté, nous avons groupé les entrées et sorties par provenance/destination (marché, clients et fournisseurs) en indiquant celles-ci dans la cartographie.

On constate également que dans les entrées et sorties il y a des *flux matériels* (matières premières et échangeurs) et *informationnels* (demandes de prix, devis, commandes....).

Bien évidemment, cette étape ne peut être réalisée qu'à condition d'avoir bien identifié qui sont les clients et quels sont les produits de l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessus il n'y a qu'un type de produit et qu'un type de client.

On peut résumer l'étape précédente avec le schéma suivant : [BRA 2006]



Figure IV.2 L'entreprise comme macro-processus de réalisation

La cartographie de niveau 2 des processus élémentaires de réalisation

A travers le premier schéma, nous avons décrit l'entreprise comme une boîte noire, dont on ne connaît que les entrées et les sorties et pour laquelle nous n'avons décrit que sommairement *ce* qui est censé se passer à l'intérieur. Il s'agit maintenant d'ouvrir cette boîte noire et de décrire ce qui s'y passe. Nous descendons donc d'un niveau d'analyse et créons la *cartographie de niveau 2*.

La réalisation de la *cartographie de niveau 2*, qui décrit les *processus élémentaires de réalisation*, consiste à faire un « zoom » sur le schéma qui représente l'entreprise comme macro-processus : [BRA 2006]

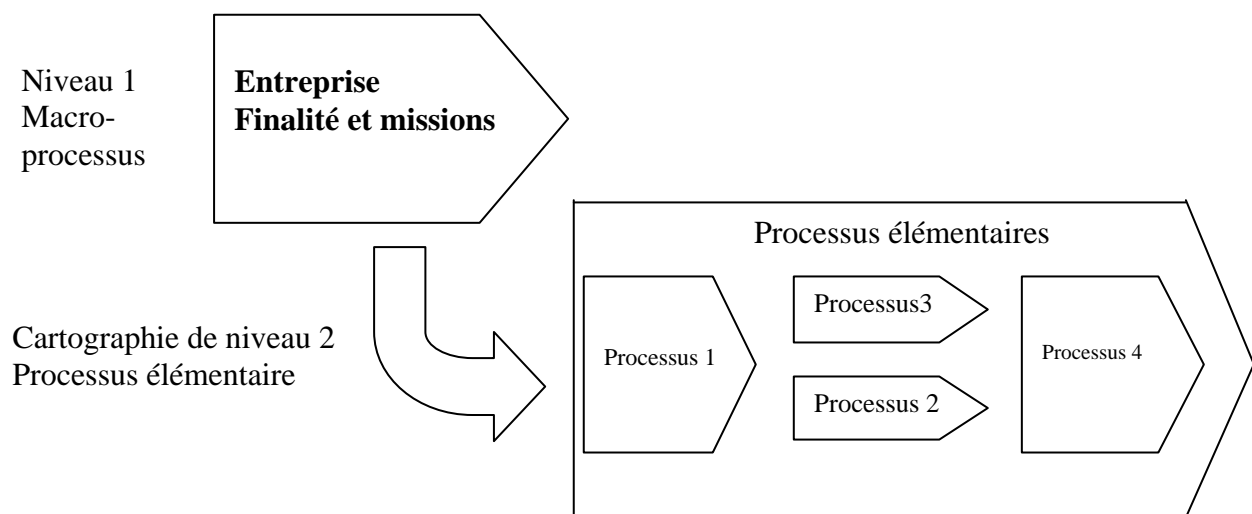


Figure IV.3 La cartographie de niveau 2

Nous allons diviser la réalisation de cette cartographie en trois étapes :

Etape 1 : décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus

Revenons à notre exemple. La première entrée du macro-processus de réalisation de l'entreprise X était « les besoins du marché », le processus élémentaire qui prend en charge cette entrée est le processus MARKETING.

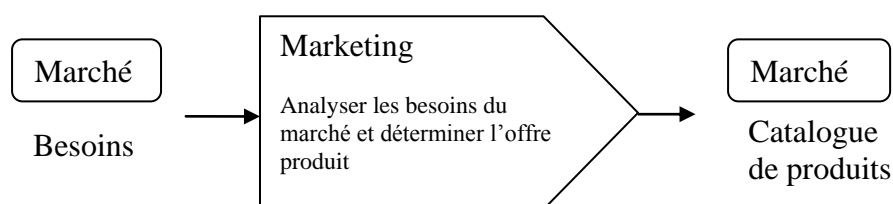


Figure IV.4 : Processus élémentaire Marketing

On constate que la sortie de ce processus correspond à une des sorties identifiées du macro-processus. Nous le représentons dans la cartographie de niveau 2 comme ceci :

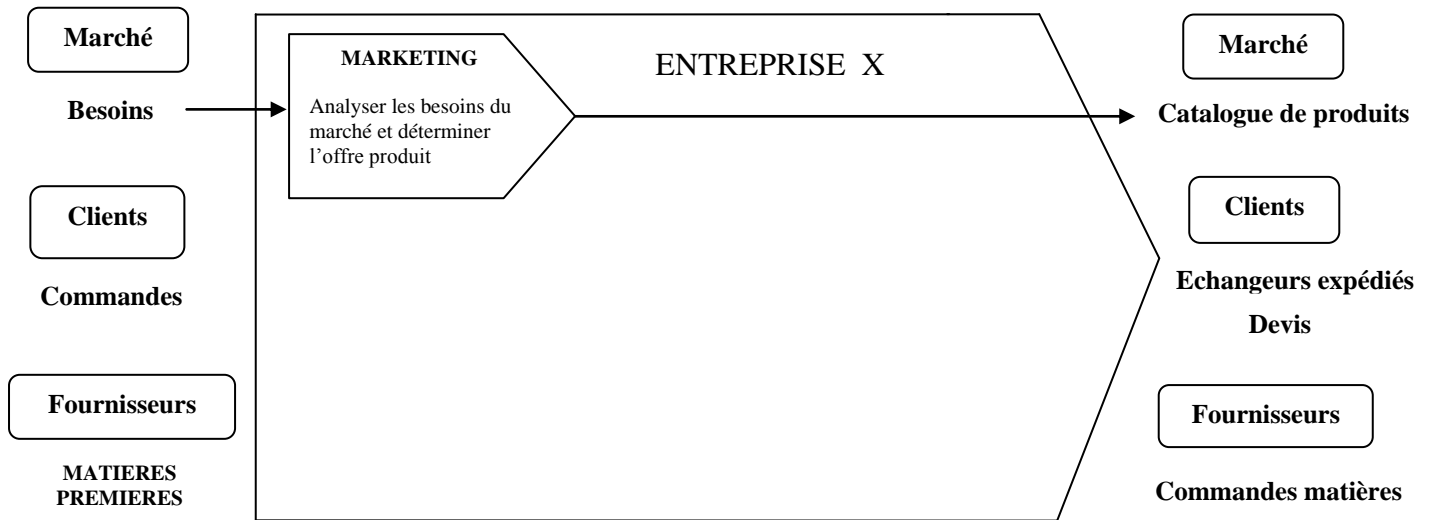


Figure IV.5.1 : Construction de la cartographie de niveau 2

On continue à traiter toutes les entrées de la même manière pour obtenir enfin le schéma suivant : [BRA 2006]

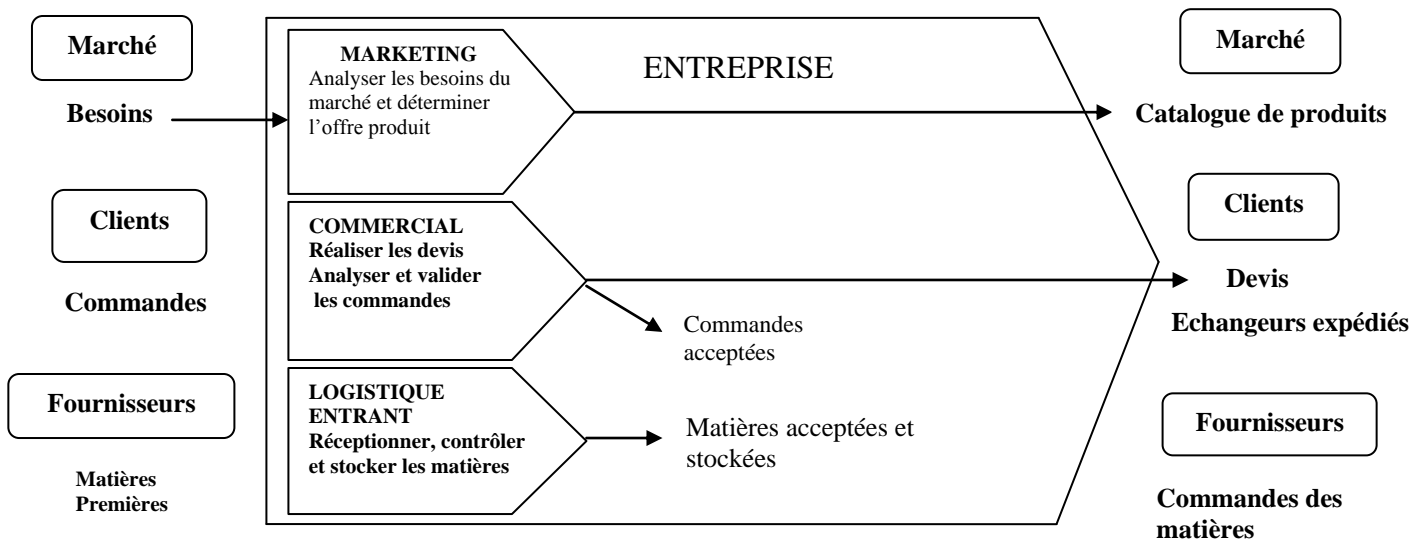


Figure IV.5.2 : Construction de la cartographie de niveau 2

On constate qu'il y a des sorties à l'intérieur du macro-processus (commandes acceptées, matières acceptées et stockées) et des sorties du macro-processus qui ne sont pas reliées à des

processus élémentaires (échangeurs expédiés, commandes des matières). On va appeler ces dernières des sorties « orphelines ».

Etape 2 : décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines »

Après avoir tracé toutes les entrées, il nous reste dans notre exemple de l'entreprise X, deux sorties orphelines : les produits finis (les échangeurs) destinés aux clients et les commandes faites auprès des fournisseurs. Nous allons donc identifier les processus élémentaires qui les génèrent.

Ce travail est tout à fait analogue à ce que nous avons fait en partant des entrées. Nous montrons le résultat dans le schéma ci-dessous. Nous constatons que ce travail a généré deux nouvelles « entrées internes » (échangeurs fabriqués et besoins en matière).

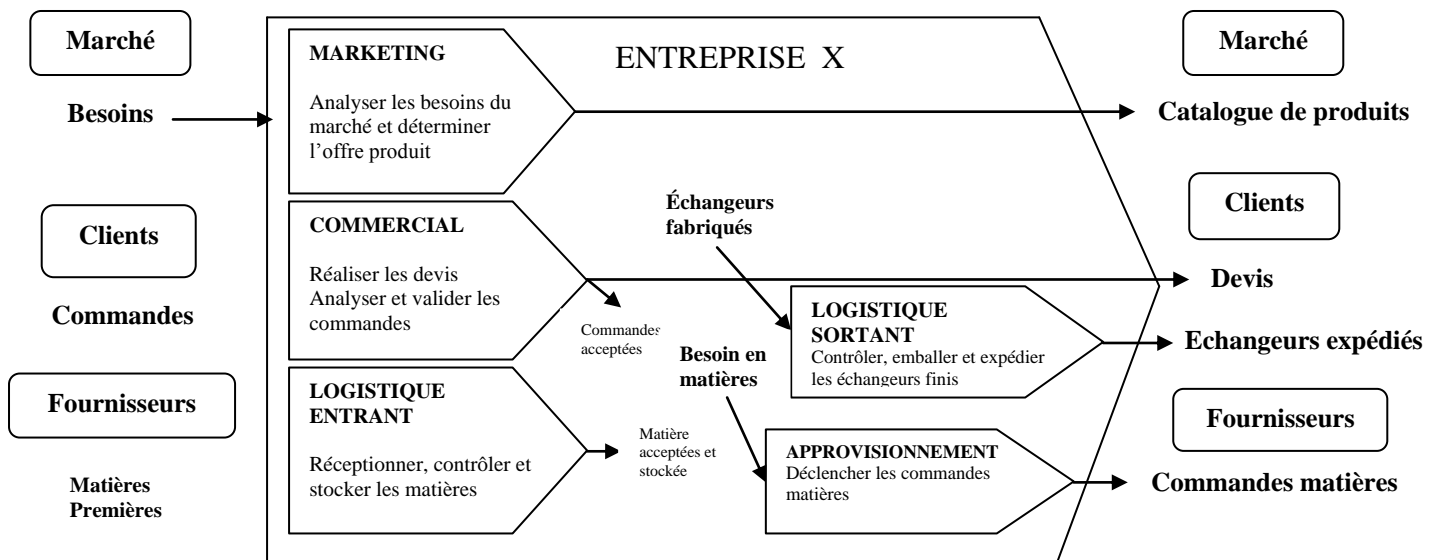


Figure IV.5.3 : Construction de la cartographie de niveau 2

Etape 3 : décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne

Il s'agit de prendre chaque « sortie interne » (dans notre exemple les commandes acceptées et matières stockées) et de décrire les processus qui les prennent en charge. Bien sûr, ce travail peut aussi se faire dans l'autre sens, en partant des « entrées internes » (les échangeurs fabriqués et besoins en matières).

Le schéma ci-dessous montre le résultat de ce travail pour l'entreprise X.

Nous constatons que de nouveaux processus sont apparus (études, achats, prospection, planification et approvisionnement). On constate également que de nouvelles entrées et sorties internes sont décrites, essentiellement pour expliquer les interactions entre les processus.

Après avoir élaboré la cartographie des processus, nous pouvons alors démarrer l'étape 2, qui consiste à évaluer chaque processus et à déterminer quels sont nos processus cruciaux, c'est-à-dire, les processus qu'il convient de surveiller de près car ils ont une influence importante sur l'atteinte des buts.

Dans les paragraphes qui suivent nous proposons quelques outils pour cela.

La grille de maturité

La grille de maturité est une échelle d'évaluation de 0 à 5, qui permet de « coter » chaque processus pour connaître sa position sur le « le chemin vers l'excellence » [BRA 2006]

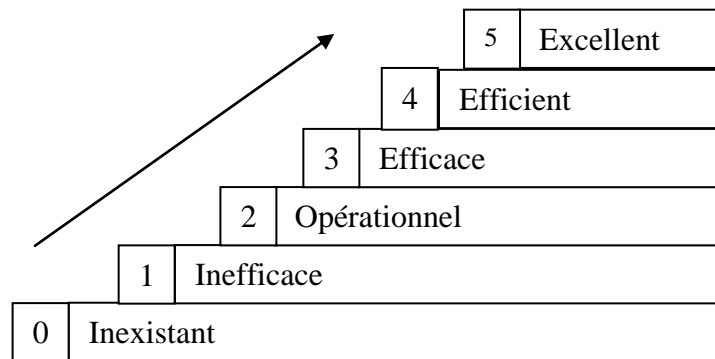


Figure IV.7 : Grille de maturité des processus

Le tableau ci-dessous aide à coter la maturité des processus

Niveau de maturité du processus	Caractéristique
0 – inexistant	<ul style="list-style-type: none"> Le processus n'est pas identifié (il n'apparaît pas dans la cartographie). Le processus n'est pas décrit (Pas de fiche processus)
1 – Inefficace	<ul style="list-style-type: none"> Il y a des problèmes opérationnels majeurs Il y a beaucoup de réclamations clients. Les objectifs ne sont pas atteints. Il n'y a pas de boucles d'amélioration mises en œuvre pour ce processus Le processus n'est pas ou peu documenté
2 - Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de problème opérationnel majeur ou récurrent Il répond majoritairement aux attentes des clients Certains objectifs sont atteints ou sur la voie de l'être.

	<ul style="list-style-type: none"> • Des boucles d'amélioration sont initiées • Le processus fait l'objet d'une documentation adaptée
3 – Efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus atteint ses objectifs en matière de qualité et de délai • Il n'y a plus de réclamations clients concernant ce processus. • Les boucles d'amélioration du processus sont opérationnelles.
4 - Efficent	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus atteint tous ses objectifs, y compris ceux en matière de coût ou de rentabilité. • La majorité des clients expriment leur satisfaction • Les boucles d'amélioration ont prouvé leur efficacité
5 – Excellent	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients ne sont pas seulement satisfaits mais parfois même « surpris »(le processus va au-delà de leurs attentes exprimées) • L'entreprise est reconnue comme « best in class » (la référence) pour ce processus dans des opérations de « Benchmarking » (étude comparative). • Les salariés qui mettent en œuvre ce processus sont satisfaits de leurs conditions de travail

Tableau IV.1 : Tableau de cotation de la maturité des processus

Les processus cotant moins de 2 ou 3 risquent de faire partie des processus cruciaux

Les grilles organisation-processus [BRA 2006]

Les deux grilles suivantes servent à déterminer les liens entre les processus et l'organisation.

Le but est d'identifier :

- Quels sont les processus transversaux ;
- Quels sont les processus qui ont des responsables clairement identifiés (et a contrario, quels sont les processus dont la responsabilité est diffuse).

Nous allons nous servir de l'exemple de l'entreprise X pour expliquer ces deux grilles.

Voici d'abord l'organigramme simplifié de cette entreprise :

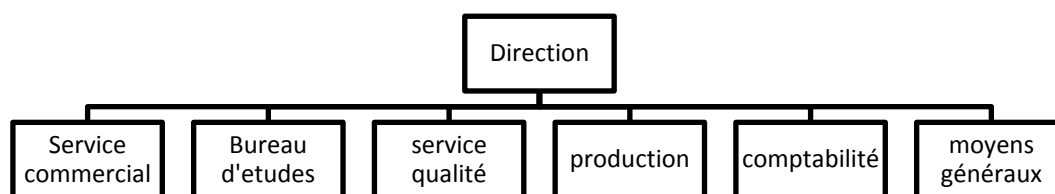


Figure IV.8 : Organigramme simplifié d'une entreprise de production

Nous construisons ensuite un tableau où apparaissent les différents services et les processus (nous nous sommes limités dans notre exemple aux processus de réalisation).

A l'intersection d'un service et d'un processus un « 1 » signifie que le personnel de ce service participe à la mise en œuvre du processus, « un blanc » qu'il n'y participe pas.

	ORGANISATION						
	Service commercial	Bureau d'études	Service qualité	Production	Comptabilité	Moyens généraux	Total
marketing	1	1					2
prospection	1						1
commercial	1						1
études	1	1					2
logistique entrant			1			1	2
achats		1	1		1	1	4
approvisionnement				1			1
fabrication		1	1	1		1	4
planification	1			1			2
logistique sortant	1				1	1	3

Tableau IV.2 : Les grilles Organisation-Processus

A la première lecture de ce tableau, on remarque que les processus prospection et commercial sont peu transversaux, car seulement mis en œuvre par un service, contrairement au processus fabrication et achats, auxquels quatre services contribuent.

Un processus qui est transversal à plusieurs services est généralement plus délicat à piloter, il risque fort de faire partie des processus cruciaux.

Pour affiner cette analyse, nous allons remplir une deuxième fois le tableau, en pesant cette fois-ci en pourcentage la contribution d'un service à un processus :

	Organisation						
	Service commercial	Bureau d'études	Service qualité	Production	Comptabilité	Moyens généraux	Total
marketing	80%	20%					
prospection	100%						
commercial	100%						
Etudes	20%	80%					
logistique entrant			40%			60%	100%
Achats		25%	25%		15%	35%	
approvisionnement				100%			
fabrication		10%	10%	70%		10%	
planification	50%			50%			
logistique sortant	10%				10%	80%	

Tableau IV.3 : Les grilles Organisation-Processus en pourcentage

Ce deuxième tableau permet d'apprécier si les responsabilités des processus sont prises en compte par l'organisation ; en effet, un processus qui a un service contributeur clairement majoritaire est un processus qui a un « propriétaire » naturel : le responsable du service en question.

On constate que des deux processus que nous avons identifiés comme transversaux, le premier, le processus fabrication, a un propriétaire naturellement identifié, le responsable du service production, contrairement au deuxième, le processus achats.

On constate également qu'un processus peu transversal comme la planification, a également un problème de propriétaire.

Les processus achats et planification feront certainement partie des processus cruciaux

La grille des processus moteurs

La troisième grille que nous présentons permet d'identifier les processus moteurs, c'est-à-dire les processus qui ont un fort impact sur les autres processus. **[BRA 2006]**

De nouveau nous construisons une matrice croisée, cette fois-ci avec les processus en ligne et en colonne.

Nous allons remplir le tableau ligne par ligne, en donnant de nouveau une note de 0 à 3 :
 3= le processus en ligne a un fort impact sur le processus en colonne,
 0= les processus en ligne n'ont aucun impact sur le processus en colonne.

	marketing	Prospection	commercial	études	Logistique entrant	Achats	Approvisionnement	fabrication	Planification	Logistique sortant	Total
Marketing		2	2	3				1			8
Prospection	1		3	1							5
Commercial				2				3	3		8
Etudes	2	2	2			2		3	1		12
Logistique entrant						1	1	3	1		6
Achats				2	2		2	3	2		11
Approvisionnement					2	1		3	2		8
Fabrication		2	2	1		1	1		3	3	13
Planification			1	2			2	3		2	10
Logistique sortant			1					1			2

Tableau IV.4 : La grille des Processus moteurs

On constate que trois processus, Etudes, Achats et fabrication apparaissent comme processus moteurs.

La grille d'alignement stratégique

Après avoir relié les processus et l'organisation et identifié les processus moteurs, nous allons relier les processus et la stratégie, cette opération s'appelle l'alignement stratégique (du mot anglais alignement) [BRA 2006]

Bien sur, pour cela il est nécessaire d'avoir d'abord parfaitement défini et formalisé sa stratégie

Reprenons l'exemple de l'entreprise X, sa stratégie contient les éléments suivants :

Commercial

- baser notre développement sur l'innovation ;
- être reconnu comme partenaire fiable ;
- se recentrer sur le haut de gamme.

Financier

- dégager un niveau d'autofinancement qui permet de financer la R&D ;
- augmenter la rentabilité

Ensuite on construit une grille où apparaissent les processus et les axes stratégiques.

A l'intersection d'un processus et d'un axe stratégique, une note de 0 à 3 indique l'importance du processus dans la réalisation de la stratégie :

- 0 = pas d'influence ou de contribution ;
- 3 = influence ou contributions très forte

	Stratégie commerciale			Stratégie financière		Total
	Innovation	Partenaire fiable	Recentrage haut de gamme	Auto financement	rentabilité	
Marketing	3				2	5
Prospection commercial		3	3			6
Etudes	3		2	1	2	8
Logistique entrant		1		0.5	0.5	2
Achats	2	2	1	0.5	3	8.5
Approvisionnement		2				2
fabrication		3	1		3	7
Planification		1			0.5	1.5
Logistique sortant		0.5			0.5	1

Tableau IV.5 : La grille d'alignement stratégique

Pour la lisibilité, la note « 0 » est remplacée par un blanc, les notes « 0.5 » sont parfois plus « psychologiques » que significatives, pour éviter qu'un processus n'apparaisse comme totalement non stratégique.

On constate que les processus études et achats apparaissent comme les plus stratégiques.

Détermination des processus cruciaux

Après avoir mis en œuvre les différentes grilles présentées dans les paragraphes précédents, nous proposons de construire une grille de synthèses pour déterminer les processus cruciaux.

Il s'agit d'un tableau qui reprend les résultats des cinq grilles pour chacun des processus [BRA 2006]

	Maturité	Organisation		Moteur	Stratégie	Crucial ?
		Transversalité	Propriétaire naturel			
Marketing	2	2		6	5	
Prospection commercial	2	1		4	6	
Etudes	3	1		8	6	
logistique entrant	1	2		12	8	oui
Achats	2	2	non	6	2	
approvisionnement	2	4	non	11	8.5	oui
Fabrication	3	1		8	2	
planification	2	4		13	7	oui
logistique sortant	1	2	non	10	3.5	oui
	3	3		2	1	

Tableau IV.6 : Tableau synthétique des processus cruciaux

Selon cette synthèse, le processus achats serait le plus crucial car il se particularise dans quatre des cinq grilles, suivi de près par les processus études, fabrication et planification.

Il ne faut pas se laisser enfermer pas les grilles car ce ne sont que des aides à la prise de décision, pas des outils de mesure scientifiques et étalonnés. Il ne faut pas hésiter à déclarer tel ou tel processus prioritaire, malgré le fait qu'il ne ressorte pas comme tel dans la grille.

La cohérence de l'ensemble doit également nous guider. Cela ne sert pas à grand-chose de vouloir amener un seul processus à un niveau de maturité 4, si tous les autres ne sont qu'à 1 ou 2.

III. Les tableaux de bords des processus

Après avoir identifié les processus clés, l'étape suivante dans la démarche processus consiste à évaluer la performance de chaque processus de l'entreprise ; l'outil idéal est le tableau de bord.

« Les décideurs des entreprises ont besoin d'un instrument de mesure pour maintenir le cap et s'assurer du bon fonctionnement des ressources. Le tableau de bord, nom générique des instruments de mesure, présente et regroupe les informations de conduite et de pilotage ». **[FER 2002]**

1. Les rôles du tableau de bord [MEN 1999]

Les objectifs du tableau de bord sont multiples :

- 1- il se définit comme un outil d'aide aux opérationnels. Cela signifie surtout que le tableau de bord ne doit pas être considéré comme un outil de seul reporting, c'est-à-dire de remontée d'informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. La première vocation du tableau de bord est de produire des informations pour les responsables de tous les niveaux, afin de les aider à piloter les objectifs qui leur sont assignés, dans une optique d'autocontrôle ,ce qui explique qu'il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord, théoriquement autant de responsables formellement définis.
- 2- le tableau de bord doit permettre d'appréhender la performance de l'entreprise dans ses multiples dimensions et en particulier, intégrer la double dimension « coût/valeur ».
- 3- il doit être un outil réactif et pour cela contenir :
 - des informations limitées en nombre ;
 - produites rapidement ;
 - mettant l'accent directement sur les ressources de problèmes et donc captant la performance plus en amont du résultat ;

- dans un langage adapté à la mesure des responsabilités du manager.

4- tout en étant un outil de gestion à court terme, il doit être cohérent avec les orientations et l'intérêt à long terme de l'entreprise.

2. Les deux niveaux de tableaux de bord [BRA2006]

Généralement il est préférable de créer au moins deux niveaux de tableaux de bord pour les processus, comme le montre le tableau ci-dessous :

	Tableau de bord du responsable du processus	Tableau de bord de la direction générale
Processus de réalisation	Un tableau de bord pour chaque processus de réalisation. Type d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • qualité de la production • respect des délais • coûts de production • Satisfaction des clients 	Un tableau de bord de synthèse. Type d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Un ou deux indicateurs clés pour chaque processus • indicateurs financiers globaux (rentabilité, productivité ...) • Satisfaction globale des clients • atteinte des objectifs stratégiques (parts de marché, croissance) • autres indicateurs (sociaux, environnementaux...)
Processus support	Un tableau de bord pour chaque processus support. Type d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • qualité de la fourniture des ressources • respect des délais • coûts de la fourniture des ressources • satisfaction des clients internes 	
Processus de pilotage	Les processus de pilotage feront plus l'objet d'une surveillance par leurs responsables, la mesure de leur efficacité étant intégrée dans le tableau de bord de synthèse de la direction	

Tableau IV.7 : Les deux types de tableaux de bord

Le tableau de bord par processus est un des outils indispensables au cycle de pilotage régulier « analyser & améliorer » au niveau de chaque processus. Sa fréquence de publication doit être adaptée au cycle de vie du processus entre hebdomadaire pour des processus de production de masse à cycle court et trimestriel pour des processus à cycle plus long.

Le tableau de synthèses de la Direction sert également au cycle régulier « analyser et améliorer » mais au niveau de toute l'entreprise, entre autres pour détecter les tendances non perceptibles au niveau de chaque processus.

Mais le tableau de synthèse est aussi l'élément indispensable au cycle de pilotage lent « établir et déployer les lignes directrices » pour analyser et revoir la stratégie et les objectifs ainsi que les actions associées. Il se rapproche de la notion de « tableau de bord équilibré ». BSC (Balanced Scorecard) type de tableau de bord développé il y a plus de vingt ans par Kaplan et Norton.

Les vocables des éléments du management sont particulièrement bien adaptés dans la mesure où ils désignent presque toujours les quatre composantes du métier autour du processus **construire, mesurer, constater et améliorer**. Ces quatre composantes serviront de base au pilotage du processus, et le pilote de processus devra les assumer pleinement à un moment ou un autre.

La première composante du processus, la construction, constitue le creuset de l'efficacité de la mesure des constats et de l'amélioration du processus. [SAU2006]

3. le choix des indicateurs

Nous présentons dans cette partie un ensemble d'indicateurs jugés comme pertinents pour la mesure de l'efficacité des processus

Exigence n°1 (par activité du processus)	Niveau de réalisation, constaté et prévisible, des résultats de l'activité
Contenu de l'exigence	Suivre le résultat principal de l'activité et pouvoir apprécier l'écart entre le niveau atteint et le niveau prévisionnel
Exemples d'indicateur	Nombre de produits ordonnancés

Tableau IV.8 : Indicateur de résultats des activités du processus

Remarque :

- On s'attache à ne sélectionner que le produit principal résultat de l'activité. Il ne s'agit pas de se positionner par rapport aux produits accessoires et /ou intermédiaires.

- Le niveau prévisionnel de l'indicateur ne constitue pas un indicateur supplémentaire, mais un niveau prévisible d'un plancher ou d'un plafond.

Exigence n°2 (par activité du processus)	Niveau de non qualité, constaté et prévisible, des résultats de l'activité
Contenu de l'exigence	Suivre les niveaux de non qualité de l'activité et suivre l'évolution du niveau de non qualité, apprécier l'écart entre le niveau atteint et le niveau prévisionnel afin d'appréhender la maîtrise de la non qualité de l'activité
Exemple de l'exigence	Nombre de non conformités créées

Tableau IV.9 : Indicateur de non-qualité des activités du processus

Remarque :

- La non-qualité n'est pas uniquement constituée d'un niveau insuffisant de l'indicateur principal, elle doit être isolée spécifiquement par un indicateur particulier.
- Toute activité génère par construction ses flux de non-qualité liés aux dysfonctionnements internes et/ou aux interfaces avec les autres activités.
- L'estimation de la non-qualité prévisionnelle et constatée permet de mettre en œuvre les processus d'amélioration.

Exigence n°3 (pour le processus)	Niveau de réalisation, constaté et prévisible, des résultats du processus
Contenu de l'exigence	La raison d'être de l'activité, sa valeur ajoutée, réside dans la production d'un résultat. Aussi, suivre le résultat principal du processus et pouvoir apprécier l'écart entre le niveau atteint et le niveau prévisionnel constitue une exigence de l'objectif principal du processus matérialisant les exigences explicites ou implicites à satisfaire.
Exemple d'indicateur	Nombre de dossiers réglés dans la journée

Tableau IV.10 : L'indicateur de production du processus

Remarque :

- Cet indicateur est, par principe, facilement identifiable car il correspond aux fondements du processus : il s'agit bien de réaliser quelque chose pour quelqu'un.

- On dispose d'un ensemble d'indicateurs pour représenter les indicateurs possibles de résultats du processus, parmi ceux qui correspondent à la dernière activité du processus, ceux qui correspondent aux exigences du produit attendu et ceux qui correspondent aux objectifs du processus. Parfois, lorsque la structure du processus est simple, ces trois indicateurs sont confondus.

Exigence n°4 (pour le processus)	Niveau de non-qualité, constaté et prévisible, des résultats du processus
Contenu de l'exigence	Suivre les niveaux de non-qualité de l'activité et suivre l'évolution du niveau de non qualité : apprécier l'écart le niveau atteint et le niveau prévisionnel afin d'appréhender la maîtrise du processus
Exemple d'indicateur	Nombre de réclamations clients sur le processus

Tableau IV.11 : Indicateur de non-qualité du processus

Remarque :

- Les remarques relatives à l'exigence n°2 s'appliquent totalement
- De plus, la réduction de la non qualité du processus constitue bien l'un des premiers effets de la démarche qualité mise en œuvre, tant pour les acteurs internes que pour les partenaires externes ou clients.

Exigence n°5 (pour le processus)	Perception de la satisfaction des clients du processus
Contenu de l'exigence	La mesure de la perception de la satisfaction des clients du processus est à la base de la finalité de la démarche par les processus : mettre en place une organisation d'activités pour répondre à des besoins et attentes qui sont appréciés périodiquement par rapport à leur niveau de satisfaction.
Exemple d'indicateur	Mesure de la satisfaction des clients du processus.

Tableau IV.12 : Indicateur de satisfaction des clients du processus

Remarque :

- Il s'agit bien de mesurer périodiquement la satisfaction du client par rapport aux besoins et attentes qu'il a exprimés préalablement.

- Quel que soit le niveau d'efficacité du processus, cette mesure ne remplace pas celle de la satisfaction du client
- Quel que soit le niveau de réalisation du produit par rapport aux exigences du produit, cette mesure ne remplace pas celle de la satisfaction du client.

Exigence n°6 (pour le processus)	Description des interactions entre les activités du processus et les autres activités des autres processus
Contenu de l'exigence	La maîtrise du processus dépend principalement de la maîtrise des interfaces des activités du processus avec les activités des autres processus éventuellement en relation avec ce dernier. De la dépendance des activités concernées et de leur mise sous contrôle découle directement l'efficacité du processus. La description des interfaces forme le premier stade de la maîtrise, leur examen périodique, notamment par le biais de l'audit du processus, constitue l'outil habituel de la maîtrise des interactions entre activités
Exemple d'indicateur	Pourcentage d'interfaces entre activités auditées au cours des six derniers mois

Tableau IV.13 : Indicateur des interactions des activités du processus

Remarque :

- La maîtrise des interfaces forme un axe fort de l'ISO 9001, maîtriser les relations entre entités compte davantage que maîtriser les entités elles-mêmes qui s'effectuent par l'examen de la conformité des résultats aux exigences attendues.
- La formalisation des interfaces est une chose, leur réexamen périodique en est une autre.

Exigence n°7 (par activité du processus)	Description des 5M des activités du processus
Contenu de l'exigence	Connaître l'activité des cinq catégories de moyens, ressources et conditions concourant à la réalisation de l'activité concernant les matériels, la main d'œuvre, le management, les méthodes et le milieu de l'activité. Cette connaissance au niveau de chaque M se traduit en un ou plusieurs indicateurs démontrant ainsi son management au

	quotidien. Idéalement, disposer d'indicateurs démontre l'opérationnalité du pilotage mis en œuvre. toujours idéalement, il doit exister pour l'ensemble des « M » de l'activité
Exemples d'indicateur	Taux de M définis pour l'activité (20% pour un, 40% pour deux)

Tableau IV.14 : Les 5 M des activités du processus

Remarque :

- Il importe de définir, pour l'entité, une typologie des 5M afin qu'ils soient identiques pour toutes les activités et pour tous les processus. Ainsi, cette exigence pourra faire l'objet d'une comparaison entre activités. Par exemple, le management de l'activité peut porter soit sur la désignation d'un pilote de l'activité, soit sur la description de règles de délégation sur l'activité, soit sur une évaluation annuelle des ressources de l'activité sur l'objective qualité.
- On distingue la nécessité de formaliser les interfaces à partir d'une activité de celle de formaliser le contenu des 5M : les interfaces entre activités portent généralement sur des flux de produits et /ou d'informations alors que la définition des 5M concerne généralement des règles d'organisation autour de l'activité.

Exigence n°8 (par activité du processus)	Mesure de la gravité des activités du processus
Contenu de l'exigence	Toute organisation mise en place autour d'une activité présente un risque de dysfonctionnement lié aux composantes qui la constituent. L'évaluation de la gravité d'une activité, en combinant d'une part, la probabilité d'apparition de l'événement, forme la mesure du risque de dysfonctionnement de l'activité
Exemples d'indicateur	Indice de gravité de l'activité

Tableau IV .15 : L'indicateur de gravité des activités du processus

Remarque :

- Toute activité de processus présentant par nature un niveau de risque particulier et différent peut ou non donner lieu à ce suivi particulier du risque de l'activité : aussi une analyse globale du risque de l'ensemble des activités du processus doit-elle périodiquement être entreprise.
- Si la mesure du risque des activités du processus forme bien un des outils majeurs de l'amélioration des processus, souvent mise en place dans une seconde phase de la démarche

qualité (généralement après la certification initiale obtenue), il est important dès la phase de création du processus de mener cette approche par l'étude des risques éventuels.

Exigence n°9 (par processus)	Maturité
Contenu de l'exigence	La mesure de la capacité du processus à évoluer vers l'amélioration, forme l'indicateur idéal et ultime de la maîtrise du pilotage du processus
Exemple d'indicateur	Indice de maturité du processus

Tableau IV.16 : L'indicateur de maturité du processus

Remarque :

- L'indice de maturité du processus constitue l'indice ultime résumant la capacité de maîtrise du processus. C'est un indicateur récapitulatif de la capacité d'évolution du processus.
- Cet indice prend un sens supplémentaire s'il est comparé à celui d'autres processus

Ainsi les neuf exigences du pilotage du processus peuvent être illustrées par les exemples suivants :

Activité ou processus	Numéro	Exigences	Exemple d'indicateurs
A	1	Niveau de réalisation des résultats de l'activité (avec prévision)	Nombre de produits ordonnancés
A	2	Niveau de non-qualité des résultats de l'activité (avec prévision)	Nombre de non conformités créées
P	3	Niveau de réalisation des résultats du processus (avec prévision)	Nombre de dossiers réglés dans la journée
P	4	Niveau de non-qualité des résultats du processus (avec prévision)	Nombre de réclamations clients sur le processus
P	5	Perception de la satisfaction des clients du processus	Mesure de la satisfaction des clients du processus

A	6	Description des interactions entre les activités du processus et les autres activités des autres processus	Pourcentage d'interfaces entre activités auditées dans les six derniers mois
A	7	Description des 5 M des activités du processus	Pourcentage de M définis pour l'activité
A	8	Mesure de la gravité des activités du processus	Indice de gravité de l'activité
P	9	Mesure de la maturité du processus	Indice de maturité du processus

Tableau IV.17 : Les neuf exigences du pilotage du processus

Constater les écarts du processus : Le tableau de bord d'activité du processus [SAU2006]

Quelle que soit la manière dont les indicateurs ont été obtenu, issus des activités d'un système d'information, des activités de processus ou d'actions d'un plan d'action mis en place pour réaliser un objectif, une sélection de ces indicateurs doit être effectuée . Dans le cas particulier du processus, on dispose théoriquement d'indicateurs d'une part, pour le processus (indicateurs 3, 4,5 et 9), d'autre part, pour chaque activité du processus (indicateurs 1, 2, 6, et 8). Aussi, lorsque la démarche est menée, il y a globalement autant d'indicateurs que d'activités sensibles dans le processus, voir une répartition d'indicateurs autant que d'activités sensibles dans le processus.

Afin de présenter à l'examen du pilote du processus un nombre limité d'indicateurs afin qu'il puisse notamment en apprécier les interactions, le tri des indicateurs peut théoriquement s'effectuer selon :

- leur type ;
- la date cible de l'objectif ;
- la corrélation statistique des indicateurs avec un indicateur majeur de l'ensemble ;
- les coefficients de plus forte ou plus faible régression, calculés sur une période déterminée.

IV. L'audit des processus

Après avoir bien défini nos exigences et élaborer un tableau de bord pour chaque processus, l'étape suivante consiste à vérifier la conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés à priori. C'est à cette étape qu'intervient l'audit des processus.

L'audit est un mode de surveillance d'un processus. Son but est de vérifier :

- que l'organisation du processus est déterminée et documentée ;
- que cette organisation telle que définie est effectivement celle qui est mise en œuvre au quotidien (que l'on fait donc bien ce que l'on a prévu de faire) ;
- que cette organisation est efficace, c'est-à-dire apte à atteindre les résultats.

Le livrable d'un audit est un rapport qui contient :

- un état des lieux, mettant en évidence les points forts et les points sensibles du processus audité ;
- la description des éventuelles non-conformités ou dysfonctionnements détectés
- des propositions d'actions d'amélioration.

Selon l'AFNOR, l'audit est un « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »

Ce processus est caractérisé par les éléments suivants :

- ✓ les entrants sont les critères d'audit et le champ de l'audit. Ces éléments constituent le référentiel convenu préalablement à l'audit sur site. Le commanditaire joue un rôle prépondérant dans la définition de ce référentiel, même si l'ensemble des parties intéressées participe à cette définition
- ✓ les activités d'audit sont conduites par l'équipe d'audit avec la coopération des audités. Le travail d'investigation et d'analyse des auditeurs porte sur les preuves d'audit pertinentes auxquelles ceux-ci ont accès. L'auditeur utilise des méthodes, listes de contrôle et autres outils pour mener à bien ses entretiens et autres activités. La compétence de l'auditeur reste néanmoins le facteur essentiel d'efficacité dans ce processus ;
- ✓ le produit du processus d'audit consiste en constats et conclusions d'audit, ces éléments de sortie se situant sur des niveaux sémantiques distincts ; ils forment le contenu du rapport d'audit.

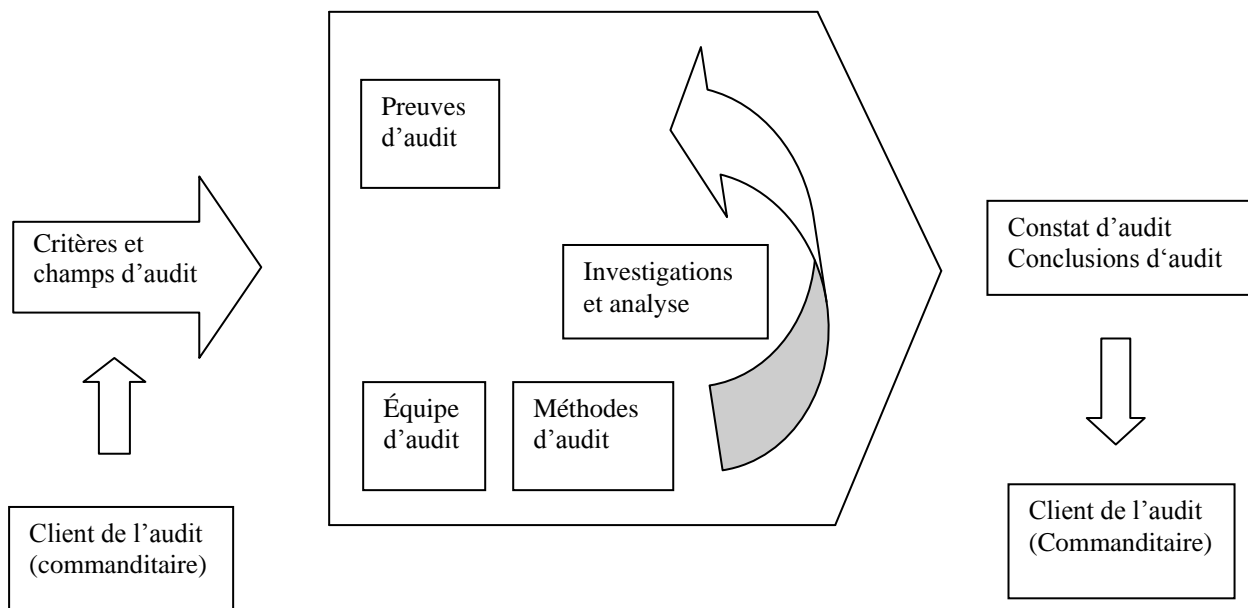


Figure IV.9 : Le processus d'audit

L'audit interne est un outil qui est prévu par la norme ISO 9001(exigence 8.2.2).Il existe même une norme spécifique, l'ISO 19011, qui décrit comment organiser un audit. [VIL2003]

Auditer les éléments du processus [MIT2006]

Auditer un processus, c'est auditer l'ensemble des dispositions qui contribuent à la bonne réalisation de la finalité, qui est sa raison d'être.

Pour être efficace, l'auditeur a intérêt à se rattacher à un modèle qui lui permette de mettre en évidence les points critiques du processus, lesquels sont toujours spécifiques selon l'entreprise et le processus considérés.

Le système documentaire et le manuel qualité de l'entreprise ne sont pas toujours conçus de façon à donner une vision claire et synthétique des éléments essentiels du processus.

L'absence de représentation simple et immédiate perceptible des éléments qui jouent un rôle important dans les résultats visés (activités d'animation du processus par exemple) se traduit par un manque de vision dans son pilotage et dans la cohérence et l'efficacité du SMQ. C'est à ce titre que l'auditeur peut juger de la représentation donnée pour le processus, en se souvenant que les constats d'ordre documentaire-qui sont du domaine de la forme – doivent être argumentés sur le fond. L'auditeur ne peut préférer tel modèle de représentation à tel autre : il doit démontrer en quoi il ne permet pas de satisfaire une exigence du référentiel.

Les éléments du processus sont les aspects à auditer selon les critères d'audit retenus exigences de la norme ISO9001 par exemple, mais auxquels il faut ajouter les exigences particulières contenues dans la politique, le SMQ, réglementations...). Dans sa naïveté (une qualité qui désigne ici son ouverture d'esprit), l'auditeur se pose un certain nombre de questions dont il puisera des éléments de réponse au cours de ses investigations. Des exemples de questions sont répertoriés selon les éléments du processus. C'est ce que l'on appelle encore la check-list ou le questionnaire d'audit. **[Annexe 3]**

Réussir l'audit d'un processus

Réussir son audit revient à : **[MIT2003]**

- ne pas se limiter qu'aux audits de conformité :
Dans beaucoup d'entreprises, les audits internes ont été mis en œuvre dans le cadre d'une démarche de certification ISO 9001. Le but assigné aux auditeurs internes était alors de vérifier la conformité du système qualité aux exigences de la norme afin de passer avec succès l'audit de certification. Il a été constaté qu'une fois que l'on a démarré l'audit interne comme « outil de bachotage » on a souvent du mal à en faire un vrai outil de progrès.
- choisir avec soin les auditeurs :
Un bon auditeur est une personne mature, ayant de bonnes capacités intellectuelles et relationnelles et ayant appris les techniques et outils de l'audit. La compétence d'auditeur s'acquiert par la pratique et doit se maintenir en faisant plusieurs audits par an. De plus, l'auditeur, pour avoir un point de vue impartial et pertinent, ne doit pas être impliqué dans les processus qu'il audite. Dans beaucoup d'entreprises, il est difficile de trouver en interne des personnes ayant les prérequis et la disponibilité nécessaire pour acquérir et maintenir la compétence d'auditeur. Dans ce cas l'appel à un auditeur externe, ne serait-ce qu'une fois par an, semble préférable.
- établir une vraie stratégie d'audit
L'audit est un fournisseur de données pour l'amélioration des processus. Il faut donc intégrer leur planification dans la stratégie générale de pilotage des processus, en privilégiant l'audit des processus cruciaux (les processus stratégiques, transversaux ou immatures).
- positionner les responsables de processus comme commanditaire des audits :
L'audit ne doit pas être subi par le responsable d'un processus comme simple vérification de la conformité de son processus à la norme ISO9001. Cela doit être pour lui un moyen d'obtenir des informations sur le bon fonctionnement de son processus et les axes de son amélioration. La meilleure façon pour cela est de l'associer à la rédaction de l'ordre de mission de l'auditeur.

- mélanger les différents types d'audit

Il peut être intéressant, en fonction des besoins, d'alterner des audits systèmes (analyse globale de l'organisation) avec des audits processus (l'analyse de l'efficacité d'un processus) avec des audits produits ou des audits projets (auditer la réalisation d'un produit de A à Z) et des audits d'entité (auditer une agence ou un atelier).

Il existe des grilles d'analyse d'un processus qui peuvent servir, en complément d'un rapport rédactionnel, comme éléments de restitution d'audit. [Annexe 4]

V. Le suivi et la traçabilité du plan d'action

La mise en œuvre du plan d'action nécessite généralement une planification (qui fait quoi, pour quand et avec quels moyens), surtout quand la solution met en œuvre plusieurs acteurs et des investissements ou réorganisation, en plus, plusieurs décisions, pourtant pertinentes, n'ont pas de suite, parce que, une fois l'action déclenchée, il n'y a aucun suivi pour assurer sa mise en œuvre effective. Sans ajouter l'absence de vérification de l'efficacité. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre un minimum de traçabilité et de suivi.

Nous allons décrire trois types d'outils fréquemment utilisés : la fiche d'action d'amélioration, le tableau de suivi des actions et la base de données.

a. La fiche d'action d'amélioration

Il s'agit d'une fiche papier, sur laquelle on trace toutes les étapes d'analyse et d'amélioration, de la détection du problème au constat de l'efficacité des actions mises en œuvre.

Un exemple de fiche d'action d'amélioration est présenté dans l'**annexe 5**

Avantage :

- c'est un outil simple, sans coût, utilisable par tous.
- lorsque correctement construit, c'est un outil structurant, qui permet d'indiquer toutes les étapes d'analyse et de traitement nécessaires.
- le support papier permet de faire circuler la fiche d'acteur en acteur.
- une telle fiche, lorsque correctement remplie, permet d'assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 en matière de traçabilité des actions correctives et préventives.

Inconvénients :

- C'est un outil souvent vécu comme lourd ou paperassier.
- Sauf à établir un tableau (ou cahier) de suivi, il n'y a que peu de visibilité sur le nombre d'actions en cours et leur état d'avancement.

b. Le tableau de suivi d'actions :

Il s'agit d'un tableau qui trace, pour une instance donnée, les actions décidées et leur suivi. Un exemple de tableau de suivi est présenté dans l'**annexe 6**

Avantage :

- c'est un outil simple, sans coût, utilisable par tous.
- C'est un outil qui permet de suivre facilement toutes les actions d'une instance de pilotage. Lorsqu'il est construit à l'aide d'un outil bureautique de type tableur, sa mise en ligne sur un serveur ou à travers un intranet permet un partage aisé des informations.
- un tel tableau, lorsque correctement construit et rempli, permet également d'assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 en matière de traçabilité des actions correctives et préventives.

Inconvénients :

- le tableau, pour rester lisible, ne pourra contenir que des informations synthétiques.

c. La base de données :

Il s'agit d'une application informatique, conçue en interne ou achetée, pour établir et suivre les actions d'amélioration. Souvent de telles applications sont accessibles aux utilisateurs via intranet.

Avantages :

- c'est un outil qui permet un suivi très aisé des actions, car les informations sont accessibles par tous.
- selon la nature de l'outil, il peut être très structurant, allant jusqu'à gérer un workflow qui informe les acteurs des actions à mettre en œuvre ou à valider.

Inconvénients :

- ce sont des outils souvent coûteux qui nécessitent des ressources et une culture informatique appropriée.
- ce sont des outils parfois vécus comme lourds.

VI. L'apport de l'approche processus dans l'organisation de l'entreprise

La structure organisationnelle dans laquelle s'exécutent les processus, exerce un effet profond sur les résultats de l'entreprise. Les problèmes de communication et d'interaction associés à l'implication humaine ne peuvent être résolus que par l'amélioration continue des processus.

La solution doit aussi inclure l'amélioration de l'organisation. Puisque les facteurs d'organisation sont complexes, leur analyse est une tâche non triviale. Des méthodes sont nécessaires pour améliorer les performances des organisations et des processus, aussi bien que les rapports entre eux. [SEA1994].

L'approche processus est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l'entreprise de façon à créer de la valeur pour la clientèle et d'autres parties intéressées.

« L'approche par les processus est une approche managériale. Les sortants du processus peuvent comprendre à la fois des produits tangibles et des résultats relatifs aux objectifs visés. Les objectifs visés par le processus se déduisent des objectifs généraux de l'entreprise, ce qui permet d'aligner les processus avec les données de sortie de la planification. Les processus sont, à ce titre, les outils du management et de la planification stratégique ». [MIT2000]

Il apparaît clairement que l'approche processus conduira les entreprises à adapter leur style de management. Le manager devra instaurer une relation avec ses collaborateurs basée sur la confiance. Cette relation ne pourra s'établir que par le développement de ses qualités d'écoute et de communication. En effet :

« L'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser plus que tout autre approche la communication entre les différents intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval ». [CAT2000]

L'organisation verticale

La structure des organismes correspond souvent à une organisation hiérarchisée d'unités fonctionnelles. La structure est d'ordinaire verticale, la responsabilité des résultats à fournir étant divisée entre des unités fonctionnelles. Toutes les parties impliquées ne se représentent pas toujours le client final et/ou d'autres parties intéressées.

On accorde souvent une moins forte priorité aux problèmes qui interviennent aux limites d'interfaces qu'aux objectifs à court terme des différentes unités. Les mesures adoptées visent d'ordinaire les fonctions plutôt que l'intérêt d'ensemble de l'organisme, la partie intéressée n'en retire pas ou guère d'amélioration.

La performance de l'entreprise est de plus en plus liée à la motivation et à la fidélisation des hommes. Les organisations doivent aller vers plus :

- De compétence
- De responsabilité
- De réactivité

Les organisations traditionnelles sont, comme on l'a vu précédemment, pyramidales. En leur sein, les flux d'information et de décisions sont, pour une large part, verticaux bien que les flux de produits soient, par nature, horizontaux.

Cette organisation est construite sur l'idée de la division du travail dans laquelle la hiérarchie et le contrôle restent les caractéristiques principales.

Ces organisations, bien que rassurantes, s'avèrent :

- Lourdes ;
- Peu réactives ;
- Démotivantes ;
- Peu compatibles avec les nouveaux outils de circulation de l'information.

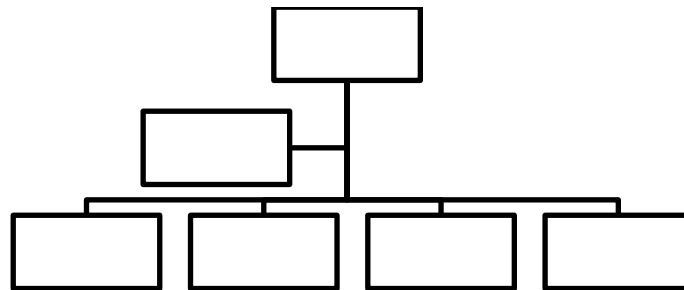


Figure IV.10 : Organisation traditionnelle verticale

L'organisation par les processus

Il faut préciser que l'approche processus « est une approche transversale qui ne se déroule pas dans le cadre d'un seul centre de responsabilité mais qui traverse plusieurs centres de responsabilité. On obtient ainsi un effet de levier important d'une équipe sur l'autre compte tenu de leur interdépendance ». [CAT2000]

Des changements devront donc être effectués au niveau de l'organisation de l'entreprise : l'organisation hiérarchique seule n'est pas adaptée à l'approche processus. « *L'entreprise doit s'organiser autour de trois axes:*

- *l'axe processus qui est l'axe opérationnel de l'entreprise dans la mesure où c'est selon cette voie que l'entreprise produit ;*
- *l'axe métier ou spécialité qui est la garantie du savoir-faire et qui assure la pérennité de ce savoir-faire. Il met des compétences à la disposition du pilote du processus.*

- *l'axe affaire ou projet qui assure la cohérence des interfaces avec le client* ». [MIT2000]

L'entreprise devra donc repenser l'organisation de la ligne hiérarchique pour la recentrer sur les axes métier et affaire. "l'approche processus est avant tout une démarche globale de management qui vise à placer le client au cœur de l'entreprise pour mieux le comprendre, cerner ses besoins et le satisfaire durablement. [...] Elle peut donc constituer un fort vecteur de décloisonnement pour les entreprises où les processus qui sont organisés par fonction ou par service". [SEG2000]

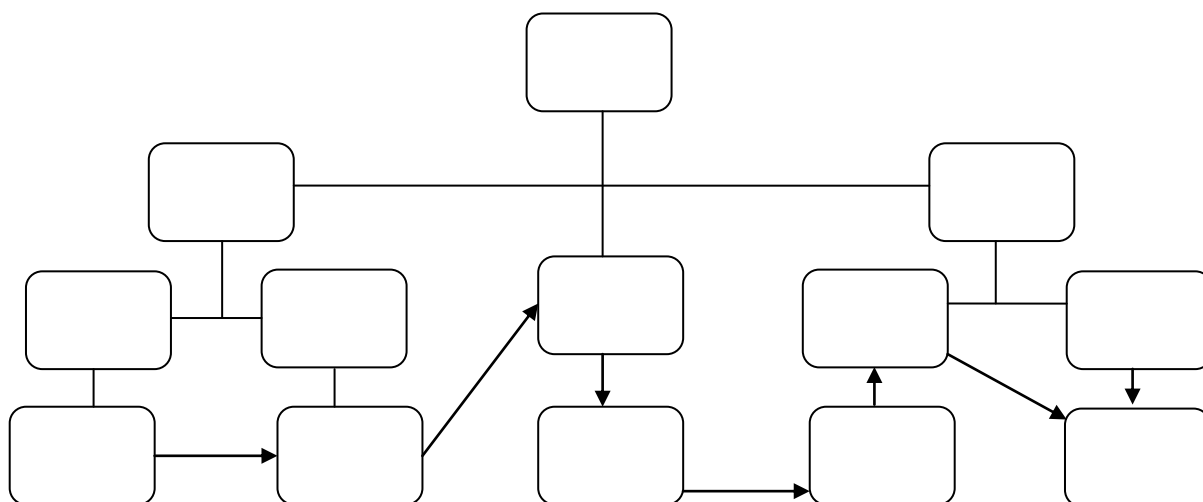


Figure IV.11 : Schéma de circulation de l'information dans une organisation processus

La démarche processus prend le parti de placer le client au cœur de l'organisation.

Cette démarche interne poursuit des objectifs clairs : Améliorer de façon durable, la performance et l'efficacité de l'entreprise en :

- se concentrant sur la satisfaction du besoin des clients
- ne mettant en œuvre que les moyens " juste nécessaires "

Les résultats obtenus visent :

- la réduction, voire la suppression du cloisonnement entre les processus ;
- la réduction des cycles ;
- l'élimination des dysfonctionnements ;
- la diminution des coûts internes ;
- l'amélioration de la qualité ;
- la simplification.

Au delà de l'amélioration des performances opérationnelles, la démarche processus provoque des changements culturels importants :

- esprit d'équipe, sens de l'entreprise ;
- décentralisation des décisions ;
- réduction des barrières ;
- responsabilisation, clarification des rôles ;
- développement du professionnalisme ;
- valorisation des acteurs.

VII. Conclusion

Le pilotage du projet de mise à niveau va s'effectuer comme nous venons de le voir via la détermination des processus cruciaux à l'aide des différentes grilles, via l'élaboration des différents indicateurs de performance qui vont constituer notre tableau de bord et enfin l'audit des processus.

Le suivi quand à lui va se dérouler principalement à l'aide de fiche d'actions d'amélioration, de tableaux de suivi des actions et enfin des bases de données.

Nous avons présenté à la fin de ce chapitre une démarche qui nous a permis de générer une organisation d'une entreprise via les processus.

Cette organisation transversale orientée client est plus efficace et structurée car elle permet le décloisonnement entre les différentes interfaces des processus et donc une meilleure communication et interaction entre ces derniers, ce qui a pour conséquence directe une meilleure satisfaction du client qui est le principal but de l'approche processus.

Chapitre V : Application du projet de MàN par l'approche processus au cas BATICIM

I. Introduction :

Dans ce dernier chapitre, nous appliquons la méthode du cadre logique à un cas pratique, celui du projet de mise à niveau de « BATICIM » (société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées).

BATICIM étant une entreprise publique qui détient quasiment le monopole en Algérie, n'a jamais eu de concurrents sérieux qui menacent sa part de marché. Etant donné que son client final reste SONELGAZ, elle a toujours travaillé sur la base de « Plan de Production ». Elle ne s'est donc guère souciee de sa compétitivité, jusqu'à une date récente qui a vu une relative ouverture du marché et l'arrivée de nouveaux clients plus exigeants (exemple ALSTHOM). Dans un tel contexte, le projet de Mise à Niveau lui offre une opportunité pour sa pérennité.

II. Présentation de l'entreprise BATICIM :

BATICIM-SPA est une société par action de Construction de Structures Métalliques Industrialisée au Capital de 450.000.000 DA, filiale du Groupe Industriel BATIMETAL-SPA, du portefeuille de la SGP CONSTRUMETSPA.

BATICIM est spécialisée dans :

- L'étude et la fabrication de :
 - Pylônes pour lignes de transport d'énergie électrique très haute, haute, moyenne et basse tension,
 - Mats et tours de télécommunication,
 - Ossatures métalliques d'ouvrages assimilés ou annexes
- La galvanisation à chaud de tous les produits métalliques
- Les études et la réalisation de produits nouveaux aux plans technique et économique

1. Historique

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.

2. Structure générale de l'entreprise BATICIM

BATICIM est organisée autour d'une Direction Générale et de sept unités dont une unité engineering implantée au siège de l'entreprise à Oued Smar et six unités de production :

1. **Rouïba** : Z.I BP 65,16300 ALGER
2. **El Meghaier** : Z.I BP 36, 39200 CONSTANTINE
3. **Ain Oulmene** : Z.I BP 138, 19000 SETIF
4. **Sougueur** : Z.I BP 149, 14200 TIARET
5. **Oum El Bouaghi** : Z.I BP 389, 04000 O.E.BOUAGHI
6. **Chteibo** : Z.I BP 65, 31101 ORAN

La principale unité est celle de Rouïba, qui fabrique, à l'instar des cinq autres unités, le pylône de base dit « Bouts Soudés » (BS), destiné à la moyenne et basse tension, mais aussi du pylône haute tension et des tours et mats pour les télécommunications. Elle prend en charge depuis 2005 la fabrication des poteaux caténaïres destinés à l'électrification des voies ferrées.

Elle est placée sous l'autorité d'un président directeur général. Elle est structurée en 3 domaines de responsabilités :

- **Direction Générale** : chargée de l'élaboration de la stratégie, de l'organisation générale et la mobilisation des moyens autour des objectifs majeurs de l'Entreprise.
- **Soutien technico-économique** : chargé de support aux entités de production pour la mobilisation des ressources principales : personnel, finances, matériels, ...
- **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.

3. Organigramme de l'entreprise

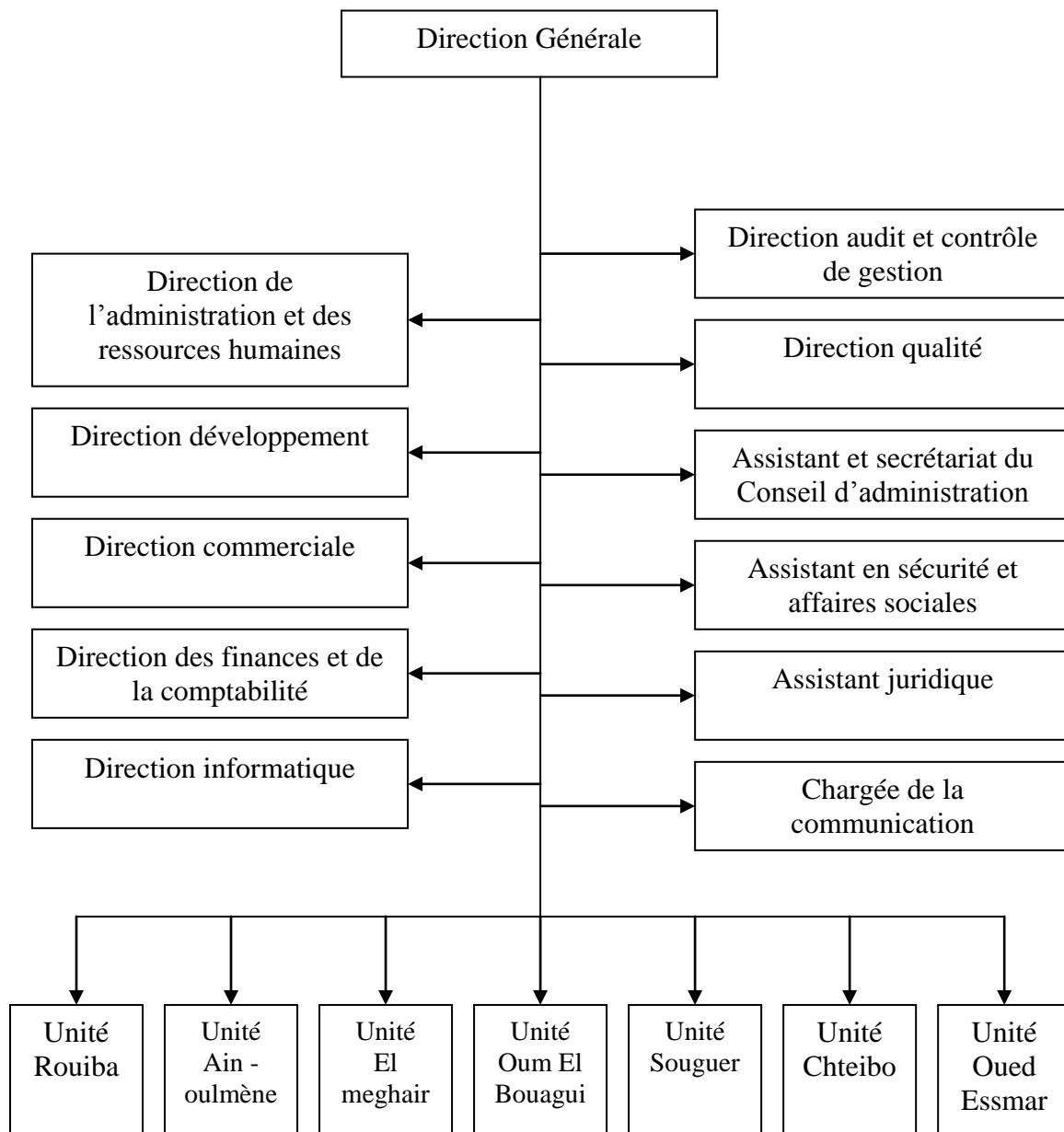


Figure V.1 : Organigramme de l'entreprise BATICIM

III. Formulation du projet de mise à niveau par approche processus de BATICIM suivant la méthode du cadre logique :

Nous proposons dans ce paragraphe, d'appliquer la méthode du cadre logique que nous avons adapté dans le chapitre III au contexte de notre étude.

Nous déroulons les différentes phases de la méthode et nous aboutissons à la fin à la matrice du cadre logique relative au cas BATICIM.

1. Le contexte

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de ce chapitre, BATICIM évolue dans un contexte qui se caractérise par une concurrence de plus en plus agressive après l'ouverture du marché et l'arrivée de nouveaux concurrents. Ce milieu l'incite à améliorer ses capacités pour lui permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché et être plus compétitive.

2. Les parties concernées

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.

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. Ce diagnostic a porté sur l'organisation de l'entreprise, il a également fait ressortir les faiblesses des différentes fonctions de l'entreprise sur lesquelles il faut agir afin d'améliorer les méthodes de gestion. Ceci nous a permis de définir les problèmes de chaque processus et les inscrire dans la démarche du cadre logique.

A. Le macro processus de Management

Pour le cas BATICIM, nous avons constaté lors du diagnostic, des problèmes au niveau de 2 processus élémentaires de Management qui sont :

➤ **Le processus élémentaire organisation**

Le diagnostic organisationnel de BATICIM a mis en exergue les points suivants :

- 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.
- L'absence de tableaux de bord par fonction.
- Le non développement de quelques structures, ce qui fait qu'il y a un déphasage entre l'appellation et le contenu de ces 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.

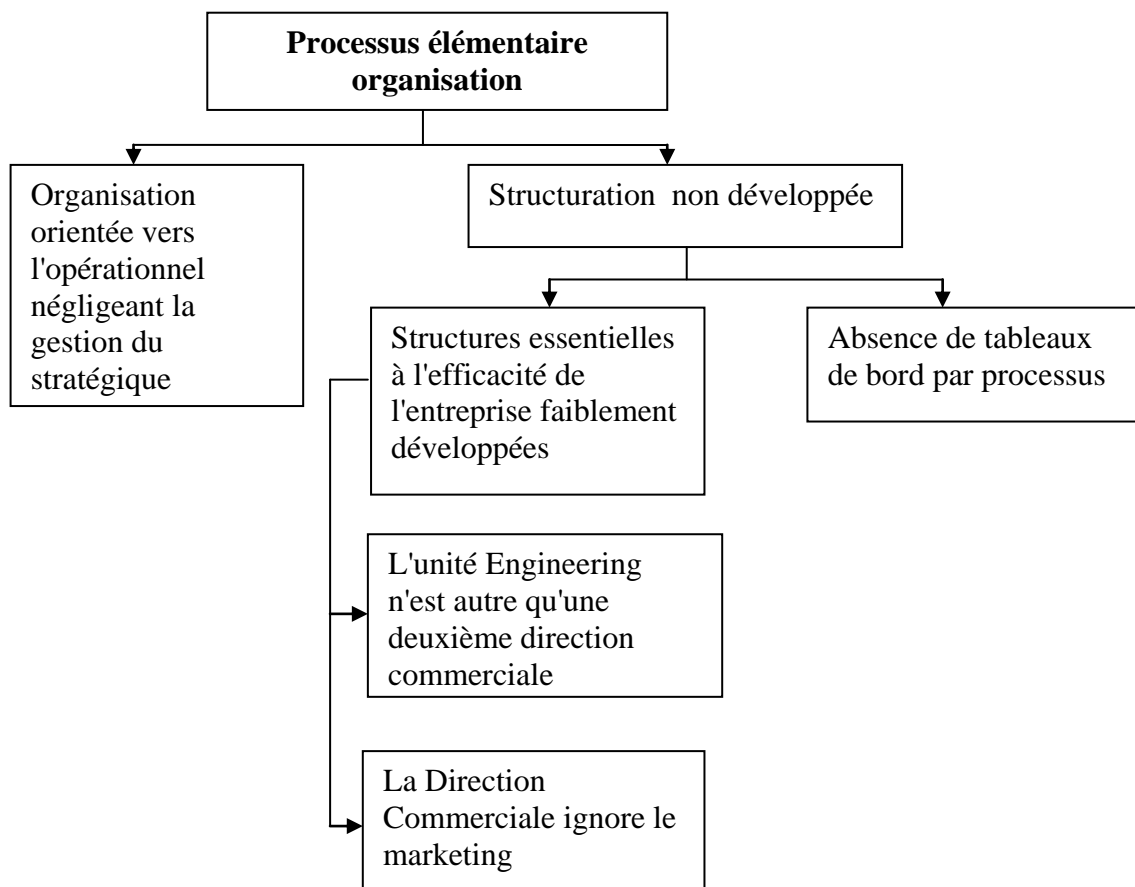


Figure V.2 : Arbre des problèmes du processus élémentaire organisation(BATICIM)

➤ **Le processus élémentaire système d'information**

Les dysfonctionnements qui caractérisent le système d'information de BATICIM sont définis comme suit :

- 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.
- Le système d'information est cloisonné du fait que l'entreprise est multi localisée, inadaptée ne permettant pas une vision processus, disparate, fournissant des informations avec beaucoup de retard. L'échange d'informations se fait sous forme de documents papiers, faisant apparaître son aspect classique.
- Les aspects système d'information, système informatique et NTIC ne sont pas inscrits dans un cadre stratégique devant élaborer un plan directeur informatique.

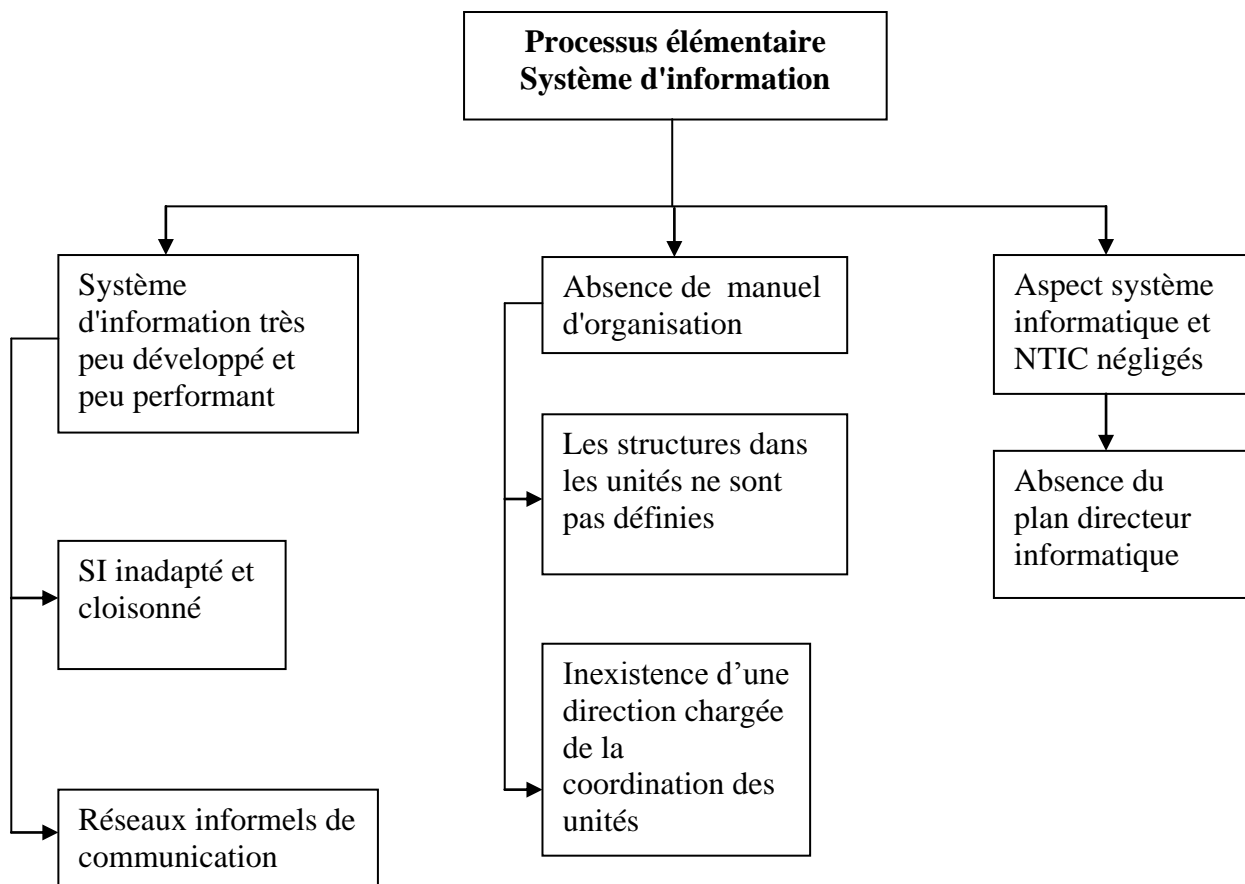


Figure V.3 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Système d'information (BATICIM)

B. Les Macro Processus de Réalisation

Pour le cas BATICIM, nous avons constaté lors du diagnostic, des problèmes au niveau de 3 processus élémentaires de réalisation qui sont :

➤ Processus élémentaire Marketing

Les points faibles concernant le processus Marketing, se résument dans ce qui suit :

- Le concept Marketing n'est pas développé chez BATICIM, ceci est dû au fait que BATICIM ait un seul client final qui est : SONELGAZ.
- L'absence d'une politique commerciale s'inscrivant dans une stratégie commerciale qui s'avère indispensable dans un contexte d'ouverture et d'évolution du marché.
- L'absence d'études de marché qui servent comme outil d'information

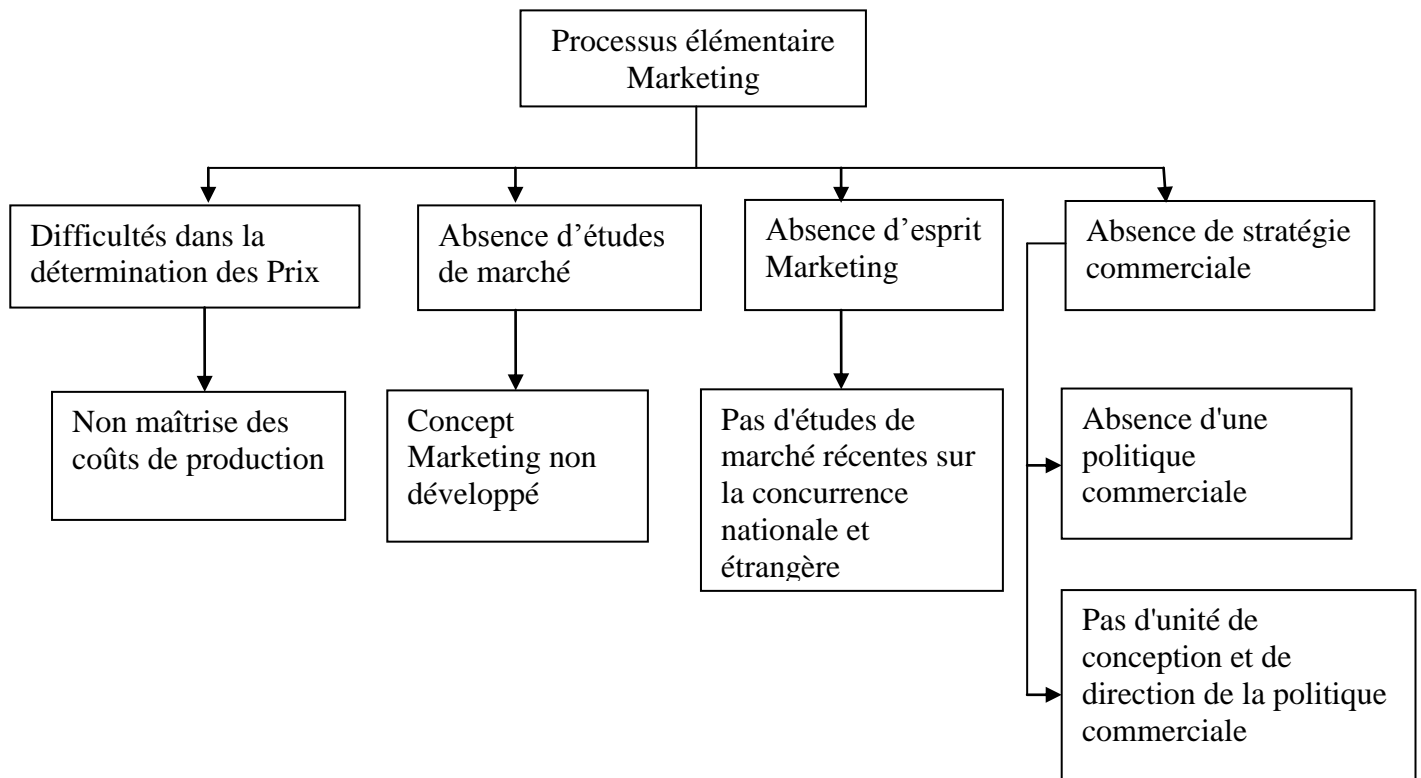


Figure V.4 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Marketing (BATICIM)

➤ **Le processus élémentaire Fabrication**

Les problèmes liés au processus de réalisation au sein de l'entreprise BATICIM peuvent être repartis comme suit :

- La fonction "Méthode" n'est prise en charge par aucune des unités. Des structures d'ordonnancement sont présentes dans les unités de production mais elles n'établissent que des documents techniques relatifs aux commandes.
- Le non recours à l'informatique comme outil moderne de la gestion de la production.
- Une sous utilisation non négligeable des capacités de production de l'activité, "Galvanisation" à laquelle s'ajoute le problème d'obsolescence de quelques machines de production.

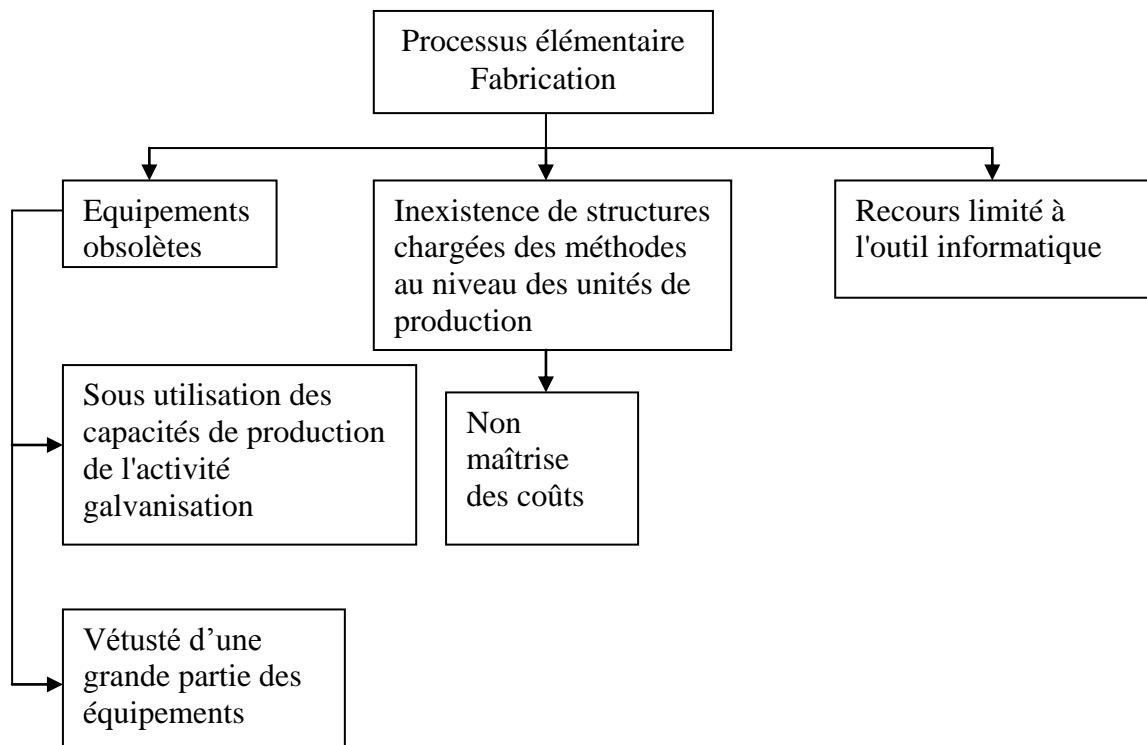


Figure V.5 : Arbre des problèmes du processus élémentaire réalisation (BATICIM)

➤ **Processus élémentaire logistique**

Le diagnostic de BATICIM a fait ressortir que les stocks des matières premières présentent un niveau de 4 voire 5 mois de consommation dans certaines unités, ceci est relativement

important par rapport au niveau optimum qui équivaut à 3 mois d'activités. Notons que le niveau des stocks des produits finis représente 1 mois de chiffre d'affaires alors que l'entreprise travaille sur commande. Les stocks de BATICIM ne sont pas valorisés selon une méthode normative.

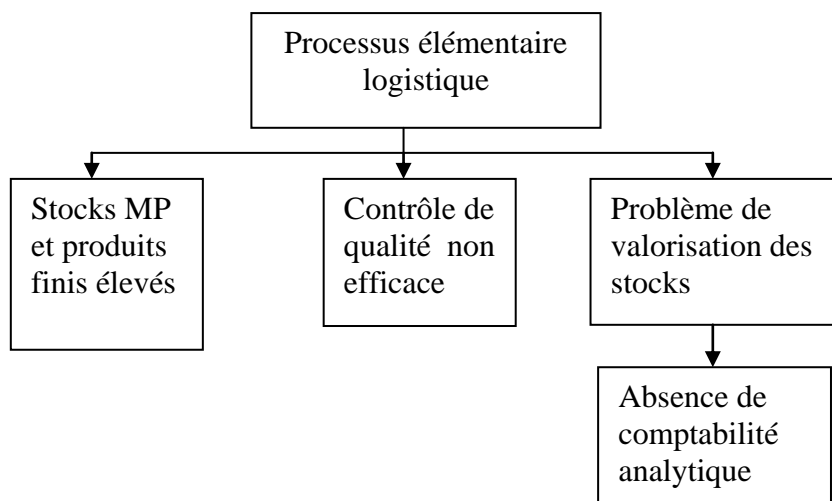


Figure V.6 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Logistique (BATICIM)

C. Le macro processus de support

Pour le cas BATICIM, nous avons constaté lors du diagnostic, des problèmes au niveau de 2 processus élémentaires de support qui sont :

➤ Le processus élémentaire Ressources Humaines

L'analyse du diagnostic du processus Ressources Humaines a permis de relever les points suivants :

- La répartition du personnel d'un point de vue quantitatif entre les différentes structures de l'entreprise n'est pas assurée d'une manière rigoureuse. Ce point se manifeste par l'importance du personnel administratif 30% et le déséquilibre du ratio Personnel Productif/Reste du Personnel.
- Le problème de qualification du personnel peut se poser au sein de l'entreprise.

En effet, le taux du personnel ayant le niveau universitaire est très faible 5% auquel s'ajoute un faible taux d'encadrement 13%.

- La promotion du personnel se fait par rapport à l'ancienneté alors qu'elle devrait se baser sur les compétences et le savoir faire, ce qui risque de démotiver le personnel. Il est à noter aussi qu'il n'existe pas un système d'évaluation et de mesure des connaissances, de l'expérience et du savoir faire acquis à l'ancienneté

- Le personnel permanent se présente avec un taux de 72%, ceci peut constituer une difficulté à l'entreprise en terme de non souplesse de modulation des effectifs, cette situation est aggravée par un taux élevé du personnel ayant le niveau primaire.

➤ **Le processus élémentaire Finance & Comptabilité :**

Le diagnostic du processus Finances révèle que les dysfonctionnements suivants caractérisent ce processus :

- En l'absence d'une comptabilité analytique, BATICIM ne dispose pas d'un système de calcul des coûts lui permettant une maîtrise efficace des coûts.

- Un problème de gestion de la trésorerie manifesté par une trésorerie négative, en effet ce problème est du aux stocks élevés des matières premières et des produits finis, au niveau des créances client et à la faiblesse du crédit fournisseur.

- 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%.

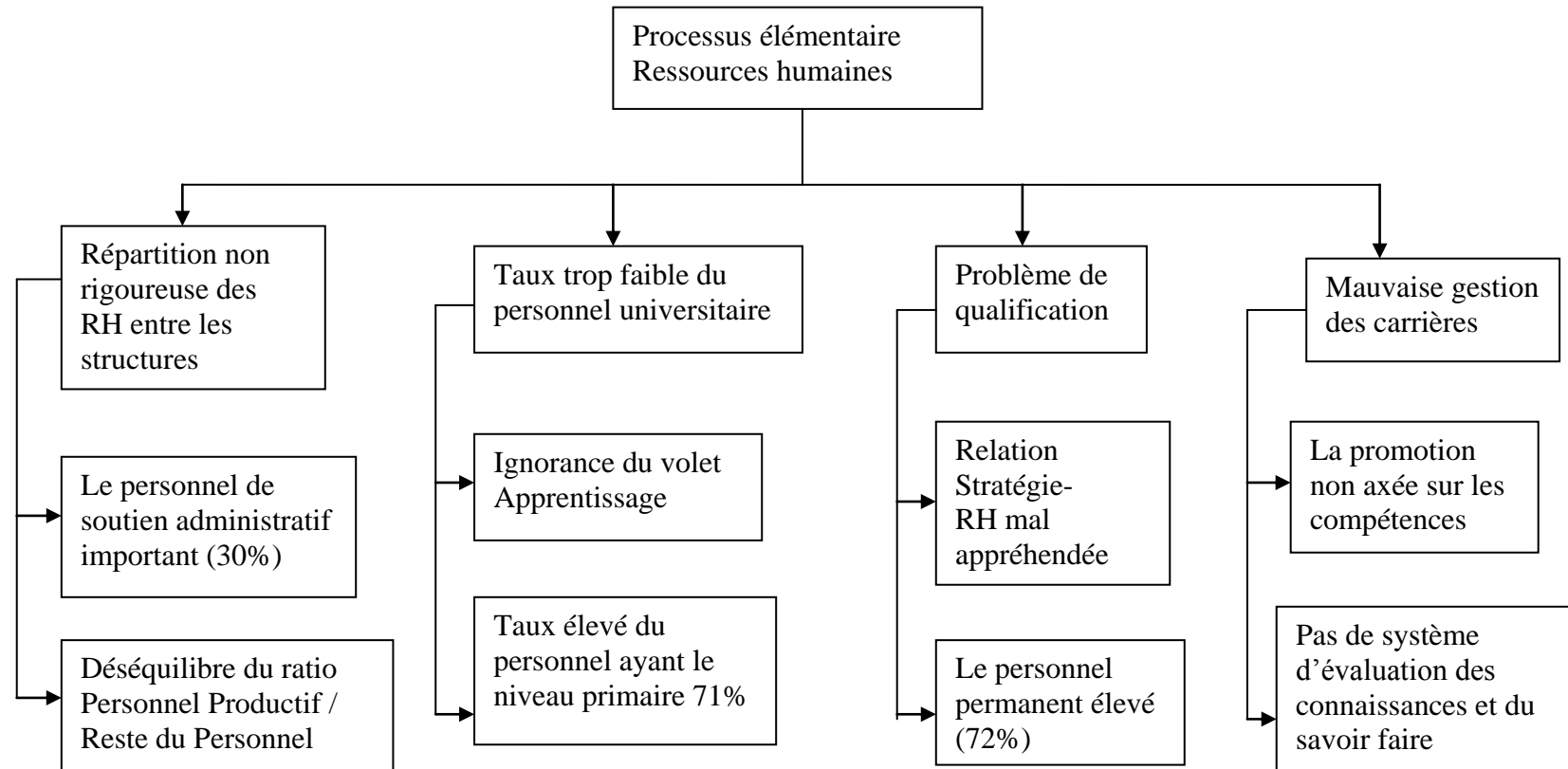


Figure V.7 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Ressources humaines

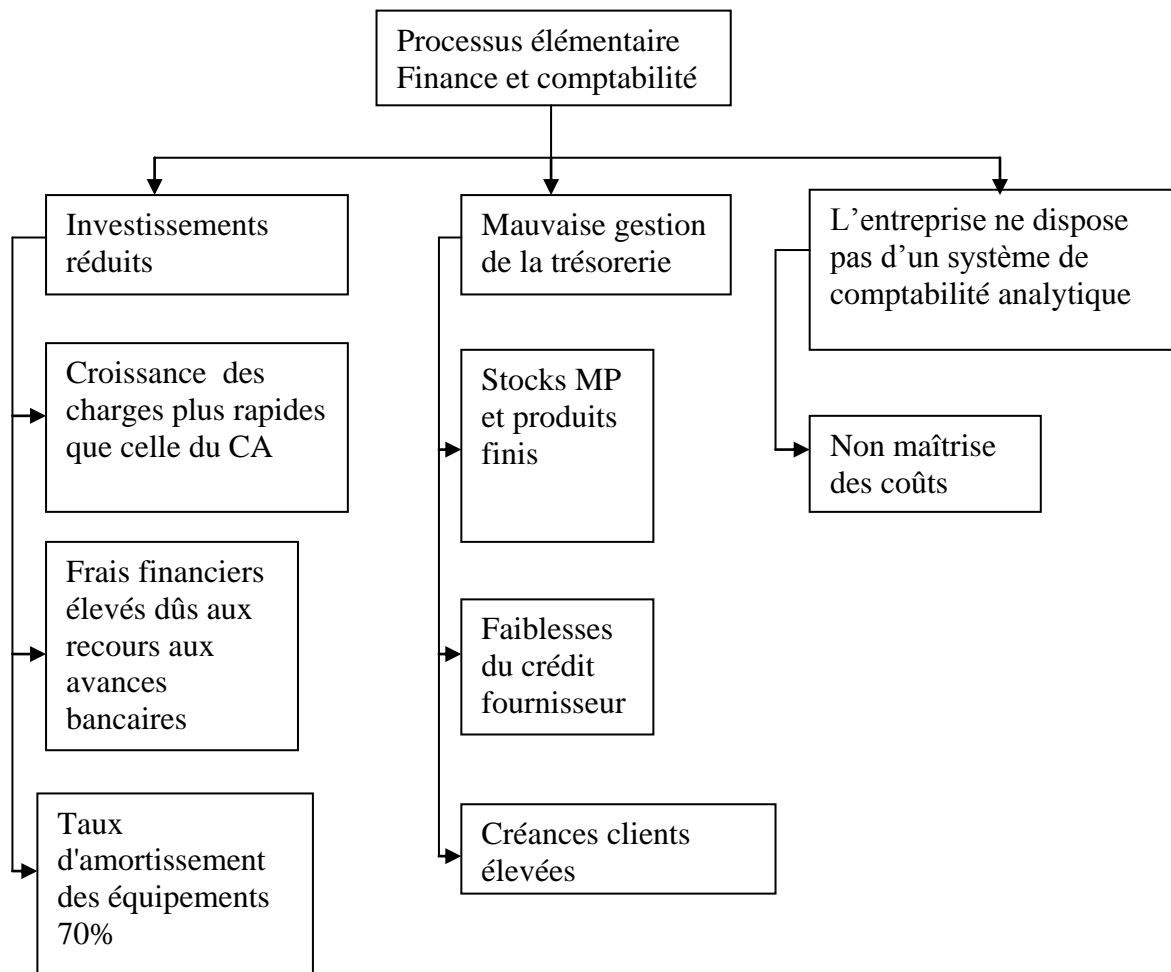


Figure V.8 : Arbre des problèmes du processus élémentaire Finance comptabilité

4. Analyse des objectifs

- **L'objectif global**

L'objectif global n'est autre que l'amélioration de la performance et du fonctionnement 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 différents processus de l'entreprise, processus par processus

- **Les résultats**

La définition des résultats attendus a été faite par processus élémentaire.

❖ **Macro processus Management**

Pour le cas BATICIM, nous avons retenu les processus élémentaires suivants :

➤ **Processus élémentaire Système d'information**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus, est :

- d'assister les responsables des processus de réalisation dans la définition des contrôles et leurs modalités d'enregistrement ;
- de vérifier le bon fonctionnement des activités de contrôle et de correction, dont notamment dans leur rôle de fournisseur de données ;
- de vérifier la pertinence des contrôles par rapport aux exigences et aux risques ;
- d'assister les responsables des processus dans la définition des indicateurs et la réalisation des tableaux de bord ;
- de réaliser le tableau de bord de synthèse ;
- de veiller à la mise en œuvre de l'analyse régulière des données et le déclenchement et suivi des actions d'amélioration.
- d'établir un manuel d'organisation

➤ **Processus élémentaire Organisation**

- restructuration des différentes fonctions de l'entreprise.

❖ **Macro Processus Réalisation**

Pour le cas BATICIM, nous avons retenu les trois processus élémentaires suivants

➤ **Le processus élémentaire marketing**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus est une meilleure analyse des besoins du marché, l'établissement d'un catalogue de produits, l'amélioration de la relation avec le client, et être à son écoute pour satisfaire ses besoins en permanence.

➤ **Processus élémentaire logistique**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la réception, le stockage des matières premières et l'expédition des produits finis.

➤ **Processus élémentaire de fabrication**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la transformation des commandes en produits finis, en assurant une meilleure qualité du produit, au meilleur coût et dans les plus brefs délais.

❖ **Macro Processus Support**

Pour le cas BATICIM, nous avons retenu les deux processus élémentaires suivants :

➤ **Le processus élémentaire Ressources Humaines**

Le résultat attendu de la mise à niveau de ce processus élémentaire est la disponibilité d'un personnel compétent via des recrutements sélectifs et des formations, en d'autres termes il s'agit de fournir le personnel qualifié, en temps voulu.

➤ **La Processus élémentaire finance**

Le processus élémentaire finance a pour finalité de diminuer les frais financiers, ceci se fait par le biais de la maîtrise des coûts. On attend aussi :

- l'établissement de budget & tableau de bord
- l'établissement de comptes d'exploitation et de bilans
- d'assurer la disponibilité de la trésorerie

5. Le plan d'activité

L'approche par les processus a été retenue pour définir les activités du projet de mise à niveau de BATICIM. Nous proposons de superposer les arbres à problèmes, afin de visualiser les relations de cause à effet qui existent entre les différents problèmes.

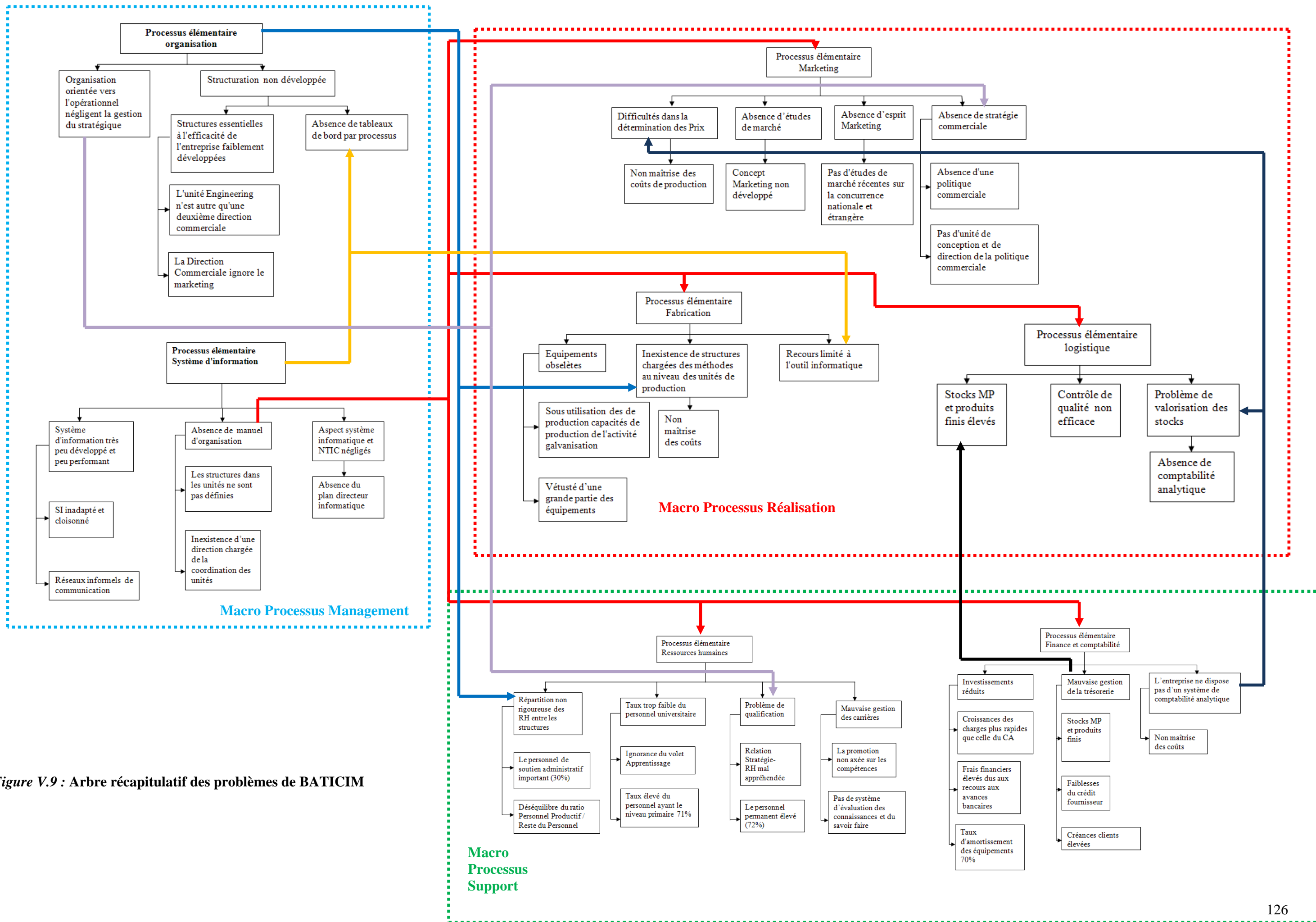


Figure V.9 : Arbre récapitulatif des problèmes de BATICIM

❖ **Plan d'activité du macro processus Management**

➤ **Plan d'activité du processus élémentaire 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.
- Le schéma doit être également conçu en prenant en considération les objectifs de la nouvelle organisation et les nouvelles pratiques ou processus de gestion instaurés qui concernent toutes les structures.

➤ **Plan d'activité du processus élémentaire système d'information**

L'activité principale relative à ce processus élémentaire consiste à 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.

La démarche suivie pour mettre en œuvre un système d'information consiste à 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.

❖ **Plan d'activité du macro processus Réalisation**

➤ **Plan d'activités du processus élémentaire Marketing :**

Pour ce processus, nous retenons trois axes d'activités :

ii. Esprit Marketing :

Un apport des spécialistes du Marketing sous forme de formations est nécessaire pour donner une attention aussi importante au marketing qu'à la production.

ii. Etudes de marchés :

Il s'agit de :

- Rechercher l'information sur le marché : liste des concurrents, taille du marché, produits vendus, comportements des consommateurs.

- Exploiter des informations internes : ventes par produit, par zone géographique, informations sur les clients et leurs réclamations.
- Réaliser les enquêtes et les sondages : ces études qualitatives et quantitatives sont lancées lorsqu'il s'agira de promouvoir un produit nouveau et de trouver un meilleur prix possible (évaluation des volumes de vente, opinions des distributeurs, motivations d'achat des consommateurs).

iii. Communication :

La démarche consiste à :

- analyser les forces et faiblesses du produit par rapport au marché visé.
- déterminer l'objectif publicitaire (cible).
- fixer le budget global de la communication.
- Choisir les actions et outils de communication en fonction de l'objectif, du budget et des moyens.

➤ Plan d'activités du processus élémentaire Fabrication

Le plan d'activités consiste à améliorer l'organisation de la production en optant pour l'approche sociotechnique ; cette méthode consiste à prendre en compte aussi bien les aspects sociaux que techniques de l'entreprise.

➤ Plan d'activité du processus élémentaire Logistique

La démarche consiste à identifier systématiquement les potentiels répondant aux objectifs de performance : capacité, coût de revient, qualité, réactivité, flexibilité.

La synthèse de compétitivité et la stratégie Supply-Chain à long terme sont établies avec les parties prenantes de l'entreprise. Le schéma directeur Supply-Chain est décliné en chantiers et ressources de développement progressif des processus et outils de gestion des opérations de l'entreprise

Un budget et un planning d'intervention et d'accompagnement sont établis pour la mise en œuvre du plan d'action à partir des meilleures pratiques et outils de gestion de Supply Chain

❖ Plan d'activité du macro processus Support

➤ Plan d'activités du processus élémentaire Ressources Humaines

Le plan d'action retenu dans le cadre de la mise à niveau de cette fonction se résume à mettre en place :

- Un plan de formation ayant comme objectifs la réduction des écarts relevés entre les profils réels et les exigences des fonctions exercées et la préparation du personnel à l'introduction de nouvelles fonctions telles qu'elles sont définies dans la nouvelle organisation.

- Un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines, permettant de fournir aux différentes structures le personnel qualifié au temps voulu.

➤ **Plan d'activités du processus élémentaire Finance**

• **Comptabilité analytique**

Il s'agit d'implémenter la comptabilité analytique de la manière suivante :

1. Diviser l'entreprise en "centres d'activités" (primaires et secondaires).
2. Procéder au découpage comptable en créant des sections primaires et secondaires calqués sur les centres d'activités.
3. Choisir une unité commune de mesure des charges pour chaque section, appelée l'unité d'œuvre.
4. Regrouper tous les coûts directs qui sont imputés directement sur les produits.

Les coûts indirects sont également imputés à chaque produit et la ventilation entre les deux coûts se fait dans chaque centre d'activités.

• **Investissement**

Pour les investissements, il s'agit de mettre en œuvre les trois étapes suivantes :

- 1^{ère} étape : La décision d'investir.
- 2^{ème} étape : L'évaluation des projets d'investissement.
- 3^{ème} étape : Le financement de l'investissement

• **Système de contrôle :**

Mettre en œuvre un système de contrôle de gestion qui fonctionne à deux niveaux :

- Niveau stratégique : contrôle de la mise en œuvre des actions et des méthodes de prévision.
- Niveau opérationnel : mesurer les écarts par rapport aux objectifs (actions correctives après interprétation des écarts).

6. La matrice du cadre logique relative au cas BATICIM

La démarche utilisée pour appliquer la méthode du cadre logique est résumée dans la matrice du cadre logique relative au cas BATICIM.

	Logique d'intervention	Moyens	Hypothèses	
Objectif global	Améliorer la performance & la compétitivité de l'entreprise		Adhésion à l'OMC, accords UE	
Objectif spécifique	L'amélioration et la mise à niveau des différents processus de l'entreprise		Volonté des dirigeants à coopérer dans le projet de mise à niveau	
Résultats	Processus organisation : ➤ restructuration et réorganisation des fonctions de l'entreprise			
	Processus système d'information : ➤ assurer le bon fonctionnement des contrôles			
	Processus marketing : ➤ être à l'écoute du client et le satisfaire en permanence			
	Processus fabrication : ➤ assurer une meilleure qualité aux meilleurs coût et délai			
	Processus logistique : ➤ meilleur stockage des matières premières			
	Processus ressources humaines : ➤ fournir un personnel qualifié en temps voulu			
	Processus finance : ➤ minimiser les frais par le biais de la maîtrise des coûts			

Activités	Processus organisation : ➤ faire un choix judicieux de l'approche organisationnelle	Stratégie de l'entreprise	
	Processus système d'information : ➤ mettre en place un système efficace d'information ➤ mettre en place un manuel complet d'organisation	Logiciel ERP, Cabinet conseil	
	Processus marketing : ➤ instaurer l'esprit marketing et faire des études de marché	Lieux de formation, financement de la formation	
	Processus fabrication : ➤ appliquer l'approche sociotechnique	Equipements de production Organisation du processus fabrication	
	Processus logistique : ➤ meilleurs pratiques et outils de gestion de Supply Chain	Audit interne, audit externe	
	Processus ressources humaines : ➤ établir un plan de formation et un système de gestion prévisionnelle	Logiciel de gestion prévisionnelle des RH (ERP) Cabinet conseil	
	Processus finance : ➤ mettre en place un système efficace de comptabilité analytique	Cabinet conseil Logiciel calcul des coûts (ERP)	

Tableau V.1 : la Matrice du cadre logique de BATICIM

IV. L'identification des processus cruciaux de l'entreprise BATICIM

Nous allons maintenant utiliser les différentes grilles présentées précédemment dans le chapitre 4 pour identifier les processus cruciaux de l'entreprise BATICIM et donc déterminer un ordre d'intervention sur les processus.

A cause des informations limitées disponibles sur l'entreprise, nous allons seulement utiliser trois grilles : la grille de maturité, la grille des processus moteurs et la grille organisation - processus.

1. la grille de maturité

Nous allons déterminer le degré de maturité pour chacun des processus suivants : fabrication, marketing, logistique, ressources humaines, finance, organisation et système d'information.

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

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

Nous avons utilisé le diagnostic général de BATICIM pour déterminer de façon approximative les différents degrés de maturité.

2. la grille des processus moteurs

Pour réaliser cette grille, nous allons nous référer à la cartographie des processus pour identifier le nombre des interactions entre chaque paire de processus.

	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.3 : La grille des processus moteurs de BATICIM

3. la grille organisation - processus

A cause du manque d'information, nous allons seulement réaliser la grille des processus transversaux. Le résultat est représenté dans le tableau suivant :

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

Tableau V.4 : La grille organisation-processus de BATICIM

Enfin, nous allons regrouper toutes les grilles en un seul tableau pour en tirer un ordre hiérarchique d'intervention :

Processus	Maturité	Processus moteur	Organisation
Fabrication	2	5	4
Marketing	1	4	3
Logistique	1	2	3
Ressources humaines	1	8	1
Finances	2	5	3
Organisation	1	12	1
Système d'information	2	6	2

Tableau V.5 : Tableau synthétique des processus cruciaux de BATICIM

D'après ce tableau, le processus le plus crucial est le processus **organisation**.

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

V. Indicateurs d'évaluation du projet de mise à niveau de BATICIM

Nous allons présenter dans cette partie les indicateurs permettant d'évaluer le projet de mise à niveau de BATICIM.

On utilisera principalement des indicateurs opérationnels jugés plus appropriés pour la mesure et l'évaluation des résultats des processus et éventuellement leurs activités respectives.

		Indicateurs Opérationnels des processus de BATICIM								
		Niveau de réalisation des résultats de l’activité (avec prévision)	Niveau de non-qualité des résultats de l’activité (avec prévision)	Niveau de réalisation des résultats du processus (avec prévision)	Niveau de non-qualité des résultats du processus (avec prévision)	Perception de la satisfaction des clients du processus	Description des interactions entre les activités du processus et les autres activités des autres processus	Description des 5 M des activités du processus	Mesure de la gravité des activités du processus	Mesure de la maturité du processus
Les processus élémentaires	Processus élémentaire organisation			Degré d’atteinte des objectifs organisation						
				Nombre de dossiers réglés dans la journée					Pourcentage de M définis pour le processus	
	Processus élémentaire système d’information								Indice de gravité	
	Processus élémentaire marketing					Niveau de satisfaction du client SONELGAZ	Coût de la formation comparé à la satisfaction du client SONELGAZ			
	Processus élémentaire fabrication	Nombre de produits ordonnancés	Nombre de non conformités créées		Nombre de réclamations clients	Capacité de satisfaire la demande	Pourcentage d’interfaces entre activités auditées dans les six derniers mois	Nombre de personnel formé	MTBF, MTTR	Niveau de productivité du personnel
	Processus élémentaire logistique	Niveau de rotation des Stocks					Coût des stocks			Indice de maturité
	Processus élémentaire ressources humaines			Niveau de qualification du personnel						
Processus élémentaire finance						Niveau d’exploitation des fonctionnalités du logiciel de calcul des coûts			Niveau de détail des connaissances des coûts	

Tableau V.6 : Tableau de bord pour le pilotage du projet de mise à niveau de BATICIM

VI. Conclusion

L'élaboration de l'arbre des problèmes et la définition du plan d'activités inscrites dans la démarche du cadre logique constituent la conception du projet de mise à niveau de BATICIM. La conception, résumée dans la matrice du cadre logique, a abouti à la définition des moyens nécessaires pour la réalisation des activités matérielles et immatérielles de mise à niveau.

L'identification des processus cruciaux de l'entreprise nous a permis de définir un ordre d'intervention qui est nécessaire en cas de manque de moyens et de ressources, ce qui reste à établir c'est les fiches de suivi des actions d'amélioration pour assurer un suivi rigoureux pour ce projet de mise à niveau.

Conclusion générale

L'internationalisation des échanges et la concurrence internationale représentent le nouveau contexte dans lequel doivent évoluer les entreprises algériennes. En effet l'adhésion à l'OMC et la création d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne auront une répercussion directe sur les entreprises algériennes non performantes. Ces dernières risquent de perdre leurs parts de marché et même de disparaître.

Pour faire face, à ce nouveau milieu concurrentiel, la restructuration et la mise à niveau sont devenues des impératifs.

Au début de notre étude, nous avons dressé le contexte de la mise à niveau en Algérie. Nous en étions sortis avec une problématique dans le déroulement de ce processus, à savoir l'insatisfaction des dirigeants des entreprises à cause de l'échec d'un grand nombre de projets de mise à niveau.

Dans ce cadre, nous avons proposé une démarche pour les projets de mise à niveau basée sur l'approche processus. À cet effet, il nous fallait, au préalable, une représentation claire du projet. Nous avons utilisé la méthode du cadre logique, qui est une méthode de formulation de projet ciblée sur les objectifs et adoptée pour les projets de développement. Nous avons adapté cette méthode selon l'approche processus pour concevoir une démarche structurée pour la formalisation et le pilotage du projet de mise à niveau.

Ainsi nous avons commencé par identifier et classer par processus les différents problèmes redondants que rencontrent les entreprises algériennes. Par la suite nous avons déterminé les objectifs et les actions qui permettent de les atteindre.

Pour ce qui est du pilotage, nous avons utilisé une méthode de détermination des processus cruciaux, ensuite nous avons conçu un tableau de bord spécifique aux processus et nous avons utilisé plusieurs outils pour le suivi du plan d'action.

Nous avons abouti au terme de notre travail, à une démarche de réorganisation et de restructuration des fonctions de l'entreprise basée sur l'organisation des processus. A la fin nous avons appliqué cette démarche au cas de l'entreprise BATICIM qui coïncide parfaitement avec le contexte de notre étude.

Ce qui a été retenu de cette étude c'est que les causes d'échec d'un projet de mise à niveau tiennent à la conception, au suivi et à l'évaluation. Un projet de mise à niveau est un défi que les entreprises devront relever si elles tiennent à ne pas perdre les parts de marchés afin d'assurer leur pérennité.

De plus, nous pouvons souligner que la réussite d'un projet de mise à niveau dépend essentiellement de sa conception initiale, car le pilotage du projet s'articule sur les problèmes et les objectifs qui sont définis directement à partir de la matrice du cadre logique.

Par ailleurs, nous avons retenu que l'approche processus est similaire à l'approche systémique qui a pour principe l'amélioration continue selon la roue de DEMING, sauf que l'approche processus ne traite pas tous les problèmes dans n'importe quel ordre, mais s'intéresse d'abord à identifier les processus clés qui ont une grande influence sur le bon fonctionnement de l'entreprise pour déterminer un ordre d'intervention.

Cette méthode s'avère parfaitement efficace pour le cas des PME/PMI qui disposent d'un budget limité pour le projet de mise à niveau.

Enfin notre travail présente plusieurs perspectives et travaux futurs qui nous semblent intéressants, nous citons à titre d'exemple, la comparaison de l'efficacité des trois approches à savoir : l'approche performance (coût, qualité, délai), l'approche fonctionnelle et l'approche processus, pour choisir la plus adaptée pour les projets de mise à niveau.

BIBLIOGRAPHIE

[ACC 2005a] Accord euro-méditerranéen entre la République Algérienne d'une part, et, la Communauté Européenne, d'autre part 22 Avril 2002

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

[ANA 2006] Analyse de l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes, 2006, Euro Développement PME.

[BAS 1988] BASILI R. & ROMBACH H., 1988, The TAME Project: Towards Improvement Oriented Software Environment, IEEE Transactions on Software Engineering, VOL. 14, NO. 6.

[BOU 1998] BOUZIDI N., 1998, 5 essais sur l'ouverture de l'économie algérienne, ENAG Editions.

[BOU 2007] BOUAMI Driss, OUZENNOU Fatima, Approche processus Identification des processus, <http://www.supmeca.fr/cpi2007/articles2007/CPI2007-124-Bouami.pdf>

[BOY 2006] BOYER L., POIREE M. et SALIN E., 2006, Précis d'Organisation et de Gestion de la Production, Les Editions d'Organisation.

[BRA 2006] BRANDENBURG.H, WOJYTYNA J-P, 2006, L'approche processus : Mode d'Emploi, Editions d'organisations.

[CAT 2000] CATTAN M., IDRISSE N., KNOCKAERT P., 2000, Maîtriser les processus de l'entreprise, Guide opérationnel, Editions d'organisation.

[FER 2002] FERNANDEZ .A, 2002, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions Organisation.

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

[HAS 2006] HASSEN-BEY M., 2006, Entreprise algérienne : Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, Alger.

[HED 2003] HEDIR.M, L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC, ENAG Editions

[ISO 2000] Norme ISO 9001 version 2000, système de management de la qualité

[KAR 2003] KARI O., 2003, La méthode du cadre logique, Agence suédoise de coopération internationale au développement.

[MEN 1999] MENDOZA.C, 1999, Tableaux de bord pour managers, Guide de Gestion RF

[MIT 2000] MITONNEAU H., 2000, Déterminer les processus et démontrer leur efficacité, Qualité références.

[MIT 2003] MITONNEAU H., 2003, Réussir l'audit des processus : présentation des méthodes et techniques de l'audit de processus, AFNOR

[MIT 2006] MITONNEAU H., 2006, Réussir l'audit des processus : un nouveau référentiel pour une nouvelle vision de l'audit.

[NAC 2007] 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.

[SAU 2006] SAULOU J-Y., 2006, Tableaux de bord pour décideurs qualité, AFNOR.

[SEG 2000] SEGOT J. ET MATHIEU S., Juin 2000, Qualitique, Editions d'Organisation.

[TES 2001] TESSIER F., 2001, Examen probatoire en organisation : Influence de l'approche processus de la norme ISO 9001 version 2000 sur l'organisation actuelle d'une unité de production.

[VER 1987] VERMOT-GAUD C., 1987, Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Les Editions d'Organisation.

[VIL 2003] VILLALONGA C., 2001, L'audit Qualité Interne, Editions DUNOD, PARIS.

SITOGRAPHIE

[APP] www.approche-processus.com

[BAT] <http://www.baticim.dz>

[CCI] <http://www.ccioranie-dz.com/>

[WEB GI] Génie industriel, <http://www.genie-industriel.org>

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

Autres Ouvrages Consultés

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.

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.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Accord d'association Algérie – UE (articles 8 & 9)

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la mise à niveau

Annexe 3 : La check-list ou le questionnaire d'audit

Annexe 4 : Grille d'audit processus

Annexe 5 : Fiche d'action d'amélioration

Annexe 6 : Tableau de suivi d'actions

Annexe 1 : Accord d'association Algérie – UE (articles 8 & 9)

Article 8

Les produits originaires de l'Algérie sont admis à l'importation dans la Communauté en de droits de douane et taxes d'effet équivalent et de restrictions quantitatives ou mesures d'effet équivalent.

Article 9

1. Les droits de douane et taxes d'effet équivalent applicables à l'importation en Algérie aux produits originaires de la Communauté dont la liste figure à l'annexe 2 sont supprimés dès l'entrée en vigueur de l'accord.

2. Les droits de douane et taxes d'effet équivalent applicables à l'importation en Algérie aux produits originaires de la Communauté dont la liste figure à l'annexe 3 sont éliminés progressivement selon le calendrier suivant :

- Deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 80% du droit de base ;
- Trois ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 70 % du droit de base ;
- Quatre ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 60% du droit de base ;
- Cinq ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 40 % du droit de base ;
- Six ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 20 % du droit de base ;
- Sept ans après l'entrée en vigueur de l'accord, les droits restants sont éliminés.

3. Les droits de douane et taxes d'effet équivalent applicables à l'importation en Algérie aux produits originaires de la Communauté autres que ceux dont la liste figure aux annexes 2 et 3 sont éliminés progressivement selon le calendrier suivant :

Deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe sont ramenés à 90%

- Trois ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 80 % du droit de base ;

- Quatre ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 70% du droit de base ;
- Cinq ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 60 % du droit de base ;
- Six ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 50 % du droit de base ;
- Sept ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 40 % du droit de base ;
- Huit ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 30 % du droit de base ;
- Neuf ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 20 % du droit de base ;
- Dix ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 10 % du droit de base ;
- Onze ans après l'entrée en vigueur de l'accord, chaque droit et taxe est ramené à 5 % du droit de base ;
- Douze ans après l'entrée en vigueur de l'accord, les droits restants sont éliminés.

4. En cas de difficultés graves pour un produit donné, le calendrier établi en vertu des paragraphes 2 et 3, peut être révisé d'un commun accord par le Comité d'association, étant entendu que le calendrier pour lequel la révision a été demandée ne peut être prolongé pour le produit concerné au-delà de la période maximale de transition visée à l'article 6. Si le Comité d'association n'a pas pris de décision dans les trente jours suivant la notification de la demande de l'Algérie de réviser le calendrier, celui-ci peut, à titre provisoire, suspendre le calendrier pour une période ne pouvant dépasser une année.

5. Pour chaque produit, le droit de base sur lequel les réductions successives prévues aux paragraphes 2 et 3 doivent être opérées, est constitué par le taux visé à l'article 18.

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse de l'impact de la MÀN



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 diagnostic	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

	Management
	Qualité
	Production
	Marketing
	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 ?

	Moins d'un an
	Entre 1 et 2 ans
	Entre 2 et 3 ans
	Entre 3 et 4 ans
	Plus de 4 ans

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

	Management
	Qualité
	Production
	Marketing
	Finance
	Autres

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

	Coût	Délais	RH	Raisons externes
Raisons actions				

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.

	Très satisfaisante
	Satisfaisante
	Peu satisfaisante
	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 ?

	Connaît une meilleure implication de son personnel
	Est plus dynamique
	Est plus compétitive
	Autres

6. Expression libre – Nouvelles attentes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 3 : La check-list ou le questionnaire d'audit

❖ **Ligne pilotage**

- **Finalité du processus**

- ✓ **Check-list**

- la finalité du processus est elle clairement identifiée ?
 - être-elle en rapport avec les principales missions qui sont la raison d'être de l'entreprise ?
 - est-elle cohérente avec les orientations en cours ?
 - le pilote du processus est il clairement identifié ?
 - son rattachement à une autorité est il défini ?
 - ce rattachement est il cohérent avec l'organigramme ?
 - existe-t-il des ambiguïtés potentiellement conflictuelles avec d'autres autorités ?
 - les liens du pilote du processus avec les responsables des différents services utilisés pour mettre en œuvre le processus sont ils gérés efficacement ?

- ✓ **Preuve d'audit**

- cartographie des processus.
 - politique qualité, charte d'engagement.
 - organigramme.
 - définition de fonction, lettre de mission du pilote du processus.
 - comptes rendus de revue de direction.

- **Indicateurs de performance**

- ✓ **Check-list**

- les indicateurs permettent-ils de renseigner sur l'accomplissement de la finalité du processus ?
 - les indicateurs sont ils représentatifs de l'aptitude du processus à atteindre les résultats planifiés ? à réaliser les objectifs définis ?
 - les indicateurs comportent-ils des informations relatives aux différentes parties intéressées pour ce processus ?
 - les indicateurs sont ils rafraîchis à une fréquence permettant de maîtriser les phénomènes représentés ?
 - les indicateurs sont-ils facilement interprétables ?

- ✓ **Preuve d'audit**

- tableaux de bord de la direction.
 - tableaux de bord et indicateurs spécifiques du processus.
 - comptes rendus des réunions de direction.

- affichages.
- Contribution au processus de management de l'amélioration continue.

- ✓ **Check-list**
- la direction réunit-elle régulièrement les pilotes de processus ?
- le pilote du processus participe t il au déploiement des objectifs de la direction ?
- les plans de formation et les programmes d'audit sont-ils établis de concert avec le pilote du processus ?
- les réorganisations font-elles l'objet d'une planification intégrant les processus ?
- les besoins en ressources des processus sont-ils examinés avec le pilote du processus et sont-ils satisfaits ?
- les performances du processus sont-elles analysées avec le pilote du processus ?
- les plans d'amélioration sont –ils élaborés en concertation avec le pilote du processus ?

- ✓ **Preuves d'audit**
- comptes rendus des réunions de direction et de la revue de direction.
- relevés de décision
- programme d'audits.
- plan de formations.
- Indicateur de performance du processus.

❖ Ligne production

• Activités

- ✓ **Check-list**
- les activités ainsi que les rôles des acteurs sont-ils clairement définis ?
- un planning des activités a-t-il été établi ?
- l'information des acteurs est elle claire et réalisée à temps ?
- les responsables s'assurent ils de la faisabilité des ordres passés ?
- les acteurs connaissent ils les exigences des clients ?
- les acteurs connaissent ils les objectifs qui les concernent ?
- les acteurs connaissent-ils les résultats les concernant (dont satisfaction du client) ?
- le contrôle des opérations effectuées est il assuré ?
- les ressources humaines utilisées correspondent elles à celles prévues (compétences) ?
- les acteurs sont ils motivés ?

- les conditions de sécurités sont elles respectées ?
- les ressources utilisées sont elle dans l'état nécessaire pour assurer le bon niveau de performance ?

✓ **Preuves d'audit**

- cahier des charges client.
- ordre de mission.
- dossier de fabrication plannings.
- procédures.
- modes opératoires.
- réglementations.
- règlement intérieur.
- comptes rendus d'activité.
- enregistrements relatifs au produit/service.
- déclarations de fait des audités.

• **Entrants**

✓ **Check-list**

- les demandes du « client » sont elles clairement enregistrées et parviennent elles sans délais aux acteurs en charge de leur traitement ?
- les exigences des clients sont elles établies ?
- les informations provenant des autres processus sont-elles reçues à temps ?
- les canaux de communication avec le client et les processus amont fonctionnent-ils régulièrement ?
- la réception et la diffusion des informations relatives a la satisfaction des clients (dont processus amont) sont elles organisées ?

✓ **Preuves d'audit**

- demande du client (qui peut être le processus en amont).
- commande client (qui peut être le processus en amont).
- informations provenant des processus support et des autres processus.
- informations sur la satisfaction des clients.

• **Sortants**

✓ **Check-list**

- les demandes transmises aux processus aval et aux processus support sont-elles claires et leur bonne diffusion est elle assurée ?
- des engagements de service sont-ils établis avec les processus support et les processus aval ?
- des demandes d'évaluation sont elles transmises aux clients (dont processus aval) ?
- les résultats obtenus sont-ils établis et diffusés aux intéressés ?

✓ **Preuve d'audit**

- les produits du processus (tangibles ou immatériels tels que documents).
- documents traçant la sortie des produits et services.
- demandes transmises aux processus aval et aux processus support.
- enquêtes de satisfaction émises.
- états d'activité.

❖ **Ligne ressources**

• **Ressources**

✓ **Check-list**

- les moyens requis sont-ils fournis au niveau attendu et dans les délais demandés ?
- une politique RH existe-t-elle pour gérer les carrières et les métiers ainsi que leur évolution ?
- cette politique offre t elle le support requis pour évaluer la compétence des RH ?
- des moyens de mise à niveau sont-ils fournis ?
- les besoins d'effectifs sont-ils satisfaits ?
- un cursus d'intégration est il organisé ?
- prévoit-il la formation à la politique qualité et au SMQ ?
- les besoins des RH sont ils anticipé ?
- les services ou processus utilisés en ressources sont-ils identifiés ?
- un engagement de service est il établi ?
- les relations avec ces entités font elles l'objet de dispositions établies ?
- les services requis sont ils obtenus au niveau attendu ?
- des plans d'amélioration sont ils convenus ?

✓ **Preuves d'audit**

- politique RH.
- Grille de compétences.
- définitions de fonction.
- cursus carrières et métiers.
- plan de formation.
- enregistrements des formations.
- comptes rendus d'évaluation de compétences.
- enregistrements relatifs aux embuches.
- dossiers d'entretiens annuels.
- notes de service d'attribution de fonction.
- taux d'accidents.
- taux d'absentéisme.
- taux de mobilité.
- taux de service des moyens utilisés.

Annexe 4 : Grille d'audit processus

GRILLE D'AUDIT OU D'EVALUATION D'UN PROCESSUS

nom du processus :	
responsable :	
finalité du processus :	
date de l'audit :	auditeur(s) / évaluateur(s) :

échelle d'évaluation :	0	<i>pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...</i>
	1	<i>partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>
	2	<i>majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>
	3	<i>totalemment réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>

DOCUMENTATION	0%	commentaires :
Le processus est documenté.	0	
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs.	0	
La documentation est pertinente (niveau de détail. forme. accessibilité...).	0	
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation. gestion des versions...).	0	
La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière.	0	

INTERFACES/EXIGENCES	0%	commentaires :
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont).	0	
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées.	0	
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval).	0	
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés.	0	
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	0	
Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus.	0	

MOYENS/RESPONSABILITES	0%	commentaires :
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié.	0	
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante.	0	
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies.	0	

Annexes

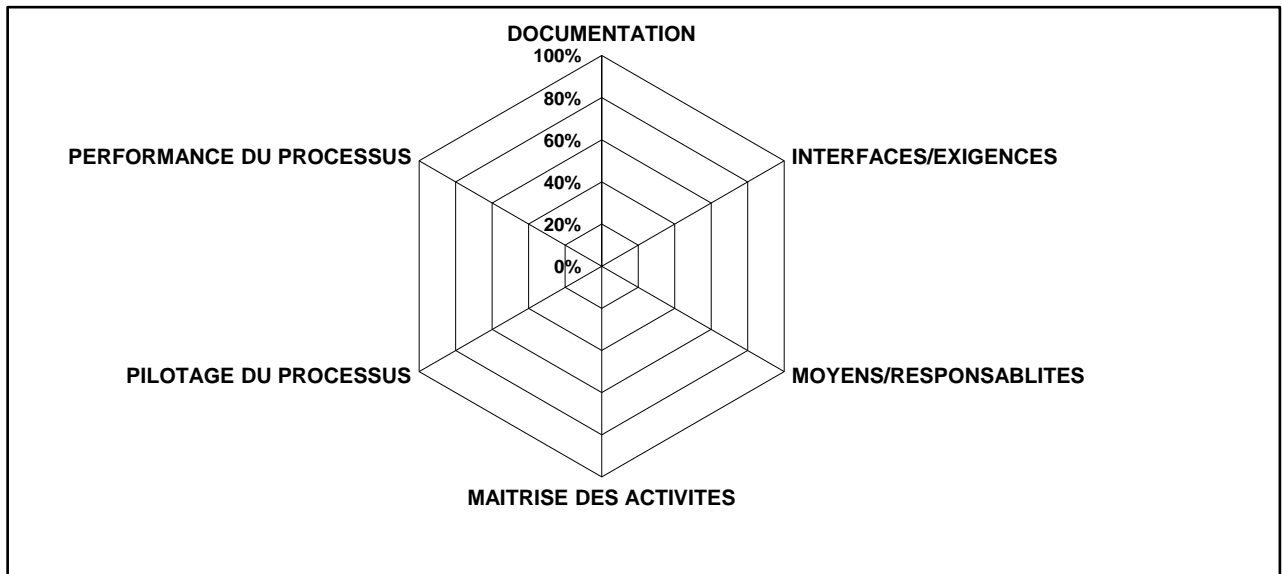
Les instances de pilotage du processus sont définies.	0	
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif).	0	
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes.	0	
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues.	0	
Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis.	0	
Le processus dispose d'infrastructures suffisantes.	0	
Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure).	0	

MAITRISE DES ACTIVITES	0%	commentaires :
La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais.	0	
Pour chaque commande (dossier, lot, projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles.	0	
Les contrôles à effectuer sont définis.	0	
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques.	0	
Les contrôles font l'objet d'une traçabilité.	0	

PILOTAGE DU PROCESSUS	0%	commentaires :
Des objectifs ont été définis pour le processus.	0	
Ces objectifs sont pertinents.	0	
Ces objectifs sont connus.	0	
Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière.	0	
Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement.	0	
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles.	0	
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement.	0	
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin.	0	
Ces actions sont suivies.	0	
Leur efficacité est vérifiée.	0	

PERFORMANCE DU PROCESSUS	0%	commentaires :
Les délais sont tenus.	0	
Les objectifs sont atteints.	0	
Le client est satisfait.	0	

EVALUATION GLOBALE : **0%**



Annexe 5 : Fiche d'action d'amélioration

FICHE D'AMELIORATION DE LA QUALITE				Fiche N° <input type="text"/>
Emetteur	Nom :	Prénom :	Service :	Date :
Signalement	Dysfonctionnement suite à réclamations <input type="checkbox"/>	Dysfonctionnement organisationnel, réglementaire, technique <input type="checkbox"/>	Ecart suite à un audit <input type="checkbox"/>	Proposition d'amélioration <input type="checkbox"/>
1 - EXPOSE DU CAS - Quel est le problème ou le risque ? (éléments observés)				
2 - TRAITEMENT IMMEDIAT REALISE - Qu'a-t-on fait pour corriger immédiatement le problème ?				
3 - ANALYSE DES CAUSES - Pourquoi le problème s'est-il produit ? Quel est le risque que cela se reproduit ?				
<input type="checkbox"/>	Action impossible ou non retenue		Motif(s) :	
4 - ACTION RETENUE - Ce que l'on a prévu de faire pour éviter que le problème se reproduit.				
QUI	QUOI			ECHEANCE
5 - EVALUATION DE L'EFFICACITE DE L'ACTION - Vérification que le problème ou le risque a effectivement disparu.				
QUI	COMMENT	RESULTATS ATTENDUS	ECHEANCE	
Mesure et suivi de l'efficacité de l'action				
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
L'action a-t-elle été efficace				
oui				
non				
Si non :				
POURQUOI			SUITE RESERVEE	
			Nouvelle Action fiche progrès N° Revue de direction du :	

*Annexe 6 : Tableau de suivi d'actions*dernière
mise à jour :

N°	Origine	Processus	Description du problème	Causes identifiées	Action(s) décidée(s)	Nature	Responsable(s)	Date cible	Résultat attendu	Avancement	Observations
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											