

**MINISTÈRE DE RENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM- Pôle Universitaire de KOLÉA.



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management Stratégique et Système D'information

Les indicateurs de performance dans l'optimisation de processus

**Cas : processus commerciale – l'Entreprise Nationale de Transport
Maritime des Voyageurs**

Elaboré par : Houda TEGGAR

Encadré par : Dr. Messaoud ZEROUTI

2018/2019

Résumé

Améliorer les processus pour une meilleure gestion et une bonne compréhension du comportement des clients, afin de répondre à leurs besoins. Cette démarche vise à mettre les clients au centre des préoccupations de chaque processus et devenir un excellent moyen pour faire bouger l'économie de l'entreprise, ainsi atteindre les objectifs de la performance. Notre recherche vise à appliquer les principes de cette démarche sur la direction commerciale de l'Entreprise Nationale du Transport Maritime. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative où nous avons interviewé un nombre limité de responsables afin d'avoir des informations plus cohérentes et fiables. Les résultats de cette recherche montrent un des outils de contrôle de gestion « les indicateurs de performance » et leur importance dans l'amélioration continue du processus interne de l'entreprise.

Mots clés : indicateur de performance, optimisation, processus interne.

Abstract

Improve processes for better management and understanding of customer behavior to meet their needs. This approach aims to put the customers at the center of the concerns of each process and become an excellent way to move the economy of the company, thus achieving the objectives of the performance. Our research aims to apply the principles of this approach to the commercial direction of the National Maritime Transport Company. To do this, we adopted a qualitative approach where we interviewed a limited number of managers in order to have more consistent and reliable information. The results of this research show a management control tools "performance indicators" and their importance in the continuous improvement of the internal process of the company

Key words: key performance, optimization, internal process.

ملخص

تطوير عمليات الإدارة وفهم سلوك الزبائن لتلبية احتياجاتهم، بحيث يهدف هذا النهج إلى وضع الزبائن في مركز اهتمامات كل عملية لتصبح وسيلة ممتازة لتحريك اقتصاد الشركة، وبالتالي تحقيق أهداف الأداء. يهدف هذا البحث العلمي إلى تطبيق مبادئ هذا النهج على الفرع التجاري للشركة الوطنية للنقل البحري. للقيام بذلك، اعتمدنا مقاربة نوعية حيث قابلنا عددًا محدودًا من المسيرين من أجل الحصول على معلومات أكثر اتساقًا وموثوقية. و تظهر نتائج هذا البحث أدوات التحكم في الإدارة "مؤشرات الأداء" وأهميتها في التحسين المستمر للعملية الداخلية للشركة.

الكلمات المفتاحية: مؤشر الاداء، المثالية، العملية الداخلية.

Remerciement

Avant tous, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour réaliser ce travail.

Ma gratitude, ma reconnaissance et mon profond respect à mes promoteurs M^{me} Louifi Sakina et Mr Benallou Yacine pour son suivi, sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations ainsi Mme Amaria Zeouali la directrice régionale de l'ouest, et tout le personnel de l'ENTMV qui nous a fait bénéficier d'une pareille formation.

Mon encadreur Mr Missoud Zerouti qui m'a suivi tout au long de cette période et m'a conseiller sur l'orientation que celui-ci devait prendre.

Aucun mots se sauront exprimer mon respect, mon amour éternel mon remerciement pour le soutien, et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours, et que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux et le fruit de vos sacrifices, mes chers parents : othmane et Beddiare Rachida et mes sœurs : Hadjer, Hanane, Hanaa et mon cher frère Hichem que dieu vos garde et vous bénisses pour moi à l'éternel.

Merci énormément mes chers amis : Siham, Hadjer, Melaaz, Wahiba, Aziz et Mohamed.

En fin, je ne peux achever ce travail sans exprimer ma gratitude à tous les enseignants et le groupe administratif de l'école nationale supérieure de management pour leur dévouement et leur assistance tout au long de notre formation.

TABLE DE MATIERES :

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT	II
TABLE DE MATIÈRE	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ABRIVIATIONS	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE	4
1. Contexte et objectif de recherche.....	5
2. Pertinence de la recherche	6
2.1. Pertinences managériales	6
2.2. Pertinence scientifique	7
3. Question de recherche	7
4. Cadre méthodologique	8
4.1. le choix du terrain de recherche	8
4.2. types de recherche	8
4.3. la méthode de recherche	8
4.4. les outils de collecte de données	8
4.4.1. La documentation.....	8
4.4.2. Les entretiens semi-directifs	9
5. Contexte organisationnel	9
5.1. Historique de l'entreprise ENTMV	9
5.1.1. présentation de l'ENTMV.....	10
5.1.2. l'organisation de l'ENTMV	11
5.2. la direction commerciale au sein de l'ENTMV.....	13
5.2.1. l'activité de la direction commerciale	13
5.2.2. schéma organisationnel de la DC	14

CHAPITRE II : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	15
1. L'analyse de l'environnement	16
1.1. la mission et la vision de l'entreprise	16
1.1.1. la mission de l'ENTMV	16
1.1.2. la vision de l'ENTMV	16
1.2. Les objectifs de l'ENTMV	17
1.3. l'analyse SWOT	17
1.3.1. l'analyse interne	17
1.3.2. l'analyse externe	18
1.4. Les 5 forces (+1) de PORTER	19
1.5. Les groupes stratégiques	23
1.6. synthèse des résultats d'analyse	24
2. L'analyse de processus	25
2.1. L'optimisation de processus	25
2.2. la démarche de management par les processus	28
3. L'identification des processus	30
3.1. Présentation de cartographie	31
3.2. les présentations graphiques	31
4. Evaluation du processus existant	40
4.1. Tableau d'audit	40
4.2. Les critiques.....	45
5. la démarche performance	46
5.1. Analyser les processus et proposer des solutions	48
5.2. Introductions des indicateurs de performance	49
Conclusion	51
Références bibliographiques	53
Annex A : Guide d'entretien semi-directif	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Démarche cartographie	32
Tableau N°02 : fiche d'évaluation	41
Tableau N°03 : Propositions d'amélioration de processus	48
Tableau N°04 : présentation des indicateurs de performance à mise en place.....	50

LISTE DES FIGUERES

Figure N°01 : l'organigramme de l'ENTMV	12
Figure N°02 : schéma organisationnel de la DC	14
Figure N° 03 : l'analyse SWOT sur l'ENTMV	18
Figure N°04 : les 5(+1) forces de porter sur l'ENTMV	21
Figure N°05 : les 5 (+1) forces de la concurrence sur l'ENTMV	22
Figure N°06 : les groupes stratégiques sur l'ENTMV	23
Figure N°07 : présentation schématique des composants d'un système et les éléments d'un processus	27
Figure N°08 : les sept étapes de la démarche de pilotage par les processus	29
Figure N°09 : cartographie de processus de l'ENTMV (niveau 01)	33
Figure N°10 : cartographie de processus de l'ENTMV (niveau 02)	35
Figure N°11 : cartographie de processus de l'ENTMV (niveau 03)	38
Figure N°12 : graphique de la maturité de processus	45

LISTE DES ABREVIATIONS

AMIDPV : ambitieux, motivants, inspirants, distinctifs, pertinents et vari.

CA : chiffre d'affaire

DC : direction commerciale.

ERENAV : Entreprise Nationale de la Réparation Navale.

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management.

ENTMV : Entreprise Nationale de Transport Maritime.

GATMA : Groupe Algérien de Transport Maritime

GEMA : Générale Maritime

ISO: International organization of standardization.

SMART : spécifique, mesurable, accessible, réal, temporel

SNTM/CNAN: Société Nationale de Transport Maritime/ Compagnie Nationale Algérienne de Navigation.

SWOT: strengths, weakness, opportunities, threats

WEB: World Wide

INTRODUCTION

Depuis longtemps, l'homme à exploiter les mers et les océans pour satisfaire ses besoins ; l'élimination des barrières aux échanges mondiaux, la révolution technologique de l'industrie et de domaine touristique, contribuent considérablement au développement de l'économie maritime.

A cette période, le transport maritime était cher et dangereux. De nos jours, ce type de transport est devenu le moyen le plus économique et le plus sécurisé permettant de transporter de grandes quantités de marchandises sur différentes longues lignes.

Les pouvoirs publics Algériens visent à renforcer ce moyen de transport et poursuivre les grandes infrastructures portuaires en offrant tous les moyens matériels, immatériels et financiers pour accroître l'efficacité de ce mode de transport.

Depuis les années 70, Le groupe Algérien de transport maritime exécute des actions prioritaires dans le secteur de transport maritime, comme la modernisation des ports, développement des nouvelles lignes et l'achat des nouveaux navires au niveau de transport de marchandises (Ibn-Khaldoun, Jbel El-OnkII, Djurdjura) et voyageurs (comme Ziralda, Hogar).

Après quelques années, le groupe Algérien de transport maritime a vécu des difficultés dans la gestion des différents domaines (transport maritime des voyageurs et de marchandise), plus la restructuration organique et financière des grandes entreprises Algériennes comme la GATMA, dégage des moyennes entreprises, avec un personnel compétent et une santé financière équilibrée.

L'entreprise nationale de transport maritime, est une filiale de groupe nationale de transport maritime vise à fournir un service de transport maritime des voyageurs concurrentiels correspondant aux exigences des clients. L'entreprise exerce dans un environnement concurrentiel et la maîtrise de son processus interne lui donne un moyen de vérification et de mesure des écarts par rapport au plan suivie.

Le management par le processus est une approche qui permet à l'entreprise de piloter sa performance et garantir sa continuité par une présentation méthodique d'une organisation ou d'une activité pour définir les points faibles d'un processus et pour exécuter les actions correctives. Cette approche a défini le processus comme un ensemble d'activités en interaction permanente qui transforment des éléments d'entrées à des éléments de sortie.

L'approche processus guide l'entreprise à élaborer un processus de pilotage qui lui permet d'avoir une amélioration continue de son processus interne. C'est une nouvelle théorie basée sur l'approche systémique, qui mesure la capacité d'un système de s'adapter avec un environnement dynamique.

D'après cette approche, la performance d'une entreprise c'est sa capacité à atteindre des objectifs bien définies, par le renforcement de la transparence et l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de processus interne, à travers une identification des indicateurs de performance qui mesure la réalisation d'un objectif.

Notre étude consiste à proposer cette démarche d'amélioration de processus interne au sein de la direction commerciale de l'ENTMV, à travers une identification d'un ensemble d'indicateurs clés de performance.

Pour arriver à réaliser l'objectif de notre étude, on a basé dans notre recherche sur une démarche qualitative de type recherche-action, et pour atteindre le but de ce projet, on a structuré notre travail en deux chapitres :

Dans le premier chapitre nous allons expliquer le contexte de la recherche, les objectifs, la pertinence managérial et scientifique ainsi que le cadre méthodologique et les étapes de collecte de données sur le terrain.

Dans le deuxième chapitre nous allons discuter les résultats de notre analyse.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

1. Contexte et objectif de recherche :

De par le monde, les services de transport maritime de voyageurs peut être considéré comme un des moteurs de développement économique et touristique des économies nationales. Tel est le cas de l'Algérie où plusieurs actions ont été appliquées sur les entreprises afin de redynamiser ce secteur. Pour cela, en 1987, et à l'issue de la restructuration de l'entreprise Sntm/Cnan, l'Entreprise Nationale de Transport Maritime de Voyageurs voit le jour, une nouvelle entreprise avec un nouveau statut, qui fait face à un défi qui s'annonce ambitieux pour elle, mais pas une mission impossible pour le personnel de l'ENTMV/Algérie-ferries assez compétant avec une longue expérience au sein de la Cnan.

Pour une entreprise nouvellement créée avec un personnel compétant, le processus interne de l'organisation à donner un sens à cet expérience, de participer à la pensée consciente, et aux raisonnements ainsi qu'à l'imagination et la créativité. Pour cela l'entreprise a besoin d'un outil de mesure et d'appréciation ; pour pouvoir vérifier l'exécution du travail par rapport aux objectifs fixés, et réagir au bon moment pour réussir le bon déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Dans l'objectif d'étudier la performance au niveau de l'ENTMV, nous avons effectué notre stage au sein de la direction commerciale (DC) d'Alger, dont lequel nous avons tenté d'étudier l'environnement de l'entreprise puis l'identification de ses processus internes.

La finalité de notre recherche est de permettre à l'entreprise de s'adapter avec un environnement à la fois compliqué et dynamique, plus une puissance de pilotage de la performance de la DC à travers une proposition des indicateurs de performances qui va lui permettre d'analyser la réalisation des tâches par rapports aux objectifs à atteindre ce qui va décliner la stratégie de l'entreprise et arriver à une orientation concrète de son activité tout en complétant l'analyse de l'environnement de l'entreprise par des outils qualitatifs plus une cartographie de processus interne pour une meilleure, une claire et une globale compréhension de processus pour arriver au final à identifier les indicateurs de performances qui permettant l'optimisation du processus interne.

Pour y arriver nous avons arrêté quelques objectifs :

- ✓ Analyser l'environnement de l'entreprise.
- ✓ Etudier le processus interne de l'entreprise.
- ✓ Identifier les processus interne de l'entreprise.
- ✓ Réaliser la cartographie de processus interne.
- ✓ Identifier les indicateurs de performance de processus interne.

1. Pertinence de la recherche :

Depuis le lancement du processus de libéralisation de l'économie algérienne, les entreprises évoluent dans un environnement instable et plus concurrentielle. Les managers des entreprise sont appelé à travailler pour améliorer la performance.

L'objectif de notre travail est de fournir aux managers de l'entreprise l'ENTMV une aide à la décision afin d'améliorer la performance du processus interne.

1.1. Pertinences managériales :

L'environnement managérial des affaires en Algérie a beaucoup changé ces dernières années, ce qui a obligé une adaptation rapide des entreprises algériennes publiques par un renforcement de leurs systèmes managériales.

En effet, des nombreux outils de gestion qui sont actuellement utilisés, sont généralement des rapports, qui ne permettent pas de prendre des décisions rapides et immédiates. Ils sont généralement très compliqués et portent beaucoup d'information inutile. Après une longue recherche sur les outils d'analyse, les indicateurs de performance font partie de ces outils qui aident à la prise de décision d'une façon claire et rapide.

L'intégration des indicateurs de performance au sein de la commerciale de l'ENTMV vont aider les dirigeants à prendre des décisions adéquates au bon moment pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.2. Pertinence scientifique :

De nombreux travaux scientifiques réalisés à l'échelle internationale confirment l'importance des indicateurs de performance dans l'optimisation de processus interne au sein des organisations. D'où notre motivation à s'intéresser dans le cadre de ce mémoire à l'étude d'une entreprise Algérienne et le rôle des indicateurs de performance dans l'optimisation de leurs processus interne.

2. Question de recherche :

D'après le choix de notre thème de ce mémoire, nous avons essayé de détecter un besoin réel au sein de la DC de l'ENTMV, et ceci lors des entretiens réalisés au sein de l'entreprise qui nous ont donné des aidé à formuler notre problématique de recherche pour laquelle nous allons essayer d'apporter des réponses. Pour ce faire, nous allons réaliser une analyse de l'entreprise et ses processus d'identifier les indicateurs clés de performance permettant d'optimiser leur processus interne et donc son système de gestion.

Et pour y arriver nous avons posé la problématique suivante :

« Comment peut-on optimiser le processus interne de la direction commerciale de l'Entreprise Nationale de Transport Maritime de voyageurs à travers l'utilisation des indicateurs de performance comme un outil de contrôle de gestion ? »

Et pour mieux appréhender la problématique posée, nous avons formulé les sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?
- Comment arriver à choisir les indicateurs de performance de processus interne?

3. Cadre méthodologique

3.1. le choix du terrain de recherche :

On a eu l'opportunité de réaliser notre travail de recherche au sein d'une entreprise Algérienne aussi importante et leader dans son secteur que l'entreprise nationale de transport maritime des voyageurs « Algérie-Ferries », le défi était donc très important pour notre travail.

D'autre part, l'ENTMV est une entreprise qui cherche l'amélioration continue de la performance de son processus interne, qui nous a donné l'opportunité de réaliser notre travail avec une fourniture complète des informations dont on avait besoin dans notre recherche pour être plus objectifs et en fin donner un sens à notre recherche.

3.2. types de recherche :

Dans le cadre d'une meilleure compréhension de la problématique, et dans le soucis de contribuer à la résolution, on a essayé d'intégrer un nouveau style de management dans l'entreprise par l'application de l'approche processus sur la direction commerciale de l'ENTMV, à travers une cartographie de processus de pilotage afin de l'analyser et proposer un outil d'optimisation, ce qui nous amène à la démarche positivisme « Recherche Action »

3.3. la méthode de recherche :

Pour réaliser notre recherche on a basé sur une approche quantitative qualitative, qui répond à nos besoins et nos objectifs de recherche ; ce dernier a débouché sur une exploratoire et donc une analyse fiable des processus.

3.4. les outils de collecte de données :

Afin d'arriver à réaliser les objectifs fixés, on a basé dans la collecte des données sur deux techniques principales :

3.4.1. La documentation :

Pour une vision complète sur le sujet de la recherche, on a effectué des recherches bibliographiques basée principalement sur la bibliothèque de l'ENSM. Les sources

étaient diverses : des livres, des mémoires et des articles scientifiques qui nous ont aidés à comprendre l'approche processus et l'appliquer sur le terrain ;

En outre, des sites internet et des thèses scientifiques en ligne liées à la démarche de management par processus, ainsi qu'à l'optimisation de ces derniers ont été utilisés afin d'enrichir davantage notre travail.

D'un point de vue pratique, l'ENTMV nous a fournis tous les documents nécessaires pour réaliser cette étude, tels que la charte de l'entreprise, des catalogues, et des documents internes...

3.4.2. L'entretien semi-directif:

Ce type d'entretien présente une technique d'enquête qualitative. C'est le type le plus souvent utilisé car il permet aux chercheurs d'avoir des avis et des données sur un sujet précis, de comprendre les opinions de l'enquêté, d'avoir plus de détails sur des points importants, ainsi la mise en place d'une démarche participative.

Notre guide d'entretien groupes un ensemble de questions, ouvertes mais ciblés sur les processus interne de l'ENTMV, et beaucoup plus sur le processus d'élaboration d'une stratégie commerciale.

4. Contexte organisationnel :

Nous allons aborder dans cette partie une présentation générale de l'ENTMV et on se focalisera sur la direction commerciale de l'entreprise d'Alger.

4.1. Historique de l'entreprise ENTMV :

La Sntm/Cnan (Société Nationale de Transport Maritime/ Compagnie Nationale Algérienne de Navigation) a été divisée en cinq entreprises nationales en 1987, suite à la restructuration des entreprises algériennes, ces entreprises qui ont vu le jour sont les suivantes :

- ENTMV : Entreprise Nationale de Transport Maritime des voyageurs (Algérie-ferries).
- ERENAV : Entreprise Nationale de la Réparation Navale.

- GEMA : Générale Maritime (approvisionnement).
- Sntm/HYPROC : Entreprise Nationale de Transport des HYDRO-CARBURE (Arzew)
- CNAN/ MARCHANDISE : Entreprise Nationale de Transport des marchandises.

4.1.1. présentation de l'ENTMV :

L'ENTMV a été créé par le décret n°87-155 du 14 juillet 1987, elle a pris le statut d'une entreprise publique économique en application du décret n°88/01 du 12 janvier 1988. Son champ d'intervention a été clairement défini par sa propre dénomination : assurer, développer, moderniser et rentabiliser toutes les activités inhérentes au transport maritime des voyageurs et de leurs véhicules.¹

L'ENTMV assure le transport maritime des passagers et des auto-passagers grâce à des moyens propres à elle, car elle est dotée de trois navires en propriété de types Car-ferry qui sont les suivants :

- Tariq-Ibn ziyad : c'est navire qui a été acquis le 1995, acheté par une société de fabrication de bateaux espagnol, dont la capacité de 1300 passagers, 500 véhicules.
- Tassili II : c'est un navire qui a été acquis le 22 octobre 2004, dont la capacité de 1300 passager, 300 véhicules.
- El Djazair II : c'est un navire qui a été acquis le 24 mai 2005, dont la capacité de 1300 passagers, 300 véhicules

Et avec un autre Car-ferry en location (affrètement) que l'entreprise réceptionne chaque année pendant la saison de l'été (estivale), il s'agit de l'ELYROS, dont la capacité de 1200 voyageurs, 600 véhicules.

Elle dispose d'un siège social à Alger-5 et 6 rue J.JEHRU- avec sept directions générales :

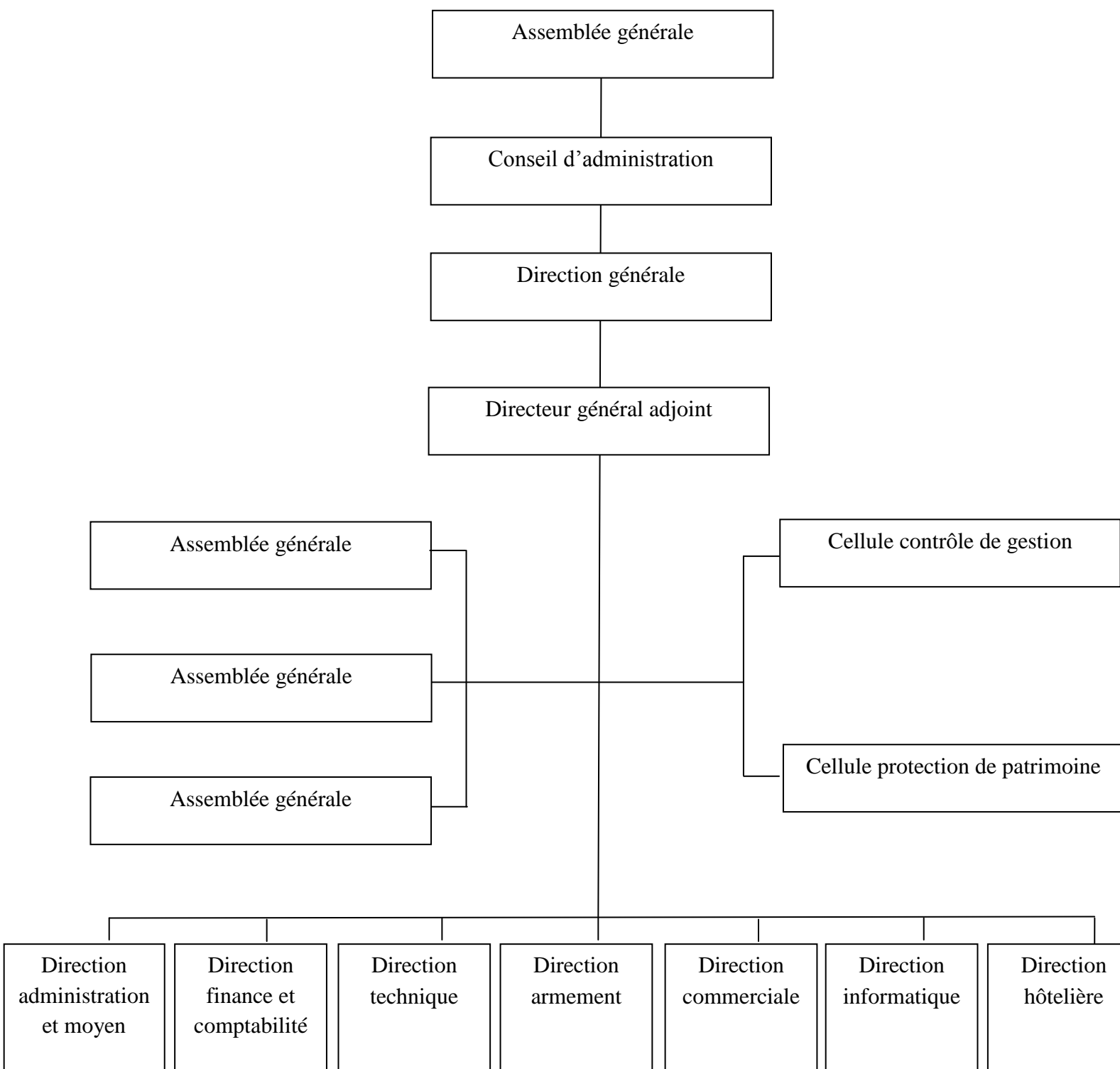
- Direction de l'armement (gestion de personnel de navigation).
- Direction technique.
- Direction administration et moyens.
- Direction de l'informatique.

¹ Bulletin d'information édité par la Direction Commerciale- Alger 2012.

- Direction de l'hôtellerie.
- Direction des finances et comptabilité.
- **Direction commerciale.**

Grâce à ses ressources humaines qualifiées, l'ENTMV est considérée comme un leader de transport maritime des voyageurs en Algérie, avec une catégorie de clientèle fidèle au service proposé par l'entreprise.

4.1.2. l'organisation de l'ENTMV :

Figure N°01 : l'organigramme de L'ENTMV

Source : remis au niveau de l'entreprise.

4.2. la direction commerciale au sein de l'ENTMV :

La direction commerciale de l'ENTMV est la structure d'accueil où nous avons effectué notre stage.

4.2.1. l'activité de la direction commerciale :

Notre recherche est réalisée au sein de la commerciale de l'ENTMV dont le siège social est situé 5 et 6, rue J. NEHRU Alger.

Les activités de la DC s'articulent principalement autour des tâches suivantes :

- L'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise en matière de transport de passagers et auto-passagers.
- L'élaboration des procédures de gestion commerciales.
- La participation à l'élaboration et contrôler des tarifs et leur réajustement ainsi que les réductions et les procédures de réservation.
- Initier les actions de promotion du transport des passagers.
- Mener les actions du développement du réseau de vente.
- Suivre le marché du transport de voyageurs par voie maritime.
- Participer aux choix des représentants et agents consignataires à l'étranger.
- Suivre et contrôler l'action des directions régionales.
- Agréer, les agences du tourisme pour les ventes de la billetterie maritime.
- Développer les produits nouveaux et exploiter toute restructuration.
- La définition et l'organisation du travail à bord concernant la gestion espaces passagers.
- L'accueil et l'assistance des passagers à bord.
- L'organisation de l'animation à bord des car-ferries.
- La conception et la décoration des espaces passagers à bord.
- Déterminer les prix de revient des différentes prestations et arrêter les prix de vente des produits vendus à bord.
- La participation à l'élaboration du système de réservation automatique et à son développement.

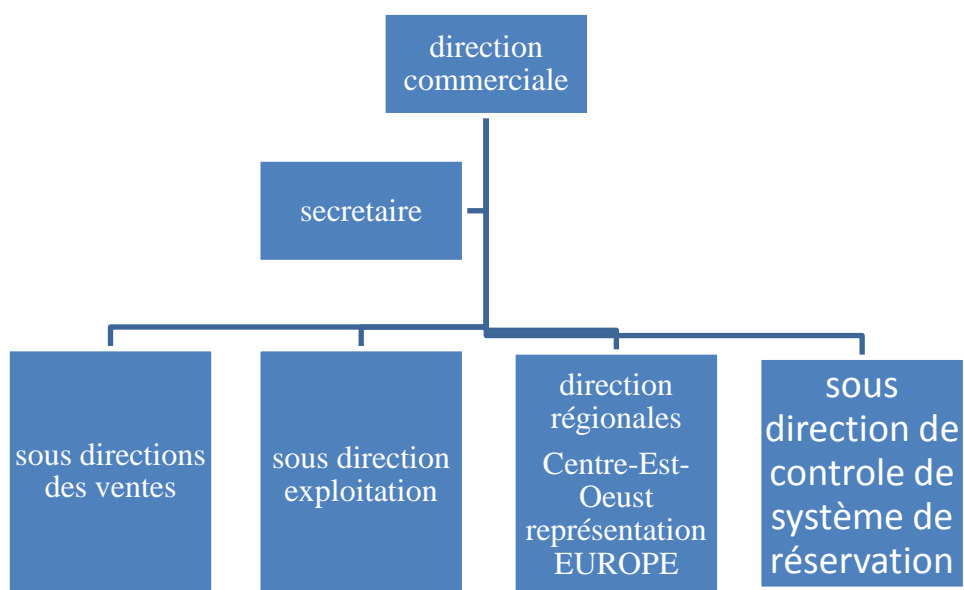
La DC d'Alger gère quatre directions régionales :

- Direction régionale Centre : gère 11 agences commerciales.
- Direction régionale Ouest : gère 12 agences commerciales.
- Direction régionales Est : gère 8 agences commerciales.
- Direction en Europe : gère 5 agences commerciales.

La direction commerciale joue un rôle très important dans la gestion de la relation client et donc la réalisation des objectifs de l'entreprise.

4.2.2. schéma organisationnel de la DC :

Figure N°02 : l'organigramme de la DC



Source : document interne de l'entreprise.

CHAPITRE II : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

1. L'analyse de l'environnement :

L'entreprise exerce ses activités en interaction permanente avec les différents composants de son environnement. Les structures internes de l'entreprise doivent être face aux incertitudes, appréhender les menaces et les opportunités, de s'adapter aux différents types d'environnement et ces conditions, qui ne sont ni statique ni homogène.

1.1. la mission et la vision de l'entreprise :

L'entreprise exerce pour crée de la valeur, afin de garantir leur continuation dans son domaine d'activité. Le dirigeant doit exprimer ses objectifs en une mission et en vision, qui sont spécifique à l'organisation et contribuent à orienter les activités de l'entreprise vers les objectifs communs.

1.1.1. la mission de l'ENTMV

Selon (Ardoin, et al., 2016)La mission d'une entreprise se définit comme une ambition de long terme, souvent exprimée de manière enthousiasmante. Elle recouvre des aspirations, des valeurs et des objectifs et devrait donner du sens à l'ensemble des salariés, à leur action quotidienne.²

Et pour notre entreprise leur mission se focalise principalement sur :

Le transport maritime des voyageurs et leurs véhicules

1.1.2. la vision de l'ENTMV :

Est un guide d'orientation pour prendre des décisions stratégiques, une fois la vision formulée, l'équipe dirigeante mène les actions nécessaires pour la concrétiser, notamment au regard des objectifs stratégiques à atteindre et du plan d'action à réaliser.

Selon (Ederl, 2016)« la vision est la perception mentale du type d'environnement qu'un individu ou qu'une organisation aspire à créer dans un horizon temporel large », «la vision est [plutôt] la perception d'un état futur et désiré de l'organisation ».³

² Jean-Loup ARDOIN et autres, strategor, 7^{ème} édition, 2016, France, p16.

³ Nicolas Ederl (page consultée 18 mai 2019), site des archives ouvertes (données en ligne), <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00160803/document>.

L'ENTMV vise à améliorer la qualité de service à travers l'acquisition de nouveaux Car-ferry se qui permettra à l'entreprise l'ouverture de nouvelles lignes (Tunisie et voyage organisé pour El-Hadj).

1.2. Les objectifs de l'ENTMV :

L'entreprise est orienté par des objectifs qui lui permettre de se développer et de générer des profits, qui sont généralement définie par l'utilisation de la méthode SMART qui signifie un objectif spécifique, mesurable, accessible, réal et temporel. Ou bien selon la méthode AMIDPV qui signifie des objectifs ambitieux, motivants, inspirants, distinctifs, pertinents et vari.

On considère les objectifs comme une finalité de l'entreprise et ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis.

D'après (Ekembe, 2015) définissent les objectifs comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai.⁴

Notre entreprise a fixé quelques objectifs pour l'atteindre dans une durée d'une année qui sont principalement :

- Acquisition de deux nouveaux navires.
- Acquisition d'un nouveau système de réservation se qui permettra une meilleurs gestion de commercialisation de son service.

1.3. l'analyse SWOT

Un des outils pour synthétiser l'analyse externe et interne est d'utiliser le modèle SWOT pour strengths, weakness, opportunities, et threats (force, faiblesse, opportunités et menaces). C'est un outil qui offre une double analyse :

1.3.1 l'analyse interne :

Consiste à identifié les points forts et les points faibles de l'entreprise. Selon (Giboin, 2015) les principaux forces et faiblesses de l'entreprise à travers :⁵

- Sa position : son rang dans l'environnement concurrentiel.

⁴ Cédric ISUMO EKEMBE (page consultée 23 mai 2019), site des mémoires ouvert (données en ligne), https://www.memoireonline.com/08/10/3815/m_Lentreprise-sa-mission-ses-objectifs-et-buts-ses-politiques-ses-strategies-et-ses-tactiques10.html.

⁵ Bertrand Giboin, la boîte à outils de la stratégie, 2^{ème} édition, Afnor, paris, 2015, p19.

- Ses activités : l'importance de ses marchés, l'équilibre des activités, leurs potentiels.
- Son organisation : l'efficacité de la structure et du fonctionnement interne.

1.3.1. L'analyse externe :

Consiste à identifier les opportunités et les menaces qui influent sur l'entreprise. Selon (Giboin, 2015) les principaux opportunités et menaces qui influent sur l'entreprise sont à travers :⁶

- L'offre : intensification ou diminution de la concurrence.
- La demande : évolution de comportement des clients, marchés émergents.
- Les influences : tendances socioculturelles, changements réglementaires, diffusion d'une nouvelle technologie.

Pour notre cas d'étude au sein de l'ENTMV nous sommes focalisés sur les points précédents pour analyser l'environnement interne et externe. La figure N° 01 ci-après résume notre analyse :

Figure N° 03 : l'analyse SWOT sur l'ENTMV

Forces	Faiblesses	La capacité stratégique
<ul style="list-style-type: none"> - Dimension international de l'entreprise. - Santé financière équilibrée. - Réseau de vente important. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les meilleures offres avec moindre coûts proposé par les concurrents de secteur. - Flotte encore insuffisante. - Absence de cellule de qualité. 	<p>L'image de marque</p> <p>les services proposés</p> <p>la relation client</p>

⁶ Bertrand Giboin, la boîte à outils de la stratégie, 2^{ème} édition, paris, 2015, p19.

Opportunités	Menaces	Les facteurs clés de succès
<ul style="list-style-type: none"> - L'ENTMV paye moins de charge d'exploitation. - Système de réservation moderne similaire au système aérien « AMADEUS ». - Une aide étatique pour l'achat d'un nouveau car-ferry. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de service liée directement aux changements climatiques. - L'augmentation de taux de concurrence - L'augmentation des exigences de la part des clients. 	<p style="text-align: center;">Le leader de secteur en Algérie et représentation importante en Europe</p> <p style="text-align: center;">Fidélisation des clients</p>

Source : Réalisé par nos même.

D'après l'analyse SWOT l'ENTMV est menacée par un concurrent très rude où ces derniers proposent des offres exclusives et qui attirent les clients, mais l'entreprise peut actualiser l'opportunité d'être le leader en Algérie et par une forte présence en Europe pour travailler sur son image de marque, différencié des services proposés par rapport aux concurrents et renforcer sa relation avec les clients.

1.4. Les 5 forces (+1) de PORTER :

Selon (Ardoin, et al., 2016): cette méthode résumée dans le schéma dit « des cinq forces » est incontournable pour étudier la structure d'une industrie, c'est-à-dire la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme.⁷

Le modèle se compose de 6 forces :⁸

- Les concurrents directs : rivalité entre les firmes directement concurrentes (taille identique, forts pouvoir des acheteurs et fournisseurs...)
- Les fournisseurs : pouvoir de négociation en amont dans la filière.

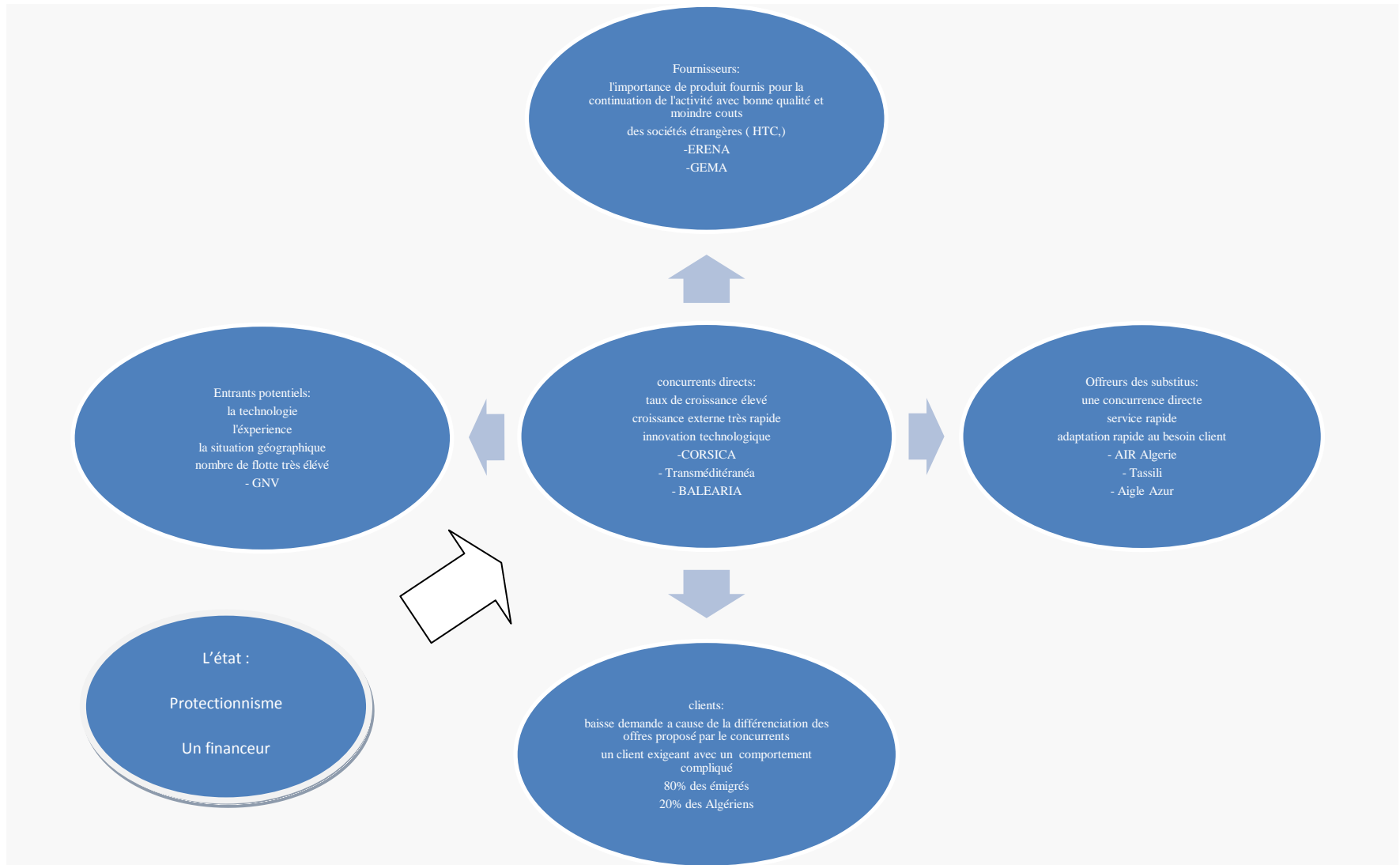
⁷ Jean-loup Ardoin et des autres, *strategor*, 7ème édition, Espagne, 2016, p39.

⁸ Bertrand Giboin, *la boîte à outils de la stratégie*, 2^{ème} édition, France, 2014, p34.

- Les acheteurs : pouvoir de négociation en aval dans la filière (clients et distributeurs)
- Les entrants potentiels : menaces d'entrée de nouveaux concurrents.
- Les offreurs de substituts : pression des produits ou service substituables (directe et indirecte)
- Le pouvoir de l'état.

On a utilisé le modèle de 5(+1) force de porter dans notre étude sur l'entreprise ENTMV dans la Figure N°4

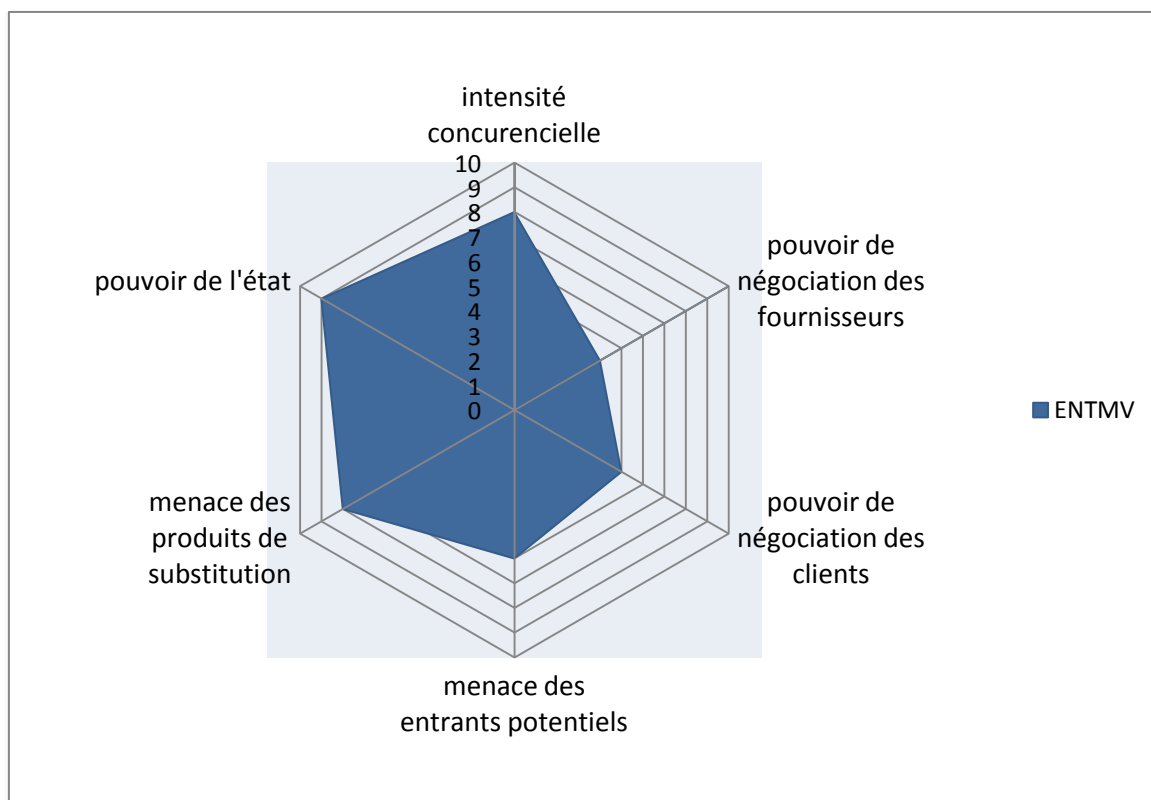
Figure N°4 : les 5(+1) forces de porter sur l'ENTMV



Source : réalisé nos même.

La figure N°03 représente un graphique des 5(+1) forces de l'entreprise. Les 5(+1) forces sont évaluées de 0 à 10, la surface obtenue (en bleu) présente une indication sur les attraits de notre entreprise.

Figure N°05 : les 5(+1) forces de la concurrence sur l'ENTMV



Source : réalisé par nos même.

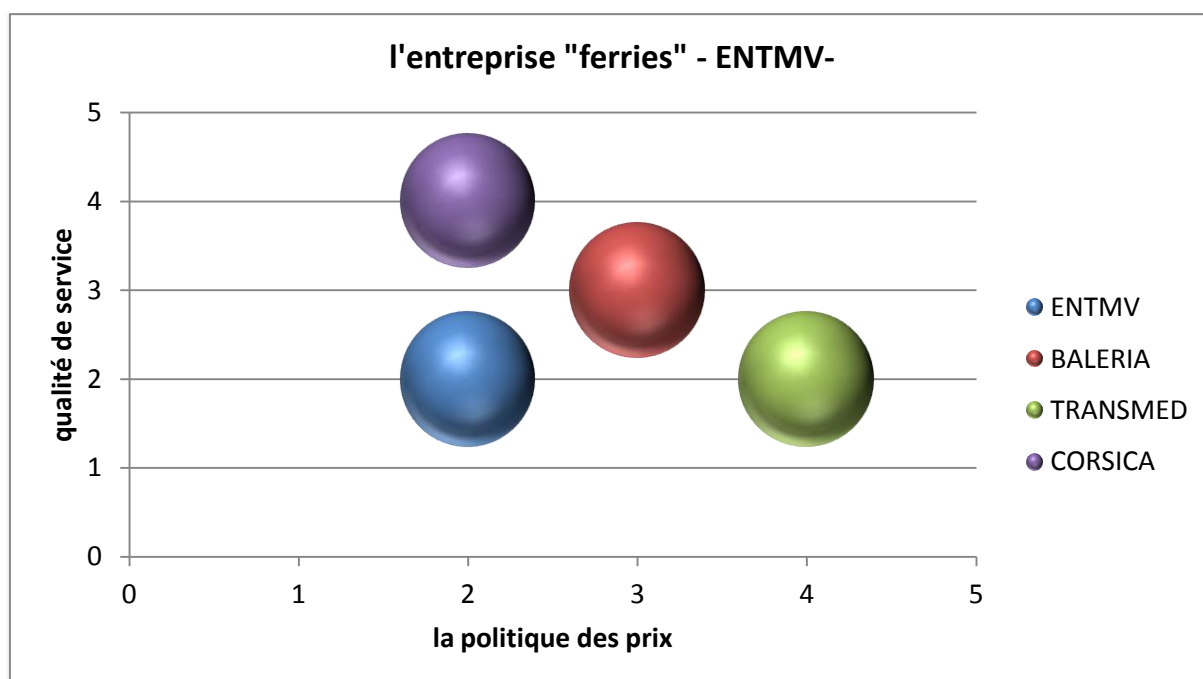
- Concurrents directs (8/10) : intensité concurrentielle forte venant d'une proposition des offres attirants.
- Fournisseurs (4/10) : pouvoir de négociation faible des sociétés étrangères et Algériennes.
- Acheteurs (5/10) : pouvoir de négociations des clients faible du non identification du comportement d'acheteur.
- Entrants potentiels (6/10) : menace sérieuse venant de GNV mais l'état Algérien pose des barrières à l'entré pour garder le positionnement de l'entreprise A-F dans le marché algérien.

- Offreurs de substitution (8/10) : menace de modernisation des offres aérien.
- Pouvoir de l'Etat (9/10) : un aide financier et soutien étatique.

1.5. Les groupes stratégiques :

C'est une présentation graphique qui permet à l'entreprise d'évaluer sa position concurrentiel. D'après (Giboin, 2015) les groupes stratégiques rassemblent les entreprises dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.¹⁰ Pour tracer une carte des groupes stratégiques, il faut choisir les facteurs qui permettent de constituer des groupes homogènes et de les distinguer au mieux, tel est le cas : de la taille de l'entreprise, les dimensions géographiques, la part de marché couverts... pour notre entreprise on choisie deux facteurs principaux : qualité de service et la politique des prix, et se résume dans la figure N°04.

Figure N°06 : les groupes stratégiques sur l'ENTMV



Source : réalisé par nos même.

¹⁰ Bertrand Giboin, la boîte à outils de la stratégie, 2^{ème} édition, France, 2014, p33.

On évalue la qualité de service proposée et la politique de prix de l'entreprise de 0 à 5, d'après le graphique on remarque que notre entreprise propose un service avec même prix que CORSICA et une qualité équivalente à la qualité de service proposé par TRANSMED.

1.6. synthèse des résultats d'analyse :

En plus des observations et la recherche documentaire, les entretiens réalisés au sein de la DC sont très importantes dans la collecte des informations ce qui m'a permis de réaliser cette analyse.

D'après les résultats d'analyses réalisé au sein de l'entreprise « Algérie-ferries », on peut dire que l'intensité concurrentiel de « Algérie-ferries » est très élevé pour cela l'entreprise doit renforcer ses points forts par de multiples actions dans le domaine de la publicité ainsi que la promotion à travers la création d'une Direction Marketing, pour élargir sa part de marché. L'innovation des services proposés, la modernisation de la flotte et la facilitation du mode de paiement via internet en Algérie afin d'arriver à satisfaire le client. Garder son équilibre financier ainsi maîtriser ses capacités stratégiques qui sont liées à des aspects organisationnels pour ce faire l'entreprise doit choisir une des deux stratégies proposées par Porter :

- **Stratégie de domination par les coûts** : qui consiste à maîtriser le coût global de services afin de pouvoir diminuer les prix des billets.
- **Stratégie de différenciation** : qui consiste à proposer des offres ayant des caractéristiques différentes de celles des concurrents.

En plus de la mise en œuvre de l'une de ces stratégies, l'entreprise va effectuer quelques modifications concernant son organisation, créer par exemple une cellule de qualité et être certifié par l'ISO 9000 et l'ISO 14000 pour renforcer sa réputation et donc son image de marque.

L'entreprise « algérie-ferries » peut bénéficier d'une aide étatique et financière qui lui permet de rester leader en Algérie, mais pas forcément le meilleur fournisseur de service. L'entreprise doit travailler sur ses opportunités pour élargir sa part de marché et moderniser ses ressources matérielles qui lui permettent la continuation dans ce secteur d'activité. Le personnel de l'ENTMV est vraiment qualifiés pour cela l'ENTMV doit

mieux investir dans les ressources humaines pour offrir de meilleur service et faire face à la concurrence.

2. L'analyse de processus :

Les entreprises publiques en Algérie subissent des changements de différentes natures (économiques, politiques, sociologiques, technologiques...) pour faire face aux fluctuations de l'environnement, la maîtrise de ces derniers nécessitent d'un côté, une bonne compréhension de l'entreprise elle-même et de son environnement et, d'autre côté, la mise en œuvre du mécanisme d'anticipation et d'adaptation.

2.1. L'optimisation de processus :

L'entreprise est un système complexe, dont il est aussi partie d'un autre grand système plus compliqué « environnement », Rosnay a défini le système comme « *un ensemble d'élément en interactions dynamique et organiser en fonction d'un but* » (Dahbia, 2014/2015)¹¹. L'entreprise a été définie en 1951 par Ludwig Von Bertalanffy (2018, p3) comme « *un ensemble d'éléments en interaction* » (M.khodja, 2015)¹², d'après les deux définitions précédentes on conclue que l'entreprise est un système ouvert, en échange permanent avec les différents éléments externe de l'environnement,

Le système de l'entreprise se compose d'un ensemble des processus, Selon (Dagoreau & Saily, 2019), « *Un processus est une succession d'activités ou d'opérations qui transforment des éléments d'entrée (par exemple, une demande de prestation de formation ou de diagnostic) en éléments de sortie (la délivrance d'une attestation de stage, d'un rapport) en créant de la valeur ajoutée (transfert de connaissance, résolution d'un problème, développement d'outils...)*, Un ensemble de processus inter corrélés dans un périmètre cohérent constitue un « système »¹³. L'activité est un enchainement des actions à exécuter qui vise à atteindre un objectif précis, et dans un processus vise à

¹¹ Dahbia, C. F. (2014/2015). *système d'information et son role au sein de l'entreprise*. Béjaia: université abderahmane mira, p19

¹² M.khodja (page consultée 26 mai 2019), site des mémoires ouvert (données en ligne), <http://www.ummt0.dz/wp-content/uploads/2018/02/Gestion-d-entreprise-Chapitre-1-2-ann%C3%A9e-SFC-Section-B.pdf>.

¹³ olivier.dagoreau et antoine.saily(page consultée 25 mai 2019), site des articles ouvert(données en ligne), https://www.exaris.fr/upimg/mail/238_-lapproche-processus-en-pratique-avr-2010_1.pdf.

transformer les entrées d'un processus en amont à des éléments de sorties d'un processus en aval à l'aide des flux d'informations, Selon (Jaques., 1985)(*« une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette connaissance. »*).¹⁴

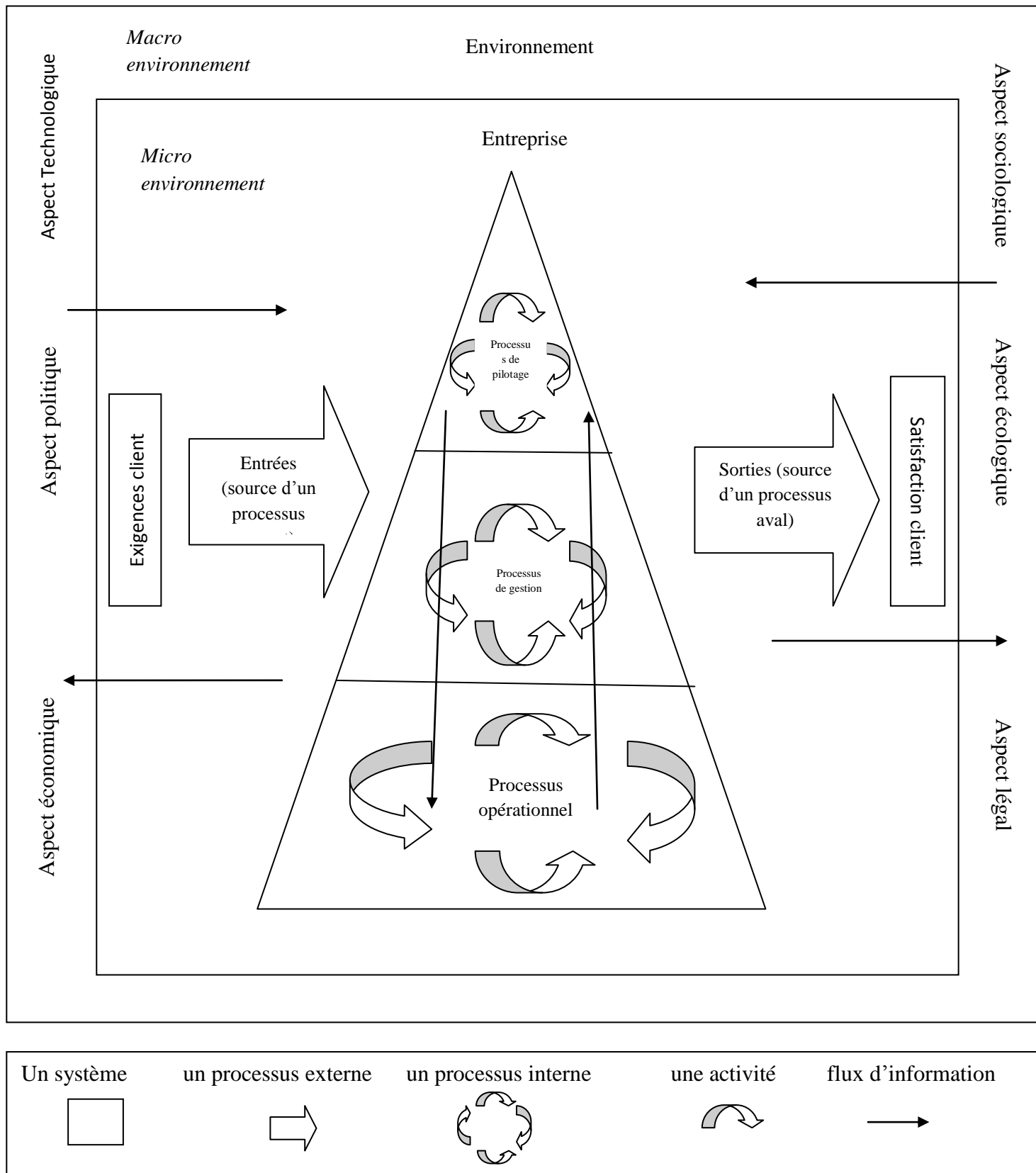
La maîtrise des processus interne de l'entreprise garantie le bon fonctionnement de leurs activités, selon (Petra Echk1, 2013): *« la norme ISO 9004 :2000 précise, pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace et efficiente, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources, gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en élément de sortie, est considérée comme un processus »*.¹⁵

La figure N°05 ci-dessus résume les définitions précédentes et présente les composants d'un système et les éléments d'un processus :

¹⁴ Thevenont Jaques, l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier(1) 1985, p: 45.

¹⁵ Petra Echk1, Christian Harmand, guide du management intégré, édition ISIPRINT, 2013, P49.

Figure N°07 : présentation schématique des composants d'un système et les Éléments d'un processus



Source : réalisé par nos même.

Pour que l'entreprise soit conforme aux attentes des clients, il convient que ces processus soit bien définies, maîtrisés et parfaitement améliorés. Dans la figure N°05 on a défini trois niveaux de processus au sein d'une entreprise qui sont :

- Processus de pilotage ou bien le processus de management qui consiste à déployer la stratégie de l'entreprise.
- Processus de gestion ou bien processus de support fournis les ressources nécessaires au bon fonctionnement des autres processus.
- Processus opérationnel ou bien processus de réalisation attribuent directement à la création de la valeur ajoutée au service ou au produit destiné aux clients.

D'après (Franck THEROUDE, 2001)il existe deux modalités d'appréhension du monde :¹⁶

- la perception, c'est-à-dire l'identification des objets du monde exprimée par des états,
- la description des processus et de leur mise en œuvre en termes de production d'objets du monde.

2.2. la démarche de management par les processus :

L'approche processus consiste à appliquer un système de processus dans un organisme par l'identification, le pilotage et les interactions entre ces processus.

Selon (cherrouf, 2018): L'approche processus permet donc d'envisager de nouvelles possibilités d'amélioration, comme la recherche de la satisfaction des clients interne ou la réduction des couts de production des processus opérationnels, ces pistes permettront de cibler les points d'amélioration sur lesquelles il faudra mettre des méthodes adéquates, les outils de la performance.¹⁷

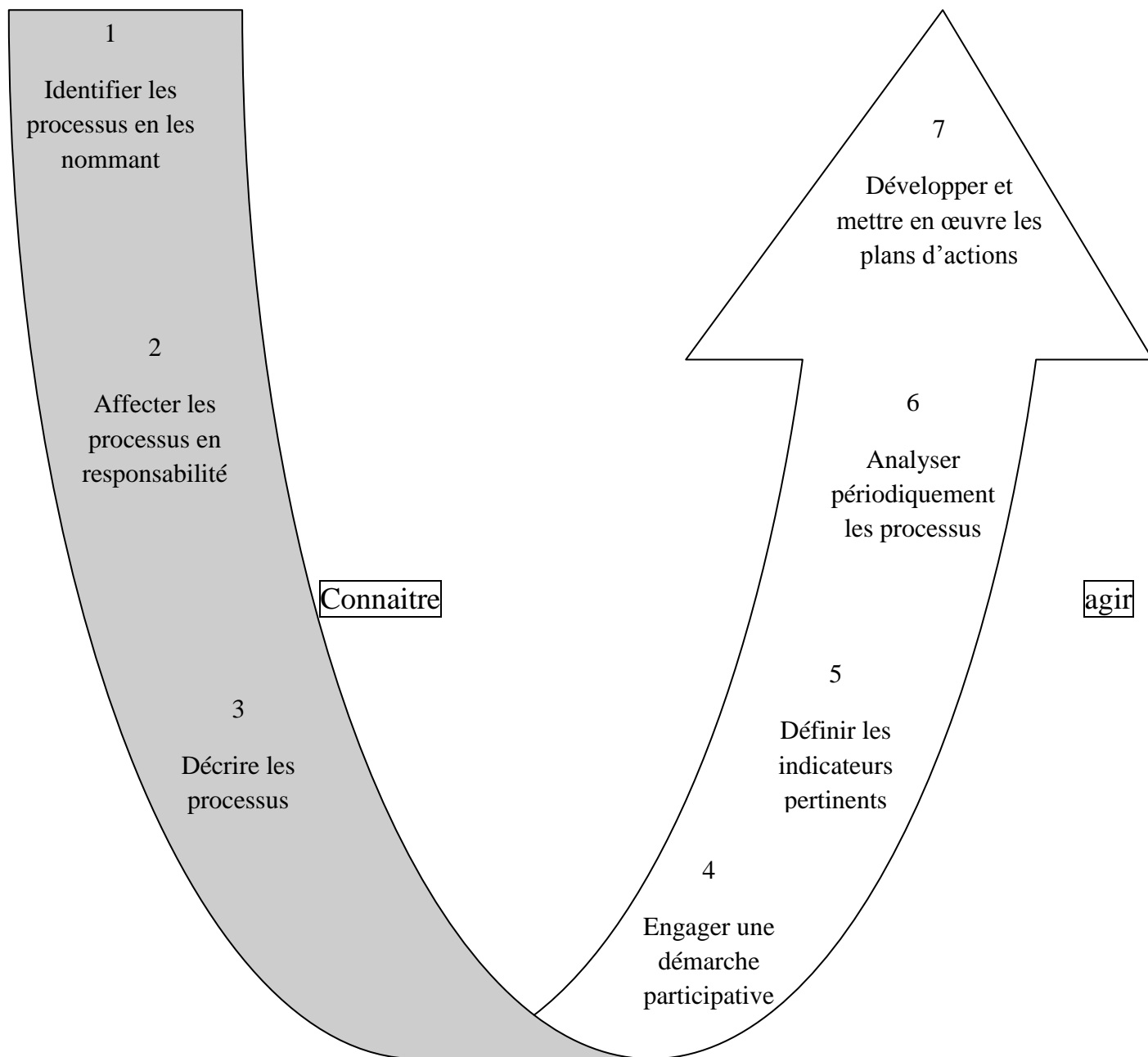
Donc, cet approche donne une vision globale sur l'entreprise et permet aux dirigeants d'avoir une idée générale sur les ressources pertinentes et utiles, à travers une représentation graphique de toutes les interactions fonctionnelles en amont et en aval, vertical et horizontale, elle performant le système par l'optimisation des sous-systèmes.

¹⁶ Franck THEROUDE, Christian BRAESCH, Alain HAURAT, OLYMPOIS:un modèle pour le pilotage de processus, Chapman and Halle, paris, 2001, p20.

¹⁷ Ahmed Cherrouf, contribution de la cartographie des processus métiers à la performance de l'organisation : cas : processus commercial- Tonic industrie, mémoire de master en management, école nationale supérieure de management, 2018, p27.

D'après (Raquin M. &.-P., 2003): ils ont proposé une démarche de management par les processus en sept étapes présenter dans la figure N° 06 :

Figure N° 08 : les sept étapes de la démarche de pilotage par les processus



Source : (Raquin & Morley-Pegge, 2003, p. 101)¹⁸

¹⁸ Raquin, M., & Morley-Pegge, H. (2003). *piloter par les processus*. paris : 2ème édition, nouvelle imprimerie laballery, p101.

Les trois premières étapes proposées sont pour aider les dirigeants à connaître les processus afin d'agir dans les quatre étapes suivantes.

Pour appliquer une démarche de management par processus sur notre entreprise on a essayé de résumer les sept étapes proposée par Michel et Hugues en quatre étapes essentielles qui sont les suivantes :

- a- identifier le processus qui consiste à cartographier et documenter le processus
- b- évaluer l'existant qui consiste à mesurer les processus interne de l'entreprise.
- c- Analyser les processus et essayer de proposer des solutions d'amélioration
- d- La mise en œuvre et la validation des solutions.

Pour notre travail de recherche on s'est basé sur les trois premières étapes, pour des contraintes de temps.

3. L'identification des processus :

Selon (Tauzier, 2013, p. 29) « *sans processus identifiés, l'entreprise est un puzzle en pièces encore dans sa boîte. Il est impossible de voir ce qu'il donne une fois terminé. L'identification de vos processus vous permettra d'ores et déjà d'ordonner vos pièces en vue de les assembler* »¹⁹

Et donc l'identification des processus est une présentation graphique, qui commence par une citation des processus de l'organisation et leurs interactions. Comme on a déjà cité, l'entreprise est un dynamique de flux qui traverse un processus interne depuis les données d'entrées jusqu'aux données de sorties, ce processus interne est un mécanisme à comprendre, à identifier, à présenter et finalement à schématiser dans une cartographie.

La cartographie selon (Cherrouf, 2018, p. 23) : « *est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction* ». La cartographie est donc un graphique qui présente les rouages d'un processus et les points de contact entre ces rouages afin de présenter les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sorties.

¹⁹ Tauzier, B. (2013). *dépeussierer vos processus*. france: afnor,P29.

3.1. Présentation de cartographie :

Il y'a différentes façons de modélisation des processus, à l'aide d'utilisation des différents moyens de cartographie. Pour commencer notre cartographie et simplifier la présentation de processus interne de l'ENTMV, on a utilisé des outils de cartographie liés à chaque niveau de modélisation.

Dans cette démarche on s'est basé sur les outils de cartographie suivants :

4. Lucidchart : est une plate-forme WEB, qui permet de travailler en collaboration afin de créer des diagrammes, des cartographies, des schémas, des cartes conceptuelles et des organigrammes. Il est possible d'accéder au site à travers n'importe quel navigateur WEB.

5. Xmind : est un logiciel de cartographie conceptuelle, qui permet de clarifier un enchaînement d'activité complexe et le présenter sous forme de diagrammes, de cartes mentales et d'organigrammes puis l'exporter dans des documents MicrosoftWord ou Power Point. Il est possible de télécharger logiciel gratuitement à travers n'importe quel navigateur WEB, mais l'utilisation de la fonctionnalité d'exportation de document doit être payé.

6. Star UML : est un logiciel de modélisation qui permet d'élaborer des diagrammes concernant les étapes à suivre comme les diagrammes d'activités et les conceptions générale des processus. L'utilisateur peut le télécharger à travers n'importe quel navigateur WEB.

Dans le cadre de notre recherche, on va se focaliser sur « *la cartographie de processus d'élaboration de la stratégie commerciale* », l'ENTMV n'a pas un processus précis que le personnel doit suivre pour exécuter leurs activités. De ce fait, on a proposé des cartographies réalisés par nous-même, on commençant par une description de l'entreprise toute entière comme un macro-processus par la présentation des flux d'entrée et les flux de sortie (cartographie niveau 01), dans la deuxième étape de la cartographie on prend en charge les processus fondamentaux de l'entreprise qui transforment les entrée de processus à des sorties (cartographie niveau 02), dans la dernière étape on se focalise sur une cartographie détaillé de « *processus d'élaboration de la stratégie commerciale* » (cartographie niveau 03).

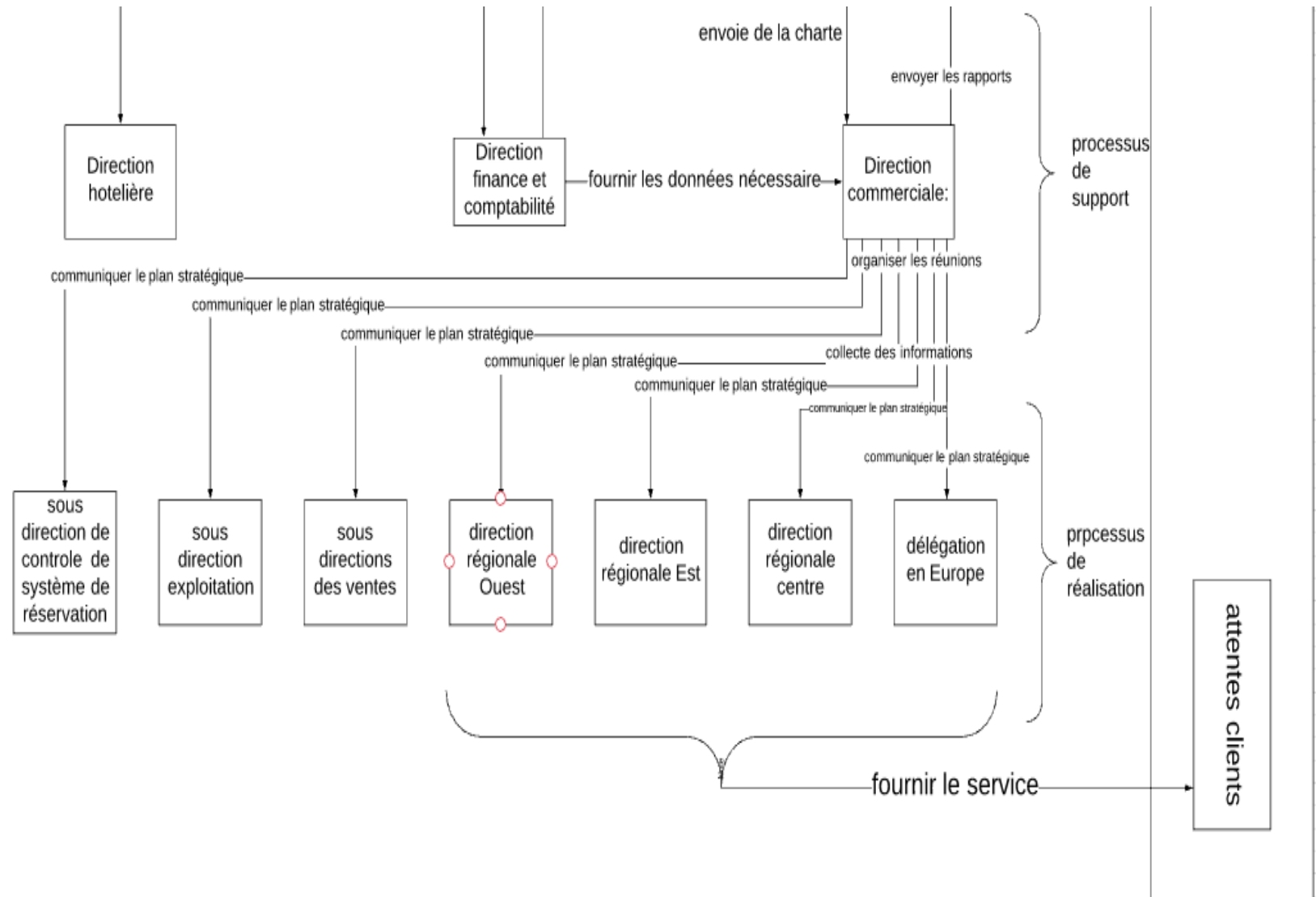
On résume cette démarche dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°01 : démarche cartographie

	Objet de l'analyse = Entreprise	Ce qui à l'externe = environnement	Ce qui à l'interne = Les processus	Numéro de figure
Niveau 01 de cartographie	Entreprise	Les clients	Les directions Les sous- directions	Figure N°07
Niveau 02 de cartographie	La commerciale	Les clients	les activités	Figure N°08
Niveau 03 de cartographie	Le processus d'élaboration d'une stratégie commerciale	Clients Parties prenantes	Les tâches Les flux d'informations Les décisions	Figure N°09

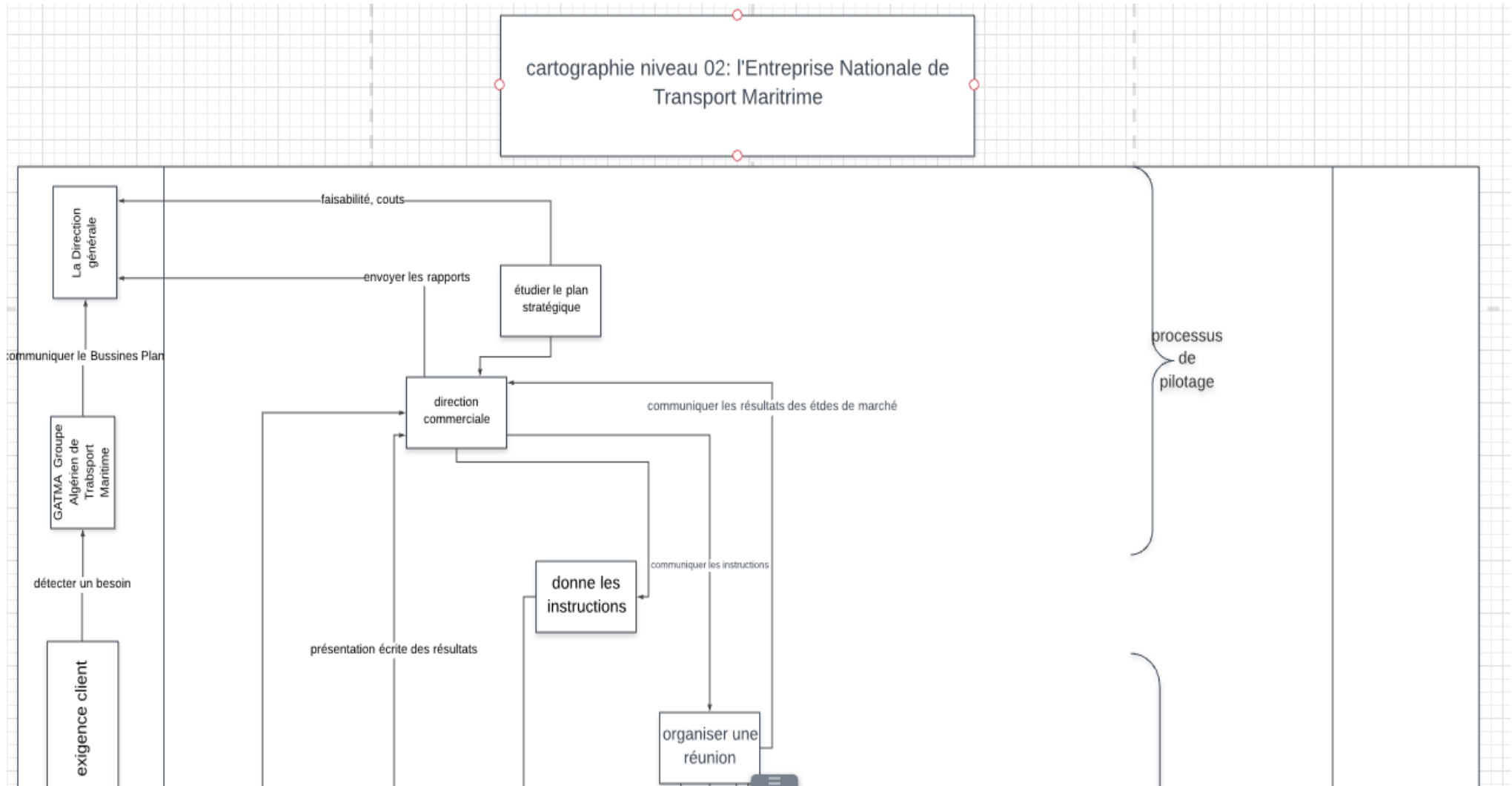
Source : réalisé par nos même.

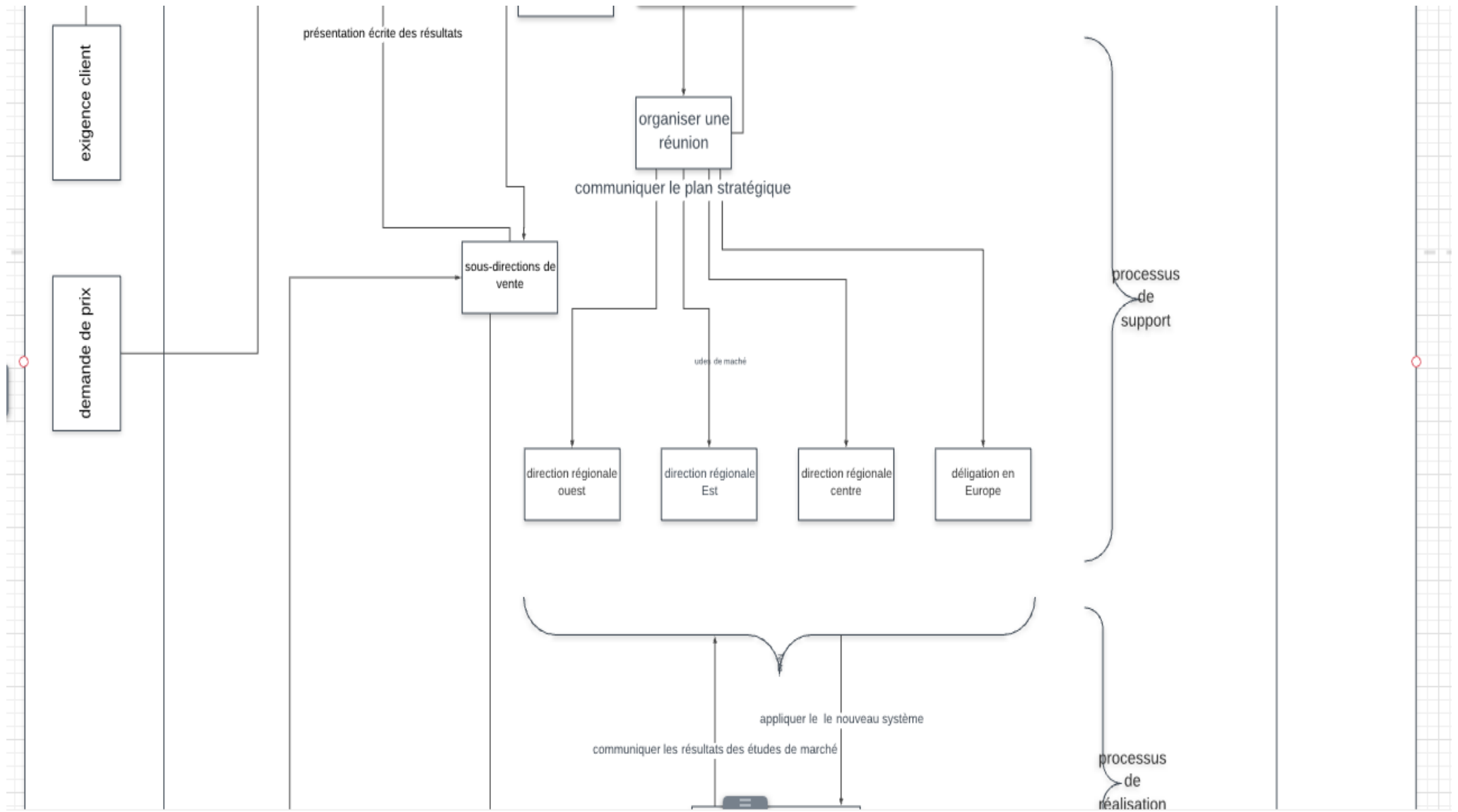
3.2. Les présentations graphiques :

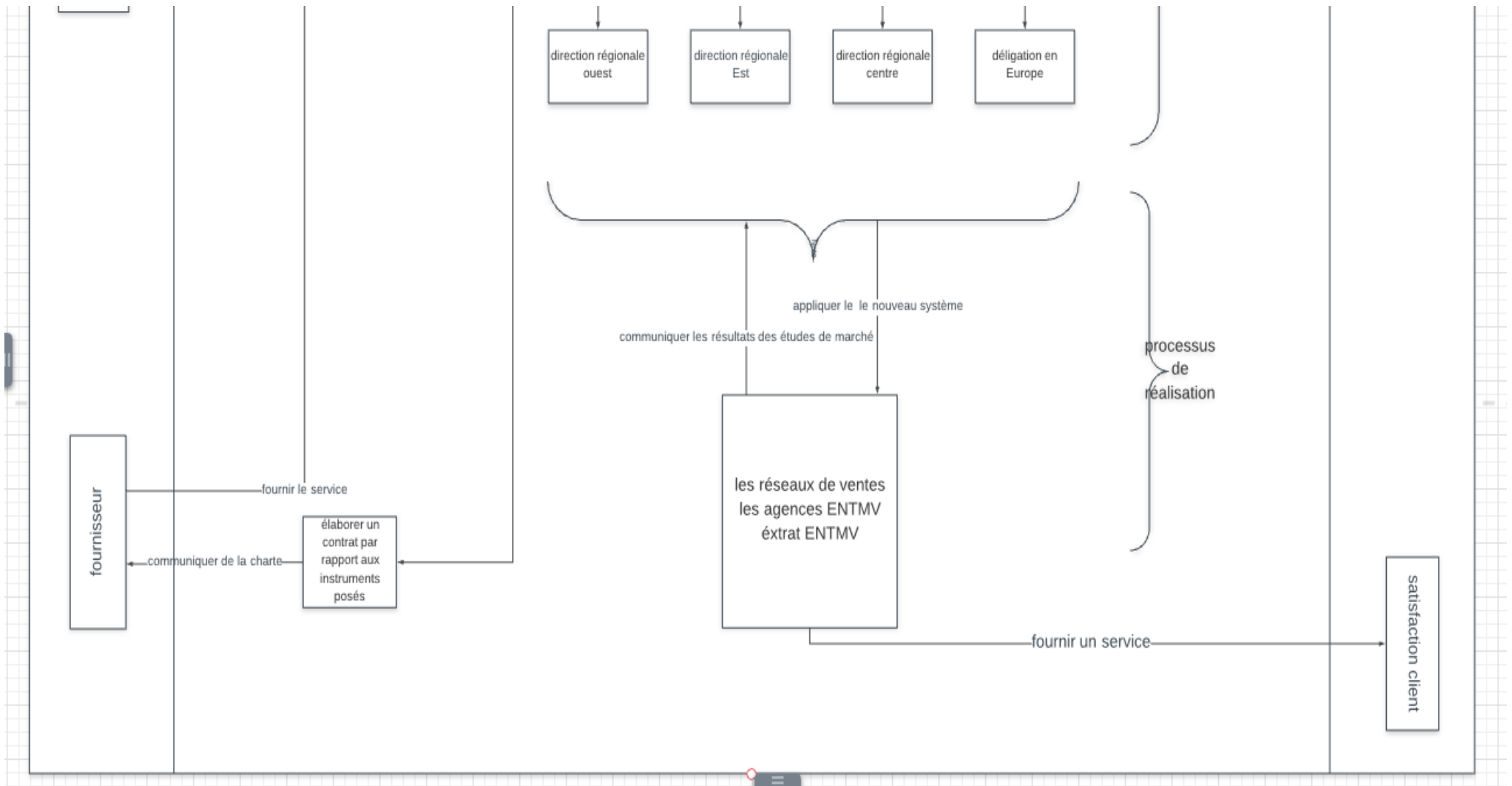


Source : réalisé par nos même.

Figure N°10 : cartographie de processus de l'ENTMV (Niveau 02)

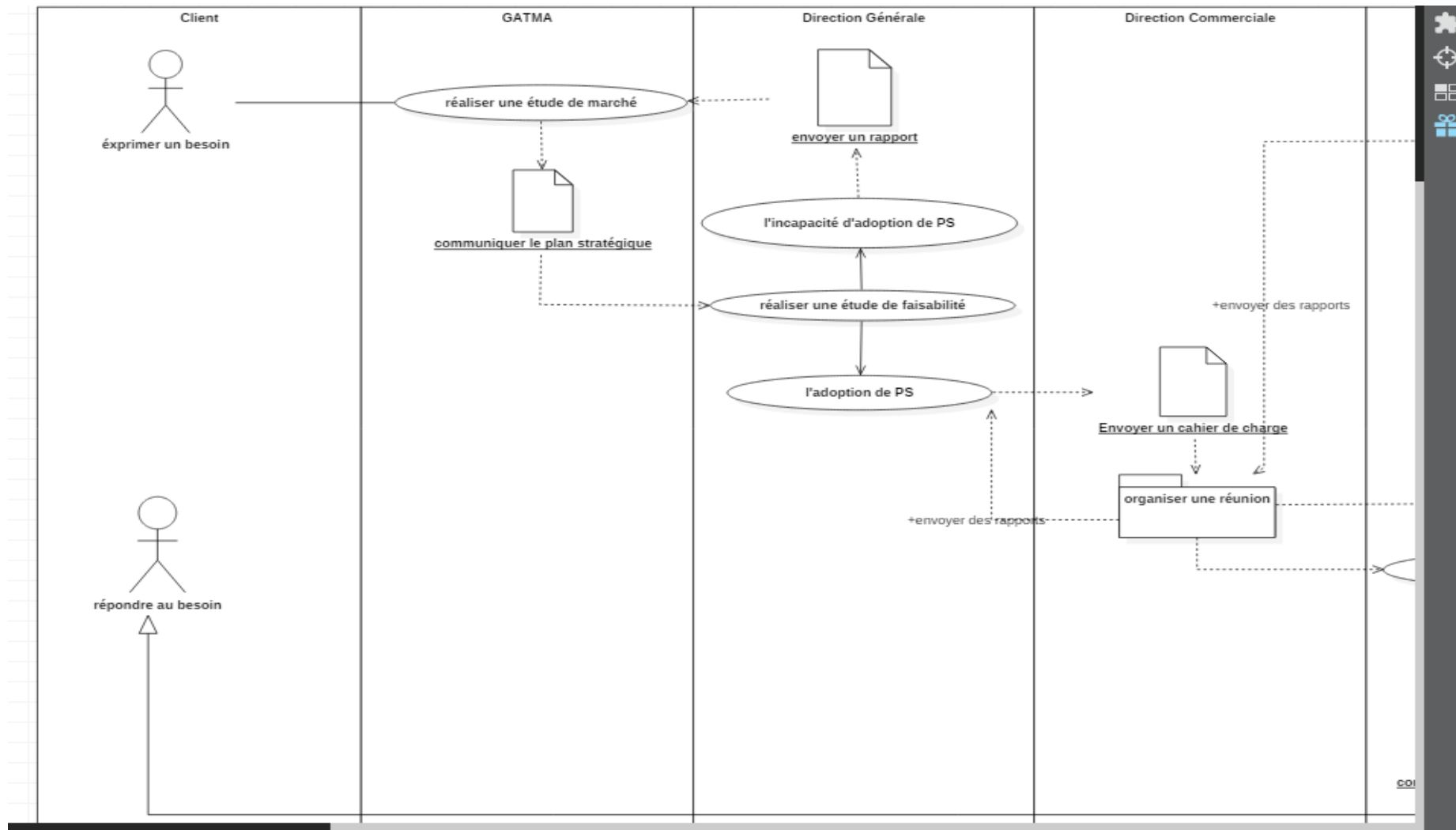


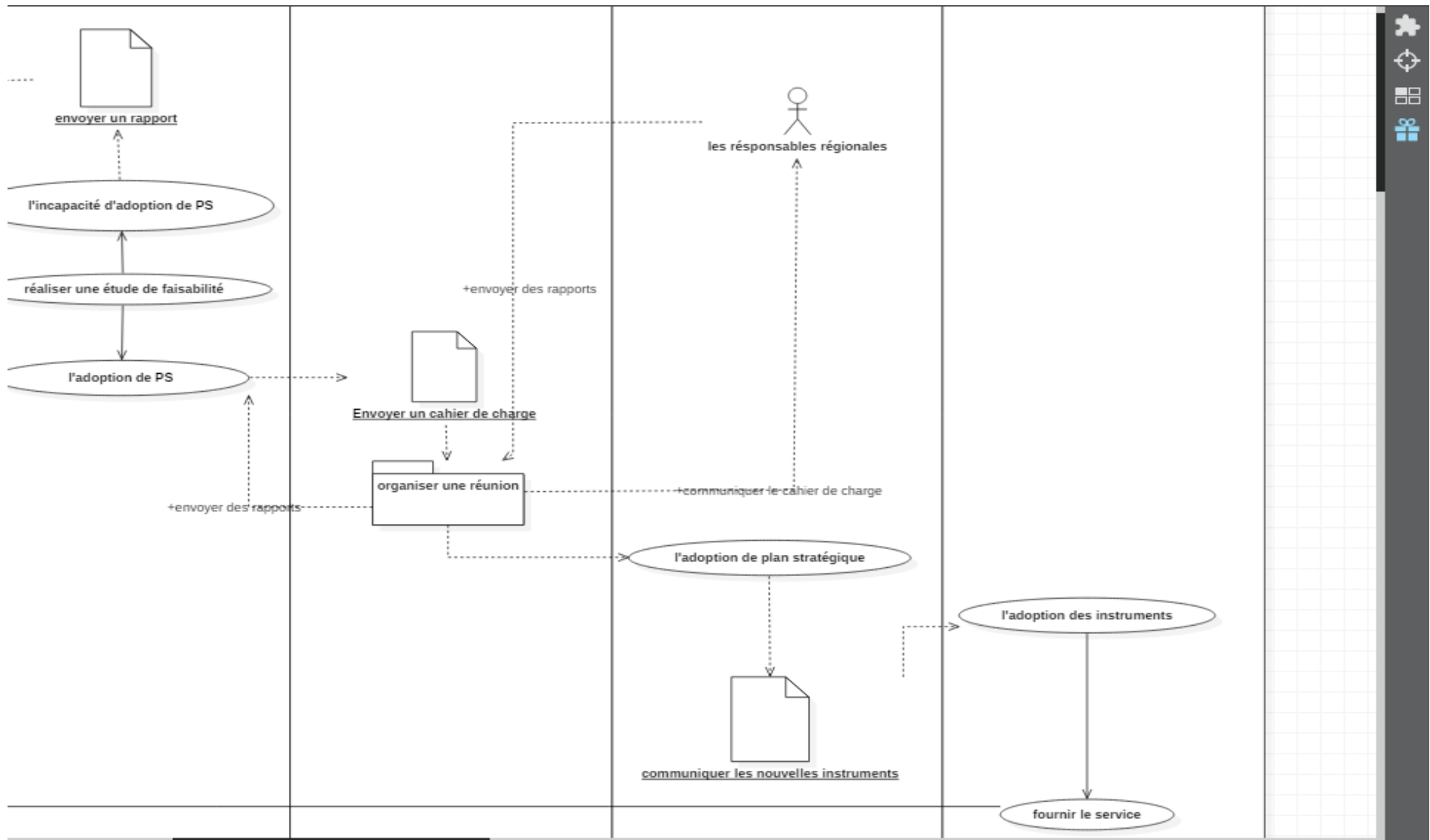




Source : réalisé par nos même

Figure N°11 : cartographie de processus de l'ENTMV (niveau 03).





Source: réalisé par nos même.

2. Evaluation du processus existant :

L'évaluation est un outil qui permet à l'entreprise d'identifier les défailles et mesurer les écarts entre ce qui a été planifié et ce qui est réalisé. Une évaluation d'un processus consiste à évaluer un enchaînement d'activités du processus, leurs conditions, les interactions entre les différents composants et surtout la conformité entre le plan et les actions réalisées. C'est aussi évaluer les moyens matériels et immatériels utilisés, les méthodes et les pratiques suivies, afin de corriger les erreurs et diminuer les écarts et donc une réorientation des activités.

Cette démarche basée sur les réponses d'un ensemble de questions sur un programme ou un processus précis, et essayer d'y répondre par l'utilisation des outils de collecte et d'analyse de l'information.

Après avoir identifié les processus de l'entreprise et les formalisés, on va évaluer leurs capacités à réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise, et les améliorer. Pour pouvoir évaluer ces derniers on a élaboré une fiche d'évaluation composé d'un ensemble de questions portant sur la performance de processus d'élaboration d'une stratégie commerciale.

2.1. Tableau d'audit :

Tableau N°02 : fiche d'évaluation

Fiche d'évaluation de processus d'élaboration d'une stratégie commerciale	
<p>Nom de processus : processus d'élaboration d'une stratégie commerciale</p> <p>Responsable : directeur commercial</p> <p>Finalité de processus : répondre aux exigences des clients</p> <p>Date de l'évaluation : 05/06/2019 évaluateur : Tegggar Houda</p>	
<p>Echelle d'évaluation : (0) signe absent, pas efficace</p> <p style="padding-left: 40px;">(1) signe faible, partiellement efficace</p> <p style="padding-left: 40px;">(2) signe moyen, majoritairement efficace</p> <p style="padding-left: 40px;">(3) signe fort, totalement efficace</p>	

Documentation	6%	Commentaires
Le processus a présenté les composants sous forme d'une arborescence	1	
La disponibilité d'une liste des différents processus, différents domaines, différentes activités	1	Sont présentés dans un document interne de l'entreprise d'une manière superficielle
Présentation documentaire des interactions inter-domaines	0	
La documentation des processus	0	
La disponibilité de la documentation	0	

La pertinence de la documentation	0	
La surveillance régulière de la documentation	0	
Interfaces/Exigences	52%	commentaires
Claire connaissance des processus amont	1	
l'identification des interfaces avec les processus amont	1	L'activité de la commerciale liée directement avec les outputs du processus amont
L'identification des relations entre l'organisation et les processus en amont.	1	
Relation participatif entre les différents acteurs	2	
L'identification des différents risques potentiels de processus amont	1	
L'identification des interfaces avec les processus aval	2	
L'identification des différents risques potentiels de processus aval	1	
La définition des exigences du client final au niveau du processus	3	La satisfaction du client est la monnaie courante à l'ENTMV
La définition des exigences de l'entreprise au niveau du processus	2	
Ressources/Responsabilités	70%	Commentaires

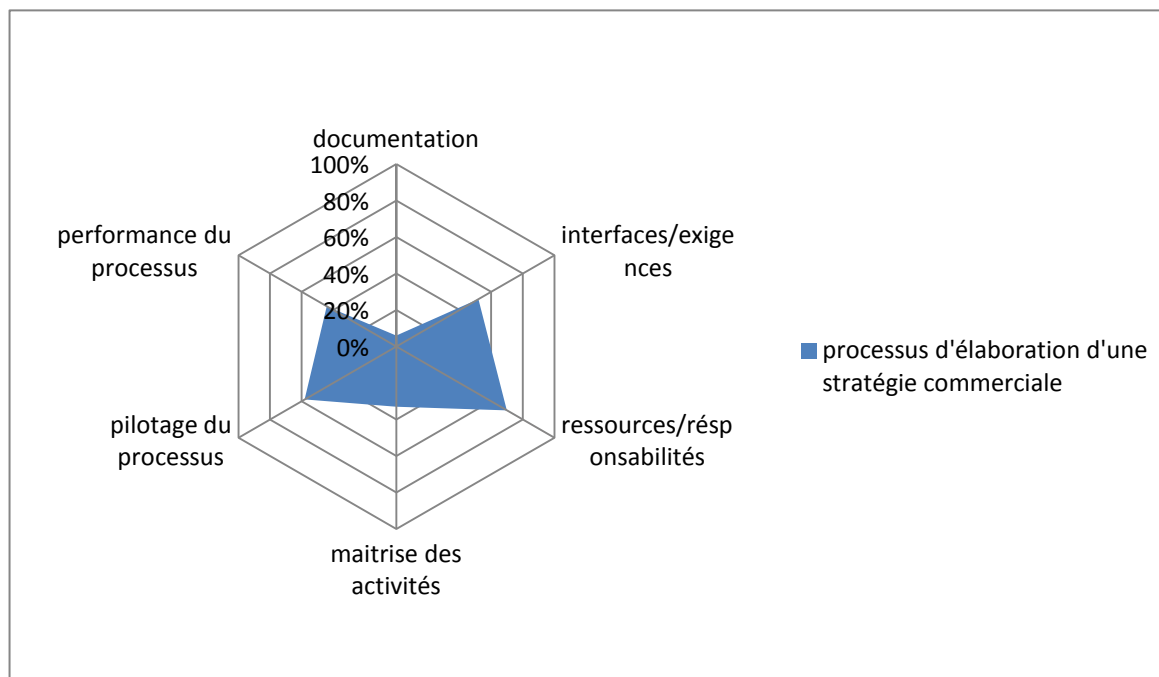
L'identification des pilotes des processus	3	Le Bussiness plan élaboré par la GATMA définit les pilotes principaux de processus pour garantir la mise en place de la stratégie communiquée
L'identification des cadres pour chaque responsabilité	3	
Définitions des activités de chaque acteur	3	Chaque activité est définie par une décision signée par le responsable hiérarchique
Définition des besoins en ressources humaines et des compétences manquants	2	L'administration définit chaque année les besoins en ressources humaines
L'accord entre le processus et l'effectif des ressources humaines	1	Dans une entreprise étatique comme l'ENTMV plusieurs actions sociales y sont associées
L'évaluation des compétences des acteurs de processus	1	
Définition des besoins en moyens matériels	3	
L'adéquation des moyens matériels	2	
La qualité des moyens matériels	1	
Maitrise des activités	33%	commentaires
Planification des activités en respect des délais	1	
l'identification des tâches des objectifs de chaque processus	1	le processus est orienté par des objectifs stratégiques non des objectifs opérationnels

Contrôle régulier des processus	1	C'est la tutelle qui occupe le contrôle régulière des processus
Traçabilité du contrôle	1	Les résultats de contrôle sont communiqués avec la tutelle par des PV
Pilotage du processus	58%	Commentaires
Définition des objectifs de processus	2	
Des objectifs réalisables	2	Les agences de l'ENTMV réalisent leurs objectifs à 80%
Des objectifs reconnus par tous les acteurs du processus	2	
Objectifs font l'objet d'une mesure régulière	2	Chaque mois les objectifs sont mesurés par des notes à travers les responsables
L'analyse régulière des résultats de processus	1	
Disponibilité de l'information concernant les exigences clients	2	Un cahier de doléance est mis à la disposition de client au niveau des agences et des car-ferries
Le pilote de processus conduit les actions pour assurer l'atteinte des objectifs	2	
Le suivie des actions	1	
Performance des processus	44%	Commentaires
Les objectifs sont réalisés	2	
Les délais sont respectés	1	
Le client est satisfait	1	

Résultat de l'évaluation	44%	
--------------------------	------------	--

Source : réalisé par nous même.

Figure N°12 : graphique de la maturité de processus .



Source : réalisé par l'étudiant

Après avoir collecté les informations, marqué des observations et réalisé des entretiens au sein de l'ENTMV sur le processus d'élaboration d'une stratégie commerciale, on a arrivé à présenter les résultats de cette recherche dans la figure ci-dessous, pour avoir une vision globale sur le niveau de maturité de processus analysé.

2.2. Les critiques :

- Au premier lieu, nous avons remarqué dans cette analyse une absence importante dans la documentation et la révision des processus qui vise à réduire fortement les risques causés pas l'erreur de partage des informations obsolète.
- Une maîtrise des activités est de 33%, un pourcentage inférieur à la moyenne (50%).

- Le niveau de maturité de processus est de 44%, due principalement à l'absence de documentation des processus et la maîtrise des activités.
- La performance du processus est toutes fois moyennes (44%), ce pourcentage est très faible par rapport à l'importance économique de l'entreprise en Algérie et surtout le processus d'élaboration d'une stratégie commerciale qui considère comme un moteur principal de l'entreprise.

D'après les résultats obtenue par cet analyse et les critiques ayant suivie, nous avons remarqué qu'il y'a des points à améliorer, pour cela on a proposé des solutions dans la partie suivante.

3. la démarche performance :

La performance est un concept qui correspond à la réalisation des objectifs fixés et la création de la valeur ajoutée. Elle est lié à certains facteurs comme la rentabilité, l'évolution du CA, situation financière... mais basée largement sur les concepts d'efficacité et d'efficience.

- L'efficacité : c'est le degré auquel les activités planifiées sont réalisées et les résultats attendus sont atteints sans prendre en compte les coûts de réalisation, plus les résultats attendus seront proche à réaliser, plus le système de l'entreprise est efficace.

Pour mieux comprendre on résume l'efficacité dans la formule suivante :

$$L'efficacité = \frac{\text{résultats réalisés}}{\text{objectifs défini}}$$

- L'efficience : c'est le degré auquel les activités planifiées sont réalisées à partir d'une meilleure utilisation des moyens alloués, l'efficience prend en compte les coûts de réalisation des objectifs, donc c'est la meilleure gestion possible des ressources fournis avec les résultats obtenues.

En résumé, l'efficience dans la formule suivante :

$$L'efficience = \frac{\text{résultats réalisés}}{\text{ressources fournis}}$$

Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de construire un moyen de mesure qui guide les dirigeants dans leurs actions , un de ces moyens c'est les

indicateurs de performance, selon (Benlalam, 2015) les indicateurs de performance se définissent : « *comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »²⁰

D'après cette définition on peut dire que les indicateurs de performance sont à la fois un moyen de mesure et un outil d'aide à la décision, qui permettent d'avoir une vision globale sur le processus interne de l'entreprise, orienter les actions d'exécution de travail et enfin permettent aux dirigeants d'évaluer les résultats pour prendre des décisions fiables.

On peut signaler aussi que les indicateurs de performance doivent être relatifs à une action d'exécution et correspondent à un objectif stratégique bien défini.

Il existe deux types d'indicateur de performance : les indicateurs de pilotage ou de processus et les indicateurs de résultats. Pour notre recherche on va focaliser sur le second type.

La fiabilité des indicateurs est identifiée par dix qualités selon (Galdemar, Gilles, & Simon, 2012), qui sont les suivants :²¹

- Clarté : pas d'ambiguïté dans la définition.
- Pertinence : cohérent avec l'objectif.
- Sélectivité : indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer.
- Fiabilité.
- Comparabilité.
- Sensibilité : précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer.
- Accessibilité : peut être obtenu à un coût raisonnable.
- Pérennité : possible de le suivre dans le temps.
- Utilité : liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur.

²⁰ Benlalam, L. (septembre 2015). Consulté le 31 mai 2019, sur http://semaphore.uqar.ca/1140/1/Linda_Benlalam_septembre2015.pdf

²¹ Galdemar, v., Gilles, L., & Simon, M.-O. (décembre 2012). Consulté le 31 mai 2019, sur <file:///C:/Users/Hadjer/Downloads/C299.pdf>

- Ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés : l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers.

3.1. Analyser les processus et proposer des solutions :

Pour bien analyser le processus, on va utiliser des outils qui nous a aidé à détecter les défauts de processus étudié, qui sont :

4. **Diagrammes de poisson** : c'est une présentation graphique des causes qui mener à un effet. Dans notre cas on a utilisé cet outil pour identifier les causes des défauts (effet) de processus afin de les résoudre
5. **La méthode AMDEC** : la méthode AMDEC est un outil utilisé dans la démarche qualité qui vise à identifier les défaillances, leurs causes et leurs effets
6. **QQOQCP** : c'est un ensemble des questions ouvertes (qui, quand, où, quoi, comment, combien, pourquoi) qui cherches des réponses développées qui permettent de mieux comprendre une situation, un événement et dans notre étude un processus.

La finalité de cette démarche est mettre en place un processus pertinent qui remettre le client au centre de préoccupation, une compréhension globale de fonctionnement interne, identification des ressources, la gestion des interfaces et donc l'amélioration continue du processus.

Pour cela on a proposé quelques solutions à fin d'améliorer le processus d'élaboration d'une stratégie commerciale :

Tableau N°03 : propositions d'amélioration de processus

Proposition	Explication
Documentation de processus	La documentation de processus garantir le bon fonctionnement de ce dernier afin d'atteindre les objectifs fixés
L'identification des inputs de processus et leurs outputs	L'identification des inputs permet d'identifier effectivement les risques liées aux processus amont et c'est le cas

	pour les output de processus
Etude réal sur le besoin de l'entreprise des ressources humaines	La réduction d'effectif mène l'entreprise à réduire les coûts globaux de processus
Elaborer un plan de contrôle	Le contrôle régulier des activités et du personnel assure la bonne mise en œuvre de plan d'action
Utiliser MS project pour planifier des actions	Logiciel MS project permet à l'entreprise de planifier et piloter les actions commerciales et gérer les ressources, le budget et surtout les délais.

Source : réalisé par nos même.

5.2 Introductions des indicateurs de performance :

L'approche processus permet à l'entreprise d'envisager une nouvelle démarche d'amélioration, comme l'optimisation de processus interne et l'élaboration d'une stratégie commerciale pertinente, afin d'arriver à réaliser les objectifs stratégique de l'entreprise à travers une proposition des outils de performance qui aide le responsable à prendre des décisions stratégiques dans l'objet d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Notre démarche d'amélioration consiste à fournir des informations pertinentes sur la et Une fois la démarche mise en place, nous allons mesurer la performance de l'entreprise périodiquement par rapport à ces points.

Tableau N°04 : présentation des indicateurs de performance à mise en place

L'indicateur	emplacement sur le processus	Objectif
Nombre de réclamations clients	Les agents commerciaux (processus de réalisation)	Vise à mesurer le niveau de la satisfaction de client
Respect des délais	La direction commerciale (processus de pilotage)	Vise à respecter les délais pour être en veille et garder

		le positionnement concurrentiel
Le nombre des contrôles	La direction commerciale (processus de pilotage)	Visé à garantir le bon fonctionnement interne afin de réaliser les objectifs de processus
Réalisation des objectifs	Les agences (processus de réalisation)	Visé à orienter les activités internes vers des objectifs bien définie.
Surveillance régulière de documentation processus	La direction commerciale (processus de support)	La mise à jour de la documentation de processus permet à l'entreprise d'avoir des informations récentes sur son processus interne et son environnement et donc réagit au bon moment.

Source : élaborer par nous même.

CONCLUSION

Que se soit la taille d'une organisation, petite, moyenne ou grande, elle est considérée comme une gigantesque machine, et les processus sont des rouages qui produisent des services et des biens destinés à des clients dans le but de satisfaire leurs besoins. Pour cela, cette machine doit fonctionner efficacement et en continuité.

Le management par le processus vise à améliorer le processus interne de l'entreprise pour fournir des services et des produits de qualité. Il consiste à identifier les inputs et les outputs d'un système, analyser l'organisation et connaître toutes les activités des différents processus et les schématiser dans un document de cartographie pour faciliter la démarche performance.

A partir de ces points, nous avons réalisé que l'amélioration d'un processus doit commencer par l'identification de toutes les tâches réalisées sur ce processus afin de détecter les défaillances et donc programmer des actions rectificatives.

Mais avant le lancement de ce plan rectificatif, il convient d'évaluer le processus existant pour souligner les points faibles à améliorer, à travers une cartographie de processus dans le but d'amélioration de la performance. Par la suite, les indicateurs de performance permettront au pilote de processus de mesurer la maturité de processus et suivre le niveau d'évolution de ce dernier, une méthode inscrite dans une démarche d'amélioration continue.

Au final, la contribution de la démarche management par les processus à l'amélioration de la performance d'une entreprise comme l'entreprise nationale de transport maritime des voyageurs, et la possibilité de mesure en permanence les processus internes de l'entreprise et les optimiser à travers l'identification d'un ensemble d'indicateurs (il faut préciser ces indicateurs) reflètent le niveau de performance d'un processus, et donc arrivent à répondre aux attentes des clients.

Ce travail nous a permis d'établir un nouveau sujet de recherche sur l'entreprise nationale de transport maritime, à l'aide des informations fournies par le personnel compétent de cette entreprise nous avons eu la chance de réaliser ce travail et de proposer un nouveau modèle de management afin d'améliorer son processus interne et arriver à satisfaire les besoins clients.

Mais ce travail n'est pas encore terminé, cette démarche est composée de quatre étapes essentielles mais à cause des contraintes de temps on n'a pas pu terminer ce modèle de recherche et proposer l'outil final de contrôle de gestion (tableau de bord), sa reste ce travail qui prélude aux prochains travaux.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Ardoin, J. L., Barbier, E., Barthelemy, j., blanc, g., bordes-pagés, g., capron, l., et al. (2016). *strategor*. Paris: Dunod.

Benlalam, L. (2015, septembre). Consulté le 05 31, 2019, sur http://semaphore.uqar.ca/1140/1/Linda_Benlalam_septembre2015.pdf

cherrouf, a. (2018). *contribution de la cartographie des processus métiers à la performance de l'organisation*. algérie: école nationale supérieure de management.

Cherrouf, A. (2018). *contribution de la cartographie des processus métiers à la performance de l'organisation : cas : processus commercial- Tonic industrie*. algérie : école nationale supérieure de management .

commerciale, b. d. (2012). algérie.

Dagoreau, O., & Saily, A. (2019, mai 25). *l'approche processus en pratique un outil de management essentiel* . paris, france .

Dahbia, C. F. (2014/2015). *système d'information et son role au sein de l'entreprise*. Béjaia: université abderahmane mira .

Ederl, N. (2016, décembre). Consulté le 05 18, 2019, sur données en ligne: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00160803/document>.

Ekembe, C. I. (2015, 03 08). Consulté le 05 23, 2019, sur mémoire en ligne: https://www.memoireonline.com/08/10/3815/m_Lentreprise-sa-mission-ses-objectifs-et-buts-ses-politiques-ses-strategies-et-ses-tactiques10.html

Franck THEROUDE, C. B. (2001). *olympois, un modèle pour le pilotage de processus*,. Paris: Chapman and Hall.

Galdemar, v., Gilles, L., & Simon, M.-O. (2012, décembre). Consulté le 05 31, 2019, sur file:///C:/Users/Hadjer/Downloads/C299.pdf

Giboïn, B. (2015). *la boîte à outils de la stratégie* (éd. 2ème édition). Paris: Afnor.

Jaques., T. (1985). , *l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information*. université de Montpellier(1).

M.khodja. (2015). Consulté le 05 26, 2019, sur mémoire en ligne: <http://www.ummt0.dz/wp-content/uploads/2018/02/Gestion-d-entreprise-Chapitre-1-2-ann%C3%A9e-SFC-Section-B.pdf>

Petra Echkl, C. H. (2013). , *guide du management intégré*,. édition ISIPRINT.

Raquin, M. &.-P. (2003). *piloter par les processus* (éd. 2ème édition,). paris: nouvelle impimerie laballery.

Raquin, M., & Morley-Pegge, H. (2003). *piloter par les processus*. paris : 2ème édition, nouvelle impimerie laballery .

Tauzier, B. (2013). *dépoussiérer vos processus*. france: afnor.

ANNEX A

Guide d'entretien :

Questions: relative à l'ENTMV :

- Quels sont les services proposés par l'entreprise ?
- Quel est la vision de l'entreprise ?
- Quel est la mission de l'ENTMV ?
- Les sont objectifs de l'ENTMV ?
-

Questions: relative à direction commerciale de l'ENTMV :

- Quels sont les activités de la DC ?
- Qui sont les concurrents directs de l'entreprise ?
- Qui sont les concurrents indirects de l'entreprise ?
- Quels sont les offres proposés par les concurrents ?
- Qui sont les fournisseurs principaux de votre entreprise ?
- Y-a-t-il un déploiement stratégique au niveau de la DC ?
- Quelles sont les outils utilisés pour mesurer le niveau de déploiement stratégique ?

Questions : relative au processus interne de la DC :

- Quels sont les inputs de votre processus ?
- Quels sont les outputs de votre processus
- Quels sont les étapes de traitement de l'information au niveau de processus ?
- Qui est le pilote de processus ?
- Avez-vous un document identifiant de processus interne de la DC ?

Questions : relative au processus d'élaboration d'une stratégie commerciale :

- Quels sont les inputs de ce processus ?
- Qui est le bénéficiaire finale de ce processus ?
- Quels sont les étapes d'élaboration d'une stratégie commerciale ?
- Avez-vous documenté ce processus ?
- Quel est le niveau de satisfaction de votre client ?