

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique
en « Management De Projet et Entreprenariat »

**L'effet de l'adoption d'une approche processus sur la performance
des entreprises : Cas NAFTAL GPL Direction régionale ouest de
TLEMCCEN**

Elaboré par

Abdenmour Miloud BELHADJI

Encadré par

Dr. Mounir BELALI

Dr. Imad Eddine BEDAIDA

Année Universitaire 2021/2022

RÉSUMÉ :

L'impact de l'adoption de l'approche processus sur la performance est considéré comme l'un des domaines modernes approuvés par la tentative de comprendre et d'élargir la portée des connaissances du côté théorique, l'intensité de la concurrence du côté managérial et les exigences du système ISO9001-2015 du côté normative.

Cette étude a donc été appliquée à l'entreprise NAFTAL GPL Direction Régionale Ouest de Tlemcen. D'où la nécessité de cette étude pour comprendre et clarifier l'impact de l'adoption de l'approche processus sur la performance des entreprises. Les résultats indiquent que l'application correcte de l'approche processus peut jouer un rôle majeur dans l'amélioration de la performance des entreprises

Afin de répondre à la problématique de l'étude et d'atteindre ses objectifs, une approche qualitative a été adoptée sur la base d'entretiens semi-directif avec 5 responsables des processus dans l'entreprise.

Mots clé : Approche processus, Performance, Qualité.

SUMMARY:

The impact of adopting the process approach on performance is considered one of the modern areas endorsed by the attempt to understand and expand the scope of knowledge from the theoretical side, the intensity of competition from the managerial side and the requirements of the ISO9001-2015 system on the normative side.

This study was therefore applied to the company NAFTAL GPL Direction Régionale Ouest de Tlemcen. Hence the need for this study to understand and clarify the impact of the adoption of the process approach on business performance. The results indicate that the correct application of the process approach can play a major role in improving business performance.

In order to respond to the problem of the study and to achieve its objectives, a qualitative approach was adopted on the basis of semi-structured interviews with 5 process managers in the company.

Key-words: Process approach, Performance, Quality.

ملخص:

يعتبر تأثير تبني نهج العملية على الأداء من المجالات الحديثة التي أقرتها محاولة فهم وتوسيع نطاق المعرفة من الجانب النظري، وشدة المنافسة من الجانب الإداري ومتطلبات نظام ISO9001-2015. على الجانب المعياري. لذلك، تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة NAFTAL GPL Direction Régional Ouest de Tlemcen. حيث برزت الحاجة لهذه الدراسة في فهم وتوضيح تأثير اعتماد نهج العملية على أداء المؤسسات. تشير النتائج إلى أن التطبيق الصحيح لنهج العملية يمكن أن يلعب دورًا رئيسيًا في تحسين أداء الشركات للإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم اعتماد نهج نوعي على أساس المقابلات شبه المنظمة مع 5 من مديري العمليات في الشركة. الكلمات المفتاحية: نهج العملية، الأداء، الجودة.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, merci à Dieu qui m'a permis de faire cette recherche.

Je tiens à remercier les Docteurs Mounir Belali et Imad Eddine Bedaida pour leurs soutien et conseils.

Je remercie également les travailleurs de NAFTAL GPL service maintenance pour sons support et sons temps.

Je remercie mes chers parents, qui ont travaillé toute leur vie pour me fournir tout ce dont j'ai besoin et m'ont donné un amour et un soutien sans fin.

Merci à toute autre personne ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail

Table des matières

RÉSUMÉ :	I
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
INTRODUCTION	1
1.1 Contexte et intérêt du thème	2
1.2 Objectif	3
1.3 Problématique	3
1.4 Hypothèses	3
1.5 Méthode	3
1.6 Terrain de recherche	4
1.7 Intérêt de la recherche	4
1.8 Annonce du plan	4
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	6
Introduction.....	7
Section 01 : La revue de littérature	8
1. Études liées à l'évolution de l'organisation à travers le temps	8
2. Études liées au management par la qualité et l'approche système	14
Section 02 : concepts sur la pensée managériale	21
1. L'organisation	21
1.1. Définition de l'organisation	21
1.2. L'importance de l'organisation.....	21
1.3 Caractéristiques de l'organisation	22
2. Évolution de méthodes de gestion et les modèles organisationnels.....	23
2.1. Modèle de l'organisation selon l'école classique.....	23
2.2. Modèle de l'organisation selon l'école moderne	25
3. Comparaison entre les modèles organisationnels classiques et modernes	29
3.1. Obstacles rencontrés par les organisations verticales :	29
3.2. Avantages ajoutés par les dispositions transversales (horizontales).....	29
3.3. Avantages de la gestion par processus	32
Section 03 : l'approche processus	34
1. Entré à l'approche processus	34
1.1. Définition de l'approche processus	34
1.2. Évolution de l'approche processus	34
1.3 L'entreprise orientée par processus	35
2. Management par processus.....	36

2.1.	Outils de Contrôles de management par processus	36
2.2.	Les étapes de management par processus (iso 9001)	38
Section 04 : Approche processus et performance		41
1.	Performances et amélioration de la performance	41
1.1.	La performance	41
1.1.1.	Définition de la performance.....	41
1.1.2.	Classification des performances	41
1.1.3.	Mesure de la performance	42
1.2.	Amélioration de la performance	43
1.2.1.	Le concept d'amélioration de la performance	43
1.2.2.	Motivation de l'amélioration de la performance des entreprises.....	43
1.2.3.	Modèle d'amélioration des performances	45
2.	Le rôle du management par processus dans l'amélioration de la performance.....	47
2.1.	Indicateurs de performance des processus	47
2.2.	La conduite de l'entreprise	50
2.3.	Satisfaction des parties prenantes.....	52
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		55
1.	L'échantillonnage	56
2.	Méthode de collecte des données	57
2.1.	Guide d'entretien.....	57
2.2.	Déroulement de l'entretien	59
3.	Méthode d'analyse de contenu.....	60
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION		61
Introduction :.....		62
Thème 1 : Comprendre le contexte stratégique de déclenchement d'une démarche d'approche processus.....		62
Thème 2 : Comprendre comment procéder l'approche processus		62
Thème 3 : Comprendre la relation entre l'approche processus et la performance		64
CONCLUSION.....		66
1.	Le contexte de la recherche	67
2.	Implications managériales.....	68
3.	Propositions.....	68
4.	Prolongements possibles de la recherche.....	68
BIBLIOGRAPHIE :		69
ANNEXES.....		74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.les principaux événements dans l’historique du management des organisation	9
Tableau 2.Comparaison entre Taylorisme et toyotisme	11
Tableau 3.L’émergence et développement du management par la qualité	18
Tableau 4.Comparaison entre organisation horizontal et organisation verticale	31
Tableau 5.Classification de Mesure de la performance	43
Tableau 6.L’échantillon de l’étude.	56
Tableau 7.Guide d’entretien.....	58
Tableau 8.Déroulement de l’entretien	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1.Organisation par processus.....	28
Figure 2.Sens du travail.....	33
Figure 3.Ligne directrice pour la mise en œuvre du SMQ selon la structure de base ISO 9001.....	39
Figure 4.Action cycle de recherche pour SMQ implémentation.....	40
Figure 5.Modèle d'amélioration des performances	45
Figure 6.Mesure de la performance des processus.....	48

INTRODUCTION

1.1 Contexte et intérêt du thème

L'environnement dans lequel vivent les entreprises aujourd'hui se caractérise par un développement continu qui génère des changements importants au sein de l'entreprise, ce qui oblige les gestionnaires à encourager l'initiative, la responsabilité et l'implication des travailleurs, mais pas de quelque manière que ce soit, mais de manière et selon des modèles permettant une indépendance totale des travailleurs. Et le développement permanent de l'entreprise. [\(Benammi & Taj, 2021\)](#)

À cet égard, il est nécessaire de penser à de nouvelles façons d'organiser et de diriger, qui permettent d'atteindre une plus grande efficacité des objectifs de l'entreprise, et d'atteindre une meilleure efficacité dans l'exploitation de ses ressources. [\(NF EN ISO 9000-2015 2015\)](#)

Tous les déséquilibres que nous observons quotidiennement sont le résultat de responsabilités peu claires ou inconnues, d'incompréhension, de difficulté à traiter avec les parties, donc la perte de temps est due aux relations qui existent entre les sous-systèmes des organisations et les liens et interfaces entre l'ensemble des processus qui composent l'entreprise, car la recherche de la performance n'est pas seulement un choix managérial, mais une nécessité pour l'organisation dans un environnement de plus en plus complexe aux issues incertaines.

La performance de l'entreprise ne peut être mesurée qu'à la condition de la disponibilité d'objectifs bien connus et suivis, d'où le management par processus basée sur la gestion systématique orientée vers l'atteinte des résultats, se préoccupe de traduire ces objectifs en sous-objectifs propre à chaque processus, puis à chaque partie de l'organisation qui contribue à la production d'une valeur ajoutée. Elle passe des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels.

Cette identification d'objectifs permet de déterminer la performance tangible mesurable pour chaque processus puis pour l'ensemble du système dans un cadre pratique. Ainsi, le management par processus est avant tout une approche réaliste basée sur des faits réels. [\(Kohlbacher, 2009\)](#)

1.2 Objectif

L'objectif principal de notre étude est de mesurer L'effet de l'adoption d'une approche processus sur la performance des entreprises, En plus de promouvoir le concept de management par processus dans l'entreprise économique algérienne et Apporter des solutions à l'entreprise en misant sur l'approche systématique des organisations.

Cependant, d'autres objectifs secondaires et spécifiques peuvent en être dérivés. Nous citons :

- Connaître la notion *approche processus* et sa révolution
- Faire la connaissance des outils et les étapes du management par processus

1.3 Problématique

Pour atteindre nos objectifs de recherche, et sur la base de [Kohlbacher & Gruenwald, \(2011\)](#), [Benammi & Taj, \(2021\)](#), [Kohlbacher & Reijers, \(2013\)](#), [Kohlbacher, \(2009\)](#) nous formulons la problématique comme suit :

Comment l'adoption de l'approche processus contribue à l'amélioration de la performance des entreprises ?

1.4 Hypothèses

Nous pouvons offrir quelques réponses temporaires aux questions de recherche, que l'étude prouvera ou réfuter et sur la base de [Benammi & Taj, \(2021\)](#) et elles sont les suivantes :

- L'approche processus se concentre sur l'aspect organisationnel dans l'amélioration de la performance ;
- L'entreprise étudiée n'adopte pas l'approche processus comme base d'amélioration de la performance ;
- La raison pour laquelle l'entreprise à l'étude adopte l'approche processus est due à l'application des exigences de certification ISO ;
- L'entreprise à l'étude n'utilise pas des indicateurs de la performance pour l'approche processus.

1.5 Méthode

Afin de répondre à notre problématique et de tester nos hypothèses de recherche, et sur la base de [Benammi & Taj, \(2021\)](#), notre étude s'appuie sur une étude qualitative pour le but de

comprendre L'effet de l'adoption d'une approche processus sur la performance des entreprises, en menant des entretiens avec 5 responsables dans l'entreprise. En plus des utilitaires tels que l'observation et les documents interne.

1.6 Terrain de recherche

Notre organisme d'accueil est NAFTAL GPL Direction régional ouest de TLEMCEM, Quelle est une branche de l'entreprise mère NAFTAL SPA 100% filial de SONATRACH au capital social de 160 MDA.

Elle a pour principales missions (document interne) :

- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants : GPL, GPL/C dans les wilayas de Tlemcen, Sidi Bel Abbés, Aïn Témouchent.

1.7 Intérêt de la recherche

L'intérêt générale de notre recherche est d'Expliquer l'importance du passage vers l'approche processus dans les entreprises algériennes et son impact significatif sur la performance, outre le besoin de l'entreprise étudiée (NAFTAL GPL) de connaître l'impact de l'adoption de l'approche processus sur sa performance, notamment en termes de conduit de l'entreprise et satisfaction des clients, surtout avec l'adoption récente du système SMI et l'obtention d'un certificat ISO 9001-2015.

1.8 Annonce du plan

Ce document est organisé comme suit :

La partie *introduction* donne une vue d'ensemble du contexte et de l'intérêt du thème. Elle présente les objectifs et identifie le problème de recherche. Elle présente également le modèle de recherche développé à partir de la littérature et discute de ses principaux concepts et composants puis, formule les hypothèses de recherche qui sont testées par la méthode de recherche appliquée.

Le *chapitre I* présente le cadre théorique sous quatre sections ; (1) Revue de littérature, (2) concepts sur la pensée managériale, (3) l'approche processus, (4) Approche processus et performance.

Le *chapitre II* présente le cadre méthodologique composé en une partie *L'échantillonnage* pour présenter l'échantillon de l'étude ainsi que les variables de mesure et une partie *Méthode de collecte des données* pour présenter la méthode de travail et de collecte des données. Et une

partie *Méthode d'analyse de contenu* pour présenter la méthode d'analyse des données collecté.

Le *chapitre III* présente les résultats de l'étude empirique puis, une discussion de ces résultats avec ceux de la revue de littérature.

Enfin, la *conclusion* qui résume les éléments abordés dans le mémoire, les principaux résultats, les contributions théoriques et managériales de cette recherche. Elle se termine par une description des limites de la recherche ainsi que les éventuelles recherches futures possibles.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Introduction

L'intensification de la concurrence et l'accélération des changements environnementaux, ont conduit à l'introduction de changements fondamentaux dans les systèmes de management, et la recherche de nouvelles méthodes pour l'organisation, lui permettant d'opérer des changements internes et de réorganiser ses affaires, en fonction des nouveaux enjeux. Les schémas administratifs traditionnels ne sont plus en mesure de suivre le rythme de ces changements, car ils sont conçus en fonction d'un environnement économique stable, où la demande est supérieure à l'offre.

Le management par processus est l'un des concepts administratifs modernes, qui repose sur un ensemble d'idées et de principes que toute institution peut appliquer et assurer sa continuité. Il aide à faire face à l'environnement instable, en s'appuyant sur une organisation et un style de management basés sur les processus.

Dans ce chapitre, nous essaierons de présenter les points de participation et les points de différence entre les théories classiques et la vision par processus, et quels sont les principes du management par processus, et comment satisfaire les besoins du client et du reste de les parties prenantes de ce style de management.

Section 01 : La revue de littérature

Cette section a été divisé en deux parties, la première est l'évolution de l'organisation à travers le temps, et La deuxièmes c'est les études liées au management de la qualité et l'approche système.

1. Études liées à l'évolution de l'organisation à travers le temps

- L'auteur [Ponce, Landry, and Roy \(2007\)](#) selon une méthode quantitative retrace les grands événements de la gestion des opérations, de la production et de la logistique au cours des 100 dernières années, dans le but de se projeter dans l'avenir du domaine. Il a souligné les principaux défis auxquels sont confrontés les gestionnaires, puis décrivons les défis auxquels sont confrontés les chercheurs intéressés par des domaines de connaissances connexes.

L'article décrit les principales dimensions qui façonnent la fonction "opération". Ensuite, il a présenté les principales caractéristiques de l'évolution de chaque dimension, en mettant en évidence certains événements majeurs. Il met ensuite en évidence les principaux enjeux liés aux dimensions abordées et les principaux défis que la fonction doit relever. Enfin, il évalue l'impact principal de ces défis sur le domaine de la connaissance de la gestion des opérations et de la logistique.

Où il a abordé les principales démentions de la fonction « opération » en termes de liquéfaction historique. Du temps de TAYLOR 1911 ou la fonction opération a été concentrer sur la gestion des activités d'exécution. Vers Aujourd'hui, ou le champ républicain a était considérablement élargi. Nous assistons à une explosion des connaissances dont les limites sont difficiles à cerner. Dans ce cas, l'approche systématique adoptée par Nollet et al. (1994). Distinguer les trois niveaux décisionnels au sein de la fonction pour faciliter la priorisation. Selon cette approche, en plus des tâches d'exécution traditionnelles, à savoir la prise de décision au jour le jour et la gestion en temps réel, les responsables des opérations prennent des décisions de production à court, moyen et long terme.

Tableau 1.les principaux événements dans l'historique du management des organisation

Principaux événements	Principaux auteurs
Management scientifique ou organisation scientifique du travail (OST)	1900-1915 – Taylor (1911) (États-Unis)
Chaîne de montage	1913 – Ford (1926, 1930) (États-Unis)
Courbe d'apprentissage, gestion de la capacité	1936 – Wright (1936)
«Système 24», CIM, fabrication en cellule et flexible (<i>flexible manufacturing systems</i> ou FMS)	1960-1970 – Groover (1980) (Royaume-Uni)
Juste-à-temps et production à valeur ajoutée (<i>lean manufacturing</i>)	1978-1990 – Ohno (1988) (Japon) – Womack <i>et al.</i> (1990) (États-Unis)
Surmesure de masse et fabrication agile	1993 – Pine II (1993) (États-Unis) 1994 – McCutcheon et Amitabh (1994) (États-Unis – Canada)

Source : (Ponce *et al.*, 2007)

➤ L'auteur Alter (2012) mentionné dans « L'Organisation scientifique du travail » que le traitement technique des difficultés représente le cœur de la doctrine : la connaissance empirique du travail doit être remplacée par la recherche scientifique pour réaliser des gains de productivité. Ces savoirs se présentent sous la forme d'une « science du travail » autour de quatre axes.

- Catégoriser et codifier les méthodes de travail empiriques en unités de base ;
- Sélectionner et orienter les travailleurs "pour les guider vers leur plein épanouissement" ;
- Contrôler le travail des travailleurs pour s'assurer que le travail est effectué conformément aux principes scientifiques établis ;
- Obtenir la coopération des travailleurs afin qu'ils puissent trouver de nouvelles façons de travailler.

Puis il a abordé La critique sociale du taylorisme ou il a dit que :

Friedman a été le premier à décrire avec précision la "déqualification" du travail, associée au développement du taylorisme en 1946. L'auteur rappelle qu'il avait effectué un travail juridique en Amérique du Nord sur l'impact d'une telle organisation, traînant Taylor en justice sur un argument de base : (le système) a sapé toute l'instruction et l'habileté de l'ordre mécanique ; il a brisé le travail en une série de petites tâches et contraint les travailleurs à effectuer l'une de ces tâches à la suite ; elle tend à éliminer les travailleurs qualifiés, à priver les travailleurs de la possibilité d'apprendre un métier, à réduire les travailleurs qualifiés à des niveaux moins qualifiés, à les remplacer et à forcer Ils sont en concurrence avec des personnes moins qualifiées . Cette évolution se traduit par une évolution du nombre d'affectations d'emplois ouvriers, les tâches qualifiantes laissant place aux tâches professionnelles.

Puis il se tourna vers La théorie de la contingence structurelle où il a déclaré que :

La théorie de la contingence structurelle établit la relation entre la taille de l'entreprise et le degré de formalisation de sa structure : plus l'entreprise est grande, plus ses opérations sont formalisées, standardisées et rationalisées.

Cependant, l'hypothèse de base de la théorie de la contingence est la relation entre la technologie et l'organisation.

De nombreux modèles d'organisation, bien que moins obscurs, se présentent comme des alternatives radicales à l'OST. En tant que "post-Taylors", ils ont été et ont toujours eu un réel succès. Ils ont été nommés « démocratiques », « participatifs », « réticulés », « matriciels » ou « pyramides inversées », confondant malheureusement les différents éléments qui ont fondé le taylorisme.

L'Organisation développée dans l'usine Toyota au Japon (1992) en est un bon exemple. Pour OST, qui a été fondé chez Ford dans les années 1920, le problème, explique-t-il, était de produire de plus en plus de voitures et de proposer un petit nombre de modèles pour réaliser des économies d'échelle. Depuis, chez Toyota, le problème inverse est la production régulière de petites séries peu coûteuses, de modifications intégrées, d'équipements permettant de réaliser des "économies de gamme" basées sur la diversité de la production.

Cependant, ce nouveau modèle d'organisation présente les mêmes problèmes que tous les modèles de management : nous avons systématiquement constaté qu'il existe un écart

considérable entre les principes qui créent les organisations et leur fonctionnement. Ainsi, comprendre si et comment les entreprises vont au-delà du taylorisme, c'est revenir au concept d'organisation.

Taylorisme et toyotisme :

Tableau 2. Comparaison entre Taylorisme et toyotisme

<i>Principes</i>		<i>Formes de division du travail = organisation</i>		<i>Techniques d'analyse et de conception = activité organisatrice</i>	
<i>Taylorisme</i>	<i>Toyotisme</i>	<i>Taylorisme</i>	<i>Toyotisme</i>	<i>Taylorisme</i>	<i>Toyotisme</i>
Prosperité	Prosperité	Postes spécialisés	Polyvalence	Analyse du travail	Analyse du travail
Réduire la place des hommes	Élargir la place des hommes	Économies d'échelle	Économies d'envergure	Définition des gestes et coopération	Définition des gestes et coopération
		Information verticale	Panoptique	Recomposition scientifique	Flexibilité et adaptations
		Maintenance spécialisée	Maintenance intégrée	Salaires équitables	Salaires équitables
		Contrôle externe	Contrôle interne	Idéal de fluidité (convoyeur)	Idéal de fluidité (Juste-à-temps)

Source : (Alter, 2012)

- Selon Fayol (2016) Toutes les d'entreprises peuvent se répartir entre les six groupes :
- Opérations techniques (production, fabrication, transformation) ;
 - Opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ;
 - Opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ;
 - Opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
 - Opérations de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique, etc.) ;
 - Opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).

Ainsi que principes d'administration sont :

- La division du travail ;
- L'autorité ;
- La discipline ;
- L'unité de commandement ;
- L'unité de direction ;

- La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général ;
- La rémunération ;
- La centralisation ;
- La hiérarchie ;
- L'ordre ;
- L'équité ;
- La stabilité du personnel ;
- L'initiative ;
- L'union du personnel.

Un canal hiérarchique est le chemin suivi à travers tous les niveaux de la hiérarchie, c'est-à-dire les communications partant ou adressées à une autorité supérieure. Cette voie est imposée par la nécessité d'une livraison garantie et d'un poste de commandement unifié. Mais il n'a pas toujours été le plus rapide. Dans les très grandes entreprises, notamment au sein des États, elle peut parfois être désastreuse. Le succès de nombreuses opérations dépend désormais d'une exécution rapide, il est donc impératif de pouvoir concilier l'obligation de respecter la chaîne de commandement et d'agir rapidement. Mais C'est mal de s'écarter inutilement d'un chemin hiérarchique ; c'est une chose plus importante à suivre quand cela doit nuire à l'entreprise. Cette dernière peut devenir très grave dans certains cas. Lorsque l'agent se trouve à devoir choisir entre ces deux procédures, et qu'il lui est impossible de suivre les conseils de son supérieur hiérarchique, il doit être suffisamment courageux et suffisamment libre pour adopter celle imposée par l'intérêt général. Mais il peut avoir ce genre de mentalité, il faut qu'il ait été préparé à l'avance, et les dirigeants lui ont aussi donné l'exemple. L'exemple doit venir d'en haut.

- L'auteur [Gull \(2017\)](#) dans « Gestion scientifique; Concept, principes et pertinence Auteur » a mentionné que La méthode de gestion scientifique est l'une des méthodes importantes dans le domaine de la théorie de la gestion. Cette théorie a émergé après la nouvelle révolution industrielle qui s'est produite à la fin du 19e siècle. et que Cette approche est une tentative de résoudre les problèmes d'organisation complexe qui se sont posés à la suite du développement industriel. FW Taylor (1856-1915) est considéré comme le père de la gestion scientifique et l'un des premiers consultants en gestion. Pionnier des méthodes et techniques de gestion modernes, Taylor croyait que «la meilleure gestion est une véritable science » qui s'applique à toutes les activités sociales, y

compris la gestion des maisons, des fermes, des églises, des organismes de bienfaisance, des universités et des ministères.

Et que le Séjour de F W Taylor à **Madvale Steel Company** et une étude d'observation approfondie de différentes opérations dans différentes usines lui ont fait identifier des défauts de gestion. Ce sont : le manque de clarté des responsabilités des travailleurs et de la direction, le manque de normes de travail, la production restreinte en raison de la soudure du travail, le manque de clarté du travail qui favorise la soudure du travail, le manque de base scientifique pour les décisions, le manque de division du travail, et le placement de travailleurs à différents emplois sans tenir compte de leurs capacités, compétences, aptitudes et intérêts. Il a conseillé à la direction d'assumer la responsabilité de déterminer les normes, de planifier le travail, d'organiser, de contrôler et de concevoir des programmes d'incitation. Pour surmonter les lacunes de la gestion, Taylor a formulé quatre nouveaux principes connus sous le nom de principes de gestion scientifique.

1. Développement d'une véritable science du travail : il existe une "meilleure façon" de faire chaque travail qui peut être réalisée par une étude systématique de tout travail et en remplaçant l'ancienne méthode empirique par le développement d'une méthode scientifique.

2. Sélection scientifique et développement progressif des ouvriers : il s'agit de sélectionner la bonne personne pour un bon travail. Il incombe à la direction d'étudier le caractère, la nature et la performance de chaque travailleur en vue de découvrir ses limites et ses possibilités d'amélioration et de développement.

3. Rapprochement de la science du travail et des travailleurs scientifiquement sélectionnés : Taylor a observé que "à moins que la science du travail et des hommes scientifiquement sélectionnés ne soient réunis, tout le travail sera perdu". Il pense que les travailleurs sont toujours disposés à coopérer avec la direction, mais il y a plus d'opposition du côté de la direction.

4. Division du travail et des responsabilités entre le travailleur et la direction : Il a mis l'accent sur l'égalité de responsabilité entre les travailleurs et la direction. Il en résultera une dépendance et une coopération mutuelles et l'élimination des conflits et de la discorde.

Selon l'article :

- La gestion scientifique a finalement abouti à faire évoluer la gestion moderne. Taylor a introduit la science de la résolution de problèmes dans la maximisation de la productivité. Cette dérive d'un système ancien, rigide et ad hoc a progressivement été modifiée en impliquant la psychologie industrielle et les sciences du comportement.
- Il a ouvert la voie à l'évolution de la recherche contemporaine sur la gestion et la mesure de la performance.
- Tout en conservant les concepts de base de la gestion scientifique, le système de gestion de haute performance contemporain réduit les distinctions entre les statuts d'actionnariat des employés et donne la priorité aux initiatives et aux retours des employés pour qu'ils se sentent utiles et engagés.
- Le taylorisme a fourni de nouvelles perspectives sur la gestion de projet moderne de l'ère en plein essor de la science et de la technologie, aidant l'individu au sein de toute organisation et de tout rang à réaliser que les implications du facteur humain et sa contribution, ainsi que l'exécution systématique des processus, sont inévitables pour la maximisation des sorties.

2. Études liées au management par la qualité et l'approche système

- Selon [Gratacap \(2006\)](#) L'atteinte d'objectifs a priori inconciliables (maîtrise de la qualité, réduction des délais, flexibilité - réactivité et réduction des coûts) motive les entreprises à gérer leurs activités à la fois de manière procédurale et horizontale, en plaçant le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Ces trois dimensions sont au cœur du nouveau modèle d'organisation et de gestion des entreprises décentralisées.
- L'étude de [Tarraq, Mokhlis, and Elfezazi \(2014\)](#) était basée sur l'identification et la décomposition du processus maintenance basée sur l'approche processus inclus dans la norme ISO 9001 v 2008

Où il a atteint les résultats suivants :

- Compte tenu des nombreux avantages de l'approche processus, le maintien d'une organisation basée sur cette approche est une étape importante dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Mais c'est quand même une étape assez difficile.
- Les processus de maintenance sont facilement identifiables en fonction des objectifs communs de toutes les entreprises manufacturières au niveau stratégique et

opérationnel. Cette méthode permet de déterminer facilement le sous-processus de niveau 1 de ce macro-processus.

- Du fait de la décomposition de niveau 2 du processus de maintenance (sous-processus "Maintenance Inventory Management"), on peut en déduire que la décomposition totale reste une étape assez difficile à franchir.
- Les auteurs [Toumi et Bouarioua \(2017\)](#) ont étudié dans leur article « La gestion de la qualité totale la base de l'excellence et du leadership » les Principes de gestion de la qualité totale et sa relation avec l'avantage concurrentiel.
- Où ils ont abordé le concept et les objectifs de la gestion de la qualité totale, et Il a résumé la pensée et la philosophie de la gestion de la qualité totale dans les points principaux suivants :
 - L'amélioration continue
 - La satisfaction des employés
 - Comprendre le processus
 - Partagez tout le monde
 - La conduite
 - Composition du groupe
 - Prendre des décisions basées sur des faits
 - La Formation et l'éducation
 - Ils ont également été en mesure d'identifier les éléments de la gestion de la qualité totale en deux éléments essentiels (les Outils de gestion de la qualité totale, Techniques de gestion de la qualité totale).
 - Selon l'article
 - La gestion de la qualité totale est une façon de penser et une philosophie moderne - relative - et managériale qui contient tout ce qui concerne l'organisation à tous les niveaux, activités et processus.
 - Ainsi, il existe une culture qui promeut le concept d'engagement envers la satisfaction du client par l'amélioration continue, la créativité et l'innovation dans tous les aspects du travail.

- TQM se concentre principalement sur le concept d'amélioration continue de la qualité et sur la nécessité d'impliquer tous les employés par la formation d'équipes de travail à des fins de développement d'une communication efficace qui permet la coordination entre les différents niveaux de l'organisation.
 - Le développement du concept de gestion de la qualité totale à partir de l'examen Cherche à trouver des erreurs pour vérifier que la conception de les sorties répond aux normes.
 - La gestion de la qualité totale vise à accroître la compétitivité de l'entreprise, la satisfaction des clients et à réduire les coûts grâce à l'amélioration continue de la qualité.
- L'auteur [Atiyah \(2019\)](#) a étudié dans son article « The Importance of Total Quality in Administrative Development »
- L'importance de la gestion de la qualité totale pour les entreprises
 - Les développements administratifs dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
 - L'importance de la gestion de la qualité dans le processus de développement de la gestion.

Lorsque le chercheur a conclu que L'utilisation de la gestion de la qualité totale dans le processus de développement de la gestion dépend de l'intégration et de l'interaction de tous les éléments de la Gestion et connaissance de l'environnement entourant l'établissement, qu'il soit interne ou externe, et doit être préparé à l'avance Pour le processus de développement, l'utilisation de normes de qualité totale vise à obtenir une amélioration continue de la qualité des performances Pour les employés et les organisations, la gestion de la qualité totale (TQM) fournit la Atteindre les objectifs d'une organisation et acquérir un avantage concurrentiel est l'une des choses les plus importantes de toute organisation Cela nécessite une compréhension complète des différences dans l'exécution des diverses activités administratives afin de développer un plan d'amélioration approprié. Continuez. Afin de parvenir à un système de qualité complet dans le processus de développement administratif, il doit être formulé et mis en œuvre de manière planifiée Offrir des programmes de formation aux employés pour améliorer leur niveau professionnel et de gestion.

Ou Il a fait les recommandations et suggestions suivantes :

- Adopter des normes de qualité total dans le processus de développement de la gestion.
 - Créer un comité pour mettre en œuvre des normes de qualité total dans tous les organismes communautaires.
 - Mettre l'accent sur l'importance de la gestion de la qualité dans le processus de développement de la gestion en organisant des séminaires et des conférences Surtout pour ça.
 - Nécessité de trouver des mécanismes appropriés pour le processus de développement administratif en formant le personnel aux derniers développements Travail administratif.
 - Réaliser des études complètes de qualité et d'applicabilité et réviser les normes internationales pertinentes.
 - Appliquer les normes de qualité internationales dans toutes les institutions et comprendre leur impact positif sur le processus de développement d'administration.
- L'auteur [Atik \(2020\)](#) a étudié la possibilité de mettre en évidence les mesures prises pour améliorer la qualité du secteur public marocain, les appréciations de la satisfaction des usagers en termes de qualité, les initiatives et les conditions de réussite de ces démarches .l'étude a compris une première partie consacrée à la définition et à l'analyse des concepts de qualité et de qualité de service public, une deuxième partie traitant de l'émergence et du développement de la gestion de la qualité, et une troisième partie traitera des principes de base de la gestion de la qualité dans le secteur public. Les autres sections ont présenté respectivement le diagnostic du secteur public marocain et les perceptions des usagers de la qualité, les initiatives et l'état de la qualité dans le processus de modernisation, et les conditions de réussite de la qualité dans la gestion dès le secteur public au Maroc.

L'article a été mis en évidence les points suivants :

- Les principales phases du développement de la gestion de la qualité.

Selon l'article on peut L'émergence et développement du management par la qualité dans ce tableau

Tableau 3.L'émergence et développement du management par la qualité

Année/ère	Événements
Début du XXème siècle	F.W. Taylor l'apparition de la démarche qualité. Le premier concept de qualité repose sur l'inspection, qui consiste en une surveillance, dont le but est de rechercher visuellement les défauts d'un produit.
1924	Le contrôle statistique des procédés inventés la base théorique du management par la qualité constituée par Dr Walter Shewart
Milieu du 20 siècle	La naissance du principe d'assurance qualité marque le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur le processus. Les principes d'assurance qualité incluent "la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions de système préétablies conçues pour donner aux gens l'assurance que la qualité souhaitée est atteinte sur une base régulière"
Les années 1950	Le nouveau concept « total quality control » (T.Q.C). qui exprime l'idée d'amélioration de la gestion de la qualité et non celle du contrôle.
Les années 80	les principes du TQC ont été appliqués dans un esprit de recherche de l'excellence par le management, et le terme management par la qualité TQM (total quality management) a été retenu par consensus international dans le cadre des normes ISO 9000.

Source : (Atik, 2020)

- Principes de qualité totale communs à toutes les organisations, à savoir implication et engagement du management, formation aux méthodes qualité, méthodes d'amélioration de la qualité, communication et leadership des personnes, formalisation des relations clients-fournisseurs pour optimiser les processus.
- Les enquêtes qui évaluent la satisfaction des usagers en termes de qualité révèlent l'ampleur du déficit de qualité des services publics.

- L'importance de l'approche qualité, dans le processus de la modernisation de l'Administration publique.
 - Plusieurs entités publiques ont mis en place une démarche qualité pourtant, les démarches qualité engagées naissent généralement de manières décentralisées et ne présentent aucune cohérence entre elles.
- L'auteur [zahra \(2020\)](#) a étudié Le rôle joué par l'auditeur interne dans l'amélioration de la performance du système de management de la qualité ISO 9001 avec sa version mise à jour en 2015 pour la General Company Iraqi Cement

Où Elle a souligné l'industrie du ciment comme l'une des industries stratégiques, car le ciment est utilisé pour lier des matériaux synthétiques ou naturels pour former des matériaux de construction solides qui résistent aux impacts environnementaux et à leurs conséquences.

Elle a formulé les conclusions et recommandations suivantes :

- L'intérêt manifeste du personnel de l'Iraqi General Cement Company pour l'ensemble des procédures d'audit interne sur les coûts qualité et les indicateurs financiers et opérationnels permettant de les mesurer.
- Traiter rapidement les cas de non-conformité dans le paragraphe des actions correctives, qui confirme l'engagement de l'entreprise envers les clauses d'audit interne en particulier et les dispositions de la norme internationale en général.
- L'utilisation optimale du budget de fonctionnement, c'est-à-dire la réduction des coûts pour le siège de l'entreprise et la limitation des dépenses aux besoins nécessaires et gouvernants.
- Mise en place d'un plan de maintenance par la Direction Industrielle au siège de l'entreprise
- Organiser des séminaires périodiques dans diverses spécialités au siège et dans les laboratoires de l'entreprise pour son rôle important dans l'échange d'idées et la discussion des propositions soulevées lors des séminaires.
- Mettre en place un laboratoire de mesure et d'étalonnage conformément aux exigences d'obtention de fiabilité et d'autorisation de l'Organisation centrale de normalisation et de contrôle de la qualité pour effectuer le processus d'étalonnage

des appareils et outils de mesure affiliés au siège et aux laboratoires de l'entreprise car cette étape est utile à réduire les dépenses d'étalonnage actuelles (étalonnage externe) ainsi qu'à mieux contrôler le processus d'étalonnage au siège et dans les laboratoires de l'entreprise .

- Nommer un groupe d'employés de l'entreprise et les placer dans des départements constitués à partir d'organismes multiples et discrets qui accordent la licence d'examen d'ingénieur afin qu'il soit possible de s'appuyer sur la réalisation de ces examens sur les employés de l'entreprise, ce qui conduira à réduire tous les coûts financiers
- Réduire le temps nécessaire pour mener à bien une telle procédure.
- Augmenter l'équilibre de la bibliothèque de recherche, d'ouvrages scientifiques et de diverses spécialisations de l'entreprise au profit des affiliés.

Section 02 : concepts sur la pensée managériale

1. L'organisation

1.1. Définition de l'organisation

Il existe plusieurs définitions de l'organisation et nous présenterons certaines de ces définitions comme suit :

James Money définit l'organisation comme « *la manière dont le coprocesseur humanitaire est mené afin d'atteindre un objectif commun* ». (الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج, 2008).

Neumann définit l'organisation « *comme le processus de division et d'assemblage du travail à effectuer dans des emplois individuels, puis de détermination des relations établies entre les individus qui occupent ces emplois* ». (الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج, 2008).

Donc L'organisation est l'arrangement et la coordination des actions et des responsabilités assignées aux individus afin d'atteindre un objectif commun. (الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج, 2008)

1.2. L'importance de l'organisation

L'existence d'une organisation solide pour l'entreprise aide à faire face à différentes conditions, à atteindre une compétitivité élevée de l'entreprise et à atteindre la capacité de faire face à la diversité de la main-d'œuvre, et à atteindre l'efficacité et l'innovation dans la performance organisationnelle (Henri, 2004)

Et de là l'importance de l'organisation est représentée dans :

1- Atteindre la capacité de faire face à différentes circonstances : La présence d'unités organisationnelles et de systèmes de travail peut aider l'organisation à interagir avec différentes circonstances ; Comme la concurrence, l'évolution des objectifs de l'entreprise, l'évolution de la technologie et le traitement des marchés, et les consommateurs changent constamment, c'est donc un outil pour définir les droits et devoirs de toutes les parties impliquées dans une situation particulière ou dans certaines circonstances.

2- Atteindre une haute compétitivité de l'entreprise : la capacité de l'entreprise à travers ses systèmes de travail, ses unités et ses gestionnaires, contribue à accroître ses capacités à fournir des biens et des services qui satisfont le consommateur, et contribue également à accroître les compétences des gestionnaires et des travailleurs dans l'élaboration de stratégies et de

méthodes de travail et dans la prise de décisions judicieuses qui contribuent à accroître la compétitivité de l'entreprise

3- Un outil de démêlage et de prévention des conflits, par la coordination entre les individus et entre les unités organisationnelles, car il provoque deux types de cohérence et de constance dans les comportements, car il consolide la compréhension et le comportement pour La compétitivité de l'entreprise (ماهر, 2004)

1.3. Caractéristiques de l'organisation

L'organisation fonctionne selon une structure spécifique : lorsque tout travail atteint un degré de complexité par rapport au travail Collectivement, il faut introduire la division et la coordination, qui sont à la base de la structure de l'entreprise. Il est Le processus consistant à diviser les tâches de gestion en diverses activités, à établir des moyens de coordination entre elles et à spécifier Les relations, l'étendue de la supervision et le nombre de niveaux organisationnels d'une manière qui assure stabilité et clarté.

L'organisation fonctionne selon des activités spécifiques : ce qui signifie que les activités organisationnelles désignent la méthode de formation et de définition des unités organisationnelles, la conception des emplois et l'ouverture des pouvoirs et des autorités aux occupants des emplois, et les relations La coprocesseurs entre les postes et les modes de communication entre eux, et les modes de relations avec les parties à l'environnement extérieur, et les méthodes de prise de décision.(Henri, 2004)

L'organisation est distincte des autres : chaque organisation a une personnalité et une entité qui diffère des autres organisations qui l'entourent, et cette différence apparaît à cause de beaucoup de choses, c'est une organisation longue et une autre est courte, et l'entreprise diffère par son âge, la qualité de ses managers et de ses collaborateurs, sa culture, la répartition du pouvoir entre ses acteurs et la nature de la communication entre ses unités.

L'organisation est un outil pour atteindre les objectifs : La présence de systèmes au sein des institutions a permis de contrôler tous Les éléments d'organisation, et tout cela conduit à la possibilité de parvenir à une harmonie entre les désirs des nombreuses parties à l'entreprise, De la part des actionnaires (ou propriétaires), des administrateurs, des travailleurs et des consommateurs.(ماهر, 2004)

2. Évolution de méthodes de gestion et les modèles organisationnels

2.1. Modèle de l'organisation selon l'école classique

Selon cette école, l'objectif principal est de trouver le meilleur programme pour effectuer les activités, donc Taylor 1911 se soucie Dans la meilleure façon de mener à bien le travail, à travers l'analyse scientifique des activités et des études du temps et du mouvement, en supposant que la haute performance est le résultat de l'organisation du travail et de l'effort humain, et son modèle est basé Sur la répartition entre la conception et la mise en œuvre des activités, et comment elles s'imbriquent pour être d'un niveau homogène, en ce qui concerne le travail exécutif au niveau de l'atelier.

Quant au niveau administratif, Fayol 1949 a indiqué qu'il existe des principes administratifs généraux qui guident les gestionnaires vers des méthodes efficaces de conception des données et de contrôle, et d'étude des fonctions de l'entreprise, en les précisant. Six fonctions et jugées essentielles, représentées dans :

- La fonction technique (production : c'est-à-dire transformation et fabrication) et le métier.
- La fonction commerciale (achat et vente).
- La fonction financière (la recherche de capital et comment le gérer).
- La fonction comptable (inventaire, prix de référence et coûts),
- La Fonction sécurité (protéger les biens et assurer la sécurité des personnes),
- La fonction administrative (animation, coordination, contrôle,).

Max Weber 1947 a fourni une nouvelle perspective pour le contrôle et le contrôle des grandes entreprises, qui est le modèle bureaucratique qui considère que l'efficacité de l'organisation est le produit d'un ensemble de règles, procédures et réglementations formelles régissant le travail. (علي & علي عمر, 2007)

Quant à l'école des relations humaines, elle se concentrait sur la satisfaction des besoins des travailleurs et la productivité. Où l'on voit que l'efficacité de l'entreprise passe par l'organisation de cette gratification, et en essayant de prendre soin du travailleur en tant

qu'être humain ayant des besoins sociaux et psychologiques. L'acceptation de cette idée suppose une compréhension du comportement des individus et une étude de leur indépendance.

Frederick Herzberg s'intéressait aux recherches systématiques sur les motivations humaines au travail, et considérait que le secret de la motivation dépend surtout du choix du travail qui peut être accompli, gradation, promotion et reconnaissance par les autres de l'effort fourni par ce travailleur au travail. (بهدي, 2005).

Parmi les structures organisationnelles les plus importantes qui ont prévalu au cours de cette période figuraient : les structures organisationnelles basées sur les emplois, et les structures organisationnelles sectorielles et les structures organisationnelles matricielles.

➤ **Structure organisationnelle sur la base des fonctions** : Le formulaire est couramment utilisé dans la plupart des institutions, ce qui se concentre sur la spécialisation des tâches, où les organisations fournissent une chaîne de commandement claire qui permet aux individus de se spécialiser dans le travail qui leur convient le mieux. (إيفان & جيمس, 2007).

Elle repose sur la division des aspects de l'activité de l'entreprise en départements, chacun sous la supervision d'un fonctionnaire qui assume les charges de gestion, et est soumis à la supervision du directeur général, et l'un de ses avantages est qu'il facilite pour évaluer les individus, sur la base d'un ensemble restreint de critères, mais il est clair dans la répartition des responsabilités. Pour ces raisons, les structures fonctionnelles prédominent dans toutes les institutions, de plus, elles aident à l'exploitation des ressources, réalisent une courbe d'expertise et facilitent la résolution de problèmes techniques. (SCHERMERHORN & CHAPPELL, 2002)

➤ **La structure organisationnelle sur la base des secteurs** : La structure sectorielle apparaît lorsqu'une institution se gonfle. Il devient gigantesque en taille, et doit naturellement se diviser en l'un des secteurs suivants :

A- **Structure sectorielle basée sur le marché** : Dans cette structure, l'organisation est organisée en fonction des marchés, afin de permettre à l'établissement d'accorder une attention suffisante à chaque type de clientèle, et de satisfaire leurs désirs et exigences sur la base de l'étude de leurs caractéristiques et de leurs besoins.

- B-** Structure sectorielle sur base géographique : Dans cette structure, la logique géographique s'appuyait sur diviser l'entreprise en secteurs géographiques, selon les implantations d'usines ou de branches de production.
- c-** Structure sectorielle par produits : où les produits représentent un élément important sous forme de La société mère, et de manière à ce que chaque produit puisse être indépendant, où chaque produit est indépendant sous forme de secteur et peut-être une institution indépendante. (ماهر, 2004)

L'une des caractéristiques de la structure sectorielle est la grande capacité de l'entreprise à suivre le rythme des changements et à satisfaire les besoins différentes clientèles.

- **Structure organisationnelle matricielle** : C'est un mélange de deux structures, la première structure étant la structure principale de l'organisation, qui est souvent suivie par la base fonctionnelle (production, commercialisation, ressources humaines, ...) et la deuxième structure organisationnelle est une structure sectorielle,

La première partie de la structure apparaît verticalement, tandis que la seconde partie de la structure apparaît sous une forme latérale ou horizontale, car la structure horizontale montre toutes les relations techniques, et la structure verticale, la majorité de ses relations sont des relations fonctionnelles consultatives.

Parmi ses avantages, il assure la coordination entre les secteurs à travers le centre principal de l'entreprise dans l'utilisation des ressources dont elle dispose, et la possibilité de doter les filières des spécialisations requises avec une forte possibilité de compatibilité avec les évolutions environnementales. (ماهر, 2004)

2.2. Modèle de l'organisation selon l'école moderne

L'école moderne a bénéficié des diverses idées et résultats des écoles précédentes, car l'école moderne s'appuie sur la considération de l'entreprise comme un système ouvert, et c'est la vue générale qui est venue formuler les divers travaux modernes dans le domaine de l'administration et de la gestion. Où Katz et Kahn l'ont présenté comme un système ouvert qui est affecté par et affecte l'environnement externe, et il se compose des composants suivants :

- Intrants : capitaux, matériaux et équipements ;
- Les processus : ce sont elles qui transforment les entrées ; tels que les processus de fabrication, d'achat et de vente ;

- Extrants : les extrants des processus, y compris les biens, les services et les emplois ;
- Environnement : Il apparaît chez toutes les parties prenantes, et leur importance apparaît dans le fait qu'elles apportent un soutien à l'entreprise sous forme d'inputs ou qu'elles acceptent ou non les outputs de l'entreprise.

Le principal avantage de cette vision est qu'elle conduit les managers à voir que l'organisation est un tout intégré et composée de parties qui interagissent les unes avec les autres pour atteindre les objectifs.

Malgré cela, ce point de vue est critiqué pour la difficulté de définir les éléments du système et de déterminer la relation entre le système et l'environnement environnant, ainsi que les frontières qui les séparent. (الصرن, 2004).

L'existence de barrières entre les fonctions de l'entreprise et ses métiers par rapport aux structures de l'école classique a donné lieu à créer l'organisation horizontal, qui est une organisation structurée selon des processus orientés client ; tels que le traitement des commandes, le service client, les ventes... où les gens travaillent ensemble en équipes à travers les systèmes et les fonctions, chaque équipe est concernée par une ou plusieurs processus, ce type d'organisation nécessite généralement une petite équipe de cadres supérieurs s'assurent d'exercer les fonctions de base pour soutenir les travailleurs et donnent les orientations nécessaires, notamment en matière de gestion des ressources humaines. (DESSLER, 2009)

Parmi les organisations les plus marquantes qui ont émergé et caractérisé l'école moderne figurent : le management par réseaux, le management par projet et le management par processus.

- Le Management en réseaux : elle se caractérise par des institutions qui ne veulent pas exercer certaines activités loin de leur activité principale, elles achètent donc l'activité au lieu de la produire ou de la faire ; Comme les institutions qui sont basées sur l'assemblage comme l'assemblage d'ordinateurs et autres, sur la non-production de pièces, comme les institutions qui fournissent des matériaux et des services sont appelées des institutions nourricières, et les structures en réseau se caractérisent par la capacité de l'entreprise à obtenir ses ressources et services d'autres fournisseurs avec moins d'efficacité et aux coûts les moins chers, mais on lui reproche la difficulté de survie Co processus entre institutions (qui sont dans le réseau). (DESSLER, 2009)

- Le Management par projet : Ce modèle organisationnel est basé sur le rassemblement des individus et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre un projet en un seul endroit sous une direction unique, et il se propage dans les entreprises contractantes et la recherche académique, à titre temporaire, jusqu'à la mise en œuvre du projet dans le cadre de dispositions existantes et permanentes de l'entreprise. L'organisation est basée sur ce modèle en présence d'une organisation de base et permanents, outre l'existence d'arrangements temporaires pour de nombreux projets dans le cadre du règlement de base sur travailleurs du projet. Ainsi, l'organisation apparaît sous la forme d'une matrice géométrique, où l'autorité est prise le fonctionnalisme a une direction verticale et l'autorité artistique prend une direction horizontale.

Ce type de gestion contribue à l'utilisation optimale des ressources financières, en plus de la facilité de suivi contrôle de la performance et des résultats, cependant, des conflits de responsabilités entre la direction du projet et l'administration centrale peuvent apparaître.

- Le Management par processus : un processus est un ensemble d'activités interdépendantes qui participent à la création d'un même produit ou service. La gestion des processus est une approche administrative Considérant que les réalisations des processus sont des produits et des résultats tangibles liés aux objectifs à atteindre, ce qui est cela permet l'adaptation des sorties des processus avec les données de planification, et ainsi les processus sont considérés comme des outils de gestion pour la planification stratégique. La gestion des processus a pour objectif d'orienter les activités de l'organisation vers le client en développant une culture de coprocesseurs entre les différents départements et fonctions, et cet aspect de l'organisation aide tous les acteurs au sein l'organisation connaît les activités avant et arrière du processus, en donnant une vision claire de la chaîne de valeur au sein de l'organisation jusqu'au client final.(VOLCK, 2009)

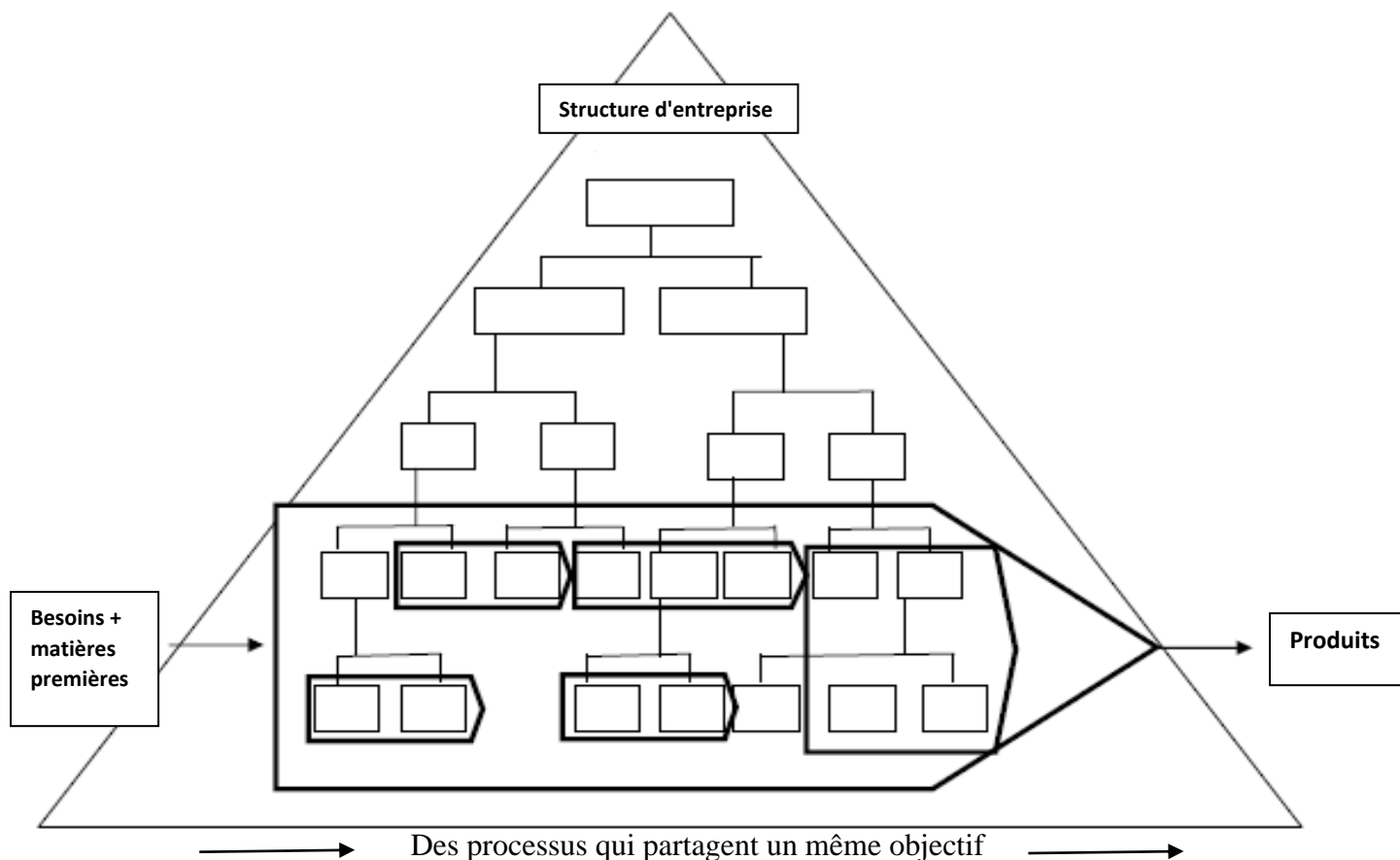
Quant à l'organisation par processus, c'est :

Une structure hiérarchique classique avec des silos professionnels et fonctionnels (commerce, production, approvisionnement, ...) ;

Une structure transversale constituée d'une chaîne de processus orientés client placés sur des silos professionnels pour former une matrice où chaque équipe de processus

est dirigée et gérée par le propriétaire du processus, comme le montre la figure suivante :

Figure 1. Organisation par processus



Source : (Brandenburg & Wojtyna, 2009)

À partir de la figure, il est à noter que l'ensemble des processus sont dirigés vers un seul objectif, qui est de servir le client et chacun d'eux y participe à servir cet objectif quelle que soit sa place dans la structure, facilitant la communication entre les processus au sein de l'organisation.

D'après ce qui a été passé en revue sur les avantages des modèles d'organisation classiques et modernes, on peut dire que les modèles classiques se caractérisent par l'autorité et l'organisation hiérarchique, tandis que les modèles modernes se caractérisent par une organisation horizontale et une orientation vers le client, comme nous le comparerons dans la prochaine exigence entre ces deux modèles, considérant que la gestion par les processus est l'une des modèles caractérisés par une organisation horizontale selon les processus.

3. Comparaison entre les modèles organisationnels classiques et modernes

Dans cette section, nous expliquerons la différence entre les modèles d'organisation classiques et modernes, et quels sont les ajouts du management par processus par rapport aux autres styles de management ?

3.1. Obstacles rencontrés par les organisations verticales :

L'une des caractéristiques de l'organisation traditionnelle est qu'elle se distingue par l'organisation hiérarchique, ou comme on l'appelle les organisations en silos.

Ce type d'organisation présente les problèmes suivants :

- La structure organisationnelle sépare les travailleurs des clients : il n'y a pas de contact direct avec les clients ni même d'idée claire sur la façon d'intégrer leur travail à celui des autres pour la satisfaction du client, de sorte que la structure fonctionnelle tend à empêcher les employés de connaître les attentes des clients, mais encourage l'isolement des clients, conscients de les travailleurs limitent leurs responsabilités, généralement avec des phrases telles que "Ce n'est pas mon travail" ou "Je travaille ici Seulement ". Et même lorsque ces travailleurs essaient d'aider les clients, ils ont généralement peu de compréhension comment le système fonctionne, les rendant incapables de les aider. (إيفان & جيمس, 2007)

Et c'est ce qui cause une action lente la décision ;

Parce qu'à chaque fois qu'il faut remonter au niveau supérieur, la spécialisation sérieuse aussi le besoin de coordination, et il devient difficile pour les gens de travailler de manière unifiée pour atteindre des objectifs, ce qui nécessite un système efficace de communication entre les groupes, et donc des surcoûts élevés. (بهدي, 2005)

- L'émergence de conflits fonctionnels et administratifs : La duplication qui existe dans l'organisation matricielle sous forme de départements suivis de découpages répétés entre secteurs, engendre confusion et ambiguïté dans l'usage du pouvoir exécutif consultatif et fonctionnel, ce qui génère de fortes chances de conflits entre les unités, et la coordination potentielle, cela prend beaucoup de temps (à travers de nombreuses et longues réunions). (ماهر, 2004)
- Organiser les emplois et les professions au-delà de ce qui est nécessaire : C'est ce qui cause la négligence des produits, qui est la deuxième plus grande négligence après la négligence du client. (MONGILLON & VERDOUX, 2002)

3.2. Avantages ajoutés par les dispositions transversales (horizontales)

Les organisations horizontales sont celles dont les activités sont liées à la logique de la fin et du but.

Ces activités nécessitent les ressources de chaque métier, et leurs avantages résident dans :

- Considère l'organisation dans une perspective horizontale, car c'est généralement ainsi que se déroule le travail au sein de l'entreprise, même si la plupart des organisations étaient organisées verticalement selon des divisions, tandis que le travail se faisait par flux horizontaux entre ces tronçons ;
- Elle repose sur le découpage de l'organisation en processus, dont l'objectif est de se concentrer sur les résultats et de créer de la valeur ajoutée Orientés vers le client (interne ou externe), ces processus sont considérés comme transcendant toutes les fonctions de l'entreprise sous une forme horizontale, car ils cherchent à créer des rapprochements entre les départements et les fonctions et à créer une coprocesseurs entre eux.(GUERRA, 2007)

Le tableau suivant montre une comparaison entre l'organisation verticale et transversale :

Tableau 4. Comparaison entre organisation horizontale et organisation verticale

	L'organisation vertical	L'organisation horizontal
La structure Organisationnel	-Intéressé par : pourquoi, -une unité administrative distincte qui livre le travail à l'unité organisationnelle suivante (silo)	-Intéressé par : envers quoi, -Unités administratives coordonnées qui partagent l'atteinte des objectifs et des résultats à atteindre (Processus).
La relation entre Unités administratif	-Trouver des normes, des modèles et des informations pour chaque unité. -Faible interaction entre les unités organisationnelles, -Il existe une concurrence entre les unités organisationnelles.	- Utiliser des métriques et des informations communes pour chaque processus, -Grande interaction entre les unités organisationnelles, -Le principe de partenariat entre unités organisationnelles.
Mesure de La performance	-Mesures de performance pour chaque unité séparée du reste des unités, -Les résultats ne peuvent être mesurés et gérés que pour l'unité organisationnelle.	- des mesures de performance de chaque unité dans la mesure de sa contribution aux objectifs et aux résultats de l'processus, - Les processus et les résultats peuvent être mesurés et gérés ensemble.
Mécanismes de prise de décision	- vérifier les processus uniquement lorsqu'un problème spécifique apparaît, - Les informations ne parviennent pas toujours à toutes les unités organisationnelles, -Ne résolvez pas les problèmes en coprocesseurs avec d'autres départements, mais montez plutôt au sommet de l'administration.	-Amélioration continue des processus - il y a toujours un échange d'informations entre les unités organisationnelles, - Co processus dans la résolution de problèmes entre les unités administratives.
Relation avec Les clients	- Les décisions sont prises en fonction des besoins des unités organisationnelles. - les travailleurs ne comprennent pas les relations entre les unités, -Rechercher et anticiper le comportement des acteurs.	- Prend des décisions en fonction des besoins des clients et des processus. -les travailleurs comprennent les entrées et les sorties qui relient les unités organisationnelles entre elles, - Modifiez progressivement les comportements en fonction de l'objectif.

Source : (*ProjetOpportunité, s. d.*)

L'organisation verticale repose sur un système à plusieurs couches, reposant en général sur une base officielle avec des niveaux de spécialisation élevés, tant au niveau fonctionnel que pratique, qui est le type approprié pour les modèles militaires et peut être représenté sous la

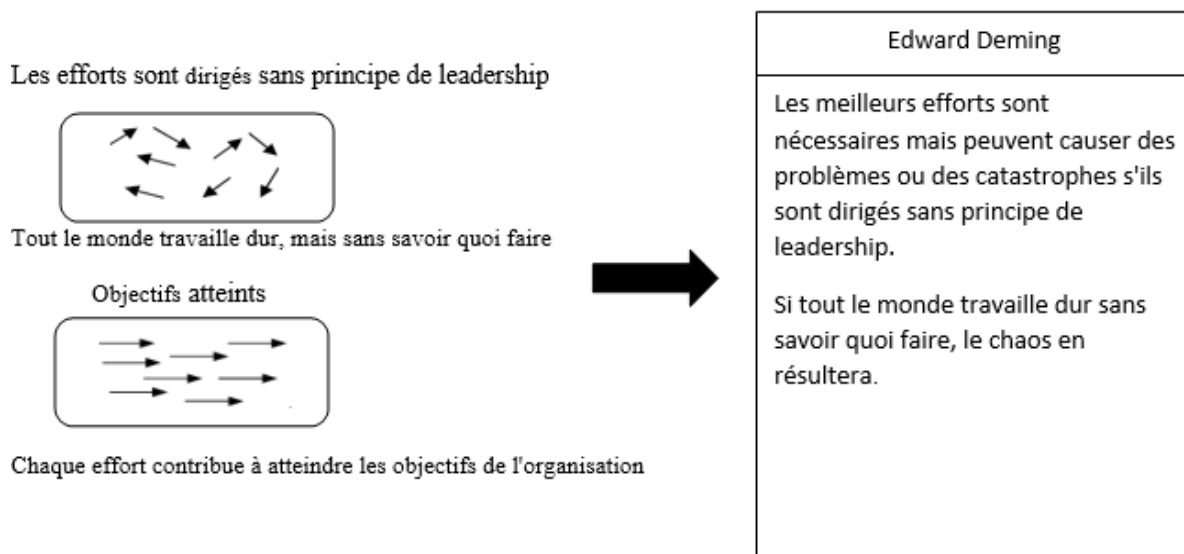
forme d'un arbre inversé adopté par "Max Weber", mais il ne faut pas le sous-estimer. L'importance de cette forme d'organisation, elle a beaucoup contribué au développement des institutions, et les approches verticales et transversales sont complémentaires, ce qui signifie qu'appréhender les problèmes dans leur totalité ne signifie pas nécessairement ne pas prêter attention aux différents détails et parties, comme on entend aujourd'hui des rumeurs sur la mort de l'organisation hiérarchique, mais ce n'est pas vrai, dans certaines situations, il doit y avoir une référence finale, où les décisions sont prises à des moments cruciaux, comme chaque l'organisation doit traverser de tels moments, mais l'organisation appropriée pour la gestion de crise n'est pas l'organisation appropriée pour toutes les circonstances. (GUERRA, 2007)

3.3. Avantages de la gestion par processus

La perspective du processus relie toutes les parties de l'organisation et augmente la compréhension des travailleurs de l'ensemble du système.

Au lieu de se concentrer sur une partie de celui-ci, en ajustant la structure de l'organisation aux processus réelles réalisées par l'organisation, elle peut servir les clients plus efficacement, (GUERRA, (2007) avec une bonne compréhension des contraintes de fond et des besoins frontaux du processus, et dans ce contexte l'organisation n'est pas préparée par des emplois ou des professions, mais en fonction des produits finaux et des services fournis. CATTAN et al., (2006) Dans le cadre de la croissance de l'organisation, le processus de gestion et de suivi est très complexe, car il s'agit d'orienter les efforts dans une même direction ; C'est-à-dire qu'en ce qui concerne la création de valeur pour le produit ou service final, des efforts si dirigés sans un bon système, ne peuvent donner de résultats selon les objectifs fixés, et cela peut être résumé dans le graphique suivant :

Figure 2.Sens du travail



Source : (ROUET, 2006)

A travers la figure, on peut dire que le management par processus aide à l'exploitation de toutes les énergies et efforts vers la réalisation d'un objectif spécifique, c'est l'un des problèmes que le management par processus a éliminés :

- Des barrières existent entre les départements et chaque département se concentre exclusivement sur son domaine d'intérêt ;
- Les services qui n'ont pas de relation directe avec le client connaissent mal leur impact sur son service ;
- Les équipes qui apprennent et font face aux problèmes, ne sont pas forcément celles qui ont les moyens de donner et d'apporter des solutions. (إيفان & جيمس, 2007)

Section 03 : l'approche processus

1. Entré à l'approche processus

1.1. Définition de l'approche processus

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité ; Là où l'ISO a introduit une définition de cette approche comme suit : « *L'accès aux résultats ciblés de manière efficace ; dépend de la gestion des ressources et des activités en tant que processus* »(MITONNEAU, 2006)

Par définition, l'approche processus dépend de la description systématique d'une organisation ou d'une activité particulière avec une vision basée sur les processus, en les analysant, dans le but d'apporter les ajustements nécessaires et de satisfaire les désirs des clients.

Cette approche se caractérise par :

- Le caractère transversal qui relie plusieurs fonctions et unités au sein de l'entreprise ;
- Orientation vers le service à la clientèle.(LONGIN & DENET, 2006)

La différence entre l'approche processus et l'approche procédures, qui prévalait par le passé, est que l'approche processus est basée sur les objectifs à atteindre, tandis que l'approche procédures est principalement basée sur le degré de fixation des normes et des références, car l'approche processus est basée sur la considération que l'entreprise est un groupe de petites entreprises, ce qui permet :

- Assurer la qualité des produits et services ;
- Bâtir des organisations efficaces ;
- Créer un système de leadership efficace à l'aide d'indicateurs spécifiques.(MITONNEAU, 2006)

1.2. Évolution de l'approche processus

Il est considéré comme difficile de déterminer l'origine du concept processus, mais on peut dire qu'il est apparu dans les années 80 du siècle dernier dans les études de qualité pendant deux décennies entières, mais cette entrée n'a été exploitée que dans les domaines de l'informatique, où il était utilisé pour décrire, analyser et modéliser les activités avant qu'elles ne soient mises dans les programmes informatique, ce terme prévalait également dans la production, c'est-à-dire le mode opératoire de la production. L'approche processus passait par trois étapes fondamentales, des cercles de qualité à des équipes projets horizontal, puis au

reengineering et à son apparition dans les modèles ISO et son rapport sur les entreprises.(BRADENBURG & WOJTYNA, 2007)

- Des cercles de qualité à l'équipe de projet horizontal : les cercles de qualité sont des équipes au sein de chaque unité au sein de l'entreprise (emploi, service, atelier,) afin de travailler à l'amélioration de la qualité de cette unité, mais on s'est vite rendu compte que seulement 20 % des problèmes se situent à l'intérieur de l'unité, alors que 80 % des problèmes sont le reste provient d'autres unités ou de l'étranger, ce qui a conduit au développement et à l'élargissement de ces épisodes vers les équipes de qualité horizontal aidant à noter :
 - L'existence de problèmes et de déséquilibres entre les unités difficiles à résoudre, en raison de la présence de limites et d'obstacles imposés par les structures organisationnelles verticales entre les unités ;
 - Manque de communication entre les unités ;
 - Il n'y a pas d'objectifs communs entre les unités.
- Le Reengineering : l'approche processus était utilisée comme une approche d'organisation, de gestion ou de conseil, où elle était utilisée comme un moyen de sauver les entreprises en difficulté, et le début serait de connaître la séquence des activités (processus) du client à la production au fournisseur, puis en définissant pour chaque processus les moyens et l'organisation nécessaires, et ceci sans tenir compte de la Haute organisation de l'entreprise.
 Cette méthode de travail s'appelle la réingénierie, et c'est une entrée de base qui construit fondamentalement l'entreprise, en partant de zéro.
- La norme ISO 9000 version 2000 : La norme ISO 9000/2000 est considérée comme la première à inclure formellement l'entrée dans les processus au sein de l'organisation, et la méthodologie pour son utilisation a été démontrée ; Où j'étais intéressé à définir clairement cette entrée et ses composants, alors que les versions précédentes ne comprenaient que l'entrée des procédures.(BRADENBURG & WOJTYNA, 2007)

1.3. L'entreprise orientée par processus

La direction considère les processus de l'entreprise comme « *Un ensemble de processus orientés vers la création de valeur pour les clients et toutes les parties prenantes.* » Créer de la valeur pour les clients nécessite toujours une expérience et des connaissances maîtrisées par les processus, donc la grande importance de l'organisation classique par métiers ou métiers réside dans la spécialisation, et cela permet l'accumulation d'expériences et de connaissances,

ce qui est important. Pour l'entreprise par rapport à son développement économique, quel qu'il soit Le type d'organisation, elle, contribue à la préservation et à l'accumulation d'expériences, mais le problème demeure que chaque emploi ou profession ne se préoccupe que d'élever sa propre performance et non de la valeur apportée au client final le besoin de coordination entre les processus et les fonctions en constituant des équipes multi-systèmes avec une grande indépendance dans le cadre de sa mission basée sur l'apport de valeur au client interne et externe , la structure de poste est préservée, mais pour les responsables de poste, de nouvelles tâches supplémentaires leur sont confiées en tant que responsables d'un processus ou d'une partie d'un processus spécifique, et à partir de là, des objectifs et des indicateurs sont spécifiquement définis en fonction de ces processus, de sorte que le rôle des responsables de poste est fournir des connaissances et de l'expérience et développer des compétences dans la conduite des processus.

Cette nouvelle structure mixte entre structure fonctionnelle et processus ne présente pas de problèmes et de conflits existant dans des structures matricielles, comme les conflits de responsabilités ou d'intérêts d'une partie plus que d'une autre, car les responsables de poste eux-mêmes sont des responsables d'exploitation, et il y a une grande part dans la relation entre les emplois et les processus contrôlée par la séparation des contrats d'interface et de la politique de communication , étant donné que la gestion des processus repose sur le principe systématique.(BRILMAN & HERARD, 2008)

2. Management par processus

2.1. Outils de Contrôles de management par processus

2.1.1. QQQQCP

C'est l'abréviation des questions suivant : quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Cet outil qualité permet de rechercher des informations sur un problème pour mieux analyser et comprendre la situation et identifier le cause racines.

- **Quoi ?** : Que voulons-nous faire ?
- **Qui ?** : Qui est concerné dans la mise en œuvre de la solution préconisée ?
- **Où ?** : Dans quel(s) secteur(s) l'action va-t-elle être réalisée ?
- **Quand ?** : À quel moment l'action devra-t-elle être mise en application ?
- **Comment ?** : Comment allons-nous procéder ?

- Pourquoi ? : Valider chacune des réponses aux autres questions, en explorant les causes ou les finalités.([Marouane & M'hamed, 2020](#))

2.1.2. Diagramme cause effet (5M)

Le Diagramme cause-effet également appelé Diagramme d'Ishikawa se présente Sous la forme d'une arborescence, Cet outil a été créé et diffusé par Ishikawa en 1943, ingénieur japonais à l'origine des cercles de qualité.

Les principaux objectifs de ce diagramme :

- Représenter les causes d'un dysfonctionnement ou d'un problème de façon claire et structurée.
- Classer les causes d'un dysfonctionnement ou d'un problème, en grandes familles.

Ces causes sont regroupées classiquement par familles, autour des 5 M.

- Main-d'œuvre : les professionnels de toute catégorie, en y incluant la hiérarchie.
- Matériel : l'équipement, les machines, le petit matériel, les locaux...
- Matière : tout ce qui est consommable ou l'élément qui est à transformer par le processus.
- Méthode : correspond à la façon de faire, orale ou écrite (procédures, instructions...).
- Milieu : environnement physique et humain, conditions de travail, aspect relationnel...(Hohmann, 2009)

2.1.3. Brainstorming

Il s'agit d'une séance de travail permettant de produire, en groupe, un maximum d'idées, dans un Minimum de temps sur un thème donné.

Cette technique est utilisée dans la plupart des étapes de la résolution de problèmes pour :

- Identifier le problème,
- Rechercher ses causes,
- proposer des solutions à ce problème.([ANAES, 2000](#))

2.1.4. Diagramme de Pareto

Un diagramme de Pareto est un moyen simple de classer les phénomènes par ordre d'importance. Il Présenté sous forme d'histogramme, catégorisant la cause du problème par ordre décroissant, pour en souligner les principales raisons.

La popularité des diagrammes de Pareto découle en partie de nombreux phénomènes les observations obéissent à la règle des 20/80, en revanche, si 20 % des causes produisent 80 % des effets, alors assez pour avoir un effet fort sur ce phénomène de 20%. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace d'aide à la décision.([Hohmann, 2009](#))

A partir des données recueillies, il faut définir les catégories, puis :

- Répartir les données dans les catégories
- Les catégories sont classées dans l'ordre décroissant
- Faire le total des données
- Calculer les pourcentages pour chaque catégorie : fréquence/total
- Calculer le pourcentage cumulé
- Déterminer une échelle adaptée pour tracer le graphique
- Placer les colonnes (les barres) sur le graphique, en commençant par la plus grande à gauche
- Lorsque les barres y sont toutes, tracer la courbe des pourcentages.([ANAES, 2000](#))

2.1.5. Le logigramme

Les logigrammes permettent de visualiser les actions à effectuer et décisions pour atteindre les objectifs. Les logigrammes, en tant qu'outil de clarification et donc d'amélioration des processus, sont surtout le travail de groupe.

Les étapes :

- Décrire le procédé à dessiner
- Démarrer avec un événement déclencheur
- Noter les actions successives de façon claire et concise
- Ne tenir compte que du flux principal
- Continuer le procédé jusqu'à la conclusion (finir avec un point cible).(Marouane & M'hamed, 2020)

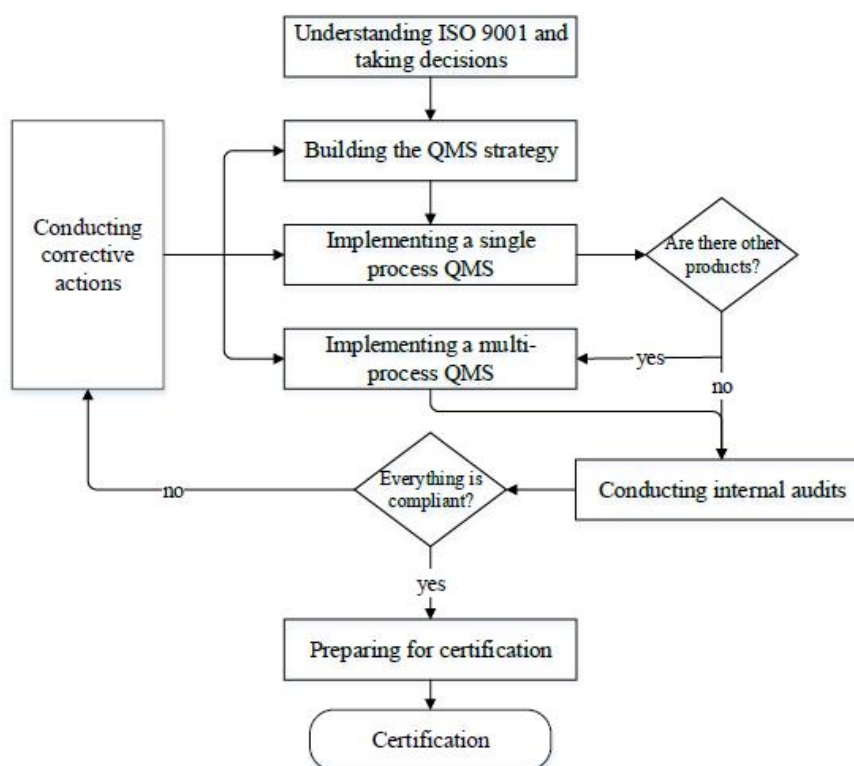
2.2. Les étapes de management par processus (iso 9001)

Le système ISO a montré comment appliquer l'approche processus dans les organisations par le norme ISO 9001-2015, qui fait partie du système de management de la qualité.

Le SMQ basé sur ISO 9001 : 2015 adresses à la fois les niveaux stratégique et processuel de l'organisation.

- Développer un SMQ conforme à la norme ISO 9001 au niveau stratégique : À ce niveau, la direction élabore sa politique qualité pour soutenir et démontrer son engagement envers cette approche, et alloue les ressources nécessaires pour soutenir l'infrastructure du SMQ.
- Développer un SMQ conforme à la norme ISO 9001 au niveau processuel : À ce niveau, les instructions et les procédures de travail et des enregistrements sont élaborés et les ressources et/ou les données sont transformées en un produit/service qui répond aux exigences du client.

Figure 3. Ligne directrice pour la mise en œuvre du SMQ selon la structure de base ISO 9001



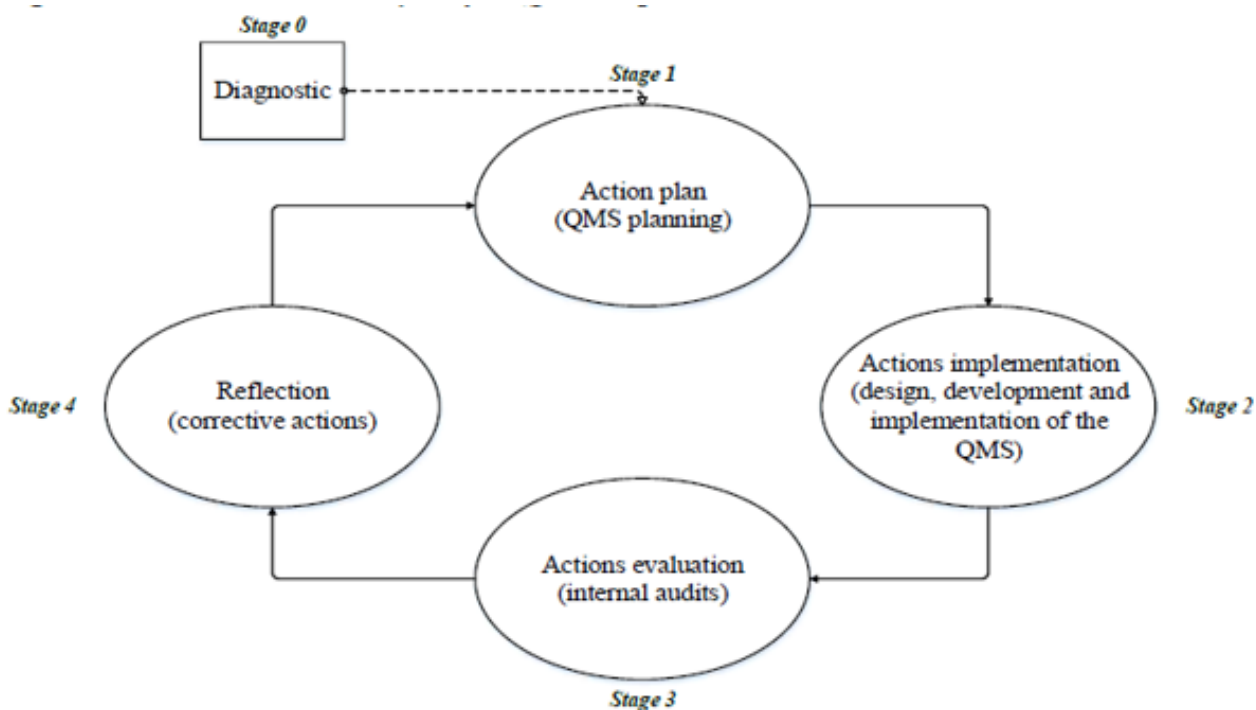
Source : (Bouchetara et al., 2022)

- La description des processus de fabrication de l'entreprise : description du processus de fabrication de l'entreprise : étapes pour établir les rôles et les responsabilités, les intrants et les extrants, les clients, les mesures et les ressources, et identifier les défaillances.
- Diagnostic requis par la norme ISO 9001 : 2015 : Phase réalisée par un ensemble de questions liées aux exigences de la norme, regroupées sous forme de check-list. Les

résultats de la check-list et son analyse illustrent clairement ce qui doit être fait, notamment la documentation du système de management de la qualité à établir.

- Développer un système de documentation QMS selon la norme ISO 9001 :2015 : étapes pour répondre aux exigences de la norme pour l'enregistrement, le maintien et la préservation des informations documentées. Pour assurer une gestion efficace du système de gestion de la qualité, les chercheurs élaborent des manuels de qualité, des manuels de procédures et des registres.(Bouchetara et al., 2022)
- Développer une approche « Quality road » : Cette étape est basée sur le cycle PDCA pour identifier les opportunités d'amélioration et prendre les mesures nécessaires pour y répondre. Par conséquent, un système de gestion de la qualité lié au processus de fabrication conformément à la norme ISO 9001 :2015 a été mis en place.(Ortiz et al., 2021)

Figure 4.Action cycle de recherche pour SMQ implémentation



Source :(Ortiz et al., 2021)

Section 04 : Approche processus et performance

1. Performances et amélioration de la performance

1.1. La performance

1.1.1. Définition de la performance

La performance est définie comme « *la recherche de la maximisation de la relation entre les résultats et les ressources, selon des objectifs précis qui reflètent les orientations de l'organisation* ». (FERNANDEZ, 2000)

Elle est définie par Miller et Bromily : « *un reflet de la manière dont l'entreprise utilise les ressources financières et humaines et les exploite de manière efficace et efficiente, d'une manière qui lui permet d'atteindre ses objectifs* ». (غداي & فلاح, 2000)

Le concept de performance en général fait référence à cette action qui conduit à l'achèvement du travail tel qu'il doit être accompli, qui se caractérise par l'exhaustivité et la continuité, et donc, en ce sens, il est considéré comme le déterminant du succès et de la survie de l'entreprise sur ses marchés cibles, et reflète en même temps l'étendue de la capacité de l'entreprise à commissioner avec son environnement, ou son incapacité à réaliser l'adaptation requise. Il convient également de noter que la notion de performance est associée à deux termes importants en gestion, à savoir l'efficacité et l'efficacités. (الشيخ, 2010)

1.1.2. Classification des performances

Les divisions de performance varient selon le critère du besoin particulier d'étudier et de mesurer la performance, et l'un des critères les plus importants pour étudier la performance fournie par le management par processus est le critère de la source et le critère d'exhaustivité. (الشيخ, 2010)

Critère source : selon cette norme, la performance de l'organisation peut être divisée en performance interne et performance externe :

- Performance interne : Elle résulte de l'interaction des différentes performances des sous-systèmes de l'organisation ; C'est-à-dire les différentes performances partielles représentées en performance humaine, performance technique et performance financière des capacités financières utilisées.
- Performance externe : C'est la performance résultant des changements de l'environnement entourant l'entreprise, elle résulte de l'environnement externe de l'entreprise, où cette performance peut se traduire par de bons résultats obtenus par

l'entreprise, par exemple peut augmenter le volume des ventes de l'entreprise. En raison de l'amélioration des conditions économiques.

Critère d'exhaustivité : cette performance peut être divisée en une performance complète et une performance partielle

- Performance globale : Elle s'incarne dans les réalisations auxquelles toutes les fonctions et sous-activités de l'entreprise ont contribué l'atteindre sans isoler une partie ou un élément seul dans sa réalisation, et à travers la performance globale peut être jugé la mesure dans laquelle l'entreprise atteint ses propres objectifs tels que la continuité, la croissance et la rentabilité.
- Performance partielle : Il s'agit de la performance qui est atteinte au niveau des sous-activités et des fonctions de base de l'entreprise. Et la performance globale, en fait, est l'interaction des performances des sous-systèmes (performances partielles), ce qui renforce l'idée ou le principe d'intégration et d'enchaînement entre objectifs dans l'organisation. (مزهودة, 2001).

1.1.3. Mesure de la performance

Selon Moura « *un système de mesure de la performance est un ensemble de mesures utilisées pour quantifier l'efficacité et l'efficacité des actions* » (MOURA, 2020)

La mesure de la performance est le moyen correct par lequel elle est déterminée à travers tous les facteurs affectant la progression vers l'objectif afin qu'il s'agisse d'une mesure complète de toutes les dimensions de la performance. (صبحي & الغالي, 2009).

Le tableau suivant présente les métriques les plus couramment utilisées pour mesurer les performances :

Tableau 5. Classification de Mesure de la performance

Le mesure	Mesurer	Exprimez-le en unités
Efficienc	La capacité de l'organisation à exécuter les tâches	Entrée réelle par rapport entrée prévue
Efficacité	La capacité de l'organisation à planifier les résultats de ses processus	Sortie réelle par rapport à la sortie prévu
Qualité	La question de la réalisation correcte de l'unité de travail, et les mesures sanitaires ici sont déterminées en fonction des besoins des clients	Le nombre d'unités produites correctement par rapport au nombre total d'unités produites
Temps	La question de l'achèvement de l'unité de travail à temps et les normes de calendrier sont déterminées en fonction des besoins des clients	Le nombre d'unités produites à temps spécifiée par rapport au nombre total d'unités produites
Productivité	La quantité de ressources utilisées pour produire une unité de travail	Sorties vs entrées

Source : (صبحي & الغالبي, 2009)

1.2. Amélioration de la performance

1.2.1. Le concept d'amélioration de la performance

L'amélioration des performances est l'utilisation de toutes les ressources disponibles pour améliorer la production et la productivité des processus, et l'intégration de la bonne technologie qui utilise le capital de manière optimale. (Al-Khuzamy, 1999)

1.2.2. Motivation de l'amélioration de la performance des entreprises

De nombreux facteurs poussent les entreprises à améliorer leurs performances, les plus importants étant les motifs d'amélioration continue, la responsabilité sociale et les dimensions du développement durable.

- Motivations d'amélioration continue : Parmi les facteurs les plus importants qui stimulent l'amélioration continue figurent : les taux de changement rapides, la concurrence, le maintien du prestige et l'attention portée à la qualité
- Taux de changement rapides : Il représente l'ensemble des forces externes qui affectent et sont affectées par l'activité et les décisions de l'entreprise. Chaque fois que l'environnement est caractérisé par l'incertitude en raison du grand nombre de variables environnementales et de son instabilité, alors les entreprises travaillent pour améliorer leur performance, répondre aux conditions d'ambiguïté environnementale par l'innovation.
 - Préservation du statut : L'organisation peut avoir un avantage concurrentiel permanent grâce à un mélange judicieux de compétences humaines et d'actifs physiques, d'une manière unique qui mène à l'obtention de l'avantage concurrentiel souhaité.
 - L'attention à la qualité : Les mutations rapides qui entourent l'activité des entreprises, notamment celles à but lucratif, et l'intensification de la concurrence, imposent à ces entreprises de trouver une méthode qui leur permette d'intégrer leurs connaissances et diverses ressources pour atteindre un haut niveau de performance, tout en mettant l'accent sur la qualité globale, qui exprime le fondement qui repose sur le ciblage de ce niveau de performance, en plus de la nécessité de prendre en compte les conditions du développement durable.
 - La compétition : Il reflète l'état de conflit qui existe entre les entreprises et leurs tentatives de prendre le leadership sur le marché en adoptant plusieurs stratégies qui leur permettent d'atteindre des niveaux de performance élevés. Par conséquent, l'entreprise doit constamment mettre à jour ses stratégies et garder une trace de l'environnement externe variables. (زايد, 2003).
- Responsabilité sociale et développement durable : la responsabilité sociale est définie comme : « *l'incorporation volontaire de la part des entreprises, prenant en charge les problèmes sociaux et environnementaux dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (ENREGLE & SOUYET, 2009)

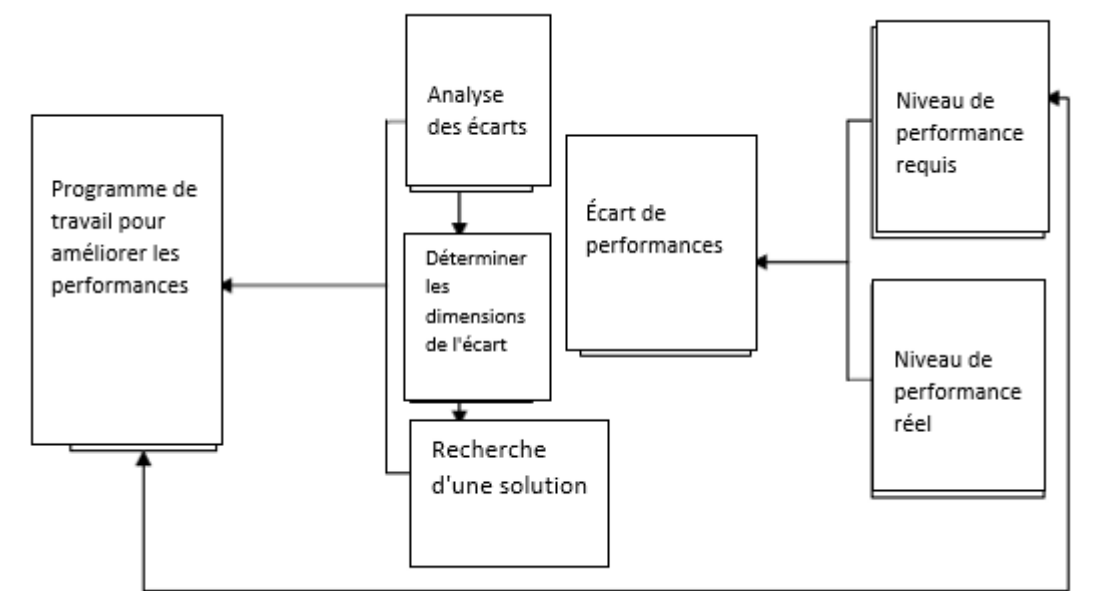
Les organisations ont un comportement socialement responsable, quelles que soient les exigences légales imposées par afin de répondre aux besoins sociaux, l'un de ses objectifs est de contribuer au développement durable, à la santé et au bien-être social. (ENREGLE & SOUYET, 2009)

1.2.3. Modèle d'amélioration des performances

Afin de parvenir à une amélioration, l'organisation utilise le modèle d'amélioration de la performance qui se concentre sur le principe de l'analyse des écarts ou de l'écart de la performance réelle par rapport à la performance cible, en recherchant les sources de cet écart et en suggérant comment ou des moyens qui peuvent corriger cet écart. (شريفى & دولى, 2009)

Et Voici une figure illustrant le modèle d'amélioration des performances.

Figure 5. Modèle d'amélioration des performances



Source : (السلمى, 2002)

La figure montre que l'amélioration des performances se fait en cinq étapes :

- La première étape, l'analyse des performances : l'analyse des performances est effectuée en testant l'entreprise dans ses priorités et ses capacités, c'est-à-dire la définition et l'analyse de la situation actuelle et attendue de l'entreprise.
- La deuxième étape, la recherche des racines des causes : Ici, les causes sont analysées dans l'écart entre la performance souhaitée et la performance réaliste, et généralement l'échec à traiter les problèmes de performance, car les solutions proposées visent à traiter uniquement les symptômes externes et non les causes réelles du problème, mais quand

elles sont traitées Le problème est que cela conduira à de meilleurs résultats, de sorte que l'analyse des causes est un lien important entre l'écart de performance et les mesures appropriées pour améliorer la performance.

- La troisième étape, le choix des moyens d'intervention ou de traitement : L'intervention est un moyen systématique et complet de répondre aux problèmes de performance et à leurs causes, et la réponse est généralement un ensemble d'actions qui représentent plus d'un moyen d'améliorer la performance, et la réponse appropriée les procédures pour l'entreprise, sa situation financière et le coût prévu sont formés en fonction du bénéfice souhaité. , une intervention globale conduit généralement à des changements et à des résultats significatifs dans l'organisation ; Donc ça devrait être n'importe quelle stratégie pour améliorer la performance, en tenant compte de la modification des objectifs de l'organisation avant de mettre en œuvre la stratégie pour assurer son acceptation et sa mise en œuvre à tous les niveaux.
- La quatrième étape, l'application : après avoir choisi la méthode appropriée, elle se met en place pour la mise en œuvre, puis conçoit un système de suivi et tente d'inclure les concepts de changement que vous souhaitez dans le travail quotidien, tout en essayant de faire attention à l'impact des questions directes et indirectes concernant le changement, pour assurer l'efficacité de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs de manière efficace et efficiente.
- La cinquième étape, le contrôle et l'évaluation des performances : Ce processus doit être continu, car certaines méthodes et solutions ont des effets directs sur l'amélioration et le développement des performances, et il doit y avoir des moyens de contrôle et de suivi axés sur la mesure du changement ; Pour fournir une référence précoce au résultat de ces moyens et pour évaluer l'effet d'essayer de combler l'écart de performance, il doit être constamment comparé à l'évaluation entre la performance réelle et la performance souhaitée, ce qui permet d'obtenir des informations de l'évaluation qui peuvent être utilisées et bénéficier dans d'autres processus d'évaluation. (السلمي, 1995)

2. Le rôle du management par processus dans l'amélioration de la performance

2.1. Indicateurs de performance des processus

L'organisation doit constamment mesurer ses performances pour s'améliorer, car sans mesure, il n'y a pas d'étapes et d'incitations claires dans la mise en œuvre des processus d'amélioration.([CHAUVEL, 2002](#))

La mesure de la performance du processus doit contenir des informations relatives à la gestion quotidienne des processus, ainsi que l'orientation de l'entreprise vers la croissance, qui se présente sous la forme d'indicateurs permettant de connaître l'état d'avancement des processus en cours, et s'il est nécessaire de créer ou construire de nouveaux processus, et la connaissance des axes d'amélioration de la performance qui s'appuient sur l'identification et le suivi de ces indicateurs, et cette amélioration passe par :

- La capacité à exprimer des objectifs spécifiques et adaptés (quantitativement et qualitativement) pour chaque processus
- Extraire les indicateurs appropriés pour les objectifs
- La possibilité de suivre périodiquement les indicateurs et la facilité de leur traduction
- Fournir des informations sur la réalisation de l'objectif de l'processus et les différentes parties prenantes
- La capacité de l'processus à atteindre les résultats prévus et à atteindre les objectifs fixés.

C'est le contrôle sur ces éléments mentionnés fourni par la direction des processus qui permet la mesure de la performance

Et donc la capacité de l'améliorer, en choisissant le type d'indicateur, l'indicateur est une valeur qui permet de juger d'une situation spécifique, et son test et son statut de facteur spécifique afin de diriger les processus et les activités (production, main-d'œuvre.

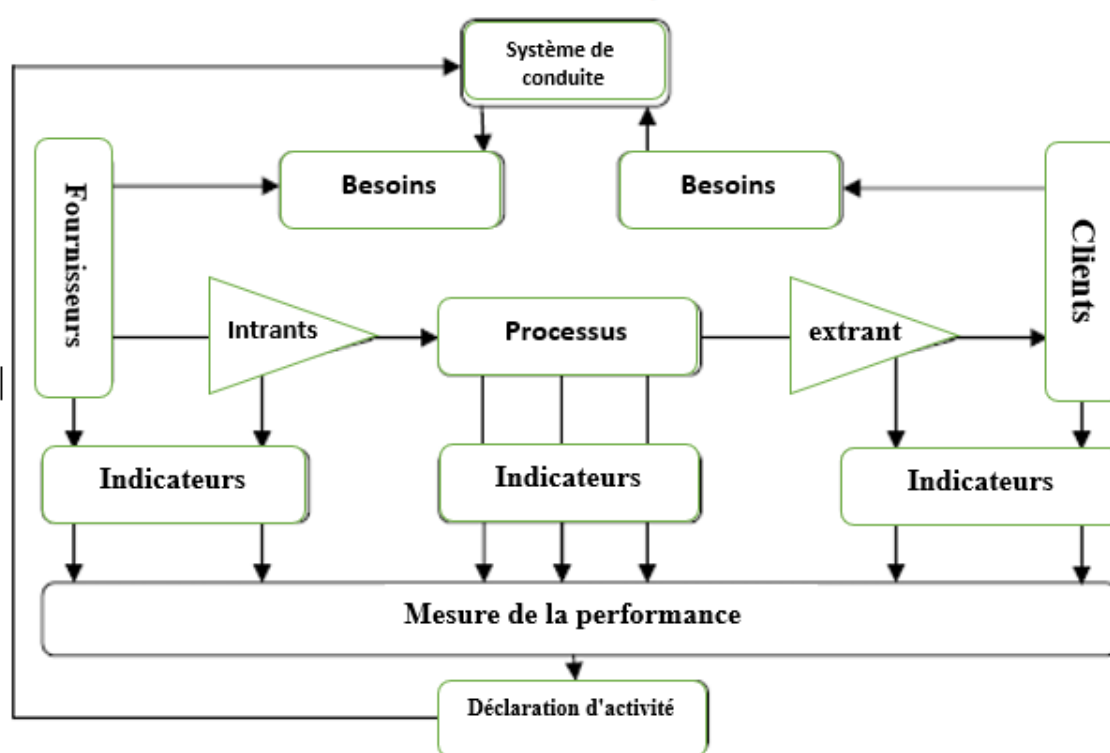
Cette analyse calcule la différence entre la valeur des résultats obtenus et l'ensemble des coûts consommés, et cette différence est exprimée par la marge processuelle du processus, et cela permet de calculer la rentabilité du processus.

Les indicateurs de performance des processus sont divisés en trois sections principales, notamment :

- Indicateurs des intrants et des ressources utilisées
- Indicateurs de processus (activités)
- Indicateurs des extrants (résultats et objectifs). (CHAUVEL, 2002)

Ces indicateurs sont selon la forme suivante dans le processus :

Figure 6. Mesure de la performance des processus



Source : (CHAUVEL, 2002)

- Indicateurs d'intrants et de ressources utilisées : ils se rapportent aux mesures de la qualité et du volume des ressources utilisées dans le processus ; En tant que consommation de ressources matérielles et efficacité de l'approvisionnement, il comprend également le coût des ressources provenant des individus, des machines, des fournitures, des systèmes de technologie de production et des informations utilisées, et lors de la mesure de ces ressources, la relation effet-cause est appliquée, et lorsque les ressources sont utilisés pour effectuer une activité, la mesure est simple

Mais lorsque des ressources sont allouées pour servir plusieurs activités, le coût de cette ressource doit être réparti entre ces activités en fonction de l'utilisation de celle-ci. (زينب & عزيز, 2001).

- Indicateurs de processus (activités) : Le point de départ de la gestion des processus est une compréhension complète des ressources disponibles à l'établissement et dédiées à la pratique des activités, du volume de production de ces processus et de la façon dont ils sont menés.

La performance des processus peut être mesurée en analysant le niveau de performance des activités en répondant aux questions suivantes

Combien de temps l'activité prendra-t-elle pour se terminer ?

Quel est le niveau de performance de l'activité ?

Quel est le degré de flexibilité de l'activité ?

La réponse à chacune de ces questions reflète une vision et un intérêt spécifiques pour l'activité.

- Le temps nécessaire pour réaliser cette activité : La composante temps est utilisée comme l'un des outils importants pour améliorer la performance, en fonction de nombreux coûts, et en utilisant des indicateurs de temps pour les activités de l'établissement pour chaque activité séparément ; La direction peut identifier les goulots d'étranglement dans l'organisation et s'efforcer de les éliminer. Les indicateurs de performance de temps diffèrent selon l'activité que vous mesurez. Si l'activité répond aux demandes des clients, elle est exprimée en temps nécessaire pour répondre à un client. Celui-ci peut être divisé en groupes selon l'emplacement géographique, etc. ...
- Le niveau de qualité de fonctionnement de l'activité : La qualité de fonctionnement de l'activité indique le degré de conformité entre les spécifications à respecter dans les réalisations de l'activité et les spécifications réelles de ces réalisations. Pour l'exprimer, on utilise des indicateurs reflétant cette conformité, comme le pourcentage défectueux et le coût du redémarrage.
- Flexibilité de l'activité : C'est le degré de réponse aux changements qui peuvent survenir dans l'environnement interne de l'entreprise ou dans l'environnement externe. Par exemple, en cas de modification des spécifications demandées par

le client dans la marchandise, est-ce que l'activité a la capacité d'y répondre, c'est-à-dire l'étendue de la diversité des services ou des produits de l'activité en cas d'événement. Un changement dans les méthodes technologiques utilisées dans la production, l'activité peut-elle s'adapter à ces changements. Les mesures de performance par processus nous donnent une vision claire du niveau d'efficacité avec lequel l'activité contribue à atteindre les objectifs de l'organisation. (Zinb & Aziz, 2001).

- Indicateurs des extrants (résultats et objectifs) : chaque institution doit spécifier pour chaque processus les résultats à atteindre, son objectif et l'étendue de sa contribution aux objectifs généraux. Les indicateurs de résultats traduisent directement l'efficacité des processus en termes d'intensité de réponse aux demandes des clients et leur taux de satisfaction en termes de qualité, de coût et de délai. Il est également possible d'ajouter d'autres caractéristiques de performance en dehors de ces trois connues, telles que la sécurité (moins d'accidents) et l'impact sur l'environnement (le pourcentage d'émissions de gaz toxiques, par exemple) pour chaque processus, afin de former un solide et base précise pour mesurer les performances dans divers domaines. (JOUNOT, 2010)

2.2. La conduite de l'entreprise

Les indicateurs fournis par le management par processus permettent le pilotage et le suivi de la performance de manière précise et globale, ce qui permet d'améliorer la performance globale de l'organisation. Les indicateurs de performance du processus permettent une réponse rapide aux changements, comme ils couvrent l'ensemble des moyens mis en place et sont en ligne avec les objectifs stratégiques. (SAADI & PIAUCHU, 2006)

La gestion des processus permet de conduire l'ensemble de la performance de l'organisation de manière permanente et continue vers l'amélioration et ce leadership se traduit par Pilotage de la stratégie, Benchmarking, Pilotage par la valeur.

- Pilotage de la stratégie : Le management par processus détermine la stratégie et la traduit en objectifs, puis traduit ces objectifs en plans d'affaires, et contribue à l'amélioration des résultats obtenus en suivant le degré d'atteinte des objectifs et en prenant les actions correctives nécessaires, et l'atteinte de ces objectifs nécessite des

orientations individuelles et comportement collectif conforme à la stratégie de l'établissement. (SAADI & PIAUCHU, 2006)

➤ Benchmarking : Le benchmarking est basé sur la recherche systématique de nouvelles idées liées aux processus, aux approches et aux applications, c'est donc la recherche des meilleures méthodes utilisées dans une activité spécifique et donc des meilleures méthodes pour exécuter le processus. C'est un point de repère, basé sur le fait que nous définissons les buts et dans l'expression courante :

- Le processus de définition des objectifs
- Un moyen de définir, d'atteindre et d'atteindre des normes élevées
- Un processus continu de fourniture de services, de produits et de méthodes selon les meilleurs standards acceptés. (GARIBALDI, 2001)

Le benchmarking est divisé en deux parties principales, le benchmarking interne, qui consiste à comparer les processus de l'organisation avec ses homologues de la même organisation en adoptant certains processus aux performances exceptionnelles comme base pour améliorer les performances des autres processus de la même organisation. Et le benchmarking externe, qui consiste à comparer les performances de l'établissement avec d'autres établissements de premier plan, qui opèrent ou exercent la même activité que l'établissement ou dans un autre domaine d'activité. (بوهزة, 2005).

➤ Pilotage par la valeur : La performance globale de l'organisation est la somme des valeurs générées pour toutes les parties prenantes ; Le processus de modélisation dans la création de la valeur attendue par les parties prenantes consiste à diviser l'entreprise en sous-systèmes, qui sont les processus, puis à identifier les parties prenantes pour chacun de ces objectifs stratégiques. Le processus de création part de l'entrée des flux existants au sein des processus jusqu'à leur sortie et son modèle (création de valeur) est selon :

- Définir les objectifs généraux en fonction des résultats attendus, du temps nécessaire, puis des objectifs spécifiques à chaque processus
- Ressources critiques, disponibles et attendues
- Définir les méthodes et moyens de suivi des actions et des résultats
- Organiser la mise en œuvre et les résultats de l'entreprise. (HOUGRON, 2003)

La maximisation de la création de valeur repose sur trois facteurs principaux :

- Une bonne organisation, car elle contribue à produire le maximum de valeur possible en répondant efficacement aux exigences des clients internes et externes
- Des outils de suivi de l'évolution de la valeur et de la consommation des ressources en suivant les indicateurs du tableau de bord
- Un système efficace d'amélioration continue.(HOUGRON, 2003)

2.3. Satisfaction des parties prenantes

Le management par processus s'occupe de plusieurs critères qui permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation et de satisfaire toutes les parties prenantes, et elles sont :

- Clients : amélioration de la qualité des produits et services (satisfaction) ;
- Pour les actionnaires et l'organisation : maîtriser les coûts des produits et services, réduire les coûts de fonctionnement, augmenter le chiffre d'affaires, améliorer les processus et la proportionnalité entre les moyens mis en place et les objectifs (performance processuelle et économique).
- Pour les acteurs de l'organisation : lever les barrières existantes en s'engageant à travailler dans le même processus, développer une culture commune, une bonne connaissance métier (engagement et maîtrise des risques).(REQUIN & GRABOS, 2007)

Pour atteindre l'objectif de saturation de ces parties, la direction se préoccupe des processus de plusieurs critères propres à chacune de ces parties, qui sont :

- Le premier critère, l'engagement de la direction générale : il s'agit de suivre les objectifs décrits par la direction pour améliorer les processus et les lier à la stratégie de l'établissement. Aussi, la présence de processus de gestion qui aident à la conduite des processus processuels et soutiennent les processus garantissent suffisamment l'engagement de la direction pour atteindre ces objectifs.
- Le deuxième critère, la satisfaction des clients : Tous les processus sont orientés vers la satisfaction du client, ainsi que la présence d'un suivi sur le degré de satisfaction du client, et si les produits et services fournis répondent à ses exigences et aussi le développement d'indicateurs sur leurs plaintes.
- Pour le troisième critère, la performance économique et processuelle : L'approche managériale des processus se caractérise par une recherche constante du meilleur

duplicité qualité-prix, ainsi que de la rentabilité des produits et services fournis et de leur contribution au développement du chiffre d'affaires de l'établissement.

- Le quatrième critère, la maîtrise des risques : Le découpage de l'établissement en petites parties, et la gestion de ces parties génèrent une sorte de maîtrise complète de ces parties, la facilité de contrôle et leur lisibilité, ce qui rend l'entreprise capable de faire face aux nouveaux changements qui se produisent.
- Cinquième critère, la gestion des compétences : La gestion des processus nécessite une attention aux ressources humaines pour fournir un support complet au leader du processus, afin d'établir une culture des processus au sein de l'organisation. De plus, la sélection du leader du processus nécessite la disponibilité de compétences distinctives et une formation, et aussi, la direction des processus détermine le rôle de chaque travailleur dans le processus, et les moyens d'évaluer les compétences en fonction de l'avancement du processus et de cette institution dans son ensemble.
- Le sixième critère, l'alignement du système d'information sur la gestion par les processus : il n'est pas possible de séparer le système d'information des processus et la gestion par les processus, car le système d'information fait partie du processus, et cela est dû à la présence de certains points communs entre le système d'information et les processus telles que les entrées (commande client) et les sorties (facture), ainsi que la présence d'activités et de tâches communes (enregistrement du détail des commandes, contrôle de l'état des stocks...[\(أشتون, 2001\)](#))

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, il a été conclu que l'amélioration de la performance, dans tous ses aspects dans l'organisation, passe par la bonne application du management par processus et à toutes ses branches. Ceux-ci incluent comment améliorer :

- Il existe de nombreuses approches pour améliorer les performances, qui dépendent toutes de l'approche processuelle.
- La gestion des processus fournit des indicateurs qui aident à une bonne mesure de la performance et donc à l'amélioration.
- Le management par processus au bon leadership de l'organisation et donne des concepts qui incluent le leadership de la stratégie et le leadership de la valeur et de la qualité.
- Le management par processus contribue à satisfaire les souhaits des parties prenantes, ainsi qu'à prêter attention à plusieurs critères qui répondent à ces souhaits. Le management par processus fournit des outils de gestion qui permettent d'améliorer les performances, de suivre et de corriger les écarts.

Il en ressort clairement que la gestion des processus contribue à élever la performance de l'entreprise d'une manière qui lui permet d'être un leader sur le marché.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1. L'échantillonnage

La sélection d'échantillons en recherche qualitative demande une vraie rigueur de la part du chercheur. En fait, ce choix doit être basé sur la précision plutôt que sur le hasard. (Evrard et al., 2003)

Pour constituer notre échantillon, nous avons sélectionné les responsables des processus qui correspondent le mieux à nos besoins et objectifs de recherche afin de pouvoir en extraire le maximum d'informations.

Nous suivons les conseils de Miles & Huberman, (1991) qui, dans le cadre d'une recherche empirique, recommandent d'interrompre les entretiens dès lors que l'on estime avoir obtenu le maximum de données nécessaires à l'étude et donc atteint la saturation théorique. Cela signifie que les nouvelles données issues d'entretiens supplémentaires n'ajoutent plus à la compréhension du phénomène. Cela dépend de la satisfaction des critères de validation de la recherche qualitative : acceptation interne, exhaustivité, saturation, cohérence interne et validation externe. (Gautier, 2009)

Le tableau suivant montre l'échantillon sélectionné :

Tableau 6.L'échantillon de l'étude.

N°	Nom de responsable	Poste	Processus	Code
1	A.C	Directeur District	Management (M)	Rép-1
2	A.M	Chef Dpt exploitation- enfutage et commercialisation	Exp-CE (R)	Rép-2
3	K.M	Chef Dpt RH	RH (S)	Rép-3
4	M.B	Chef Dpt Informatique	Système d'information (S)	Rép-4
5	Y.H	Chef de planning	Maintenance (S)	Rép-5

Source : (Benammi & Taj, 2021)

M : Management / R : Réalisation / S : Support

2. Méthode de collecte des données

Le chercheur dispose d'un outil primordial pour mener son enquête qualitative. Il s'agit de l'utilisation de l'entretien. Il existe plusieurs types d'entretiens, qui varient selon la nature de la recherche et les objectifs recherchés. (Benammi & Taj, 2021)

1. Les entretiens : Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté la typologie d'entretien développée par Wacheux, (1996) qui propose trois sortes d'entretiens : directifs, non-directifs et semi-directifs.

La méthode de l'entretien semi-directif est choisie car elle est considérée comme la plus adaptée pour mieux comprendre les caractéristiques de notre problématique.

2. L'observation scientifique : Cet outil a permis d'observer les relations entre les emplois (relation de coopération ou de compétition) et de noter les relations entre les individus et les délais de réalisation des démarches administratives.
3. Les documents : Ils ont été invoqués car ils contiennent les données nécessaires, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la performance économique, qui sont souvent documentés dans les documents de l'entreprise.

2.1. Guide d'entretien

Pour étudier l'impact de l'approche processus sur la performance des entreprises, nous avons conçu un guide d'entretien permettant de recueillir les informations recherchées. Ce guide nous permet de poser les mêmes questions à tous nos interlocuteurs et de nous rappeler quand nous oublions quelques aspects à analyser.

Ce guide est conçu autour de trois thèmes suivant des fils conducteurs de notre recherche, Le guide d'entretien se compose des thèmes suivants :

Thème 1 : Comprendre le contexte stratégique de déclenchement d'une démarche d'approche processus

Thème 2 : Comprendre comment procéder l'approche processus

Thème 3 : Comprendre la relation entre l'approche processus et la performance. (Benammi & Taj, 2021).

Tableau 7. Guide d'entretien

Responsable Thème	Rép-1	Rép-2	Rép-3	Rép-4	Rép-5
	Questions nécessaires				
Thème 1 Comprendre le contexte stratégique de déclenchement d'une démarche d'approche processus	- Quel est le motif stratégique du lancement de l'approche processus ?				
Thème 2 Comprendre comment procéder l'approche processus		- Comment l'approche processus est-elle appliquée dans le service maintenance.? - Comment pouvez-vous mesurer le succès du processus maintenance ? - Comment la performance est-elle mesurée dans le processus maintenance ?	- Comment l'approche processus est-elle appliquée dans le service RH ? - Comment pouvez-vous mesurer le succès du processus RH ? - Comment la performance est-elle mesurée dans le processus RH ?	- Comment l'approche processus est-elle appliquée dans le service Système d'information ? - Comment pouvez-vous mesurer le succès du processus Système d'information ? - Comment la performance est-elle mesurée dans le processus Système d'information ?	- Comment l'approche processus est-elle appliquée dans le service Maintenance ? - Comment pouvez-vous mesurer le succès du processus Maintenance ? - Comment la performance est-elle mesurée dans le processus Maintenance ?
Thème 3 Comprendre la relation entre l'approche processus et la performance.	Comment pouvez-vous décrire la relation entre l'approche processus et la performance dans le cadre de : -La conduite de l'entreprise -La Satisfaction des parties prenantes	Comment pouvez-vous décrire la relation entre l'approche processus et la performance dans le cadre de : -La conduite de l'entreprise -La Satisfaction des parties prenantes	Comment pouvez-vous décrire la relation entre l'approche processus et la performance dans le cadre de : -a conduite de l'entreprise -La Satisfaction des parties prenantes	Comment pouvez-vous décrire la relation entre l'approche processus et la performance dans le cadre de : -La conduite de l'entreprise -La Satisfaction des parties prenantes	Comment pouvez-vous décrire la relation entre l'approche processus et la performance dans le cadre de : -La conduite de l'entreprise -La Satisfaction des parties prenantes

Source : élaboré par l'étudiant

2.2. Déroulement de l'entretien

Pour comprendre l'impact d'une approche processus sur la performance de l'entreprise, nous avons utilisé des entretiens semi-directifs pour créer une atmosphère d'empathie et de compréhension sans affecter les interlocuteurs.

Nous avons réalisé 5 entretiens comme suite :

Tableau 8. Déroulement de l'entretien

N°	Nom de responsable	Processus	Durée de l'entretien	Code
1	A.C	Management (M)	16min	Rép-1
2	A.M	Exp-CE (R)	46min	Rép-2
3	K.M	RH (S)	22min	Rép-3
4	M.B	Système d'information (S)	39min	Rép-4
5	Y.H	Maintenance (S)	45min	Rép-5

Source : (Benammi & Taj, 2021)

3. Méthode d'analyse de contenu

Les recherches qualitatives s'appuient sur différentes méthodes pour l'analyse et le traitement des données. Elles dépendent de plusieurs variables, « *les questions de recherche et les résultats attendus (causalité, comportement, représentation, description, test)* » (Wacheux, 1996)

Dans le cadre de notre recherche nous avons choisi de poursuivre la méthode préconisée par Thiétart & al, (2007), « l'analyse thématique » que nous avons jugée comme la méthode la plus appropriée pour notre recherche.

En général, le choix de l'analyse du discours est basé sur des techniques textuelles de type topique. L'analyse est le résultat de données brutes issues de transcriptions de discours liées à l'impact des approches processus sur la performance de l'entreprise, Nous avons opté pour une approche de type « analyse de contenu » comme modalité de traitement et d'analyse des données recueillies. Celle-ci consiste, comme précisé par Evrard et al., (2003):

- Transcrire les discours générés à partir des données qualitatives collectées ;
- Diviser le texte en unités d'analyse de base ;
- Regrouper ces unités en catégories homogènes, exhaustives et uniques ;
- Calculez leur fréquence d'apparition en fonction de règles préétablies

À la fin de cette phase, une analyse des données est effectuée qui nous permet de tirer des conclusions et de commencer la phase d'interprétation afin d'attribuer textuellement les réponses aux questions de recherche.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Introduction :

L'analyse du contenu des entretiens effectués lors de la phase exploratoire nous a permis de confirmer nos construits théoriques ainsi que l'identification de certains facteurs pertinents, traitant l'approche processus, ayant déjà fait l'objet d'un développement dans la littérature. Donc, à ce stade, nous avons combiné les résultats et la discussion afin de confirmer notre point de vue.

Thème 1 : Comprendre le contexte stratégique de déclenchement d'une démarche d'approche processus

Dans cette 1ère thématique, le répondant précise que la principale raison d'adopter l'approche processus est l'application de la qualité totale résultant de l'obtention du certificat de conformité ISO9001-2015. **(L'alignement stratégique)**

Extraits littéraires illustrant nos points de vue :

« L'approche processus est obligatoire pour mettre en place un système de management intégré Qualité Sécurité Environnement (QSE). Qui est devenu la nouvelle vision de la direction générale. La première chose que l'auditeur externe examine est le déploiement de l'approche processus. » (Rép-1)

Thème 2 : Comprendre comment procéder l'approche processus

Dans cette 2ème thématique :

A- Les répondants ont convenu que chaque processus se compose d'intrants, de valeur ajoutée et des sorties, et un Feedback. Car chacun d'eux a expliqué comment ce processus est appliqué dans ce service,

Extraits littéraires illustrant nos points de vue :

« J'applique le processus en triant les informations telles que le nombre de travailleurs, la date de début de travail, les informations personnelles, la période d'essai pour chaque travailleur en les renseignant dans les contrats de travail disponibles pour finir par des contrats de travail prêts » (Rép-3)

« J'applique le processus En commençant par les matières premières, le gaz contenu dans les conteneurs et les bouteilles de gaz vides se dirigent vers la zone de remplissage, où la conformité de tous les matériaux est contrôlée.

Après remplissage, il est vérifié une deuxième fois que les produits et moyens de transport sont conformes aux spécifications du système QSE.

Ensuite, il est distribué aux points de vente dont il est confirmé qu'ils sont nécessaires pour éviter les pertes de temps et de dépenses » (Rép-2)

« J'applique le processus en obtenant des fiches suivies quotidienne et des mises à jour du centre d'exploitation, en examinant l'étendue de la conformité du travail et en prenant les mesures appropriées pour l'entretien périodique qui est effectué par la politique de prévention ou par l'entretien qui est effectué par la politique de réactif » (Rép-5)

B- Les répondant s'accordent à dire que le succès du processus se mesure par l'atteinte des objectifs qu'ils sont précédemment fixés, qui font partie des intrants qui doivent être satisfaits.

Où le succès de la démarche se mesure par des rapports quotidienne, hebdomadaires, mensuels, trimestrielle, semestrielle et annuels soumis aux exigences de la certification ISO9001-2015.

Extraits littéraux illustrant nos points de vue :

« L'atteinte des objectifs fixés est une caractéristique essentielle de la réussite du processus, en plus de corriger les écarts résultant de l'audit périodique.

La diminution du nombre de plaintes est un indicateur important pour mesurer le succès de l'opération » (Rép-3)

« Atteindre les objectifs dans le processus Exploitation est un must car c'est l'artère de la branche. Où le succès du processus se mesure à plusieurs indicateurs, dont les bouteilles vendues par rapport au trio précédent, ainsi que les bouteilles récupérées dans le tonnage distribué. Aussi, la diminution des plaintes des stations-service est un indicateur important pour connaître le succès de l'opération » (Rép-2)

« Maintenir le flux d'informations entre les processus est l'un des principaux objectifs du processus Inf et SI, notamment en prenant des mesures préventives pour réduire les risques d'interruption du réseau de communication interne.

Le maintien de l'application des exigences ISO9001-2015 en termes de travail ou de documentation est une question fondamentale et l'un des objectifs à atteindre » (Rép-4)

« Les procédures préventives sont la pièce maitresse des objectifs du processus maintenance. OÙ son application et son succès reflètent le succès du processus dans son ensemble.

La diminution du taux de pannes des moyens de production et de transport est également l'un des déterminants de la réussite du processus, en plus du temps de correction des écarts » (Rép-5)

C- Les répondants ont convenu que la mesure de la performance se fait au moyen d'indicateurs établis par la direction générale du branche GPL.

Mais cela ne signifie pas nécessairement ne pas prendre d'initiatives individuelles pour mesurer la performance afin de prendre une image qui reflète les résultats réels du processus. (**Agilité**)

Extraits littéraux illustrant nos points de vue :

« Les résultats obtenus sont considérés comme le reflet de la performance de l'opération. Le temps nécessaire pour corriger l'anomalie est également très important pour mesurer la performance de l'opération » (Rép-5)

« La précision de l'identification des anomalies est l'un des principaux critères pour déterminer l'efficacité de l'opération » (Rép-2)

« La mesure de la performance du processus s'appuie sur des indicateurs définis en amont par la direction, ce qui est généralement une étape importante pour la préparation du bilan » (Rép-3)

« Lors de la mesure de la performance du processus Informatique et SI, nous ne nous appuyons pas uniquement sur les indicateurs fournis par l'administration, mais nous prenons des initiatives personnelles et cela est dû à l'évolution rapide de la technologie utilisée, la flexibilité est donc importante pour faire face aux changements » (Rép-4)

Thème 3 : Comprendre la relation entre l'approche processus et la performance

Dans cette 2^{ème} thématique :

A- Les répondants ont convenu que Le management par processus a grandement contribué à améliorer le conduit de l'entreprise en termes de simplification des objectifs et de définition des moyens de les atteindre pour éviter les pertes de ressources et de temps.

Il a également contribué à augmenter la valeur du travailleur et a déterminé sa valeur dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

Extraits littéraux illustrant nos points de vue :

« Le management par processus identifie les stratégies et les traduit en objectifs, qui sont ensuite traduits en plans d'affaires et facilitent l'amélioration des résultats obtenus en contrôlant le degré d'atteinte des objectifs et en prenant les actions correctives nécessaires » (Rép-5)

« Le management par processus aidé a valorisé le travail de chaque service, cela a également ajouté de la transparence dans la gestion » (Rép-4)

« Le management par processus a permis de réduire les couts car elle montrait explicitement les besoins de chaque processus en termes de matières premières, de ressources humaines et de temps » (Rép-2)

B- Les répondant s'accordent que le management par processus a élevé la valeur du client et fait de sa satisfaction l'un des objectifs qui doivent être satisfaits, et Pour les acteurs de l'organisation elle a levé les barrières existantes en s'engageant à travailler dans le même processus

Extraits littéraux illustrant nos points de vue :

« Tous les processus sont axés sur la satisfaction des clients et le suivi de la satisfaction des clients et de la conformité des produits et services fournis à leurs exigences et du développement de leurs indicateurs de réclamations » (Rép-1)

« En tant que processus de support, nous traitons facilement d'autres processus et nous comprenons notre position dans la chaîne de la satisfaction client » (Rép-4)

« Pour les parties prenantes internes, nous avons constaté une amélioration significative en termes de réduction des litiges et des réclamations » (Rép-3)

CONCLUSION

Le management par processus est considéré comme un concept moderne, qui combine tous ces défis liés à la cohérence, où les entreprises sont invitées à adapter leurs systèmes administratifs de toute nature en tenant compte des différentes activités à travers : les structurer, les mettre en œuvre, les documenter, les analyser, les contrôler et les améliorer afin d'améliorer la performance globale de ces entreprises.

L'apport de cette recherche n'apporte pas de solutions à tous les problèmes auxquels est confrontée l'institution, mais propose plutôt des pistes qui éclairent les voies qui aident les managers à adopter une nouvelle logique de pensée et d'action, dominée par les principes d'analyse, de veille et d'autocritique en permanence, dans le but d'atteindre des objectifs à la lumière de nouveaux changements.

1. Le contexte de la recherche

Ce mémoire étudie L'effet de l'adoption d'une approche processus sur la performance des entreprises, En plus de promouvoir le concept de management par processus dans l'entreprise économique algérienne et Apporter des solutions à l'entreprise en misant sur l'approche systématique des organisations.

Pour répondre à notre question de recherche et qui s'articule comme suit :

Comment l'adoption de l'approche processus contribue à l'amélioration de la performance des entreprises ?

D'autres objectifs secondaires et spécifiques peuvent en être dérivés. Nous citons :

- Connaître la notion *approche processus* et sa révolution
- Faire la connaissance des outils et les étapes du management par processus

Notre étude s'inscrit dans le cadre de l'approche qualitative et notre méthodologie s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs.

Nous avons veillé à ce que le profil des participants soit important dans l'entreprise, nous avons donc choisi 5 processus responsables de 3 niveaux (01 Management, 01 Réalisation, 03 Support).

Nous avons opté pour une approche de type « analyse de contenu » comme modalité de traitement et d'analyse des données recueillies.

2. Implications managériales

Au niveau du management, cette recherche a permis aux managers interrogés de comprendre et d'être vigilants quant à la mise en place d'une approche processus, déterminante d'une bonne performance. Les recherches sur les méthodes de processus montrent que les entreprises sans processus bien définis et bien maîtrisés ne peuvent atteindre les performances qui les rendent compétitives et assurent leur survie sur le marché.

3. Propositions

L'application de l'approche processus au sein de la branche NAFTAL GPL n'est pas due à la prise de conscience de ses dirigeants qu'il s'agit de l'un des modèles administratifs flexibles qui tendent à répondre aux besoins du client. Au lieu de satisfaire le client, C'était plutôt le résultat de l'application des exigences ISO, cela a conduit à certains problèmes liés au management des processus et à la persistance de la culture de l'autorité et de la hiérarchie, les travailleurs essayant de satisfaire leurs subordonnés au lieu de satisfaire le client.

Et par l'observation, nous ont constaté que la raison principale était l'augmentation de l'intensité du travail, qui rendait les travailleurs plus distraits par l'autorité de documentation requise par le certificat ISO9001-2015

Par conséquent, nous suggérons à l'administration de créer un service qualité qu'il s'occupe de la documentation et d'orientation pour l'application optimale de l'approche processus.

4. Prolongements possibles de la recherche

Les principaux résultats ont des implications potentielles pour les recherches futures, en particulier pour les chercheurs souhaitant tester et développer les meilleures façons d'utiliser la gestion dans les processus entre différentes activités économiques et sociales pour obtenir la meilleure performance possible pour les organisations.

BIBLIOGRAPHIE :

Al-Khuzamy, A. (1999). *Performance Technology from Evaluation to Improvement : Improving Performance* (Bibliothèque Ibn Sina).

Alter, N. (2012). *Taylor et l'organisation scientifique du travail Chapitre 1*. Presses Universitaires de France. <http://www.cairn.info/sociologie-du-monde-du-travail--9782130606413-page-5.htm>

ANAES. (2000). *Évaluation de la qualité de la tenue du partogramme*. Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé.

Atik, M. (2020). *REUSSIR LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE DANS LE SECTEUR PUBLIC*. 26.

Atiyah, S. H. (2019). *The Importance of Total Quality in Administrative Development*. 18.

Benammi, A., & Taj, K. (2021). Etude exploratoire de l'impact de l'approche processus sur la performance : Cas des entreprises marocaines. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(27), 167. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n27p167>

Bouchetara, M., Ahlem, & bedaida, I. (2022). The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001 : 2015 Standard: A Case Study. *International Journal of Economics and Business Administration*, X(Issue 1), 261-286. <https://doi.org/10.35808/ijeba/762>

BRADENBURG, H., & WOJTYNA, J.-P. (2007). *L'approche processus : Mode d'emploi, 1er édition*,.

Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2009). *L'approche processus mode d'emploi*. Eyrolles-Ed. d'organisation.

BRILMAN, J., & HERARD, J. (2008). *Les meilleures pratiques de management, 6ème édition* (Editions d'organisation).

CATTAN, M., Idrissi, N., & Knockaert, P. (2006). *Maîtriser les processus de l'entreprise, (6ème édition)* (EYROLLES).

- CHAUVEL, A.-M. (2002). *Au-delà de la certification : De la conformité à la performance*,. Editions d'organisation ,Paris.
- DESSLER, G. (2009). *La gestion des organisations, Traduction Jean François FORGRES et Al, 2ème édition* (ERPI).
- ENREGLE, Y., & SOUYET, A. (2009). *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)* (Arnaud Franel Editions).
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Etudes et recherches en marketing* (Dunod.).
- Fayol, H. (2016). *ÉDI-GESTION & ANDESE 2016 NOUVELLE ÉDITION AUGMENTÉE PAR Luc MARCO POSTFACE d'EMMANUEL OKAMBA*. 241.
- FERNANDEZ, A. (2000). *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*.
- GARIBALDI, G. (2001). *Analyse stratégique*, (Editions d'organisation).
- Gautier, A. (2009). *Conduire un projet de recherche en science de gestion : La pratique de l'observatoire « in situ » et « in vivo » pour l'étude des situations de gestion"*, *Journée des écoles doctorales d'Aix-Marseille, Chercher : Objets, limites et contraintes, Aix-en-Provence les 3 et 4 juin 2009*.
- Gratacap, A. (2006). Abstract. *Vie sciences de l'entreprise*, 172(3), 59-79.
- GUERRA, F. (2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise* (DeBoeux).
- Gull, R. (2017). Scientific Management; Concept, Principles, And Relevance Author. *Scientific Management*, 3.
- Henri, M. (2004). *ISO 9000 version 2000, 2ème édition*. DUNOD, Paris.
- Hohmann, C. (2009). *Techniques de productivité* (Editions Eyrolles).
- HOUGRON, T. (2003). *Le pilotage de la valeur* (DUNOD).
- JOUNOT, A. (2010). *100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable*. AFNOR, Paris.
- Kohlbacher, M. (2009). « *The Effects of Process Orientation on Customer Satisfaction, Product Quality and Time-Based Performance* », *29th Annual International Conference of the Strategic Management Society*.

Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). « *Process orientation : Conceptualization and measurement* », *Business Process Management Journal*.

Kohlbacher, M., & Reijers, H. (2013). « *The effects of process-oriented organizational design on firm performance* », *Business Process Management Journal*.

LONGIN, P., & DENET, H. (2006). *Construire votre qualité* (AFNOR).

Marouane, N., & M'hamed, T. (2020). Les 7 outils de base du système de management de la qualité. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 4, 17.

Miles, M., & Huberman, A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*", (De Boeck,).

MITONNEAU, H. (2006). *Réussir l'audit des processus*, 2ème édition (AFNOR).

MONGILLON, P., & VERDOUX, S. (2002). *L'entreprise orientée processus*. AFNOR, Paris.

MOURA, L. (2020). Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*.

NF EN ISO 9000-2015 Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire. (2015). AFNOR.

Ortiz, R., Rocha, L., Garza, R., & Nadeem. (2021). *Implementation of Quality Management System ISO 9001 in A Telecom Network Operation Centre – A Case Study. Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore*.

Ponce, S., Landry, S., & Roy, J. (2007). De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement : Les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique. *Gestion*, 32(3), 52-69.

ProjetOpportunité. (s. d.). www.er.uqam.ca/nobel/k15303/4_ProjetOpportunité-1.pdf

REQUIN, M., & GRABOS, P. (2007). *Etat d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance*, *Revue Club des Pilotes de Processus*.

ROUET, J. (2006). *Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces*, *Thèse professionnelle* (Ecole nationale de la santé publique).

SAADI, N., & PIAUCHU, V. (2006). *Mersure et amélioration de la performance industrielle, Tome 2, Office des publications universitaires.*

SCHERMERHORN, J. R. et, & CHAPPELL, D. S. (2002). *Principes de management, Traduction : Jocelyn LAMBERT.P 156 (village mondiale).*

Tarraq, A., Mokhlis, A., & Elfezazi, S. (2014). *Vers un outil basé sur l'approche processus, pour la mise en œuvre d'une organisation standard de la fonction maintenance d'une entreprise manufacturière.* 11.

Thiétart, R. A., & al. (2007). *Méthodes de recherche en management (Edition Dunod).*

VOLCK, N. (2009). *Déployer et exploiter Lean six sigma, Editions d'organisation.*

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion",.*

تومي، بواريو (2017)، إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة. دراسات اقتصادية، 12، 99-110.

زهرة، تاجي عبيد (2020). دور مدقق الجودة الداخلي في تحسين نظام ادارة الجودة ISO 9001 في الشركة العامة للسمنت العراقية. *Iraqi Journal For Economic Sciences.*

أشتون، ك. (2001). ، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة : علا أحمد إصلاح (مركز الخبرات المهنية للإدارة).

إيفان، ج.، & جيمس، د. (2007). *الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية،* ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، ص269.

الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج. (2008). *مبادئ ادارة الاعمال.*

السلمي، ع. (1995). *السلوك الإنساني في منظمات الأعمال* (دار غريب للطباعة والنشر).

السلمي، ع. (2002). ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (مكتبة الإدارة الجديدة).

الشيخ، ا. (2010). *تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء،* مجلة الباحث.

الصرن، ح. (2004). *نظريات الإدارة والأعمال.* دار رضا للنشر.

بن سعد، خ.، & بن سعيد، ع. ا. (1998). *إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ،* (الكبيعان للنشر والتوزيع).

بهدي، ع. (2005). *رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي.* ص40.

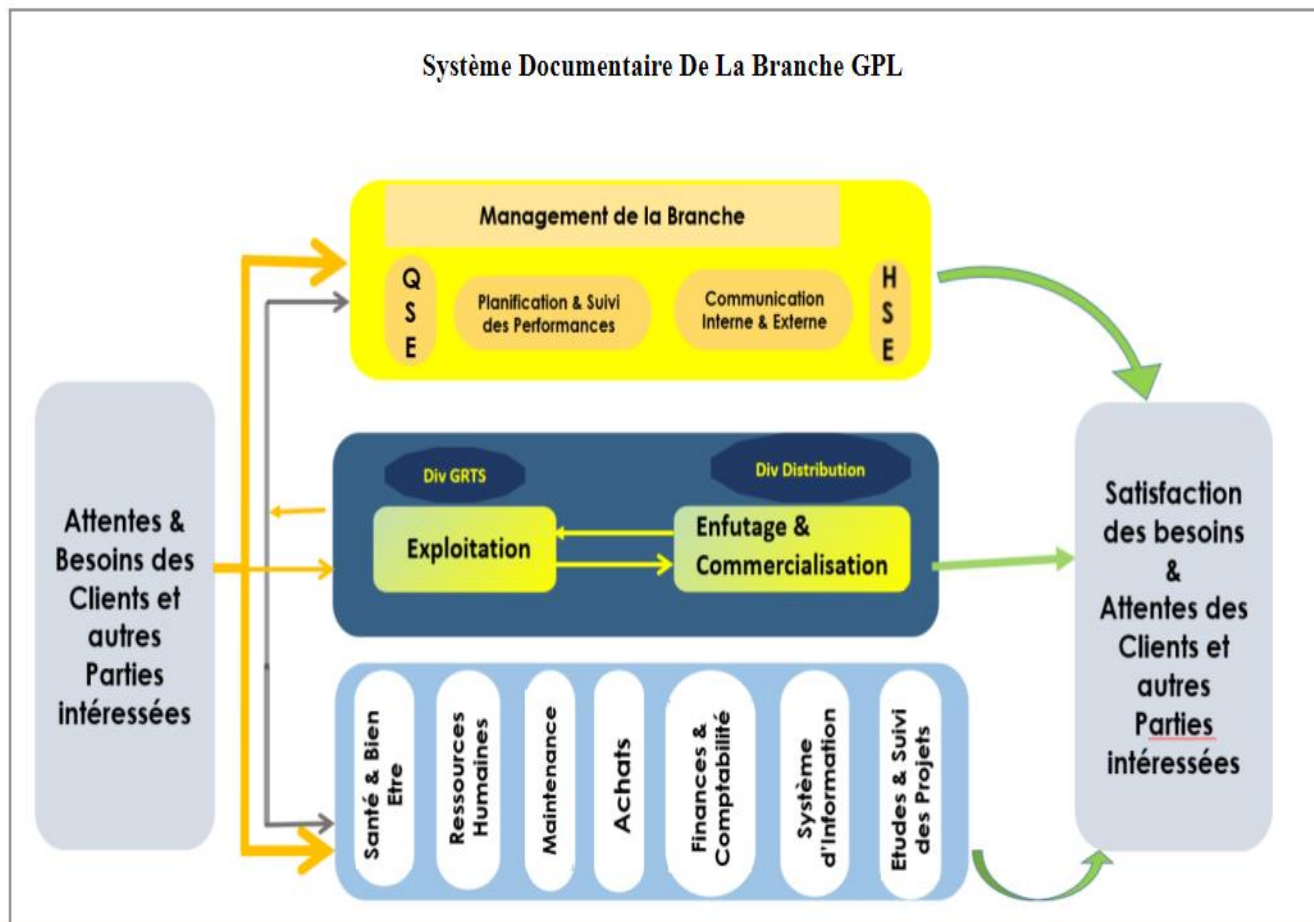
بوهزة، م. (2005). *المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"،* الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،.

زايد، ع. (2003). ، *التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.*

- زينب, ا., & عزيز. (2001). نموذج استراتيجي متعدد الابعاد لتقييم الاداء، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- سملالي, ي. (2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد.
- شريقي, م., & دولي, س. (2009). "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة.
- صبحي, و. م., & الغالبي, ط. م. (2009). اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن (دار وائل للنشر).
- علي, ع. ا., & علي عمر, أ. (2007). علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال ص 24.
- عياش, ق. (2006). إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل ال م ص و في الدول العربية،
- غداي, ا., & فلاح, ا. (2000). الادارة الاستراتيجية (دار وائل للنشر).
- ماهر, أ. (2004). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مزهودة, ع. ا. (2001). الاداء بين الكفاءة و الفعالية. مجلة العلوم الانسانية.
- نايف, ق., & المحياوي, ع. (2006). إدارة الجودة في الخدمات (دار الشروق).

ANNEXES

ANNEXE 1. Système Documentaire De La Branche GPL



ANNEXE 2. Engagements SMI De La Branche GPL



ENGAGEMENTS

Systeme de Management Intégré


En tant que Directeur de la Branche GPL, je m'engage à :

- Identifier et à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour l'efficacité des processus et activités de la Branche GPL;
- Décliner les axes stratégiques et engagements de la politique, en objectifs à l'ensemble de mes collaborateurs.

Nos objectifs

- La préservation de la santé du personnel et leurs biens être;
- La réduction des accidents de travail liés aux activités GPL;
- L'augmentation des ventes des produits GPL, conformes, sous toutes ses formes, notamment le GPLC et le maintien de la position de leader sur le marché National;
- La satisfaction de l'ensemble des demandes clients en citernes propane dans les meilleurs délais et dans le respect des consignes de sécurité requises;
- L'écoute de nos clients en permanence et le traitement de leurs réclamations dans les délais;
- La satisfaction des exigences des parties intéressées pertinentes;
- La réalisation du plan de maintenance préventive et les contrôles réglementaires périodiques des installations, des équipements GPL et du matériel roulant;
- La réduction du nombre d'accidents de la circulation notamment dont la responsabilité de Naftal est engagée;
- L'amélioration de la contribution de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences en encourageant la formation en interne;
- La levée des non conformités réglementaires planifiées, liées à l'activité HSE;
- L'élimination des déchets spéciaux et des déchets spéciaux dangereux générés par l'activité GPL et la réduction des impacts sur l'environnement;
- L'optimisation de la consommation énergétique (Electricité, Eau, ...);
- La communication en interne et en externe en matière de protection de l'environnement;
- La valorisation des déchets spéciaux dangereux pris en charge contractuellement;
- L'amélioration de la performance de l'ensemble des processus en matière d'atteinte des objectifs de fonctionnement et de la responsabilité sociétale;
- L'amélioration de la communication en interne avec les travailleurs et en externe avec les autres parties intéressées par l'adoption d'une attitude constructive de transparence et de dialogue;
- La réduction des charges de la Branche GPL (consommations, charges du personnel,...etc).

Je demande à chaque travailleur de la Branche GPL, de contribuer à la mise en œuvre de la politique SMI et de s'impliquer dans l'atteinte des objectifs assignés et l'amélioration du SMI Société.


 Le Directeur de la Branche GPL.
R. YAGUER



B.GPL

SMI NAFTAL, Effectivité & Efficacité