

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
De master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'évaluation de l'impact de l'approche
Kaizen sur la performance de l'entreprise
CAS : SONELGAZ MILA**

Présenté par :

Mme : Benaouida Aicha

Encadré par :

Mme : Chibane Assia

Maitre de conférences A

2^{ème} Promotion

JUIN / 2023

ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE

NUMERIQUE

ESGEN

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme

De master

Spécialité : Audit de contrôle de gestion

THEME :

**L'évaluation de l'impact de l'approche
Kaizen sur la performance de l'entreprise**

CAS : SONELGAZ MILA

Présenté par :

Mme : Benaouida Aicha

Encadré par :

Mme : Chibane Assia

Maitre de conférences A

2ème Promotion

JUIN / 2023

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents, qui m'ont toujours aidé et motivé dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues.

A mes chers frères Adam et CHOAIB et ma chère sœur Amina et ma deuxième sœur SOUHILA.

Sans oublier un spécial dédie à mes petites chéris Quais, TAOUBA et OUAIS

A ma grande famille, et leurs enfants et toutes mes amies.

Aicha Benaouida

Remerciements

Au terme de ce travail, on remercie avant tout DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience tout au long de notre cursus.

J'ai l'honneur et le plaisir de présenter mon profonde gratitude et mes sincères remerciements à notre promotrice Mme. CHIBANE ASSIA pour sa précieuse aide, ses orientations et le temps qu'elle nous a accordé pour mon encadrement. Mes sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail.

Mes remerciements les plus sincères et les plus profonds sont adressés à tout le personnel de l'entreprise SONELGAZ, qui m'a encadré durant mon stage pratique et spécialement Mme TABET SIHEM. Mes remerciements également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de mon travail.

Résumé

L'approche Kaizen est un concept japonais qui se concentre sur l'amélioration continue des processus, des produits et des services. Le terme "Kaizen" signifie littéralement "changement bon" ou "amélioration continue" en japonais. Cette approche repose sur l'idée que de petits changements réguliers peuvent entraîner de grandes améliorations à long terme.

En résumé, la performance d'une entreprise repose sur sa capacité à atteindre ses objectifs financiers, à réaliser une croissance rentable, à gérer efficacement ses actifs, à satisfaire ses clients et à innover. Ces différents aspects interagissent pour déterminer la performance globale de l'entreprise.

La mesure de la performance repose sur l'établissement d'objectifs clairs, l'utilisation d'indicateurs pertinents, la collecte de données fiables, l'analyse des résultats, la rétroaction et les ajustements nécessaires pour améliorer la performance globale. C'est un processus essentiel pour évaluer les progrès, prendre des décisions éclairées et stimuler l'amélioration continue.

Les mots clés : Kaizen ; performance ; indicateur ; amélioration continue.

Abstract

The Kaizen approach is a Japanese concept that focuses on the continuous improvement of processes, products, and services. The term "Kaizen" literally means "good change" or "continuous improvement" in Japanese. This approach is based on the idea that small regular changes can lead to significant long-term improvements.

In summary, the performance of a company relies on its ability to achieve financial objectives, achieve profitable growth, effectively manage its assets, satisfy its customers, and innovate. These different aspects interact to determine the overall performance of the company.

Measuring performance relies on establishing clear objectives, using relevant indicators, collecting reliable data, analyzing results, providing feedback, and making necessary adjustments to improve overall performance. It is an essential process for evaluating progress, making informed decisions, and driving continuous improvement.

Keywords: Kaizen; performance; indicator; continuous improvement.

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	les bénéfices du Kaizen	21
2	Roue de Deming	26
3	le cycle d'amélioration continue.	32
4	Triangle de la performance	42
5	les filiales de sonalgaz	72
6	la structure de SDE	73
7	Organigramme de la société de distribution Mila	79
8	l'histogramme représentatif de la masse salariale	82

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	La performance interne et la performance externe.	41
2	l'effectif total de sonalgaz	71
3	la productivité individuelle au niveau de sonalgaz	72
4	la masse salariale de sonalgaz	72
5	Le taux de réalisation de formation	74
6	Le taux de réalisation de recrutement	74
7	les taux du turn-over au sein de sonalgaz	75
8	les indicateurs de la performance commerciale	76
9	les indicateurs de la performance financière	79

Liste des abréviations

5S: “Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke”; “Sort, Set In Order, Shine, Standardize,

DCT : Dettes A Court Terme

ESS : Section Economique Et Scientifique

MC : Marge Commercial

PDCA: Planifier, Faire, Verifier, Agir

RC : Rentabilité Commerciale

RE: Rentabilité Economique

RF : Rentabilité Financière

Sustain The Cycle”

TPS : Toyota Production System

TQC: Total Quality Control

TWI: Training Within Industry

VSM: Value Stream Mapping

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01: Fondements Théoriques Du Kaizen	5
Section 01 : Généralités sur l'approche KAIZEN	7
Section 02 : la mise en œuvre de l'approche KAIZEN.....	14
Chapitre II : la performance de l'entreprise	26
Section 01 : Généralités sur la performance	28
Section 02 : La mesure de la performance	43
Chapitre III: Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ.....	58
Section 01 : Présentation de SONELGAZ.....	61
Section 02 : la mesure de performance au sein de SONELGAZ.....	73
Section03 :L'application de concept Kaizen au sein de l'entreprise sonelgaz	84
Conclusion générale.....	90
La bibliographie.....	94
La table des matières	98

Introduction générale

Introduction générale

La recherche de l'amélioration de la performance a toujours été une préoccupation majeure pour les managers, que ce soit dans la vie quotidienne ou dans le contexte professionnel. En sciences de gestion, l'amélioration de la performance est un sujet de recherche récurrent, motivé par le souci constant des managers de garantir la survie et la réussite de leurs unités.

Pour une entreprise, disposer d'une performance solide est essentiel pour faire face à la concurrence, assurer sa croissance et assurer sa pérennité dans un environnement économique en constante évolution. Cependant, atteindre une performance exceptionnelle requiert une approche proactive et systématique de l'amélioration continue.

C'est précisément dans ce contexte que l'approche Kaizen intervient. Le Kaizen est une philosophie et une méthode de gestion qui met l'accent sur l'amélioration continue et graduelle des processus, des produits, des services et de la culture d'une entreprise. Son objectif est d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation, qu'ils soient à des postes de base ou à des postes de direction, dans la recherche constante d'amélioration

En mettant en place une culture d'amélioration continue, le Kaizen favorise l'engagement et la responsabilisation des employés. Chacun est encouragé à proposer des idées d'amélioration, à remettre en question les pratiques existantes et à participer activement à la résolution des problèmes. Cette implication accrue des employés conduit à une amélioration de la productivité, de la qualité et de l'efficacité globale de l'entreprise.

J'ai opté pour ce sujet en raison de l'importance primordiale de l'amélioration continue (Kaizen) et de son influence sur la performance globale de l'entreprise. et surtout à mon grand intérêt pour ce domaine , et ce recherche vise à évaluer l'impact de cette démarche sur l'amélioration de la performance à partir d'analyse et des interprétation des indicateurs de performance et de mettre en lumière les aspects théorique et pratique de cette méthode et de s'interroger sur son adéquation avec le contexte national , et pour cela j'ai soulevé la problématique ci-dessous :

Quelle 'est l'impact de l'approche Kaizen sur la performance de l'entreprise ?

Introduction générale

De cette problématique, découle les questions subsidiaires suivantes :

Q1 : Quelles sont les outils à la disponibilité de l'entreprise qui permettent de mesurer la performance ?

Q2: Quelles sont les améliorations spécifiques mises en œuvre grâce à l'approche Kaizen et comment ont-elles influencé la performance de l'entreprise ?

Comme point de départ pour notre recherche et pour répondre à nos questions nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise disposée des indicateurs pour contrôler et évaluer sa performance.

H2 : l'approche Kaizen contribué à l'amélioration constante des processus, et l'optimisation de l'efficacité en apportant de petites améliorations incrémentielles de manière continue.

Dans le but de répondre à l'objectif de cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique qui combine deux méthodes complémentaires. Tout d'abord, nous avons effectué une recherche documentaire en utilisant diverses sources telles que le système de documentation national en ligne (SNDL), des publications variées, des rapports, des revues spécialisées, ainsi qu'une consultation approfondie d'articles scientifiques disponibles sur Google Scholar et ASJP. De plus, nous avons également pris en compte des thèses pertinentes, telles que celle d'AOUAG Hichem, portant sur la mise en œuvre et adaptabilité des outils de l'amélioration continue dans une industrie algérienne 2015/2016. De même, HAMADOUCHE (L) et IAMRACHE(Th) ont réalisé une étude sur le compte de résultat et les performances des entreprises, en se concentrant sur le cas de NAFTAL (Tizi-Ouzou) dans leur mémoire de master (promotion 2017). En outre, nous avons tenu compte de la thèse de doctorat promotion 2022 dirigée par HABCHI(G) et codirigée par PRALUS(M) et MESSAOUDENE(Z), préparée au sein du Laboratoire SYMME dans l'École Doctorale SISEO, portant sur la dynamique des démarches d'amélioration continue et le maintien du cycle de la performance.

Deux approches ont été utilisée dans la présente étude : une approche descriptive ; ainsi qu'une approche quantitative et analytique. La méthode descriptive est appliquée dans le

Introduction générale

Cadre théorique, tandis que l'approche quantitative et qualitative, analytique dans le cadre pratique

Pour répondre à ces problématiques, mon mémoire s'articulera autour de deux grandes parties (une partie théorique et une partie empirique) comprenant chacune deux chapitres :

La première partie sera consacrée à l'étude des fondements de la recherche. Elle sera constituée de deux chapitres, Le premier chapitre sera dédié à l'étude de l'approche Kaizen et son processus.

Ensuite, Le **second chapitre** s'intéresse à l'étude de la performance globale de l'entreprise en mettant en évidence ses indicateurs financiers et non financiers.

Enfin, **le troisième chapitre** récapitule le cas pratique au sein de l'entreprise Sonelgaz Mila.

Chapitre I : Fondements Théoriques Du Kaizen

Introduction

L'amélioration continue de la qualité et de la productivité a été, de tout temps, un problème majeur pour la plupart des organisations qui recherchaient, face à leurs concurrents, à renforcer leur position sur le marché grâce à cet avantage concurrentiel. En outre, une compétitivité durable ne peut pas se réaliser du jour au lendemain. Un processus d'amélioration continue est un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus. Ces efforts peuvent chercher simultanément à faire de l'amélioration "incrémentale" et de l'amélioration "révolutionnaire", sans avoir besoin de recourir à des itérations au fil du temps.

L'amélioration continue a contribué à propulser l'économie du Japon. Les constructeurs japonais avaient, dans les années 1950, la réputation de fabriquer des produits de mauvaise qualité. Mais, à travers une culture du changement analytique et systématique, le Japon a été en mesure d'aller du pire au meilleur. Dès les années 1970, la capacité du pays à produire à faible coût, tout en gardant une meilleure qualité des produits, a permis de dominer des secteurs clés, tels que l'automobile, les télécommunications et l'électronique.

L'approche Kaizen offre une solution en proposant une méthode d'amélioration continue qui se concentre sur l'implication de tous les membres de l'organisation pour identifier et résoudre les problèmes, améliorer les processus et promouvoir une culture d'innovation.

Ce chapitre fournit un aperçu des fondements théoriques du Kaizen. Il explore les concepts de base tels que la philosophie Kaizen, le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), les 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), la gestion visuelle, la standardisation des processus et le juste-à-temps, il met en évidence l'importance de la participation de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et l'implication des employés dans le processus d'amélioration continue.

Section 01 : Généralités sur l'approche KAIZEN

Cette section, aborde la définition de l'approche KAIZEN, ses différents types ainsi que les avantages et Les inconvénients qu'elle offre.

1.1 Philosophie Kaizen

L'approche Kaizen offre une solution aux entreprises en proposant une méthode d'amélioration qui se concentre sur l'implication de tous pour identifier et résoudre les problèmes, améliorer les processus et promouvoir une culture d'innovation.

1.1.1. Définition

KAIZEN est à l'origine le terme utilisé par l'entreprise manufacturière Toyota pour identifier le principe d'amélioration continue des processus qui est au cœur de son système de production (TPS – Toyota Production System). L'élimination des gaspillages et des activités sans valeur ajoutée est ici réalisée grâce à un travail d'équipe en collaboration avec les employés participant aux divers processus dans le but d'améliorer en permanence la performance du système.¹

Le KAIZEN fait partie des méthodes d'organisation du travail qui cherchent à dépasser les modes de relations direction-syndicat-travailleurs hérités du taylorisme. Ses racines sont américaines, mais son essor eut lieu tout d'abord au Japon, avant de connaître une renommée mondiale. Le principe du KAIZEN repose sur la recherche d'une amélioration continue de la qualité par petites touches successives. Il s'agit d'amélioration et non d'innovation. L'objectif ultime jamais réalisé est la qualité totale.

Plus précisément, le Kaizen s'applique tout autant à la vie personnelle, familiale, sociale qu'à la vie de travail. Son fondement est un esprit critique qui sait reconnaître les problèmes et une vive conscience qu'il n'y aura pas de progrès si les choses sont toujours faites de la même manière. Appliquée au milieu de travail, cette quête de l'amélioration continue concerne tout le personnel, cadres et ouvriers. L'ensemble des collaborateurs de

¹ COMTOIS(J) et autres, « *l'approche kaizen au centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) : un avantage organisationnel significatif* », revue de santé publique, n°25, 2013, P169-177.

l'entreprise est mis à contribution car le Kaizen dépend de la volonté des membres du groupe, quelle que soit leur position dans la hiérarchie, de rechercher l'amélioration de la qualité¹.

L'amélioration continue est une démarche générique qui s'implémente la plupart du temps dans le cadre d'une méthode structurée. La méthode la plus connue et sans doute la plus structurée – de l'amélioration continue est le Lean management, qui est un ensemble de pratiques très fortement inspirées par le Toyota Production System, c'est-à-dire les méthodes d'organisation de la production et de la logistique au sens large, mises en œuvre par le constructeur automobile Toyota au sortir de la seconde guerre mondiale. Le Lean management repose sur deux grands principes qui peuvent s'envisager comme des orientations données à l'organisation : une "orientation délais" qui vise à livrer aux clients de l'organisation au bon moment ; la quantité de biens souhaités et une "orientation qualité" qui vise à mettre en évidence puis résoudre un ensemble de dysfonctionnements au sein de l'organisation².

À partir de ces définitions, on peut conclure que le Kaizen est une approche systématique d'amélioration continue qui favorise l'engagement de tous les membres de l'entreprise dans la recherche constante d'améliorations pour atteindre l'excellence opérationnelle.

1.1.2. Historique

L'histoire de KAIZEN est liée à celle de la qualité au Japon. Après la Guerre mondiale, les forces d'occupation américaines au Japon a conduit certains experts de la gestion des affaires tels que Homer SARASHON et Charles PROTZMAN pour aider à reconstruire l'industrie japonaise, dans un programme (Gestion des programmes de formation) Visant à introduire la surveillance statistique de la matrice États-Unis. Après le programme gouvernemental en 1950, il a recommandé SARASHON W. Edwards Deming l'industrie japonaise de poursuivre le développement de la méthode statistique³.

¹REGOL(Olivier), BELANGER (Paul R), « *le kaizen : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats* », revue de littérature, n°0306, 2013, P.1-2.

² Julien (H), Gorin (S), et Khenniche (S), « *Les apports de l'amélioration continue au contrôleur de gestion business partner* », ACCRA, vol. 10, no. 1, 2021, pp. 13-38.

³<https://boowiki.info/art/qualite/kaizen.html#goto-autogenerato1-8/03/2023> à 09/30.

Les produits japonais, en la cinquantaine, ont été perçus par le marché comme des imitations bon marché et gros de produits américains. Deming et d'autres gourou le contrôle de gestion des États-Unis, tels FEIGNBUM et JURAN, proposé au gouvernement japonais pour renverser la tendance en 10 ans grâce à l'introduction massive de contrôle de la qualité dans l'industrie manufacturière. Le projet a été initié par le gouvernement japonais avec la mise en place de groupe Section économique et scientifique (ESS) qui a créé le programme Formation dans l'industrie (TWI) déjà en 1951 .Un film éducatif de TWI, destiné à introduire le Programme J (Instruction d'emploi, méthodes d'emploi et des relations d'emploi) au Japon, a droit Amélioration en quatre étapes dont la traduction japonaise a sonné KAIZEN ENO YON DANKAI: Le terme KAIZEN a été officiellement introduit au Japon.

Au cours de la sixties l'importation de produits japonais sur les marchés européens et américains a augmenté de manière significative grâce à la haute qualité et prix bas de celle-ci par rapport aux concurrents occidentaux ; Les pionniers du changement japonais (Toyota EIJI Honda SOICHIRO, KAORU Ishikawa, etc.) se préparaient à devenir le nouveau gourou de la gestion des affaires grâce aux gestionnaires de la qualité (MASAAKI Imai, TAIICHIOHNO, et d'autres). Sans surprise, la première conférence internationale sur la qualité a eu lieu à Tokyo en 1969. Juste à cette occasion, il a été jeté les bases du développement futur de grâce à FEIGENBAUM¹ de qualité, qui a introduit le concept de la qualité totale, et en particulier l'intervention de KAROU Ishikawa qui a marqué la séparation finale du modèle japonais par les systèmes de management de la qualité occidentale.

En soixante-dix jusqu'aux années quatre-vingt, le succès croissant de l'industrie RISING Sun a imposé le KAIZEN et plus généralement la qualité comme l'âme de toutes les industries manufacturières. Suite à la croissance de pression de la concurrence japonaise en Angleterre, il a été introduit BSI 5750 pour la gestion des systèmes de qualité à partir de laquelle, en 1987, il a été frappé la première version du ISO 9001En 1986, la publication de KAIZEN: La clé du succès concurrentiel du Japon de MASSAKI Imai a marqué ²:

- ✓ la consolidation définitive de l'expérience dans les systèmes de gestion de la qualité japonaise;

¹**FEIGENBAUM** : Un expert Américain de la qualité. Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control qui sera repris plus tard sous le nom de TQM (Total Quality Management).

²<https://boowiki.info/art/qualite/kaizen.html#goto-autogenerato1-8> 23/03/2023 à 10/45

- ✓ la naissance de KAIZEN comme une méthode à part entière;
- ✓ le mythe de toyotisme et la coïncidence de ce dernier avec la plus grande expérience japonaise de qualité.

1.2. Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'approche Kaizen, adoptée dès le départ par Toyota et considérée comme son meilleur représentant, sont les suivants :

- Optimiser la productivité : L'objectif est d'augmenter l'efficacité et l'efficience des processus de production afin d'obtenir un rendement maximal.
- Améliorer la sécurité : L'accent est mis sur la réduction des risques et la création d'un environnement de travail sûr pour les employés.
- Accroître la qualité : L'objectif est d'améliorer la qualité des produits ou des services fournis en éliminant les défauts et en répondant aux exigences et aux attentes des clients.
- Réduire les délais : L'objectif est de raccourcir les temps de production, de minimiser les retards et de répondre aux demandes des clients de manière plus rapide et efficace.
- Maîtriser les coûts : L'objectif est de réduire les coûts liés aux processus de production, d'optimiser l'utilisation des ressources et de maximiser la rentabilité.
- Améliorer les conditions de travail : L'objectif est de créer un environnement de travail favorable, où les employés se sentent valorisés, motivés et engagés.
- Valoriser l'intelligence collective et favoriser l'ouverture des compétences : L'objectif est de promouvoir la collaboration, le partage des connaissances et la synergie entre les équipes et les départements.
- Éliminer les gaspillages et l'inutile : L'objectif est d'identifier et de supprimer toutes les activités, les processus et les ressources qui ne contribuent pas à la valeur ajoutée, afin d'optimiser les opérations et de réduire les pertes.
- Améliorer la gestion des stocks : L'objectif est d'optimiser la gestion des stocks pour éviter les excès ou les pénuries, réduire les coûts liés au stockage et garantir une disponibilité adéquate des produits. ¹

¹<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/methode-kaizen> 30 /05/2023 à 10 /32

1.3. Avantages et inconvénients

Comme toute approche, le Kaizen présente à la fois des avantages et des inconvénients comme suit :

1.3.1. Les avantages

Outre les améliorations globales soulignées dans la définition, cette approche agit directement sur :¹

- L'amélioration de la satisfaction des employés en prenant en compte leur rôle dans l'amélioration de leurs conditions de travail et leur efficacité, ainsi que la satisfaction et la fidélisation des clients grâce à des produits et services de meilleure qualité ;
- L'optimisation des processus et des tâches pour les rendre plus rapides et plus efficaces. Ces améliorations globales augmentent la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise en proposant des produits de qualité supérieure à un coût optimal. En utilisant le système KAIZEN, l'entreprise peut améliorer la qualité des produits et des services, la productivité, les délais de production, les conditions de travail et l'implication des travailleurs. Cela peut conduire à une forte augmentation de la productivité, à une diminution des accidents, à une réduction du gaspillage, à une augmentation des revenus et de la rentabilité, ainsi qu'à des réductions significatives des coûts. De plus, le système KAIZEN peut améliorer la motivation du personnel, la réduction des temps de réponse, la réduction des pannes d'équipements et d'outils ;
- L'amélioration de la conception et le fonctionnement des produits et services, la réduction des niveaux d'erreur et de défaillance ;
 - L'amélioration de la capacité d'adaptation aux changements du marché, étendre les opérations et être compétitif sur les marchés mondiaux, ainsi que fournir un plus grand leadership en matière de gestion ;
 - L'offre des produits de meilleure qualité grâce à un apprentissage adaptable avec des solutions collaboratives utilisant les ressources fondamentales. Il en résulte moins d'insatisfaction de la part des clients et un meilleur contrôle par les opérateurs et le propriétaire du processus.

La figure ci-dessous résume les différents avantages de cette approche comme suit :

¹ <https://gemba-walk.com/fr/blog/article/qu-est-ce-que-le-kaizen/> 28/05/2023 à 17/15.

Figure n° 1: les bénéfices du Kaizen



Source : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/kaizen>

1.3.2. Les inconvénients

L'absence de stress favorise la créativité, mais suivre un processus d'amélioration trop graduel peut entraver l'innovation de rupture. Celle-ci requiert des avancées majeures de manière ponctuelle et une réactivité qui ne s'accorde pas avec les contraintes temporelles de l'amélioration continue.

Toyota a ainsi mis de côté la méthode Kaizen pour la construction de voitures autonomes. Gill Pratt, PDG du Toyota Research Institute, a expliqué : La méthode Kaizen a fait le succès de Toyota parce qu'elle a permis d'améliorer chaque jour le design de nos voitures. Mais cette méthode n'est plus efficace lorsque l'environnement devient incertain et qu'un nouveau design optimal apparaît. (...) il faut aller vers une innovation de rupture, plutôt qu'améliorer l'existant à petits pas.

Une entreprise innovante peut néanmoins utiliser la méthode Kaizen pour revoir des procédures administratives en interne, des projets plus routiniers ou alors l'intégrer dans la

gestion d'un projet innovant en combinant plusieurs méthodes, suivant les tâches, la flexibilité et la réactivité qu'elles demandent.¹

Les entreprises caractérisées par le territorialisme et un mode de communication unidirectionnel doivent d'abord axer leurs efforts sur un changement culturel, afin de créer un environnement réceptif. Les événements Kaizen à court terme peuvent susciter l'excitation sur le moment. Mais celle-ci est superficielle et de courte durée, et disparaît par conséquent très vite².

1.4. Le Kaizen un concept parapluie et des forme multiple

Le concept-parapluie, caractérisé par des formes multiples, Le but d'une amélioration continue s'étend à tous les systèmes, à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les départements fonctionnels. Son importance est si prédominante dans toutes les activités de l'entreprise que Masaaki Imai l'a qualifiée de "concept-parapluie" qui englobe la majeure partie des pratiques. Ces pratiques incluent une orientation axée sur le consommateur, une gestion globale de la qualité (TQC), un système de suggestions, la discipline, la maintenance productive totale, le juste-à-temps, le zéro-défaut, des relations de coopération entre dirigeants et travailleurs, le kanban, les cercles de qualité et l'automatisation.

L'équipe chargée du Kaizen est généralement constituée d'une équipe "multidisciplinaire" comprenant des travailleurs de production et de maintenance, des ingénieurs, des techniciens et des cadres. Ces membres s'engagent dans un processus qui débute par l'exploration des méthodes existantes, puis ils analysent, expérimentent, modifient et enfin mettent en œuvre des idées d'amélioration. L'avantage de cette approche réside dans le fait que l'équipe est responsable de l'ensemble du travail, du début à la fin. Certains consultants suggèrent d'intégrer des experts externes à l'entreprise, ainsi que des employés issus de départements tels que le marketing ou les ressources humaines, afin d'enrichir davantage l'expérience et la diversité des compétences au sein de l'équipe.

¹[https:// www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/methode-kaizen](https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/methode-kaizen) 21/04/2023 à 21/05

²<https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue#>: 21/04/2023 à 23/30

D'après (Robertson, 1992) ; Le Kaizen est une démarche plus qu'un ensemble de recettes. Il peut s'attaquer aux opérations des exécutants, visé à améliorer les équipements, ou procéder à la révision des procédures.¹

Enfin, l'approche Kaizen est une méthodologie de gestion qui met l'accent sur l'amélioration continue et l'engagement de tous les membres d'une organisation. Grâce à son approche itérative, Kaizen permet d'identifier et de résoudre les problèmes à petite échelle, ce qui conduit à des gains significatifs à long terme.

Section 02 : la mise en œuvre de l'approche KAIZEN

Cette section, montre les principes fondamentaux du Kaizen et les étapes clés pour mettre en œuvre cette approche dans une entreprise.

2.1. La culture de Kaizen

La culture de Kaizen est un processus qui ne connaît pas de fin. Il s'agit d'un voyage plutôt que d'une destination. Une fois intégrée à la culture d'une entreprise, l'amélioration continue génère des idées d'amélioration potentielles à tous les niveaux de l'organisation.

Pour instaurer cette culture, il est nécessaire d'y consacrer du temps, mobiliser l'ensemble du personnel est un bon point de départ. Il est important de partager les indicateurs de performance et les objectifs, d'encourager les employés à proposer leurs idées et de récompenser ceux qui contribuent aux résultats. Les responsables hiérarchiques doivent également être responsabilisés.

L'amélioration continue vise exclusivement à créer de la valeur pour les clients finaux, une entreprise qui ajoute constamment de la valeur tout en éliminant le gaspillage est en bonne position pour réussir.

2.2. Les outils et les techniques de Kaizen

Le système Kaizen se base sur plusieurs méthodes et techniques qui font la part belle à l'itération, au management visuel et à la collaboration.

¹ Ibid, p.07.

2.2.1. Cycle PDCA

Le cycle PDCA (Planifier, Faire, Vérifier, Agir) est une méthode de gestion itérative utilisée pour améliorer en continu les processus, les produits et les services. Il est également connu sous le nom de cycle de Deming, Le cycle PDCA comprend les étapes suivantes :

➤ **PDCA – P pour « plan » ou planifier/prévoir**

À ce stade, l'entreprise s'efforcera d'anticiper tous les moyens nécessaires pour satisfaire ses parties prenantes, tout en veillant au respect de l'environnement, des conditions de travail de ses employés et en maintenant un objectif de qualité de service et de gestion des risques.

Cette étape cruciale consiste à définir clairement le sujet ou le problème qui sera abordé, en utilisant, par exemple, la méthode des cinq questions (QQOQCCP). Il peut également être intéressant d'approfondir l'approche en identifiant et en détaillant les problématiques associées au projet à l'aide d'un diagramme d'Ishikawa ou d'autres outils.

En analysant méthodiquement toutes les données disponibles, on pourra ensuite documenter les différentes pistes de solutions ou axes d'amélioration envisagés pour traiter le sujet en question, et choisir l'hypothèse jugée optimale.

Cette première étape du PDCA se conclut par l'élaboration d'un plan d'action détaillé qui inclut un cahier des charges précis, un calendrier et une identification claire des parties prenantes. Chaque tâche devra être détaillée et chaque objectif associé devra être facilement mesurable.

➤ **PDCA – D pour « do » ou déployer**

La phase "D" du cycle PDCA, qui signifie "do" ou "déployer", a pour objectif de mettre en pratique les actions préalablement planifiées. L'entreprise utilise ses processus, procédures et documents pour exécuter le "plan" à travers des activités telles que les achats, la maintenance, la production, etc.

Il est important de bien comprendre la portée de chaque action planifiée afin de faciliter leur suivi. Cette étape peut être considérée comme une phase de test de la solution choisie pour résoudre le problème ou améliorer la situation identifiée lors de la phase "plan".

➤ **PDCA – C pour « check » ou contrôler**

Une fois les actions lancées, il est temps pour l'entreprise d'effectuer des vérifications à différents niveaux de processus et d'activités, afin de mesurer l'efficacité des actions entreprises et de comparer les résultats obtenus aux objectifs ou prévisions établis. Cela souligne l'importance de déterminer préalablement les points de mesure et les indicateurs qui seront utilisés. Ce travail d'analyse permettra ensuite de valider ou d'ajuster la solution étudiée.

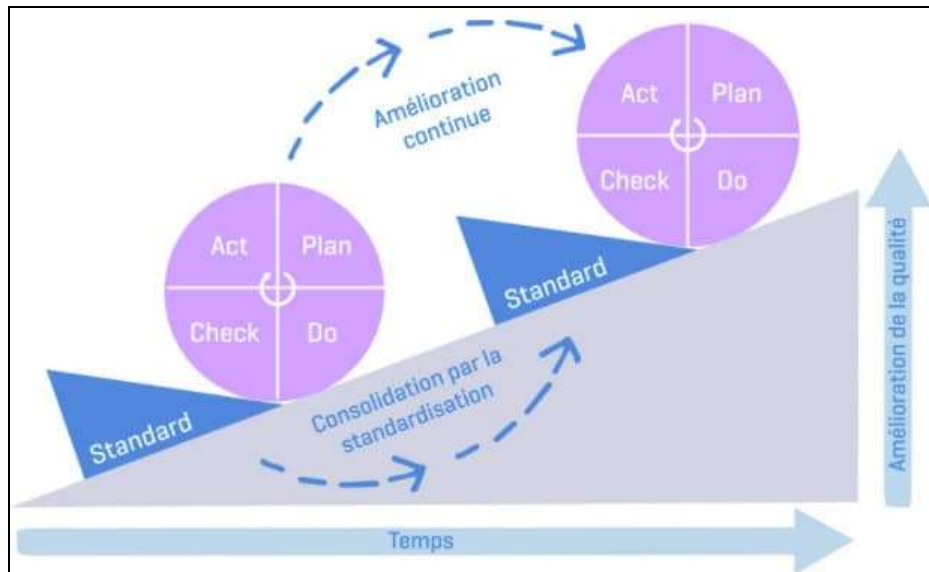
Une fois que les actions ont été mises en œuvre, l'entreprise entre dans la phase "check" du cycle PDCA. Pendant cette phase, des contrôles sont effectués à différents niveaux de processus et d'activités, afin de mesurer l'efficacité des actions entreprises et de comparer les résultats obtenus aux objectifs ou prévisions préétablis. Cela met en évidence l'importance de définir à l'avance les points de mesure et les indicateurs qui seront utilisés. L'analyse réalisée pendant cette phase permettra ensuite de valider ou d'ajuster la solution étudiée.

➤ **PDCA – A pour « Act » ou améliorer / adapter**

À ce stade, l'entreprise s'efforcera d'améliorer ses opérations en renforçant son organisation, en améliorant ses méthodes et en utilisant de meilleurs outils, tout en restant attentive aux divers risques associés à ses activités.

Si des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus sont identifiés, des axes d'amélioration et de nouvelles actions peuvent également être explorés, ce qui ramène à la phase initiale du "plan".

Figure n° 2: Roue de Deming



Source : PYX4 – Visuel représentant la méthode PDCA – Plan Do Check and Act – et son application dans l'amélioration de la qualité

2.2.1. Juste-à-temps

Pour appréhender l'importance d'une production ponctuelle, il est essentiel de revenir aux fondements qui ont contribué à son développement, ainsi qu'aux objectifs et résultats escomptés. Une mise en œuvre opportune nécessite la maîtrise de diverses pratiques de gestion. De nombreuses recommandations ont été formulées pour garantir une mise en œuvre efficace de ces pratiques à l'échelle mondiale.

Même aujourd'hui, lorsque l'on pose la question "Qu'est-ce qu'un système Lean ?" à la majorité des fabricants, la réponse instinctive est souvent : "C'est le juste-à-temps !". Toutefois, il est important de souligner que la démarche Lean ne se limite évidemment pas à ce seul principe. Il est vrai que le juste-à-temps constitue un pilier fondamental de l'approche Lean, permettant d'éliminer les gaspillages liés à la surproduction et de maintenir un flux de production continu.¹

Cette méthode implique une réduction opportune des stocks de matériaux, des travaux en cours et des produits finis. L'objectif est de déterminer comment livrer chaque article dans les délais prévus, sans excédent ni pénurie. Ce principe contribue à la réduction des coûts

¹ LYONNET (Barbara), *lean management*, Dunod, paris, 2015, P.25-48.

d'approvisionnement en matières premières et en composants, ainsi qu'à la diminution des coûts de production et de gestion.¹

2.2.2. Gestion visuelle

La gestion visuelle est un outil présent dans toutes les composantes du Lean Management.

Il sert à comprendre l'entreprise, son organisation, ses performances, ses règles, au moyen d'images, schémas, graphiques, en privilégiant les visuels aux textes.

La communication visuelle est au service de l'action et à la disposition de tous, en permanence. Elle permet d'éviter les ambiguïtés, de gagner du temps et de rendre les dérives évidentes. Renforcer l'adhésion et favoriser la participation par un accès facile et rapide à l'information.²

2.2.2. La méthode des 5S

La méthode des 5S, qui trouve ses origines dans les usines japonaises, vise à améliorer l'efficacité en optimisant l'espace de travail. Elle tire son nom des 5 mots japonais commençant par la lettre S : « Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu et Shitsuke ». Cette méthode est un outil qui consiste à mettre en place un ordre et une organisation dans un poste de travail ou dans un environnement professionnel.

Mais ses effets vont bien au-delà de cet aspect. Son application aboutit à une organisation de l'espace de travail que les acteurs locaux s'approprient, à un climat de rigueur propice à l'atteinte et à l'amélioration continue des résultats.

Ils visent principalement à améliorer la sécurité et éliminer un maximum de gaspillages (Muda) dans l'entreprise. Ainsi, le but est de réduire le besoin en surface, à minimiser les transports, les temps de recherche, à diminuer les stocks et les rebuts.

L'outil 5 S est simple à comprendre mais puissant dans ses effets. Pour ces raisons, il est recommandé de le mettre en œuvre dès le début du lancement d'une démarche Lean.

¹ <https://www.rocdacier.com/methode-juste-a-temps/> 24/05/2023 à 3/30

² Demetrescoux(Radu), *La boîte à outils du Lean*, Dunod, paris, 2019, p.30- 31.

Sa pratique permet de démontrer de manière visuelle les changements et les avantages que le Lean apporte, d'habituer les opérateurs au travail en équipe, aux standards définis en communs, à la mesure des écarts, les audits.¹

2.2.3. Le Kanban

Le Kanban, qui signifie littéralement "étiquette", "carte" ou "fiche" en japonais, est un outil de gestion de l'information utilisé pour suivre les produits entre un fournisseur et un consommateur, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit d'un système visuel qui permet de piloter la production ou la circulation des produits.

Le Kanban est l'élément central du concept du Juste à Temps, qui vise à produire "juste ce qu'il faut" en fonction de la demande. Son objectif principal est de simplifier et de visualiser de manière claire la production et la livraison des pièces en les limitant au strict minimum. En retour, le Kanban représente le véritable besoin du client lors de la consommation des produits et est renvoyé au fournisseur.

En simplifiant la gestion et en réduisant les coûts, le Kanban offre également une opportunité d'amélioration continue des processus. En améliorant les performances, il est possible de réduire le nombre de Kanban nécessaires, ce qui se traduit par des stocks et des coûts réduits.

Il existe deux catégories principales de Kanban :

Le Kanban de fabrication, utilisé pour lancer un nouveau produit ou un lot de produits. Cet outil est principalement employé dans les fabrications répétitives et relativement stables.

Le Kanban de transport, utilisé pour approvisionner un lieu de consommation à partir d'un supermarché ou d'un stock. Il peut être utilisé pour des consommations régulières ou sporadiques.

Le Kanban peut prendre différentes formes, physiques telles que des étiquettes, des boîtes vides ou des emplacements, ou électroniques.

Pour définir les processus à relier à l'aide de boucles Kanban, il est nécessaire d'identifier les étapes du flux de travail, de déterminer les besoins en termes de production ou d'approvisionnement, et d'établir des connexions entre ces différentes étapes en utilisant des

¹Demetrescoux(Radu), op.cit, P.26.

Kanban appropriés. Ces boucles Kanban assurent une coordination efficace et visuelle des processus, permettant ainsi d'optimiser la production et la gestion des stocks.¹

2.2.4. Flux de valeur

La VSM (Value Stream MAPPING) est une méthode qui permet de représenter de manière visuelle le flux de valeur pour un produit ou une famille de produits. Le flux de valeur englobe toutes les activités impliquées dans la réalisation et la livraison d'un produit ou d'un service.

L'objectif de la VSM est de créer un état futur amélioré en identifiant les activités à entreprendre pour améliorer la performance de l'entreprise, en particulier en réduisant le temps d'écoulement (lead time), c'est-à-dire le laps de temps entre l'achat des matières premières et la livraison des produits finis. L'objectif principal de la VSM est de visualiser les flux physiques et les flux d'information existants pour une famille de produits, de définir un flux optimisé et de développer une feuille de route permettant d'atteindre cet état cible.²

2.3. Les types d'amélioration continue

2.3.1. La standardisation

La standardisation est un processus visant à établir des normes et des procédures communes dans une organisation. Son objectif principal est de stabiliser les processus et de réduire la variabilité, ce qui permet d'améliorer la qualité, l'efficacité et la prévisibilité des résultats. Pour y parvenir, il est nécessaire d'identifier les meilleures pratiques, de les documenter et de les mettre en œuvre de manière uniforme dans toute l'organisation.

La standardisation nécessite une attention constante, car les processus et les technologies évoluent au fil du temps, ce qui nécessite des mises à jour et des ajustements réguliers.

2.3.2. L'amélioration continue

L'amélioration continue est une approche progressive qui vise à améliorer de manière incrémentale les performances d'une organisation. Plutôt que de chercher des solutions radicales et coûteuses, l'amélioration continue encourage les petits pas et les changements itératifs. Elle se concentre sur l'identification des points faibles, la recherche d'améliorations

¹ Ibid. P.100.

² Idem, PP 34.37

possibles et la mise en place de mesures correctives appropriées. Cette approche favorise un environnement où l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation sont encouragés de manière continue. L'amélioration continue repose sur la collecte et l'analyse de données, ainsi que sur l'implication active des employés à tous les niveaux de l'organisation.¹

2.3.3. L'innovation

BESSANT et CAFFNY (1997) soulignent l'aspect particulier de l'innovation. Une idée traditionnelle persiste selon laquelle les innovations sont principalement générées par les services de R&D ou les services technologiques tels que les départements informatiques. Bien que ces services fassent désormais partie intégrante de l'entreprise, ils restent éloignés du flux de travail principal de l'entreprise. Les auteurs mentionnent plusieurs particularités de l'innovation liées à la mise en œuvre des projets d'amélioration continue.

L'apprentissage systématique et la consolidation des idées novatrices réussies sont des éléments clés de l'amélioration continue. Il s'agit d'un processus continu plutôt qu'une action révolutionnaire.

L'innovation peut prendre différentes formes : conception de nouveaux produits, réduction des coûts administratifs, conception de nouveaux processus, etc. Toutes ces formes d'innovation ont en commun le fait qu'elles contribuent à résoudre un problème. Comprendre les améliorations nécessaires et encourager une participation élevée des employés sont donc essentiel pour atteindre le succès à sein de l'entreprise²

2.4. Fonctionnement de la méthode KAIZEN

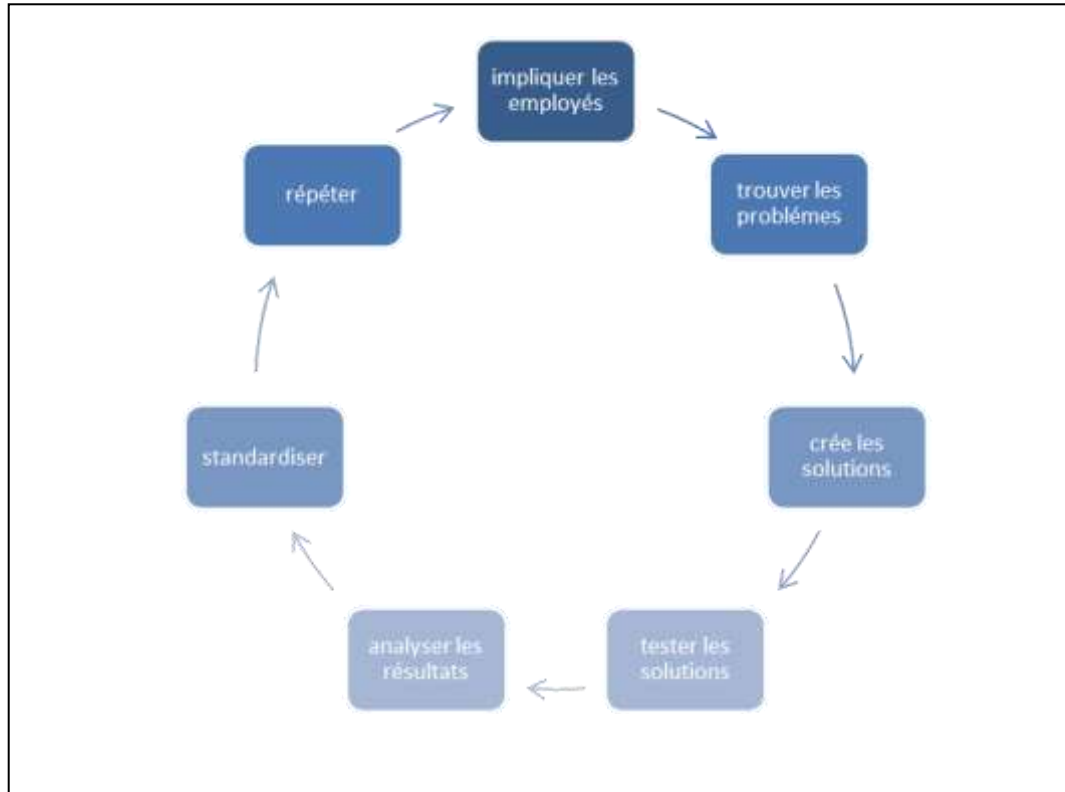
Le KAIZEN repose sur l'idée que toute chose peut être améliorée et rien n'est immuable, ainsi que sur le principe de respect de la personne. Cette approche de gestion permet d'identifier les problèmes et les opportunités, de concevoir des solutions et de les mettre en pratique, puis de réitérer ce processus pour tous les problèmes qui n'ont pas été résolus de manière satisfaisante. Les étapes suivantes créent un cycle d'amélioration continue et

¹<https://commentprogresser.com/amelioration.html> 04/06/2023 à 2/05

² CHIRINOS (Orlando), *Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance*, Thèse de Doctorat, Université Grenoble Alpes, France, 2018, P.39.

fournissent une méthode systématique permettant d'exécuter ce processus¹. Voici la figure suivante (**figure n°03**).

Figure N° 3: le cycle d'amélioration continue.



Source : <https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue> 04/06/2023 à 00/30

2.5. Le processus de KAIZEN

Le Cycle Kaizen d'amélioration continue, dans sa méthodologie complète, comprend les étapes suivantes :

- **Impliquer les employés** : L'objectif est de favoriser la participation des employés en les sollicitant pour identifier les problèmes. Cela crée un climat de confiance propice au changement. Généralement, cette étape implique la formation de petits groupes chargés de collecter et de transmettre les informations provenant d'un groupe plus large d'employés.
- **Trouver les problèmes** : En se basant sur les commentaires de tous les employés, il s'agit de dresser une liste complète des problèmes et des opportunités d'amélioration

¹<https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue> 28/05/2023 à 17/15.

potentiels. Si le nombre de problèmes est important, il est préférable de se concentrer sur les problèmes les plus importants ou les plus fréquents.

- **Créer des solutions** : Dans cette étape, les employés sont encouragés à proposer des solutions créatives en encourageant toutes les idées. Parmi les idées soumises, une ou plusieurs solutions sont retenues.
- **Tester la solution** : La solution retenue est mise en pratique en impliquant toutes les parties prenantes concernées. Il est possible de créer des programmes pilotes ou de tester la solution par étapes progressives.
- **Analyser les résultats** : Il est essentiel de contrôler régulièrement les progrès réalisés en établissant des points de contrôle et en impliquant activement le personnel sur le terrain. L'évaluation de la réussite du changement est effectuée à cette étape.
- **Standardiser** : Si les résultats sont positifs, la solution est adoptée et standardisée dans toute l'entreprise. Il est important de documenter et de partager les meilleures pratiques pour assurer la cohérence et la pérennité des améliorations.
- **Répéter** : Le processus est répété en boucle en testant de nouvelles solutions qui se présentent et en traitant de manière systématique toute nouvelle liste de problèmes identifiés. Cette étape permet de maintenir un processus d'amélioration continue.

En suivant ce Cycle Kaizen, l'entreprise peut progresser constamment en impliquant les employés, en identifiant les problèmes, en développant des solutions, en les testant, en analysant les résultats, en standardisant les bonnes pratiques et en répétant le processus de manière itérative. Cela favorise la culture de l'amélioration continue et contribue à l'innovation et à la croissance de l'entreprise.¹

¹ <https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue> 24/05/2023 à 1/35

Conclusion

Kaizen est un outil pratique pour apporter une amélioration continue ou initier des changements. Ses éléments et principes clés offrent plusieurs façons de l'appliquer dans la vie personnelle ou dans les procédures de l'entreprise.

Le Kaizen doit servir un objectif de développement des compétences et d'apprentissage de chaque collaborateur.

Plutôt que de résoudre un problème, il s'agit avant tout d'apprendre à le résoudre. La mise en place d'une démarche Kaizen au sein d'une entreprise sert le changement vers une plus grande agilité et la construction de l'entreprise apprenante.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

Introduction

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions.

Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir, cherchant les différentes conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance, et sur les facteurs qui l'induisent où qui l'inhibent.

Les recherches concernant la performance de l'entreprise sont nombreuses ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs pour ce concept. Bien que la performance ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus conduit à des questionnements que de réponses, plus particulièrement, en ce qui concerne la définition du concept. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner leur propre définition, selon leur vécu. Mais les dires des uns sont infirmés par ceux des autres.

Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « performance ». Outre la problématique de la définition, les points de vue divergent aussi concernant les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer pour appréhender la performance de l'entreprise. Certains chercheurs tendent à évaluer la performance de l'entreprise sur la base de la productivité et de la production, d'autres sur la base de l'efficacité stratégique, et quelqu'un sur la capacité de l'entreprise à innover les produits et les services qu'elle propose à ses clients.

D'autres soutiennent enfin que la performance de l'entreprise repose sur la capacité de l'entreprise à fournir des produits de bonne qualité, ou à protéger l'environnement même si elle entreprend des activités industrielles, etc. Ceci démontre une certaine difficulté à mesurer le concept et explique l'abondance des recherches.

Le deuxième chapitre sera consacré à définir la performance de l'entreprise, ses objectifs et ses composants en premier lieu, puis une deuxième section liée aux différentes mesures de la performance.

Section 01 : Généralités sur la performance

Dans le domaine de la gestion, le terme "performance" est fréquemment employé, mais il possède une polysémie qui engendre une multitude de définitions. Par conséquent, cette notion renvoie à plusieurs types de performances, notamment économique, financière, juridique et organisationnelle, qui sont toutes entremêlées et présentes dans chaque entreprise.

1.1. Définitions et objectifs

➤ Définition

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

La notion de la performance est définie selon KHEMAKHEM comme suit : « La performance en contrôle de gestion signifie ; donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.¹ ».

« **To perform** » signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience².

Selon CHANDLER, « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin³.

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément

¹ KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P.6.

² Idem.

³ Chandler (Alfred), « *Organisation et performance des entreprises* », T1, Edition de l'organisation, 1992, p.21.

performance,

ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés¹.

Selon CAROLINE. SELMER, « la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveau clients). Et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité »²

A partir des définitions précédentes, on conclue que la performance de l'entreprise peut être définie comme l'évaluation de sa capacité à atteindre ses objectifs et à générer des résultats positifs. Elle mesure l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources pour produire des résultats financiers et non financiers.

➤ **Objectifs de la performance**

La performance vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit Selon (Alain ; Caillat)³ :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduction des coûts de fabrication.
- Améliorer l'ambiance de travail.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respect des délais de livraison.
- Favoriser la créativité des employés.
- Amélioration du traitement des réclamations.
- Augmenter la part de marché.

¹ KHEMAKHEM, (Abdellatif), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition, DUNOD, Paris, 1992, P.11.

² CAROLINE (Selmer), « *concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision* », Dunod, paris, 1998.p.39.

³ CAILLAT (Alain), « *Management des entreprises* », Edition Hachette. Livre, 2008, P .38

- Renforcement et amélioration de la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences clés.
- Anticiper les besoins des clients.
- Améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer l'expertise.
- Gagnez la fidélité de vos clients.

1.2. Les composantes de la performance

La performance ne se limite pas seulement à l'atteinte d'un résultat, mais englobe également la manière dont ce résultat est obtenu, en fonction des objectifs et des conditions fixés. Elle comporte ainsi plusieurs critères, à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence, qui permettent d'évaluer la performance globale d'une organisation. L'efficacité se réfère à la réalisation des objectifs fixés, tandis que l'efficience concerne l'utilisation optimale des ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs ; et la pertinence est la capacité de l'organisation à répondre aux besoins et attentes de son environnement.

1.2.1. L'efficacité

Dans le cadre de la performance, l'efficacité est primordiale car elle implique la capacité à mener une action jusqu'à son terme. La performance est donc atteinte lorsque l'objectif fixé est réalisé. Dans une entreprise, cet objectif doit être cohérent avec la finalité de l'entreprise, probablement défini et mesurable, et accompagné du résultat attendu. Même si l'objectif n'est pas nécessairement quantifié, il doit être mesurable pour évaluer la performance¹.

L'efficacité est souvent évoquée dans le langage courant de la gestion pour mettre en relation les résultats et les objectifs. Pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il est important de tenir compte des perceptions des différents intervenants et groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes, et de s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement.

Pour Allain Mikol, l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaires, profit, rentabilité².

¹ GRANSTED (Ingmar) : « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P33.

²MIKOL(Alain), « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 1989, p16.

1.2.2. L'efficience

En entreprise, l'efficience, se réfère à la façon dont les ressources financières sont utilisées pour obtenir des résultats (biens ou services livrés). Elle lui permet de prévoir si une décision donnée entraînera des gains ou des pertes. L'efficience est une relation générique qui englobe les concepts de productivité, qui mesure le rapport entre la qualité des produits ou services et les facteurs de production, ainsi que de rendement net, qui évalue les résultats sur la clientèle et les moyens mis en œuvre.

L'efficience tient compte de la manière dont les ressources disponibles sont utilisées et compare les résultats prévus ou réalisés aux moyens prévus ou réalisés. Pour atteindre ses objectifs, une entreprise cherche à les réaliser avec les ressources les moins élevées possible, ce qui permet de déterminer si elle applique une bonne gestion¹.

L'efficacité et l'efficience sont des termes liés et complémentaires dans la gestion d'une entreprise, car l'atteinte des objectifs de l'entreprise et l'utilisation efficace des ressources sont tous deux des mesures importantes du succès de l'entreprise².

1.2.3. La pertinence

Désigne la capacité d'une organisation à répondre aux besoins de ses parties prenantes prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. C'est un critère subjectif qui est difficile à mesurer. Pour être pertinent, il est nécessaire d'analyser à l'avance les moyens dont l'entreprise dispose et la façon dont ils seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés, en prenant en compte l'adéquation entre ces derniers et les moyens. Cela implique de respecter les normes, de faire des choix de projet en fonction des moyens disponibles et de l'économie, de fournir des quantités et une qualité conformes aux normes établies, et de le faire au moment et au lieu opportuns.

En d'autres termes, être pertinent signifie atteindre efficacement l'objectif fixé. Les gestionnaires considèrent que la performance en entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques, qui peuvent être multiples et inclure des objectifs financiers. En résumé, la pertinence d'une entreprise consiste à répondre aux besoins de ses parties prenantes prioritaires.

¹ GRANSTED (I):Op.cit .P 33.

² GINGLEGER (Edith), « *Gestion financière de l'entreprise* », édition Dalloz, Paris, 2004, p29

1.2.4. L'économie

Économie signifie, les conditions dans lesquelles les ressources humaines et matérielles sont acquises. Pour qu'une transaction soit rentable, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus faible possible.

On peut ajouter que la performance exige une vie globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, il s'agit de l'amélioration continue de la productivité, donc une production physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché.
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.¹

La figure suivante représente le triangle de la performance

Figure 4: Triangle de la performance



Source : <https://sciencesdegestion.fr/contrôle-de-gestion/performance/>

¹ GRANSTED, (I):Op.cit. .P 33.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

Selon ce modèle, la performance d'une entreprise est déterminée par trois variables principales : l'efficacité, l'efficience et la pertinence¹.

L'efficacité se mesure en évaluant dans quelle mesure l'entreprise atteint ses objectifs fixés. Cela se fait en comparant les résultats réels aux objectifs préétablis. Une entreprise est considérée comme efficace si elle parvient à atteindre ses objectifs de manière satisfaisante.

L'efficience se mesure en évaluant la relation entre les résultats obtenus et les ressources (moyens) utilisées pour les obtenir. Il s'agit d'atteindre les objectifs de l'entreprise en minimisant les coûts et en utilisant les ressources de manière optimale. Une entreprise est considérée comme efficiente si elle parvient à atteindre ses objectifs en utilisant un minimum de ressources.

La pertinence se mesure en évaluant la bonne allocation des ressources de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit de déterminer si l'entreprise utilise les bons moyens pour atteindre ses objectifs. Une entreprise est considérée comme pertinente si elle utilise les ressources appropriées pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

Ce modèle en forme de triangle de performance est largement utilisé par les entreprises et les organisations pour évaluer leur performance globale. En évaluant l'efficacité, l'efficience et la pertinence, les entreprises peuvent obtenir une vision holistique de leur performance et prendre des mesures pour l'améliorer.

1.3. Types de la performance

La performance d'une entreprise se mesure avec des critères ou indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour évaluer la performance, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social

➤ **La performance globale**

La performance a longtemps été considérée uniquement d'un point de vue financier, en visant à satisfaire les attentes des actionnaires en termes de rentabilité, chiffre d'affaires et part de marché. Cependant, ces dernières années ont vu l'émergence d'approches plus globales de la performance, qui intègrent des dimensions sociales et environnementales.

¹ LONING (Hélène), « *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, p06

De nouveaux acteurs, appelés parties prenantes, ont également émergé et la notion de performance a pris une nouvelle dimension. Ainsi, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de leur aspect financier, mais aussi de leur conduite en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Par conséquent, la responsabilité des entreprises s'étend désormais à tous les acteurs impliqués dans leurs activités, et pas seulement aux actionnaires. Les associations, les syndicats, les clients et les fournisseurs sont également concernés.

L'écoute des parties prenantes est devenue une cible essentielle pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte que le concept de performance globale a émergé, qui prend en compte tous les aspects de la performance, y compris les dimensions sociales et environnementales. En intégrant ces différentes dimensions, la performance globale permet aux entreprises de satisfaire les attentes des parties prenantes et d'assurer leur pérennité à long terme¹.

➤ **La performance économique**

La performance économique d'une entreprise est généralement mesurée par sa rentabilité, qui se définit comme le surplus économique ou la marge obtenue grâce à la différence entre les revenus et les coûts. Les méthodes de mesure de la création de valeur disponibles dans la littérature se concentrent implicitement ou explicitement sur cette performance économique.

Elle est généralement évaluée en utilisant les soldes intermédiaires de gestion, qui correspondent aux résultats présentés par la comptabilité. Ces soldes permettent d'appréhender les coûts et les revenus de l'entreprise et de mesurer son résultat net. En somme, la performance économique est donc étroitement liée à la rentabilité de l'entreprise et est l'une des principales préoccupations des actionnaires et des investisseurs.

➤ **La performance financière**

La performance financière est un critère couramment utilisé pour évaluer le succès d'une institution de micro finance. Elle est souvent considérée comme une référence par les investisseurs pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investissement. La

¹ Beret P, "*L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable*", 2e journée de recherche du CEROS, 2006, pp1-24

Chapitre II : La performance de l'entreprise

performance financière est étroitement liée à la performance économique de l'entreprise, et elle est mesurée à l'aide de plusieurs ratios.

Les ratios financiers permettent d'analyser les états financiers de l'entreprise et d'évaluer sa santé financière. Ils sont utilisés pour évaluer la liquidité, la solvabilité, la rentabilité et l'efficacité opérationnelle de l'institution de micro finance. Parmi les ratios les plus couramment utilisés, on peut citer le ratio de rendement des capitaux propres, le ratio d'efficacité opérationnelle, le ratio de liquidité, et le ratio de couverture des intérêts. L'analyse de ces ratios financiers permet de déterminer la santé financière de l'institution de micro finance et d'évaluer sa performance financière par rapport à ses concurrents ou à l'industrie dans son ensemble¹.

➤ **La Performance sociale**

La performance sociale d'une organisation se réfère à sa capacité à satisfaire les besoins et attentes de ses salariés, ainsi qu'à créer un environnement de travail positif. Bien qu'elle soit difficile à mesurer quantitativement, elle peut être évaluée à l'aide de plusieurs critères.

La performance sociale peut être définie comme le niveau de satisfaction atteint par les individus qui participent à la vie de l'organisation, ainsi que l'adhésion et la collaboration de chaque individu aux valeurs et objectifs de l'organisation. Parmi les critères qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance sociale, on peut citer² :

- La qualité des prises de décision collectives et des résultats sociaux obtenus par l'organisation ;
- Le niveau de satisfaction des salariés, mesuré par des sondages et des enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales, tels que les grèves, les accidents de travail, etc.

En somme, la performance sociale d'une organisation /est un indicateur important de sa santé et de son efficacité, car elle reflète la qualité de ses relations avec ses employés et sa capacité à créer un environnement de travail sain et positif

¹ Caby J et Hirigoyen G, « La création de valeur de l'entreprise », *Economica*, 1997, P139

² Du MONCEL (Tezenas), « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », *annales du management*, 1992, P381.

➤ **La performance technique et organisationnelle**

La performance technique est définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise elle est mesuré par la productivité des machines et des hommes et réalisé au moyen de gains de productivité à une meilleure organisation de production.

La performance organisationnelle désigne les mesures directement liées à la structure de l'organisation et non à ses conséquences sociales ou économiques. KALIKA identifie quatre facteurs clés d'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : lorsque la direction de l'organisation annonce une structure, le non-respect de cette structure peut traduire un dysfonctionnement interne.
- La clarté des missions et des responsabilités : les membres de l'organisation doivent comprendre leurs missions et leurs responsabilités pour travailler efficacement.
- La coordination et la communication : pour atteindre les objectifs de l'organisation, il est important que les membres travaillent ensemble et communiquent de manière efficace.
- La qualité des relations interpersonnelles : les relations entre les membres de l'organisation peuvent influencer la performance de l'organisation. Il est donc important d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles pour favoriser une culture de collaboration et d'entraide.

En somme, la performance organisationnelle se concentre sur la structure interne de l'organisation et la manière dont les membres travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les facteurs identifiés par KALIKA sont essentiels pour assurer une performance organisationnelle optimale.

➤ **La performance commerciale**

La performance commerciale fait référence à l'efficacité et aux résultats obtenus par une entreprise dans ses activités commerciales. Elle se concentre sur :

- Le chiffre d'affaires réalisé : c'est le montant total des ventes réalisées par l'entreprise sur une période donnée.
- Le taux de croissance du chiffre d'affaires : il mesure l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

- La part de marché : c'est la part du marché global qu'occupe l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- Le taux de fidélisation de la clientèle : il mesure la capacité de l'entreprise à conserver sa clientèle existante.
- Le taux de satisfaction client : il permet de mesurer la qualité de la relation entre l'entreprise et ses clients.
- Le nombre de nouveaux clients acquis : il mesure la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux clients et à développer son portefeuille clients.
- Le taux de retour sur investissement publicitaire : il mesure l'efficacité des campagnes publicitaires de l'entreprise.
- La part de marché
- La fidélisation de la clientèle
- La satisfaction des clients
- La rentabilité par segment, par client, par marché¹

➤ La performance humaine

La performance humaine est considérée comme un élément clé pour la réussite de l'entreprise, aussi bien du point de vue des dirigeants que des employés. Contrairement à l'approche traditionnelle qui ne demandait qu'une contribution physique du salarié, aujourd'hui on attend une contribution intellectuelle et psychologique plus importante. Cela implique de nouvelles interrogations concernant la motivation, l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Pour atteindre une performance humaine optimale, il est nécessaire de revoir les règles régissant les relations entre les employés au niveau individuel et collectif.²

➤ La performance stratégique

La performance stratégique est une notion complexe qui vise à évaluer la capacité d'une entreprise à maintenir une position avantageuse sur le marché à long terme, en anticipant les changements dans l'environnement concurrentiel et en développant des avantages compétitifs

¹ L.HERBI, L.MAMMAR :Op.cit., p14.

² BEKKI (Rachid),«*La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques : cas de douane Algérienne* », mémoire magister, option management, université d'Oran, 2012, p35.

durables. Pour y parvenir, il est nécessaire de remettre en question les avantages stratégiques acquis et de définir un système de volontés visant le long terme.

La performance stratégique est également associée à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge et à atteindre l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise. Cela implique une forte motivation de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable¹.

1.4. Caractéristiques de la performance

Les entreprises les plus performantes ont en commun des éléments qui contribuent à leur dynamisme cumulatif. Ces éléments sont interconnectés et déterminent la qualité globale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés en différents thèmes majeurs² :

➤ **Adaptation rapide à l'évolution**

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à réagir rapidement et de manière proactive aux changements et aux opportunités du marché. Cela implique des transformations ponctuelles, en ajustant les ressources et les stratégies en fonction des évolutions du marché. Une entreprise performante doit constamment s'adapter et se redéfinir en fonction de ces changements.

➤ **Innovation continue**

Les entreprises performantes sont orientées vers l'innovation et cherchent en permanence à développer de nouvelles idées, produits, processus ou modèles d'affaires. Elles favorisent la créativité, l'apprentissage et l'expérimentation, et encouragent une culture d'innovation au sein de l'organisation.

➤ **Excellence opérationnelle**

Les entreprises performantes se distinguent par leur recherche constante de l'excellence opérationnelle. Elles mettent en place des processus efficaces, des pratiques de gestion de qualité et une utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs de manière efficiente.

¹ Idem. p38.

² CABY (Jérôme), HIRIGOYON(Gérard), « *la création de valeur de l'entreprise* » ,2emeedition, Economica, Paris, 2001, p197

➤ **Orientation client**

Les entreprises performantes placent le client au cœur de leurs préoccupations. Elles cherchent à comprendre les besoins, les attentes et les préférences de leurs clients, et adaptent leurs produits, services et expériences en conséquence. Elles privilégient une relation de confiance avec leurs clients et cherchent à établir des relations durables.

➤ **Engagement des employés**

Les entreprises performantes reconnaissent l'importance de leurs employés et s'efforcent de créer un environnement de travail favorable, où les employés sont motivés, engagés et encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Elles favorisent le développement des compétences, la collaboration, la communication et la reconnaissance des performances. En résumé, les entreprises les plus performantes développent un dynamisme cumulatif en s'adaptant rapidement aux évolutions du marché, en favorisant l'innovation continue, en recherchant l'excellence opérationnelle, en plaçant le client au centre de leurs préoccupations et en promouvant l'engagement des employés. Ces éléments combinés contribuent à leur succès et à leur capacité à maintenir une performance élevée dans un environnement concurrentiel.

➤ **Ouverture au progrès**

L'ouverture au progrès fait référence aux politiques et aux actions mises en place par l'entreprise pour se préparer aux transformations nécessaires. Cela implique le développement d'un esprit de recherche, de créativité et de renouvellement afin de suivre une stratégie axée sur le progrès. L'entreprise doit être proactive dans son approche, en anticipant les changements et en se préparant en conséquence.

➤ **Développement de la gestion**

Il s'agit de mettre en place un système de gestion qui favorise le progrès continu au sein de l'entreprise. Ce système de gestion permet une meilleure préparation et un meilleur contrôle des actions. Il vise à réduire le temps consacré par les dirigeants aux opérations courantes, leur permettant ainsi de se concentrer davantage sur la croissance et la créativité. Cela facilite également la mise en place de structures favorisant l'innovation. En favorisant l'ouverture au progrès et en développant une gestion efficace, l'entreprise crée les conditions propices à l'adaptation et à l'évolution constante. Elle est en mesure de saisir les opportunités

de croissance, d'amélioration et d'innovation, ce qui contribue à sa performance et à sa compétitivité à long terme. Ces aspects sont essentiels pour rester en phase avec un environnement en constante évolution et pour répondre aux attentes changeantes des clients et des parties prenantes.

➤ **Flexibilité des structures**

La flexibilité des structures consiste à choisir des structures organisationnelles qui favorisent le progrès et réduisent la résistance au changement. Il s'agit de concevoir des structures en fonction des objectifs à atteindre et de définir les liens en fonction des impératifs de mouvement, afin de favoriser les initiatives et de faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques. Cela permet à l'entreprise de s'adapter plus facilement aux évolutions du marché et d'exploiter au mieux les opportunités.

➤ **Direction participative et développement des hommes**

Il s'agit de promouvoir et de diffuser un style de direction qui se caractérise par une clarification des objectifs, une délégation des pouvoirs et un contrôle axé sur les résultats plutôt que sur les moyens. Il s'agit de favoriser une véritable participation des employés. Cela devient possible grâce aux outils modernes de gestion et est nécessaire pour répondre aux exigences de la création et du changement. En développant une direction participative, l'entreprise encourage l'engagement et le développement des compétences de ses employés.

➤ **Développement et justification du pouvoir d'action**

Il s'agit de mettre en place des politiques qui permettent à l'entreprise de disposer d'un pouvoir d'action suffisant pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Cela implique des choix qui font du pouvoir un soutien autant qu'un résultat de cette stratégie. Le pouvoir devient ainsi le moteur d'un processus cumulatif de croissance, lorsque les surplus créés par la stratégie de progrès sont justifiés, et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent leur place.

Toutes ces caractéristiques sont interdépendantes et contribuent à former un processus unique de progrès et de croissance. En favorisant la flexibilité des structures, la direction participative, le développement des hommes et la justification du pouvoir d'action, l'entreprise crée un environnement propice à l'adaptation, à l'innovation et à la croissance durable.

1.5. Les dimensions de la performance

On distingue deux sources de performance, elles sont résumées comme suit¹ :

Tableau 1: La performance interne et la performance externe.

Performance interne	Performance externe
Elle est tournée vers les managers.	Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent et future.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutit à la définition des variables d'action	Génère l'analyse financière des grands équilibres.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173)

Dans cette section, il est démontré que la performance d'une entreprise revêt une importance cruciale pour tout dirigeant désireux de garantir la croissance et la durabilité de son organisation. La performance se réfère à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

¹ DORATH (Brigitte), GOUJET (Christian), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, Paris, p173.

Section 02 : La mesure de la performance

Pour assurer une bonne gestion de l'entreprise, il est indispensable de mesurer sa performance. Dans cette section on va présenter la définition d'un indicateur de performance et les mots clés qui peuvent le définir et ainsi que les indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord.

2.1. Définition de la mesure de la performance :

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

À ce sujet A.KHEMAKHEM précise que : La mesure de la performance permet d'évaluer la réalisation des objectifs organisationnels et d'attribuer des récompenses ou des sanctions en fonction du comportement responsable des membres de l'entreprise¹.

En d'autres termes, la mesure de performance a pour objectif principal de clarifier les responsabilités de chaque individu au sein de l'entreprise vis-à-vis des partenaires, ainsi que de motiver et mobiliser chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle facilite l'intégration du personnel dans les objectifs de l'entreprise et favorise son engagement dans le projet global. Pour mesurer la performance, un critère ou un indicateur est utilisé pour exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise.

2.2. Les objectifs de mesure la performance :

Afin de clarifier les concepts flous de la stratégie, il est important de souligner que les managers doivent remplir deux types de fonctions : l'action, correspondant au management opérationnel, et la pensée analytique, nécessaire pour la stratégie à long terme. Dans le contexte économique complexe d'aujourd'hui, les qualités de pensée analytique sont de plus en plus nécessaires pour résoudre des problèmes souvent abstraits et multidimensionnels. Pour mesurer la performance globale de l'entreprise, la stratégie doit être explicitée et le

¹ KHEMAKHEM, (Abdellatif): Op.Cit, P343.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

système de mesure doit représenter un tableau complet de la stratégie. Branch avait déjà souligné ce problème au niveau du management de l'entreprise en 1961.¹

Afin d'assurer un pilotage stratégique sur le long terme de l'entreprise, il est important de noter que la mesure ne doit pas être utilisée uniquement pour contrôler, mais pour piloter. La notion de pilotage de l'entreprise est relativement nouvelle, car sous le taylorisme, l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, et les dirigeants n'avaient donc pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passait comme prévu dans un environnement très stable. Le pilotage, quant à lui, implique deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs.

Pour assurer un management stratégique efficace, la mesure de la performance doit non seulement permettre le pilotage, mais aussi le management visant à optimiser le retour d'expérience nécessaire pour piloter. Dans certaines entreprises, la stratégie n'est définie que par l'équipe dirigeante, tandis que les employés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Cependant, les managers des entreprises modernes qui s'appuient sur la technologie et la satisfaction des clients pour leur avantage concurrentiel ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui contribuent au succès de la stratégie.

Comme un résumé, la mesure de la performance permet :

Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien aux objectifs déterminés au préalable.

Au niveau de management, d'évaluer le processus mis en place permettant d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques.

Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non.

¹SAOU(Ouanissa), ABBACHE(Khelaf), « *L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »* », Mémoire de master en Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA, Bejaia, 2017, P.47.

2.3. Les indicateurs de performance

La mesure de la performance repose sur l'utilisation d'indicateurs de performance, ces indicateurs fournissent des données quantitatives ou qualitatives qui permettent de suivre et d'évaluer différents aspects de l'activité.

2.3.1. Définition d'un indicateur de performance

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »¹.

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »².

2.3.2. Typologies des indicateurs de performance

La performance peut être catégorisée de différentes manières en fonction du domaine ou du contexte dans lequel elle est évaluée. Voici quelques typologies courantes de performance :

➤ **Indicateur de résultat et indicateur de suivi**

La définition proposée distingue deux situations où l'indicateur est utilisé pour des fonctions distinctes en fonction de sa position par rapport à l'action. D'une part, si l'objectif est d'évaluer le résultat final de l'action accomplie (degré de performance atteint, réalisation d'un objectif), il s'agira alors d'un indicateur de résultat. Cependant, étant donné que cet indicateur permet uniquement de constater si les objectifs ont été atteints ou non, il arrive trop tard pour infléchir l'action et sert plutôt à formaliser et contrôler les engagements.

D'autre part, si l'objectif est de suivre l'avancement d'une action en cours et d'en marquer la progression afin de pouvoir réagir en temps voulu, il s'agira alors d'un indicateur

¹ LORINO (Philippe), « *Le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Stratégique Et Pilotage De Performance Exemple D'une Entreprise Energetique* », [document \(Hal. Science\)](#).

² Bonnefous (Chantal Martin), Gourdin (Alain), « *Indicateur de performance* », Edition hermès, Paris, 2001, p.150.

de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les tendances évolutives dans les processus pour fournir une capacité d'anticipation ou de réaction en temps opportun.

➤ **Indicateur de reporting et indicateur de pilotage**

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité ¹:

Les indicateurs de reporting ont pour objectif d'informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Cependant, leur utilisation directe pour le pilotage de niveau qui rend compte est limitée. Ces indicateurs correspondent souvent à des engagements formels pris par les responsables envers leur hiérarchie. Ils sont utilisés a posteriori pour établir un constat de résultat.

En revanche, les indicateurs de pilotage ont pour but d'aider les acteurs à piloter leur activité de manière autonome. Ils doivent être en mesure de guider l'action en cours et n'ont pas nécessairement vocation à être remontés aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle a posteriori.

2.3.3. Caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, regroupent quatre volets²:

- ✓ **La pertinence** : l'indicateur doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- ✓ **La qualité et la précision**: l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- ✓ **La faisabilité ou disponibilité des données**: Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- ✓ **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair, et bien illustré

¹ LORINO (PHILIPPE). Op.cit.p131.

² PIERRE (Voyer), « *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, 2002, p.64.

2.3.4. Les indicateurs de mesure de performance financière

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier... etc.¹

Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de le comparer à des entreprises de même secteur.

❖ La rentabilité :

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenue pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise².

La rentabilité de l'entreprise représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil de l'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité commerciale.

a. La rentabilité économique

Est la rentabilité réalisée par l'entreprise en utilisant les capitaux permanents (fonds propres + les dettes) ou bien les ressources internes plus externes.

$$Re = \frac{\text{résultat + impôts et taxes + charges financières}}{\text{capitaux permanents}}$$

En effet la rentabilité économique est la capacité à rémunérer des capitaux investis, à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif, Elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises du même secteur

b. La rentabilité financière et l'effet de levier financière

¹ FRANCOIS Angel, FREDERIC Kletz. Cours de comptabilité générale. Edition : Mines paris, paristech. Lespresses, P 117.

² HOAREAU(CHRISTIAN), « *Maitriser le diagnostic financier* », 3 -ème édition, Revue fiduciaire, 2008, p88.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$RF = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors nous disons que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

$$\text{Effet de levier financier} = \frac{RF}{RE}$$

L'effet de levier, c'est l'indicateur positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité financière, l'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise du coût du financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

- ✓ Si la rentabilité financière et la rentabilité économique sont inférieures à Zéro c'est-à-dire qu'il n'y a aucune rentabilité, et si elles sont comprises entre Zéro et Cinq pourcent la rentabilité est faible.
- ✓ Si elles sont comprises entre cinq pourcent et dix pourcents c'est-à-dire la rentabilité est moyenne.
- ✓ Si la rentabilité financière et la rentabilité économique sont supérieures ou égales à dix pourcent la rentabilité est satisfaisante.

c. Rentabilité commerciale

Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

$$RC = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

❖ L'endettement

L'analyse de l'endettement il s'agit de mesurer le risque financier de l'entreprise lié au poids et à la structure de l'endettement, le bilan financière et mieux adapté à l'analyse de l'endettement.

a) L'endettement à court terme (la liquidité)

Le ratio de liquidité évalue la capacité de l'entreprise à suivre ses engagements à très court terme par la mise en œuvre de son fond de roulement et transformation des éléments de son actif circulant en disponibilité financière dans le cadre de fonctionnement normal.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{actif circulant}}{\text{passif circulant}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme, ou bien selon laquelle les actifs circulants couvrent les dettes à court terme (DCT). En d'autres termes, il nous permet d'apprécier si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante. Il est recommandé que ce ratio soit supérieur à un

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{actif circulant hors stock}}{\text{passif circulant}}$$

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme en recouvrent ces créances et en utilisent ces disponibilités et il doit être supérieur à 0,7

b) L'endettement à long terme (la solvabilité)

La solvabilité de l'entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à suivre ses engagements de moyen et long terme

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{total dettes}}$$

Le rapport de total actif sur total dettes Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant son actif. Il devrait naturellement être supérieur à un.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{l'endettement total}}{\text{la somme de bilan}}$$

Il n'existe pas de norme précise mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise sortant dans la phase de maturité et de déclin. En cas de détérioration de l'activité l'entreprise risque d'être dans l'incapacité d'assurer le service de sa dette

$$\text{Le taux de l'endettement} = \frac{\text{l'endettement financière}}{\text{somme de bilan}}$$

Chapitre II : La performance de l'entreprise

On considère généralement que l'endettement financière ne doit pas représenter plus de 1/3 du total du bilan.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{l'endettement financière}}{\text{capitaux propre}}$$

Ce ratio doit être inférieure à un, dans le cas contraire il aura un risque important pour les prêteurs de l'entreprise qui s'applique dans la gestion de cette dernière en mettant en cause son autonomie financière, par ailleurs ce ratio permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise aux variations de la conjoncture.

❖ La profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.¹

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{résultat net comptable}}{\text{chiffre d'affaire}} \cdot 100$$

Une profitabilité élevée permet de baisser les prix sans réaliser une perte importante.

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

$$\text{Taux de marge bénéfice} = \frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{l'exédent brut d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Mc}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

2.4. Le tableau de bord

Le tableau de bord financier Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Donc on va définir c'est quoi le tableau de bord ? Et comment l'élaborer ?

¹ HOAREAU (CHRISTIAN), op.cit., 2008, p88.

2.5. Définition

Un tableau de bord agrège un ensemble d'indicateurs permettant de suivre le bon alignement entre les actions menées quotidiennement et les objectifs fixés. L'enjeu ? Prendre de meilleures décisions, ajuster les actions, adaptées la stratégie au besoin. Sans tableau de bord, vous n'avez aucune vision sur l'impact positif ou négatif de vos choix¹.

En business intelligence les tableaux de bords sont utilisés dans les entreprises afin de permettre la visualisation de données brutes qui a pour but de les rendre plus accessibles et compréhensibles. Cette visualisation donne justement du sens à ces données en faisant appel à différentes représentations visuelles et différents types de hiérarchisation de la donnée.

Un bon tableau de bord, éclaire en un clin d'œil sur les tendances, les performances et le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés, et réduire toutes prises de risques.

L'agrégation de données clés est en somme un moyen efficace d'avoir une vue en temps réel ou différé des enjeux de son activité, ajuster sa stratégie au besoin, et prendre de meilleures décisions pour gagner en efficacité.

Les objectifs du tableau de bord sont

- Obtenez rapidement les principaux indicateurs de gestion pertinents pour le responsable afin de guider sa prise de décision et évaluer les résultats obtenus. Analysez en temps réel l'évolution des indicateurs de gestion à l'aide d'évaluations d'écart, de ratios, de signaux d'alerte, etc.
- Réagissez de manière efficace et rapide aux changements de l'environnement et aux écarts indiquant des problèmes potentiels.
- Évaluez les effets des mesures correctives mises en place.
- Encouragez la communication interne à la fois transversale et hiérarchique.

2.4.1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de l'entreprise

Pour élaborer un tableau de bord nous on a adapté 5 étapes

¹ [https:// www.toucantoco.com/blog/10-etapes-pour-faire-un-tableau-de-bord-en-2022](https://www.toucantoco.com/blog/10-etapes-pour-faire-un-tableau-de-bord-en-2022) (14/04/2023 à 22/30)

Etape 1 : la fixation des objectifs

La fixation des objectifs est une étape fondamentale dans l'élaboration de tableau de bord, elle consiste à définir les objectifs. Les principaux objectifs sont :

- Maîtrise de la qualité ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- Elargir sa part sur le marché ;
- La maîtrise de processus de réalisation

Etape 2 : détermination des points clés :

Cette deuxième étape consiste la détermination des points clés nécessaires à la réalisation des objectifs, la détermination des sous objectifs pour atteindre les objectifs finals, tous les objectifs dans la première étape décomposent en nombre point clés :

A) Les points clés relatifs à la direction Approvisionnement/commerciale

But de l'entreprise : réaliser et fournir à sa clientèle des produits ou services, ces produits ou services doivent être conformes à leurs besoins.

Pour que l'organisme puisse satisfaire convenablement sa clientèle, leur fournisseur doit distribuer des produits conformes à leur besoin.

B) Les points relatifs aux objectifs de la direction comptabilité et finance

Les potentiels de rentabilité : Pour que la production de l'entreprise soit rentable, l'entreprise doit agir sur la marge commerciale d'une part et sur les ratios d'une autre part.

Etape 3 : choix des indicateurs

Cette étape consiste à déterminer les paramètres de mesure qui permettant le suivi de réalisation Les indicateurs.

Un indicateur clé de performance, est un outil de mesure qui permet de suivre l'activité d'une entreprise en agrégeant de nombreuses données. Il permet d'évaluer les progrès par rapport aux objectifs définis.

Etape 4 : la mise en forme de tableau de bord des objectifs.

Au cours de cette étape et après avoir déterminé les indicateurs on commence à maitre en place le tableau de bord, la mise en place du tableau de bord nécessaire de suivre les étapes suivantes :

- Il faut localiser les informations pour l'élaboration de chaque indicateur
- Il faut déterminer les valeurs de référence (prévision, l'année précédente, l'année actuelle)
- Construire le tableau de bord
- La mise en œuvre du tableau de bord

Etape 5 : structurer le tableau de bord

Cette étape consiste à finaliser la structure du tableau de bord, les indicateurs sont exprimés en valeur absolue, et représente sous forme des graphes, des courbes ou des tableaux, l'équipe de pilotage doit prendre au sérieux le suivi du tableau de bord et veille sur la meilleure utilisation de ce dernier¹.

2.5.1. Les fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord permet de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, ce qui permet d'identifier les points de blocage et de prendre des mesures correctives. En intégrant le tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise, l'objectif principal est de maintenir l'efficacité et l'efficience de toutes les entités de l'entreprise, en évaluant la performance globale de l'entreprise. Ceci est essentiel pour garantir l'expansion et la pérennité de l'entreprise.

Grâce aux informations contenues dans le tableau de bord, le gestionnaire peut piloter le centre de responsabilité plus facilement en disposant d'indicateurs de suivi de son système, ce qui lui permet de maîtriser sa trajectoire et de prendre des décisions éclairées en cas de dérives.

En outre, le tableau de bord est un outil de contrôle des responsabilités déléguées et de comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés. Les dirigeants de chaque niveau

¹ NIESSEN (Wilfried) ; Chanteux (Anne), « *les tableaux de bord et business plan* », édition des chambres de commerce et d'industrie ,2005

peuvent ainsi apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes et rendre compte des résultats qu'ils ont réalisés à leurs propres supérieurs.

Il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels dérivés par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés¹.

Le tableau de bord permet aux gestionnaires de détecter les écarts entre les résultats réels et les objectifs préétablis, ce qui les incite à effectuer des analyses approfondies pour identifier les causes de ces écarts. Ils peuvent ensuite déterminer les actions correctives nécessaires pour rétablir l'équilibre du système.

De plus, le tableau de bord favorise le dialogue et la communication entre les différentes parties prenantes, notamment entre les gestionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques lors des comités de direction, où ils peuvent rendre compte des résultats, commenter et expliquer les écarts, ainsi que présenter les mesures correctives adoptées. Au sein de l'équipe, le tableau de bord favorise la cohésion et la coordination des actions pour atteindre l'objectif fixé.

Enfin, le tableau de bord permet également de mesurer les performances des responsables en matière de réalisation des objectifs, ce qui favorise la motivation et la recherche de l'amélioration continue des performances².

2.5.2. Les limites des tableaux de bord

Les concepts que nous avons développés concernant les caractéristiques et les fonctions des tableaux de bord ne sont pas entièrement reflétés dans la pratique des entreprises. En effet, plusieurs insuffisances sont observées, notamment³ :

- l'absence de tableaux de bord adaptés à chaque service hiérarchique.
- une possible déformation des décisions stratégiques lors de la descente de la pyramide hiérarchique.
- une adaptation insuffisante des tableaux de bord à de nouveaux besoins et objectifs.
- une périodicité inadaptée pour certains métiers.
- l'utilisation d'indicateurs déconnectés de la stratégie globale.
- un retard dans l'obtention d'informations.

¹SEPARI (Sabine), ALAZARD(Claude) « *contrôle de gestion : manuel et applications* », 6^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2004, P.609.

² LEROY(Michel), « *le tableau de bord au service de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2001, P.42.

³SACI(Hami), « *mise en place d'un tableau de bord de gestion : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia* », mémoire de master en science de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013, P.21.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

- une gestion routinière due à un manque de recul sur une longue période.

Toutefois, malgré ces limites, le tableau de bord reste un outil essentiel pour piloter la performance et gérer l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre nous a offert une analyse détaillée de la performance de l'entreprise, nous permettant ainsi de définir et de comprendre tous les aspects qui la composent. Pour être considérée comme performante, une entreprise doit démontrer à la fois une utilisation optimale de ses ressources et une capacité à atteindre ses objectifs de manière efficace.

La mesure de la performance joue un rôle critique dans l'évaluation et l'amélioration des résultats d'une organisation, d'un projet ou d'un individu. Elle fournit un cadre permettant d'évaluer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints. En identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires, la mesure de la performance permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise, tout en offrant des pistes concrètes pour guider les décisions futures.

Il est important de noter que la performance d'une entreprise ne se limite pas à ses résultats financiers, d'autres facteurs tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits ou services et l'engagement des employés sont également des dimensions clés de la performance globale.

En effet, la mesure de la performance est un outil essentiel pour évaluer, améliorer et maintenir la performance d'une entreprise. Elle fournit des informations précieuses sur les résultats obtenus, aide à identifier les opportunités d'amélioration et permet de prendre des décisions stratégiques pour garantir le succès à long terme.

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

Introduction

L'évaluation de l'approche Kaizen sur la performance de l'entreprise revêt une importance cruciale dans un contexte économique dynamique et compétitif, met l'accent sur l'amélioration continue et progressive des processus, des produits et des performances organisationnelles. Cette approche favorise une culture d'entreprise axée sur la qualité, l'efficacité et l'innovation, en impliquant tous les membres de l'organisation dans la recherche constante d'améliorations.

L'évaluation de l'approche Kaizen sur la performance de l'entreprise nécessite une analyse approfondie de différents indicateurs. En adoptant cette approche d'amélioration continue, les entreprises peuvent augmenter leur compétitivité, leur efficacité opérationnelle et leur satisfaction globale des parties prenantes.

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

Section 01 : Présentation de SONELGAZ

SONELGAZ est la société nationale de l'électricité et du gaz qui assure la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz en Algérie. Elle est tenue de remplir une mission de service public conformément à la législation en vigueur. Par ailleurs, cette entreprise a connu des restructurations au niveau organisationnel et structurel.

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un groupe industriel multi sociétés et multi-métiers. Aujourd'hui, le groupe SONELGAZ est composé de 16 sociétés directement pilotées par la holding¹, de 18 sociétés en participation avec des entités du groupe et de 10 sociétés en participation avec des tiers. Le groupe SONELGAZ est considéré comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. A la fin de décembre 2018, le Groupe SONELGAZ emploie 91 218 agents (dont 65 749 Permanents et 25 469 temporaires), toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

1.1. Historique SONELGAZ

- La date de création d'EGA : 1946.

Au début du 20ème siècle, le secteur de l'électricité était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales. L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant La création d'EGA (Electricité et Gaz d' Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites Industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (Moulins, confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (tramways). 1969 Le grand défi : dissolution d'EGA et création de

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

SONELGAZ en rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969. De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers. Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de Lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 k

- Le tournant de la première restructuration : 1983

En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (Infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux Gaz), INERGA (Génie Civil) ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des Compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

- SONELGAZ devient EPIC : 1995

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placée sous tutelle du ministère chargé de l'énergie et des mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'état et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public 2004 Le groupe industriel SONELGAZ est né en 2004, SONELGAZ se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

conséquence, elle adopte une organisation de groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base :

- Production d'électricité (SPE), transport d'électricité (GRTE), conduite du système électrique (OS), transport du gaz (GRTG),
- Distribution d'électricité et du gaz d'Alger (SDA), du centre (SDC), de l'Est (SDE) et enfin de l'Ouest (SDO)
- La Holding : 2011

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le conseil des ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ». 2017 une nouvelle organisation de la distribution fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du groupe et de leur faire gagner en efficacité à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire.

1.2. Les missions de SONELGAZ

SONELGAZ est l'entreprise publique algérienne chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Ses principales missions sont les suivantes :

- ✓ **La production d'électricité et de gaz** : SONELGAZ est responsable de la production d'électricité et de gaz en Algérie, à travers la gestion de centrales électriques et de stations de traitement de gaz naturel.
- ✓ **Le transport d'électricité et de gaz** : SONELGAZ assure également le transport de l'électricité et du gaz naturel sur l'ensemble du territoire algérien, à travers un réseau de lignes électriques à haute tension et de gazoducs.
- ✓ **La distribution d'électricité et de gaz** : SONELGAZ gère également la distribution d'électricité et de gaz naturel en Algérie, en fournissant ces services aux entreprises, aux collectivités et aux particuliers.

- ✓ **La recherche et développement** : SONELGAZ mène des programmes de recherche et développement pour améliorer la production, la distribution et l'utilisation de l'électricité et du gaz naturel en Algérie.
- ✓ **La formation** : SONELGAZ offre des formations aux professionnels de l'électricité et du gaz naturel, ainsi qu'aux étudiants, afin de renforcer les compétences techniques et scientifiques du secteur.
- ✓ **La gestion de l'environnement** : SONELGAZ met en place des politiques et des programmes pour minimiser les impacts environnementaux de ses activités, notamment en favorisant les énergies renouvelables et en appliquant des normes environnementales strictes.

1.3. Objectifs de l'entreprise

SONELGAZ est considérée comme une société par actions. Son capital est de cent cinquante milliards de dinars algériens, répartis en cent cinquante mille (150 000) actions d'une valeur d'un million de dinars chacune, libellées et écrites par l'Etat seul.

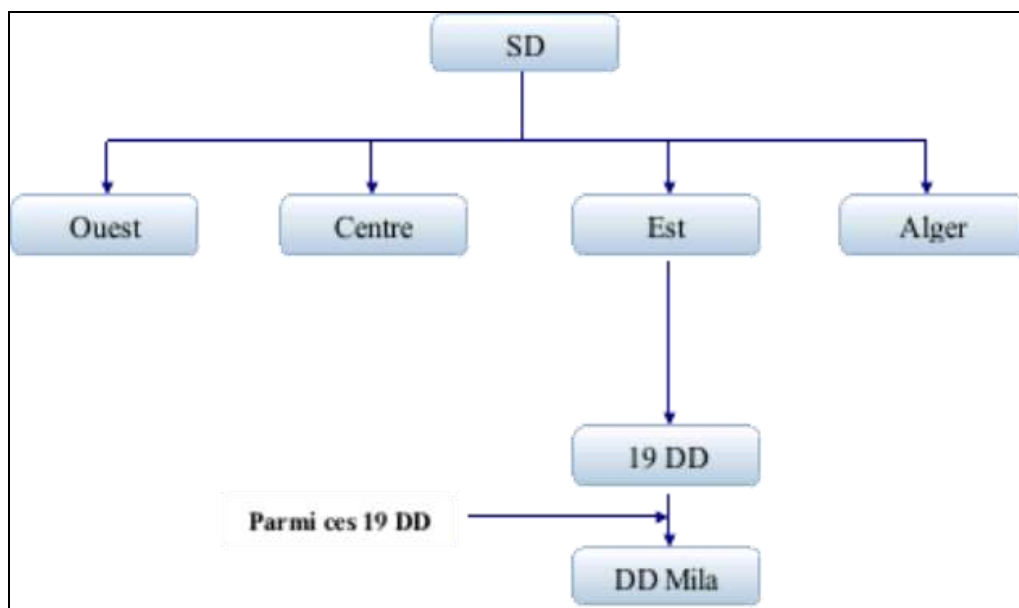
SONELGAZ vise à réaliser les objectifs suivants :

- ✓ La production d'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger, ainsi que son transport, sa distribution et sa commercialisation.
- ✓ Le transport de gaz pour répondre aux besoins du marché national.
- ✓ La distribution et la commercialisation de gaz par filières, que ce soit en Algérie ou à l'étranger.
- ✓ Le développement et la fourniture de services énergétiques de toutes sortes.
- ✓ L'étude de chaque forme et source d'énergie, ainsi que leur valorisation et leur valeur.

1.4. Les Filiales De SONELGAZ

Sonelgaz se compose à plusieurs filiales, qui sont :

Figure 6: la structure de SDE



Source : document interne

1.4.1. Description De L'organigramme De Sonelgaz

La structure organisationnelle de l'établissement fait partie des facteurs qui conduisent à mettre en évidence le mode de son activité, la régularité des emplois Et leur interdépendance conduit nécessairement à suivre le rythme de l'environnement dans lequel ils vivent, comme le souhaite la Direction de la Distribution d'Electricité et gaz de prêter attention à cette organisation en faisant les ajustements nécessaires en fonction des exigences de l'activité, lorsque elle comprend Les départements suivants :

1.4.2. Responsable de la distribution

L'électricité et le gaz à travers la juridiction de l'état de Mila participe à divers contrats, Il veille à la sécurité de la Direction et veille au bon fonctionnement de tous les services.

1.4.3. Le Secrétariat du Directeur (Secrétariat Général)

Il est placé sous la tutelle du directeur et est chargé des missions suivantes :

- Correspondance et courrier.
- Organiser les dossiers et documents et recevoir les clients.
- Enregistrement des appels téléphoniques et prise de rendez-vous pour le manager.

- Imprimer des messages et des documents confidentiels et est en charge de divers travaux numériques et de la rédaction de télégrammes.

1.4.2. La personne en charge des communications

Dont les attributions sont les suivantes :

Concevoir et organiser l'information destinée au public et aux clients, notamment à l'aide d'affiches, documents d'actualité, radio locale, publications... en fonction des objectifs généraux de l'institution.

Participer avec la Direction Générale de la Distribution aux activités commerciales.

1.4.4. Sécurité Intérieure

Ses missions sont :

Suivi continu de toutes les formes de sécurité intérieure de la direction régionale et des services techniques de l'électricité et du gaz, et les agences d'intérêts commerciaux

Information périodique pour assister le directeur régional.

Achèvement des rapports dans les délais requis lorsqu'il s'agit d'un incident d'urgence.

Effectuer des patrouilles dans toutes ses unités régionales et mener une étude sur le terrain des services de sécurité et de leur statut. La direction régionale, en collaboration avec l'ingénieur de sécurité et les autorités locales PSI.

Préparer le plan de sécurité intérieure.

1.4.5. En charge de la sécurité

Réalisation de visites avec programmation d'opérations de qualité.

Préparer les réunions dans l'intérêt de la Direction.

Préparer des incidents simulés pour des incidents réels, en collaboration avec les services techniques.

Appliquer toutes les directives et instructions attendues en matière de santé et de sécurité.

1.4.6. Département des technologies de l'électricité

S'occuper des affaires juridiques des structures de la direction.

Étudier et résoudre des cas et des problèmes de nature juridique.

Représenter la Direction de l'électricité et du Gaz en déférant la Direction devant les instances judiciaires et en prenant des mesures amiables en sa faveur le groupe.

Suivi des décisions de justice.

Délimitation et contrôle des dossiers complexes.

Évaluation et diffusion de l'information juridique dans le cadre des besoins.

Participer à la rédaction des cahiers des charges et des contrats, et à toute la formation du Comité de Marché, et s'occuper des affaires juridiques Structures de direction.

1.4.7. Département d'étude et d'exécution des Travaux d'Electricité et de Gaz

Ce département exerce principalement les fonctions de :

Demandes de suivi soumises à la direction régionale relatives à la fourniture d'électricité et de gaz.

Compilation des dossiers techniques des projets à réaliser.

Organisation d'ateliers d'ouverture avec les entreprises de finition.

Suivre et inspecter les projets sur le terrain, ainsi que les auditer et les approuver.

Prendre soin de résoudre les problèmes qui surviennent dans l'atelier.

Rédaction des rapports d'avancement quotidiens et hebdomadaires.

1.4.8. Département des ressources humaines

C'est le département en charge des affaires du personnel, car le travail le plus

Important est le développement termes de ressources humaines Cette rubrique se compose de :

1.5. Intérêt de l'administration publique

Il entreprend des missions :

Assurer le bien-être administratif des employés Elaboration du budget et des contrats de gestion des salariés.

Assurer le suivi et le contrôle des conditions de gestion des ressources humaines.

Assurer la préparation des statistiques des employés.

Soumettre des rapports au gestionnaire concernant les violations enregistrées dans l'application des règlements et des règles de travail.

Marche sur la préparation des comptes de salaires des employés.

1.5.1. Direction des Affaires Publiques

Cette section est divisée selon les intérêts suivants :

L'utilité des moyens

Est une de ses tâches :

- Organisation et gestion des archives de l'institution.
- Réception, enregistrement et distribution du courrier de l'établissement S'assurer que les porteurs de mission et les invités sont pris en charge par la Direction.
- Remplissez les dossiers de l'organisation.

Service Achats

Ce service est chargé d'assurer le fonctionnement des moyens et équipements des installations de l'établissement et d'assister avec le reste des directions afin d'acheter les contrats de la fondation.

1.5.2. Service Relations commerciales

Le responsable de ce service assure le suivi des domaines suivants :

Respecter les procédures d'approvisionnement des nouveaux clients, depuis la demande d'approvisionnement jusqu'à la réalisation de la prestation Gestion des contrats d'abonnement.

Gérer les affaires des clients, personnes physiques et institutions, en matière de comptabilité et de couverture Gestion des comptes clients.

1.5.3. Division des Finances et de la Comptabilité

Elle comprend :

- **La Division Financière**

Est chargée de :

Assurer et suivre les comptes de trésorerie et contrôler les conditions bancaires et les opérations de l'établissement.

Définition des prévisions de trésorerie à court terme. Les fonds financiers reçus des antennes de la direction régionale.

- **La Direction du Budget et du Contrôle de Gestion**

Elaboration du budget prévisionnel de l'établissement.

Achèvement du tableau de contrôle et du résultat des activités du centre de distribution.

Configuration du tableau de bord.

- **Le Service Comptabilité**

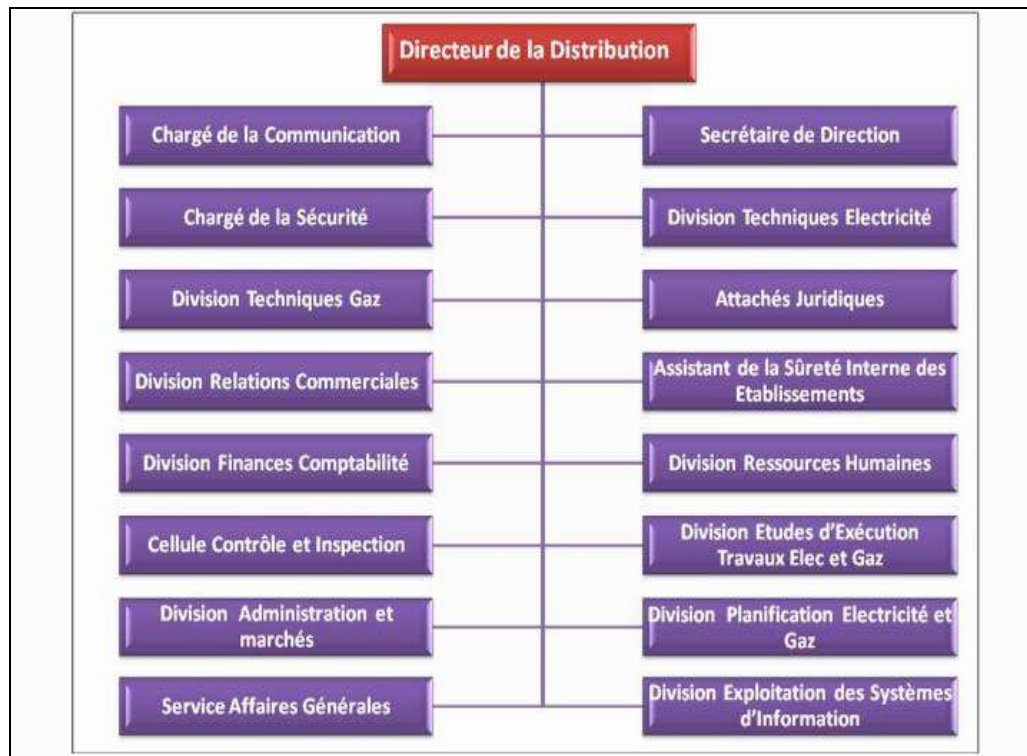
Parmi ses missions :

La réalisation et le contrôle des travaux comptables des opérations, Ce qui montre le mouvement des fonds des caisses de compte, la mise en œuvre des opérations de ce qu'on appelle :

- Limitation des factures pour les travaux.
- Limitation des factures fournisseurs.
- Restreindre les opérations de paiement des fournisseurs.
- Restreindre les opérations d'affectation entre les unités.
- Corriger les erreurs utiles dans divers journaux.
- Préparation du tableau des comptes de résultats.

1.6. L'organigramme de sonelgaz

Figure 7: Organigramme de la société de distribution Mila



Source : document interne

La présentation de Sonelgaz a été une occasion importante pour mettre en lumière les avancées et les réalisations de cette entreprise. la présentation a mis en évidence les efforts de Sonelgaz pour réduire les pertes dans le réseau électrique. L'entreprise a mis en place des programmes de modernisation des infrastructures et de digitalisation pour optimiser ses opérations, et offrir des services de qualité à ses clients.

Section 02 : la mesure de performance au sein de SONELGAZ

La mesure de performance au sein d'une entreprise est essentielle pour évaluer et comprendre l'efficacité de ses opérations, de ses processus et de ses employés.

2.1. La performance des ressources humaine

2.1.1. La situation des effectifs :

Tableau 2 : l'effectif total de sonelgaz

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre	446	441	451	453	455
Total effectif					

Source : Document interne de l'entreprise

Commentaire :

Au cours de cette période de cinq ans, l'entreprise a connu une stabilité générale de son effectif, avec des fluctuations relativement mineures. En 2017, l'effectif total était de 446 personnes, ce qui a diminué légèrement à 441 personnes en 2018. Cependant, à partir de là, l'effectif a connu une légère augmentation chaque année, atteignant 451 personnes en 2019, 453 personnes en 2020 et 455 personnes en 2021.

Cette tendance globale à la stabilité, voire à la légère augmentation, indique que l'entreprise a réussi à maintenir une certaine constance dans ses effectifs au cours de cette période. Cela peut suggérer une gestion solide des ressources humaines, une rétention efficace des employés ou une demande continue pour les services fournis par l'entreprise, parmi d'autres facteurs possibles.

2.1.2. La productivité individuelle

La productivité est une mesure de l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour générer des résultats. Les chiffres fournis semblent représenter des valeurs de productivité pour chaque année :

$$\text{La productivité individuelle} = \frac{\text{production total}}{\text{nombre moyen des employes}}$$

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

Tableau 3: la productivité individuelle au niveau de sonelgaz

	2017	2018	2019	2020	2021
Productivité	13 375 683,76	13 496 248,29	14 501 148,42	13 633 346,47	14 815 390,08

Source : Document interne de l'entreprise

Commentaire :

En analysant les données, on observe une tendance globale à la hausse de la productivité au fil des années. Cela suggère que l'entreprise a réussi à améliorer son efficacité et à obtenir de meilleurs résultats en utilisant ses ressources.

En 2017, la productivité est estimée à environ 13 375 683,76. En 2018, elle a légèrement augmenté pour atteindre environ 13 496 248,29. En 2019, la productivité a connu une augmentation plus marquée, atteignant environ 14 501 148,42. En 2020, elle a connu une légère baisse pour se situer autour de 13 633 346,47. Enfin, en 2021, la productivité a atteint son plus haut niveau, atteignant environ 14 815 390,08.

Ces chiffres suggèrent que l'entreprise a mis en œuvre des mesures efficaces pour optimiser l'utilisation de ses ressources et augmenter sa productivité au fil du temps. Cela peut être dû à l'adoption de nouvelles technologies, à l'amélioration des processus de travail, à l'optimisation des opérations ou à d'autres initiatives visant à accroître l'efficacité.

2.1.3. La masse salariale

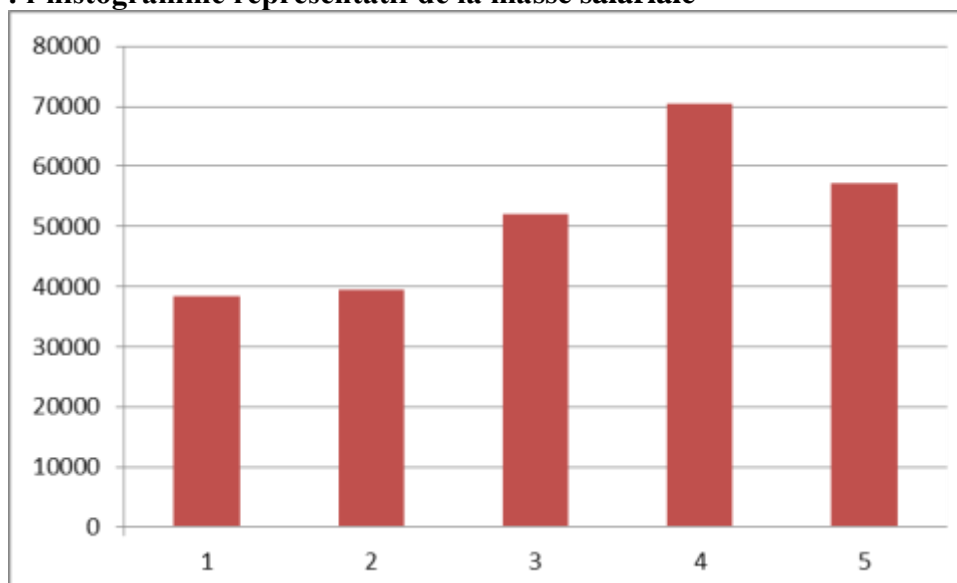
La masse salariale fait référence à la somme totale des salaires et de charges sociales versées par l'entreprise à ses employés sur une période donnée. Voici le tableau suivant qui représente la masse salariale de chaque année :

Tableau 4: la masse salariale de sonelgaz

	2017	2018	2019	2020	2021
Masse salariale/KDA	38 375	39 599	51 988	70 481	57 238

Source : Document interne de l'entreprise

Figure 8 : l'histogramme représentatif de la masse salariale



Source : établi par nous-même, à partir des données de l'entreprise SONELGAZ

Commentaire :

Les chiffres fournis représentent la masse salariale de l'entreprise pour chaque année, en 2017, la masse salariale est estimée à 38 375 . En 2018, elle augmente pour atteindre environ 39 599. En 2019, la masse salariale continue de croître pour atteindre environ 51 998. En 2020, elle connaît une augmentation significative pour atteindre environ 70 481. Enfin, en 2021, la masse salariale diminue à environ 57 238, Cette variation peut être le résultat de plusieurs facteurs, tels que les embauches ou les licenciements, les variations de la structure organisationnelle ou les politiques de rémunération.

2.1.4. Le taux de réalisation de formation

Tableau n° 05 : taux de réalisation de formation de sonelgaz

	2017	2018	2019	2020	2021
T.R.FORMATION %	-92 %	49,53%	0%	53 ,93 %	0%

Commentaire : En 2017, le pourcentage de T.R. Formation a diminué de manière significative de 92%. Cela suggère une baisse drastique de la formation dispensée par T.R. par rapport à l'année précédente.

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

En 2018, il y a eu une augmentation importante de 49,53% du pourcentage de T.R. Formation par rapport à 2017. Cela indique un regain d'activité dans le domaine de la formation par T.R.

En 2019, le pourcentage de T.R. Formation est resté stable à 0%. Cela peut signifier qu'il n'y a pas eu de changement significatif par rapport à l'année précédente, ce qui peut être interprété comme une stagnation de l'activité de formation.

En 2020, il y a eu une augmentation notable de 53,93% du pourcentage de T.R. Formation par rapport à 2019. Cela suggère une reprise de l'activité de formation après la période de stagnation observée en 2019.

En 2021, le pourcentage de T.R. Formation est retombé à 0%. Cela peut indiquer un arrêt ou une baisse importante de l'activité de formation par T.R. par rapport à l'année précédente.

2.1.5. Le taux de réalisation de recrutement

Tableau n°06 : taux de réalisation de recrutement

Années	2017	2018	2019	2020	2021
T.R de recrutement %	0%	0%	27%	18,18%	60%

Commentaire

En 2017 et 2018, le pourcentage de T.R. de recrutement est de 0%. Cela peut suggérer qu'aucun recrutement n'a été effectué par T.R. pendant ces deux années.

En 2019, le pourcentage de T.R. de recrutement a augmenté à 27%. Cela indique une activité accrue dans le domaine du recrutement par T.R. par rapport aux années précédentes.

En 2020, le pourcentage de T.R. de recrutement a diminué à 18,18%. Cela peut indiquer une baisse relative de l'activité de recrutement par rapport à l'année précédente, bien que le taux reste encore significatif.

En 2021, le pourcentage de T.R. de recrutement a considérablement augmenté à 60%. Cela suggère une augmentation significative de l'activité de recrutement par rapport à l'année précédente.

2.1.6. Le taux de turn-over

Le taux de turn-over, également appelé taux de rotation du personnel, est un indicateur utilisé pour mesurer le mouvement du personnel au sein d'une entreprise sur une période donnée. Il représente le pourcentage d'employés qui quittent l'entreprise et doivent être remplacés par de nouveaux employés. Le taux de turn-over, également appelé taux de rotation du personnel, est un indicateur utilisé pour mesurer le mouvement du personnel au sein d'une entreprise sur une période donnée. Il représente le pourcentage d'employés qui quittent l'entreprise et doivent être remplacés par de nouveaux employés.

Le calcul du taux de turn-over se fait en utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux de turn-over} = (\text{Nombre de départs pendant la période} / \text{Nombre moyen d'employés pendant la période}) \times 100$$

Tableau n°07 : les taux de turn-over

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Le taux	2%	2%	2%	0,4%	5%

Source : documents interne de l'entreprise

Commentaire :

Des taux de rotation relativement faible du personnel maintiennent une bonne stabilité de son personnel, avec un faible nombre de départs par rapport au nombre moyen d'employés. Cela peut refléter une satisfaction élevée des employés, une gestion efficace des ressources humaines et une culture d'entreprise positive, un environnement de travail favorable et de bonnes opportunités de développement professionnel.

2.2. La performance commerciale

L'indicateur de performance commerciale peut être mesuré à l'aide de différentes mesures, telles que le retour sur les ventes (ROS), la variation des ventes (VECE), le pourcentage d'augmentation des ventes (PINV).

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

Tableau n°08 : les indicateurs de la performance commerciale

	Formule de calcul	2017	2018	2019	2020	2021
Taux de perte %	/	59,82 %	67,86 %	142,52	108,81	138,42%
ROS %	Résultat net/Ventes	-0,05	-0,05	-0,05	-0,01	-0,14
VECE %	Ventes/Capitaux engagés	0,58	0,54	0,49	0,48	0,49
PINV %	Investissements/Ventes	0,02	0,09	0,11	0,07	0,015
VENTES / KDA	Chiffre d'affaire réalisé	5 978 930	5 951 845	6 540 017	6 175 905	6 740 938
Taux de profitabilité %	Résultat net / CA	-5,54	-5,91	-1,15	-1,22	-14,02
Taux de marge brut %	EBE / CA	21,59	20,52	10,66	-25,90	-7,98
Taux de marge commerciale %	MC/CA	1,00	1,00	1,01	1,00	1,01

Source : élaboré sur la base des documents internes de l'entreprise

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

L'indicateur de performance commerciale peut être mesuré à l'aide de différentes mesures, telles que le retour sur les ventes (ROS), la variation des ventes (VECE), le pourcentage d'augmentation des ventes (PINV), etc.

Le taux de perte :

En 2017, le taux de perte était de 59,82 %. Cela signifie qu'une part importante de la valeur de référence a été perdue cette année-là. En 2018, le taux de perte a augmenté pour atteindre 67,86 %, indiquant une augmentation supplémentaire des pertes. En 2019, le taux de perte a considérablement augmenté pour atteindre 142,52 %. Cette augmentation marquée peut suggérer une détérioration significative de la situation ou une défaillance dans le processus qui a entraîné des pertes importantes.

En 2020, bien que le taux de perte ait légèrement diminué à 108,81 % par rapport à l'année précédente, il reste encore très élevé, indiquant que les pertes sont toujours un problème majeur. Enfin, en 2021, le taux de perte a atteint 138,42 %, ce qui représente une augmentation par rapport à l'année précédente et confirme la persistance du problème des pertes.

ROS (Return on Sale) :

Ce ratio mesure la rentabilité des ventes en comparant le bénéfice net avec les ventes. Un ratio négatif indique une perte.

Ces chiffres indiquent que l'entreprise a enregistré des pertes tout au long de la période étudiée, avec une diminution de la rentabilité des ventes en 2021

VECE (Valeur Economique Créée par l'Entreprise) :

Ce ratio mesure la création de valeur économique par l'entreprise en comparant la valeur ajoutée avec les ventes. Un ratio positif indique une création de valeur.

Ces chiffres calculés indiquent que l'entreprise a créé de la valeur économique positive tout au long de la période étudiée, bien que cette valeur ait diminué en 2019 et 2020.

PINV (Productivité des Investissements) :

Ce ratio mesure la productivité des investissements en comparant la valeur ajoutée avec les investissements. Un ratio élevé indique une productivité élevée des investissements.

Ces chiffres indiquent que l'entreprise a enregistré une productivité des investissements relativement faible tout au long de la période étudiée, avec une diminution en 2021.

Taux de profitabilité :

Le taux de profitabilité mesure la rentabilité globale de l'entreprise en comparant le bénéfice net réalisé avec le chiffre d'affaires. Un taux de profitabilité négatif indique que l'entreprise subit des pertes.

Les chiffres indiquent que l'entreprise a connu des pertes chaque année, avec une détérioration de sa rentabilité en 2021.

Taux de marge brute :

Le taux de marge brute mesure la rentabilité d'une entreprise avant déduction des frais généraux. Il est calculé en divisant le bénéfice brut par le chiffre d'affaires.

Ces chiffres indiquent que l'entreprise a enregistré une marge brute positive en 2017, 2018 et 2019, mais a subi une baisse importante en 2020 et 2021, entraînant même une marge brute négative ces deux années.

Taux de marge commerciale :

Le taux de marge commerciale mesure la rentabilité des ventes d'une entreprise en comparant le bénéfice brut avec le chiffre d'affaires.

Les chiffres indiquent que l'entreprise a maintenu une marge commerciale proche de 1 dans toutes les années, ce qui suggère une certaine stabilité dans la rentabilité des ventes.

2.3. La performance financière :

La performance financière d'une entreprise peut être évaluée à l'aide de plusieurs ratios et indicateurs financiers. Voici quelques-uns des indicateurs couramment utilisés pour évaluer la

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

Performance financière :

Tableau n°09 : tableau de performance financière

	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidité générale %	1,01	1,0	1,47	1,09	1,17
Liquidité réduite %	1,98	1,00	0,84	0,84	0,85
Liquidité immédiate %	0,10	0,04	0,07	0,06	0,03
Effet de levier %	1,55	1,58	1,42	0,11	1,27
EBE/VA %	0,31	0,34	0,45	-0,38	-3,43
ENDT %	0,55	0,58	0,42	0,44	0,45
TDCE %	1,13	1,25	0,99	1,18	1,08

Idem

Commentaires :

Liquidité générale :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en comparant ses actifs liquides (disponibilités) avec ses dettes à court terme. Un ratio supérieur à 1 indique, une capacité adéquate à rembourser les dettes à court terme.

Liquidité réduite :

Ce ratio est similaire à la liquidité générale, mais exclut les stocks du calcul des actifs liquides. Les chiffres obtenus indiquent que l'entreprise a connu une baisse de sa liquidité réduite en

2019, 2020 et 2021, ce qui peut indiquer une diminution de sa capacité à rembourser les dettes à court terme lorsque les stocks sont exclus.

Liquidité immédiate :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses actifs les plus liquides (disponibilités) par rapport à ses dettes à court terme.

Les chiffres obtenus indiquent que l'entreprise a connu une diminution significative de sa liquidité immédiate au fil des années, ce qui peut indiquer des difficultés à rembourser les dettes à court terme uniquement avec ses disponibilités.

Effet de levier :

Cet indicateur mesure le niveau d'endettement de l'entreprise en comparant ses capitaux propres à ses dettes. Un ratio supérieur à 1 indique un niveau d'endettement élevé.

Les chiffres qu'on a indiquent que l'entreprise a connu un niveau d'endettement élevé en 2017, 2018, 2019 et 2021, avec une diminution significative en 2020.

EBE/VA :

Ce ratio mesure la rentabilité économique de l'entreprise en comparant l'excédent brut d'exploitation (EBE) avec la valeur ajoutée (VA). Un ratio positif indique une rentabilité économique, tandis qu'un ratio négatif indique des pertes.

Les chiffres calculés indiquent que l'entreprise a enregistré une rentabilité économique positive en 2017, 2018 et 2019, mais a subi des pertes importantes en 2020 et 2021.

ENDT :

Ce ratio mesure la part des dettes de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres. Un ratio Supérieur à 1 indique un niveau d'endettement élevé.

Les chiffres obtenus indiquent que l'entreprise a maintenu un niveau d'endettement élevé tout au long de la période étudiée, avec une diminution légère en 2019.

TDCE :

Ce ratio mesure la part des dettes totales de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres et à ses dettes à long terme. Un ratio supérieur à 1 indique un niveau d'endettement élevé.

Les chiffres calculés indiquent que l'entreprise a maintenu un niveau d'endettement élevé tout au long de la période étudiée, avec des variations d'une année à l'autre.

Section 03 : l'application de concept Kaizen au sein de SONELGAZ

Pour appliquer le concept de KAIZEN, il faut suivre les étapes suivantes :

Etape 1 : Choix du thème de KAIZEN

Après avoir calculé les indicateurs de performance, nous avons remarqué une grande instabilité dans certains indicateurs, ce qui a entraîné de graves problèmes affectant les performances de l'entreprise. Sur cette base, nous avons tenté d'appliquer l'approche Kaizen pour améliorer la situation, et nous avons identifié ces problèmes de la manière suivante :

- Manque Formation des Chef Equipe Elec /Gaz et Câblier
- Insuffisance du quota de recrutement.
- Evolution de taux de perte

Etape 02 : Analyse des causes fondamentales

Pour le manque formation des chefs Equipe elec /GAZ et câblier :

Manque de formation des chefs d'équipe dans les domaines de l'électricité, du gaz et du câblage" peuvent inclure les éléments suivants :

- Manque de programmes de formation dédiés : Il est possible que l'entreprise n'ait pas mis en place de programmes de formation spécifiques pour les chefs d'équipe dans les domaines de l'électricité, du gaz et du câblage. En l'absence d'une formation dédiée, les chefs d'équipe peuvent ne pas avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour diriger leur équipe efficacement dans ces domaines.
- Manque de ressources pour la formation : La disponibilité limitée de ressources telles que des formateurs qualifiés, des outils pédagogiques ou des budgets alloués à la formation peut entraîner un manque de formation adéquate pour les chefs d'équipe. Cela peut limiter leur accès à des opportunités d'apprentissage et leur capacité à développer leurs compétences techniques
- Absence de suivi et d'évaluation des besoins en formation : Il se peut que l'entreprise ne réalise pas régulièrement une évaluation des besoins en formation pour les chefs d'équipe dans ces domaines spécifiques. Sans une évaluation appropriée, il peut être

difficile de déterminer les lacunes en matière de compétences et de planifier des programmes de formation adaptés

Pour l'insuffisance de quota recrutement :

- Planification inadéquate des besoins en personnel : L'entreprise peut ne pas avoir réalisé une planification adéquate des besoins en personnel, ce qui entraîne un quota de recrutement insuffisant. Une analyse approfondie des ressources humaines et des besoins opérationnels est essentielle pour déterminer le nombre approprié de nouvelles embauches nécessaires pour soutenir les activités de l'entreprise.
- Difficulté à attirer des candidats qualifiés : Il se peut que l'entreprise rencontre des difficultés à attirer des candidats qualifiés pour les postes vacants. Cela peut être dû à divers facteurs tels que la réputation de l'entreprise, les conditions de travail, la rémunération ou la concurrence avec d'autres employeurs. Si l'entreprise ne parvient pas à attirer suffisamment de candidats qualifiés, cela peut entraîner un quota de recrutement insuffisant.
- Processus de recrutement inefficace : Un processus de recrutement inefficace peut également contribuer à un quota de recrutement insuffisant. Des problèmes tels qu'un long délai de recrutement, des critères de sélection trop restrictifs ou des difficultés à évaluer les compétences des candidats peuvent entraver le recrutement de nouveaux travailleurs qualifiés.
- Manque de ressources dédiées au recrutement : Si l'entreprise ne dispose pas de ressources adéquates dédiées au recrutement, cela peut entraver ses efforts pour trouver et embaucher de nouveaux talents. Un manque de personnel, de budget ou d'outils de recrutement peut limiter la capacité de l'entreprise à atteindre son quota de recrutement.

Pour l'évolution de taux de perte :

- Manque de compétences ou de formation du personnel : Si le personnel n'est pas suffisamment formé ou compétent pour effectuer leurs tâches, cela peut entraîner des erreurs ou des pertes. Le manque de connaissances techniques, de compétences en service clientèle ou de formation spécifique peut entraîner des erreurs de manipulation des produits, des erreurs de facturation, des retards dans la prestation du service, etc.

- Problèmes de communication interne : Une communication inefficace ou insuffisante entre les différents services ou équipes de l'entreprise peut également contribuer à une augmentation du taux de perte. Les informations incorrectes ou incomplètes, les retards dans la transmission des informations critiques ou les malentendus peuvent entraîner des erreurs ou des pertes évitables.

Étape 03 : Identifier les contre-mesures pour résoudre un thème de KAIZEN

Lors de l'identification des contre-mesures pour résoudre un thème de Kaizen, voici quelques étapes et recommandations à suivre :

Pour le service de formation

- Évaluation des besoins en formation : Commencez par évaluer les compétences et connaissances actuelles des chefs d'équipe en matière d'électricité/gaz et de câblage. Identifiez les lacunes spécifiques qui nécessitent une formation supplémentaire.
- Programme de formation interne : Mettez en place un programme de formation interne pour les chefs d'équipe. Ce programme devrait couvrir les compétences essentielles en électricité/gaz et câblage, en mettant l'accent sur les domaines où les chefs d'équipe ont besoin d'amélioration. Vous pouvez organiser des sessions de formation en interne animées par des experts ou des collaborateurs expérimentés.
- Formation externe : Recherchez des programmes de formation externes spécialisés dans les domaines de l'électricité/gaz et du câblage. Il existe de nombreux instituts et centres de formation qui proposent des cours et des certifications adaptés aux besoins spécifiques. Identifiez les formations les plus pertinentes pour les chefs d'équipe et soutenez leur participation à ces programmes.

Pour le recrutement

- Analyse des besoins en recrutement : Commencez par réaliser une analyse approfondie des besoins en recrutement de votre organisation. Identifiez les postes clés à pourvoir, les compétences requises et les projections de croissance. Cela vous aidera à déterminer le quota de recrutement nécessaire pour répondre aux exigences actuelles et futures de l'entreprise.

- Amélioration de l'image de l'employeur : Une mauvaise image de l'employeur peut rendre difficile l'attraction de candidats qualifiés. Travaillez à améliorer la réputation de votre entreprise en mettant l'accent sur les avantages et les opportunités offertes aux employés, la culture d'entreprise positive, les projets intéressants et les possibilités de développement professionnel.
- Formation et développement des talents internes : Si vous rencontrez des difficultés pour trouver des candidats externes qualifiés, envisagez de former et de développer les talents internes pour combler les postes vacants. Identifiez les employés ayant le potentiel de progresser et mettez en place des programmes de formation et de mentorat pour les préparer à des rôles plus élevés.

Pour les pertes

Analyse approfondie des causes : Effectuez une analyse détaillée des causes spécifiques de chaque année où le taux de perte a augmenté. Identifiez les facteurs internes et externes qui contribuent à ces pertes. Cela permettra de comprendre les problèmes sous-jacents et de prendre des mesures ciblées.

Renforcement des procédures de contrôle : Mettez en place des procédures de contrôle strictes pour surveiller et limiter les pertes. Cela peut inclure des contrôles de qualité plus rigoureux, une supervision accrue des processus de production, des audits réguliers et des vérifications des coûts.

Formation et sensibilisation : Fournissez une formation complète à tous les employés impliqués dans les processus liés aux pertes. Cela inclut la sensibilisation aux meilleures pratiques, aux procédures de travail efficaces et à la gestion des risques. Assurez-vous que tout le personnel comprend l'importance de la réduction des pertes et de son impact sur les performances globales de l'entreprise.

Amélioration continue : Appliquez l'approche Kaizen en encourageant une culture d'amélioration continue. Encouragez les employés à proposer des idées et des solutions pour réduire les pertes, et mettez en œuvre des initiatives d'amélioration basées sur ces suggestions. Cela favorisera l'innovation, l'efficacité et la réduction des pertes au fil du temps.

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

Collaboration interne : Encouragez la collaboration et la communication entre les différents départements et équipes de l'entreprise. Assurez-vous que tous les membres de l'équipe comprennent l'impact de leurs actions sur les pertes et travaillent ensemble pour les réduire. Une approche intégrée et coordonnée contribuera à améliorer les performances globales.

Surveillance et suivi : Mettez en place un système de surveillance régulier pour suivre les progrès réalisés dans la réduction des pertes. Analysez périodiquement les données et les indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité des mesures mises en place. Cela permettra d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière et de prendre des mesures correctives en temps opportun.

En mettant en œuvre ces recommandations, vous pourrez aborder de manière proactive les problèmes de perte et travailler vers l'amélioration continue des performances de votre entreprise.

Conclusion

En conclusion, l'évaluation de la performance de l'entreprise est essentielle pour mesurer ses résultats, identifier ses forces et faiblesses, et prendre des décisions stratégiques éclairées. Cela permet à l'entreprise de suivre ses progrès par rapport à ses objectifs, de surveiller sa rentabilité, sa croissance et sa compétitivité sur le marché.

L'évaluation de la performance peut se faire à travers divers indicateurs tels que les revenus, les marges bénéficiaires, la part de marché, la satisfaction client, les coûts d'exploitation, les performances opérationnelles, la productivité, etc. L'utilisation d'indicateurs financiers et non financiers offre une vue d'ensemble de la performance globale de l'entreprise.

L'évaluation de la performance ne doit pas se limiter à des analyses rétrospectives, mais doit également fournir des informations pour l'amélioration continue. Elle permet de repérer les domaines où des améliorations sont nécessaires et de mettre en place des actions correctives

Chapitre III : Evaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ

pour atteindre les objectifs fixés. Elle favorise également l'alignement des efforts et des ressources de l'entreprise sur sa stratégie globale.

Conclusion générale

Pendant notre mémoire de fin d'études, nous avons pu concrétiser les connaissances théoriques acquises tout au long de notre formation grâce à un stage chez Sonelgaz, une société de distribution. L'objectif principal de notre étude était de saisir pleinement l'importance cruciale de l'amélioration continue (Kaizen) et son influence sur la performance globale de l'entreprise. Cette recherche vise à évaluer comment cette approche impacte l'amélioration des performances, ce qui correspond parfaitement à mon domaine d'intérêt.

Au début de cette étude, nous avons acquis une compréhension des notions clés qui entourent l'approche Kaizen et ses processus et ses aspects, Nous avons également exploré le concept de la performance. Poursuivant, nous avons étudié des concepts et des détails essentiels sur les indicateurs de la performance financière et non financière

Pour mener à bien notre étude, nous avons d'abord choisi une approche quantitative en analysant les indicateurs de performance portuaire (les kpis).

Dans le but de répondre à notre problématique intitulée "**quel 'est l'impact de l'approche Kaizen sur la performance de l'entreprise ?**".

Nous avons pu aborder notre objectif d'étude, qui consiste à comprendre l'importance cruciale de l'amélioration continue (Kaizen) et son influence sur la performance globale de l'entreprise.

La formulation de cette problématique nous a permis d'aborder notre objectif d'étude, qui était de comprendre l'importance cruciale de l'amélioration continue (Kaizen) et son impact sur la performance globale de l'entreprise.

L'entreprise sonelgaz dispose des indicateurs pour évaluer la performance. À la fin de cette recherche, nous avons pu vérifier les hypothèses de travail que nous avons formulées. Il est donc approprié de rappeler ces hypothèses et de mettre en évidence les principaux enseignements que nous avons pu en tirer.

Les limites :

Certains obstacles ont entravé notre démarche, en particulier pendant notre stage chez Sonelgaz. Nous avons constaté une indisponibilité des collaborateurs en raison de leur charge de travail très élevée. De plus, nous avons été confrontés à un manque d'informations dans nos efforts de recherche.

Les recommandations :

À la lumière de cette étude, nous formulons les recommandations suivantes :

- Analyse des besoins en recrutement : Commencez par réaliser une analyse approfondie des besoins en recrutement de votre organisation. Identifiez les postes clés à pourvoir, les compétences requises et les projections de croissance. Cela vous aidera à déterminer le quota de recrutement nécessaire pour répondre aux exigences actuelles et futures de l'entreprise.
- Analyse des processus actuels : Effectuez une analyse détaillée des processus de branchements et d'extensions électriques et de gaz. Identifiez les étapes clés, les responsabilités et les délais associés à chaque processus. Cela vous aidera à comprendre les problèmes potentiels et à cibler les domaines nécessitant des améliorations.
- Évaluation des besoins en formation : Commencez par évaluer les compétences et connaissances actuelles des chefs d'équipe en matière d'électricité/gaz et de câblage. Identifiez les lacunes spécifiques qui nécessitent une formation supplémentaire.

Il convient de souligner certaines lacunes dans notre travail réalisé. Par exemple, il pourrait y avoir un manque de données quantitatives pour étayer nos conclusions. Afin d'explorer de nouveaux horizons sur le sujet traité, voici quelques suggestions de thématiques à explorer :

- L'impact de la méthode Kaizen sur l'amélioration de la qualité des produits et des services.
- Les obstacles et les formes de résistance rencontrés lors la mise en œuvre de la méthode Kaizen.

- L'identification des facteurs clés de succès dans la mise en œuvre de la méthode Kaizen dans l'entreprise.

Bibliographie

LES OUVRAGES

Bonnefous (Chantal Martin), Gourdin(Alain), « *Indicateur de performance* », Edition hermès, Paris, 2001

BEKKI (Rachid),«*La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques : cas de douane Algérienne* », mémoire magister, option management, université d'Oran, 2012.

Caby J et Hirigoyen G, « *La création de valeur de l'entreprise* », Economica, 1997

CABY (Jérôme), HIRIGOYON(Gérard), « *la création de valeur de l'entreprise* » ,2emeedition, Economica, Paris, 2001

CAILLAT (Alain), « *Management des entreprises* », Edition Hachette. Livre, 2008,

CAROLINE (Selmer), « *concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*», Dunod, paris, 1998.

Chandler (Alfred), « *Organisation et performance des entreprise* », T1, Edition de l'organisation, 1992,

Demetrescoux(Radu), *La boîte à outils du Lean*, Dunod, paris, 2019.

DORATH (Brigitte), GOUJET (Christian), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, Paris,.

DU MONCEL (Tezenas), « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », annules du management, 199.

KHEMAKHEM, (Abdellatif), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition, DUNOD, Paris, 1992.

KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* »,2émeédition, DUNOD, Paris, 1976.

GINGLEGER (Edith), « *Gestion financière de l'entreprise* », édition Dalloz, Paris, 2004

GRANSTED (Ingmar) : « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980.

LEROY(Michel), « *le tableau de bord au service de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2001.

LONING (Hélène), « *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* »,3eme édition, Dunod, Paris, 2008

LYONNET (Barbara), *lean management*, Dunod, paris, 2015.

MIKOL(Alain), « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 1989.

NIESSEN (Wilfried) ; Chanteux (Anne), « *les tableaux de bord et business plan* », édition des chambres de commerce et d'industrie ,2005

PIERRE (Voyer), « *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, 2002.

SEPARI (Sabine), ALAZARD(Claude) « *contrôle de gestion : manuel et applications* »,6ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2004

Les mémoires et les thèses :

BEKKI (Rachid),«La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques : cas de douane Algérienne », mémoire magister, option management, université d'Oran, 2012.

CHIRINOS (Orlando), Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance, Thèse de Doctorat, Université Grenoble Alpes, France, 2018.

SACI(Hami), « mise en place d'un tableau de bord de gestion : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de master en science de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013.

SAOU(Ouanissa), ABBACHE(Khelaf), « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » », Mémoire de master en Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA, Bejaia, 201.

Les revus :

COMTOIS(J) et autres, « l'approche kaizen au centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) : un avantage organisationnel significatif », revue de santé publique, n°25, 201.

FRANCOIS Angel, FREDERIC Kletz .Cours de comptabilité générale. Edition : Mines paris, paristech.Lespresses, P 117

LORINO (Philippe), « Le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Strategique Et Pilotage De Performance Exemple D'une Entreprise Energetique.

REGOL(Olivier), BELANGER (Paul R), « le kaizen : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats », revue de littérature, n°0306, 2013.

Documents internes à l'entreprise :

Bilan de sonalgaz

Les tableaux de bords.

Tableau de compte résultats.

.

LES SITES WEBS:

<https://boowiki.info/art/qualite/kaizen.html#goto-autogenerato1>- 8/03/2023 à 09/30.

<https://boowiki.info/art/qualite/kaizen.html#goto-autogenerato1>- 8 23/03/2023 à 10/45

<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/methode-kaizen> 30
/05/2023 à 10 /32

<https://gemba-walk.com/fr/blog/article/qu-est-ce-que-le-kaizen/> 28/05/2023 à 17/15.

<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/methode-kaizen>
21/04/2023 à 21/05

<https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue#>: 21/04/2023 à 23/30

<https://www.rocdacier.com/methode-juste-a-temps/> 24/05/2023 à 3/30.

<https://commentprogresser.com/amelioration.html> 04/06/2023 à 2/05.

<https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue> 28/05/2023 à 17/15.

<https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue> 24/05/2023 à 1/35.

<https://www.toucantoco.com/blog/10-etapes-pour-faire-un-tableau-de-bord-en-2022>
14/04/2023 à 22/30.

[www .sonalgaz.com](http://www.sonalgaz.com) 21/06/2023 à 23/30.

La table des matières

<i>Dédicaces</i>	4
<i>Remerciements</i>	5
<i>Résumé</i>	5
<i>Liste des figures</i>	7
<i>Liste des tableaux</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Liste des abréviations</i>	9
<i>Sommaire</i>	10
Introduction	6
Section 01 : Généralités sur l’approche KAIZEN	7
1.1 <u>Philosophie Kaizen</u>	7
1.1.1. Définition.....	7
1.1.2. Historique.....	8
1.2. Objectifs stratégiques.....	10
1.3. Avantages et inconvénients.....	11
1.3.1. Les avantages	11
1.3.2. Les inconvénients.....	12
1.4. Le Kaizen un concept parapluie et des forme multiple	13
Section 02 : la mise en œuvre de l’approche KAIZEN	14
2.1. <u>La culture de Kaizen</u>	14
2.2. Les outils et les techniques de Kaizen	14
2.2.1. Cycle PDCA	15
2.2.2. Gestion visuel	Error! Bookmark not defined.
2.2.3. Le Kanban	19
2.2.4. Flux de valeur	20
2.3. Les types d’amélioration continue	20
2.3.1. La standardisation	20
2.3.2. L’amélioration continue	20
2.3.3. l’innovation	21
2.4. Fonctionnement de la méthode KAIZEN	21
2.5. Le processus de KAIZEN	22
Conclusion	24
Chapitre II :	22
Introduction	26
Section 01 : Généralités sur la performance	27
1.1. Définitions et objectifs.....	27
1.2. Les composantes de la performance	29

1.2.1.	L'efficacité	29
1.2.2.	L'efficience	30
1.2.3.	La pertinence.....	30
1.2.4.	L'économie	31
1.3.	Types de la performance	32
1.4.	Caractéristiques de la performance	37
1.5.	Les dimensions de la performance	40
Section 02 : La mesure de la performance.....		41
2.1.	Définition de la mesure de la performance :.....	41
2.2.	Les objectifs de mesure la performance :.....	41
2.3.	Les indicateurs de performance	43
2.3.1.	Définition d'un indicateur de performance.....	43
2.3.2.	Typologies des indicateurs de performance	43
2.3.3.	Caractéristiques d'un bon indicateur	44
2.3.4.	Les indicateurs de mesure de performance financière	45
2.4.	Le tableau de bord.....	48
2.5.	Définition :	49
2.5.1.	Les fonctions du tableau de bord.....	51
Chapitre I.....		52
Fondements Théoriques Du Kaizen.....		52
2.5.2.	Les limites des tableaux de bord	52
Conclusion.....		54
Section 01 : Présentation de SONELGAZ		61
1.1.	Historique SONELGAZ	61
1.2.	Les missions de SONELGAZ	60
1.3.	Objectifs de l'entreprise	61
1.4.	Les Filiales De SONELGAZ	61
1.4.1.	Société de Distribution de l'EST (SDE)	62
1.4.1.	Description De L'organigramme De Sonelgaz	63
1.4.2.	Responsable de la distribution	63
1.4.3.	Le Secrétariat du Directeur (Secrétariat Général)	63
1.4.4.	Sécurité Intérieure	64
1.4.5.	En charge de la sécurité	64
1.4.6.	Département des technologies de l'électricité	65
1.4.7.	Département d'étude et d'exécution des Travaux d'Electricité et de Gaz	65
1.4.8.	Département des ressources humaines.....	65
1.5.	Intérêt de l'administration publique	66
1.5.1.	Direction des Affaires Publiques	66
1.5.2.	Service Relations commerciales	66
1.5.3.	Direction des Finances et de la Comptabilité.....	67
1.6.	L'organigramme de sonelgaz.....	68
Section 02 : la mesure de performance au sein de SONELGAZ.....		73
2.1.	<u>la performance des ressources humaine</u>	73
2.1.1.	La situation des effectifs :	73
2.1.2.	La productivité individuelle.....	73

2.1.3. La masse salariale.....	74
2.1.4. Le taux de réalisation de formation.....	76
2.1.5. Taux de réalisation de recrutement.....	76
2.1.6. Taux de turn-over.....	77
2.2. La performance commerciale.....	78
2.3. La performance financière.....	81
Section 03 : l'application de concept Kaizen au sein de l'entreprise sonelgaz.....	84
Etape 01.....	84
Etape 02.....	84
Etape 03.....	86
Conclusion.....	89
Conclusion générale.....	90
<i>La bibliographie.....</i>	<i>94</i>
<i>La table des matières</i>	<i>98</i>

