



*APPLICATION À LA  
GESTION ET LA CRÉATION  
DES ENTREPRISES*

**Par: Benyahia Chahrazed**

# LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- **Qu'est-ce que la performance ?**
- D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.
- Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.
- Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.



- Il est important de comprendre comment sont définis et diffusés les différents objectifs dans une organisation. Il s'agit d'un processus la plupart du temps "*top-down*" où les dirigeants :
  1. Définissent une vision et des ambitions pour le futur de l'entreprise
  2. Choisissent la stratégie à adopter pour réaliser cette vision
  3. Déclinent leur vision en objectifs stratégiques, plus simples à diffuser et à contrôler
  4. Affectent les ressources nécessaires à l'accomplissement de ces objectifs
  5. Choisissent des indicateurs stratégiques pour mesurer le niveau d'accomplissement des objectifs stratégiques



## ○ Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

- La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.
- Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en oeuvre.
- Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.
- La performance financière : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.



- Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.



- **La performance économique** : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.
- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...



- **La performance organisationnelle** : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...
- **La performance sociale** : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...
- **La performance sociétale** : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.



# LES SIX TYPES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE LES PLUS COURAMMENT UTILISÉS

- Votre entreprise est unique et fait face à des situations et des défis qui lui sont propres. Pour ces raisons, il est recommandé d'identifier les indicateurs de performance qui se rapportent autant à votre secteur d'activité qu'à votre réalité d'entreprise. En tant que gestionnaire, vous connaissez déjà les axes d'amélioration sur lesquels votre organisation doit se concentrer pour atteindre les objectifs fixés ; encore faut-il savoir ce qu'il faut mesurer. Voici les six catégories qui s'appliquent à tous les secteurs d'activité confondus.





## ○ INDICATEURS DE PERFORMANCE COMMERCIALE (VENTES ET MARKETING)

Le mandat de ces indicateurs de performance est d'identifier et de suivre les activités commerciales de votre entreprise. Ce type d'indicateurs de performance permet de recueillir des données permettant d'explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses relatives à votre stratégie commerciale telles que :

- Mesurer les revenus générés en fonction des lignes de production
- Calculez la productivité de vos lignes de production ;
- Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur vos lignes d'assemblage ;
- Estimez votre potentiel d'acquisition de nouvelles parts de marché ;
- Identifier l'adéquation entre vos produits/services et leur prix sur le marché.



# INDICATEURS DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

- Ces mesures sont principalement maîtrisées par les responsables des ressources humaines. Elles sont principalement utilisées pour faciliter le contrôle des coûts salariaux et de la capacité de production. Cependant, il est toujours possible de formuler des indicateurs de performance pour mettre en évidence les questions qui concernent le personnel et pour identifier les domaines d'amélioration concernant la gestion de votre personnel :
  - Taux d'absentéisme ;
  - Coût de l'intégration des nouveaux employés ;
  - Niveau de performance ;
  - Taux de rotation ;
  - Etc.



## ○ **INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

En référence aux principaux ratios financiers établis selon le secteur d'activité exploité, les indicateurs de performance financière fournissent les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes qui participent à la solidité et au potentiel financier de votre organisation :

- Retour sur investissement ;
- Taux de retour ;
- Besoins en fonds de roulement ;
- Plan de trésorerie ;
- Gestion des comptes débiteurs ;
- Etc



# INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'INTERNET ET DES MÉDIAS SOCIAUX

- Si vous êtes une entreprise qui utilise l'Internet et les médias sociaux dans sa stratégie marketing, vous êtes probablement déjà familier avec ce type d'indicateurs de performance.
- La question reste de savoir dans quelle mesure vous les utilisez pour diagnostiquer vos résultats.
- Bien utilisés, ces indicateurs de performance permettent de combler le fossé entre les efforts investis dans la promotion numérique de vos produits et vos performances commerciales. Ces indicateurs deviennent la voix de votre marché cible en mettant en évidence les différents comportements du public et leur niveau d'engagement vis-à-vis de votre marque. Voici quelques exemples d'indicateurs de performance que l'on trouve dans cette catégorie :



- Données sur les nouveaux visiteurs ;
- La durée moyenne d'une visite sur votre site web ;
- Volume de trafic au coût par clic ;
- Taux de clics des campagnes publicitaires en ligne ;
- Nombre de paniers d'achat abandonnés ;
- Produits les plus consultés ;
- Etc.



## INDICATEURS DE PERFORMANCE INFORMATIQUE

- L'objectif de ces indicateurs est de mesurer la performance des activités technologiques de votre organisation.
- Pour une entreprise qui souhaite rentabiliser et optimiser ses processus d'affaires grâce à des solutions technologiques, elle pourra, à l'aide de ces indicateurs, calculer le coût total de ses solutions technologiques et le comparer au gain qu'elles apportent en termes de productivité ou de revenus (alignement stratégique des KPI). Ces indicateurs sont également utilisés pour mesurer :



- utilisés pour mesurer :
  - La sécurité de vos systèmes informatiques ;
  - Impacts et problèmes liés aux technologies de l'information ;
  - les performances de l'infrastructure informatique ;
  - Disponibilité du système ;
  - Etc.



# INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, LES STOCKS ET LA LOGISTIQUE

- 79% des entreprises disposant d'une chaîne d'approvisionnement optimisée enregistrent une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à la moyenne de leur secteur d'activité. Si vous gérez une entreprise de fabrication ou de distribution, l''utilisation d'indicateurs de performance', qui assurent un contrôle accru de vos stocks et de la rotation de vos marchandises, deviendra votre meilleur ami. L'analyse des mesures clés de votre chaîne d'approvisionnement vous permettra de cibler les problèmes qu'une entreprise peut rencontrer dans sa gestion des stocks et sa logistique :





- Rotation des stocks ;
- Entreposage ;
- Livraison ;
- Commander la production ;
- Etc.



- N'oubliez pas que les indicateurs de performance que vous comptez mettre en œuvre dans votre stratégie de gestion doivent être conformes à la stratégie de l'entreprise. Pour cette raison, il est tout à fait possible que certains des indicateurs de performance que vous aurez identifiés comme pertinents proviennent directement de cas spécifiques à votre organisation. Si tel est votre cas, le point suivant vous sera utile.



## ○ Les règles d'or pour manager une équipe performante

- Comment coordonner une équipe ? Pour une conduite de changement managérial réussie et piloter une équipe de façon performante, voici quelques conseils à vous approprier :
- **Règle n° 1 : Passer du management vertical à une gestion horizontale**
- Adoptez un management visuel, car l'incontournable entretien annuel ne suffit pas pour connaître une personne ! **Comment manager** votre équipe si vous restez dans votre bureau ?
- Pour **piloter une équipe**, vous devez être présent sur le terrain, prendre votre place de coach, et surtout depuis l'arrivée de la génération Y sur le monde du travail.
- **Manager une équipe** suppose d'avoir une vision d'ensemble de chaque poste pour paraître crédible dans votre rôle, surtout si vous êtes le nouveau manager d'un groupe déjà constitué. Soyez présente dès votre prise de fonction !



- **Règle n° 2 : Encourager l'intelligence collective**
- Encouragez les bons comportements chez vos collaborateurs, apprenez comment les **impliquer**, les **dynamiser**, les motiver, et même les **recadrer** si besoin.
- Vous avez la responsabilité d'**animer une équipe**, vous êtes en charge de son bon fonctionnement, c'est pourquoi vous devez **appréhender** le fonctionnement de chaque collaborateur et faire preuve d'intelligence émotionnelle.
- En trouvant comment **mobiliser** chacun d'eux, vous pourrez développer votre **style de management** et permettre au pôle managé d'**atteindre ses objectifs**.



- **Règle n° 3 : Mettre en place une structure organisationnelle claire**
- Chaque collaborateur a besoin d'avoir des tâches claires et une méthode de travail précise pour travailler. **Piloter une équipe** suppose une **compétence organisationnelle**.
- Pour mettre en œuvre un management opérationnel, il faut d'abord clarifier la méthode et la répartition du travail.
- Comprenez l'**organisation du travail** de chaque collaborateur, parlez avec le **chef d'équipe**, dans l'optique de **coordonner** le personnel par un **management stratégique et agile**.
- Pourquoi ne pas piloter la conduite d'une **réunion de travail** hebdomadaire pour établir des objectifs clairs à respecter ?



- **Règle n° 4 : Donner une nouvelle dynamique de groupe**
- Évidemment, la gestion ne consiste pas seulement à **gérer les conflits**.
- Trouvez comment **mieux communiquer** et donnez une dynamique de groupe positive ! **Animer une équipe** ne demande pas nécessairement du charisme, mettez à profit votre **savoir-faire organisationnel** pour **instaurer un team-building** régulier ! Les **relations humaines** jouent une part essentielle dans la **cohésion d'équipe** : pourquoi ne pas faire des jeux de rôles le temps d'une réunion ? Le management de proximité est un mode de management indispensable pour fluidifier la communication, et notamment le **management participatif**.



- **Règle n° 5 : Accompagner le changement en s'équipant des bons outils informatiques**
- Un manager doit se munir de ressources adaptées pour l'accompagner dans sa gestion d'équipe.
- Une solution informatique pourra lui permettre d'utiliser des **techniques de management** situationnel plus **agiles**. Vous pouvez ainsi suivre en temps réel :
  - les performances du personnel, leur productivité ;
  - les coûts financiers, vous avez donc un support pour les justifier auprès de la direction ;
  - un agenda pour un meilleur management et le suivi de leurs formations



## L'APPROCHE QUALITÉ

- La qualité en tant que discipline scientifique ne s'est développée que vers la fin du 19ème début du 20ème siècle lorsque sous l'effet du progrès technologique, l'activité économique est passée du stade de l'artisanat au stade de l'industrie. Ceci a permis le passage de la production personnalisée à la production en série de masse, ce qui a créé un bouleversement dans la fonction qualité. Une telle situation a favorisé la réflexion des théoriciens de la qualité à l'époque, pour développer cette discipline afin qu'elle réponde aux besoins de l'industrie en termes de compétitivité.





## DÉFINITION DE LA QUALITÉ

- Il est difficile de définir exactement la qualité, c'est un concept ambigu et complexe, c'est une valeur dont l'appréciation est faite par les clients, c'est une valeur changeante avec le temps. Depuis son apparition, la norme internationale ISO 9000 a formulé plusieurs définitions à la qualité, dans sa dernière version (éditée en 2005), la qualité est définie comme «l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées».



- La notion d'exigences couvre les besoins des clients, ces derniers sont habituellement traduits en caractéristiques de forme, de dimension, d'odeur, de goût et de puissance avec des critères spécifiés. Les besoins peuvent inclure aussi des aspects de fiabilité, maintenabilité, disponibilité, durabilité, facilité d'emploi, sécurité, prix bas, délai de livraison et de caractère non polluant. Le produit de qualité est donc celui qui donne complète satisfaction que possible à son utilisateur sur ces aspects.



## ○ Les formes de qualité

- On distingue deux formes de qualités : la qualité externe et la qualité interne.

## ○ La qualité externe

- La qualité externe correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché.
- Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs.
- Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires



## ○ La qualité interne

- La qualité interne correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise.
- L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.
- Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise.
- La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative



- **La qualité indispensable à la compétitivité**
- Pourquoi **la qualité** ? Faire vivre et développer une entreprise passe obligatoirement par la recherche de la satisfaction de ses clients. Que vaut une entreprise sans client ?
- Dans un environnement économique et concurrentiel tendu, l'offre est souvent bien supérieure à la demande et les clients plus difficiles à convaincre. L'entreprise qui veut rester compétitive doit plus que jamais identifier clairement les besoins de ses clients et réussir à y répondre parfaitement
- Pour y parvenir, une organisation et un fonctionnement efficaces sont indispensables. Difficile en effet d'être compétitif avec des dysfonctionnements internes qui se succèdent, des procédures mal appliquées, des contrôles peu sûrs, une organisation inadaptée, des problèmes fournisseurs, ou encore un pilotage hésitant
- Le **management de la qualité** est donc essentiel au succès durable de l'entreprise.



## ○ La non-qualité coûte cher !

- Pour une entreprise, "faire de la qualité" permet de gagner de l'argent. A l'inverse la non-qualité en coûte.
- En effet, il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de bien faire du premier coup. En outre, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement (perte de matière première, retouche, rebus, retard, frais de transport, frais administratifs, perte de clients, dégradation de l'image de marque ...).
- **Les coûts de non qualité (CNQ) représentent entre moyenne 7% et 15% du chiffre d'affaires.** De belles économies en perspective, et surtout des gains de compétitivité à prendre !



- **LES NORMES ISO LES PLUS CONNUES**
- Dans le domaine intégré « Qualité, Sécurité, Environnement » (QSE), on distingue les normes suivantes :
- o **ISO 9001** : pour la conception, le développement, la production et le service après-vente.
- o **ISO 9004** : systèmes de gestion de la qualité pour amélioration de la performance.
- o **ISO 14001** : pour la protection environnement.
- o **ISO 19011** : lignes directrices relatives aux audits de systèmes de gestion qualité et environnemental



## ○ **Le concept de qualité totale**

- Selon la norme AFNOR, la qualité totale est le « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »
- Le concept de « qualité totale » est un état d'esprit à acquérir et à développer dans son entreprise par les dirigeants, dont l'objectif principal est la satisfaction du client.
- La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'à l'après-vente. La qualité totale concerne donc :





- la non qualité (orientation de tous les moyens disponibles vers la prévention des défaillances) ;-
- le personnel (implication de toutes les fonctions de l'entreprise et de la totalité du personnel) ;-
- les fournisseurs (doivent s'engager eux aussi dans un processus de qualité) ;-
- les clients (prise en compte de leurs besoins : qualité des produits, délais, prix; et- la concurrence
- **Remarque** : La, ou plutôt, les normes Afnor sont des textes de référence qui peuvent parfois être juridiquement obligatoires pour les associations, sociétés ou administrations. Outre les biens immatériels, les biens matériels peuvent aussi être concernés par ces normes standard. Ces normes vous permettent notamment d'être reconnu par le grand public et les professionnels, ce qui vous ouvre des horizons plus larges.



## ○ La qualité de l'entreprise

- Le management de l'entreprise se compose de plusieurs fonctions interdépendantes tendues vers un objectif commun de rentabilité et gravitant toutes autour de la fonction principale de production de biens comme de services.
- La fonction qualité fait partie de ces fonctions et n'est pas exercée par un seul département dans l'entreprise. En effet, tous les départements et les employés, qui la composent, ont un rôle à jouer pour obtenir la qualité des produits et des services. En revanche, le management de la qualité est piloté par un département qui a reçu cette mission de la direction générale, car celle-ci ne doit pas être juge et partie.



- La qualité dans l'entreprise peut donc être vue en trois aspects :
- la qualité du produit ;
- l'assurance qualité
- la gestion de la qualité.



- **La qualité du produit**

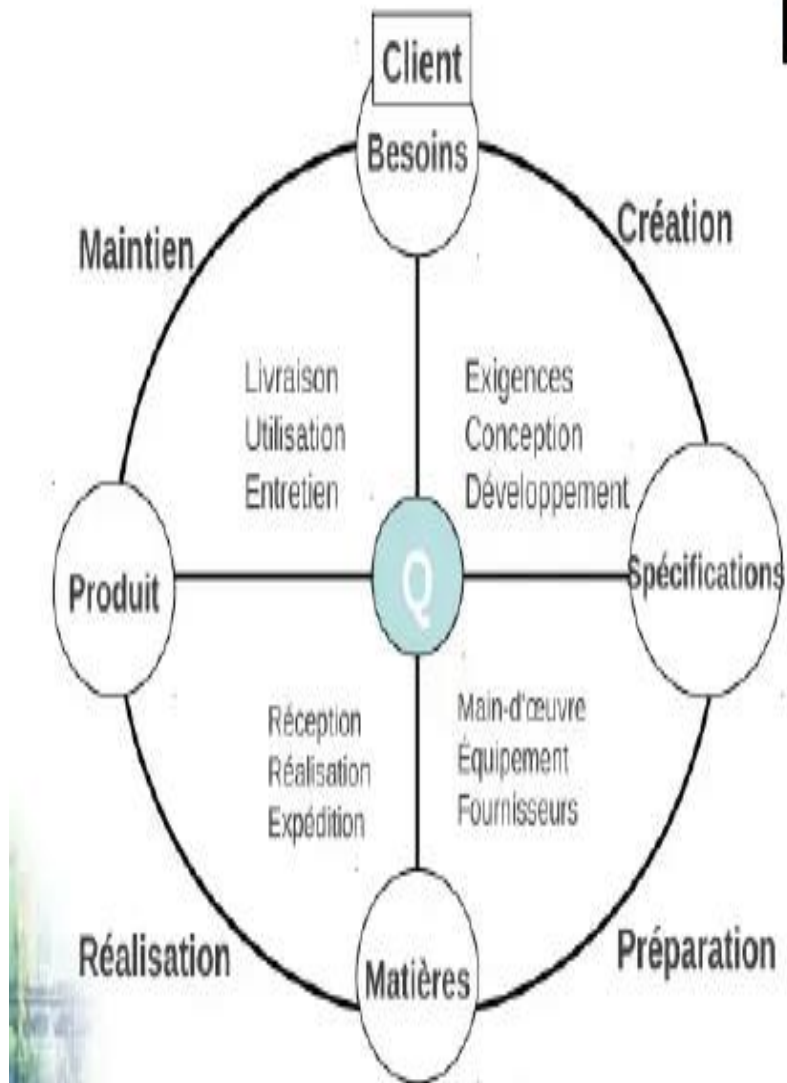
- Il est important de bien définir les produits à acheter ou à concevoir que ce soit dans l'acte d'achat ou au cours de la conception des produits,...

- À l'achat, c'est le document de base de la relation client fournisseur.

- En conception, c'est le document de base dans la relation avec les clients à travers le service Marketing.

- Le cycle de la qualité des produits est montré à la figure suivante





Cycle de la qualité des produits

- On comprend de la figure que l'analyse de la valeur forme un ensemble de méthodes très performant pour aboutir à une spécification des produits prenant en compte d'une façon optimale le besoin du client (les clients de l'entreprise s'il s'agit de la conception, le service achat s'il s'agit des produits à acheter).
- La qualité des produits est traduite par quelques indicateurs tels que :
  - la fiabilité ;
  - la durabilité
  - la régularité ;
  - l'esthétique
  - la sécurité ; et les fonctionnalités particulières; etc...



## ○ **L'assurance qualité**

- Encore appelée « sûreté de fonctionnement », on appelle «assurance qualité», la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs visés.
- La notion de sûreté de fonctionnement intègre les concepts de fiabilité, maintenabilité, disponibilité, sécurité et invulnérabilité.
- L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise.
- Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé «manuel d'assurance qualité», récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.



- La mise en œuvre de l'assurance qualité nécessite une collaboration étroite entre services intérieurs : études, méthodes et qualité qui, en commun, indiqueront :
- les composants et fournisseurs possibles ;
- les normes à appliquer ;
- les technologies choisies ;
- les solutions retenues en fonction de la typologie des défauts ; et les différents niveaux de qualité.
- Ce travail commun aboutira à la réalisation d'un ou plusieurs prototypes qui seront soumis au service qualité.
- La comparaison au modèle théorique permettra de proposer le modèle définitif, en tenant compte de l'optimisation du rapport qualité/coût





- Le choix définitif sera effectué au cours d'une réunion de tous les service intéressés : marketing, études, méthodes, fabrication, achats et qualité ; réunion au cours de laquelle on appliquera les principes d'analyse de la valeur.
- La sûreté de fonctionnement est une composante essentielle de la qualité.
- Ce qui la caractérise est qu'elle concerne le comportement du produit au cours de son utilisation, dans le temps, dans la durée, par opposition à sa qualité initiale , c'est-à-dire à l'instant de sa livraison ou de son installation



## ○ La gestion de la qualité

- La gestion de la qualité est la mise en œuvre des moyens et des méthodes pouvant contribuer à l'obtention des résultats attendus.
- Le rôle du responsable qualité se transforme et s'apparente de plus en plus à celui d'avocat conseil du chef d'entreprise.
- La gestion de la qualité s'articule autour d'une structure fonctionnelle indépendante des autres fonctions, dès que la taille de l'entreprise le permet, et d'un ensemble de procédures, en général réunies dans un recueil spécifique.
- Les principaux axes d'action de la fonction qualité sont les suivants :
  - la conception et la définition des produits et services associés au produit;
  - l'identification du produit et de ses constituants ;



- les approvisionnements, la fabrication, le transport, avec la définition des inspections, des équipements et l'estimation des niveaux de qualité;
- la décision sur les produits non-conformes ;
- la gestion des documents ;
- l'analyse statistique ;
- la mise en place des actions correctives ;
- la formation du personnel ; et la réalisation d'audit interne



## ○ **Le contrôle de la qualité des produits**

- Le contrôle est l'action de mesurer, examiner, essayer, passer au crible une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou service et de les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité.
- C'est aussi l'évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage.
- Le contrôle peut porter sur la qualité d'un produit ou d'un lot de produits, sur les paramètres d'un processus de fabrication ou, plus généralement, de réalisation, sur la qualité d'un travail, sur le fonctionnement d'un système qualité, etc.
- Il a pour but de vérifier la conformité d'un produit avec les spécifications spécifiées dans le contrat.



## ○ La qualité des opérateurs

- A travers les nombreuses définitions que l'on retrouve sur la qualité, il convient de noter qu'il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. Les produits et services laissés à l'appréciation du client sont le résultat de processus d'entreprise et donc la qualité de ces produits ou services dépend directement de la qualité de ces processus d'où l'intervention des opérateurs.
- En effet, selon le dictionnaire encarta 2009, un opérateur est une personne qui fait fonctionner une machine. En ce sens, les opérateurs se retrouvent au cœur de nos industries et entreprises ce qui montre le grand avantage que représente leur qualité.

Le management de la qualité relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise. La qualité doit être considérée en interaction avec les facteurs coûts et temps. Les collaborateurs doivent être intégrés à tous les échelons



- **La qualité de l'outil de production**

- La qualité de l'outil de production est appréciée par sa capacité et sa fiabilité.

- **La capacité**

- La capacité est une caractéristique fondamentale d'un système. Elle peut être définie comme l'aptitude d'un système à maintenir sa capacité à réaliser sa fonction et des pièces dans les spécifications d'origine.

- **La fiabilité**

- La fiabilité est l'aptitude d'un dispositif à accomplir une fonction requise dans les conditions d'utilisation et pour une période de temps déterminée.

- Le terme « fiabilité » est utilisé comme une caractéristique indiquant une probabilité ou une proportion de succès. Suivant les dispositifs, la notion de période de temps est remplacée par celle de nombre de cycles, distance parcourue ...



- L'estimation de la fiabilité découle généralement d'une double extrapolation à partir des résultats obtenus dans un intervalle de temps déterminé ou, suivant le type de dispositif, pendant un nombre de cycle déterminé, extrapolation sur la période de fonctionnement (durée de vie utile) qui intéresse l'utilisateur ; à partir des résultats obtenus sur un échantillon d'équipements, extrapolation sur l'ensemble de la population d'équipements dans laquelle a été prélevé l'échantillon.



- **La qualité des fournisseurs**
- Selon le type d'entreprise, la valeur des achats représente en moyenne 60% du chiffre d'affaire. Elle atteint dans certains cas 70 à 80% de ce chiffre d'affaire.
- Ainsi, l'achat, longtemps négligé par les chefs d'entreprises a totalement retrouvé de nos jours ses dimensions et constitue de ce fait une fonction entière. On parle de la fonction achat/approvisionnement.
- L'objectif est de mettre à disposition de l'entreprise les fournitures nécessaires à son activité et répondant à ses différents besoins. Cela doit se faire en optimisant les paramètres prix, qualité, délai, avec des fournisseurs auxquels on doit pouvoir se fier et ceci dans la durée d'où l'importance de la qualité des fournisseurs.





- La sélection des fournisseurs devient ainsi une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise.
- Cette décision vise à créer et maintenir un réseau de fournisseurs fiables et efficaces au donneur d'ordres (DO).
- La capacité du DO à produire un produit de qualité, à un coût raisonnable et de manière opportune est fortement influencée par la performance des fournisseurs qui est considérée comme l'un des facteurs déterminants pour le succès du DO.



- Le problème de la sélection des fournisseurs peut être étudié sous deux aspects :-
- la détermination du nombre de fournisseur et le mode de relation avec eux en tenant compte de l'horizon de la relation (court terme: la sous-traitance occasionnelle, long terme : sous-traitance permanente ou structurelle), du degré d'intégration entre le DO et le fournisseur en termes logistique et stratégique ; la sélection des meilleurs fournisseurs parmi les alternatives existantes en tenant compte des critères prix (80 %), livraison (59 %) et qualité (54 %).



## LES EXIGENCES ACTUELLES DE LA QUALITÉ

- Pour avoir un produit de qualité qui satisfait parfaitement les besoins et attentes du client à l'état actuel, plusieurs exigences sont à prendre en compte :
- **Le prix** : Aujourd'hui qualité et prix sont presque inséparables et sont liés par le client. Ainsi, le rapport qualité/prix induit en nous le sentiment que la qualité coûte chère. Entre deux entreprises de même catégorie ou de même niveau de compétitivité, celle qui emporte le marché est celle qui sait offrir et garantir le meilleur rapport qualité/prix



- Ce rapport se traduit face à la concurrence par un «plus» sur le plan de la qualité et un «moins» sur le plan du coût. La formidable percée des japonais sur le marché mondial est le résultat d'une politique combinant harmonieusement le développement de la qualité et la maîtrise des coûts.
- **Le délai** : Le délai comme exigence est apparu lorsque le client avait la possibilité de choisir un produit non plus seulement en termes de qualité, mais aussi en termes de disponibilité.

Le client peut aujourd'hui décider de prendre le produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate.



- L'entreprise d'aujourd'hui est appelée donc à agir vite, pour ce faire, il faut non seulement offrir des produits de qualité, mais compresser de façon sensible le temps de développement des produits, le temps de leur fabrication et le temps de leur mise sur le marché. C'est à ce prix que s'acquiesce désormais la survie des entreprises.
- **Le service après vente** : C'est une activité de service qui démarre suite à la vente d'un produit. Il inclut toutes les actions effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leur utilisation par le client. Plus récemment, ce service est venu lui aussi enrichir le concept de qualité, il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client.



- **La sécurité** : Revendiquée par les consommateurs, la sécurité se positionne aujourd'hui comme une priorité. Cela est expliqué par le fait que le consommateur d'aujourd'hui est devenu plus exigeant d'être protégé contre les risques causés par l'utilisation des produits à domicile comme à l'extérieur. Un système est qualifié de sûr, quant on est certain que des risques de blessures voir de mort sont écartés ; que des dommages, des pertes de biens ou d'équipements ne peuvent survenir. Il est nécessaire donc, d'informer les utilisateurs sur les précautions indispensables à observer pour utiliser en toute sécurité les appareils domestiques et autres articles de grande consommation.



# LA QUALITÉ UNE RÉALISATION DIFFICILE

- La mise en œuvre de la qualité au sein de l'entreprise peut connaître certaines difficultés au moins pour trois raisons majeures : La qualité se fonde sur une approche intégrée de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ces fonctions deviennent toutes concernées, qu'il s'agisse de l'identification des besoins de la clientèle et de la conception des produits, jusqu'à l'après vente en passant par les approvisionnements, la production et la distribution, sans oublier les services commerciaux et administratifs. Les occasions d'erreurs sont donc nombreuses et la moindre imprécision en fabrication peut provoquer un défaut dans le produit fini.



- Il est important de noter à ce niveau que contrairement à la productivité qui résulte de la somme des efforts des acteurs, la non-qualité localisée en un point de l'organisation ne peut être compensée par une sur-qualité faite ailleurs. Même si l'atelier travaille parfaitement, cette perfection n'est d'aucune utilité pour rattraper par exemple l'erreur faite par le bureau d'études dans le calcul de certaines mesures. Toutes les unités fonctionnelles demeurent donc, chacune dans le cadre de leurs missions, actives et responsables de la qualité jusqu'à la satisfaction complète du client





- La qualité se construit par l'union des efforts de tous les employés. Chacun dans l'entreprise est considéré comme un agent de la qualité responsable à part entière, il doit utiliser tous les moyens à sa disposition pour faire un travail parfait. La standardiste fait de la qualité lorsqu'elle transmet correctement une communication, le vendeur fait de la qualité quant il respecte les délais promis aux clients, le chauffeur fait de la qualité quant il tient son camion de livraison propre, le service du personnel fait de la qualité quant il s'efforce à éliminer les erreurs sur les bulletins de paie, le technicien fait de la qualité lorsqu'il respecte les instructions de travail, etc



- La qualité se trouve gênée par la contrainte des coûts. Certaines entreprises, adoptant encore des modes de production classiques, demeurent parfois bloquées par la contrainte des coûts qui les empêche de réaliser un produit répondant parfaitement aux exigences. Dans de telle situation, les entreprises qui n'arrivent pas à maîtriser leurs coûts de production et dans un souci de garder une marge bénéficiaire convenable, elles se trouvent obligées de développer des produits avec des prix compétitifs au détriment de la qualité



## ○ Gestion des risques

- D'après le NIST (le National Institute of Standard Technology), le risque est « la possibilité que quelque chose de défavorable puisse survenir (1995) » puis le NIST a changé de définition en 2001 : « impact net négatif de l'exploitation d'une vulnérabilité considérant sa probabilité et son impact de réalisation », ou bien, c'est « combinaison de la probabilité d'un dommage et de sa gravité ».



## Identification des risques

Des études préalables permettent d'évaluer les risques liés au projet. La démarche d'identification des risques s'inscrit dans une volonté d'anticipation pour réagir au plus tôt.

Cette démarche passe par l'identification des facteurs de risque associés à chaque tâche et de leur classification en fonction de leur criticité : ceux qui pourraient entraîner de légers retards dans le planning ou ceux qui bloquent la continuation du projet car appartenant au chemin critique.



- L'identification de l'analyse des résultats du projet peut être mentale ou écrite, mais dans tous les cas, elle portera sur le suivant :
- - **L'analyse de l'environnement** : tout projet se déroule dans un environnement qui peut être complexe (culturel et social; international et politique et physique).
- - **L'analyse des parties prenantes** : les personnes et les organisations activement impliquées dans le projet.
- Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet.
- Pour identifier les risques de projet ; des études préalables permettent d'évaluer les risques liés au projet.



- **Différents types de risque peuvent être identifiés :**
- – humains (absence, décès d'une ressource importante sur le projet),
- – coûts cachés (découverte de coûts au cours du projet qui grèvent l'enveloppe budgétaire dédiée au projet),
- – retard dans les approvisionnements en matériaux indispensables au projet (risque de changement de la durée totale du projet),
- – retard dans la livraison des livrables, technologiques (évolution de la technologie en cours de projet),
- – manque de communication et de coordination, inadéquation des développements informatiques aux besoins exprimés.



- Les risques doivent être classés par ordre d'importance.
- Il faut déterminer les conséquences potentielles liées à ces risques en termes d'impact financier, d'impact de délai ou d'impact sur la qualité. Un plan de secours peut être appliqué et établi lors de l'étude préalable et lorsque les risques majeurs ont été identifiés.



### ○ **Ecart de délais**

- Mesure la situation d'un projet par rapport à l'échéancier.
- la valeur planifiée (VP) est soustraite de la valeur acquise. Un résultat positif : situation favorable/ résultat négatif : le projet prend du retard.
- La formule :  $ED=VA-VP$

### **L'écart de coûts**

se calcule en soustrayant le coût réel (CR) de la valeur acquise. résultat (+) situation (+)  
résultat (-) le projet s'engage sur la voie du dépassement de coûts. La formule :  $EC=VA-CR$

### **L'indice de performance des délais**

Mesure l'efficacité d'un échéancier pour un projet donné à un moment donné. se calcule en divisant la valeur acquise (VA) par la valeur planifiée (VP)

Un résultat égal ou supérieur à (1) : situation favorable / résultat inférieur à (1) : situation problème. La formule :

$$IPD=VA/VP$$





## **L'indice de performance des coûts**

mesure le rendement des coûts pour un projet donné à un moment donné.

se calcule en divisant la valeur acquise (VA)  
par le coût réel (CR)).

Un résultat égal ou supérieur à (1) : situation favorable  
/un résultat inférieur à (1) : situation problème. La  
formule de calcul de l'indice de performance des coûts est  
la suivante :  $IPC=VA/CR$



## **Clôture de projet**

Processus qui consiste à finaliser toutes les activités pour l'ensemble des groupes de processus de management du projet afin d'achever formellement le projet ou l'une de ses phases

La clôture d'un projet s'effectue une fois que le client a accepté le produit du projet. La fermeture d'un projet inclut les éléments clés suivants :

### **La clôture administrative**

c'est le processus de préparation de toute la documentation liée au projet.

Un élément de toute première importance dans le processus de clôture du projet consiste dans l'approbation écrite du produit ou du livrable par le client à qui il est destiné. D'autres facettes de la clôture administrative incluent la documentation de l'historique du projet et l'archivage des différentes pièces qui lui sont associées : carnet de bord, charte du projet, rapports, contrats, documents techniques etc.

### **L'identification des leçons apprises:**

permettra, quant à elle, d'identifier et de documenter les difficultés rencontrées ou de dégager certaines pratiques exemplaires qui émergent du projet. Ces informations pourront être réinvesties dans d'autres projets de nature similaire.

