

# CHAPITRE - II

## **FINALITES et Organisation RATIONELLE des ENTREPRISES**

### **2.0- Introduction**

Dans ce chapitre et avant d'entrer dans les détails du Management Qualité et de ses différents niveaux de maturité, on va présenter les Finalités et les bases fondamentales relatives à une organisation scientifique et rationnelle d'une entreprise économique quelconque, industrielle soit-elle ou de prestation de services.

53 **CHAPITRE-II : FINALITÉS ET ORGANISATION DES ENTREPRISES ECONOMIQUES**

55 **2.1 : Qu'est-ce qu'une Entreprise Economique ?**

55 2.1.1 : Les deux finalités essentielles : Qualité et Rentabilité

58 2.1.2 : Chaine de Valeur Ajoutée de Porter

60 2.1.3 : Stratégie et Organisation d'une entreprise

62 **2.2 : Organisation des Entreprises selon un Découpage Fonctionnel**

62 2.2.1 : Etablissement et documentation d'un Organigramme fonctionnel

63 2.2.2 : Exemple d'un Organigramme fonctionnel

64 **2.3 : Organisation des Entreprises selon un Découpage Processus**

64 2.3.1 : Définitions et distinction entre : Processus - Produit - Procédure

65 2.3.2 : Concept d'une Approche Processus et le Modèle 5MT+R

66 2.3.3 : Formaliser l'organisation selon un découpage en processus clés

67 2.3.4 : Exemple d'une cartographie des Processus

68 2.3.5 : Evaluation des Performances d'une Entreprise

## **2.1 : Qu'est ce qu'une Entreprise Economique :**

Malgré l'évidence de ce que pourrait être une entreprise, une institution ou un organisme particulièrement économique à but lucratif, on ne trouve pas une seule et unique définition succincte. La définition d'une entreprise, de ses finalités et de ses missions dépendent particulièrement de plusieurs facteurs qui peuvent être en relation avec : le social, l'économique, le politique, le juridique, le géographique, ou même le philosophique et l'idéologique. Les formes juridiques de ces organismes dépendent essentiellement de la nature des activités, de leurs finalités et surtout de la législation en vigueur dans un pays. En fait dans une économie de marché, il faut que la réglementation encourage la création des entreprises, l'unique façon de réduire le chômage et d'améliorer les conditions de vie des citoyens. Et ce sans perdre de vue la nécessité de la régulation par les lois et par une législation pertinente et socialement régulée où tous les concernés doivent être impliqués pour éviter et prévenir les mauvaises pratiques et les mauvaises surprises. On trouve ainsi des entreprises, des institutions et des organismes à :

- Dimension économique (à but lucratif), individuelles ou en groupe de personnes, nationales ou internationales, résidentes ou off-shore, privées ou publiques, ...etc.
- Dimension sociale comme les associations culturelles, les associations sportives, les syndicats professionnels,...etc.
- Dimension politique comme les parties politiques, les institutions juridiques, les institutions de sécurité ou de sûreté,...etc.

Dans la suite de cet ouvrage on se ciblera surtout sur les organismes et les entreprises économiques à but lucratif, qu'elles soient publiques ou privés, industrielles ou de services. Cependant on rappelle que les démarches de Management Qualité sont universelles. On peut ainsi s'en inspirer et entamer un projet y afférent que se soit pour un organisme à vocation économique, sociale, culturelle, sportive ou autre. En connaissance de causes et ayant du bon sens, on peut toujours distinguer ce qui est commun et générique de ce qui est plutôt particulier et spécifique. Dans tous les cas et avant de pouvoir instaurer une démarche qualité et atteindre les objectifs fixés de conformité et de satisfaction, on doit expliquer préalablement le fonctionnement standard et rationnel d'une entreprise particulièrement celle à vocation économique.

### **2.1.1 : Les deux Finalités essentielles d'une entreprise économique : Qualité et Rentabilité**

Parfois on ne distingue pas facilement entre Objectifs Génériques et Objectifs Spécifiques. Les premiers peuvent être appelés plutôt des Finalités qui concernent toutes les entreprises et ce peu importe leur statut et leurs activités. Parmi ces finalités de premier niveau, celles relatives à la Qualité et à la Rentabilité. Le deuxième type d'objectifs, concernent plutôt les aspects spécifiques à chaque entreprise et qui vont souvent dépendre de la stratégie et de la politique adoptées par les décideurs et/ou les managers. Les deux catégories d'Objectifs doivent être évaluées et pilotées en permanence.

Souvent on indique pour une entreprise économique quelconque, que la première finalité c'est le Profit ou la rentabilité, et que la qualité n'est qu'une contrainte. Une telle thèse, n'est pas précise et peut être dangereuse pour l'entreprise elle-même! En fait Qualité et Rentabilité sont deux finalités nécessaires et complémentaires et elles doivent être entretenues simultanément. Par ordre de priorité c'est la Qualité qui vient en première position. Car tout simplement, s'il n'ya pas un produit ou un service de Qualité, il n'y a pas de Client donc pas de vente, pas de profit ni de rentabilité. Donc la Qualité précède toujours le Profit ou la Rentabilité. Cependant ce qui pourraient être classées

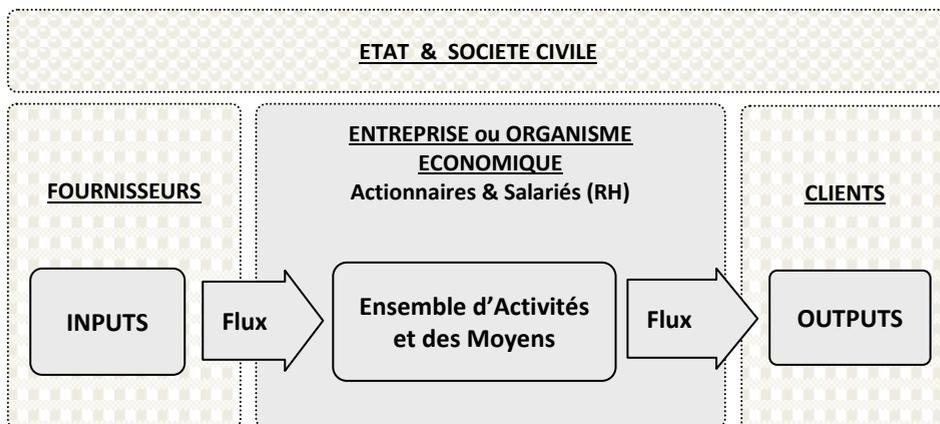
comme contraintes ou finalités supplémentaires : le respect de la réglementation, Impôts & Taxes, SST (Santé et Sécurité de Travail), RSE (responsabilité sociétale), DD (Développement Durable et Respect de l'Environnement), ...etc. Ces finalités aussi, si elles ne sont pas prises au sérieux, elles peuvent entraver le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ceci dit, en supposant qu'il y a une concurrence parfaite et saine, c'est-à-dire que l'Etat doit assurer la concurrence loyale, la régulation et l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur, et ce entre tous les opérateurs économiques sans exception aucune, publics et privés. Ces derniers une fois confiants (et non pas méfiants) investissent mieux dans une organisation scientifique et rationnelle de leurs activités, en qualité, en créativité, en innovation et par conséquent pour l'intérêt de la rentabilité, de la pérennité, de l'emploi et de la stabilité sociale et économique du pays.

Comme on l'a évoqué ci-dessus une entreprise est créée pour atteindre des objectifs fixés. Ceux qui ont créé l'entreprise cherchent à maximiser les profits, c'est tout à fait légitime et réaliste. Mais en face il y a des clients et des consommateurs, si on ne respecte pas leurs attentes, leurs besoins et leurs exigences, il ne faut rien espérer sauf à travers d'autres approches illicites ou douteuses. Ainsi la condition primordiale et nécessaire (mais non suffisante) pour espérer faire du profit, c'est la Qualité. Par la suite on peut mieux gérer les activités pour optimiser la productivité et assurer la rentabilité.

Schématiquement, les différentes parties prenantes (Ecosystème) pour une entreprise économique peuvent être établies comme suit :

**Fig-2.1.1 : Ecosystème d'une entreprise économique**



La répartition des intérêts et des finalités selon les parties prenantes dans un écosystème, peuvent se résumer comme suit :

Partie Prenante	Intérêts ou Attentes	Catégorie
<b>Clients</b>	Qualité (ou Conformité)	<b>Finalités Essentielles</b>
<b>Entrepreneurs Actionnaires Investisseurs</b>	Rentabilité	
<b>Salariés</b>	Responsabilité Sociale SST & Motivation	<b>Finalités Supplémentaires</b>
<b>Fournisseurs</b>	Responsabilité Contractuelle	
<b>Etat ou Tutelle</b>	Responsabilité Légale et Fiscale	
<b>Société Civile</b>	Responsabilité Sociétale DD & Respect de l'Environnement	

Il est préférable dans un écosystème, d'évoquer le croisement des intérêts que les conflits d'intérêts ! Car tous ces intérêts sont légitimes, naturels et nécessaires. Il faut simplement savoir les gérer. D'autres catégories de finalités spécifiques peuvent être envisagées et ce selon le secteur d'activités ou selon les orientations choisies du haut management. Le plus important c'est que tout doit être géré convenablement et en toute transparence, et ce pour l'intérêt de tous et éviter ainsi le malentendu entre les concernés et les parties prenantes.

Le fait de distinguer les finalités entre : essentielles et supplémentaires, est une question d'ordre ou de priorité. Les deux catégories et les deux familles de finalités sont toutes les deux importantes et nécessaires; et pour cela on utilise souvent pour la deuxième catégorie le concept de Contraintes. Malgré qu'on peut accepter et tolérer cette appellation, le concept de la contrainte laisse supposer qu'on doit essayer tout d'abord de réduire ses effets, et non pas de les prendre en considération comme aspects intermédiaires ou collatéraux nécessaires pour réaliser les activités économiques.

Malgré ce classement des finalités et donc des priorités, une question peut toujours se poser. Devant une situation embarrassante, comment raisonner et comment décider ? Est ce qu'on doit chercher le Profit, ou la Qualité avant ? Ou est-ce qu'on doit respecter avant tout la SST ou le DD ?

On verra qu'une supervision démocratique de la vie publique et économique d'un côté Macroéconomique, et l'organisation scientifique des entreprises et leur supervision participative d'un côté Microéconomique, ces piliers qui peuvent se résumer à la transparence et à la confiance entre les différentes parties de l'Ecosystème, peuvent résoudre l'ensemble des problèmes délicats sociaux, environnementaux et économiques.

### **Remarque concernant le concept QCD : Qualité, Coûts et Délais**

Souvent on constate dans la littérature relative au Management Qualité ou au Management en général, la notion de chercher le compromis difficile entre : Qualité-Coûts-Délais. Pour un fonctionnement maîtrisable des activités dans une entreprise, il est plutôt plus pertinent de remonter aux finalités essentielles. De ce fait, la notion du Coût se trouve partagée entre la finalité Qualité (rapport qualité prix exigé par les clients) et la finalité rentabilité (optimisation des coûts exigée par les investisseurs). De même pour les Délais (exigences fondamentales pour les clients)

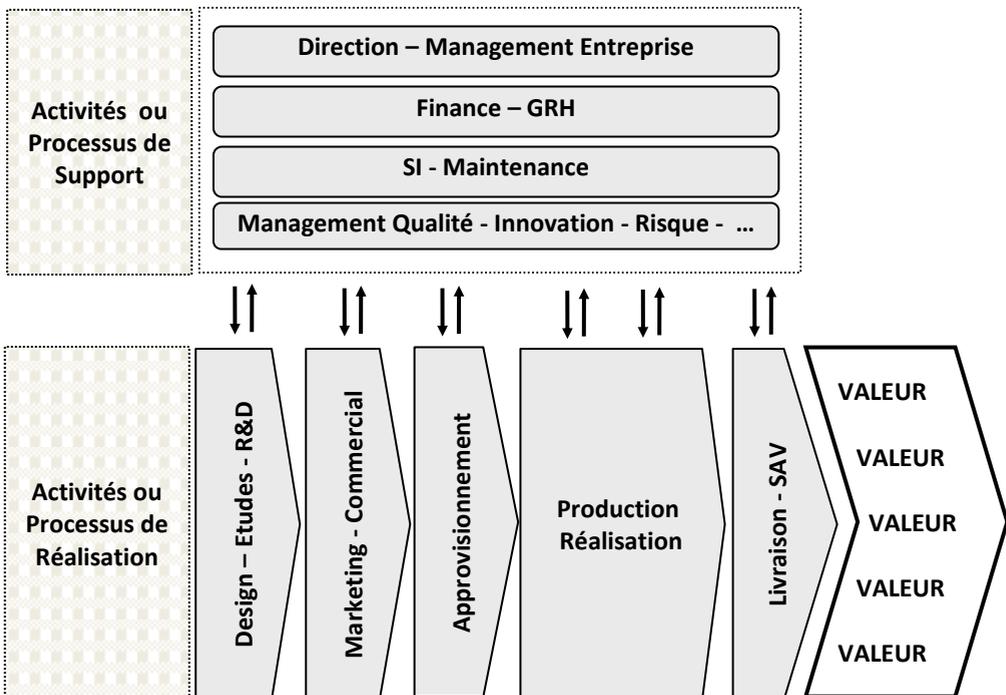
mais aussi une ressource à optimiser pour les investisseurs pour maîtriser les temps de réalisation et donc une meilleure rentabilité et une meilleure productivité. Pour cela il est suffisant d'évoquer les deux Finalités essentielles Qualité & Rentabilité que de trois aspects inter-reliés Qualité-Coûts-Délais.

**2.1.2 : Chaîne de Valeur d'une entreprise «Economique» :**

Chaque entreprise économique (mais pas uniquement), peu importe sa taille et son secteur d'activités (primaires, secondaire, tertiaire), doit être organisée comme étant un ensemble d'activités convenablement structurées et cohérentes dans le but d'atteindre des objectifs fixés et planifiés (en relation étroite avec les finalités essentielles et supplémentaires). Le niveau des connaissances actuelles en gestion ou en management des entreprises se résume à ce qu'on appelle une organisation orientée Chaîne de Valeur. Cette Chaîne peut être conçue selon un modèle bien déterminé, comme étant un ensemble cohérent de processus consommant des inputs pour les transformer en valeur ou en résultats (Outputs). Ces résultats ou ces outputs doivent être de VALEUR et doivent aussi intéresser les consommateurs ou les clients qui vont les acheter et les utiliser.

Pour les organismes à but non lucratif ou non «Economiques», comme les associations et certains organismes publics, la Chaîne de Valeur serait plus compliquée et elle dépend nécessairement de leurs finalités qu'il faut préalablement les identifier et les décrire convenablement. Partant des finalités établies selon une hiérarchie logique ou rationnelle, les processus nécessaires, les activités et la chaîne de valeur seront plus évidente à identifier et à maîtriser.

**Fig-2.1.2 : Chaîne de Valeur selon le Modèle de Porter**



**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

## **2.2 : Organisation des entreprises selon un découpage Fonctionnel**

Pour entamer ce travail, on commence tout simplement par établir un organigramme fonctionnel de l'entreprise et ce exactement selon l'effectif existant (de tous les employés sans exception, du simple ouvrier au premier responsable). En se basant sur cet organigramme, on le complète par des Fiches Fonctions qui décrivent le rôle et les tâches de chaque personne ou de chaque poste (au moins des postes clés). De ce fait on peut trouver une seule personne ayant plusieurs fiches donc ayant plusieurs tâches ou plusieurs casquettes, mais l'inverse est à éviter.

### **2.2.1 : Etablissement et documentation d'un Organigramme fonctionnel**

L'organigramme fonctionnel est un document qui précise le service, la fonction et le rôle de chaque personne dans une entreprise. Peu importe sa taille, établir un organigramme fonctionnel est une nécessité, et ce pour communiquer formellement la répartition du travail au sein de l'entreprise. Chaque personne, peu importe sa position doit se reconnaître dans cet organigramme. Cette communication contribue au sentiment d'appartenance et à la motivation du personnel. Souvent cet organigramme est complété par un descriptif plus ou moins détaillé des principales responsabilités et des tâches régulières à entreprendre appelé : Fiche Fonctions, Fiches de Poste, Description des Tâches, Matrice de Compétences ou de Qualification, ...etc. On peut profiter de ce formalisme pour identifier et indiquer les compétences, les qualifications et les connaissances requises ou minimales nécessaires aux postes y afférents, les précautions, les ressources nécessaires,...etc. (voir exemple de Fiche Fonction au § 4.4.3). Le fait de réfléchir à ce genre de formalisme nous invite déjà à distinguer entre les concepts de : Tâches & Responsabilité, Gérer & Superviser, Activités & Pilotage, Savoir & Savoir Faire,...etc. Sans entrer dans les détails et en cas de besoin, il faut se référer aux approches scientifiques de la GRH. D'autant plus que la littérature et les guides pratiques dans ce domaine sont abondants. Pour les entreprises d'une certaine taille ou d'une certaine complexité on peut faire appel à des consultants confirmés dans cette discipline. Pour les entreprises industrielles ou de services et à partir d'une certaine taille (effectif > 30), il est conseillé d'avoir un service interne donc un responsable GRH. Mais comme on l'a expliqué ci-haut, on peut au moins désigner quelqu'un en interne ayant une autre responsabilité pour s'occuper de la GRH (mais avec une mise à jour de ces compétences ou après un cycle de formation continue).

Malgré la simplicité de ces documents comme l'Organigramme et les Fiches Fonctions, rares sont les entreprises qui l'établissent. S'ils sont établis, rarement ils sont mis à jour. On peut se demander alors pourquoi insister pour les établir ? Quelle est leur valeur ajoutée surtout pour une petite entreprise ? La réponse est évidente : toute information importante doit être formalisée ou documentée. Souvent dans une PME/TPE, on ne sait pas exactement qui fait quoi ! Ne pas avoir au moment opportun l'organigramme, la répartition de l'effectif ou le descriptif général des tâches, risque de ne pas prendre les décisions pertinentes et nécessaires au moment opportun. Si non on serait obligé, ou bien de prendre une décision intempestive ou bien d'attendre et de perdre beaucoup de temps pour établir ces documents et avoir les informations nécessaires. D'autre part ces documents constituent un rappel formel du rôle de chacun. En cas de malentendu on peut toujours revenir à ce document initial, pour le consulter ou le mettre à jour. Si non les rôles et les responsabilités seront du genre : je pense, je crois, il me semble,...etc. On se sent tous mal à l'aise avec la transparence et la clarté, car c'est à travers ce formalisme que les dysfonctionnements apparaissent. Mais pour cela aussi qu'il faut expliquer, que les fautes font partie du quotidien et que



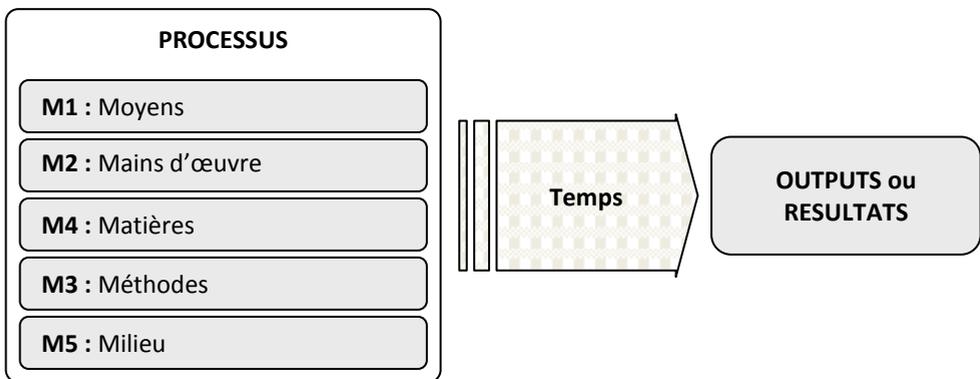
**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

### **2.3.2 : Concept d'une Approche Processus et le Modèle 5MT+R**

Comme on l'a vu précédemment, l'entreprise doit identifier et formaliser ces activités et ces processus pour maîtriser et améliorer ses produits et ses résultats, et ce que se soit relatif à la rentabilité, à la qualité ou aux autres finalités supplémentaires. Selon le modèle de Porter, le découpage peut être selon des processus (de Réalisation et Support). Déjà un processus est un ensemble cohérent d'activités, c'est-à-dire on peut dire qu'une activité est un micro processus, ou qu'un processus est une macro activité. Un processus (ou une activité) d'après la définition (ISO9000) est un ensemble de (micro)-activités corrélées et cohérentes qui consomment des inputs et les transforment en Résultats ou en Outputs.

Le schéma ou le modèle le plus connu est celui du : 5MT+R

**Fig-2.3.2.1 : Approche Processus et le Modèle 5MT+R**



Pour chaque activité ou ensemble d'activités, on trouve nécessairement l'un ou plusieurs de ces éléments suivants :

**M1-** Moyens nécessaires : machine , outillage, équipement,...

**M2-** Mains d'œuvre nécessaires : une personne ou plusieurs pour réaliser les activités

**M3-** Methodes nécessaires : formalisme et procédures à respecter

**M4-** Matières ou Inputs nécessaires : toutes les entreés necessaires pour réaliser une activité, pas necessairement ou uniquement des produits à consommer ou à transformer. Ça peut etre des données , des personnes, des biens , des services,...etc.

**M5-** Milieu adéquat : dans lequel seront entreprises les activités en question

**T-** Temps : un facteur très important à prendre rigoureusement en considération !

**R-** Resultats ou Outputs : tous les resultats constatés et percevables par les clienst ou par les parties prenantes (en Qualité, en Rentabilité , ...).

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

### **2.3.5 : Evaluation des Performances d'une Entreprise**

L'organisation rationnelle des entreprises, basée essentiellement sur la détermination des activités et des processus clés ainsi que leur répartition entre tout le personnel, fait en plus l'objet d'un pilotage, d'une mesure et d'une surveillance des résultats y afférents. Le pilotage et la surveillance des résultats des processus sont considérés parmi les aspects de l'évaluation des performances d'une entreprise. On rappelle que dans le projet de révision V2015 des normes ISO9000 et ISO9001, on propose la définition relative à la performance comme suit :

- Performance : Résultat Mesurable
- Indicateur de Performance (en Qualité) : Une Caractéristique ayant un impact significatif et relatif à la réalisation des produits ou à la satisfaction des clients.

S'inspirant de ces définitions, on peut généraliser la notion et le concept de la performance à n'importe quelle finalité. De ce fait on peut évoquer :

- Les Performances, déjà selon la dimension Qualité
- Les Performances selon la dimension Rentabilité
- Les Performances selon la dimension SST
- Les Performances selon les Dimensions RSE
- ...etc.

Comme il a été expliqué ci-haut, il n'est pas concevable par exemple de satisfaire les clients ou d'avoir un Produit ou un Système de Qualité maîtrisé ou certifié, alors qu'il ya des problèmes de rentabilité, de RH ou autre. On verra que la meilleure solution à cette préoccupation est le concept de la Qualité Totale (voir chapitre-V : 3<sup>ème</sup> niveau de maturité). La question importante qui se pose par la suite, comment identifier et dimensionner les critères de performances et ce au moins pour chaque finalité choisie. En fait, parmi les avantages d'une approche processus, sont ceux relatifs à l'identification des critères de mesure et de surveillance des aspects relatifs à la performance des Résultats en Qualité ou dans une autre dimension. Cette étape peut être approfondie, si on veut mesurer et piloter les résultats intermédiaires à travers des activités et des processus intermédiaires aussi ; car en fin de compte tout est mesurable tant qu'il faut le faire ! Pour cela, il est conseillé que la formalisation ou la documentation des processus doit s'effectuer selon un graphique ou un logigramme lisible et didactique. De cette façon les zones d'ombre et les zones critiques nécessitant une évaluation, une vérification, un contrôle ou une mesure de performances sautent aux yeux et seront plus visibles et plus apparentes.

On peut rappeler qu'en Finance, la notion de performance (financière ou économique des entreprises) est celle qui est la plus retenue et la plus connue, et ce pour son importance capitale aux premiers concernés à savoir les dirigeants, les investisseurs ou les associés. C'est tout à fait légitime et naturel comme une finalité essentielle pour la survie et la pérennité de l'entreprise. Mais deux aspects doivent être corrigées et pris en considération :

- 1- On ne définit pas convenablement des critères et des mesures de performances relatives aux autres finalités comme celles particulièrement relatives à la Qualité, et ce au même niveau que les indicateurs financiers ou de rentabilité économique.
- 2- On ne définit pas convenablement des mesures intermédiaires pour prévenir et assurer la rentabilité en tant que telle. Ces critères, on les appelle aujourd'hui les performances de productivité ou de Rentabilité Technique. En fait on doit distinguer entre Mesure la Rentabilité (à travers les outils financiers) et Maîtriser la Rentabilité (à travers la Productivité et ces outils, voir § 5.2).

Malgré leur importance, les indicateurs financiers à travers les bilans ou les analyses financières ou même à travers la Comptabilité Analytique, ne sont plus suffisants pour localiser les gisements importants de productivité. Un travail complémentaire doit être ainsi entrepris entre les comptables ou les financiers d'un côté pour mesurer exactement les résultats constatés financièrement, et les techniciens pour piloter et mesurer exactement les facteurs et les critères de réussites relatifs à la qualité et à la productivité. Le chapitre-V contient des propositions et plus de détails pour l'évaluation et le pilotage des performances (Qualité et Productivité).

### **2.3.5.1 : Efficacité et Efficience**

Parmi les concepts essentiels pour une évaluation pertinente des performances, on va rappeler les notions importantes et génériques de l'Efficacité et de l'Efficience, désormais appliquées dans tous les domaines et particulièrement en Management Qualité.

Concept	Commentaires
<p><b><u>Efficacité</u></b> (ISO9000-V2005-3.2.14.) : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.</p>	<p>Concept plutôt générique et plus proche de la notion de conformité ou de ce qui est fixé, attendu et planifié à l'avance (par exemple selon les finalités). Pour cela on peut parler de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité en Qualité</li> <li>- Efficacité en Rentabilité (selon des objectifs spécifiques fixés à l'avance)</li> <li>- Efficacité en RSE,...etc.</li> </ul>
<p><b><u>Ou encore :</u></b> Efficacité = Comparer quantitativement un résultat (sous forme de quotient ou autre) par rapport à un objectif mesurable et fixé à l'avance. Ce concept est une exigence souvent indiquée dans la norme ISO9001 et dans d'autres normes en Management Qualité.</p>	
<p><b><u>Efficience</u></b> (ISO9000-V2005-3.2.15) : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.</p>	<p>Concept plutôt spécifique et relatif aux ressources consommées, donc il concerne uniquement la rentabilité et/ou la productivité. L'Efficience ne dépend pas des objectifs fixés, mais des ressources engagés comme telle. Etant un terme générique, l'efficience peut être remplacée par celui du Rendement ou de la Productivité</p>
<p><b><u>Ou encore :</u></b> Efficience = Comparer quantitativement un résultat par rapport à un potentiel, ou aux ressources consommées ; ou encore être efficace aux moindres coûts ! Ce concept est par exemple exigé dans la norme ISOTS16949 (Management Qualité dans le secteur automobile), et ce comme un moyen pour piloter et maîtriser les coûts.</p>	

D'après ces définitions on peut résumer que pour chaque processus ou même pour chaque activité ayant en aval, un ou plusieurs résultats (selon une ou plusieurs dimensions relatives aux finalités) et consommant nécessairement des ressources (selon les 5MT), on peut concevoir et dimensionner des indicateurs spécifiques pour mesurer indépendamment ou mutuellement :

- 1- Plusieurs indicateurs d'Efficacité pour chaque activités ou pour chaque processus et ce selon leurs résultats et les objectifs fixés y afférents.
- 2- Plusieurs indicateurs d'Efficience (ou de productivité) pour chaque activité ou pour chaque processus selon leurs résultats et les ressources exploitées et consommées.

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**

**PAGE VIDE : DROIT D'AUTEUR**