

Investigation de l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise - étude empirique du contexte marocain

Investigating the impact of process approach on company performance – Moroccan context empirical study

Auteur 1 : BENAMMI Abderrazak,

Auteur 2 : TAJ Kacem,

BENAMMI Abderrazak

Doctorant Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock
Université Hassan II
Logistique globale Maroc
benammiabderrazak9@gmail.com

TAJ Kacem

Professeur Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock
Université Hassan II
Logistique globale Maroc
factaj@yahoo.fr

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BENAMMI .A & TAJ .K (2020), « Investigation de l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise - étude empirique du contexte marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 198-233.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541232

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé

L'approche processus permet d'organiser et d'encadrer une entreprise en se focalisant sur l'amélioration de la performance afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Bien que l'on pense que l'approche processus améliore divers aspects de la performance organisationnelle, il y a un manque d'études empiriques à ce sujet. Le présent article a pour but d'étudier l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise dans le contexte marocain, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

Quel est l'impact de l'adoption de l'approche processus sur la performance dans les entreprises marocaines ? Pour ce faire, une méthodologie a été adoptée basée, d'une part, sur une revue de la littérature qui a concerné les concepts de base de notre problématique et les relations entre eux, et d'autre part, sur le choix de l'approche hypothético-déductive à travers la formulation des hypothèses, formant notre modèle de recherche, et leur test sur le terrain. Une analyse quantitative des données empiriques collectées est effectuée à l'aide de la modélisation par les équations structurelles (MES) pour montrer si les effets directs et indirects entre l'approche processus et la performance peuvent être considérés comme statistiquement significatifs. Les résultats montrent un impact positif de l'approche processus sur la performance de l'entreprise marocaine et précisément la performance financière.

Mots clés : Approche processus, Business process management (BPM), Performance, Modélisation par les Equations Structurelles, Revue de littérature, Modèle.

Abstract

The process approach permits organizing and supervising a company by focusing on improving performance in order to gain a competitive advantage. While it is believed that the process approach improves various aspects of organizational performance, there is a lack of empirical studies on this subject. The purpose of this article is to study the impact of the process approach on the company's performance in the Moroccan context, in order to answer a main question that is the subject of our problem: What is the impact of adopting the process approach on performance in Moroccan companies? To do this, a methodology was adopted based, on the one hand, on a literature review about the basic concepts of our problem and the relations between them, and on the other hand, on the choice of the hypothetical-deductive approach through the formulation of hypotheses, forming our research model, and their field test. A quantitative analysis of the empirical data collected is performed using structural equation modeling (SEM) to show whether the direct and indirect effects between the process approach and performance can be considered statistically significant. The results show a positive impact of the process approach on the performance of the Moroccan company and precisely the financial performance.

Keywords: Process approach, Business process management (BPM), Performance, Structural Equation Modeling, Literature Review, Model.

Introduction

Le marché et l'environnement économique connaissent une évolution caractérisée par un durcissement de la compétitivité économique et par une personnalisation et diversification accrues des produits (Franchini et al, 1997). Par conséquent, les technologies ont évolué d'une manière accélérée en intégrant de plus en plus toutes les activités de l'entreprise. Dans le même sens, la logique de production a changé, et l'entreprise s'est trouvée obligée de produire ce qu'elle est capable de vendre (Mevellec, 1988). L'ère des moyens de production spécialisés a révolu, ils deviennent flexibles et adaptables à une large diversité de produits.

Ainsi, de nombreuses entreprises ont commencé à améliorer continuellement leurs processus sous différents aspects pour répondre aux changements d'environnement et aux besoins des clients (Siha et Saad, 2008). C'est pour cette raison que l'approche processus est devenue le mode de management commercial et technologique le plus populaire ces dernières années (Garimella, Lees & Williams, 2008). Elzinga et al. (1995) affirment que de nombreuses entreprises se sont engagées dans l'évaluation des moyens permettant d'améliorer leur productivité, la qualité de leurs produits et leurs opérations. L'approche processus, un domaine relativement nouveau, permet cette amélioration. Cependant, l'approche processus n'est pas un concept nouveau-né. La plupart des entreprises ont entendu parler de l'approche processus ou de l'amélioration des processus. De plus, de nombreuses entreprises ont essayé certaines méthodes d'amélioration des processus telles que Six Sigma et la méthode VSM (Value Stream Mapping) ou de nouvelles technologies telles que BAM (Business Activity Monitoring) ou SOA (Service Oriented Architectures), (Garimella, Lees & Williams, 2008).

Dans ce papier, nous avons essayé de comprendre le phénomène de la relation entre l'approche processus et la performance dans le contexte marocain. Cela nous a permis, d'une part, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses reliant les différents construits théoriques choisis, à travers leur mise à l'épreuve sur le terrain, et d'autre part, d'apporter une meilleure compréhension de la relation entre l'approche processus et la performance des entreprises marocaines. L'objectif pratique de cette recherche est de présenter des propositions aux gestionnaires, en particulier dans le contexte marocain, afin d'améliorer leurs structures organisationnelles internes. Cette recherche a fait l'objet d'une collecte de données sur le terrain. Les principaux résultats de cette recherche ont permis de clarifier les caractéristiques de la relation entre l'approche processus et la performance des entreprises au Maroc et de

suggérer des propositions pour améliorer la performance des entreprises. Il nous semble clair que le contexte marocain est encore nouveau pour la recherche en approche processus puisqu'elle est encore mise en place dans le cadre d'une démarche de certification qualité et pas en tant que nouveau mode de management. Pour cette raison, nous espérons que cette étude contribuera dans la compréhension de l'état des lieux de l'approche processus dans les entreprises marocaines et l'évaluation de son impact sur la performance des entreprises au Maroc.

Partant de cet objectif de recherche et à travers les différentes étapes et champs théoriques qui vont être mobilisés, trois niveaux d'intérêt vont découler de cette étude : théorique, méthodologique et managérial.

Sur le plan théorique, la recherche vise à enrichir la réflexion théorique sur l'approche processus en tant que nouveau mode de management et sa relation avec la performance. Elle a permis l'élaboration d'un modèle théorique comportant les facteurs clés de succès de l'approche processus et l'évaluation de leur impact sur la performance des entreprises en intégrant la variable médiatrice : performance du processus ou succès de processus. Notre recherche a conduit également à l'élaboration d'un modèle de l'approche processus spécifique au Maroc.

Sur le plan méthodologique, les apports sont à deux niveaux : l'adaptation des échelles de mesure par la traduction des variables latentes en indicateurs observables et la mobilisation de la méthode de la modélisation par les équations structurelles (MES) pour la modélisation des relations structurelles entre les variables latentes en utilisant le logiciel SPSS AMOS.

Sur le plan managérial, cette recherche permet aux praticiens de se rapprocher de notre terrain d'enquête empirique, composé d'un ensemble d'entreprises de différents secteurs. Ce papier va permettre aux managers de constater que certaines pratiques de l'approche processus pourraient favoriser la mise en place de cette approche dans l'entreprise marocaine et spécifiquement les facteurs de contexte, tels que l'alignement stratégique et les ressources humaines (De Bruin, Tonia & Rosemann, Michael, 2005). Ces résultats constituent une base scientifique qui permettra de mener d'autres recherches dans le futur.

1. Revue de littérature et contexte théorique

Cette étude examine l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise et explore le degré dans lequel la performance est affectée par l'utilisation de l'approche processus. Le modèle de D. Bruin, Tonia & M. Rosemann (2005) a été adapté et utilisé dans cette étude.

1.1. L'approche processus

Bien que le concept de l'approche processus a évolué à partir de nombreux concepts liés, tels que Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR) et Enterprise Resource Planning (ERP) (Paim et al., 2008) ainsi que de nombreuses disciplines qui alimentent ce concept, une définition universellement acceptée de l'approche processus n'existe pas.

En effet, l'approche processus est née dans la qualité et a été utilisée dans le milieu informatique pour décrire (modéliser) et analyser une activité dans le but de l'informatiser. L'approche processus en tant que méthode d'organisation, de management ou de consulting date du début des années 90. Elle a été utilisée à l'époque comme méthode de sauvetage des entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à remettre en question l'organisation totale d'une entreprise en partant du besoin du client. La méthode s'articule autour de deux phases essentielles :

- Identification de l'enchaînement des activités (appelé processus), que l'entreprise doit réaliser pour traduire la demande du client en produit ou service. L'objectif est de satisfaire cette demande ;
- Détermination, processus par processus, de l'organisation et les moyens nécessaires.

L'approche processus en tant que mode de management a pris son départ avec la réingénierie des processus d'affaires, connu en anglais sous le nom business process reengineering (BPR). Cette approche est présentée en 1993 par Hammer, M. et Champy, J., en tant qu'une approche draconienne qui reconstruisait l'entreprise, généralement en difficulté, en partant de zéro. L'approche processus a continué à être mise en œuvre par de nombreux consultants dans le cadre des missions d'audit. Elle leur a permis de disposer d'un outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une entreprise. L'objectif est de détecter les points faibles et de proposer et suivre les actions d'amélioration. L'approche processus est remise sur le devant de la scène et est devenu donc un outil de management. Michel Cattan précise que l'approche

processus : « consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou à rendre un même service. Il en résulte que, dans une telle approche, le personnel et l'encadrement doivent se comporter comme des entrepreneurs sur un marché concurrentiel », (M. CATTAN, 2008).

H. BRANDENBURG et J.P. WOJTYNA, (2003) qualifient l'approche processus comme étant : « une démarche transversale de découplage qui prend le « monde du client » comme référentiel, en rappelant que la satisfaction du client est la raison d'être de l'entreprise. Cela consiste à reconsidérer et valider tout ce que fait l'entreprise par rapport au besoin du client, de l'aval vers l'amont. Cela consiste également à raisonner par finalités successives et convergentes, jusqu'au résultat final ».

Dans le cadre de l'approche processus, l'entreprise rentre dans une logique de maîtrise simultanée du produit et service, du processus qui permet de les réaliser et des fonctions qui forment un élément fondamental pour un bon fonctionnement des processus.

La mise en œuvre de l'approche processus constitue une occasion pour démanteler les barrières au sein de l'entreprise. En fait, un processus efficace est un processus où les interfaces entre les fonctions auxquelles il fait appel ne constituent pas des causes de conflits mais, au contraire, une occasion pour réaliser des progrès et des améliorations.

La version 2000 de la norme ISO 9001 reste, sans doute, le responsable de ce regain d'intérêt de l'approche processus.

La norme de management de la qualité fournit des recommandations en matière d'organisation devant permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et services et de satisfaire ses clients. Cette norme recommande l'utilisation de l'approche processus comme un outil de management. Cela consiste à identifier et décrire les processus nécessaires à la réalisation des produits et assurer ensuite le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus.

Par ailleurs, la norme ISO 9004, version 2000, stipule que « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus. L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions ».

La norme ISO a intégré, dans presque toutes ses versions, l'approche processus en tant qu'exigence et qu'un mode de management permettant l'amélioration de la compétitivité et de la performance de l'entreprise.

1.2 La performance

Le concept de performance de l'entreprise reste difficile à cerner. A ce sujet, Steers (1975) précise que ce concept est traité d'une manière abondante dans la littérature sur les organisations, toutefois, un manque est constaté sur la compréhension radicale de ses implications en réalité. En effet, bien que la performance soit considérée comme un construit attrayant, les essais de son explication d'une manière empirique ou théorique restent peu nombreux. Goodman et al. 1983, (cités dans Morin et al., 1996) soulignent que la réponse à la question « qu'est-ce que la performance organisationnelle ? », est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les travaux de recherche et les interventions sont abondantes, il n'y a pas de consensus ni sur la définition de ce concept, ni sur la façon de le mesurer.

Par ailleurs, la performance a continué, depuis son apparition jusqu'à nos jours, à subir des modifications sémantiques. Donner donc une signification claire, standard et juste pour ce concept n'est pas une tâche aisée (Khelif, 1998).

La performance est souvent évaluée, dans les travaux de recherches antérieurs, en termes de résultats financiers ou commerciaux, cependant, ces critères ne représentent qu'une vision étroite de l'entreprise, la vision économique.

Plusieurs autres notions ont été associées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie, l'efficacité, la santé, la réussite, le succès et l'excellence en sont les plus connues. Cela signifie que le choix des critères de la performance est tributaire du statut et des rôles des individus ou des groupes d'individus dans l'organisation. À titre d'exemple : le dirigeant peut définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, l'employé, comme le climat de travail et la qualité de la prise de décision, le consommateur, comme la qualité du produit et du service rendue à la clientèle. Le concept de la performance est considéré donc, selon Morin et al., (1996), comme à la fois surdéterminé en raison du particularisme et de la spécificité des différentes définitions, et indéterminé à cause de la diversité des individus et des parties prenantes détenteurs d'enjeux de la performance. Dans ce sens, Lussier (1995) et Brush et Vanderverf (1992) estiment que l'utilisation par les chercheurs du concept « performance » inclut plusieurs dimensions.

Voyer (1999) pense que la performance est difficile à définir de façon précise en raison de son caractère englobant et intégrateur. Le même auteur a précisé que la performance est une notion multidimensionnelle qui nécessite, pour bien la cerner, une combinaison ou une référence à un ensemble de perspectives (employés, clients...) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles). Pour leur part, Gosselin et Murphy (1994) ont affirmé qu'il existe des définitions distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation mais qui restent conceptuellement acceptables.

Dans ce sens, Bergeron (1999) a distingué deux axes de définition de la performance : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation. Cet auteur définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre.

D'un autre côté, A. Saucier et Y. Brunelle (1995) précise que chaque fois qu'on veut utiliser la performance, sa notion doit être précisée. Dans ce contexte, Bergeron (1999) a souligné qu'à l'interne, la perception de la performance diffère selon la personne concernée, dirigeant, salarié de l'entreprise ou autres. En externe, la performance est définissable selon la perception des partenaires d'affaires et selon leurs propres objectifs et rapports vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance demeure un sujet extrêmement vaste qui peut être défini selon une variété de critères et selon la perspective d'analyse choisie.

La performance reste donc une notion difficile à appréhender et les critères de son évaluation sont évolutifs et se développent dans le temps ce qui accentue la difficulté de l'appréhender. La notion de performance vue aujourd'hui par Hollnagel, (2006), (cité par Mohamed Bouamama, 2015) est bien différente de celle de Taylor au début du vingtième siècle (Cambon J., 2007). En effet, pour Taylor F.W, (1965) (cité par Mohamed Bouamama, 2015), la performance de l'entreprise est associée à tous ce qui a relation avec l'organisation du travail (division du travail, la sélection scientifique des ouvriers, perfectionnement de connaissance des ouvriers, etc). Pour Hollnagel, la performance s'inscrit dans la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements (Hollnagel et al., 2006) (cité par Mohamed Bouamama, 2015).

Les gestionnaires et les économistes, quant à eux, tiennent compte, pour définir la performance, des trois dimensions suivantes : l'efficacité, l'efficience et de la pertinence (Mione, 2005 ; Bouquin, 1986) (cité par Mohamed Bouamama, 2015).

Les caractéristiques de la performance sus mentionnées (nature évolutive de la notion, multiplicité des figures et difficulté de représentation et de description), génèrent ainsi le caractère complexe du concept (ou construit) de performance et la difficulté de l'appréhender.

Néanmoins, il existe dans la littérature un consensus sur certaines des caractéristiques de la performance (Tahon, 2003) (cité par Mohamed Bouamama, 2015) :

- Elle dépend de l'objectif à atteindre. Comme le définit Lorino, « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs ». (Lorino, 2003) ;
- Elle dépend de la perception de celui qui la définit (subjectivité) ;
- Elle est considérée comme un construit, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs. Elle ne peut ainsi être appréhendée comme un concept unidimensionnel mesuré avec un indicateur unique (Saulquin et Maupetit, 2004) (cité par Mohamed Bouamama, 2015) ;
- Elle est l'effet ou le résultat de l'action au sens strict ;
- Elle est considérée comme l'accomplissement et la réalisation d'un ensemble d'activités, d'étapes logiques élémentaires de l'action au sens large.

Selon Morin et al. (1996) (cité par Mohamed Bouamama, 2015), « *la performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent* ». Dans la littérature, on trouve plusieurs notions qui sont prises en compte pour la définition de la performance telles que l'efficacité, l'efficience, le rendement et la productivité. D'autres termes tels que la réussite, la santé, le succès et l'excellence lui sont également associés.

De plus, la performance est un concept qui concerne et intéresse de nombreuses disciplines comme l'économie (sciences comptables, systèmes d'informations, management, gestion des opérations et de la production), les sciences de comportement et d'autres champs. Selon Morin et al. (1996) (cité par Mohamed Bouamama, 2015), cette variété de langage fait que les résultats des recherches menées dans une discipline ne permettent pas d'enrichir les découvertes des autres, ce qui entraîne très souvent un manque d'échange et de compréhension interdisciplinaire.

Ainsi, les différentes définitions présentées et les diverses méthodes de mesures élaborées, ne peuvent couvrir qu'une partie de la performance des organisations.

1.3 Modèle de recherche et hypothèses

En fait, il existe déjà des travaux sur l'évaluation de la performance dans une logique d'approche processus. Les résultats des investigations traitant cette thématique semblent converger vers une relation positive entre ces deux concepts.

Plusieurs études ont insisté sur le fait que l'approche processus est significativement liée à la performance de l'entreprise : [Davenport (1993), Hammer et Champy (1993), Ginn & Barlog (1994), Day, (1994), Elzinga et al. (1995), Garvin (1995), Hinterhuber (1995), Fitzgerald et Murphy, (1996), Kaplan et Norton (1996), DeToro et McCabe, (1997), Ittner et Larcker (1997), Zairi (1997), Frei, Kalakota, Leone et Marx (1999), Pritchard et Armistead (1999), McCormack, (1999), Llewellyn et Armistead, (2000), Hammer (2001), McCormack, (2001a), McCormack et Johnson (2001), Gullledge et Sommer (2002), Jacka et Keller (2002), Martinette et al. (2003), Sussan & Johnson (2003), Parys et Thijs (2003), Lopez et al. (2005), McCormack & Rauseo (2005), Gulati, (2007), Hammer (2007b), Skrinjar et al. (2007), Harmon et Wolf (2008), Mackay, Bititci, Maguire et Ates, (2008), Skrinjar et al. (2008), Herciu & Ogrea (2008), Singh et al. (2008), Gartner (2009), Kohlbacher (2009), Zaheer et al. (2010), Kohlbacher et al. (2011), Muñoz et al. (2011), Kohlbacher et Reijers, (2013), Tarhan, A.; Türetken, O.; Reijers, H.A. (2015), etc]

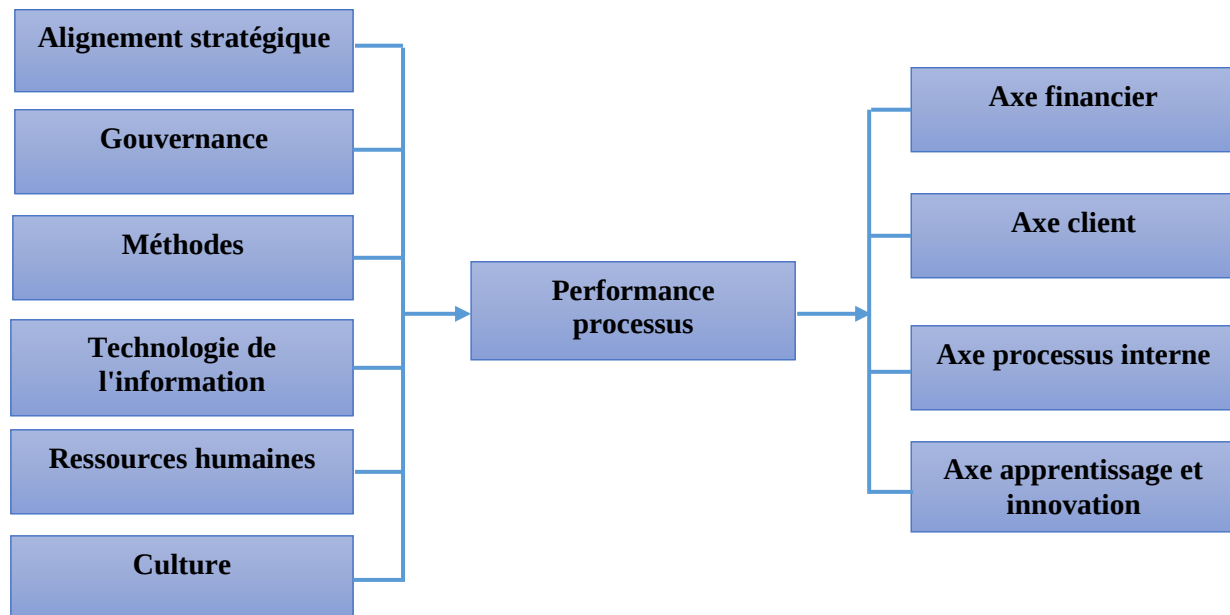
À l'époque de l'émergence de l'approche processus en tant que discipline au milieu des années 1990, après l'introduction de la réingénierie des processus de Hammer (1993) et l'innovation de processus de Davenport (1993), l'intérêt pour l'approche processus est justifié par :

- Besoin d'améliorer la réactivité et la qualité et de gérer les risques concurrentiels (Pritchard et Armistead, 1999) ;
- Mondialisation, évolution de la technologie, réglementation, action des parties prenantes et démantèlement des frontières commerciales (Armistead, 1996) ;
- Compétitivité de l'industrie sur le marché international (Elzinga et al. 1995).

Depuis lors, l'investissement et l'intérêt pour l'amélioration et la gestion des processus de l'entreprise se sont poursuivis. Pendant ce temps, Gartner (2009) a considéré l'amélioration des processus comme la priorité commerciale numéro un pour les chefs d'entreprises.

La présente étude suggère un impact significatif de l'approche processus sur la performance de l'entreprise marocaine, comme indiqué dans la littérature. La présente étude suggère un modèle de recherche dans la figure 1 et propose les hypothèses suivantes (cf. tableau 1).

Figure N°1 : Modèle de recherche



Source : Adapté de Rosemann, M. & de Bruin, T., 2006

L'hypothèse principale de notre recherche consiste à vérifier si l'approche processus a un effet sur la performance de l'entreprise. Afin de tester cette hypothèse centrale, les sept hypothèses suivantes sont testées empiriquement :

Tableau N°1 : Hypothèses de la recherche

Hypothèses	
H1	L'alignement stratégique à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
H2	La gouvernance à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
H3	Les méthodes ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
H4	La technologie de l'information à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
H5	Les ressources humaines ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
H6	La culture à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
H7	Le succès processus à un effet direct sur les différents axes de la performance globale.

Source : Elaboration personnelle

2. Méthodologie

Nous avons opté, dans le cadre de cette recherche, au paradigme épistémologique positiviste avec le choix du raisonnement hypothético-déductif basé sur la formulation des hypothèses et de leur confrontation à la réalité afin de les confirmer ou les infirmer.

2.1. Mesure des variables

Une approche quantitative a été utilisée dans cette étude pour tester le modèle proposé. La mesure a été réalisée en utilisant des échelles de l'approche processus précédemment approuvées (Rosemann, M. & de Bruin, T., 2006) et la performance (Kaplan et Norton, 1992 (cités par Hélène 2000)). Certains des éléments de ces échelles ont été adaptés aux fins de la présente étude. Les structures et les définitions de mesures utilisées dans cette étude sont données à l'annexe A. Pour la mesure de la performance du processus, douze items ont été adaptés des études précédentes (Ravesteyn, Zoet, Spekschoor & Loggen (2012) (cités par Hüffner, 2007 ; Rudden, 2007)). Tous les éléments de l'échelle ont été conçus sur la base de l'échelle de Likert à cinq points.

2.2. Recueil des données

Nous avons constaté l'absence d'une base de données exhaustive, actualisée et à accès public, comportant des informations sur les entreprises qui ont implémenté l'approche processus ou qui sont certifiées ISO ou en cours de certification. cela nous a poussé à consulter le maximum d'entreprises ayant adopté cette démarche afin de constituer notre base de données et d'avoir un échantillon représentatif. Dans ce cadre, il convient de signaler que nous avons pu nouer des relations avec des chefs d'entreprises et spécialement avec des responsables et experts dans le domaine de la qualité en utilisant les réseaux sociaux et principalement LinkedIn.

Nous avons procédé à une recherche de professionnels sur ce réseau en utilisant des mots clés tels que : qualité, ISO, assurance qualité et contrôle qualité, logistique, supply chain management, business process management...en ajoutant le mot Maroc pour se limiter aux entreprises installées au Maroc. Ces professionnels une fois ajoutés à la liste des contacts de LinkedIn, nous leur avons présentés notre besoin en les invitant à participer à cette enquête. Nous avons consulté un nombre d'environ 5000 professionnels sur ce réseau de linkedin, un total de 196 questionnaires a été collecté du mois de septembre 2018 au mois de septembre 2019. Le tableau 2 présente la répartition des entreprises par effectif :

Tableau N° 2 : Répartition des Entreprises par Effectifs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Inférieur à 50	46	23,50	23,50
Entre 51 et 100	27	13,80	37,20
Entre 101 et 200	23	11,70	49,00
Entre 201 et 300	14	7,10	56,10
Entre 301 et 400	7	3,60	59,70
Entre 401 et 500	6	3,10	62,80
Supérieur à 500	73	37,20	100,00
Total	196	100,00	

Source : Elaboration personnelle

Ces entreprises concernent des secteurs d'activité diversifiés, tel que détaillé dans le tableau 3 suivant :

Tableau N°3 : Répartition des Entreprises par Activités

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Agriculture	6	3,10	3,10
Mines	2	1,00	4,10
Eau	4	2,00	6,10
Energie	8	4,10	10,20
Industrie	94	48,00	58,20
Bâtiment et travaux publics	19	9,70	67,90
Transports	7	3,60	71,40
Tourisme	2	1,00	72,40
Télécommunications	3	1,50	74,00
Assurances	1	0,50	74,50
Autre	50	25,50	100,00
Total	196	100,00	

Source : Elaboration personnelle

3. Analyse des données et résultats

Pour évaluer le modèle de recherche, nous avons utilisé une approche en plusieurs étapes dans laquelle SPSS version 22 et SPSS AMOS (version 20.0.0.0 sous Windows) ont été utilisées.

Dans la première phase, nous avons étudié le modèle de mesure pour les propriétés psychométriques appropriées et dans la seconde phase, nous avons vérifié le modèle de recherche et les hypothèses. Les statistiques descriptives sont présentées dans le tableau 4.

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été réalisée en utilisant l'analyse en composantes principales avant l'analyse des données. Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés dans le tableau 5. Pour effectuer une évaluation empirique du modèle théorique, l'analyse d'acheminement a été utilisée.

Tableau N°4 : Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximu m	Moyen ne	Ecart type
Alignement stratégique	196	1,00	5,00	3,6565	0,90655
Gouvernance	196	1,00	5,00	3,5128	0,92568
Méthodes	196	1,00	5,00	3,3071	1,01160
Technologie de l'information	196	1,00	5,00	3,0990	1,18547
Ressources humaines	196	1,00	5,00	3,3648	1,00490
Culture	196	1,00	5,00	3,2755	1,10273
Succès processus	196	1,00	5,00	3,5829	0,86722
Performance	196	1,00	5,00	3,4801	0,75985
N valide (liste)	196				

Source : Elaboration personnelle

En utilisant l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), la validité de construit a été mesurée.

Les éléments de l'enquête ont été saisis en même temps. En raison du nombre d'items ayant une contribution factorielle inférieure à 0,40 certains d'entre eux ont été supprimés.

Finalement, cinq facteurs ont été obtenus. Les valeurs propres des cinq facteurs étaient supérieures à 1. Pour tester la fiabilité des structures, la fiabilité composée des construits a été calculée. Le modèle a montré une cohérence interne acceptable car la fiabilité des structures, y compris l'approche processus, le succès processus et la performance étaient satisfaisantes.

Ensuite, en utilisant SPSS version 22, l'AFC a été utilisée. Certains éléments avec des contributions factorielles de moins de 0,50 ont été supprimés pour améliorer les indices d'ajustement du modèle. La fiabilité et la validité des construits sont présentées dans le tableau 5.

Tableau N°5 : Fiabilité et validité des construits

Construits	Items n°	Contribution factorielle (AFC)	Fiabilité composée
Alignement stratégique	AS1	0,835	0,920
	AS2	0,844	
	AS3	0,824	
	AS4	0,780	
	AS5	0,830	
	AS6	0,745	
Technologie de l'information	TI1	0,840	0,950
	TI2	0,861	
	TI3	0,856	
	TI4	0,950	
	TI5	0,934	
Ressources humaines	RH1	0,867	0,919
	RH2	0,869	
	RH3	0,844	
	RH4	0,852	
	RH5	0,731	
Succès de processus	SP1	0,778	0,920
	SP11	0,749	
	SP12	0,807	
	SP7	0,891	
	SP8	0,845	
	SP9	0,791	
Performance	FIN1	0,875	0,924
	FIN2	0,867	
	FIN3	0,927	
	FIN4	0,794	

NB : $\chi^2 = 334,50$; $df = 279$; $\chi^2/df = 1.199$; $GFI = 0.887$; $CFI = 0.988$; $NFI = 0.932$; $NNFI = 0.986$; $RMR = 0.043$; et $RMSEA = 0.032$

Source : Elaboration personnelle

Les indicateurs de conformité du modèle final ont indiqué des niveaux satisfaisants ($\chi^2 = 334,50$; $df = 279$; $\chi^2 / df = 1,199$; $GFI = 0,887$; $CFI = 0,988$; $NFI = 0,932$; $NNFI = 0,986$; $RMR = 0,043$ et $RMSEA = 0,032$). L'indice χ^2/df de 1,199 était inférieur au maximum de 3,00 (Bollen, K.A., 1989). Les indices (CFI), (NFI) et (NNFI) étaient supérieurs à la valeur minimale recommandée de 0,90 (Garver et Mentzer, 1999) à l'exception de l'indice (GFI) qui présente une valeur de 0,887, que nous pouvons considérer comme satisfaisante (proche de 0,90). L'indice (RMR) était de 0,043 et l'indice (RMSEA) indiquait un niveau d'uniformité satisfaisant et une validité convergente de 0,032 (Garver et Mentzer, 1999 ; Hu et Bentler, 1999). L'annexe B comprend les résultats de la modélisation par les équations structurelles (MES).

De plus, les coefficients bêta (coefficients standardisés) pour tous les items se sont avérés être plus du double des erreurs standard, ce qui indique un support supplémentaire pour la validité de convergence (Anderson et Gerbing, 1988). Les contributions factorielles de tous les items étaient supérieures à 0,50, et l'indice AVE pour toutes les échelles de mesure est supérieure à 0,50, ce qui fournit des preuves supplémentaires de validité convergente (Fornell et Larcker, 1981). De plus, un niveau de fiabilité satisfaisant a été atteint car la fiabilité composée de toutes les échelles était supérieure à 0,70 (Fornell et Larcker, 1981 ; Garver et Mentzer, 1999). En outre, ces indices ont démontré une uniformité acceptable et une validité convergente. Le tableau 6 présente la contribution factorielle standardisée de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) et les valeurs de la fiabilité combinée des variables. La validité différentielle a été évaluée en s'assurant que la racine carrée de chaque valeur AVE était supérieure à la valeur de corrélation absolue entre cette échelle et d'autres échelles. Ce critère a été satisfait par tous les construits, ce qui prouve une validité suffisante (Fornell & Larcker, 1981). Nous avons obtenu une validité discriminante car l'AVE était supérieur à l'indice ASV (Hair et al., 1998 ; 2010). L'AVE est supérieur à l'indice MSV sauf pour les deux variables : Alignement stratégique et Succès Processus. Les résultats du modèle peuvent être vus dans le tableau 6.

Tableau N°6 : AVE, MSV, ASV et matrice de corrélation des construits

Construits	AVE	MSV	ASV	1	2	3	4	5
1.Alignement stratégique	0,657	0,689	0,568	1,000				
2.Technologie de l'information	0,791	0,548	0,410	0,689	1,000			
3.Ressources humaines	0,696	0,656	0,520	0,705	0,665	1,000		
4.Succès de processus	0,659	0,689	0,569	0,752	0,576	0,722	1,000	
5.Performance	0,752	0,533	0,372	0,603	0,448	0,523	0,675	1,000

Source : Elaboration personnelle

Pour tester les hypothèses proposées dans l'étude, la modélisation par les équations structurelles (MES), qui permet le test simultané de toutes les hypothèses, ayant des effets directs et indirects, a été réalisée à l'aide de SPSS AMOS (version 20.0.0.0 sous Windows).

Les résultats obtenus par l'intermédiaire du logiciel AMOS nous conduisent à soulever les deux observations suivantes :

- Les variables latentes « Alignement stratégique » et « Ressources humaines » disposent d'un effet direct statistiquement significatif au seuil de α de 0,001 sur la variable « Succès Processus ». Alors que, la variable « Technologie de l'information » dispose d'un effet non significatif sur la variable « Succès Processus » ($r^2 = -0,05$ trop faible et seuil de $P = 0,360$).
- La variable latente « Succès Processus » dispose d'un effet direct statistiquement significatif d'un seuil P de 0,001 sur la « Performance= Axe financier ».

Il y a lieu de signaler aussi que les variables explicatives sont corrélées entre eux d'un seuil P de 0,001, tel qu'il est détaillé dans le tableau 7, qui présente les coefficients de corrélations entre ces variables :

Tableau N°7 : Corrélation entre variables explicatives

Variables explicatives			Coefficients de corrélation
AS	<-->	TI	0,744
AS	<-->	RH	0,789
TI	<-->	RH	0,695

Source : Elaboration personnelle

Pour récapituler, nous pouvons dire qu'il existe, d'une part, une corrélation entre les variables de l'approche processus de notre modèle, et d'autre part, un lien direct entre ces variables et la performance globale. Le tableau 8 résume les relations entre les différentes variables latentes :

Tableau N°8 : Effet Direct entre les Différentes Variables Latentes

Variable indépendante	Variable dépendante	Effet direct	Effet indirect	Effet total	Erreur
AS	SP	0,58	-	0,58	0,15
TI	SP	-0,05 (NS)	-	-0,05 (NS)	0,15
RH	SP	0,35	-	0,35	0,15
SP	PF	0,75	-	0,75	0,40

*NS : non significatif***Source : Elaboration personnelle**

Pour donner plus de fiabilité à notre étude, nous avons procédé, grâce au logiciel AMOS, au test des relations existant d'une façon indirecte entre les variables de l'approche processus d'une part et la performance d'autre part.

La lecture du tableau 9 nous permet de déduire l'existence d'un effet indirect et statistiquement significatif au seuil α de 0,001 des variables « Alignement stratégique » et «

Ressources humaines » sur la performance, et plus précisément sur « l'Axe financier ». Quant à la variable « Technologie de l'information », elle dispose d'un effet non significatif sur la variable « Performance : axe financier ».

Il est essentiel de souligner que l'objectif principal de cette étude empirique est de tester l'impact des variables de l'approche processus sur la performance globale de l'entreprise. Cet impact est exprimé sous forme d'hypothèses considérées comme des fruits d'une revue de la littérature. Ces hypothèses ont été testées et certaines d'entre eux ont été éliminées lors de l'analyse factorielle. L'étude empirique a permis de dégager les sens de liens entre les variables de l'approche processus et la performance. Les résultats figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Liens entre l'approche processus et la performance

Approche processus	Performance	Effet direct	Effet indirect	Effet total
Alignement S.	Axe financier	0	0,43	0,43
Technologie I.	Axe financier	0	-0,03 (NS)	-0,03 (NS)
Ressources H.	Axe financier	0	0,26	0,26
Succès processus	Axe financier	0,75	-	0,75

NS : non significatif

Source : Elaboration personnelle

En se basant sur les résultats obtenus figurant dans les tableaux précédents, nous pouvons procéder maintenant à la confirmation ou bien infirmation des hypothèses. Les hypothèses qui ont été soumises au test sont le fruit d'une revue de la littérature assez exhaustive traitant la relation entre l'approche processus et la performance globale. Un aperçu des hypothèses est présenté dans le tableau 10.

Tableau N°10 : Validation des hypothèses

	Hypothèses	Résultats
H1	L'alignement stratégique à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe (axe financier)
H2	La gouvernance à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
H3	Les méthodes ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
H4	La technologie de l'information à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
H5	Les ressources humaines ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe (axe financier)
H6	La culture à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
H7	Le succès processus à un effet direct sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe (axe financier)

Source : Elaboration personnelle

Enfin, le coefficient de détermination (R^2) du Succès Processus et de la performance s'est avéré être de 0,792 et 0,503, successivement. Cela montre que 79% de la variation du Succès Processus est expliquée par les variables de l'Alignement Stratégique et des Ressources Humaines, et que 50% de la variation de la variable de la Performance est expliquée par les variables de l'Alignement Stratégique, des Ressources Humaines et du Succès Processus.

Les résultats nous permettent de confirmer notre hypothèse centrale qui prévoit un effet global positif de l'approche processus sur la performance de l'entreprise au Maroc.

4. Discussion et Conclusion

A partir des résultats, nous pouvons déduire l'existence d'une relation positive, d'une part entre les variables de l'approche processus suivant : Alignement Stratégique et Ressources Humaines et la performance de l'entreprise et d'autre part entre le Succès Processus et la performance de l'entreprise.

Les résultats présentent diverses implications pour la recherche et l'application ultérieures. Ainsi, l'Alignement Stratégique et les ressources humaines constituent des capacités importantes pour les entreprises permettant le succès de la mise en place de l'approche processus et la réalisation de la performance et précisément la performance financière.

En outre, les organisations doivent s'assurer que tous les employés et gestionnaires connaissent c'est qu'une approche processus et peuvent l'utiliser.

4.1. Implications théoriques et pratiques

Cette recherche a élargi le modèle de maturité de l'approche processus (Business Process Management Maturity (BPMM)), développé par De Bruin Tonia et Rosemann Michael, (2005), à travers une analyse l'approche processus dans des entreprises marocaines.

La recherche a révélé que le facteur « alignement stratégique » est fondamental dans la réussite de la mise en place d'une approche processus au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une pratique qui vise à aligner les objectifs des processus avec les objectifs globaux mis en place par la direction générale de l'entreprise pour réaliser sa stratégie. Cela interpelle un engagement de la direction générale (DG) pour garantir la réussite de ce projet. Le rôle de la (DG) est de décliner, en commun accord avec les pilotes des processus, les objectifs stratégiques à des objectifs tactiques et opérationnels dont la réalisation est confiée aux différentes activités des processus. Les entreprises souhaitant mettre en œuvre l'approche processus doivent également développer une culture de changement, de l'amélioration continue et du travail en équipe inter-fonctionnelle.

Il a été constaté aussi que le rôle des « Ressources humaines » est important dans le fonctionnement des processus. La réussite ou l'échec de l'approche processus sont étroitement liés au degré de l'implication du personnel dans la démarche. L'implication qui reste tributaire des efforts de sensibilisation, de formation et de conduite de changement. D'autres volets liés à ce facteur humain sont soulevés dans notre recherche tels que :

l'adéquation des profils, les compétences, la polyvalence et la transversalité du personnel et d'effectif par processus. Tous ces volets traduisent l'importance des ressources humaines qui doivent être motivées, formées et bien affectées afin d'en tirer profit.

La littérature traite des cas de mise en place de l'approche processus échoués ayant considéré cette mise en place comme un projet informatique relevant de la mise en place d'un système d'information. Les bonnes pratiques précisent que la « Technologie de l'information » permet la fluidité de circulation de l'information et sa disponibilité immédiate. Ces volets sont importants dans la conception des processus et dans leurs fonctionnements par la suite ce qui permet une réactivité accrue et une efficacité. Cela signifie que la technologie de l'information est un facteur qui peut soutenir les activités des processus. Cette technologie peut aider à contrôler le changement des processus, faciliter la phase de leur conception et achever leur mise en œuvre final.

Notre modèle ainsi déterminé montre que l'alignement stratégique et les ressources humaines permettent à l'entreprise d'avoir des processus performants. La performance du processus est une grandeur difficile à mesurer car elle est considérée comme un phénomène multidimensionnel et compliqué. Même si, dans notre recherche, il a été précisé qu'un processus performant est celui qui atteint les objectifs qui lui sont fixés, cela reste vague comme constat et nécessite la détermination d'un ensemble de caractéristiques reflétant la performance du processus. Nous les avons classés en trois dimensions : l'efficacité et l'efficience, la qualité et l'agilité.

L'efficacité et l'efficience du processus mettent en relation deux grandeurs essentielles dans la performance des entreprises : la réalisation des objectifs et les moyens mis en place pour les réaliser. Un processus qui réalise les objectifs qui lui sont assignés avec un coût raisonnable est considéré comme un processus performant. L'amélioration continue du processus peut permettre la réduction des coûts et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise (chose confirmée dans le contexte du Maroc).

La qualité du processus réside dans sa capacité à permettre la localisation des dysfonctionnements et à résoudre les conflits dans les interfaces qui sont les points d'intersection entre processus. Cela permet de chercher les sources d'anomalies pour les anéantir et de garantir la fluidité des flux vers le client.

L'agilité du processus reflète sa simplicité, sa flexibilité et sa capacité à tenir compte des changements pour pouvoir répondre aux besoins des clients. Cela reflète la capacité du processus à s'adapter au contexte en changeant de finalité et des outils afin de réaliser les objectifs.

Notre recherche suggère qu'un processus performant a un impact positif sur la performance financière de l'entreprise marocaine à travers ses facteurs d'efficacité et d'efficience, de qualité et d'agilité. Une bonne mise en place de l'approche processus est finalement déterminée par la performance de l'entreprise à travers la performance des processus. On espère que ce modèle pourra aider les entreprises à réussir la mise en place de l'approche processus et que les recherches futures pourront valider ce modèle avec des échantillons plus larges et dans des secteurs bien définis.

En résumé, cette recherche nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel sous forme d'un modèle reliant l'approche processus, la performance du processus (succès de processus) et la performance de l'entreprise. Le modèle prévoit que l'approche processus a un impact direct positif sur la performance de l'entreprise, et un impact indirect positif à travers la variable médiatrice « la performance du processus ».

Les résultats obtenus dans cette recherche présentent un apport dans le domaine de l'approche processus et de la performance. Cette recherche apporte une extension et une clarification pour les travaux antérieurs traitant la même problématique et nous permet de mieux saisir la nature de la relation qui peut exister entre l'approche processus et la performance.

Notre apport réside au niveau du test d'un modèle conceptuel liant quelques facteurs de l'approche processus et les quatre axes de la performance. Notre modélisation tient compte du fait de la vision classique donnée à la performance, ne considérant que l'aspect financier, est dépassée au profit de la vision traitant la performance organisationnelle. Aussi, notre contribution permet l'identification des facteurs clés de succès de l'approche processus dans un contexte marocain.

4.2. Limites et nouvelles pistes de recherche

Il est utile de préciser que n'importe quel travail de recherche s'affronte à des limites. Dans le cadre de cette thèse les limites suivantes ont été soulevées :

- L'étroitesse de l'échantillon qui compte seulement 196 entreprises dans le cadre de notre étude empirique ;
- La collecte de données par voie de questionnaire présente de limites liées à la nature subjective des données recueillies ;
- L'existence d'autres facteurs de l'approche processus qui peuvent influencer la performance de l'entreprise et qui sont par conséquent invérifiables ;
- D'autres critères ou items ne sont pas maintenus dans cette recherche pour la mesure des variables latentes de l'approche processus ou bien pour la mesure des dimensions de la performance ;
- L'impossibilité d'accéder à des données ou d'avoir des informations liées essentiellement à la dimension financière ;
- Le non conscience de certains dirigeants qui ne sont pas convaincus de l'utilité d'un travail de recherche empirique. Ils estiment qu'un travail de recherche académique ne donne pas une valeur ajoutée pour surmonter les problèmes de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises refusent la participation à ces travaux de recherche.

Les apports et les limites ainsi évoqués ouvrent de nouvelles perspectives en termes de recherche.

Nous pouvons penser, à titre illustratif, aux points suivants :

- Le test du modèle développé dans le cadre de cette recherche dans des secteurs d'activités spécifiques et sur des entreprises relevant de zones géographiques différentes afin d'avoir une validité externe du modèle.
- Si les relations entre les variables étudiées dans cette thèse sont unidirectionnelles, l'effet causal réciproque pourrait faire l'objet d'études dans les recherches futures.
- les critères (items) peuvent être pondérés selon le secteur d'activités.

ANNEXE A

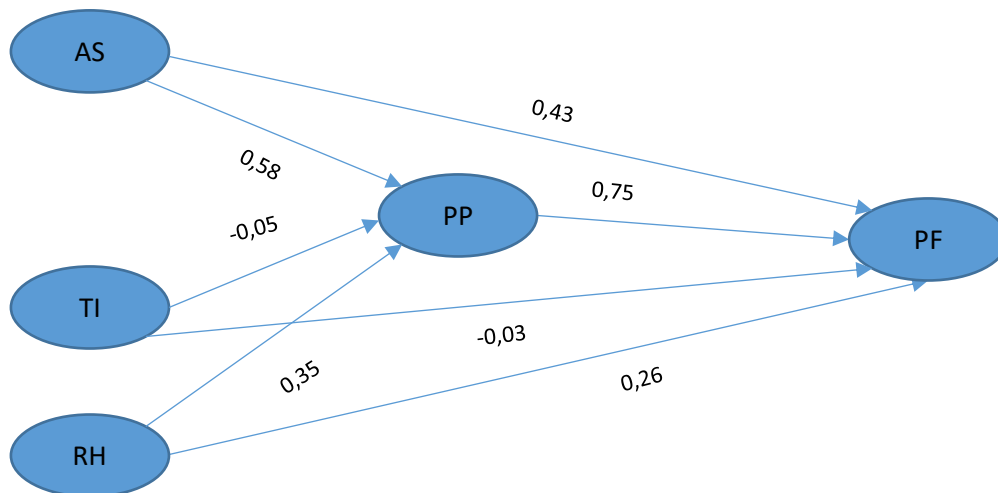
Sources des construits

Construit	Item
Alignement stratégique	Notre organisation a un plan spécifique pour l'amélioration des processus à la lumière des priorités stratégiques.
	Dans notre organisation, les processus sont conçus, exécutés, gérés et mesurés selon nos priorités stratégiques.
	Dans notre organisation, nous comprenons comment les capacités spécifiques de processus offrent les opportunités qui peuvent éclairer la conception de la stratégie.
	Nous avons une architecture globale qui montre comment les différents processus fonctionnent ensemble à des niveaux différents.
	Dans notre organisation, les processus et leurs résultats sont mesurés par rapport à leur contribution aux objectifs stratégiques.
	Pour chaque processus, nous savons les clients affectés / impliqués et les autres parties prenantes.
Technologie de l'information	Dans notre organisation, nous avons en place une technologie de l'information qui nous permet de concevoir et de modéliser les processus.
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui permet la mise en œuvre et l'exécution des processus (Par exemple, la gestion des flux de travail).
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui nous permet de contrôler et mesurer les processus (par exemple, tableaux de bord).
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui nous permet d'améliorer et innover de manière flexible les processus.
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui appuie la gestion des projets et programmes liés aux activités de l'approche processus.

Ressources humaines	Les employés de notre organisation sont éduqués dans la compréhension, la gestion et l'exécution des processus.
	Notre organisation a accumulé des connaissances sur la gestion des processus, et cette connaissance est accessible aux employés.
	Nous éduquons nos employés dans des sujets liés à la gestion des processus (modélisation des processus, l'analyse des processus, l'amélioration des processus, etc.) sur une base régulière.
	Dans notre organisation, nous soutenons activement le personnel à collaborer et à communiquer à propos de processus et les améliorations possibles.
	Dans notre organisation, il y a des champions de processus - des personnes qui sont qualifiées dans la compréhension et la gestion des processus et qui peuvent agir comme agents de changement.
Performance du processus	Les processus dans l'organisation sont exécutés à des coûts acceptables
	Les résultats délivrés par les processus dans l'organisation sont de bonne qualité
	Les processus dans l'organisation sont facilement mesurables
	Les processus dans l'organisation contribuent à la satisfaction des employés
	Les processus dans l'organisation peuvent être modifiés facilement
	Les processus dans l'organisation peuvent être compris par tout le monde
Performance (Axe Financier)	Croissance des ventes
	Taux des bénéfices nets
	Rendement sur capital investi
	Coût unitaire

ANNEXE B

Résultats de la modélisation par les équations structurelles



NB : $X^2 = 334,50$; $df = 279$; $X^2/df = 1.199$; $GFI = 0.887$; $CFI = 0.988$; $NFI = 0.932$;

$NNFI = 0.986$; $RMR = 0.043$; et $RMSEA = 0.032$

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bergeron, H. (1999), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Bouquin H. (1986), “Le Contrôle de Gestion”, Press Universitaires de France.
- Brush, C.G. et Vanderverf, P.A (1992), « A comparison of methods and sources for obtaining estimated of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, Volume 7, Numéro 3, p. 157-170.
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation –Reengineering Work through Information Technology*, MIT Press, Boston-Massachusetts.
- De Bruin, Tonia & Rosemann, Michael (2005) *Towards a Business Process Management Maturity Model*. In Bartmann, D, Rajola, F, Kallinikos, J, Avison, D, Winter, R, Ein-Dor, P, et al. (Eds.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 30(3), 55-60.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C.-Y., & Bruner, C. (1995). *Business Process Management: Survey and Methodology*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119 - 128.
- Fitzgerald, B., & Murphy, C. (1996). *Business process reengineering, the creation and implementation of methodology*.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franchini L. et al. (1997), “Conduite des Systèmes Industriels de Type PME/PMI : Problématique, Etat de l’Art et Pistes de Recherche”, 2ème congrès International Fronco-québécois de Génie Industriel, ALBI.

-
- Frei, F. X., Kalakota, R., Leone, A. J. and Marx, L. M. (1999), “Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study”, *Management Science*, Vol. 45 No. 9, pp. 1210-1220.
 - Garimella K, Lees M. & Williams B. (2008). *BPM Basics for Dummies®*, Software AG Special Edition, Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
 - Gartner Group (2009). Meeting the challenge: The 2009 CIO Agenda. EXP Premier Report. January. Connecticut : Gartner Inc. Stamford.
 - Garver, M., & Mentzer, J. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modelling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
 - Garvin, D. A. (1995). Leveraging processes for strategic advantage, *Harvard Business Review*, 73(5), 77-90.
 - Ginn, D., & Barlog, R. (1994). Reducing complexity and working with bottlenecks improves an oil refinery’s engineering performance. *National Productivity Review*, 13(1), 63- 77.
 - Gosselin A, Murphy KR. (1994), L’échec de l’évaluation de la performance. *Revue Gestion*. HEC Montréal.
 - Gulati, R. (2007), “Abschied vom Silodenken“, *Harvard Business Manager*, No. 12, pp. 90-106.
 - Gullledge Jr, T. R. and Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376.
 - Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (1998). Multivariate data analysis. In J. Hair, W. Black, B. Babin, & R., & Anderson (Eds.), *Multivariate data analysis* (pp. 207-219). Pearson.
 - Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
 - Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Jossey-Bass Inc. Publisher, London.
-

-
- Hammer, M. (2001). The process enterprise: An executive perspective. Hammer and Company, Cambridge, Massachusetts. Retrieved from <http://www.hammerandco.com/>.
 - Hammer, M. (2007b), "The process audit", Harvard Business Review, Vol. 85 No. 4, pp. 111-123.
 - Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, (2003), « L'approche processus, mode d'emploi », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
 - Harmon, P., & Wolf, C. (2008). The state of business process management.
 - Helene Bergeron, (2000), Les indicateurs de performance en contexte de PME, quel modèle appliquer ? 21^{ème} Congrès de l'AFC, Mai 2000, France.
 - Herciu, M., & Ogrea, C. (2008). Interrelations between competitiveness and responsibility at macro and micro level. Management Decision, 46(8), 1230-1246.
 - Hinterhuber, H. H. (1995), "Business process management: the European approach", Business Change & Re-engineering, Vol. 2 No. 4, pp: 63-73.
 - Hollnagel E., Woods D., Leveson N. (2006), Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot, UK: Ashgate.
 - Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.
 - Hüffner, T. (2007). The BPM maturity model: Towards a framework for assessing the business process management maturity of organizations. Norderstedt, Germany : GRIN Verlag.
 - Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1997), "The performance effects of process management techniques", Management Science, Vol. 43 No. 4, pp. 522-534.
 - Jacka, J. M., & Keller, P. J. (2002). Business process mapping: Improving customer satisfaction. New York : John Willey & Sons.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translating strategy into action: the balanced scorecard. Boston, MA : Harvard Business School Press.
-

-
- Khlif, W. (1998), “La Conception et la Mesure de Performance dans l’Industrie Hôtelière : Cas de Trois Entreprises Tunisiennes”, In la Gestion des Entreprises : Contextes et Performances, Actes du Colloques Organisé le 28, 29 et 30 Novembre 1996 par la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Centre de Publication Universitaire.
 - Kohlbacher, M. (2009), “The Effects of Process Orientation on Customer Satisfaction, Product Quality and Time-Based Performance”, 29th Annual International Conference of the Strategic Management Society, pp. 1–7.
 - Kohlbacher, M. and Gruenwald, S. (2011), “Process orientation: conceptualization and measurement”, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17 No. 2, pp. 267–283.
 - Kohlbacher, M. and Reijers, H.A. (2013), “The effects of process-oriented organizational design on firm performance”, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 19 No. 2, pp. 245–262.
 - Llewellyn, N. and Armistead, C. (2000). Business process management: Exploring social capital within processes. International Journal of Service Industry Management, 11(3), 225-243.
 - Lopez, S. P., Peon, J. M. M., &Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. The Learning Organization, 12(3), 227-245.
 - Lorino P. (2003), Méthodes et pratiques de la performance. Éditions d’Organisations.3ème édition. Paris.
 - Lussier, R.N. (1995), « A non-financial business success versus failure prediction model for young firm », Journal of Small Business Management, volume 33, Numéro 1, p. 8-20.
 - Mackay, D., Bititci, U., Maguire, C., &Ates, A. (2008). Delivering sustained performance through a structured business process approach to management. Measuring Business Excellence, 12(4), 22-37.
 - Martinette, L. A., Johnson, W. C., &Obenchain, A. M. (2003, June 18-21). Market orientation and business process orientation: How they relate to perceived customer 189
-

value and perceived shareholder value. Proceedings of Hawaii international conference on business-The third annual conference, Hawaii, USA.

- McCormack, K. (1999). The development of a measure of business process orientation and the relationship to organizational performance. BPR online learning centre.
- McCormack, K. (2001a). Business process orientation: Do you have it? Quality Progress, 34(1), 51-58.
- McCormack, K. P. and Johnson, W. C. (2001), Business process orientation. Gaining the e-business competitive advantage, St. Lucie Press, Boca Raton, FL.
- McCormack, K., &Rauseo, N. (2005). Building an enterprise process view using cognitive mapping. Business Process Management Journal, 11(1), 63-74.
- Mevellec P. (1988), "La Comptabilité Face à l'Evolution Technologique, Revue Française de Gestion, Janvier-Février.
- Michel CATTAN, (2008), Guide des processus, passons à la pratique, AFNOR Editions, 2^{ème} édition.
- Mione A. (2005), De l'affectivité à l'effectivité : l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. Colloque " accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistantat ", Montpellier, 2005.
- Mohamed Bouamama (2015), Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management. Université de Bordeaux.
- Morin. E. M. (1996), « Les indicateurs de performances », Ordre des Comptables Généraux Licenciés du Québec, Guérin.
- Muñoz, D. F. et al. (2011): INDEVAL Develops a New Operating and Settlement System Using Operations Research, Interfaces, Vol. 41 No.1, PP. 8-17.
- Norme européenne NF EN ISO 9001 version 2000, Systèmes de management de la qualité – Exigences, AFNOR, 2000.
- Paim, R., Caulliraux, H.M. & Cardoso, R. (2008), Process management tasks: a conceptual and practical view, Business Process Management Journal, Vol. 14 No. 5, pp. 694-723.

-
- Parys, M., & Thijs, N. (2003, September 3-6). Business process reengineering; Or how to enable bottom-up participation in top-down reform program. Paper presented at the annual meeting of the European Group of Public Administration, Lisbon, Portugal.
 - Pritchard, J., & Armistead, C. (1999). Business process management - lessons from European business. *Business Process Management Journal* 5(1), 10-32.
 - Rosemann, M. & de Bruin, T. (2006). Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management. 17th Australasian Conference on Information Systems. Adelaide.
 - Rudden, J. (2007). Making the case for BPM: A benefits checklist. <http://www.bptrends.com/publicationfiles/01-07-ART-kingtheCaseforBPMBenefitsChecklist-Rudden.pdf>.
 - Saucier, A. et Y. Brunelle (1995). Les indicateurs et la gestion par résultats, Méthodologie et instrumentation, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la planification et de l'évaluation.
 - Saulquin J.Y., Maupetit C. (2004), EVA, performance et évaluation bancaire, Journée de recherche CERMAT " La performance : de la mesure à l'action ". 15 janvier 2004.
 - Siha, S.M., & Saad, G.H. (2008): "Business Process improvement: empirical assessment and extensions." *Business Process Management Journal*, 14 (6), 778–802.
 - Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking : An International Journal*, 15(5), 525-547.
 - Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., and Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Bus. Process Manag. J.* 14, 738–754.
 - Skrinjar, R., Stemberger, M. I., & Hernaus, T. (2007, June 22-25). The impact of business process orientation on organizational performance. Proceedings of informing science and information technology education joint conference, Ljubljana, Slovenia.
 - Steers, R.M. (1975), « Problems in the measurement of organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, Volume 20, p. 546-558.
-

-
- Sussan, A. P., & Johnson, W. C. (2003). Strategic capabilities of business process: Looking for competitive advantage. *Competitiveness Review*, 13(2), 46-52.
 - Tahon C., 2003. *Evaluation des performances des systèmes de production*, Paris, France.
 - Tarhan, A.; Türetken, O.; Reijers, H.A. 2015, Do mature business processes lead to improved performance? a review of literature for empirical evidence.
 - Taylor, Frederick Winslow (1965). *La direction scientifique des entreprises* (cette édition comprend aussi une traduction du témoignage de Taylor lors de sa comparution devant un comité de la Chambre des Représentants), Paris, Dunod, 309 pages.
 - Voyer, P. (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université de Québec.
 - Zaheer, A., Rehman, K.U. and Khan, M.A. (2010), “Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance”, *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 149–161.
 - Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.