

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master Professionnel en Management Par la Qualité

La mise en place de l'approche processus au sein d'un organisme non
certifié

Cas : SARL BAZICOS ALGERIE

Élaboré par : HANDA Anya

Encadré par : Dr CHAHED Amina

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

Ce projet de fin d'étude est une illustration de la mise en place de l'approche processus au sein de SARL BAZICOS pour l'aider à résoudre le manque d'interaction entre ses différents services.

Dans l'intention de réaliser le présent travail, nous avons suivi une démarche méthodologique en s'accotant sur une recherche théorique et les données de l'entreprise collectées à l'aide des entretiens ce qui nous a conduits à identifier onze processus et les classier, élaborer une cartographie des processus et établir des fiches processus. Notre principal objectif est de motiver l'entreprise ; objet de notre étude à adopter un système de management de la qualité en lui donnant quelques recommandations qui se focalisent sur la documentation en interne.

Les mots clés : approche processus, cartographie des processus, fiche processus, système de management de la qualité.

ABSTRACT

This end-of-study project is an illustration of the implementation of the process approach within SARL BAZICOS to help it solve the lack of interaction between its different departments.

With the intention of carrying out this work, we followed a methodological approach based on theoretical research and company data collected through interviews. This led us to identify eleven processes and classify them, draw up a process map and establish process sheets. Our main objective is to motivate the company, the object of our study, to adopt a quality management system by giving it some recommendations that focus on internal documentation.

Key words: process approach, process mapping, process sheet, quality management system.

المخلص

يعد مشروع نهاية الدراسة هذا توضيحًا لتنفيذ نهج العملية داخل SARL BAZICOS لمساعدتها على حل نقص التفاعل بين أقسامها المختلفة.

بقصد تنفيذ هذا العمل، اتبعنا نهجًا منهجيًا بالاعتماد على البحث النظري وبيانات الشركة التي تم جمعها من خلال المقابلات. قادنا ذلك إلى تحديد إحدى عشرة عملية وتصنيفها ، وضع خريطة العملية وإنشاء أوراق العملية. هدفنا الرئيسي هو تحفيز الشركة. موضوع دراستنا لاعتماد نظام إدارة الجودة من خلال تقديم بعض التوصيات التي تركز على الوثائق الداخلية.

الكلمات الرئيسية: نهج العملية، رسم الخرائط، ورقة العملية، نظام إدارة الجودة.

REMERCIEMENTS

Il m'est agréable d'adresser mes vifs remerciements à tous ceux qui de loin ou de près ont apporté une aide pour la réalisation de ce modeste travail.

En particulier, je tiens à exprimer mes profondes gratitudee à l'endroit :

- ❖ De Dr CHAHED Amina, l'encadrante de ce mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et recommandations.
- ❖ Des enseignants qui nous ont encadrés au cours de la formation et le personnel de l'école nationale supérieure de management.
- ❖ De ma chère maman pour son énorme soutien ainsi que mon père, mes sœurs, amis et collègues.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACCRONYMES	VIII
INTRODUCTION	I
CHAPITRE 1 : Problématique et contexte organisationnel	2
Section 1 : Problématique	4
1. Justification du choix du sujet.....	4
1.1 Raisons personnelles	4
1.2 Raisons professionnelles	4
2. identification et formulation du problème « »	4
3. intérêt de la recherche	5
3.1 Intérêt managérial	5
3.2 Intérêts opérationnels	5
Section 2 : Contexte organisationnel et plan méthodologique.....	6
1. Présentation de l'organisme d'accueil	6
2. Les dispositions de SARL BAZICOS.....	7
2.1 Ressources humaines	7
2.2 Ressources matérielles	7
2.2.1 Produits fabriqués	7
2.3 Qualité & Développement	8
3. La structure Organisationnelle de l'unité.....	9
4. Cadre méthodologique	9
4.1 Recherche documentaire	9
4.2 L'observation	9
4.3 Plan d'analyse des données.....	10
4.3.1 Analyse qualitative.....	10
Chapitre 2 : Cadre conceptuel et Revue de littérature	11
Section 1 : Revue de littérature	12
1. Historique de l'approche processus	12
2. Écrits théoriques.....	13

Section 2 : cadre conceptuel.....	14
1. Le Management de la qualité.....	14
1.1 Définition de la qualité.....	14
1.2 Le management de la qualité	15
1.2.1 Les composantes du management de la qualité	15
1.3 Les principes du mangement de la qualité.....	17
1.3.1 Principe de l'orientation client.....	17
1.3.2 Principe de leadership	17
1.3.3 Principe de l'implication du personnel	18
1.3.4 Principe de l'approche processus.....	18
1.3.5 Principe de l'amélioration.....	19
1.3.6 Principe de la prise de décision fondée sur des preuves	20
1.3.7 Principe de management des relations avec les parties intéressées	20
2. Origine et définition du concept processus	20
2.1 Origine du mot processus.....	20
2.2 Définition d'un processus	20
2.2.1 Caractéristiques d'un processus	21
2.2.2 Représentation graphique d'un processus.....	21
2.3 Les catégories de processus	21
2.3.1 Les processus de management, appelés aussi processus de pilotage, de direction.....	22
2.3.2 Les processus de réalisation, appelés aussi processus opérationnels, processus à valeur ajoutée client, processus cœur de métier.....	22
2.3.3 Les processus support, appelés aussi processus de soutien, processus ressources	22
2.4 L'interaction entre les trois types de processus	22
3. L'approche processus : clarification	23
3.1 Définition de l'approche processus.....	23
3.2 Qu'est-ce que l'approche systémique	23
3.3 la mise en œuvre de l'approche processus	24
3.4 Manager les processus	24
CHAPITRE 3 : Résultats et discussions	26
Section 1 : Résultats de l'étude	27
1. Compréhension de système de management de l'organisme.....	27
Alors nous nous posons déjà la question, où sont les processus ?	28
2. Identification des processus	28

3. Sélectionner les processus clés :	29
4. Cartographie des processus	30
5. Fiche processus	32
Section 2 : Discussion et recommandations.....	36
1. vérification des hypothèses	36
2. Recommandations.....	37
CONCLUSION.....	38
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	40
Annexe A : guide d'entretien	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les composants du management de la qualité

Tableau 2 : Matrice SWOT du système de management de BAZICOS

Tableau 3 : processus identifiés

Tableau 4 : codification des processus

Tableau 5 : matrice d'analyse de la contribution des processus

Tableau 6 : les interactions entre les processus

Tableau 7 : fiche processus de direction

Tableau 8 : fiche processus de fabrication

Tableau 9 : Fiche processus de commercial et vente

Tableau 10 : Fiche processus de ressources humaines

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : situation géographique de BAZIOCS

Figure 2 : organigramme de l'entreprise BAZICOS

Figure 3 : Cycle du changement des processus

Figure 4 : Roue de Deming

Figure 5 : représentation d'un processus

Figure 6 : l'interaction entre les processus

Figure 7 : les étapes de la mise en place de l'approche processus

Figure 8 : cartographie des processus

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACCRONYMES

AFNOR : association française de normalisation.

CA : Chiffre d'affaire.

HSE : hygiène, sécurité, environnement.

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

PDCA: **plan**, do, check, act.

PDG : président directeur général.

SARL : société avec responsabilité limitée.

SMQ : système de management de la qualité.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

INTRODUCTION

Introduction

L'industrie de la parfumerie-cosmétique en Algérie est relativement porteuse et concurrentielle. Elle est aujourd'hui en constante progression suite aux nouvelles tendances de beauté qui envahissent notre quotidien. Ce secteur enregistre une forte demande sur les produits présents dans le marché national, de ce fait les entreprises se doivent de trouver des méthodes innovantes à fin de satisfaire les exigences des clients.

Dans ce contexte où l'organisme cherche à développer son mode organisationnel dans un système d'échange et de concurrence qui ne cesse de s'élargir et de s'intensifier. Le management par la qualité joue un rôle incontournable, ce mode de gestion est devenu une nécessité de nos jours, grâce aux avantages qu'il apporte à tous les facteurs qui composent l'entreprise (produits, services, clients, parties prenantes...). Le management par la qualité est constitué de plusieurs principes dont l'approche processus ; un concept destiné à améliorer le fonctionnement de l'organisme.

L'approche processus est considérée comme un atout puissant sur lequel l'entreprise s'épaule pour augmenter sa position concurrentielle globale. Elle est devenue essentielle pour fournir des produits conformes aux exigences des clients et satisferont leurs besoins. Ce qui a encouragé un nombre important d'entreprises dont l'entreprise BAZIOCOS de se lancer dans cette approche à fin de garantir sa pérennité et compétitivité. Néanmoins, Il existe encore des entreprises qui n'optent pas pour cette méthode, ce qui cause un retardement au rythme accéléré de la compétition.

L'approche processus est préconisée dans la plupart des normes de la série ISO notamment dans la dernière norme ISO 9001 v 2015 système de management de la qualité qui renforce l'adoption de l'approche processus et met les processus au cœur des organisations en renforçant leur efficacité.

Cette étude porte sur le cas de l'entreprise BAZICOS, spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation des produits parfumeries & cosmétiques et produits d'entretien domestique. Cette entreprise ne dispose pas de démarche qualité ce qui a causé un manque d'interactions entre ses différents services et départements d'où le choix de ce thème : **«la mise en œuvre de l'approche processus au sein d'un organisme non certifié : le cas de SARL BAZICOS»**.

CHAPITRE 1 : Problématique et contexte organisationnel

Chapitre 1 : Problématique et contexte organisationnel

L'approche processus fait appel à tous les membres de l'entreprise principalement les responsables pour unir leurs compétences et expertises à l'aide des ressources disponibles en vue de satisfaire ses clients.

Nous allons évoquer dans ce chapitre tout ce qui nous a conduit à aborder ce sujet et comment sommes-nous arrivés à la formulation de la problématique en développant la présentation de l'entreprise BAZICOS qui œuvre dans le monde des parfums, des cosmétiques et des produits d'entretien.

Section 1 : Problématique

1. Justification du choix du sujet

Le sujet traité dans cette étude est choisi pour des raisons personnelles et professionnelles expliquées ci-dessus.

1.1 Raisons personnelles

Pour une première étape vers la pratique, nous avons jugé utile que l'approche processus peut aider à mettre en œuvre les connaissances théoriques acquises lors du parcours scolaire.

1.2 Raisons professionnelles

L'entreprise BAZICOS souffre d'un manque de transversalité entre ses différents départements ce qui suscite une incoordination du travail. L'approche processus vise à résoudre ce problème en décomposant les activités étape par étape pour en étudier leur fonctionnement et interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise et générer un modèle fonctionnel commun.

2. identification et formulation du problème

Toute entreprise quelque soit son domaine souhaite rester dans la course de la compétitivité et dominer le marché où elle exerce son activité principale. Pour ce faire, il est capital d'adopter un bon système de management de la qualité dont l'élément phare est l'approche processus.

La norme ISO 9001 v 2015 du système de management de la qualité « exigences » nous explique que l'approche processus c'est l'identification et le management méthodique des processus utilisés dans un organisme et plus particulièrement les interactions de ces processus. L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente des relations entre les processus au sein d'un système, ainsi que leurs combinaisons.

Afin de pouvoir résoudre efficacement les problèmes rencontrés notamment sur le manque d'interaction surtout quand il s'agit d'une organisation qui veut se lancer nouvellement dans cette

Chapitre 1 : Problématique et contexte organisationnel

approche sans expérience préalable comme dans le cas de l'entreprise BAZICOS, ceci nécessite la responsabilisation de tous les acteurs et toute une démarche en parallèle. Ce qui nous mène à poser la question suivante :

- comment mettre en place une approche processus dans une entreprise non certifiée ?

De cette question centrale, découlent les questions suivantes :

- l'organisation des activités peut-elle être structurée en processus dans l'entreprise BAZICOS ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées sur le terrain ?
- Quels sont les avantages tirés suite à la mise en place de l'approche processus ?

Notre étude est basée sur les hypothèses suivantes :

- L'approche processus est applicable dans une entreprise sans expérience préalable dans le domaine de la qualité.
- L'approche processus favorise les interactions entre les processus.

3. intérêt de la recherche

3.1 Intérêt managérial

Notre étude vise à contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise BAZICOS travaillant avec un mode de management collaboratif.

3.2 Intérêts opérationnels

Les intérêts opérationnels sont :

- Identifier tous les processus nécessaires de l'organisme.
- Identifier pour certains processus les données d'entrée et les données de sortie.
- Déterminer les interactions entre les processus.
- Identifier les processus clés.
- Réaliser la cartographie des processus.

Chapitre 1 : Problématique et contexte organisationnel

Section 2 : Contexte organisationnel et plan méthodologique

1. Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise dans la présente étude s'agit de la SARL BAZICOS ALGERIE. Son domaine d'activité est le développement, la fabrication et la commercialisation des produits de parfumerie & cosmétique et des produits d'entretien.

Activant depuis 1982, les établissements BAZIZ sont devenus le 24 Mai 2010 la « Sarl BAZICOS ALGERIE » qui est aujourd'hui l'un des plus importants fabricants de produits aérosols dans la parfumerie, les cosmétiques et les produits d'entretien domestiques.

Forte d'une expérience de plus de 30 ans, BAZICOS par des efforts résolument tournés vers l'avenir est actuellement une entreprise en pleine expansion. C'est ainsi qu'elle a pu constituer un potentiel de production important alliant la technologie aux compétences du personnel.

Sa gamme de production toujours renouvelée pour mieux répondre aux exigences du marché lui a permis d'augmenter et de fidéliser un nombre de plus en plus grand de clients.

Figure 1 : situation géographique de BAZIIOCS



Source : www.bazicos-dz.com

Chapitre 1 : Problématique et contexte organisationnel

2. Les dispositions de SARL BAZICOS

2.1 Ressources humaines

C'est une équipe jeune et dynamique. Soixante-dix (70% de l'effectif) sont âgés de moins de 30 ans. C'est aussi une équipe où l'élément féminin a toute sa place puisqu'il constitue plus que les 2/3 de l'effectif.

L'équipe de BAZICOS est animée par une volonté très forte de satisfaire davantage ses clients tous les jours.

2.2 Ressources matérielles

Les équipements de dernière génération permettent d'obtenir un haut niveau de qualité des produits en même temps de respecter l'environnement. La conduite et la maintenance sont assurées par un personnel hautement qualifié.

Les capacités totales installées sont de 80000 boitiers/ jour pour la forme aérosol et 150000 flacons/jour pour la forme liquide (une seule équipe) ce qui permet à l'entreprise de répondre rapidement à la demande actuelle de sa clientèle. Pour faire face à la croissance de la demande, un plan de développement de nouvelles capacités de production est en cours de réalisation.

L'infrastructure du système de distribution est constituée principalement par des magasins de stockage totalisant plus 20000 m² et une flotte de plus de 10 véhicules utilitaires.

2.2.1 Produits fabriqués

Voici les différents produits fabriqués par BAZICOS :

- Déodorant femme.
- Déodorant homme.
- Eau de toilette femme.
- Eau de toilette homme.
- Eau de Cologne.
- Coffret de parfum.
- Home care :
 - ✓ désodorisant d'ambiance.
 - ✓ Insecticides.
 - ✓ Polish meuble.
 - ✓ Produits pour la cuisine.

Chapitre 1 : Problématique et contexte organisationnel

2.3 Qualité & Développement

Le laboratoire n'a pas que le contrôle pour seule vocation car il assure toute une série d'activités entrant dans le cadre de l'amélioration des produits déjà fabriqués mais aussi du développement de nouveaux produits. C'est ainsi que sont assurés :

- Les essais de formulation
- les tests de stabilité
- Le suivi de la sous-traitance des analyses toxicologiques
- La veille réglementaire et normative se rapportant aux activités et produits de BAZICOS dont le souci premier est de respecter très scrupuleusement les exigences réglementaires et particulièrement :
 1. Le décret exécutif 97-37 du 14 janvier 1997 définissant les conditions et les modalités de fabrication, de conditionnement, d'importation et de commercialisation, sur le marché national, des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, modifié et complété par le décret exécutif n° 10-114 du 18 avril 2010.
 2. Le décret exécutif 97-254 du 08 juillet 1997 relatif aux autorisations préalables à la fabrication et à l'importation des produits présentant un risque particulier, venant en application des dispositions de la loi 89-02 du 07 février 1989 abrogée et remplacée par la loi 09-03 du 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes.

3. La structure Organisationnelle de l'unité

Figure 2 : organigramme de l'entreprise BAZICOS



Source : document fourni par l'entreprise

4. Cadre méthodologique

4.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire constitue le point de démarrage de chaque étude. Nous avons consulté toutes les sources disponibles ayant un lien avec les concepts de notre sujet principalement les ouvrages, les articles, sites internet, mémoires, thèses de doctorat...

4.2 L'observation

Dans cette étape, nous avons observé des activités, des tâches et des comportements se déroulant dans l'organisation où nous effectuons notre stage, pendant une période de temps délimitée. L'observation consiste à observer tout ce qui se passe sur le terrain en rapport surtout avec le sujet étudié.

Chapitre 1 : Problématique et contexte organisationnel

4.3 Plan d'analyse des données

4.3.1 Analyse qualitative

Afin de pouvoir réaliser cette étude nous nous sommes appuyés sur l'analyse qualitative qui nous permettra de collecter les données dont nous avons besoin à travers les guides d'entretiens indiqués dans l'annexe A.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel et Revue de littérature

Le présent chapitre traite l'aspect théorique qui s'étalera sur tous les points essentiels et les définitions de bases relatifs à ce sujet.

Section 1 : Revue de littérature

Toute recherche conceptuelle impose une certaine compréhension des concepts, ce qui nous impose à revenir un peu en arrière et piocher dans l'historique du sujet traité et évaluer le développement de la recherche de ce dernier.

1. Historique de l'approche processus

Jusqu'à l'aube des années 70, beaucoup d'entreprises sont organisées selon un modèle de type Taylorien, adaptées à un environnement où la demande est supérieure à l'offre. A cette période, la structure organisationnelle des entreprises était cloisonnée. Les différents services d'une même entreprise ne communiquent pas régulièrement les uns avec les autres. Ce mode de fonctionnement vertical bien qu'il crée plusieurs problèmes tels que l'inefficacité et l'absence de motivation chez les employés ne représentait pas un obstacle à cet époque car les produits se vendent bien et les actionnaires sont satisfaits.

Des années après et suite aux changements économiques, beaucoup d'entreprises ont été dans l'obligation de repenser à leur mode de gestion d'où la naissance de l'approche processus qui se situe dans la qualité. D'après BRANDENGUNG & WOJTNIA (2003, p45) l'approche processus a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser (modéliser) une activité dans le but de l'informatiser. L'approche processus comme méthode d'organisation, de management ou de consulting date de la fin des années 80. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté.

La méthode est relativement simple. Nous commençons par identifier l'enchaînement des activités (que nous allons appeler processus) que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui satisfait cette demande. Ensuite, nous déterminons, processus par processus, l'organisation et les moyens nécessaires. Le tout sans tenir compte de l'organisation actuelle de l'entreprise, que nous allons « reconcevoir » pour donner à chaque processus les moyens dont il a besoin.

Suite à la propagation de l'approche processus dans le monde des entreprises, un public d'étudiants, de chercheurs et de managers s'intéresseront à cette méthode d'analyse ou modélisation. C'est pour cela d'ailleurs qu'en 1998, le concept est intégré au projet de la norme ISO 9001 v 2000 du système de management de la qualité.

2. Écrits théoriques

Plusieurs auteurs et chercheurs se sont intéressés à l'approche processus, nous allons citer quelques uns tout en suivant une chronologie de leurs avancées théoriques par rapport au thème abordé dans cette étude.

Bertalanffy (1951) qui est un chercheur autrichien ayant émigré aux Etats-Unis, énonce un concept novateur de "complexe d'éléments en interaction" posant les bases de l'approche Processus.

L'idée de son article insinue l'application d'un système de processus au sein d'un organisme en désignant toutes les activités qui participent à l'opération de transformation des données d'entrée en données de sortie. Le principe dans ce cas n'est pas juste un travail qui consomme du temps et de la ressource. Il est plutôt orienté vers un seul chemin en vue d'obtenir les résultats souhaités. De Rosnay (1975, p101) l'a bien indiqué dans la définition suivante :

“Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but“.

Le but dont parle cet auteur est préalablement défini par la direction, ne peut se réaliser sans la participation de tous ses acteurs.

Selon la norme ISO 90001 v 2000 “Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur aptitude au profit de l'organisme d'où la nécessité de sensibiliser l'ensemble du personnel d'une façon adaptée à la culture et à la spécificité de l'organisme“.

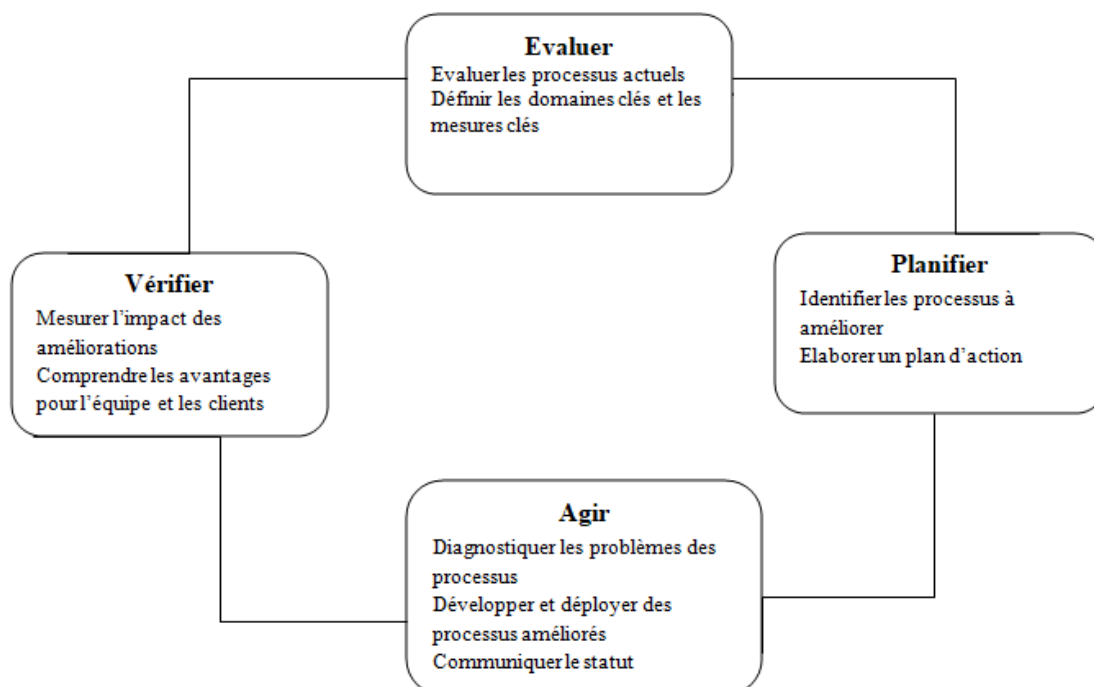
Nous pouvons bien noter que l'approche processus s'applique dans une entreprise ayant la notion de transversalité, mais la question qui se pose, comment peut-elle adopter cette approche dans un environnement où plusieurs facteurs y représentent une certaine influence.

Demeestère (1995) peut répondre à cette question en explicitant quelques points essentiels :

- Prendre en compte le point de vue du client,
- Rendre l'entreprise plus flexible et capable de s'adapter dans un univers incertain,
- Maitriser les performances (coûts délais qualité_ ou toute autre caractéristique) permettant de se différencier des concurrents et de satisfaire les demandes d'un segment de clientèle.

En effet, toute la démarche est pour assurer la satisfaction du client car celui-ci est bel et bien placé au centre de chaque organisation qui vise à s'imposer dans le marché. Voici le cycle de changement des processus qui décrit les étapes d'un programme d'amélioration donnée par la figure ci- dessous :

Figure 3 : Cycle du changement des processus



Source : www.researchgate.net

Dans une perspective de gestion de la qualité, l'approche processus se focalise donc sur les axes suivants :

- comprendre et satisfaire les exigences,
- considérer les processus en termes de valeur ajoutée,
- mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Section 2 : cadre conceptuel

1. Le Management de la qualité

1.1 Définition de la qualité

La notion de la qualité est attribuée à une multitude de définitions, nous avons choisi celle de la norme ISO 9000 v2000. Il s'agit de l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques de

produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et d'autres parties intéressées.

Cette description inclut aussi des piliers primordiaux à prendre en compte qui sont l'environnement, la société et l'économie.

1.2 Le management de la qualité

Le management de la qualité consiste à superviser toutes les activités et tâches qui doivent être accomplies pour maintenir un niveau d'excellence souhaité. Cela comprend la détermination d'une politique de qualité, la création et la mise en œuvre de la planification et de l'assurance qualité, ainsi que le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité. Elle est également appelée gestion de la qualité totale (TQM) qui est selon Brilman & Hérard (2011, p296) "une philosophie du management et un ensemble de méthodes et d'outils. Le point capital de cet ensemble de concepts et de pratiques, c'est qu'il n'est pas figé, mais évolutif, grâce à la participation de nombreuses entreprises à un effort de rénovation et de diffusion dans le cadre d'instances nombreuses".

1.2.1 Les composantes du management de la qualité

Le tableau ci-dessous nous donnera quelques explications des termes relatifs au management de la qualité ainsi ceux des termes cités dans le paragraphe précédent.

Tableau 1 : les composantes du management de la qualité

Le management de la qualité	
Démarche qualité	<ul style="list-style-type: none"> • La démarche qualité est l'organisation de la qualité en général. • Elle a pour objectif d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.
Système qualité	<p>Le système qualité regroupe tous les documents concernant la gestion de la qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la démarche qualité, • les certifications, • les normes, • les règlementations, • les référentielles qualités, • et le manuel qualité.
Audit qualité	<ul style="list-style-type: none"> • L'audit qualité est une évaluation de l'entreprise. • L'audit qualité permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints et donner lieu à une certification ou une normalisation et à l'amélioration continue.
Contrôle qualité	<p>Le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.</p>
Assurance qualité	<p>L'assurance qualité est un document où sont notés les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes employées pour la gestion de la qualité.</p>
Charte qualité	<p>Une charte qualité est un texte court et simple qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise.</p>

Source : www.qualite.ooreka.fr

1.3 Les principes du management de la qualité

Le management, c'est à la fois diriger, organiser, gérer, faire fonctionner avec succès un organisme. Pour réussir ce pilotage, il faut d'abord l'orienter (donner une direction), puis contrôler méthodiquement (mesurer) ce qui se passe, afin de pouvoir réagir (corriger, rectifier), pour rester dans la bonne direction.

Dans le cadre du système de management de la qualité, l'entretien de ce système doit garantir l'amélioration continue des performances, tout en répondant aux besoins et aux attentes de tous les acteurs.

La norme ISO 9000 v 2000 a désignée les sept principes de management de la qualité qui sont :

1. orientation client ;
2. leadership ;
3. implication du personnel ;
4. approche processus ;
5. amélioration continue ;
6. prise de décision fondée sur des preuves ;
7. Management des relations avec les parties intéressées.

1.3.1 Principe de l'orientation client

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000 :

“Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes“.

Être orienté client, c'est répondre aux besoins explicites et implicites des clients en leur fournissant des produits et services adaptés à leurs exigences. Cela introduit la nécessité des organismes d'être en veille permanente à l'écoute du marché.

Le client représente la priorité de l'organisme. Il faut donc anticiper ses attentes car l'objectif final n'est pas de le satisfaire seulement mais plutôt de parvenir à terme à le fidéliser.

1.3.2 Principe de leadership

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000 :

“À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualités de l'organisme“.

Ce principe renvoie à la notion de l'exemplarité, c'est-à-dire la direction se charge de créer un environnement propice dans lequel le personnel contribue à l'évolution du système de management de la qualité ainsi à son efficacité et de démontrer son engagement dans l'amélioration continue de l'organisme.

C'est à la direction de :

- ✓ Définir une stratégie à suivre,
- ✓ Définir des objectifs à atteindre,
- ✓ Assurer la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs,
- ✓ Impliquer le personnel.

1.3.3 Principe de l'implication du personnel

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000 :

“Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur“.

Le noyau d'un organisme est les personnes qui le composent. Il convient donc de s'assurer de leur implication et motivation ce qui s'inscrit dans les préoccupations principales de la direction.

Pour améliorer et favoriser l'efficacité du personnel, il faut donc :

- ✓ Reconnaître la valeur ajoutée de chaque employé qu'il représente dans l'organisme,
- ✓ Définir des objectifs motivants et responsabilisant,
- ✓ Vérifier que chacun dispose des habilitations requises pour réaliser les tâches qui lui sont confiées,
- ✓ Développer les compétences personnelles ce qui améliorera les compétences de l'organisme dans son ensemble.

1.3.4 Principe de l'approche processus

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000 :

“Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent“.

Ce quatrième principe est celui que nous avons élaboré dans cette étude grâce aux avantages qu'il apporte dans une entreprise. L'approche processus considère l'activité de l'organisme comme

un ensemble de sous-activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre.

Cette méthode permet donc de :

- ✓ Avoir une vision globale de la structure et extraire les axes d'améliorations,
- ✓ Favoriser la communication au sein de l'organisme,
- ✓ Travailler de façon transversale,
- ✓ Se focaliser sur les résultats,
- ✓ Mesurer la performance et l'efficacité des processus.

1.3.5 Principe de l'amélioration

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000

“Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration“

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation. Il s'agit de mettre sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre. Tandis que la notion de la qualité va de pair avec l'amélioration continue, le cycle PDCA roue de Deming serait un parfait outil pour conserver le niveau de performance illustré dans le schéma suivant :

Figure 4 : Roue de Deming



Source : www.certification-qse.com

La roue de Deming consiste à reproduire continuellement ces quatre étapes pour mener des actions. Elle est l'un des éléments primordiaux de l'amélioration continue.

1.3.6 Principe de la prise de décision fondée sur des preuves

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000 :

“Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés“.

La prise de décision repose sur la rationalité du décideur qui doit impérativement et objectivement s'appuyer sur des données et preuves fiables. Il existe plusieurs éléments qui peuvent aider à prendre une décision en l'occurrence les indicateurs clés de performance.

1.3.7 Principe de management des relations avec les parties intéressées

Enoncé de la norme ISO 9000 v 2000 :

“Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires“.

Les parties intéressées sont tous les acteurs avec qui l'entreprise est amenée à collaborer notamment ses fournisseurs, partenaires et autres partenaires commerciaux. L'objectif final de ce principe est d'obtenir des performances durables.

2. Origine et définition du concept processus

2.1 Origine du mot processus

Il faut savoir d'où vient le mot processus. Selon Requin & Morley-Meggen (2017, p34) le processus tire sa définition du latin pro (« dans le sens... ») Et (« aller, marcher »). Il évoque donc une notion de mouvement, d'orientation, de direction vers laquelle tendre, et il fait penser à quelque chose de fluide, de dynamique, qui se construit, qui est en action, qui vit, qui se développe, évolue. En bref, tout le contraire des notions de bureaucratie, d'immobilisme et d'administratif que beaucoup lui attribuent.

2.2 Définition d'un processus

Le processus est un ensemble d'activités qui transforme des éléments entrants en éléments sortants. Le processus est le quoi faire et il ne faut pas le confondre avec le procédé qui est la façon de faire une tâche. Yvon (2003, p31) a donné plus de précision sur le processus à travers

son écriture suivante : l'association du travail des hommes avec du matériel, des matières premières, de l'énergie, etc., permet à une entreprise de réaliser des prestations ou des produits. Il y a là des ressources (très sommairement des personnes, de l'argent et des machines) et des données d'entrée (des fournitures achetées) qui permettent de produire des biens matériels ou immatériels.

2.2.1 Caractéristiques d'un processus

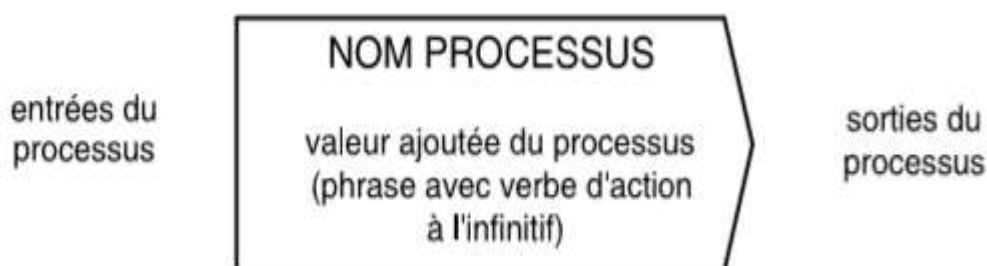
Un processus est caractérisé par :

- ✓ un nom,
- ✓ des entrées,
- ✓ des sorties,
- ✓ une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

2.2.2 Représentation graphique d'un processus

La représentation graphique d'un processus se réalise de la façon suivante

Figure 5 : représentation d'un processus



Source : Brandengung & Wojtnia (2003, p22)

2.3 Les catégories de processus

Il existe trois catégories de processus, nous pouvons les appeler aussi famille de processus. Selon Cattani, Idrissi et Knockaert (2008) les processus sont classés comme suit :

2.3.1 Les processus de management, appelés aussi processus de pilotage, de direction

Ces processus permettent principalement : de conduire et guider l'organisme pour améliorer sa capacité à évoluer positivement, de vérifier si les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs poursuivis, d'anticiper sur l'environnement. Nous pouvons citer comme exemple les processus suivants :

- ✓ Définir et déployer la stratégie.
- ✓ Piloter les activités.
- ✓ Manager l'amélioration continue

2.3.2 Les processus de réalisation, appelés aussi processus opérationnels, processus à valeur ajoutée client, processus cœur de métier

Ces processus contribuent directement à la réalisation des produits depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit. Nous pouvons citer comme exemple, dans le cas d'une entreprise industrielle, les processus suivants :

- ✓ Développer un produit,
- ✓ Vendre un produit,
- ✓ Approvisionner un client,
- ✓ Fournir les services associés aux produits.

2.3.3 Les processus support, appelés aussi processus de soutien, processus ressources

Ces processus contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

Nous pouvons citer comme exemple, pour une entreprise industrielle, les processus suivants :

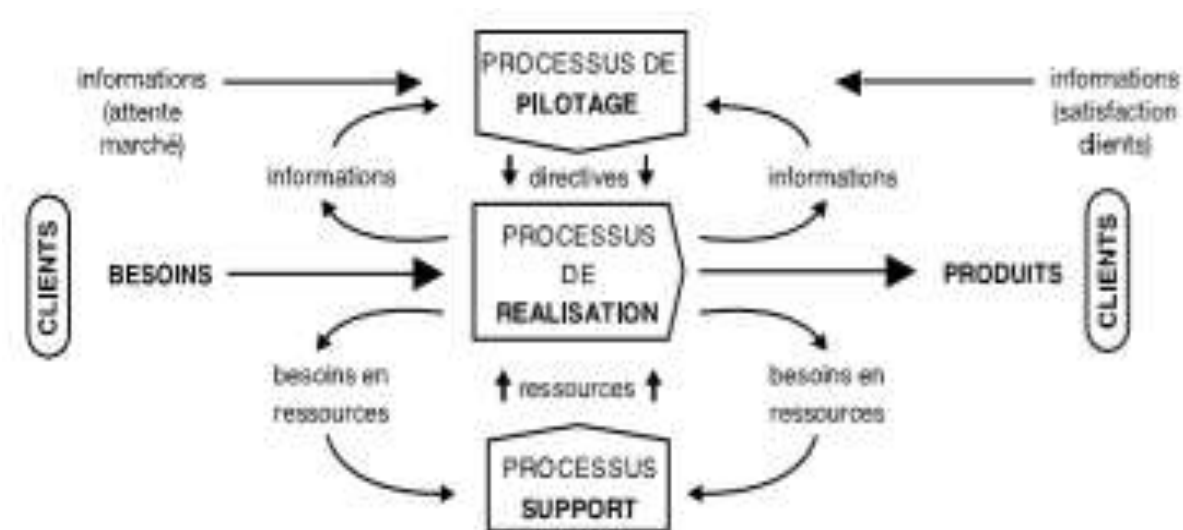
- ✓ Administrer le personnel,
- ✓ Dispenser des formations,
- ✓ Gérer le système d'information,
- ✓ Financer les investissements,
- ✓ Acheter.

2.4 L'interaction entre les trois types de processus

Les interactions entre les processus ou les familles de processus se caractérisent par la définition des échanges de données, de produits, et des moyens également. En effet, le principe de l'approche processus est la description méthodique d'un organisme à travers la corrélation entre toutes les activités. Les interactions sont décrites dans un document appelé matrice ou grille d'interaction de processus.

Après avoir donné une définition à chaque famille de processus, nous allons voir les interactions entre ces dernières à travers la schématisation suivante :

Figure 6 : l'interaction entre les processus



Source : Brandengung et Wojtnia (2006, p56)

3. L'approche processus : clarification

3.1 Définition de l'approche processus

D'après Longin & Henri (2008, p11) l'approche processus peut être définie comme l'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquences d'activités – appelées processus – dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients

L'approche processus désigne aussi l'application d'un système de processus au sein d'un organisme. L'approche processus et l'approche systémique sont très proches et fortement liées.

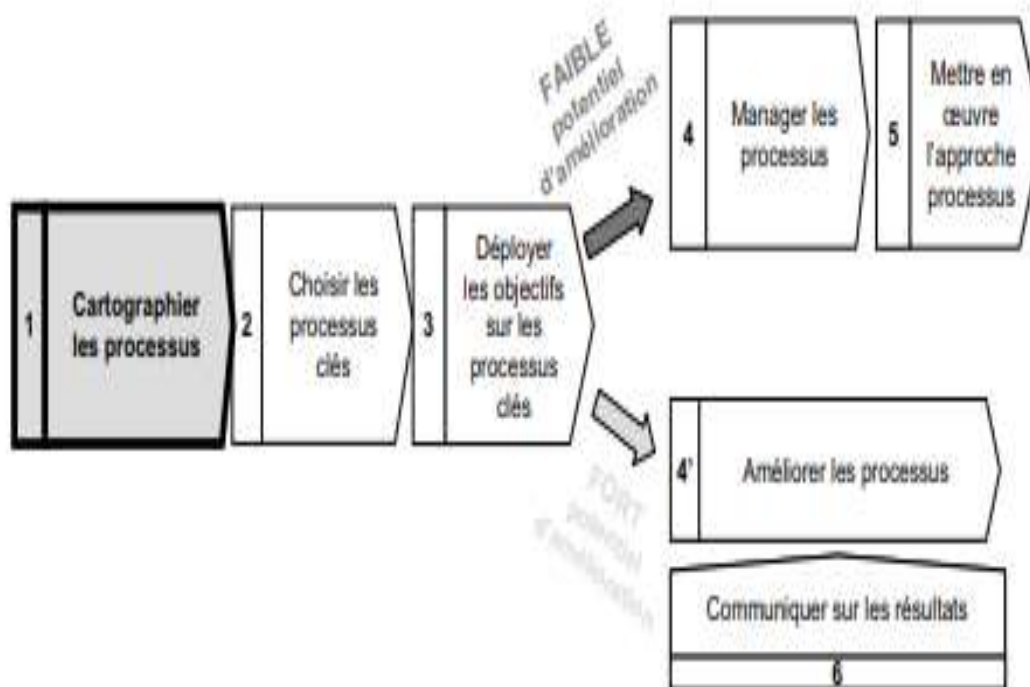
3.2 Qu'est-ce que l'approche systémique

L'approche processus intègre la notion de processus liés entre eux dans leur fonctionnement. Lorsqu'on considère l'ensemble des processus on parle de système. Selon Yvon (2006, p214) L'approche processus demande d'aborder l'organisme avec une vue plus globale, systémique. Aujourd'hui, la plupart des dysfonctionnements proviennent des interfaces entre les éléments (les sous-systèmes) qui constituent un organisme. Il convient donc de considérer maintenant un organisme comme un ensemble de processus (de sous-systèmes) corrélés qu'il s'agit de maîtriser.

3.3 La mise en œuvre de l'approche processus

Pour pouvoir instaurer une approche processus dans un organisme, il faut passer par plusieurs étapes. Nous avons choisi ce schéma parmi d'autres pour expliquer brièvement la marche à suivre :

Figure 7 : les étapes de la mise en place de l'approche processus



Source : www.boutique.afnor.org

3.4 Manager les processus

Pour manager les processus, il faut d'abord mettre le client comme préoccupation principale de tous les acteurs composant l'entreprise. Le but est d'améliorer la performance globale de l'entreprise à travers les deux éléments suivants :

- ✓ **La maîtrise des processus** : Elle consiste à décrire les activités du processus, ses objectifs et définir ses responsables en utilisant des mesures pour obtenir les résultats souhaités.
- ✓ **L'amélioration des processus** : l'amélioration des processus ou optimisation des processus, consiste en l'analyse du processus tel qu'il est en ce moment pour détecter les inefficacités et les activités qui peuvent être réalisées d'une meilleure manière. Il existe une infinité d'outils d'amélioration des processus, en voici deux :

- **Le Diagramme d'Ishikawa (cause à effet)** : c'est un outil d'analyse qui permet d'obtenir les motifs qui peuvent détecter un effet indésirable est les causes qui les provoquent.
- **La méthode des 5 pourquoi** : cette méthode consiste à se poser la question « Pourquoi ? » cinq fois de suite pour arriver à la cause racine du problème et l'éradiquer.

CHAPITRE 3 : Résultats et discussions

Chapitre 3 : Résultats et discussions

Ce dernier chapitre reflète notre travail pratique. Il comprend deux parties, la première est constituée d'une analyse du contexte et les résultats obtenus de l'analyse qualitative quant à la deuxième partie, elle est consacrée pour la discussion des résultats obtenus à la fin de notre étude.

Section 1 : Résultats de l'étude

1. Compréhension de système de management de l'organisme

Le système de management est l'art de manager et cela diffère d'une entreprise à une autre. Lacolare, Lorek (2011, p17) ont indiqué que le système de management est cet ensemble juste nécessaire et suffisant qui permet le management cohérent, performant et coordonné visant un objectif cible commun.

Pour comprendre le système de management de BAZICOS, nous nous sommes appuyés sur la matrice SWOT pour l'analyse interne.

Tableau2 : Matrice SWOT du système de management de BAZICOS

Forces	Faiblesses
Personnel dynamique et compétent L'un des Leader nationaux de production cosmétique Algérienne Présence sur le marché Produits diversifiés (Déodorant femme/homme, polish meuble, eau de Cologne...)	Manque d'interactions entre les différents services Travail informel système d'information faible Manque de documentation Personnel non motivé Absence de fiche de poste Absence de procédure Qualité moyenne de produits Manque de sécurité de travail
Opportunité	Menaces
Connaissance du marché pour le produit de l'entreprise principal	Perte des compétences Chute des prix en raison d'un excès de la production Employés exposés au danger.

Source : élaboré par nous même

D'après cette analyse, nous avons déduit que les menaces et risques identifiés sont le résultat de l'absence remarquable d'un système de management de la qualité. Parce que ce dernier ne laissera pas d'espace pour ce type d'inconvénients qui freinent le développement de l'entreprise BAZICOS dans le marché national et lui bloque les portes vers le marché international.

Alors nous nous posons déjà la question, où sont les processus ?**2. Identification des processus**

L'identification des processus constitue une phase essentielle de l'implantation d'une approche processus. Nous nous sommes basés sur l'organigramme de l'entreprise et l'observation sur le terrain pour dessiner le tableau ci-dessous en passant d'abord par les étapes suivantes :

- ✓ Recenser les activités ;
- ✓ Transformer les services et sous-services en processus ;
- ✓ Classer chaque processus dans la famille de processus qui lui correspond.

Tableau3 : processus identifiés

N	Nom du processus	Catégorie des processus		
		Management	Réalisation	Support
1	Direction	x		
2	Fabrication		x	
3	Conditionnement		x	
4	Contrôle qualité		x	
5	Commercial et vente		x	
6	Gestion des stocks		x	
7	Maintenance			x
8	Gestion financière			x
9	Ressources humaines			x
10	ingénierie chimique			x
11	HSE			x

Source : élaboré par nous même

La codification est une technique pratique pour mieux représenter les processus à l'aide des codes qui seront partagés et compris par l'ensemble du personnel.

Tableau 4 : codification des processus

N	Nom du processus	Code
1	Direction	M1
2	Fabrication	R1
3	Conditionnement	R2
4	Contrôle qualité	R3
5	Commercial et vente	R4
6	Gestion des stocks	R5
7	Maintenance	S1
8	Gestion financière	S2
9	Ressources humaines	S3
10	ingénierie chimique	S4
11	HSE	S5

Source : élaboré par nous même

3. Sélectionner les processus clés :

Il s'agit d'identifier les processus les plus significatifs pour l'organisme. Un processus clé, quelque soit son type, contribue majoritairement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Connaître ces processus s'avère donc essentiel pour mener en priorité les actions nécessaires à leur amélioration.

La matrice ci-dessous nous aide à visualiser l'impact des processus sur l'atteinte des objectifs généraux selon certain critères.

Tableau 5 : matrice d'analyse de la contribution des processus

Processus Critères	M1			R1			R2			R3			R4			R5			S1			S2			S3			S4			S5											
	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-									
Contribution au chiffre d'affaire	x			x			x						x	x					x			x			x						x						x					
Fondamental pour la pérennité de l'entreprise	x			x			x						x						x			x			x						x						x					
Impact sur la satisfaction du client	x			x			x			x						x						x			x						x									x		
	3	0	0	3	1	0	0	3	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	3	0	0	3	0	2	1	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3			

Source : élaboré par nous même

Chapitre 3 : Résultats et discussions

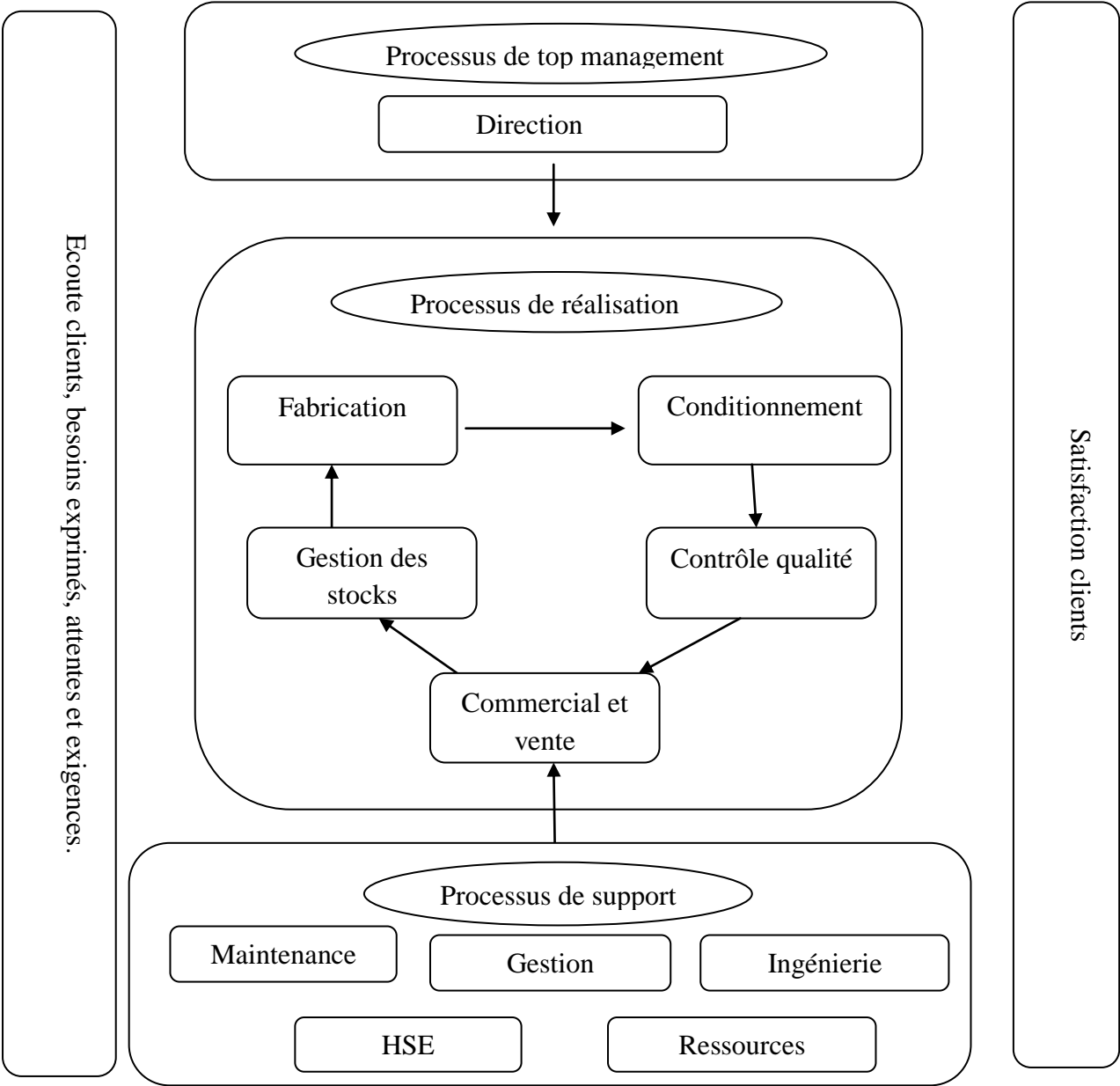
A partir de cette matrice, nous avons identifié cinq processus clés qui sont :

- ✓ Processus de direction
- ✓ Processus de fabrication
- ✓ Processus commercial et vente
- ✓ Processus contrôle qualité

4. Cartographie des processus

Il s'agit de la représentation graphique formalisée d'un ou de plusieurs processus. La cartographie est liée à l'analyse des processus, car elle permet de modéliser et de représenter les liens entre les processus.

Figure8 : cartographie des processus



Source : élaboré par nous même

Chapitre 3 : Résultats et discussions

Les interactions entre les processus définies auparavant sont expliquées dans le tableau suivant :

Tableau 6 : les interactions entre les processus

	M1	R1	R2	R3	R4	R5	S1	S2	S3	S4	S5
M1		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
R1	x			x	x	x	x	x	x	x	x
R2	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
R3	x	x	x		x		x			x	x
R4	x	x	x			x	x	x	x		
R5	x	x	x		x		x	x			
S1	x	x	x		x	x		x	x	x	x
S2	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
S3	x	x		x	x	x	x	x		x	x
S4	x	x		x	x						x
S5	x	x			x						

Source : Elaboré par nous même

Les codifications dans ce tableau font référence aux initiaux des trois familles de processus (Management, Réalisation, Support), nous les avons mieux expliqué dans le tableau 4.

5. Fiche processus

La fiche processus regroupe tous les éléments qui décrivent de façon exhaustive un processus.

Elle constitue en quelque sorte la carte d'identité d'un processus.

Pour notre cas, nous avons choisi de décrire :

- ✓ Le processus de direction pour la famille de top management,
- ✓ Le processus de fabrication et le processus de commercial et vente pour la famille de réalisation,
- ✓ Le processus de RH pour la famille support.

Tableau 7 : fiche processus de direction

Processus de direction	
Finalité du processus : définir la stratégie de l'entreprise et planification des plans d'actions	
Pilote	PDG
Périmètre	La direction
Entrants	Sortants
<ul style="list-style-type: none"> -Les résultats des audits internes Les informations concernant la satisfaction des clients Le fonctionnement des processus L'état des actions en cours Les propositions et recommandations d'amélioration. -La stratégie et les politiques nécessaires pour satisfaire les parties intéressées définies. -les objectifs tracés -Les états d'avancement de la planification et mesurage des indicateurs arrêtés. -Données. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revue de direction - politique qualité - plan d'action - Tableaux de bord mensuels - Rapport des données analysées
Processus Amont	processus Aval
Tous les processus	Tous les processus
Acteurs	Directeurs/Managers
Objectifs du processus	Indicateurs de performance
Développer la performance organisationnelle assure la cohérence et l'efficacité des interactions entre les processus chaque action est cohérente avec la stratégie globale	Atteindre l'objectif défini pour les ventes L'état d'avancement des travaux
Risques clés	
<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise compréhension des exigences réglementaires et exigences internes Mauvaise planification des plans d'actions Les changements internes des managers 	

Source : élaboré par nous même

Tableau 8 : fiche processus de fabrication

Processus de fabrication	
Finalité du processus : fabriquer les commandes définies par les clients dans les délais et selon la qualité souhaitée.	
Pilote	Directeur d'usine
Périmètre	L'usine de production
Entrants	Sortants
Les besoins des ventes. Plan de production établi. Préparation à la fabrication terminée. Vérification de la disponibilité des équipements arrêtés.	Plan de production établi. Communication du plan de production. Validation du plan de fabrication Plan de maintenance Liste des équipements disponibles
Processus Amont	processus Aval
Processus de maintenance/ processus de commercial et vente	Processus contrôle qualité/ processus de conditionnement
Acteurs	Opérateurs d'usine
Objectifs du processus	Indicateurs de performance
Produits sans défauts Respect des délais	Nombre de produits non conformes Nombre de réclamations clients
Risques clés	
Pannes liées aux machines Accidents de travail Surproduction ou sous-production	

Source : élaboré par nous même

Tableau 9 : Fiche processus de commercial et vente

Processus de commercial et vente	
Finalité du processus : démarcher les clients, vendre les produits	
Pilote	Responsable commercial et vente
Périmètre	Direction de commercial et vente
Entrants	Sortants
Etablissements des offres Veille commerciale et concurrentielle arrêtés. Réponse a clientèles. Réclamations Etat de stock Conditions générales de vente/ exigences réglementaire et légales	Offres établi Liste des clients/ bon de commandes Les mails Enquête de satisfaction Planning de livraison Transmission d'un devis
Processus Amont	processus Aval
Processus fabrication/ Processus gestion des stocks	Processus gestion des stocks
Acteurs	Directeurs/Managers/Commerciaux
Objectifs du processus	Indicateurs de performance
écoute des clients clients satisfaisants suite aux traitements de ses plaintes et réclamations ; Respect des promesses de vente Respect des contrats de vente	Nombre de clients écoutés par rapport aux nombres de ventes Nombre de clients satisfaits Nombre de promesses et contrats de vente respectées
Risques clés	
Difficulté à trouver des acheteurs avant l'arrivée des produits à destination Produits non conforme vendus aux clients.	

Source : élaboré par nous même

Tableau 10 : Fiche processus de ressources humaines

Processus de ressources humaines	
Finalité du processus : Assurer la mise à disposition de compétences nécessaires à l'ambition et au bon fonctionnement de l'entreprise BAZICOS	
Pilote	Responsable des ressources humaines
Périmètre	Département de la gestion des ressources humaines
Entrants	Sortants
Planning de congés Ressources financières Formations, séminaires Besoin de compétence Besoin de formation Besoin de recrutement	Etats (salaires, congés, primes) Certificats de travail, attestations de travail Compétence acquise Compétence acquise/ matrice des compétences Personnel recruté
Processus Amont	processus Aval
Tous les processus	Tous les processus
Acteurs	Directeur/employés du service ressources humaines
Objectifs du processus	Indicateurs de performance
Renforcer les compétences et la motivation du personnel Fidéliser le personnel Veiller au respect des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires	Taux d'absentéisme global Taux d'absence maladie Taux de formations réalisées Taux de démissions
Risques clés	
Baisse de performance du personnel Personnel non qualifié Maladie professionnelle Accidents de travail Conflits individuels et collectifs	

Source : élaboré par nous même

Section 2 : Discussion et recommandations

1. vérification des hypothèses

Dans cette partie, il s'agit de confirmer ou infirmer les hypothèses établies auparavant suite aux résultats obtenus de cette étude.

- **Hypothèse 1** : l'approche processus est applicable dans une entreprise sans expérience préalable dans le domaine de la qualité.

L'entreprise BAZICOS n'est pas certifiée selon la norme ISO 9001 v 2015 contrairement à beaucoup d'entreprises dans son domaine et elle ne dispose d'un SMQ. Bien que cela soit

Chapitre 3 : Résultats et discussions

important pour se maintenir dans une dynamique d'amélioration continue, il ne représente pas un obstacle pour mettre en œuvre une approche processus.

- **Hypothèse 2** : l'approche processus favorise les interactions entre les processus.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons identifié les processus et montré leurs interactions.

2. Recommandations

Pour adopter un bon système de management l'entreprise BAZICOS doit suivre les recommandations suivantes :

- ✓ Etablir des procédures,
- ✓ Etablir des fiches de postes,
- ✓ Formaliser le travail au sein de l'entreprise,
- ✓ Documenter les processus,
- ✓ Favoriser la communication interne,
- ✓ Impliquer et sensibiliser le personnel,
- ✓ Assurer la sécurité des employés,
- ✓ Déterminer des objectifs à court, moyen et long terme,
- ✓ Mettre en œuvre les démarches qualités,
- ✓ Proposer et élaborer des actions correctives pour diminuer les non-conformités,
- ✓ Définir les parties intéressées et leurs attentes.

CONCLUSION

Conclusion

L'objectif de notre étude est de résoudre le problème de manque d'interactions au sein de l'entreprise BAZICOS en répondant à la problématique suivante : «comment mettre en place une approche processus dans une entreprise non certifiée ? ».

Pour répondre à cette question, nous avons initié notre travail avec une recherche bibliographique pour comprendre tout d'abord les concepts de notre thème, par la suite nous avons analysé le système de management qui nous a révélé davantage les lacunes de l'entreprise.

Les résultats de notre travail sont :

- Identifier onze processus à partir de l'organigramme de l'entreprise et à partir de l'observation réalisée sur le terrain,
- Classification des processus selon la famille qui leur correspond,
- Elaboration d'une cartographie des processus de l'entreprise BAZICOS,
- Elaboration des fiches processus pour chaque famille : 1 fiche processus de direction pour la famille top management, 1 fiche processus de fabrication et 1 fiche processus commercial et vente pour la famille des processus de réalisation, et 1 fiche processus de ressources humaines pour la famille support.

L'entreprise BAZICOS nous a déjà exprimé sa volonté de mettre en place un système de management de la qualité, c'est pour cela que nous avons choisi l'approche processus comme thème afin de l'encourager en lui montrant que l'approche processus peut s'appliquer à son niveau et peut également structurer son mode d'organisation en décrivant quelques activités de ses processus.

Par ailleurs, nous avons rencontré de divers obstacles sur le terrain est ceci revient à l'incapacité d'achever notre stage pratique à cause de la situation sanitaire provoquée par la covid-19, ce qui nous a empêché d'aborder plus de détails suite à une insuffisance de données et informations.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- BRANDENGUNG Hans et WOJOTNIA Jean- Pierre(2006), L'APPROCHE PROCESSUS : mode d'emploi 2^e éd. Éditions d'Organisation, 75240 Paris Cedex 05
- BRILMAN Jean et HERARD Jacques (2011), MANAGEMENT CONCEPT ET MEILLEURS PRATIQUES. Editions d'organisation, 75240 Paris cedex 05.
- CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie et KNOCHAERT Patrick (2008) MAITRISER LES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE. Éditions d'Organisation, 61, bd Saint-Germain75240 Paris Cedex 05.
- DE ROSNAY Joël (1975), LE MACROSCOPE : vers une vision globale. Editions du Seuil, Paris.
- LACOLARE Vincent et LOREK François (2011), INTEGRER LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE L'ENTRPRISE. AFNOR, 11, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
- LONGIN Pierre et DENET Henri (2008), CONSTRUISEZ VOTRE QULITE : toute les clés pour une démarche qualité gagnante 2^e éd. L'usine nouvelle, Paris.
- PINET Claude (2015), 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015. AFNOR, 11, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex.
- REQUIN Michel et MORLEY-PEGGEN Hugues (2017), PROCESSUS : Ce que font vraiment les dirigeants. Maxima, 8 rue Pasquier 75008 Paris.
- YVON Mougins (2003), LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS : maitriser les interfaces 2^e éd. Éditions d'Organisation, 1, rue Thénard75240 Paris cedex 05.
- YVON Mougins (2003), LES OUTILS D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE. Éditions d'Organisation, 1, rue Thénard75240 Paris Cedex 05

Normes :

- ISO 9000:2000 Système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire-
- ISO 9000:2015 Système de management de la qualité– principes essentiels et vocabulaire-

Sites web :

- BERTALANFFY Ludwig Von et DEMEESTERE René (page consulté le 15 juin 2020). « Deux petites histoires sur l'approche processus », dans *Institut numérique*, [en ligne],

www.institut-numerique.org

- www.boutique.afnor.org (page consulté le 20 juillet 2020)
- www.bazicos-dz.com (consulté le 30 juin 2020)
- www.certification-qse.com (page consulté le 15 juillet 2020)
- www.qualite.ooreka.fr (page consulté le 10 juillet 2020)
- <https://www.researchgate.net>(page consulté le 29 juin 2020)

Annexe A : guide d'entretien



Guide d'entretien



Thème : la mise en place de l'approche processus au sein d'un organisme non certifié
Date :
Heure :
Lieu :
Quelle le nom de votre service ?
Qui est responsable de votre service ?
C'est quoi l'objectif ou bien la finalité de votre service ?
Expliquez nous brièvement comment fonctionne votre service ?
Citez nous les activités principales de votre service ?
Avec quel autre service travaillez-vous en coordination ?
Quelle sont vos éléments d'entrée ?
Quelle sont vos éléments de sortie ?
Citez nous les acteurs qui participent au fonctionnement de votre service ?
Citez nous les risques clés qui ont lien avec votre activité ?