

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Stratégique et Système d'Information

**L'élaboration d'une cartographie du processus d'achat et sa
démarche d'optimisation**

Cas : MERINAL Laboratoires

Elaboré par :

MEZERREG RACHA

Encadré par :

Dr TOUMI DJAMILA

Année 2019 – 2020

RÉSUMÉ

Comme tout autre laboratoire pharmaceutique, MERINAL Laboratoires évoluent dans un environnement en perpétuelle concurrence, les obligeant à porter constamment leur attention sur l'efficacité de leur fonctionnement. Pour comprendre ce dernier et pouvoir l'améliorer, l'approche processus apparaît comme incontournable. Nous visons à travers ce présent projet d'étude la proposition d'une démarche de cartographie et d'optimisation du processus d'achat de l'entreprise MERINAL Laboratoires, en suivant une méthodologie qualitative se basant sur des entretiens avec ses principaux acteurs. Cette cartographie nous a permis de comprendre le processus, ainsi, de détecter les problèmes pouvant nuire à son fonctionnement, et d'aboutir à la proposition d'un plan d'action afin de l'optimiser.

Mots clés : processus, approche processus, cartographie des processus, optimisation, processus d'achat.

ABSTRACT

As any other pharmaceutical laboratory, MERINAL Laboratoires evolve in a competitive environment, where they must constantly focus their attention on the efficiency of their operation. In this context, the process approach appears to be essential. We aim through this study project to propose a process mapping and optimization for the purchasing process, by following a qualitative methodology based on interviews with its main actors. This mapping allowed us to understand the process, thus, to detect the problems that could affect its functioning, and to suggest an action plan in order to optimize it.

Keywords: process, process approach, process mapping, optimization, purchasing process.

ملخص

ككل مختبر دوائي، تعمل مختبرات ميرينال في بيئة تنافسية دائمة تجبرها على تركيز الانتباه بشكل مستمر على كفاءة عملياتها. لفهم هذه الأخيرة والقدرة على تحسينها، يبدو نهج العملية ضروريا. نهدف من خلال مشروع الدراسة هذا إلى اقتراح مخطط عملية الشراء لمختبرات ميرينال وتحسينها؛ ذلك باتباع منهجية دراسة حالة نوعية تعتمد على إجراء مقابلات مع الأشخاص الفاعلة في العملية للتمكن من فهمها، وبالتالي اكتشاف المشاكل التي تؤثر على سيرها واقتراح خطة عمل من أجل تحسينها.

الكلمات المفتاحية: عملية، نهج العملية، مخطط العمليات، تحسين، عملية الشراء.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail représentant l'aboutissement d'un dur labeur et beaucoup de sacrifices, je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour ma mère, de m'avoir offert tous les moyens pour réussir. J'exprime également ma reconnaissance à ma famille de m'avoir toujours soutenue et encouragée, particulièrement à mes cousines CHERIFA, HADJER et HANA.

J'adresse mes sincères remerciements à mon encadreur Dr TOUMI Djamila de m'avoir dirigée dans ce travail, et pour ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire remercier chaleureusement tout le personnel de MERINAL Laboratoires, spécialement l'équipe de la DSI pour le chaleureux accueil, la richesse des échanges, la pertinence de ses apports et le plaisir que j'ai pu avoir à travailler avec elle.

Mes vifs remerciements vont également à tous les enseignants de l'ENSM qui ont contribué à ma formation, en particulier à messieurs MISSOUM, KEZZIM et AOUIFI qui m'ont marqué durant mon parcours au sein de l'école. Ainsi, à CHANEZ, qui m'a apporté son aide sans hésitation en dépit de son travail personnel.

Enfin, je ne peux passer outre ma reconnaissance envers ma moitié, TAREK. Son soutien inestimable durant tout mon parcours étudiant m'a permis de persévérer et aller de l'avant.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	4
1. Revue de littérature :	4
1.1 La cartographie des processus :	4
1.2 L'amélioration et l'optimisation des processus :	5
2. Cadre conceptuel :	6
2.1 Généralités sur l'approche processus:.....	6
2.1.1 Le processus :	6
2.1.2 Typologie des processus :.....	8
2.1.3 L'approche processus, ses apports :	9
2.1.4 Application et applicabilité de l'approche processus:.....	11
2.2 La cartographie des processus :	12
2.2.1 Définition, en quoi la cartographie des processus consiste :.....	12
2.2.2 Les niveaux de la cartographie des processus :	12
2.2.3 Démarche de la cartographie des processus :	13
2.2.4 Outils complémentaires de la cartographie des processus.....	14
2.3 L'optimisation des processus.....	18
2.3.1 Les étapes d'optimisation de processus:.....	18

2.3.2	Outils et techniques nécessaires à l'optimisation des processus :	19
2.3.3	Grille d'audit d'un processus :	20
2.4	Le processus Achat :	23
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL		25
1.	Cadre méthodologique	25
1.1	Positionnement épistémologique :	25
1.2	Approche de recherche :	25
1.3	Méthode de recherche :	26
1.4	Instruments de collecte des données :	26
1.4.1	La recherche documentaire :	27
1.4.2	Les entretiens individuels semi-directifs :	27
1.4.3	L'observation :	28
1.5	Traitement de données :	28
2.	Présentation de l'organisme d'accueil.....	29
	Historique :	30
	Les activités de MERINAL :	31
	La gamme MERINAL :	31
CHAPITRE III : L'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS D'ACHAT ET SA DÉMARCHE D'OPTIMISATION		34
1.	Récolte d'informations:	34
2.	Identification de l'existant :	35
3.	Cartographie du processus d'achat :	39
3.1	L'identification des entrées et des sorties du processus :	39
3.2	Réalisation de la cartographie de niveau 1 :	40
3.3	Description opérationnelle du processus:	41

3.4	Modélisation du processus :.....	43
3.5	Fiche d'identité du processus :.....	46
4.	Evaluation de l'existant :.....	47
1.1.	Grille d'évaluation du processus :.....	47
4.2.	Problèmes identifiés :.....	51
2.	Traitement et optimisation :	52
2.1.	La mise en place d'un tableau de bord et l'introduction des indicateurs de performance et de pilotage :.....	52
2.2.	L'élaboration d'un projet de documentation :	54
2.3.	Désignation d'un responsable de processus :	55
CONCLUSION		57
LISTE DES RÉFÉRENCES		59
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-DIRECTIFS.....		601
ANNEXE B : GUIDE DE CREATION D'UNE DEMANDE D'ACHAT SUR ERP		613

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Liste des interviewés	29
Tableau 2 Fiche signalétique de l'entreprise MERINAL Laboratoires.....	30
Tableau 3: Les gammes de médicaments de MERINAL Laboratoires	33
Tableau 4: Planning des interviews de l'étude de l'existant	35
Tableau 5: Entrées et sorties du processus d'achat.....	41
Tableau 6: Détails de l'entretien mené dans le cadre de l'évaluation de l'existant.....	50
Tableau 7: Exemples d'indicateurs à mettre en place pour le processus d'achat.....	55
Tableau 8: Illustration de la matrice RACI	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Représentation schématique d'un processus	6
Figure 2: Schéma représentant les caractéristiques principales d'un processus.....	7
Figure 3: L'interaction entre les trois types de processus	9
Figure 4: Exemple de l'approche processus	10
Figure 5: Représentation des quatre niveaux de cartographie des processus	13
Figure 6: Exemple de logigramme	15
Figure 7: Exemple de symboles standards utilisés dans la conception des logigrammes ...	16
Figure 8: Modèle de fiche de processus	17
Figure 9: Modèle de grille d'audit d'un processus	21
Figure 10: Diagramme de calcul de la maturité d'un processus.....	24
Figure 11: Exemple des principales étapes d'un processus d'achat.....	24
Figure 12: Organigramme général de l'entreprise MERINAL Laboratoires	31
Figure 13: Frise chronologique du développement de MERINAL Laboratoires.....	32
Figure 14: Organigramme de la DSI de MERINAL Laboratoires	34
Figure 15: Typologie des achats au sein de MERINAL Laboratoires	37
Figure 16: La cartographie de niveau 1 du processus d'achat.....	42
Figure 17: Logigramme du processus d'achat.....	43
Figure 18: Modélisation du processus d'achat	45
Figure 19: Fiche d'identité du processus d'achat	47
Figure 20: Grille d'évaluation du processus traité.....	50
Figure 21: Diagramme de calcul de la maturité du processus	52

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BI: Business Intelligence

BNA: Banque Nationale d'Algérie

BPF: Bonnes Pratiques de Fabrication

BPM: Business Process Management

BPMN: Business Process Model and Notation

DFC: Direction des Finances et de la Comptabilité

DG: Direction Générale

DSI: Direction des Systèmes d'Information

ERP: Enterprise Resource Planning

ISEA: Identification, Simulation, Evaluation, Amélioration

PROD: Direction de la Production

RACI: Responsible, Accountable, Consulted, Informed

SI: Système d'Information

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound

INTRODUCTION

L'organisation fonctionnelle des entreprises est aujourd'hui considérée comme obsolète étant mal adaptée aux multiples évolutions de l'environnement extérieur. Dans un environnement exigeant et concurrentiel, l'entreprise doit se maintenir flexible et réactive afin de s'adapter à ses exigences et répondre à son changement continu ; c'est là qu'intervient l'approche processus.

En effet, cette dernière fait partie des sept principes de management de la qualité. Elle vise à décomposer les processus de l'entreprise pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions, ce qui conduit à une meilleure gestion et lui permet d'être flexible et prête à faire face aux évolutions stratégiques et technologiques.

La cartographie des processus est la première étape de cette approche, elle donne une représentation visuelle du processus et crée une vision commune et un langage partagé au sein de toute l'entreprise. Avoir une vision claire d'un processus donné est indispensable pour identifier ses dysfonctionnements, l'optimiser, maîtriser son fonctionnement et satisfaire ses clients.

Parallèlement, les achats constituent une activité de support dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Néanmoins, la gestion du processus d'achat est incontournable pour optimiser la rentabilité de l'entreprise, du fait que son positionnement pourrait influencer directement le résultat opérationnel. Cette situation conduit inéluctablement à se préoccuper du processus d'achat, ainsi au fait qu'il se doit d'être optimisé en permanence.

Les précédentes observations, obtenues à travers nos lectures, ont suscité en nous un intérêt particulier pour le processus d'achat. Le présent travail est pour nous l'occasion de cartographier celui-ci, en plus de proposer une démarche permettant de l'optimiser.

Nous avons réalisé notre projet de fin d'études au sein de MERINAL Laboratoires, représentant une société privée de production et de commercialisation de produits pharmaceutiques génériques. Le marché de l'industrie pharmaceutique en Algérie est porteur mais surtout très concurrentiel. De ce fait, afin de maintenir sa position, l'entreprise se doit de maîtriser ses processus et de les optimiser de manière permanente. Par ailleurs, il est indéniable que le processus d'achat joue un rôle d'autant plus primordial lorsqu'il s'agit d'une entreprise de fabrication. Ce dernier lui permet de disposer des matières nécessaires à la production de médicaments.

A travers notre travail de recherche, nous cherchons à cartographier le processus d'achat de MERINAL Laboratoires, et proposer une démarche structurée afin de l'optimiser.

Problématique :

A la lumière de nos différentes observations et compte tenu du contexte global de la recherche, nous articulons le présent travail autour d'une problématique centrale que nous posons comme suit :

Quelle est la démarche adoptée dans le cadre de la cartographie du processus d'achat de MERINAL Laboratoires en vue de son optimisation ?

Nous avons subdivisé la question centrale de la recherche en deux sous questions dans l'optique de la décortiquer davantage :

- Quelle est la démarche à suivre pour identifier les caractéristiques du processus d'achat actuel au sein de MERINAL Laboratoires et comment le modéliser ?
- Comment optimiser ce processus à travers la cartographie ?

Objectif de la recherche :

L'objectif phare de notre étude est de combler un manque important en matière de cartographie des processus au sein de MERINAL Laboratoires. Ce manque se traduit par l'inexistence d'un document présentant la cartographie du processus d'achat actuel et l'absence d'indicateurs pertinents permettant de l'évaluer.

Organisation du mémoire :

Notre mémoire est scindé en trois chapitres :

- Chapitre I : revue de littérature et cadre conceptuel
Nous abordons dans ce chapitre les principaux travaux sur lesquels nous nous sommes penchés pour faire notre étude, ainsi que les concepts clés du contexte.
- Chapitre II : cadre méthodologique et contexte organisationnel
Ce chapitre comprend dans un premier temps la méthodologie de recherche suivie pour arriver à répondre à notre problématique. Dans un second temps, il aborde la présentation de l'organisme d'accueil constituant notre terrain de recherche.
- Chapitre III : L'élaboration d'une cartographie du processus d'achat et sa démarche d'optimisation

Le dernier chapitre, comme son intitulé l'indique, est consacré à la cartographie du processus d'achat en vue de l'optimiser. Pour y parvenir, nous procédons à l'identification du processus existant ainsi qu'à son évaluation, suite à quoi nous proposons un traitement et une optimisation de celui-ci.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1. Revue de littérature :

L'objectif de cette partie consacrée essentiellement à la revue de littérature que nous avons articulé sous un angle thématique, est de recenser les connaissances existantes ayant porté sur la cartographie et l'optimisation des processus qui ont suscité l'intérêt de plusieurs auteurs et chercheurs.

1.1 La cartographie des processus :

Depuis l'apparition du concept de l'approche processus, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés sur la cartographie des processus. Entre autres : l'article de Soumeya BENOUE & Chikh DAOUI élaboré en 2018, existant au laboratoire de management du changement dans l'entreprise Algérienne de l'université d'Alger III sous le titre « Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus - Cas de la Banque Nationale d'Algérie ».

Suite à une mission d'évaluation du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques en 2003 au sein de la BNA (Banque Nationale d'Algérie), il a été exhorté d'élaborer une cartographie des processus afin de permettre une meilleure visibilité de son organisation, de ses activités et de leur enchaînement. La finalité du projet était de constituer un socle pour une éventuelle cartographie des risques opérationnels et un référentiel de contrôle interne.

Comme son titre l'indique, le travail des chercheurs intervient dans le cadre de la redéfinition des processus au niveau de la BNA, où ils essayent de mettre l'accent sur la réalisation de la cartographie des processus en se posant la problématique suivante : quelle est la démarche adoptée par la BNA dans le cadre de la redéfinition de ses processus et l'élaboration d'une cartographie des processus ?

Finalement, d'après eux, la BNA avec son partenaire d'audit externe et de conseil « KPMG » avait procédé à ce projet à travers : l'évaluation du niveau de formalisation des processus, leur redéfinition par le moyen de fiches d'identification contenant les informations nécessaires pour leur pilotage et permettant l'évaluation périodique des risques et enfin, la formation de son personnel de manière à assurer la continuité de la mise à jour des processus et de la cartographie selon un contexte d'amélioration continue.

D'autres études ont été entreprises dans ce domaine, notamment par le chercheur Marco Oswaldo Santorum Gaibor dans sa thèse de doctorat intitulée « ISEA : une méthode ludique et participative pour la représentation et l'amélioration des processus métier » (2011) où il

considère que l'approche processus et les technologies de Business Process Management (BPM) sont la clé de l'adaptation des entreprises aux évolutions stratégiques, technologiques, organisationnelles et techniques. Cependant, selon lui, l'étape de la modélisation des processus reste lourde à mettre en œuvre et coûteuse.

Afin d'y remédier, il aboutit à la proposition d'une méthode de gestion participative des processus dédiée à la cartographie et l'amélioration continue des processus métiers existants, dans laquelle les différents acteurs fonctionnels d'un processus conçoivent ensemble sa représentation. La méthode est basée sur quatre phases : l'identification, la simulation, l'évaluation et l'amélioration et le résultat est un modèle des processus simplifié et optimisé qui sera traduit en BPMN (le langage standard de modélisation des processus métiers).

1.2 L'amélioration et l'optimisation des processus :

L'optimisation des processus et l'amélioration de leur efficacité et de leur efficience constitue la préoccupation permanente des dirigeants de toute entreprise.

En effet, et dans le cadre de l'optimisation du processus achat, la chercheuse Emilie Baurand, a démontré en 2015 dans son mémoire de recherche intitulé « une démarche Lean peut-elle être un levier d'amélioration du processus et de la performance achats ? » au sein de l'université de Grenoble, que la démarche Lean peut être un levier pour l'amélioration du processus ainsi que l'efficacité et la performance de la fonction achats.

Elle définit cette démarche comme une approche de management visant l'amélioration de la performance par l'élimination des éléments non créateurs de valeur pour le client.

Elle affirme alors, à travers son travail, que celle-ci ne peut être que bénéfique pour l'entreprise du fait qu'elle permet d'accroître sa rentabilité économique, de mieux gérer ses risques et de motiver d'avantage son personnel et ses fournisseurs.

2. Cadre conceptuel :

Aucune recherche, aussi originale soit-elle, n'est isolée par rapport à un signifiant. Elle se rattache toujours à un contexte de sens. A travers cette partie dédiée au cadre conceptuel, nous allons tenter de préciser le sens donné aux concepts-clés qui reviendront en leitmotif tout au long de notre travail.

Nous tenons à préciser que l'étude de l'approche processus ne constitue pas l'objectif de notre recherche ; Cependant, nous allons traiter des généralités afin de contextualiser notre sujet avec toutes ses dimensions.

2.1 Généralités sur l'approche processus:

2.1.1 Le processus :

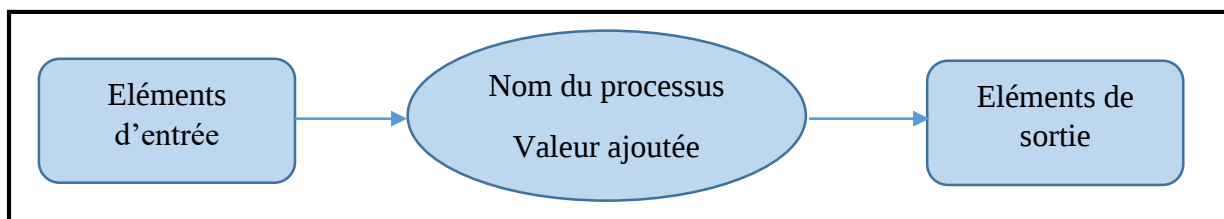
Le concept de processus a été traité par de nombreux auteurs. Un processus peut être défini d'après Yvon MOUGIN (2004, p.18) comme « *un ensemble d'activités et de ressources liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants* ».

Dans le même sens, selon la norme ISO 9000 : version 2015, un processus est « *un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* » Michel CATTAN (2018, P.08).

Selon Yvon MOUGIN (2004), toute activité peut être considérée comme la manifestation de l'existence d'un processus dès l'instant où cette activité est utile c'est-à-dire qu'elle est exercée en vue de faire quelque chose, d'aboutir à un résultat. Chaque processus doit être considéré comme une micro-entreprise et doit gérer ses relations avec les autres micro-entreprises sur la base du principe client/fournisseur en interne.

Un processus est donc un ensemble d'activités corrélées qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie en y apportant de la valeur ajoutée, comme indiqué dans le schéma ci-dessous :

Figure 1: Représentation schématique d'un processus



Source : élaborée par nous-mêmes, en s'inspirant des précédentes définitions

D'après Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, p.51) « *les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un autre processus (processus aval)* ». L'ensemble de ces processus est planifié et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'assurer l'apport d'une valeur ajoutée.

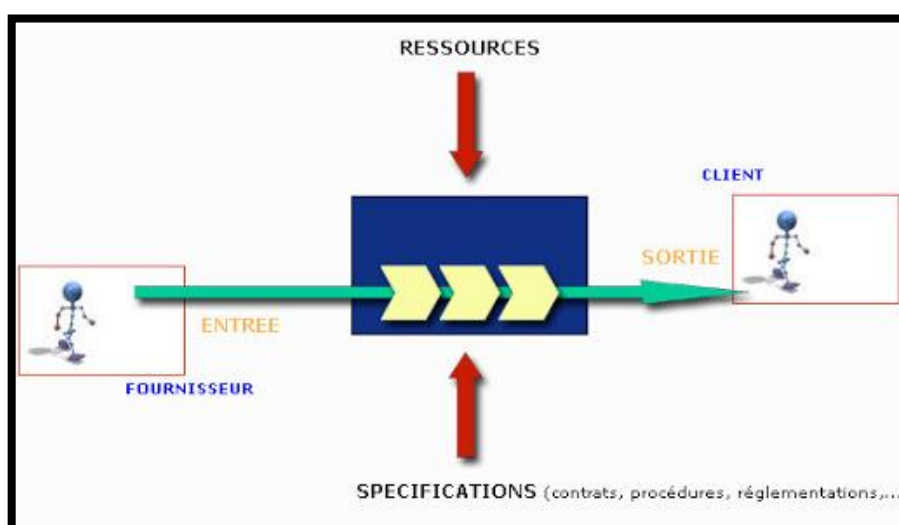
Dans une entreprise, un processus est donc la modélisation de l'enchaînement des activités nécessaires à la réalisation d'un produit ou d'un service. Parmi ses caractéristiques fondamentales, est le fait qu'il soit mesurable. Pour mesurer un processus, on doit formaliser sa finalité. Cette dernière exprime sa contribution au but général de l'entreprise. Pour pouvoir mesurer cette contribution, il est nécessaire de la traduire en exigences.

Nous pouvons noter, selon la norme ISO 9000 version 2000, que la réalisation d'un processus présuppose :

- Des entrées mesurables ;
- Une valeur ajoutée ;
- Des sorties mesurables ;
- Des ressources identifiées ;
- Des exigences connues (spécifications).

Ces éléments constituent les caractéristiques d'un processus, comme le montre la figure suivante :

Figure 2: Schéma représentant les caractéristiques principales d'un processus



Source : Figure disponible à l'adresse < <http://www.qualiteonline.com/dossier-19-approche-processus.html> >

En outre, la norme AFNOR NF EN ISO 9001:2000 précise que : « *L'organisme doit:*

- a) *identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme;*
- b) *déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;*
- c) *déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus;*
- d) *assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;*
- e) *surveiller, mesurer et analyser ces processus;*
- f) *mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.»* Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, P.18).

Ces définitions mettent l'accent sur certains points essentiels :

- Un processus sert des clients internes ou externes déterminés pour une finalité précise ;
- Un processus représente une relation client/fournisseur : le client a des besoins et des exigences que le fournisseur doit absolument connaître afin de répondre au mieux à sa demande;
- La description d'un processus doit inclure : des entrées et sorties bien définies, des activités, des moyens, et des acteurs, entre autres : clients et fournisseurs.

2.1.2 Typologie des processus :

De nombreuses classifications de processus ont été repérées. Néanmoins, nous avons jugé suffisant de traiter la typologie la plus fréquemment utilisée.

Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006) distinguent les types de processus suivants :

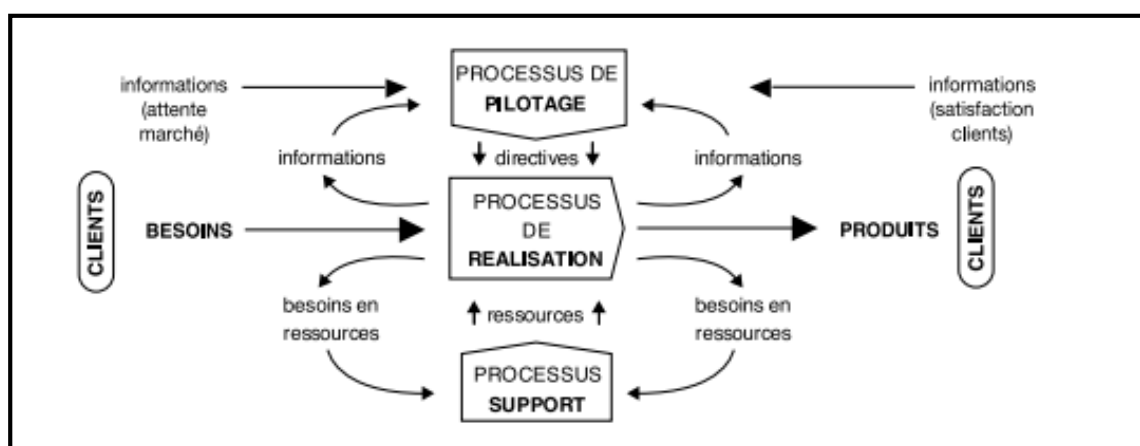
- Les processus de réalisation : ils englobent les activités qui doivent être mises en œuvre par une entreprise afin de transformer la demande de ses clients en produits

ou services qui satisferont cette demande. Ce type de processus participe donc directement à la réalisation d'un produit ou d'une prestation pour le client.

- Les processus support, appelés aussi processus de soutien : ils fournissent les moyens nécessaires à tous les autres processus. Leurs entrées sont constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont donc les moyens attribués.
- Les processus de pilotage : cette catégorie de processus a pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations en directives (plan d'action, objectifs...). Ces informations peuvent provenir de l'intérieur, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord... Mais aussi de l'extérieur, des besoins et de la satisfaction des clients, et des autres parties prenantes de l'entreprise. Ces processus peuvent également être appelés processus de management ou processus de direction.

Le schéma suivant permet d'illustrer l'interaction entre les trois types de processus cités :

Figure 3: L'interaction entre les trois types de processus



Source : Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA « L'approche processus : Mode d'emploi Ed. 2 »

La norme ISO 9001 version 2000 ajoute une autre catégorie de processus à ceux-là, traitée au huitième chapitre : les processus de mesure. Ces processus fournissent des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis, permettant ainsi de contribuer à la maîtrise et à l'amélioration des autres processus.

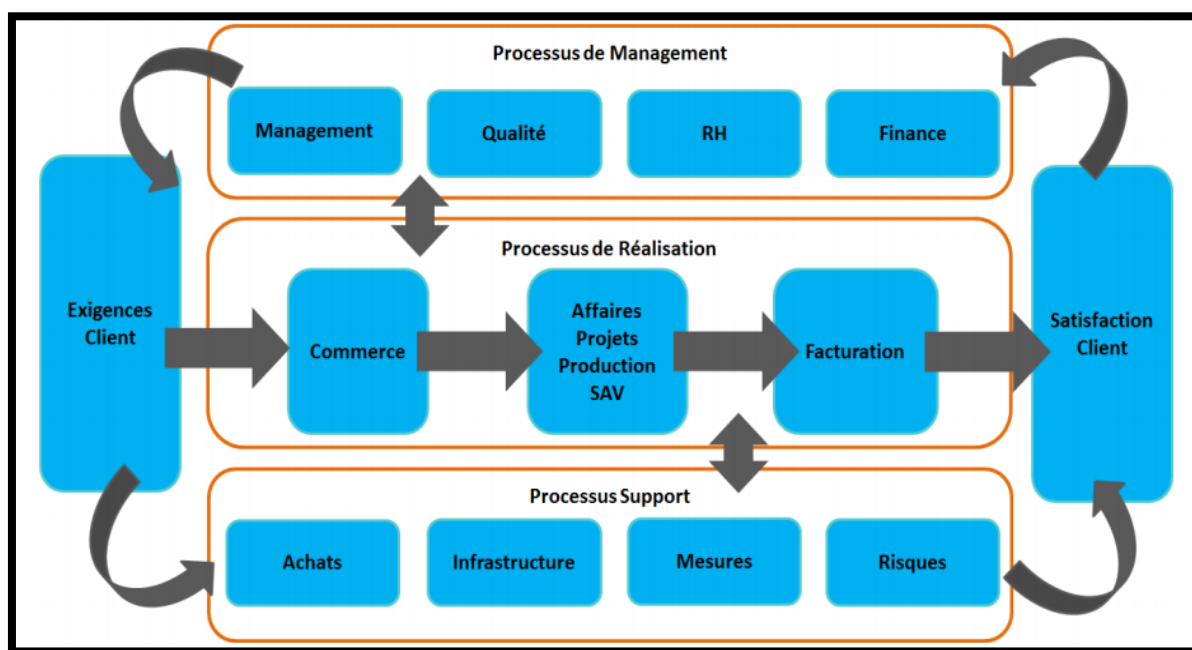
2.1.3 L'approche processus, ses apports :

Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006) indiquent que l'approche processus autant que méthode d'organisation et de management date de la fin des années 80, elle consistait à réorganiser entièrement une entreprise à partir du besoin client. Ils définissent ainsi cette approche comme une méthode d'analyse et de modélisation consistant

à décrire une activité ou une organisation de façon méthodique afin de travailler collectivement sur son amélioration. D'après ces auteurs, l'approche processus continue à être mise en œuvre et est devenue un outil de management. Il s'agit alors d'identifier l'enchaînement des activités que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou service. Ensuite, de déterminer, processus par processus, les moyens nécessaires.

La figure suivante illustre un exemple de l'approche processus.

Figure 4: Exemple de l'approche processus



Source : Cours de Management de la qualité de l'université de Lorraine présenté par Magali

RASOLOMANANA (2019), disponible à l'adresse

<https://qualsimp.sciencesconf.org/data/program/6_Cartographie_des_processus_et_cartes_d_identite_s_as_socie_es_Magali_RASOLOMANANA.pdf>

En outre, Yvon MOUGIN (2004) affirme que la norme ISO 9001 a largement contribué à promouvoir la nécessité d'une approche processus et préconise ainsi son utilisation comme un outil de management. Sous le terme « approche processus », cette norme préconise d'appréhender chaque production de l'Organisation comme le résultat d'un processus (Morley Chantal, 2011).

Selon la même norme (ISO 9001 version 2015), l'approche processus permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système, de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées. Celle-ci est un outil

de management conduisant à la compréhension et la satisfaction en permanence des exigences, la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée, l'obtention d'une performance effective des processus, l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

Dans le même contexte, Michel Cattan (2018) affirme que dans le cadre d'une approche processus, l'organisation est plus facilement maîtrisée car elle a un lien direct avec le produit ou le service.

2.1.4 Application et applicabilité de l'approche processus:

Si l'on se réfère à la norme AFNOR NF EN ISO 9004 :2009, l'application de l'approche processus conduit généralement à :

- La définition systématique des activités nécessaires pour l'obtention d'un résultat escompté ;
- L'attribution d'une responsabilité claire pour le management des activités clés ;
- L'analyse de la capacité des activités clés ;
- L'identification des interfaces des activités clés au sein et entre les fonctions de l'organisme ;
- L'identification des facteurs tels que les ressources, les méthodes et les matériaux susceptibles d'améliorer les activités clés de l'organisme ;
- L'évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et les autres parties intéressées.

Michel Cattan (2018) indique que l'approche processus reste applicable à tous types d'organismes grâce à son caractère tout à fait général, à condition de se cantonner à des mises en œuvre simples. C'est le résultat de cette mise en œuvre qui est spécifique à chaque organisme.

Il ajoute par la suite, que parmi les avantages essentiels de l'approche processus est sa capacité à être mise en œuvre de façon progressive. Le champ d'application pourrait donc, dans un premier lieu, être limité à une unité ou un service, à condition que ces entités soient suffisamment autonomes pour que la notion de processus ait un sens.

2.2 La cartographie des processus :

2.2.1 Définition, en quoi la cartographie des processus consiste :

Il est important de préciser que la cartographie des processus, selon Yvon MOUGIN (2004), est une étape de la démarche processus. Pour organiser une entreprise sur la base d'une approche processus, nous devons d'abord identifier les processus qui la composent de façon à comprendre son fonctionnement. Ainsi, selon lui, une cartographie est un plan qui identifie les processus et les interfaces afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie.

Dans le même sens, Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA définissent la cartographie des processus d'une entreprise autant qu'une « *façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.* » (2006, p. 20).

D'après Patrick Mongillon et Stéphane Verdoux (2013), la cartographie des processus permet d'avoir une vue d'ensemble de toute l'organisation. Elle sert d'identifier les interfaces, les points de déperdition de valeur au sein de l'entreprise. Il s'agit donc de repérer les processus de réalisation, les processus support et les processus de pilotage. La cartographie, d'après ces auteurs, doit aboutir à l'identification des étapes pour chaque processus, des éléments d'entrée et de sortie, de la finalité, du pilote et des acteurs.

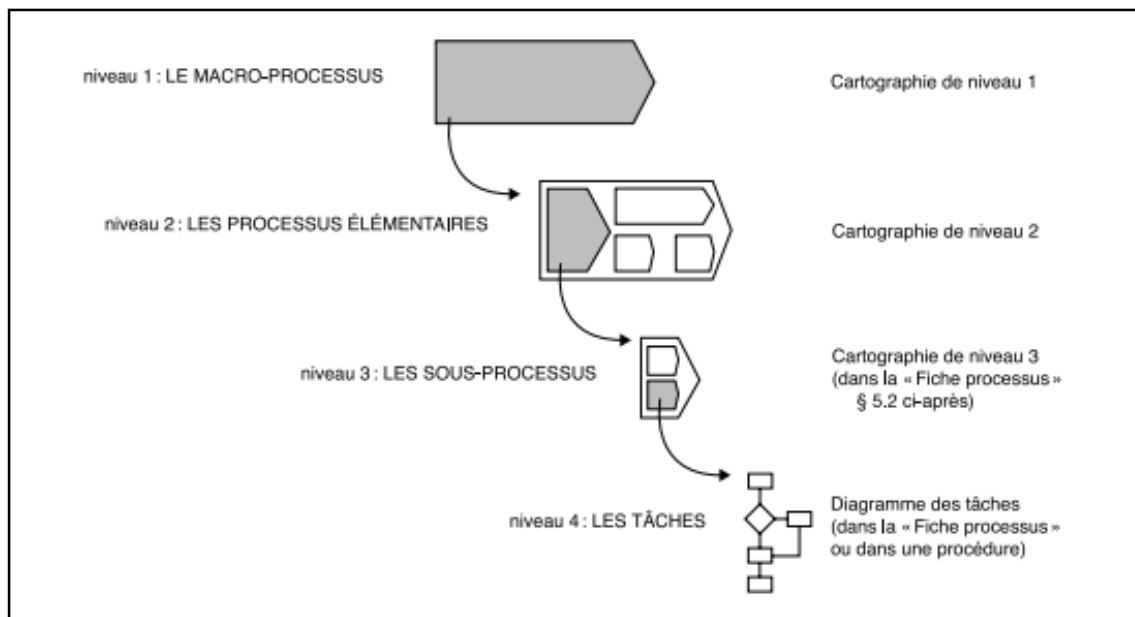
2.2.2 Les niveaux de la cartographie des processus :

L'approche processus est associée à différents niveaux d'analyses correspondant à différents niveaux de cartographies. Selon Bernard Tanous (2016), nous pouvons distinguer quatre niveaux d'analyse :

- Les macro-processus : cette cartographie permet de présenter la finalité de l'entreprise et d'indiquer l'interaction entre les trois types de processus : les processus de réalisation, de pilotage et de support ;
- Les processus élémentaires : cette cartographie fait apparaître les « briques de base » que l'entreprise doit maîtriser pour réaliser les produits ou services demandés par ses clients ;
- Les sous-processus : cette cartographie n'est définie que pour certains processus et décrit l'enchaînement des activités du processus ;
- Les tâches : la cartographie des tâches doit exister pour chaque processus. Il s'agit de la description opérationnelle du processus. Elle décrit l'enchaînement des opérations ou des tâches dans une activité.

La figure ci-après illustre clairement les différents niveaux de cartographie cités.

Figure 5: Représentation des quatre niveaux de cartographie des processus



Source : Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA « L'approche processus : Mode d'emploi Ed. 2 »

2.2.3 Démarche de la cartographie des processus :

Selon Yvon MOUGIN (2004, p. 8), « une cartographie permet de représenter notre organisme et d'en comprendre le fonctionnement ». Néanmoins, Nathalie Diaz (2007) ajoute qu'il n'existe pas de catalogues prédéterminés de processus. Autrement dit : c'est à chaque organisation de détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie.

La cartographie des processus est un travail d'équipe qui nécessite une démarche prédéfinie. Elle s'élabore dans une durée de temps limitée, selon la taille et la complexité de l'entreprise. Si l'on se réfère à Patrick Mongillon et Stéphane Verdoux (2013), la démarche d'élaboration d'une cartographie des processus est constituée des six principales étapes suivantes :

- 1) L'identification précise des clients et de leurs attentes ;
- 2) L'établissement des couples produits/services – clients ;
- 3) L'identification des processus de réalisation associés ;
- 4) L'identification des processus support ;
- 5) L'identification des processus de pilotage ;
- 6) L'établissement de la cartographie.

Pour leur part, Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006) proposent une démarche de cartographie des processus basée sur les niveaux d'analyse. Le niveau le plus

élevé concerne le fonctionnement global de l'entité étudiée. La première étape consiste alors à décrire l'entité tout entière comme une « boîte noire », dont on ne connaît que les entrées et les sorties et pour laquelle nous n'avons décrit que sommairement ce qui est censé se passer à l'intérieur. Il s'agit ensuite de décrire les processus qui prennent en charge les entrées et les sorties de l'entité. Cela va permettre de créer la cartographie de niveau 2, qui décrit les processus élémentaires et se réalise en décrivant l'enchaînement des activités nécessaires pour transformer les demandes des clients en produits qui satisferont cette demande. La cartographie de niveau 3, celle des sous-processus, n'existera que pour certains processus. Le niveau 4, par contre, devra exister pour chaque processus. Il s'agit de la description opérationnelle du processus. Cette description correspond souvent à ce que l'on trouve dans une procédure.

2.2.4 Outils complémentaires de la cartographie des processus

L'utilisation de certains outils permettant de compléter la cartographie des processus, facilite la compréhension de leur fonctionnement. Nous avons choisi de présenter deux d'entre eux, que nous avons jugé nécessaires à cette compréhension.

2.2.4.1 Le logigramme

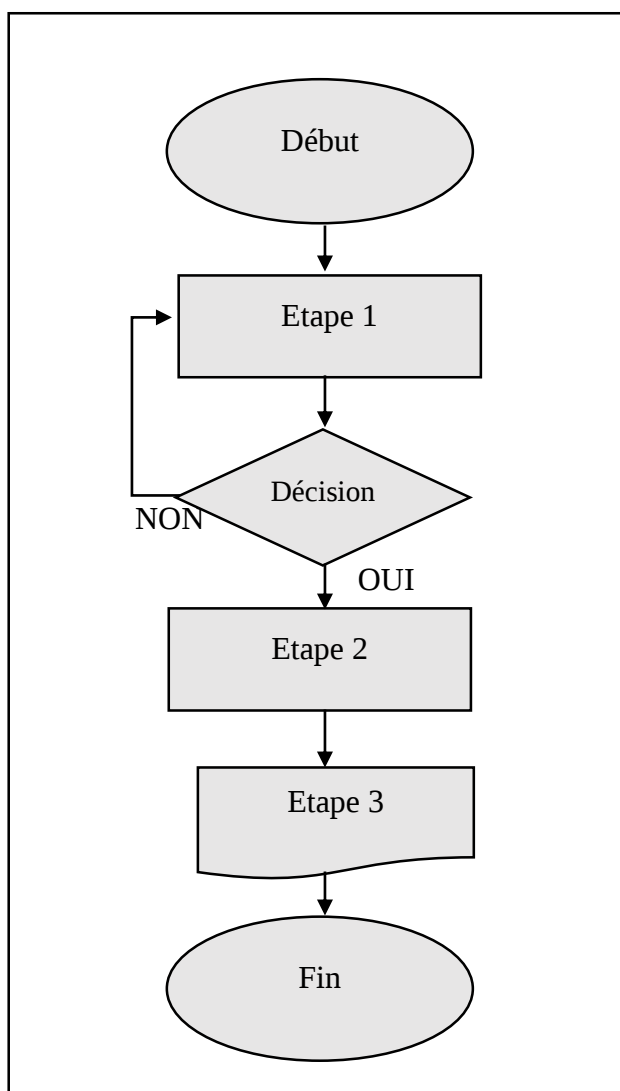
« *Un schéma de type logigramme est généralement le moyen le plus simple pour décrire un processus* » Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, p. 129). Parallèlement, Cattani, Idrissi et Knockaert (2008, p. 192) ajoutent : « *Le logigramme est la représentation la mieux adaptée à la description d'un processus* »

Un processus, d'après Yvon MOUGIN (2004), se représente par sa finalité, ses données de sortie, ses ressources, etc. L'élaboration de logigramme permet de montrer les diverses phases, opérations ou étapes qui conduisent à la réalisation de la donnée de sortie, grâce à des symboles divers permettant d'illustrer des éléments particuliers.

De plus, l'auteur affirme que l'enchaînement d'opérations est plus facile à saisir à partir d'un schéma que par la lecture d'un texte de procédure, d'où la nécessité de logigrammes. Ces derniers servent à comprendre la mécanique des processus et de mieux l'expliquer aux autres.

La figure ci-après illustre un exemple simple de logigramme, permettant de représenter de façon séquentielle l'ensemble des étapes d'un processus. Il est constitué de symboles reliés par des flèches. Chaque symbole matérialise un événement ou une tâche du processus.

Figure 6: Exemple de logigramme



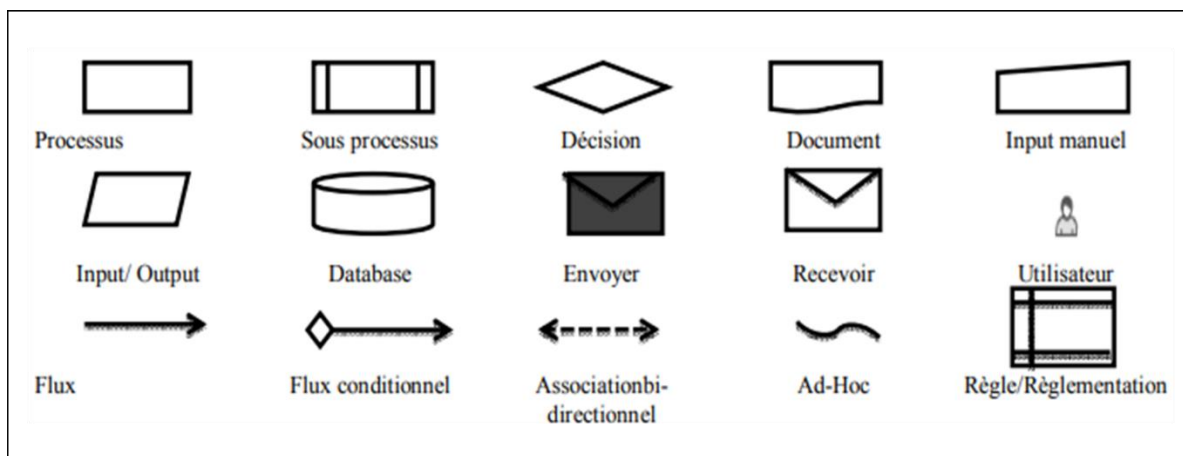
Source : fait par nous-mêmes, en s'inspirant des précédentes définitions

Les symboles utilisés sont de différentes formes :

- L'ellipse : symbolise le premier et le dernier évènement du processus (l'évènement déclencheur et l'évènement final) ;
- Le losange : symbolise une étape du processus où l'on doit faire un choix ;
- Le demi-rectangle : symbolise un document, produit ou service ;
- Le rectangle : symbolise toute autre étape à l'intérieur du processus.

Il existe d'autres symboles utilisés pour la représentation des logigrammes, entre autres ceux sur la figure suivante :

Figure 7: Exemple de symboles standards utilisés dans la conception des logigrammes de processus



Source : Cattan michel, Idrissi natalie, Knockaert patrick, *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel*, les éditions d'organisation, 1998, p. 165

2.2.4.2 La fiche processus :

Tous les processus élémentaires, aussi bien les processus de réalisation, de pilotage et de support, feront l'objet d'une fiche processus. Selon Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006), le but de cette dernière est de décrire les moyens de maîtrise nécessaires au bon fonctionnement de chaque processus. Elle décrit les caractéristiques d'un processus et forme ainsi sa carte d'identité. Ce document servira de cadre à l'analyse, l'allocation de moyens et le pilotage de chaque processus.

En se référant à ces auteurs, la fiche processus comprend essentiellement les rubriques suivantes :

- Le nom du processus ;
- La finalité du processus : il s'agit de la raison d'être du processus, la valeur ajoutée qu'il apporte au client ;
- Les entrées et les sorties du processus et leur provenance/ destination ;
- La déclinaison des exigences clients pour ce processus ;
- Le(s) responsable(s) du processus ;
- Les moyens accordés au processus : on distingue généralement les moyens humains et matériels (machines, locaux, outils...). Certaines entreprises ajoutent également la documentation créée pour décrire l'exécution des activités du processus (procédures,

instructions, modes opératoires...), tandis que d'autres préfèrent l'intégrer à la rubrique fonctionnement du processus ;

- Le pilotage des processus : il s'agit d'identifier les indicateurs permettant de mesurer le bon fonctionnement ou les résultats d'un processus ;
- Le fonctionnement du processus : cette rubrique décrit sommairement le fonctionnement du processus. Il s'agit donc de l'établissement d'un logigramme, avec la documentation nécessaire à la compréhension de l'enchaînement du processus (si l'entreprise a intégré la documentation avec les moyens, il suffit seulement d'établir le logigramme).

Voici ci-dessous un modèle de fiche de processus.

Figure 8: modèle de fiche de processus

		FICHE DE DESCRIPTION DE PROCESSUS		Date :			
				Ref. :			
				Indice :			
Finalité et objectifs							
Domaine d'application							
Pilote du processus		Client du processus					
Acteurs du processus		Fournisseurs du processus					
Données d'entrée (y compris éléments déclenchants)		Données de sortie					
Exigences à satisfaire et à surveiller		Sources :					
Compétences nécessaires :		Moyens ou installations					
Informations utilisées :		Documents supports					
Indicateurs de pilotage		Mode de calcul					

Source : Cours de Management de la qualité de l'université de Lorraine présenté par Magali RASOLOMANANA (2019), disponible à l'adresse https://qualsimp.sciencesconf.org/data/program/6_Cartographie_des_processus_et_cartes_d_identite_s_associe_es_Magali_RASOLOMANANA.pdf

2.3 L'optimisation des processus

« Chaque processus doit impérativement contribuer au progrès permanent de son entreprise. Pour cela, il est important d'écouter les dysfonctionnements, d'analyser les pratiques de travail par rapport aux données de sortie produites et de trouver des axes d'amélioration. Il existe des techniques précises permettant de surveiller les modes opératoires et de détecter les faiblesses qui sont autant de sources de progrès. L'amélioration doit faire partie des préoccupations quotidiennes de l'ensemble de l'organisme » Yvon MOUGIN (2004, p. 76). L'auteur affirme la nécessité de la contribution de chaque processus au progrès permanent de son organisme. Pour cela, il convient d'écouter les dysfonctionnements, d'analyser les pratiques de travail par rapport aux données de sortie produites et de trouver des axes d'amélioration.

Parallèlement, Cattan, Idrissi et Knockaert (2008) précisent que l'observation de dysfonctionnements déclenche souvent une modification du processus concerné. Un projet d'optimisation des processus résulte d'une démarche volontaire visant à l'amélioration permanente, dans une optique de traitement préventif des dysfonctionnements. Il doit fonctionner par l'analyse, la mise en œuvre de solutions, le suivi des performances et l'implication de chaque acteur de l'équipe aux différentes interfaces.

Selon eux, optimiser un processus c'est d'abord de chercher les dysfonctionnements dans sa mise en œuvre et d'en mesurer les conséquences en utilisant des indicateurs ; puis utiliser des méthodes appropriées afin de corriger ou prévenir ces dysfonctionnements.

Ils ajoutent qu'il existe deux approches possibles pour l'amélioration des processus : l'approche « réactive » consistant à corriger les dysfonctionnements au fur et à mesure qu'ils sont constatés ; et l'approche « préventive » consistant à faire en sorte que les dysfonctionnements ne se produisent pas dès le début.

2.3.1 Les étapes d'optimisation de processus:

Optimiser les processus, d'après ces mêmes auteurs, est d'utiliser des méthodes basées sur le traitement des interfaces. C'est de mettre en place des indicateurs pour mesurer les améliorations et juger des solutions retenues. Ils proposent une méthode d'optimisation des processus comportant quatre étapes :

1. L'identification et l'évaluation des processus à traiter en priorité, afin de déterminer ceux dont l'amélioration présente le plus d'intérêt pour l'entreprise ;

2. L'analyse et l'optimisation du processus choisi à travers des méthodes et des outils adaptés ;
3. La mise en œuvre du processus en développant les moyens nécessaires ;
4. La maîtrise du processus en se donnant les moyens de mesurer ses évolutions (indicateurs).

Bernard Tanous (2016) ajoute que l'optimisation des processus permet aux managers de contrôler l'efficacité et l'efficience des processus et de lancer des actions d'amélioration.

2.3.2 Outils et techniques nécessaires à l'optimisation des processus :

D'après Yvon MOUGIN (2004), avant de passer à l'étape de l'optimisation, la connaissance de certains outils et techniques permettant d'identifier les processus défaillants et les dysfonctionnements est absolument nécessaire. Leur utilisation s'avère indispensable à une approche processus réussie et performante.

Les outils que nous allons citer ont été utilisés notamment par les cercles de qualité pour favoriser l'analyse des problèmes et la mise en œuvre de solutions. De plus, selon Ishikawa (2007), les outils de la qualité représentent les moyens pratiques qui vont servir à résoudre les dysfonctionnements de l'organisation.

- Le diagramme d'Ishikawa

Il permet d'identifier les causes génératrices d'un problème et des effets qui en découlent selon un classement en cinq grandes familles, appelées « les 5 M » : matière, milieu, méthodes, matériel, main-d'œuvre. Le diagramme s'est aujourd'hui étendu à 7 ou 8 M selon les cas ; Les familles : mesure, management et moyens financiers ont été rajoutées. (Ariane Saeger & Brigitte Feys, 2015).

À partir de ces éléments, l'animateur recherche les causes qui génèrent le problème et dont le traitement permettra de supprimer les effets indésirables. Ce diagramme permet de centrer l'attention des membres d'un groupe sur le sujet traité par l'animateur et donne une représentation graphique de la mécanique d'un problème. (Yvon MOUGIN, 2004)

- Le diagramme de Pareto

Ce principe de Pareto est utilisé en permanence par les groupes de travail pour faire des choix. Dans les relations de causes à effets, certaines causes produisent plus d'effets que les

autres, ce principe permet donc d'identifier ces causes majeures et de traiter efficacement un problème. (Yvon MOUGIN, 2004)

La loi de Pareto préconise que 80% des problèmes sont dus à seulement 20% des causes établies. A partir de cela, on pourra les présenter selon le degré de leur importance sur le total des effets, et ainsi, prendre les mesures adéquates pour l'amélioration.

- La méthode QQQQCP

Pour Yvon MOUGIN (2004), maîtriser un processus, c'est maîtriser la totalité des caractéristiques de ses composants. Pour cela, il convient d'identifier les modes opératoires liés à chacune des données de sortie, et de réfléchir à une optimisation des pratiques en posant les fameuses questions du QQQQCP :

- QUOI ? Est-ce que ce travail est nécessaire ? Peut-on supprimer cette étape ? Peut-on la remplacer par quelque chose de plus simple ? Peut-on la combiner avec une autre opération afin que cela soit moins cher ?
- QUI ? Est-ce que la personne qui effectue ce travail est qualifiée ? Ne l'est-elle pas trop ? Peut-on utiliser une personne de moindre qualification ?
- OÙ ? Dans quel endroit le travail est-il effectué ? N'est-ce pas trop loin ? Peut-on réduire les déplacements ?
- QUAND ? Est-ce le bon moment pour faire ce travail ? Ne peut-on pas le faire en même temps qu'une autre tâche ?
- COMMENT ? Comment fait-on ? N'est-ce pas trop compliqué ? Peut-on simplifier la méthode ? Peut-on éliminer des gestes, économiser des mouvements ?
- POURQUOI ? Est-ce réellement nécessaire ? Cette dernière question est redondante avec la première mais elle est importante car la plus grande économie est générée par la suppression d'une opération inutile.

2.3.3 Grille d'audit d'un processus :

Dans l'intention d'offrir l'ensemble des informations que l'optimisation d'un processus requiert, Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006) pensent qu'il est important d'établir un audit qui sera adressé aux différentes parties prenantes (acteurs et responsable(s)) de processus.

La grille d'analyse ci-après sert comme élément de restitution d'un audit.

Figure 9: Modèle de grille d'audit d'un processus

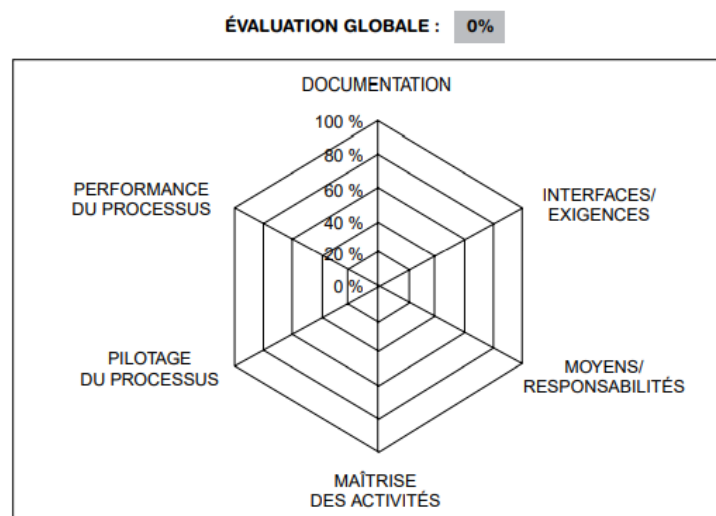
GRILLE D'AUDIT PROCESSUS		
nom du processus : responsable : finalité du processus : date de l'audit :		
échelle d'évaluation : 0 1 2 3 <i>pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...</i> <i>partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i> <i>majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i> <i>totalement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>		
DOCUMENTATION	0 %	commentaires
Le processus est documenté	0	
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs	0	
La documentation est pertinente (niveau de détail, forme, accessibilité...)	0	
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation, gestion des versions...)	0	
La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière	0	
INTERFACES/EXIGENCES	0 %	commentaires
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont)	0	
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées	0	
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval)	0	
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés	0	
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	0	
Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus	0	
MOYENS/RESPONSABILITÉS	0 %	commentaires
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié	0	
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante	0	
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies	0	
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif)	0	
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes	0	
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues	0	
Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis	0	
Le processus dispose d'infrastructures suffisantes	0	
Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure)	0	

MAITRISE DES ACTIVITÉS	0 %	commentaires
La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais	0	
Pour chaque commande (dossier, lot, projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles	0	
Les contrôles à effectuer sont définis	0	
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques	0	
Les contrôles font l'objet d'une traçabilité	0	
PILOTAGE DU PROCESSUS	0 %	commentaires
Des objectifs ont été définis pour le processus	0	
Ces objectifs sont pertinents	0	
Ces objectifs sont connus	0	
Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière	0	
Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement	0	
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles	0	
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement	0	
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin	0	
Ces actions sont suivies	0	
Leur efficacité est vérifiée	0	
PERFORMANCE DU PROCESSUS	0 %	commentaires
Les délais sont tenus	0	
Les objectifs sont atteints	0	
Le client est satisfait	0	

Source : Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, p.107, 108)

« Le principe de cette grille est de coter chaque élément de maîtrise d'un processus sur une échelle de 0 à 3 et de calculer le taux de maîtrise moyen par type d'élément. » Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, p. 109). Par la suite, afin d'évaluer les données de la grille, le diagramme suivant permet de calculer la maturité du processus étudié.

Figure 10: Diagramme de calcul de la maturité d'un processus



Source : Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, p. 108)

2.4 Le processus Achat :

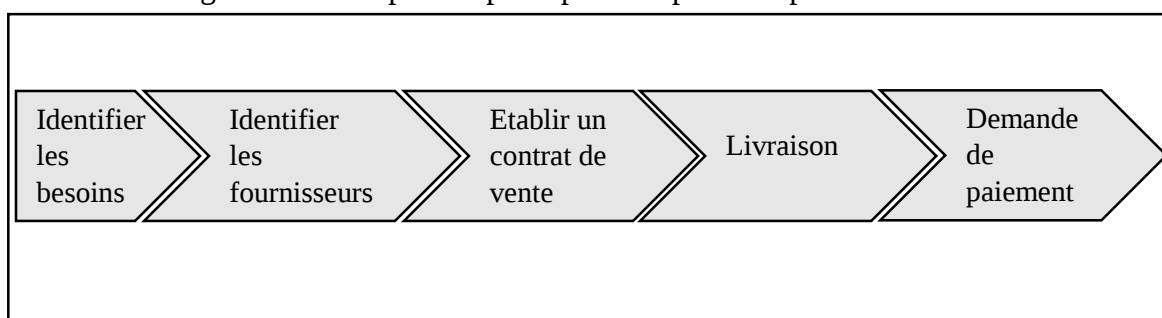
Selon la DFCG (l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion), les achats représentent de 20% à 75% du chiffre d'affaires d'une entreprise. Ceci évoque clairement le rôle et l'importance qu'a la fonction achat au sein de l'entreprise.

La fonction achat est définie par Olivier Bruel & Pascal Ménage (2019) comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

En effet, le processus d'achat est au service de tous les processus de l'entreprise. Toutes les fonctions sont concernées par les achats. Un processus d'achat, selon Roger PERROTIN & François SOULET de BRUGIÈRE (2007), permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achat. Il est déclenché par un besoin d'achat et met à disposition le produit en vue de satisfaire le besoin exprimé. En outre, d'après Patricia Gély & Jacques Walter (2009), il couvre également les activités d'élaboration des contrats (contractualisation) et de leur exécution (approvisionnement). Le livrable de ce processus est la mise à disposition du produit acheté (matériel ou immatériel).

Toutefois, d'après ces auteurs, il n'existe pas d'étapes standards auxquelles il faut se conformer. A chaque entreprise son propre enchaînement du processus. Généralement on y trouve les principales étapes schématisées dans la figure qui suit :

Figure11 : Exemple des principales étapes d'un processus d'achat



Source : établi par nous-mêmes

Pour Patricia Gély & Jacques Walter (2009), tout utilisateur du processus achat est considéré comme le client de ce processus. Parmi ces clients, nous pouvons identifier essentiellement les processus opérationnels de l'entreprise (ou parfois les clients finaux lorsque l'entreprise procède à de l'achat pour revente) qui représentent les acheteurs, ainsi que les fournisseurs.

Dans la continuité des travaux consultés et à l'issue de cette large étude bibliographique, nous proposons dans les chapitres suivants notre démarche menée dans le but de cartographier le processus d'achat d'une entreprise pharmaceutique, afin de l'optimiser.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Dans ce volet de notre travail, nous tachons en premier lieu de préciser et justifier la démarche méthodologique choisie pour mener notre recherche, en indiquant les techniques de collecte et de traitement de données utilisées. Nous allons par la suite présenter notre organisme d'accueil, les laboratoires Merinal.

1. Cadre méthodologique

1.1 Positionnement épistémologique :

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision, impliquant un ensemble de choix, dont le positionnement épistémologique. Ce dernier tel que défini par Jacques Miermont (2007, p.21) est « *la façon dont chacun élabore, produit, fabrique de la connaissance, ou encore réalise l'acte de connaître* ».

Le questionnement épistémologique, d'après Marie-Laure Gavard-Perret (2012), vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche sera fondé et la façon dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées.

Cependant, selon Avenier (2008), les paradigmes épistémologiques positivistes et constructivistes sont les plus acceptés dans les sciences de gestion.

Le Moigne (1995) indique que dans une position constructiviste, la recherche se définit à travers l'action et les interprétations des acteurs par le biais de leurs processus cognitifs. Dans le même sens, M. Girod-Séville et V.Perret (1999) précisent que pour les constructivistes, le réel est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions.

C'est ainsi que nous inscrivons notre recherche dans un positionnement épistémologique constructiviste, dans lequel nous allons faire une représentation de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité, grâce à notre interprétation des données sur le terrain.

1.2 Approche de recherche :

Dans notre travail de recherche, nous contribuons autant qu'acteur actif de l'entreprise, à faire une analyse du processus d'achats existant en le cartographiant et en identifiant les problèmes posés. Conséquemment, nous allons essayer d'optimiser celui-ci de façon à répondre au besoin de ses utilisations en particulier, et de l'entreprise en général.

De ce fait, notre travail s'inscrit dans une approche de recherche-action. Cette dernière est définie par Kurt Lewin (1951) comme une approche qui commence par une vision de

changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique. A son sens, Lewin (1952) considère que dans la recherche action, le chercheur identifie le problème et propose à l'organisation d'intervenir en décidant des modalités (protocole, analyse, utilisation des résultats).

Partant de ce constat, cette approche répond parfaitement à notre thématique, elle permet d'identifier les problèmes liés au processus traité et de proposer à l'entreprise une démarche d'optimisation selon l'analyse faite et en réponse aux problèmes observés.

1.3 Méthode de recherche :

Pour atteindre l'objectif assigné à notre recherche menée, nous avons opté pour une démarche qualitative. Celle-ci, d'après Steven Taylor et Robert Bogdan (1984), vise à produire et analyser des données descriptives, telles que les paroles dites et le comportement observé des personnes.

« Les études qualitatives permettent la connaissance approfondie de phénomènes complexes » l'Agence de la Santé Publique du Canada (2016, p. 198).

En outre, Hervé Dumez (2011) affirme que la recherche qualitative cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation.

Cette méthode de recherche nous facilite la compréhension du processus étudié, du fait qu'elle permet un échange informationnel avec ses différents acteurs sur le terrain à travers les entretiens. De plus, étant donné qu'une grande partie du processus se fait sur le système grâce au module « achat » de l'ERP, nous nous appuyons sur l'observation directe de l'utilisateur afin de compléter notre compréhension.

1.4 Instruments de collecte des données :

« La recherche qualitative analyse des données issues de l'observation directe, d'entretiens en profondeur à questions ouvertes et de documents écrits » l'Agence de la Santé Publique du Canada (2016, p. 198).

C'est pourquoi, afin de répondre à notre question de recherche, nous avons privilégié trois techniques de collecte de données : la recherche documentaire, les entretiens individuels semi-directifs avec différents acteurs du processus traité ainsi que l'observation.

1.4.1 La recherche documentaire :

Durant notre période de stage, nous avons pu avoir accès à différents documents internes, entre autres : des organigrammes, des logigrammes, des modes opératoires ainsi que des procédures de travail. L'ensemble de ces documents représentent une source d'informations importante qui nous a aidé en grande partie à comprendre le fonctionnement de l'entreprise notamment le processus d'achat d'une part, et à recueillir les données nécessaires à notre étude d'une autre part.

1.4.2 Les entretiens individuels semi-directifs :

D'après Fenneteau et Hervé (2015), les entretiens individuels se différencient selon le degré de directivité des interventions de l'interviewer. On distingue principalement les entretiens non-directifs, semi-directifs et directifs. A chacune de ces techniques correspond un contexte d'utilisation particulier.

Pour mener notre étude, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs visant à orienter l'interviewé vers certains axes, en lui laissant ensuite toute liberté pour s'exprimer. Ce choix a été fait pour but de collecter le maximum d'informations concernant le processus d'achat, tout en atteignant les objectifs de notre recherche.

Pour cela, nous avons abordé les entretiens semi-directifs avec un guide que nous allons présenter en ANNEXE A, dans lequel nous avons dressé les axes à traiter avec les interviewés en les organisant selon différentes rubriques permettant d'assurer que l'ensemble des questions souhaitées soit couvert ainsi, l'atteinte de tous les objectifs de la recherche.

Nous avons pu interviewer un ensemble de personnes en lien avec notre étude, dont plusieurs acteurs du processus d'achat de différentes directions comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 1: Liste des interviewés

Nom de l'interviewé	Poste actuel	Direction
S. BELLABIOD	Chef département projet SI	DSI
B. TOUBAL	Analyste N 2	DSI
O. BERDJANE	Analyste N 1	DSI
S. BENABDERRAHIM	Coordinatrice	DSI
M. AMALOU	Chargé de la logistique informatique	DSI
H. LADJAL	Superviseur traitement d'informations	PROD
N. BOUZIDI	Chargée traitement d'informations	Maintenance
H. LAGRRAA	Chef département ordonnancement	Supply chain
F. ABBAS	Sous-directrice achats	Supply chain
A. KHELIFAOUI	Chef de service audit et formation	Assurance Qualité
A.ZEBBICH	Chef service comptabilité générale	DFC

Source : élaboré par nous-mêmes

1.4.3 L'observation :

L'observation est une méthode utilisée pour recueillir des informations dans le cadre d'une enquête qualitative. D'après Françoise Chevalier et Sébastien Stenger (2018), elle permet d'avoir accès à des données qui ne sont pas accessibles par des entretiens ou des questionnaires.

L'observation des faits sur le terrain a été menée dans le but de compléter les informations obtenues lors des entretiens et de la recherche documentaire. Il était question d'observer et d'enregistrer activement des informations sur les acteurs du processus d'achat et leur activité.

1.5 Traitement de données :

Traiter les données consiste, d'après Paul N'da (2015), à y exercer d'abord un travail d'analyse pour isoler des unités signifiantes (thèmes, figures, variables...) abstraites de leur contexte, ensuite un travail de synthèse par leur mise en relation.

Pour notre cas, l'analyse des données collectées nous permet de modéliser le processus d'achat et d'en extraire les problèmes auxquels font face ses différents acteurs dans l'intention de l'optimiser. Nous aborderons en détail cette partie dans le chapitre qui suit.

2. Présentation de l'organisme d'accueil

Les laboratoires MERINAL correspondent à une société privée de production dont la principale mission est la commercialisation de produits pharmaceutiques génériques.

Leur site siège à la zone industrielle d'Oued Smar à Alger. Il est implanté sur une superficie de 9500 m² dont 5000 m² sol bâtis réparti en locaux à différentes activités : une administration, une zone de production, une zone commerciale, des zones de stockage...etc. L'activité de chaque département est chapeautée par une direction d'Assurance Qualité, chargée de prendre les mesures nécessaires afin de s'assurer que les médicaments soient fabriqués et conditionnés dans le respect des Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) et en conformité avec la qualité requise pour l'usage auquel ils sont destinés.

Nous avons jugé intéressant de présenter la fiche signalétique ci-après afin d'éclairer les principales caractéristiques du contexte organisationnel.

Tableau 2: Fiche signalétique de l'entreprise MERINAL Laboratoires

Fiche signalétique	
Nom de l'entreprise	MERINAL Laboratoires
Logo	
Secteur d'activité	Produits pharmaceutiques
Siège social	Voie 30 de la zone industrielle d'Oued Smar à Alger
Année de création	1997
Directeur général	Nabil Mellah
Statut juridique	SARL
Capital social (en DA)	340 000 000,00
Effectif	850 (2019)
Chiffre d'affaires	15 115 491 474,00 (2018 selon IMS)
Partenaires	• Laboratoires SCHWARZ PHARMA – Allemagne / Groupe GSK pour le conditionnement en sous licence • Laboratoires de l'OPOCALCIUM – Groupe MAYOLY SPINDLER pour la fabrication en sous licence • UNILAB PHARMACEUTICALS URGO pour la fabrication en sous traitance

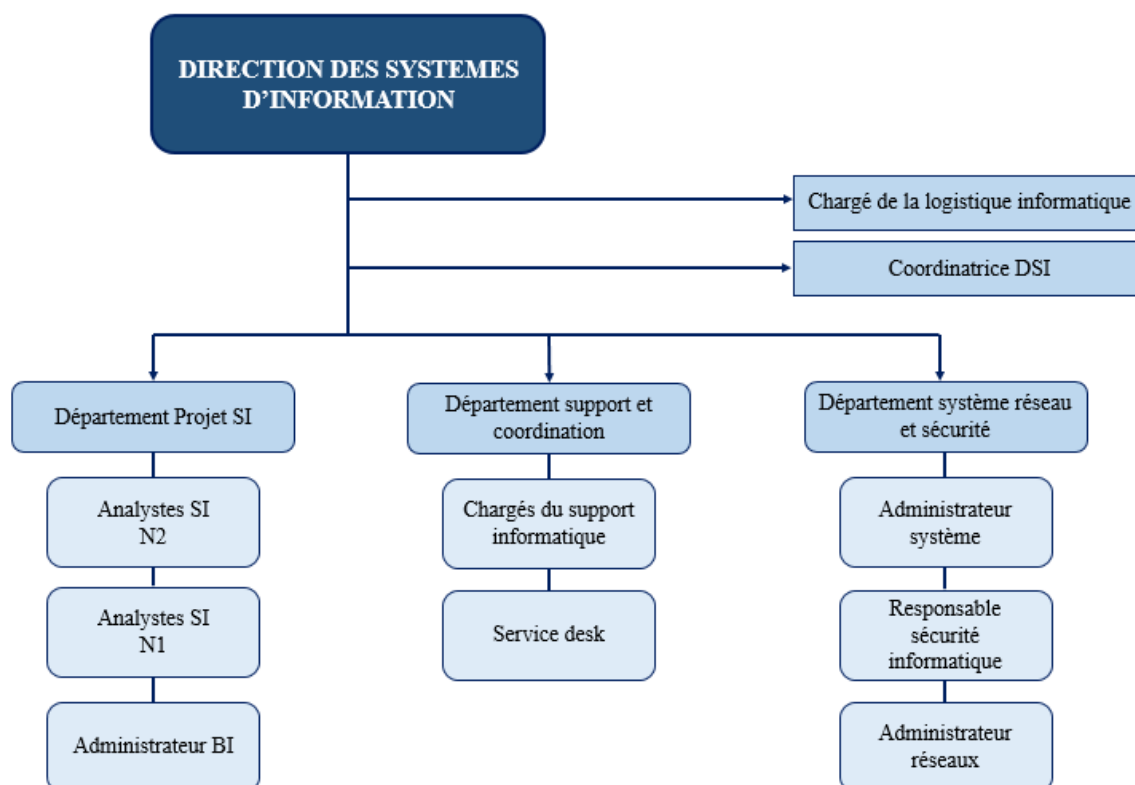
Source: élaborée par nous-mêmes

MERINAL compte, parmi ses actionnaires, de nombreux professionnels de la santé, notamment des pharmaciens et des médecins. L'implication, la rigueur et le sérieux de ses

600 collaborateurs lui ont permis de s'imposer sur le marché algérien autant qu'un véritable acteur de la santé publique.

Nous présentons l'organigramme ci-dessous afin de donner une vue d'ensemble sur la structure générale de l'entreprise.

Figure 12: Organigramme général de l'entreprise MERINAL Laboratoires



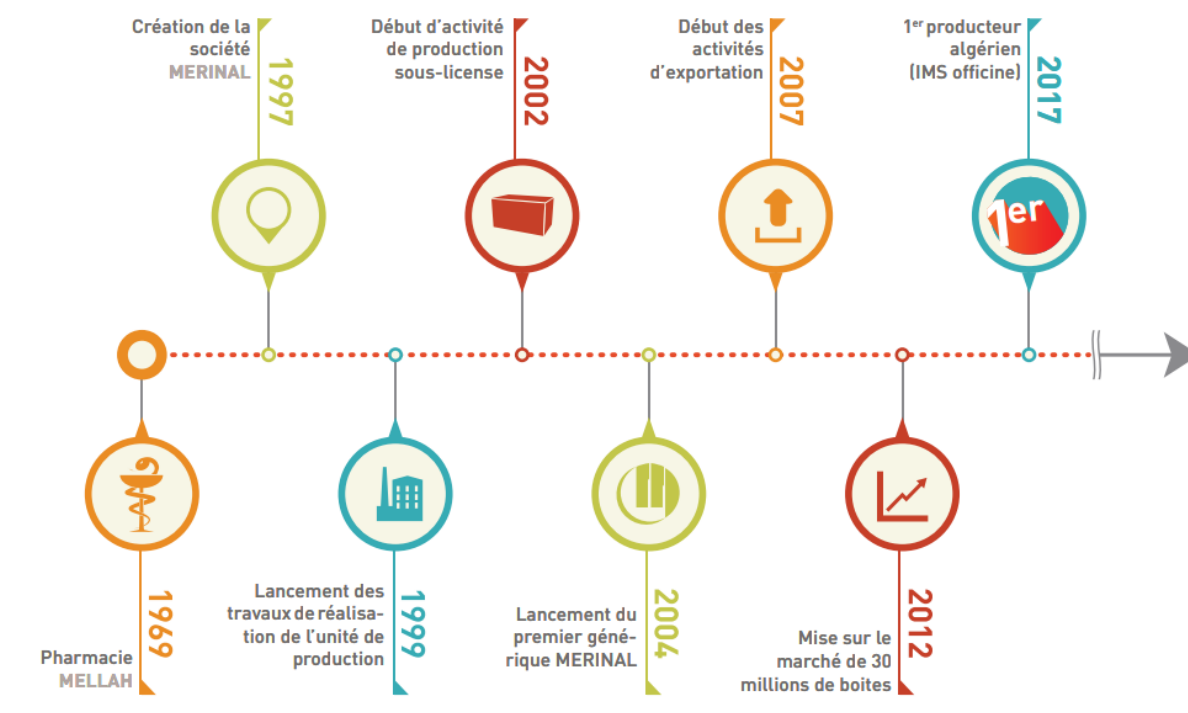
Source: Documents internes de l'entreprise (repris par nous-mêmes)

Historique :

A l'instar de beaucoup de laboratoires pharmaceutiques dans le monde, c'est d'une pharmacie d'officine fondée en 1969, qu'est née l'idée de créer les Laboratoires MERINAL. Dès le démarrage de l'unité de production en 2002, MERINAL a opté pour une stratégie de développement axée sur le générique et la constitution d'une gamme de produits lui appartenant.

La frise chronologique suivante permet de positionner les événements liés au développement des laboratoires MERINAL.

Figure 13: Frise chronologique du développement de l'entreprise MERINAL Laboratoires



Source : Documents internes de l'entreprise

Les activités de MERINAL :

- Production locale: L'entreprise est spécialisée dans la production de médicaments de forme sèche (comprimés, gélules et sachets) de formulation générale.
- Présence nationale: Elle dispose actuellement de dix bureaux régionaux (Alger, Oran, Tlemcen, Sétif, Bejaia, Annaba, Constantine, Chleff, Médéa, Tizi-Ouzou). Ainsi, l'entreprise est à l'écoute des praticiens de la santé et veille à la disponibilité de ses produits à travers tout le territoire national.
- Exportation: MERINAL a commencé à exporter dès l'année 2007. Depuis, l'entreprise a étendu sa présence dans neuf pays dont la Libye, le Sénégal, la Côte d'Ivoire et le Niger. En 2016, MERINAL a exporté près d'un million de boîtes, et l'entreprise est en cours d'extension de ses investissements afin d'augmenter ses capacités d'exportation.

La gamme MERINAL :

Pour répondre à un besoin constant en produits pharmaceutiques, MERINAL ne cesse de diversifier sa gamme de médicaments génériques aux professionnels de la santé et leurs

patients. Elle couvre aujourd'hui 9 domaines thérapeutiques avec près de 58 présentations différentes. En voici quelques exemples dans le tableau suivant:

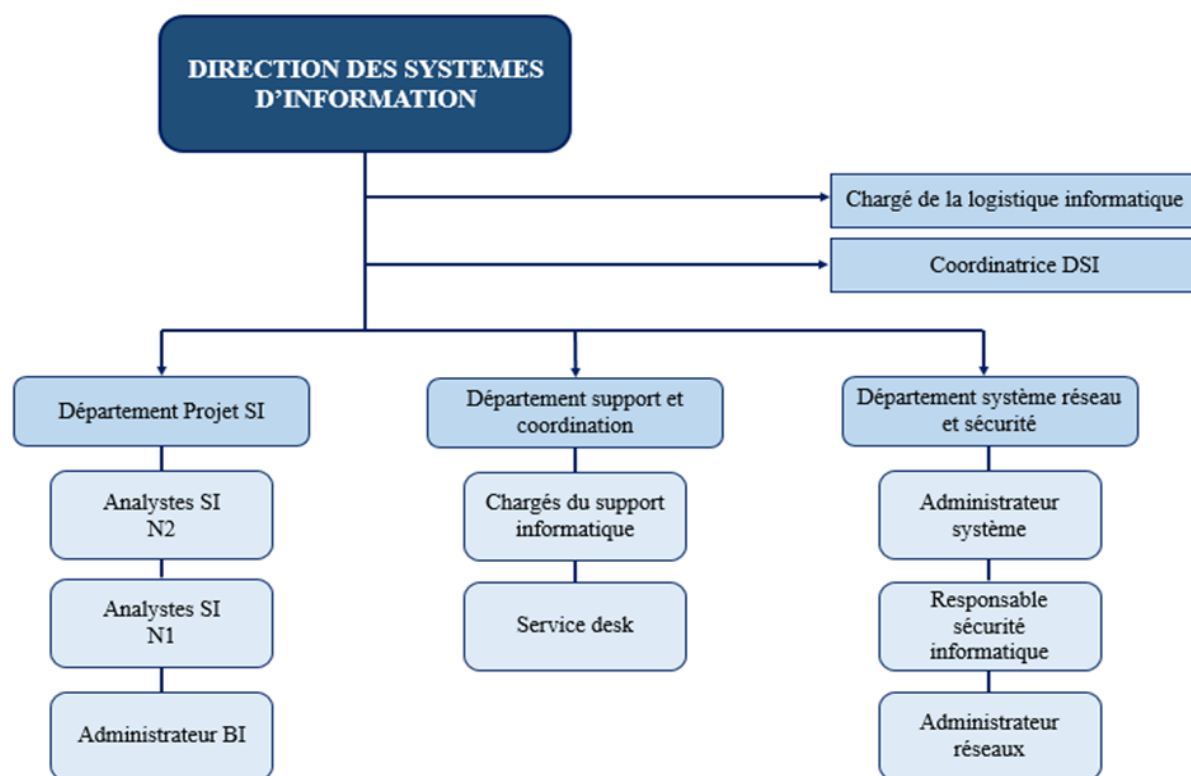
Tableau 3: Les gammes de médicaments de MERINAL Laboratoires

Gamme	Produits
Gamme antalgique	Dolyc, Xydol, Xydol Gyn, Dolex
Gamme rhumatologique	Mioced, Inicox
Gamme cardiologie	Valex, Co-Valex, Vazotek, Sebutol, Vaskol, Kolestine
Gamme psychiatrie	Paxétine, Olanzex, Sulpiride, Kietyl, Fluoxetine
Gamme gastro-entérologie	Zimor, Dysentyl, Ranitidine Mabo, Smedyl, Spacyl
Gamme anti-infectieux	Flocine, Amikoz, Otocine, Ronidaz
Gamme anti-allergique	Ebasta, Xydol Rhume, Rifex, Akaryd
Gamme complément alimentaire	SomNuit, Kamil, Genesia
Gamme Hématologie	Ferro Sanol Gyn

Source : réalisé par nous-mêmes

Notre stage a été effectué au sein de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) que nous allons présenter dans l'organigramme suivant, précisément au niveau du département Projet Système d'Information.

Figure 14 : Organigramme de la Direction des Systèmes d'Information de MERINAL Laboratoires



Source : Documents internes de l'entreprise (repris par nous-mêmes)

CHAPITRE III : L'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS D'ACHAT ET SA DÉMARCHE D'OPTIMISATION

Nous allons présenter dans ce chapitre notre travail au sein de MERINAL Laboratoires, consistant à cartographier leur processus d'achat actuel et tenter de l'optimiser. Pour cela, nous allons procéder à l'identification de l'existant, son évaluation et enfin le traitement et l'optimisation.

1. Récolte d'informations:

Comme nous l'avons précisé dans le cadre méthodologique, l'identification de l'existant est tenue par la documentation et les entretiens semi-directifs. Nous avons planifié ces derniers comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4: Planning des interviews de l'étude de l'existant

Interviewé	Direction	Date	Durée
Chef département projet SI	DSI	02/03/2020	30min
Analyste N 2	DSI	29/06/2020	30min
Analyste N 1	DSI	29/06/2020	20min
Coordinatrice	DSI	01/07/2020	20min
Chargé de la logistique informatique	DSI	01/07/2020	30min
Superviseur traitement d'informations	PROD	08/07/2020	30min
Chargée traitement d'informations	MAINTENANCE	09/07/2020	15min
Chef département ordonnancement	SUPPLY CHAIN	22/07/2020	15min
Sous-directrice achats	SUPPLY CHAIN	29/07/2020	30min
Chef service comptabilité générale	DFC	29/07/2020	15min

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous avons effectué notre stage au sein du département projet SI de la direction des Systèmes d'Information (DSI). Cependant, nous avons pu accéder à différentes directions et départements de l'entreprise.

En ce qui concerne la documentation, nous avons pu constater qu'il n'y avait aucun document relatif à la cartographie du processus. Néanmoins, la direction de la Supply Chain dispose d'un logigramme représentant les étapes de la démarche « achat » suivie par les acheteurs. Ceci s'ajoute à l'existence d'un mode opératoire expliquant les étapes de la procédure de création d'une demande d'achat sur l'ERP¹ que nous évoquerons au fil de notre étude, présentée en ANNEXE B.

¹ ERP : Enterprise Resource Planning

« Consiste à intégrer les principales fonctions de gestion d'une entreprise en un seul système d'information au sein duquel l'information circule de manière automatique et déclenche les traitements dont elle a besoin, au moment nécessaire » Azan, Wilfrid (2002, p.13).

2. Identification de l'existant :

Afin de comprendre le déroulement du processus d'achat, nous avons commencé par conduire un entretien avec le chef département projet SI après avoir découvert qu'il n'y avait pas de responsable de ce processus. De ce fait, nous avons pu noter les points suivants :

- MERINAL dispose d'un ERP SAGE X3 contenant un module « achat », développé en interne en 2015 à travers des séances de travail avec les *key-users*² du processus et toute l'équipe du département Projet SI (responsable et analystes). Ce module constitue donc l'outil essentiel du processus achat utilisé par les acheteurs.
- L'ensemble de directions est concerné par l'effectuation des achats. Cependant, les plus impliquées sont :
 - La DSI est chargée du suivi de la procédure d'achat sur le système, la rectification en cas d'erreurs de la part des utilisateurs et la formation de ces derniers ;
 - La DG est chargée de la validation des achats si les montants sont importants (dans le cas des achats locaux et étrangers) ;
 - La DFC valide les budgets et procède au paiement.
- On trouve deux acheteurs au niveau de chaque direction: le premier s'occupe du déroulement de la procédure avec les fournisseurs et le second est responsable de la saisie et du suivi sur l'ERP.
- Deux directions n'achètent pas seulement pour leur propre compte :
 - La Supply Chain effectue l'achat matière pour la direction de production ;
 - La DSI veille à disposer du matériel informatique nécessaire à toutes les directions ;
- Pour répondre à ses besoins, MERINAL effectue trois principaux types d'achat :
 - Achat matière : comprend l'achat de la matière première et des articles de conditionnement ;
 - Achat local : comprend les achats locaux corporels et incorporels ;
 - Achat étranger : comprend les achats étrangers corporels et incorporels.

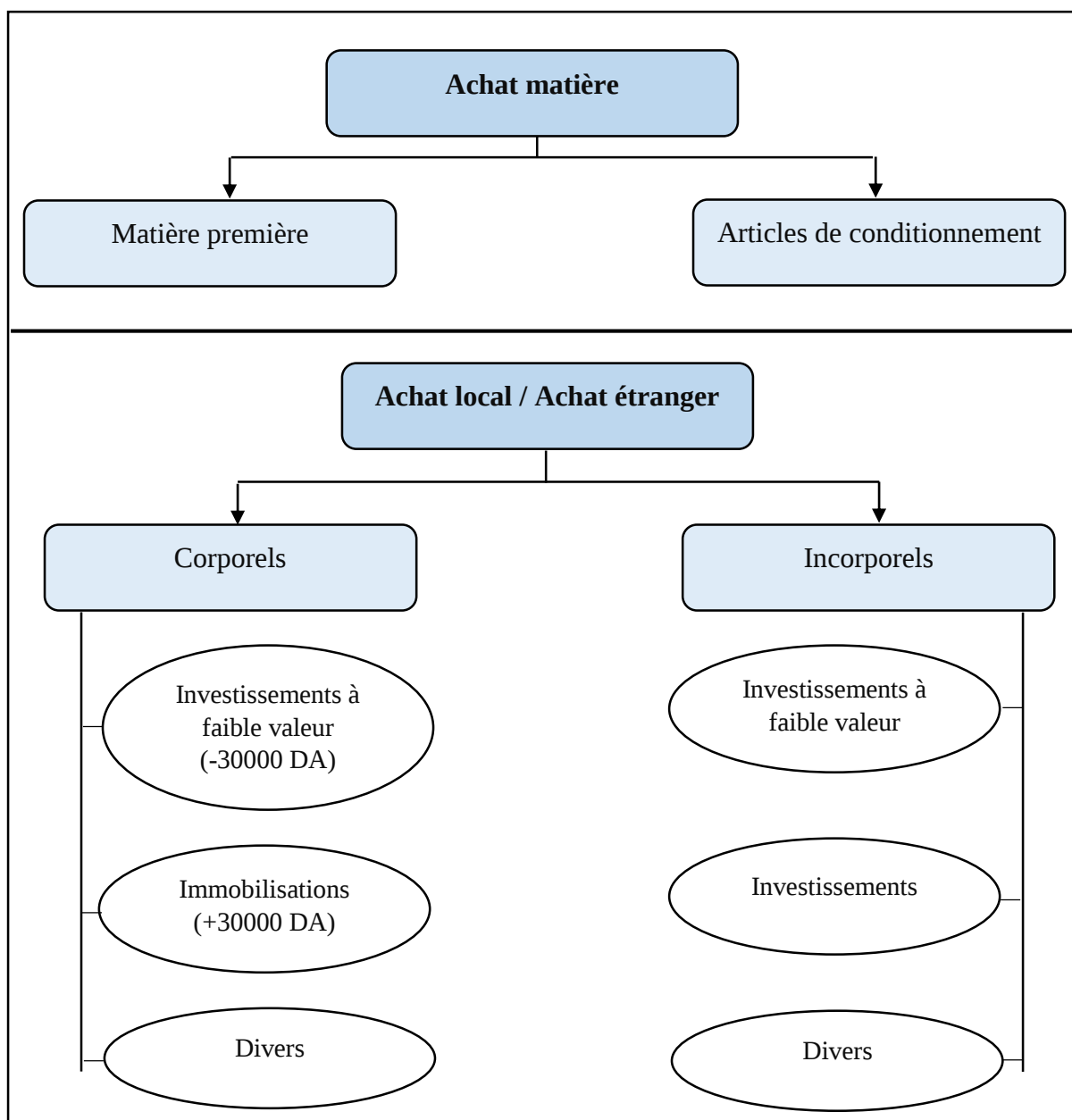
La classification des achats locaux et des achats étrangers est la même (achats corporels et incorporels). Par ailleurs, ce qui amène à les séparer est l'ajout de frais

² Les *key-users* (utilisateurs clés) sont des employés de l'entreprise avec des connaissances métier poussées. Il s'agit souvent de chefs de service car ils sont capables de restituer précisément les processus appliqués par les employés de leur service. Ce sont également eux qui sont formés à l'ERP et qui seront en charge de former les autres employés.

d'approche (transitaire, douane et assurances) pour les achats étrangers lors de la procédure de paiement.

Le schéma suivant permet de détailler davantage cette classification.

Figure 15: Typologie des achats au sein de MERINAL Laboratoires



Source : élaboré par nous-mêmes

Nous tenons à préciser que le processus d'achat matière est différent des deux autres types d'achat. Nous allons donc traiter les achats locaux et étrangers ensemble, et l'achat matière à part.

- **1^{er} type : achat matière**

En effet, les Laboratoires Merinal importent tous les achats matière de l'étranger. Comme déjà indiqué, ce type d'achat constitue la responsabilité de la direction Supply Chain. Cette dernière est divisée en trois sous-directions : achat, gestion des stocks matière et expédition. La sous-direction « achat » est amenée donc à disposer de la matière première et des articles de conditionnement nécessaires à la direction de Production afin de procéder à la fabrication. Grâce à l'entretien mené avec la sous-directrice achats, nous avons pu connaître les étapes de l'achat matière, présentées ci-dessous :

- Réception des prévisions de commandes de la direction de Production à travers un tableau prévisionnel ;
- Vérification du programme d'importation imposé par le ministère de la santé (ils disposent d'un programme de quantités à importer annuellement) ; Si la quantité est insuffisante ils font une « demande d'avenant » : une demande supplémentaire du programme d'importation ; S'il s'agit d'un nouveau produit (le produit n'existe pas sur le programme actuel), ils font une « demande programme » ; Si c'est un produit routine, ils passent directement au lancement de la commande ;
- Saisie d'une « demande d'achat » sur l'ERP selon le mode opératoire existant que nous présentons en détails en ANNEXE;
- Récupération d'une facture pro-forma de chez le fournisseur;
- Lancement de la commande sur l'ERP et récupération d'un bon de commande ;
- Confirmation avec le fournisseur grâce à la facture pro-forma pour valider les coordonnées fiscales, la quantité, la désignation et le mode de paiement qui peut être à travers une lettre de crédit, une remise documentaire ou un transfert libre (cette étape se fait en étroite collaboration avec la DFC) et présentation du bon de commande;
- Saisie de la facture d'achat sur l'ERP ;
- Présentation du dossier d'achat à la DFC (le dossier d'achat est constitué de : demande d'achat, facture pro-forma, bon de commande, bon de livraison et facture d'achat) ;
- Vérification de la conformité du dossier de la part de la DFC ;
- Validation du dossier sur l'ERP de la part de la DFC ;
- Réception des originaux, domiciliation et dédouanement de la DFC;

- Procédure de paiement selon le mode de paiement choisi ;
- Réception de la commande ;
- Vérification de la commande : Envoi du Bulletin de réception et d'analyses à la direction de Production : s'il n'y a pas d'anomalies, la direction de production envoie un accusé de réception à la Supply Chain ; sinon (en cas d'anomalie) la production alerte la Supply Chain pour procéder à la réclamation au fournisseur.

• **2^{ème} et 3^{ème} type : achats locaux et achats étrangers**

Pour but d'identifier les étapes des achats locaux et étrangers, nous avons enchaîné des entretiens avec différents acheteurs de plusieurs directions, notamment avec le chef service comptabilité de la DFC afin de mieux comprendre le rôle de cette dernière dans le processus.

Comme nous l'avons déjà précisé, la DSI effectue l'achat du matériel informatique pour l'ensemble des directions. Par ailleurs, nous avons pu constater que les étapes du processus étaient les mêmes pour toutes les directions. Nous sommes arrivés donc à identifier ces étapes, présentées comme suit :

- Réception des ordres de commandes des utilisateurs/demandeurs ;
- Validation du budget de la part de la direction concernée ;
- Saisie d'une « demande d'achat » sur le module « achat » de l'ERP selon le mode opératoire existant que nous présentons en détails en ANNEXE B ;
- Négociation avec les fournisseurs et choix du produit selon trois principaux critères : le prix, la qualité et la disponibilité ;
- Récupération d'une facture pro-forma de chez le fournisseur ;
- Lancement de la commande sur l'ERP, la présente étape permet d'avoir un bon de commande ;
- Confirmation avec le fournisseur : présentation du bon de commande et récupération d'un bon de livraison;
- Saisir sur l'ERP la facture d'achat ;
- Présentation du dossier d'achat à la DFC, il est constitué de : demande d'achat, facture pro-forma, bon de commande, bon de livraison et facture d'achat ;
- Vérification de la conformité du dossier de la part de la DFC ;

- Validation du dossier sur l'ERP de la part de la DFC (ce qui permet de générer automatiquement une écriture comptable) ;
- Attribution du chèque à l'acheteur ;
- Procédure de paiement ;
- Réception de la commande ;
- Vérification de la commande.

3. Cartographie du processus d'achat :

Afin de réaliser la cartographie, nous allons s'inspirer de la démarche proposée par Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, basée sur les niveaux d'analyse, que nous avons abordée dans le cadre conceptuel, pour proposer la nôtre. Le niveau le plus élevé concerne l'entité étudiée : le processus d'achat dans notre cas, qui a pour finalité de garantir à l'ensemble des directions le produit souhaité à la qualité voulue, au moment voulu et au meilleur prix, afin de pérenniser le fonctionnement de l'entreprise.

3.1 L'identification des entrées et des sorties du processus :

Par le biais des entretiens menés et tenant compte des étapes du processus citées, nous avons identifié les entrées et leurs sources, les sorties et leurs destinataires que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 5: Entrées et sorties du processus d'achat

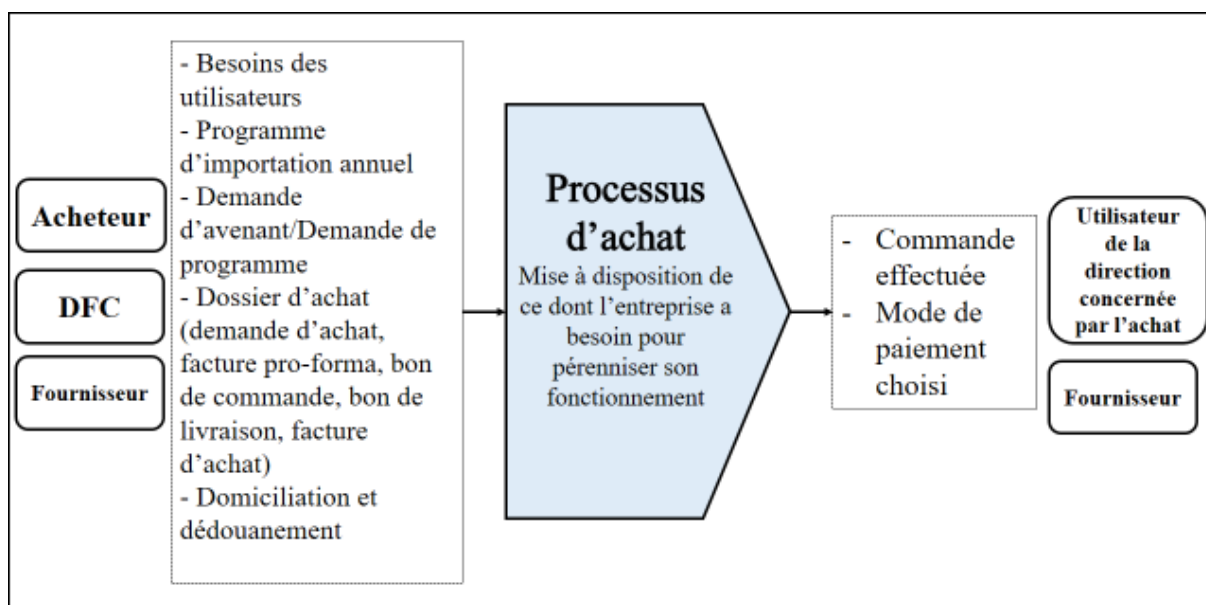
Type : achat matière			
Entrées	Sources	Sorties	Destination
-Besoins des utilisateurs (prévisions de commande sous forme d'un tableau prévisionnel) -Programme d'importation annuel - Demande d'avenant/ Demande de programme - Dossier d'achat (demande d'achat, facture pro-forma, bon de commande, bon de livraison, facture d'achat). - Domiciliation et dédouanement	-Direction de production - Ministère de la santé - Direction de la Supply Chain - Module « achat » de l'ERP - DFC - Fournisseur	- Commande matière (matière première et articles de conditionnement) - Bulletin de réception - Mode de paiement choisi (lettre de crédit, remise documentaire, transfert libre)	- Direction de production -Fournisseur
Type : achats étrangers et achats locaux			
Entrées	Sources	Sorties	Destination
- Besoins des utilisateurs - Dossier d'achat (demande d'achat, facture pro-forma, bon de commande, bon de livraison, facture d'achat)	-Utilisateurs/ demandeurs - Module « achat de l'ERP » - Acheteur de la direction concernée - DFC - Fournisseur	- Commande (investissements, immobilisations, divers...) - Chèque	- Direction concernée - Fournisseur

Source : fait par nous-mêmes

3.2 Réalisation de la cartographie de niveau 1 :

Ainsi, nous avons réalisé la cartographie de niveau 1, illustrée dans le schéma qui suit, consistant à décrire le processus d'achat comme une boîte noire dont on ne connaît que les entrées et les sorties.

Figure 16: La cartographie de niveau 1 du processus d'achat



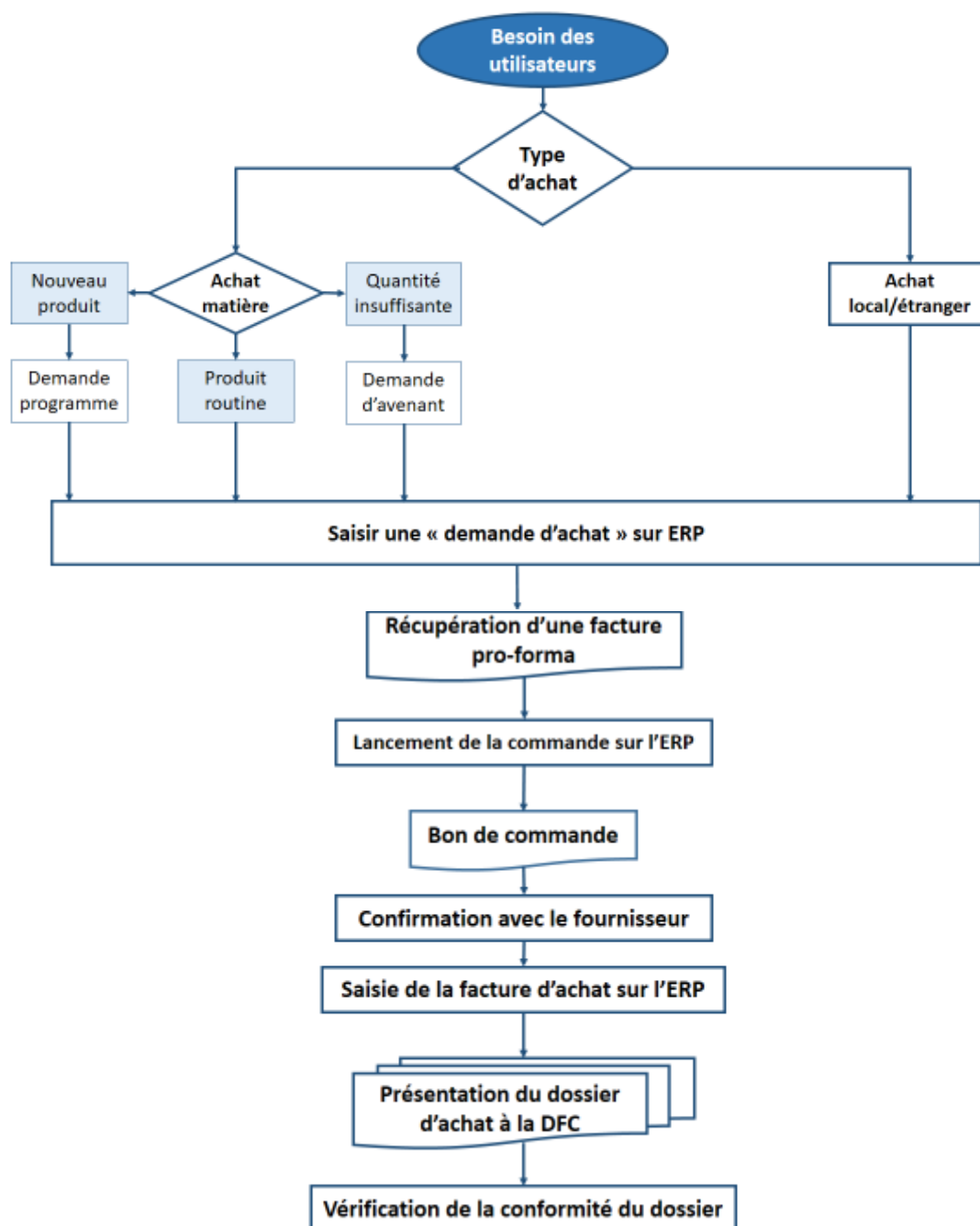
Source : réalisée par nous-mêmes

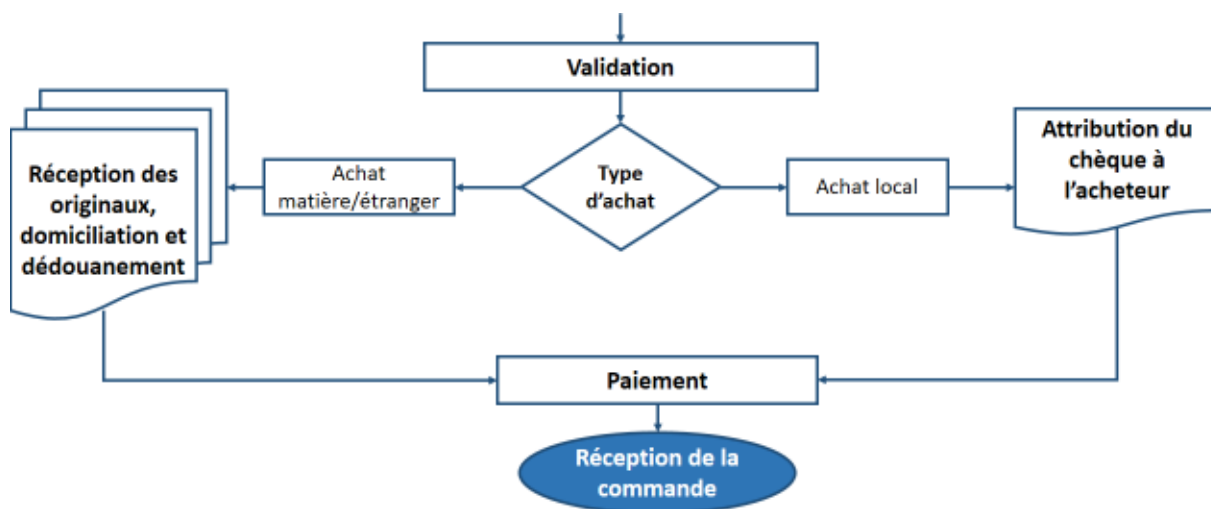
Les deux précédentes étapes nous ont permis d'identifier la finalité du processus, ses clients, ses fournisseurs et le produit. De ce fait, nous pouvons affirmer que le concept de client/fournisseur en interne est appliqué. L'acheteur de chaque direction représente le fournisseur, et chaque émetteur du besoin représentant l'utilisateur est considéré comme client du processus.

3.3 Description opérationnelle du processus:

La présente phase consiste à établir un logigramme représentant la description opérationnelle du processus, et permettant de regrouper l'ensemble des étapes des trois types d'achat existants.

Figure 17: Logigramme du processus d'achat





Source : Fait par nous-mêmes

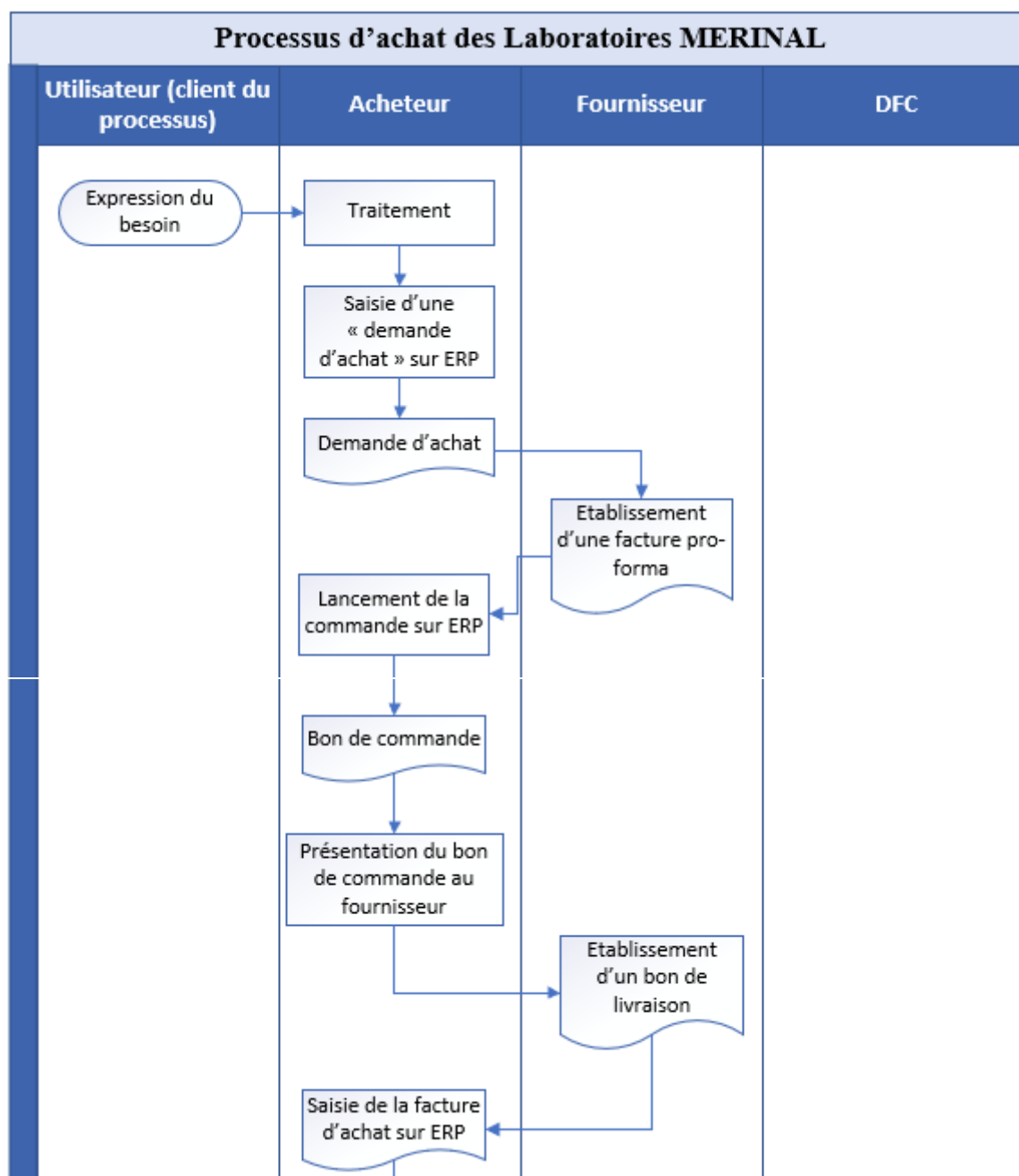
3.4 Modélisation du processus :

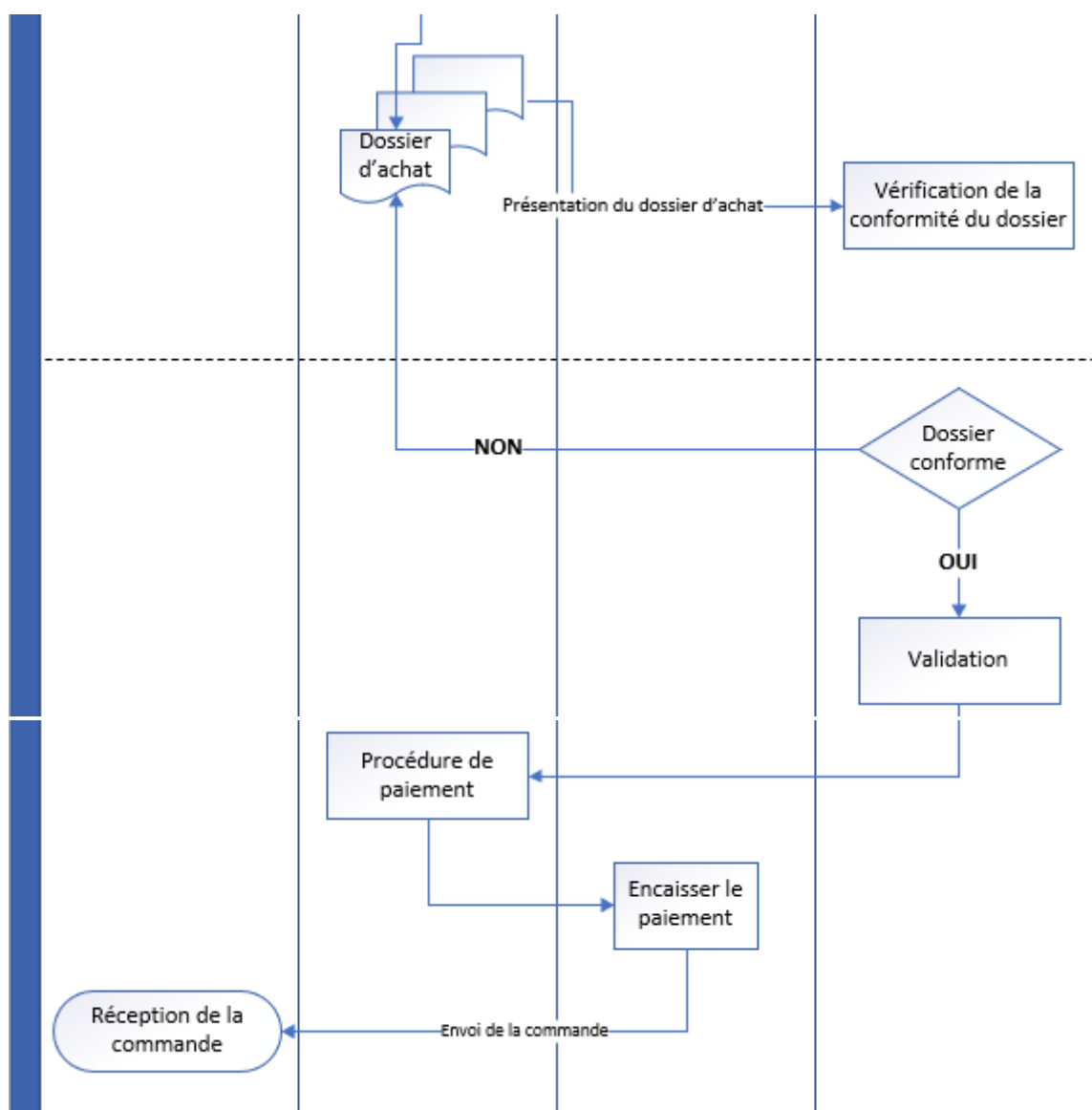
Enfin, nous avons procédé à la modélisation du processus à l'aide du logiciel MICROSOFT VISIO. Ce dernier est un logiciel de diagrammes et de synoptiques faisant partie de la suite bureautique Microsoft Office.

Le but de cette phase est de présenter la synoptique de déroulement du processus en mettant en évidence ses principaux acteurs, c'est ce qui distingue cette phase de la précédente.

Ci-après le résultat obtenu.

Figure 18: Modélisation du processus d'achat





Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel Microsoft VISIO

Légende :

 Début/fin du processus	 Etape du processus	 Décision
 Document		 Ensemble de documents

3.5 Fiche d'identité du processus :

Pour compléter notre cartographie et récapituler ce qui a été fait dans les phases précédentes, nous avons jugé intéressant d'élaborer une fiche du processus, comportant ses caractéristiques essentielles. Le but de celle-ci est la description des moyens de maîtrise nécessaires au bon fonctionnement du processus.

Par ailleurs, lors de notre étude, nous avons constaté l'absence d'un responsable de ce dernier, ainsi que l'inexistence des indicateurs de pilotage permettant de mesurer le bon fonctionnement et les résultats du processus.

Nous présentons la fiche d'identité du processus comme suit :

Figure 19: Fiche d'identité du processus d'achat de MERINAL Laboratoires

Processus d'achat	
Finalité du processus	Garantir à l'ensemble des directions le produit souhaité à la qualité voulue, au moment voulu et au meilleur prix, afin de pérenniser le fonctionnement de l'entreprise.
Objectifs du processus	- Mise à disposition de ce dont l'entreprise a besoin comme matière première, articles de conditionnement, matériel informatique, équipements et services ; - Eviter et prévoir les arrêts d'activité de l'ensemble des directions ; - Pérenniser le fonctionnement de l'entreprise.
Exigences du processus	- Qualité : les produits doivent être conformes à des normes prédéfinis ; - Délais de livraison ; - Exigence d'un contrat de maintenance lors de l'achat d'un matériel sujet à la maintenance.
Documentation	- Mode opératoire expliquant les étapes de la procédure de création d'une demande d'achat sur l'ERP ; - Logigramme représentant les étapes de la démarche « achat » au sein de la direction de la Supply Chain - Document décrivant la procédure d'achat de manière globale au sein de l'ensemble des directions

Ressources associées	- Ressources humaines : Utilisateur, acheteur, DFC - Ressources matérielles : Matériel informatique, ERP (module achat)		
Entrées et sorties du processus			
Type : achat matière			
Entrées	Sources	Sorties	Destination
- Tableau prévisionnel - Ordre de commande -Programme d’importation annuel - Demande d’avenant - Demande de programme - Facture pro-forma	-Direction de production - Ministère de la santé - Direction de la Supply Chain - Module « achat » de l’ERP	- Domiciliation et dédouanement - Bulletin de réception - Matière première et articles de conditionnement - Accusé de réception	-DFC - Direction de production - Direction de la Supply Chain
Type : achats étrangers et achats locaux			
Entrées	Sources	Sorties	Destination
- Besoins des utilisateurs - Demande d’achat - Bon de commande - Bon de livraison	-Utilisateurs/ demandeurs - Module « achat de l’ERP » - Fournisseurs	-Facture d’achat - Chèque - Equipements, services	-DFC -Fournisseurs - Direction concernée

Source : élaborée par nous-mêmes

4. Evaluation de l'existant :

Après avoir identifié et cartographié le processus d'achat, il convient de l'évaluer pour mesurer sa capacité à atteindre les objectifs, afin de l'optimiser.

1.1. Grille d'évaluation du processus :

A l'aide d'une grille d'audit proposée par Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, nous avons procédé à la collecte de données qui nous serviront à calculer la maturité du processus, et donc, sa performance actuelle. Nous avons également proposé les éléments figurant dans la grille sous forme de questions semi-ouvertes à Mme

A.KHELIFAOUI, l'auditeur interne de l'entreprise, dans le but de récolter le maximum d'informations permettant de la compléter de manière crédible.

Tableau 6: Détails de l'entretien mené dans le cadre de l'évaluation de l'existant

Interviewé	Direction	Date	Durée
Chef de service audit et formation	Assurance Qualité	29/07/2020	30min

Source : fait par nous-mêmes

Comme nous l'avons expliqué dans le cadre conceptuel, le principe de cette grille est de coter chaque élément sur une échelle de 0 à 3, et de calculer le taux de maîtrise moyen par type d'élément. Cela permet d'établir un diagramme représentant la maturité du processus étudié.

Les résultats obtenus sont présentés comme suit :

Figure 20: Grille d'évaluation du processus traité

GRILLE D'AUDIT OU D'EVALUATION D'UN PROCESSUS			
nom du processus :	Achat		
responsable :	/		
finalité du processus :	Garantir à l'ensemble des directions le produit souhaité à la qualité voulue, au moment voulu et au meilleur prix, afin de pérenniser le fonctionnement de l'entreprise.		
date de l'audit :	29/07/2019	auditeur(s) / évaluateur(s) :	Racha MEZERREG & Amina KHELIFAQUI
échelle d'évaluation :	0	<i>pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...</i>	
	1	<i>partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>	
	2	<i>majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>	
	3	<i>totalelement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>	
DOCUMENTATION	87%	commentaires :	
Le processus est documenté.	2		
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs.	3	La documentation existante est diffusée sous forme de fiches de lecture au niveau de chaque direction.	
La documentation est pertinente (niveau de détail. forme. accessibilité...).	2		
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation. gestion des versions...).	3		
La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière.	3		
INTERFACES/EXIGENCES	89%	commentaires :	
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont).	2		
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées.	3	Un rapport d'audit est régulièrement fait. Les problèmes sont communiqués aux personnes concernées sous forme d'avis d'anomalie.	
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval).	2		
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés.	3		
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	3		
Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus.	3		
MOYENS/RESPONSABILITES	63%	commentaires :	
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié.	0		
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante.	0		
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies.	2		

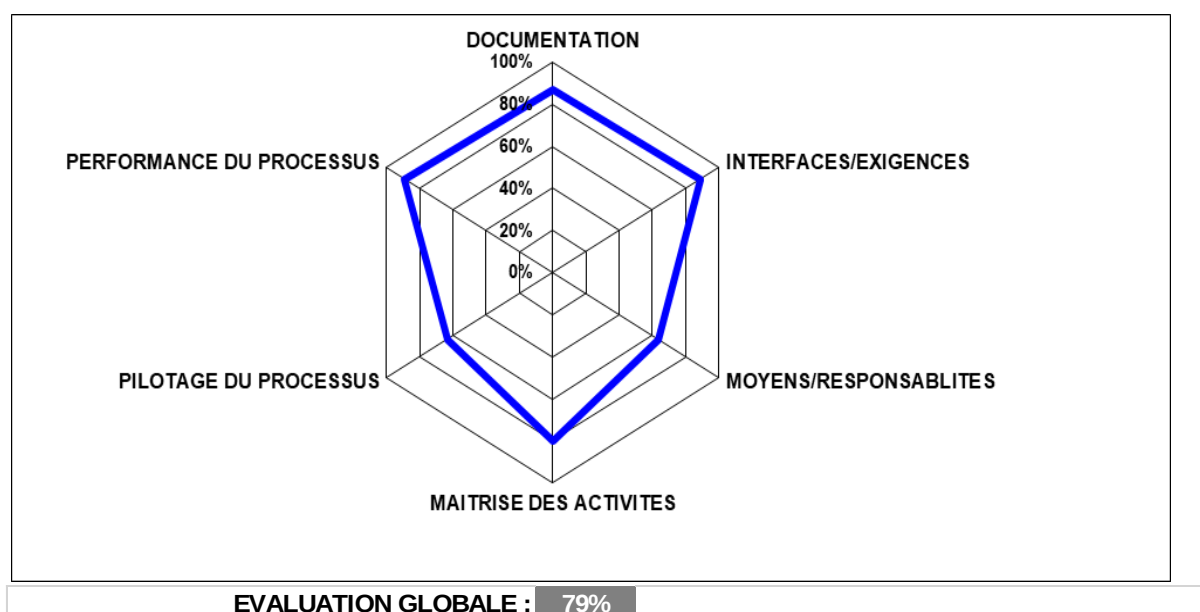
Les instances de pilotage du processus sont définies.	0	
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif).	3	
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes.	2	
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues.	3	
Les besoins en infrastructures (locaux. équipements. outils. informatique...) sont définis.	3	
Le processus dispose d'infrastructures suffisantes.	3	
Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure).	3	
MAITRISE DES ACTIVITES	80%	commentaires :
La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais.	2	
Pour chaque commande (dossier. lot. projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles.	3	L'ensemble de ces informations est détaillé dans les bons de commandes.
Les contrôles à effectuer sont définis.	2	
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques.	2	
Les contrôles font l'objet d'une traçabilité.	3	
PILOTAGE DU PROCESSUS	63%	commentaires :
Des objectifs ont été définis pour le processus.	3	
Ces objectifs sont pertinents.	3	
Ces objectifs sont connus.	3	
Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière.	1	Les objectifs ne sont pas quantitatifs, le contrôle des déviations se fait de manière générale.
Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement.	2	
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles.	1	Seule la satisfaction de la direction de production est contrôlée.
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement.	0	
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin.	2	Un plan d'action est déclenché suite à chaque avis d'anomalie.
Ces actions sont suivies.	2	
Leur efficacité est vérifiée.	2	
PERFORMANCE DU PROCESSUS	89%	commentaires :
Les délais sont tenus.	2	Les délais dépendent partiellement des fournisseurs, l'entreprise dispose d'une liste de fournisseurs homologués pour assurer majoritairement le respect des délais .
Les objectifs sont atteints.	3	
Le client est satisfait.	3	

Source : Fichier Excel disponible sur le site www.approche-processus.com, valeurs introduites par nous-mêmes.

Après avoir reporté nos appréciations et celles de l'auditeur interne sur la grille ci-dessous-, nous avons obtenu une note globale de 79% indiquant le niveau de maturité du processus étudié. Cette maturité est affectée principalement par l'absence d'un responsable de processus et l'inexistence des instances de pilotage.

L'introduction de valeurs sur le diagramme est faite sur un fichier Excel grâce auquel les calculs se font de manière automatique.

Figure 21: Diagramme de calcul de la maturité du processus



Source : Fichier Excel disponible sur le site www.approche-processus.com, valeurs introduites par nous-mêmes.

Bien que la maturité globale du processus actuel soit de 79%, ce qui est supérieur à la moyenne, nous constatons des dysfonctionnements qui doivent être traités, et que nous exposons dans le paragraphe suivant.

4.2. Problèmes identifiés :

Par le biais des entretiens et grâce à la grille d'audit, nous avons pu déduire les anomalies pouvant nuire au bon fonctionnement du processus, que nous classons comme suit :

- L'absence d'un responsable de processus pouvant assurer le pilotage de ce dernier;
- L'inexistence des indicateurs de pilotage et de performance ;
- L'inexistence des instances de pilotage ;

- Les objectifs du processus ne sont pas quantitatifs et ne peuvent donc pas être mesurés et contrôlés de manière précise, le contrôle des déviations se fait de manière générale ;
- La satisfaction des utilisateurs (clients du processus) n'est suivie qu'au niveau de la direction de Production ;
- L'absence d'un document représentant la synoptique de déroulement de la procédure de chaque type d'achat.

2. Traitement et optimisation :

L'optimisation des processus contribue en grande partie au succès des entreprises. Comme nous l'avons précisé précédemment, notre objectif à travers la cartographie et l'évaluation du processus d'achat est de pouvoir l'optimiser. Après l'avoir audité et listé les problèmes importants à résoudre, nous procédons à la proposition d'un plan d'action comportant trois principaux axes d'amélioration.

2.1. La mise en place d'un tableau de bord et l'introduction des indicateurs de performance et de pilotage :

Le tableau de bord occupe une place centrale parmi les outils de management et d'aide à la décision. Il s'agit d'un document de référence permettant la visualisation, le suivi et l'exploitation de données pertinentes sous forme de chiffres, de ratios et de graphes. Ces derniers représentent des indicateurs reliés à des objectifs, dont le but est de prendre les meilleures décisions. Dans ce contexte, nous proposons aux Laboratoires MERINAL une démarche de conception d'un tableau de bord opérationnel³ appliqué à la gestion du processus d'achat vu son importance au sein de l'entreprise.

Etapes de la démarche :

- Définir des objectifs quantifiables pour le processus d'achat : « *Un objectif correctement défini est à moitié atteint* » Abraham Lincoln. Pour que les objectifs soient mesurables en termes de performance, ils doivent impérativement être quantifiables (Roger AIM, 2010). Pour cela, il est possible d'utiliser la méthode

³ Un tableau de bord opérationnel, appelé aussi fonctionnel, est appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'une fonction ou de toute autre entité. (Roger AIM, 2010).

SMART⁴ pour les définir. Les objectifs doivent alors être spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et délimités dans le temps.

- Introduire des indicateurs : Cette phase constitue le noyau de la démarche d'élaboration du tableau de bord. Pour être efficace, ce dernier doit se composer d'indicateurs pertinents et utiles au responsable du processus pour la prise de décision. Vu l'inexistence d'indicateurs permettant de suivre le processus d'achat et de mesurer son efficacité de manière permanente, nous suggérons à l'entreprise l'introduction des indicateurs de pilotage⁵ et des indicateurs de performance⁶.

Tableau 7: Exemples d'indicateurs à mettre en place pour le processus d'achat

Type d'indicateur	Indicateur	Objectif
Indicateur de performance	Taux de réclamation des clients du processus	La satisfaction des clients internes
	Nombre de retards des livraisons	La maîtrise des délais et la satisfaction des clients internes
	Délai moyen de traitement d'une commande	La satisfaction des clients internes
Indicateur de pilotage	Taux d'utilisation des ressources allouées au processus	L'utilisation de ressources de manière optimale
	Nombre de tâches effectuées par rapport au nombre de tâches planifiées	Suivi de l'activité du processus

Source : élaboré par nous-mêmes

- Etablir pour chaque indicateur une base de référence afin de connaître son état (bon, à surveiller, mauvais) ;

⁴ L'acronyme SMART en anglais désigne :

S: specific; M: measurable; A: acceptable; R: realistic; T: time-bound.

⁵ Les indicateurs de pilotage permettent de suivre l'activité du processus en temps réel pour mettre en place les actions correctives en cas de dérive.

⁶ Les indicateurs de performance permettent de mesurer et d'évaluer la performance d'un processus en analysant la réalisation des tâches par rapport aux objectifs à atteindre.

- Sélectionner le support et les sources de données : il s'agit dans un premier temps de choisir l'outil sur lequel se repose le tableau de bord (un logiciel de gestion, un tableur Excel...), et identifier où chercher l'information (ERP par exemple). Dans un second temps, il faudrait définir comment ces informations vont remonter dans l'outil choisi (import de fichier Excel, lien entre bases de données...);
- Concevoir le tableau de bord et le structurer dans un ordre logique (par groupe d'indicateurs par exemple).

2.2. L'élaboration d'un projet de documentation :

L'optimisation des processus requiert une documentation extrêmement détaillée. Si les processus ne sont pas bien documentés, et si cette documentation ne fait pas l'objet d'une mise à jour régulière, des dysfonctionnements peuvent être engendrés. C'est pour cela que nous suggérons aux Laboratoires MERINAL d'élaborer un projet de documentation pour le processus d'achat, dont nous allons proposer une démarche.

- La rédaction d'une description du processus : Il s'agit de décrire comment le processus s'intègre dans l'organisation générale de l'entreprise afin de comprendre son importance ;
- L'identification des acteurs du processus et de leurs responsabilités : Il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs du processus pour s'assurer de couvrir l'ensemble des informations. Afin de les identifier de manière efficace, notamment identifier leurs responsabilités, il est possible d'avoir recours à la matrice RACI⁷. Cette dernière est un outil permettant d'indiquer les rôles et les responsabilités des acteurs au sein de chaque processus, en les classifiant comme suit :
 - R : Responsable, en charge de superviser le processus ;
 - A : Acteur, en charge d'effectuer les tâches ;
 - C : Consulté, en charge d'apporter des conseils ;
 - I : Doit être informé.

Il s'agit alors d'un tableau à deux dimensions : en ligne les activités et en colonne les acteurs. Dans chaque cellule du tableau, nous devons indiquer la responsabilité

⁷ Le nom de la matrice (RACI) est un acronyme en anglais dont chaque lettre correspond à une des responsabilités précises :

R : *Responsible* ;

A : *Accountable* ;

C: *Consulted*;

I: *Informed*.

du rôle pour la tâche en utilisant les lettres R, A, C, I. Ci-dessous une illustration du tableau :

Tableau 8: Illustration de la matrice RACI

	Acteurs			
Tâches	R			
		A		
			C	
				I

Source : élaboré par nous-mêmes

Grâce à des séances de travail collectif, cette phase permettra d'énumérer les tâches relatives au processus d'achat de manière précise d'une part, et assurera l'implication de l'ensemble des acteurs de l'autre part.

- Rassembler l'ensemble des documents déjà disponibles, les trier selon l'utilité et conserver les nécessaires ;
- La cartographie et la modélisation du processus (nous avons évoqué cela de manière détaillée dans la section qui précède) ;
- Rédiger la base documentaire constituée de : procédure, cartographie et modélisation, fiche de processus et autres documents relatifs à chaque étape du processus ;
- Partager la documentation au sein de chaque direction sous forme de fiches de lectures ;
- Mettre à jour la documentation.

2.3. Désignation d'un responsable de processus :

Pour qu'un processus soit performant, il est impératif qu'il soit supervisé et managé. De ce fait, nous proposons à l'entreprise de désigner un responsable/pilote du processus d'achat ayant de la compétence, et lui attribuer les moyens nécessaires pour exploiter en permanence les informations relatives au processus et à son fonctionnement. Ainsi, il sera en mesure de décider des actions à mener visant à corriger les dysfonctionnements.

Il aura pour mission de :

- S'assurer que les ressources allouées au processus soient utilisées de manière à atteindre les objectifs fixés ;

- Suivre les indicateurs associés au processus à travers les tableaux de bord et engager des actions correctives en cas d'anomalies ;
- Réaliser des audits internes et évaluer le niveau de maturité du processus afin de situer son degré de maîtrise ;
- Identifier en permanence les opportunités d'amélioration et proposer des actions préventives ;
- Rédiger la base documentaire associée au processus (document de procédure, cartographie, fiche de processus, mode opératoire...) et s'assurer de sa mise à jour.

CONCLUSION

Dans un environnement soumis à une rude concurrence, les entreprises cherchent en permanence à optimiser leurs processus. Afin d'y parvenir, la cartographie et la compréhension de leur fonctionnement constituent la clé essentielle.

En outre, il s'avère que la gestion du processus d'achat soit incontournable pour l'optimisation de la rentabilité de toute l'entreprise, d'où la nécessité de s'en préoccuper.

La modeste étude que nous avons menée, s'inscrivant dans le contexte de la cartographie et de l'optimisation des processus, a pour objectif de répondre à la principale problématique : « quelle est la démarche adoptée dans le cadre de la cartographie du processus d'achat de MERINAL Laboratoires en vue de son optimisation ? »

Il convenait de suivre une démarche de recherche qualitative pour établir un bilan de l'existant, et cela par le biais des entretiens avec les principaux acteurs du processus, et de la documentation.

Dans un premier temps, il a fallu reconnaître l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus traité et définir ses entrées et ses sorties. En effet, la cartographie nous a également permis d'aboutir à la modélisation du processus en identifiant ses étapes et en reliant chaque étape à l'acteur concerné. Dans un second temps, nous avons procédé à l'évaluation du processus à travers une grille d'audit dont figurent des éléments permettant de calculer sa performance actuelle, et grâce à laquelle nous avons pu détecter des problèmes pouvant engendrer des dysfonctionnements au niveau du processus. Enfin, nous avons proposé un plan d'action pour la résolution des problèmes identifiés et l'optimisation du processus. Celui-ci est centré sur trois principaux axes : la mise en place d'un tableau de bord et l'introduction des indicateurs de performance et de pilotage, l'élaboration d'un projet de documentation ainsi que la désignation d'un responsable du processus.

En guise de conclusion, cette étude nous a conduit à affirmer la nécessité de la cartographie dans une démarche d'optimisation. On ne peut concevoir d'améliorer un processus si l'on n'a pas compris son fonctionnement.

Tout travail de recherche connaît ses limites. Pour notre cas, ceci était dû à de nombreuses difficultés rencontrées lors de notre période de stage, entre autres : l'obtention de certains documents et informations jugés comme confidentiels par l'entreprise, l'indisponibilité de certains acteurs du processus due au télétravail ainsi que la difficulté d'accès à l'entreprise en période de crise sanitaire.

De ce fait, la présente étude pourrait constituer un point de départ pour un projet de cartographie du processus d'achat de MERINAL Laboratoires. Cependant, afin de la compléter, nous recommandons d'approfondir la granularité de chaque étape du processus, ce qui permettra d'analyser en détails les dysfonctionnements.

LISTE DES RÉFÉRENCES

Livres

- Barouch Gilles « Le guide du client satisfait : le management des processus pas à pas », Afnor éditions, 2012.
- Bellaïche Michel « La qualité : ISO 9001 :2015 » 2ème édition, Afnor éditions, 2016.
- Bernard Tanous « produire et manager par les processus : méthodes et outils », Afnor éditions, 2016.
- Brandenburg Hans, Wojtyna Jean-Pierre « l'approche processus : mode d'emploi » 2ème édition, Editions d'Organisation, 2006.
- Bruel Olivier, Ménage Pascal « Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement » 5ème édition, Dunod éditions, 2019.
- Cattan Michel « Guide des processus : Passons à la pratique ! », Afnor éditions, 2017.
- Cattan Michel, Idrissi Nathalie, Knockaert Patrick « Maîtriser les processus de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2008.
- Gély Patricia, Walter Jacques « Piloter le processus Achat : Les achats au service de la performance », Afnor éditions, 2009.
- Giordano Yvonne « Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative », EMS éditions, 2003.
- Mongillon Patrick, Verdoux Stéphane « L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients », Afnor éditions, 2013.
- Morley Chantal, Bia-Figueiredo Marie, Gillette Yves « Processus métiers et S.I. : Gouvernance, management, modélisation » 3ème édition, Dunod éditions, 2011.
- Mouglin Yvon « La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces » 2ème édition, Editions d'Organisation, 2004.
- Paul N'da « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article », Edition l'Harmattan, 2015.
- Perrotin Roger, Soulet de Brugière François, Pasero Jean-Jacques « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », Editions d'Organisation, 2007.
- Thietart Raymond-Alain « Méthodes de recherche en management », Dunod éditions, 2014.

Thèses

- Émilie Baurand « Une démarche Lean peut-elle être un levier d'amélioration du processus et de la performance achats ? Focus sur le processus "Procure-to-pay" », 2015, disponible à l'adresse : < <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270488/document>>, consulté le 05/03/2020.
- Marco Oswaldo Santorum Gaibor « Iesa : une méthode ludique et participative pour la représentation et l'amélioration des processus », 2011, disponible à l'adresse : < https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00647688/PDF/24730_SANTORUM_2011_2diffusion.pdf>, consulté le 01/03/2020.

Articles

- Benou Soumeiya, Daoui Chikh « Redéfinition Des Processus Et Mise En Place D'une Cartographie Des Processus: Cas De La Banque Nationale D'Algérie » 2018, disponible sur la plateforme de l'ASJP (Algerian Scientific Journals Platform).
- Jacques Miermont, « Bateson et l'épistémologie », Le grand débat du réseau Intelligence de la complexité, 29 novembre 2007, Paris, page 21. Disponible à l'adresse: <<https://www.yumpu.com/fr/document/read/16524801/bateson-et-lepistemologie-sftf>>, consulté le 02/05/2020.
- L'Agence de la santé publique du Canada « Un guide de présentation pour les études qualitatives », 01 septembre 2016. Disponible à l'adresse: <https://www.canada.ca/content/dam/phac-aspc/migration/phac-aspc/publicat/ccdr-rmtc/16vol42/dr-rm42-9/assets/pdf/16vol42_9-ar-02-fra.pdf>, consulté le 03/05/2020.

Webographie

- <www.approche-processus.com>, consulté le 02/08/2020.
- <<http://www.qualiteonline.com/dossier-19-approche-processus.html>>, consulté le 07/04/2020.
- <https://qualsimp.sciencesconf.org/data/program/6_Cartographie_des_processus_et_cartes_d_identite_s_associe_es_Magali_RASOLOMANANA.pdf>, consulté le 08/04/2020.

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-DIRECTIFS



GUIDE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-DIRECTIFS

Projet : L'élaboration d'une cartographie du processus d'achat et sa démarche d'optimisation.

Date : jj/mm/2020

Interviwer : MEZERREG Racha

Direction concernée : **Interviewé :**

Durée : **Poste occupé :**

PREMIERE PARTIE : Présentation de l'interviewer, de la recherche et de son objectif, ainsi que de l'interviewé.

DEUXIEME PARTIE : Questions semi-ouvertes organisées selon des thèmes dépendants de la fonction ou de la direction à laquelle appartient l'interviewé.

- **Thème 1 : Destiné à la DSI/ DG**

- Quelles sont les directions concernées par le processus d'achat ?
- Y'a-t-il un responsable/pilote de ce processus ?
- Quels sont les acteurs impliqués dans ce processus ?
- Quels sont les outils utilisés dans ce processus ?
- Avez-vous un tableau de bord de gestion et d'évaluation permettant de mesurer la performance de ce processus ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous faites face concernant ce processus ?
- Envisagez-vous d'adopter de nouvelles mesures afin de faire face aux problèmes cités ?

- **Thème 2 : Destiné aux acheteurs**

- Quelles sont les responsabilités liées à votre poste ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples sur ce que vous achetez pour votre direction et pour les autres directions ?

- Quelle est la procédure suivie pour l'effectuation d'un achat ? (en citant les directions avec lesquelles vous travaillez et quelles informations échangez-vous avec).
- Quels sont les outils utilisés lors de la réalisation de cette tâche ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous faites face lors de la réalisation de cette tâche ?
- Que proposez-vous comme solutions pour régler les problèmes cités ?
- Concernant l'utilisation du module « achat » sur ERP : Est-ce que le module dispose des fonctionnalités et des informations nécessaires à l'accomplissement de votre tâche ?
- Qu'attendez-vous d'un processus d'achat amélioré/optimisé ?
- Avez-vous d'autres choses à rajouter ?

- **Thème 3 : Destiné à la DFC**

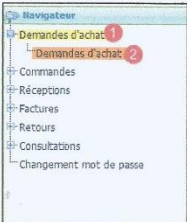
- Pouvez-vous me présenter les départements de votre direction ?
- A quel département appartenez-vous ?
- Quelles sont les responsabilités liées à votre poste ?
- Quel est le rôle de la DFC dans le processus d'achat ?
- Par quel moyen recevez-vous les dossiers d'achat ?
- Que contiennent ces dossiers ?
- Quels sont les critères de validation d'un dossier d'achat ?
- Pouvez-vous me décrire ce que vous faites dès la réception d'un dossier jusqu'à l'attribution du chèque ?
- Quels sont les acteurs requis lors des étapes citées ?
- Pouvez-vous me citer les problèmes auxquels vous faites face lors de la réalisation de cette tâche ?
- Que proposez-vous comme solutions pour régler les problèmes cités ?

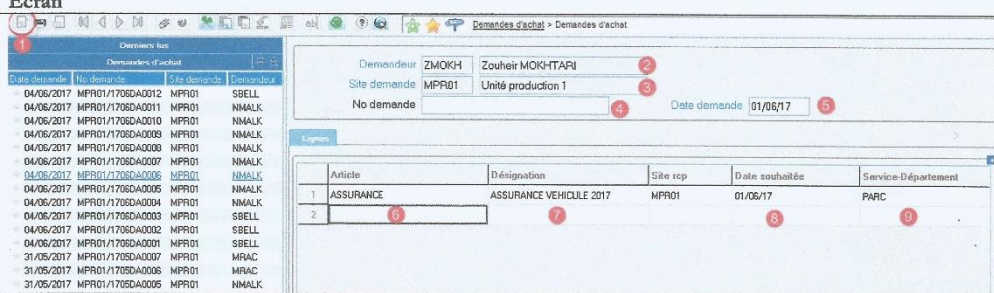
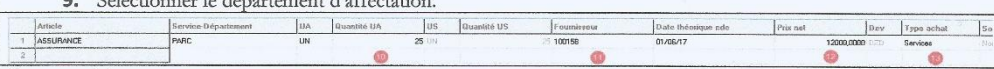
ANNEXE B : GUIDE DE CREATION D'UNE DEMANDE D'ACHAT SUR ERP

Date : 08 Juin 2017
Fin de validité : Juin 2020



Reproduction interdite
IN-950-2-1

Etape 1		CREATION D'UNE DEMANDE D'ACHAT	
Description	N/A		
N°	Ecran		
1			
Commentaires			
L'accès à cette fonction se fait à partir du menu navigateur : Demandes d'achat / Demandes d'achat			

Etape 1		CREATION D'UNE DEMANDE D'ACHAT	
Description		La création d'une nouvelle demande d'achat se fait suivant les étapes décrites ci-dessous, en renseignant les champs numérotés.	
N°	Ecran		
2			
Commentaires			
Etapes de création d'une demande d'achat :			
1. Bouton « nouveau », afin de saisir une nouvelle demande d'achat. 2. Le demandeur est par défaut l'utilisateur connecté. 3. Bouton droit → selection, pour la selection du site de demande. 4. Le numéro de la demande est généré automatiquement par le système à la création. 5. Saisir la date de la demande. 6. Sélectionner l'article. 7. Compléter la désignation par défaut, afin de l'adapter à la désignation de votre article. 8. Saisir la date souhaitée de l'achat. 9. Sélectionner le département d'affectation.			
2			
Commentaires			
10. Saisir la quantité. 11. Saisir le fournisseur. 12. Saisir le prix unitaire. 13. Sélectionner le type d'achat.			

Date : 08 Juin 2017
Fin de validité : Juin 2020



Reproduction interdite
IN-950-2-1

Etape 1	CREATION D'UNE DEMANDE D'ACHAT	
Description	N/A	
N°	Ecran	
2	Enregistrer Créer Supprimer Abandon Commande Solde Fin	
Commentaires Cliquer sur le bouton Créer .		

Etape 2	GENERATION DE LA COMMADE	
Description	Cette étape sert à générer une commande à partir de la demande d'achat créée précédement.	
N°	Ecran	
1	Enregistrer Créer Supprimer Abandon Commande Solde Fin	
Commentaires Cliquer sur le bouton Commande , afin de générer la commande.		
2	The screenshot shows a window titled '05/06/17 12:23:28 (TEST) Mise à jour des budgets (Demandes d'achat/commandes)'. It contains a list of items: 1 Ligne 1000 Fournisseur 100168 Article ASSURANCE 2 Aucun référentiel n'est lié au engagement pour ce document 3 Commande MFD01/1706CDE0019, Ligne 1000 4 Commande MFD01/1706CDE0019 créée ! Fournisseur 100168 CAAPANA 5 Génération de commandes FIN 6 7 Fin normale de trace 05/06/17 12:23:34 8 At the bottom right of the window, there are buttons: Supprimer , Erreur suivante , and Fin .	
Commentaires Un message de confirmation apparait, cliquer sur Fin .		

Date : 08 Juin 2017
Fin de validité : Juin 2020



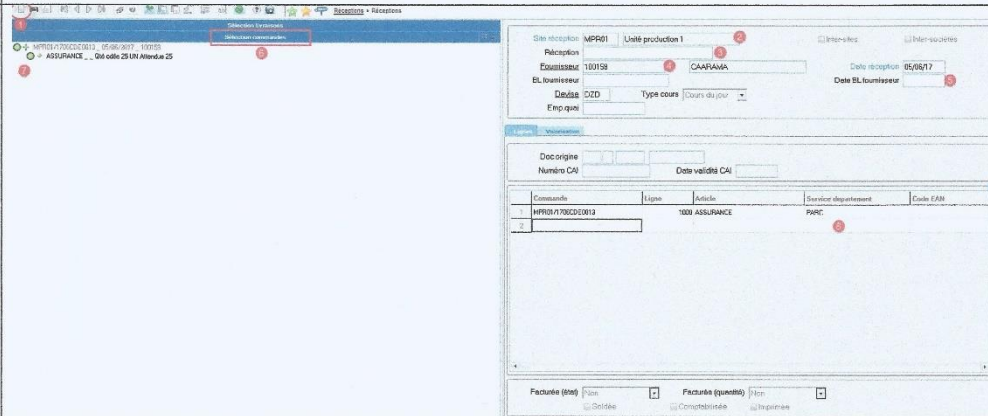
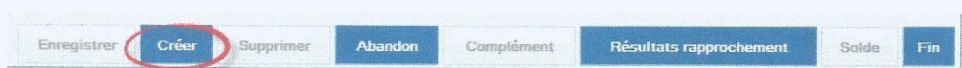
Reproduction interdite
IN-950-2-1

Etape 3		TRAITEMENT DE LA COMMANDE	
Description		Cette étape sert à décrire l'accès à la commande générée, et au traitement de cette dernière.	
N°	Ecran		
1	Texte Option Visu commandes de la DA Transaction Traçabilité pièces Achat Demandeur ZMOKH Site demande MPR01 No demande MPR01/17061		
Commentaires			
Accès à la commande générée : Option / Traçabilité pièce			
2	Sens Aval Type pièce Demande d'achat Numéro pièce MPR01/1706DA0013 Soldée Oui Numéro ligne 0 Commandée Oui Traçabilité MPR01/1706DA0013 Demande d'achat 01/06/17 MPR01 MPR01/1706CDE0013 Commande Pièce Traçabilité mont Traçabilité aval Export Excel...		
Commentaires			
Clic droit sur la commande générée, puis clic sur « Pièce ».			
3	Thèmes liés Commandes Site commande MPR01 PROD1 Inter-sites Inter-sociétés Commande standard MPR01/1706CDE0013 Date commande 05/06/17 Commissaire 100158 CAARAMA Création Lignes Total Form facturée 100158 CAARAMA A01 Tiers payé 100158 CAARAMA A01 Référence interne Condition paiement CHOC Acheteur TEST test Assujett Assujett Unité production 1 Site expédition		
Commentaires			
Cliquer sur le bouton « imprimer » afin d'imprimer le bon de commande en cas de besoin.			

Date : 08 Juin 2017
Fin de validité : Juin 2020



Reproduction interdite
IN-950-2-1

Etape 3		CREATION DE LA RECEPTION
Description	Cette étape sert à créer une reception à partir d'une commande créée précédemment.	
N°	Ecran	
1		
Commentaires Accès à la fonction : (Réceptions) Réceptions / Réceptions		
2		
Commentaires 1- Créer une nouvelle réception. 2- Sélectionner le site de réception. (le même que celui de la commande) 3- Le numéro de la réception est généré automatiquement à la création. 4- Sélectionner le fournisseur. 5- Saisir le numéro du BL fournisseur. 6- Aller sur l'onglet sélection Commandes . 7- Sélectionner la/les commande(s) à réceptionner. 8- Sélectionner le département d'affectation..		
2		
Commentaires Terminer par créer		

Date : 08 Juin 2017
Fin de validité : Juin 2020



Reproduction interdite
IN-950-2-1

Etape 4		IMPRESSION DU SERVICE FAIT / BON DE RECEPTION
Description		
N°	Ecran	
1		
Commentaires 1. Cliquer sur le bouton « imprimer » 2. Sélectionner le document à imprimer (Bon de réception ou Attestation Service fait)		

Etape 5		CREATION DE LA FACTURE D'ACHAT
Description		
Cette étape sert à créer une facture d'achat à partir d'une réception créée précédemment.		
N°	Ecran	
1		
Commentaires 1. Créer une nouvelle facture. 2. Sélectionner le site de facturation. 3. Sélectionner le type de facture (dans notre exemple : FAL – Facture Achats Locaux) 4. Sélectionner le fournisseur. 5. Saisir la date du document d'origine. 6. Saisir le numéro de la facture fournisseur. 7. Sélectionner la réception (Volet Selection Réceptions)		
1		
Commentaires Terminer par créer		