

**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

**Contribution de la cartographie des processus métiers à la performance de
l'organisation
Cas: Processus commercial – Tonic industrie**

Elaboré par : Ahmed CHERROUF

Encadré par : Dr Djamila TOUMI

2017/2018

RESUME

Nous nous proposons à travers cette étude de mettre en place une méthode de mesure et d'amélioration du processus commercial d'un établissement public économique exerçant dans le domaine de l'industrie du papier et qui a pour ambition de conserver son leadership sur un marché en constante évolution et dans un contexte d'ouverture du marché algérien aux investisseurs étrangers, rendant ainsi le client plus exigeant et donc l'entreprise devant être plus performante. Pour y parvenir, nous avons appliqué une approche processus. Celle-ci est également préconisée par les standards internationaux tels que ISO 9001 relative à l'implémentation de système de management de la qualité par amélioration continue.

Mots clés : Approche processus – Cartographie – Amélioration Continue – ISO 9001 – Performance.

ABSTRACT

Through this study, we propose to set up a method for measuring and improving the commercial process of a public economic institution operating in the field of the paper industry, and whose ambition is to maintain its market leadership. in constant evolution and in a context of opening of the Algerian market to the foreign investors, thus making the customer more demanding and thus the company having to be more efficient. To achieve this, we applied a process approach. This is also recommended by international standards such as ISO 9001 on the implementation of quality management system by continuous improvement.

Key words: Process approach - Cartography - Continuous Improvement - ISO 9001 - Performance.

ملخص

من خلال هذه الدراسة، نقترح وضع طريقة لقياس وتحسين العملية التجارية لمؤسسة اقتصادية عامة تعمل في مجال صناعة الورق والتي يتمثل طموحها في الحفاظ على ريادتها في السوق. في تطور مستمر وفي سياق فتح السوق الجزائري أمام المستثمرين الأجانب، مما يجعل العميل أكثر تطلبًا وبالتالي يجب على الشركة أن تكون أكثر كفاءة. لتحقيق ذلك، قمنا بتطبيق نهج العملية. هذا موصى به أيضا من قبل المعايير الدولية مثل ISO 9001 على تنفيذ نظام إدارة الجودة من خلال التحسين المستمر. **الكلمات المفتاحية:** طريقة المعالجة - رسم الخرائط - التحسين المستمر - ISO 9001 - الأداء.

REMERCIEMENTS

A toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire,

- ✚ **Merci à mes parents, à Meriem, Imène et Abdelouaheb.**
- ✚ **Merci à Madame Toumi, pour son encadrement, ces encouragements et son soutien inconditionnels.**
- ✚ **Merci à Nassima, Warda, et Mohamed.**
- ✚ **Remerciements particuliers à Mr Moualed et Mr Khedim pour leur encadrement au niveau de Tonic Industrie. Merci infiniment !**

Du FOND DU CŒUR, MERCI !

TABLE DE MATIERES

RESUME	I
ABSTRACT	I
ملخص	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DE MATIERES	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures.....	VI
Liste des abréviations	VII
INTRODUCTION	1
I. CONTEXTE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE	3
1. CONTEXTE METHODOLOGIQUE :	4
1.1. Contexte et objectifs de la recherche	4
1.2. Pertinence de la recherche.....	4
1.3. Question de la recherche	6
2. Approche méthodologique	7
2.2. Le choix du terrain de recherche.....	7
2.3. Le statut épistémologique et philosophique.....	7
2.4. Le type de recherche	7
2.5. La méthode de recherche.....	8
2.6. Outils de collecte de données	8
3. Cadre organisationnel	10
II. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	18
1. Revue de littérature	19
2. Cadre conceptuel.....	20
2.1. L'approche processus	20
2.2. La cartographie des processus	23
2.3. L'optimisation des processus et la performance	27
2.4. Processus de pilotage.....	34
III. PROPOSITION D'UNE CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS « Vente de produit personnalisé » Et de sa démarche d'amélioration.	38
1. Identification de l'existant :	39

1.2. Cartographie de l'existant :	40
2. Evaluation de l'existant :	47
3. Traitement et Optimisation:.....	51
4. Mise en place du processus de pilotage.....	53
5. Introduction des indicateurs de performance	56
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE.....	59
ANNEXES.....	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les interviews avec les différents responsables	9
Tableau 2 : Effectifs de chaque direction	14
Tableau 3 : Effectifs de la DSI.....	16
Tableau 4 : méthodologie de mangement des processus	22
Tableau 5 : Grille d’audit d’un processus	31
Tableau 6 : Pilotage du processus VS management des processus.	35
Tableau 7 : les trois fonctions du processus de pilotage vs ISO 9001/2000.....	36
Tableau 8 : Les documents manipulés par la DC	40
Tableau 9 : Grille d’évaluation du processus.....	47
Tableau 10 : Panorama des outils d’analyse et leurs objectifs.....	52
Tableau 11 : Tableau de cotation de la maturité des processus	55
Tableau 12 : tableau représentatif des indicateurs de performance à mettre en place	56

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Fiche signalétique de Tonic Industrie	12
Figure 2 : Représentation graphique d'un Processus	23
Figure 3 : Exemple d'un contrat d'interface	24
Figure 4 : Données d'entrée et données de sortie d'un processus.....	24
Figure 5 : Cartographie de niveau 2 d'une entreprise X	25
Figure 6 : Attribution des processus élémentaires aux sorties orphelines.....	26
Figure 7 : Diagramme de calcul de la maturité d'un processus.	34
Figure 8 : Macro processus de Tonic Industrie.	41
Figure 9 : Cartographie des processus élémentaires de Tonic industrie – Niveau 2.....	42
Figure 10 : Cartographie du sous processus existant.	43
Figure 11 : Diagramme de cotation de la maturité du processus « Produit spécialisé ».....	50
Figure 12 : Processus de pilotage du processus	54

LISTE DES ABREVIATIONS

SMQ : Système de management de la qualité

BSC: Balanced score Card

BPR: Business Process Reengineering

ITIL: Information Technology Infrastructure Library

BPMN: Business Process Modeling and Notation

DC: Direction Commerciale

DSI: Direction des systèmes d'information

SI: système d'information

EPE : Etablissement public à caractère économique

SPA : Société par actions

SGP GHEPHAC : Société de Gestion des Participations de l'Etat Chimie et Pharmacie

GED : Gestion électronique des documents

INTRODUCTION

En un demi-siècle, l'approche de l'organisation a été profondément modifiée par la vision processus. Celle-ci a d'abord touché la production industrielle avec la théorie du juste à temps et s'est ensuite étendue à toutes les activités avec les principes de la qualité totale. La gestion par les activités sous l'angle financier et le mouvement de la reconfiguration des processus sous l'angle organisationnel ont incité à des remises en question fondamentales des processus, tandis que la théorie de l'entreprise en réseau centre la gestion sur les processus inter-organisationnels. L'approche par processus, telle que normalisée par ISO 9000 ou appliquée par ISO 10006 pour la gestion des processus uniques, conduit à une représentation d'une Organisation ou d'un projet sous forme d'un système de processus (MORLEY Chantal, 2011).

'Dans 80 % des cas, le but se situe au niveau du client, du produit, des actionnaires, des partenaires ...donc au-dessus des entités, services, ou départements. C'est en partant de ce constat qu'est née l'approche processus, qui analyse les activités par rapport à la valeur ajoutée qu'elles apportent vis-à-vis du BUT à atteindre' (Approche processus, 2006)

L'approche processus est un mode de management permettant aux entreprises de piloter leurs performances. Ce qui est également un des principaux axes de la norme ISO 9001. Dans ce cas, s'agira de performance qualitative en vue de satisfaire les clients de l'entreprise.

Toujours selon la norme ISO 9001, un processus est un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie, qu'on pourra représenter tel une « boîte noire ».

L'amélioration continue des processus est prise en compte par l'approche processus elle-même, via les processus de pilotage. C'est une nouvelle illustration de l'utilisation de la systémique dans l'approche processus, car il s'agit bien de la capacité d'un système (l'entreprise qui met en œuvre le management par les processus) de se maintenir dans un environnement changeant

Le bon fonctionnement d'une entité ne peut être déterminé qu'en le rapprochant du BUT à atteindre (Wijtoya, 2006) et c'est dans cette optique que nous avons jugé utile d'apporter notre modeste contribution au contexte algérien via une étude de terrain au niveau d'une entreprise

publique, Tonic industrie, qui est spécialisée dans la production et la transformation du papier et est un leader de son marché au niveau national.

Seulement voilà, dans un contexte actuel où les pouvoirs publics ouvrent de plus en plus la porte aux investisseurs étrangers, la concurrence en sera que plus rude et Tonic industrie encours le risque de perdre son leadership, d'où la nécessité d'adopter une démarche qualité comme préconisée notamment par les normes internationales. Une approche d'amélioration telle que l'approche processus pourrait être d'une grande utilité à cette organisation qui tend chaque jour à être plus performante, en particulier d'un point de vue méthode. C'est ce que nous nous proposons de réaliser à travers cette étude.

Ce mémoire est découpé en trois chapitres, le premier, purement théorique traitera des objectifs de cette étude, tant sur un plan théorique qu'organisationnel, la question de recherche basée sur l'approche par les processus et son apport à la mesure des performances d'une organisation de la taille de Tonic industrie que nous avons présentée dans ce même chapitre. Dans la partie méthodologie, nous avons cadré notre étude en l'introduisant dans le contexte scientifique adéquat

Le deuxième chapitre concentré sur le cadre conceptuel et la revue de littérature, était orienté sur les différentes définitions et méthodes qui serviront de support à notre cas d'étude, telles que l'approche processus et sa mise en place ainsi que la cartographie et ces différents niveaux. La revue de littérature a, quant à elle, permis de situer notre étude parmi d'autres travaux ayant traité du même sujet ou de sujets similaires.

Dans la partie pratique et après avoir eu une vision générale de notre terrain de recherche, nous avons appliqué l'approche processus sur un des processus de l'entreprise en question, le processus vente « produit personnalisé », en cartographiant l'existant dans un premier temps puis en proposant finalement un processus de pilotage de l'amélioration du processus étudié. En proposant à la fin de l'étude, l'introduction d'indicateurs de performance.

I. CONTEXTE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE

1. CONTEXTE METHODOLOGIQUE :

1.1. Contexte et objectifs de la recherche

L'entreprise, sans cesse en mouvement, cherche à optimiser en permanence le fonctionnement de ses rouages internes, ainsi que ses relations avec le monde extérieur : ses clients, ses fournisseurs et ses autres partenaires.

Cette structuration de l'entreprise passe par une approche, d'une part fondée sur les principaux processus de l'entreprise et, d'autre part, située dans une perspective d'amélioration continue.

Les objectifs de l'étude sont :

- Intégrer une vision 'processus' au sein de l'industrie, et dans la prise de la décision.
- De prendre conscience que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme et peut l'aider à améliorer ses performances globales. (Iso 9001,2015)
- Une entreprise qui introduit une démarche qualité accroît l'assurance et la confiance des parties prenantes.
- De minimiser les pertes, au niveau des délais, de la qualité, et la maîtrise des coûts.

1.2. Pertinence de la recherche

Toute recherche doit passer par une enquête bibliographique dans un souci de cadrage méthodologique et d'orientation au vue d'une recherche ensuite sur terrain, la proposition de pareille méthode nécessite une certaine implication afin de bien cerner tous les points apportés par l'approche processus dans le management des entreprises pour pouvoir les projeter ensuite sur un projet d'étude spécifié au départ. Ce qui a nécessité une concentration et une réflexion approfondie afin d'aboutir à une réponse logique de la problématique posée.

L'apport fondamental des recherches portant sur le sujet réside dans l'intégration d'une vision processus de l'entreprise tant cette approche a fait ces preuves, en occident notamment.

1.2.1. Apport théorique :

On se rend très vite compte, en parcourant les différents travaux traitant de l'apport de l'approche processus à la performance des entreprises, que celle-ci a été souvent traitée. Nous envisagerons donc à travers cette étude d'apporter une projection sur une entreprise algérienne qui tend vers l'amélioration de ses performances. La mise en place très envisageable d'un

système de gestion électronique des documents à Tonic Industrie nous permettra également d'apporter un contenu théorique aux équipes qui devront passer par l'étude de l'existant à travers un diagnostic (et donc une cartographie de l'existant) pour pouvoir concevoir et mettre en place un tel système.

1.2.2. Apport managérial

Une des missions d'un manager de processus est de garantir l'adéquation des données de sortie de son processus aux attentes de ses processus utilisateurs internes ou externes. De ce fait, il doit veiller à ce que les bonnes pratiques de travail en vigueur dans son territoire soient pérennes afin que les données de sortie demeurent conformes aux attentes de leurs destinataires (MOUGIN Yvon, 2004).

Une étude sur terrain arrive toujours au bon moment, Tonic Industrie tout comme beaucoup d'entreprises publiques se doivent d'être plus performantes surtout avec l'ouverture actuelle des possibilités d'investissement pour les entreprises étrangères qui par leur expérience sont plus performantes et constitueraient donc une concurrence des plus féroces. C'est pour cela que Tonic se doit aujourd'hui d'automatiser entre autres ces services et notamment sa gestion commerciale et son produit phare, « Le produit personnalisé ». Pour ce faire, elle devra passer par une description exacte de ces différentes activités et notamment ces flux documentaires, qui seront par la suite les premiers à être automatisés. C'est en partant de cette perspective qu'on s'est donné comme défi de réaliser un consulting de la fonction commerciale de Tonic Industrie en vue d'en analyser le fonctionnement et pourquoi pas en proposer une optimisation

Notre étude visera donc à améliorer l'existant en proposant une cartographie des processus ainsi qu'une méthode d'optimisation de celle-ci suivant l'approche processus pour intégrer une culture de management de la qualité comme préconisée par les standards internationaux (Norme ISO 9001¹) qui prévaut d'intégrer une approche processus combinée à la démarche d'amélioration continue suivant le concept de la roue de Deming (Plan - Do - Check - Act, PDCA) pour arriver à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ).

¹ ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients.

1.2.3. Apport méthodologique :

Dans un environnement évolutif, les organisations ont besoin, d'une part à intégrer les nouvelles solutions applicatives avec celles qui doivent subsister, et d'autre part d'orchestrer la mise en œuvre de leurs activités par l'usage des solutions technologiques dans un environnement global et intégré. Cette finalité peut être atteinte en développant des solutions centrées sur les processus (Selmin et Colette, 2008)

C'est dans cette optique que nous avons retenus l'approche processus pour la proposition de notre démarche d'optimisation du processus commercial du produit personnalisé de Tonic industrie.

Le succès de cette approche est avéré. Elle inspire bon nombre de pratiques 'innovantes' allant du pilotage d'entreprise (BSC) au contrôle de gestion (ABC/ABM)² en passant par les approches d'organisation (BPR) et a trouvé la consécration en étant intégrée aux démarches qualité ainsi qu'à différents référentiels (ITIL). (Abeille, Marcel-Gaultier et Navetier 2007).

1.3.Question de la recherche

Notre recherche s'articulera principalement sur la question suivante :

**« Quel est l'apport de la cartographie des processus a la performance de
TONIC INDUSTRIE ? »**

A partir de cette question principale découle deux sous questionnement qui auront pour objet de nous orienter davantage vers la réalisation de notre objectif de recherche :

- Est-ce qu'une cartographie des processus métier de la fonction commerciale suffira à améliorer les performances de cette dernière ?
- Sur quelles bases devons-nous nous baser pour parvenir à optimiser un des processus de tonic industrie ?

² Méthode ABC-ABM : la gestion par les activités ; Cette méthode a pour objectif de construire une image du fonctionnement de l'entreprise pour mieux maîtriser le cout de revient. Elle s'appuie sur les processus pour modéliser les activités de la structure.

2. Approche méthodologique

Dans cette section nous allons expliquer notre choix méthodologique, adopté pour réaliser notre travail de recherche.

2.2.Le choix du terrain de recherche

L'opportunité pour nous était idéale de pouvoir s'exercer au métier de consultant, dans une entreprise d'aussi grande envergure que Tonic industrie, qui possède d'autres grands noms de l'industrie algérienne comme clients à satisfaire. Le challenge était donc très important pour nous.

D'autre part et sur un plan pédagogique, Tonic industrie carbure très bien il nous fallait donc bien creuser pour trouver le terrain propice à cette étude de cas, et pouvoir donner un sens utile à notre recherche.

Enfin, les garanties d'avoir les informations nécessaires nous a rassuré dans le sens où cela a facilité notre étude, et nous a permis d'être les plus objectifs possible, en particulier lors de notre analyse.

2.3.Le statut épistémologique et philosophique

2.4.Le type de recherche

Dans le but d'une meilleure compréhension du problème, et notre tentative de contribuer à sa résolution, nous avons intégré l'approche processus au niveau de la direction commerciale de Tonic industrie à travers une cartographie des processus métiers afin de l'analyser et éventuellement en proposer une optimisation, ce qui inscrit notre recherche dans le type « recherche Action ».

« On peut dire que la R.A. n'est ni de la recherche, ni de l'action, ni l'intersection des deux, ni l'entre-deux, mais la boucle récursive entre recherche et action: se situer dans la complexité, c'est d'abord se situer dans cette boucle et non dans l'un ou l'autre des termes qu'elle boucle ».
(BATAILLE Michel, 1983)

2.5. La méthode de recherche

Notre recherche est basée sur deux approches, qualitative et quantitative, ce choix répond à nos objectifs d'étude, qualitative pour une exploration optique (ou visuelle), et quantitative pour deux raisons ou objectifs, analyser le processus cartographié et en mesurer la performance.

2.6. Outils de collecte de données

Afin de réaliser notre étude, et pour avoir des données fiables, nous avons utilisé plusieurs techniques :

- La documentation :

Pour une vision complète sur notre sujet, nous avons effectué des recherches sur internet ou à la bibliothèque de l'ENSM. Les sources étaient diverses, des normes internationales, des livres, des thèses, des articles scientifiques, qui ont traité les problématiques liées à l'approche processus, et la mesure de la performance dans les entreprises, ainsi qu'à l'optimisation des processus.

Sur un point de vue plus fonctionnel, nous avons pu récupérer des documents internes de Tonic industrie, tels que leurs procédures commerciales ainsi que certains exemples de factures et de bons de livraison...

- Des entretiens :

Le tableau ci-dessous résume les interviews les plus pertinentes avec les questions les plus importantes :

Tableau 1 : les entretiens avec les différents responsables

Date	Sujet de l'entretien	Intervenant à l'entretien
28/02/2018	Présentation de l'entreprise d'accueil	Le responsable de la formation à Tonic industrie
05/03/2018	Présentation et visite des installations de la DSI, remise de documentation	Le chef de service de la direction des systèmes d'information
07/03/2018	Premier entretien, et présentation générale de la direction commerciale de Tonic industrie	Cadre commercial de Tonic industrie
26/03/2018	interview, concernant la procédure de vente « produit spécialisé »	Cadre commercial de Tonic industrie
16/04/2018	Présentation du premier livrable, une cartographie du processus « vente produit spécialisé », et corrections in-situ	Chef de service DSI
16/04/2018	Deuxième interview, complémentaire à celui du 07/03/2018	Cadre commercial de Tonic industrie
07/05/2018	Présentation du deuxième livrable, la même carte avec les indicateurs de performance mis en place, et derniers ajustements	Chef de service DSI

Source : réalisé par nous-mêmes

- L'observation participante :

L'observation active du personnel de tonic ainsi que du fonctionnement des différentes structures de cette grande entreprise dès les premiers jours de notre installation effective nous a été d'une grande contribution au vu de l'importance de se fixer un premier point de vue qu'on a pu ajuster ou confirmer à travers des questions spontanés ou réfléchies (préparées à l'avance) et également aux différentes intervention de notre tuteur de stage qui a grandement contribué à notre acquisition d'une vue d'ensemble sur le fonctionnement de Tonic industrie.

Par la suite nous avons procédé à la mise en place d'une méthode d'analyse de cette cartographie qui a constitué l'existant de notre projet d'étude.

Et enfin, nous avons proposé de mettre en place un processus de pilotage du processus étudié ainsi que des indicateurs de mesure de la performance de celui-ci.

3. Cadre organisationnel

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise publique Tonic Industrie Bousmail – Tipaza

1.1 Définition de l'entreprise :

Tonic Industrie est une entreprise publique opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle a été créée le 14/04/2011 suite à la résolution n°06/109 du 06/01/2011 a procédé en juin 2011 à la fusion absorption des ex sociétés TONIC transférés par le trésor public opérant dans ce secteur. Son statut juridique est celui d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA la totalité est détenue pour le compte de l'Etat, par la société de gestion des participations SGP-GHEPHAC.

Elle est située à Bou Ismail (Wilaya de Tipaza) zone Ouancharis Chaiba et implantée sur deux sites abritant chacun plusieurs unités. Elle compte 11 unités de production indépendantes l'une de l'autre et plus de 2400 employés répartis dans ces différentes unités d'exploitation modernes.

Son expérience dans le recyclage, ses technologies de pointe en matière de désencrage et ses efforts soutenus en recherche et développement sont autant de forces qui permettent à Tonic Industrie de créer des produits novateurs à forte valeur ajoutée et d'être un leader Algérien et africain dans les domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage, de papiers fins et de papiers tissus. Sa production couvre 60 % du marché national dans le secteur de la papeterie. Elle s'affirme, aussi, comme une entreprise d'envergure internationale qui recycle annuellement plus de 26801 Tonnes de papier et carton³.

1.2 Historique de l'entreprise :

Suite à la politique économique adoptée par l'Algérie dans les années 90 qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises sont nées, parmi ces entreprises TONIC EMBALLAGE, a été créé en 1996, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage.

³ Des documents internes de l'entreprise EPE TONIC industrie

- En 1998, Tonic a opté pour la multiplication des investissements orientée essentiellement vers la production du carton ondulé.

Grâce aux succès engrangés de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée sans délai dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants.

- Le début des années 2000 ont été particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envol irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.
- En 2004, elle a investi avec succès dans le marché de l'exportation. En 2005, elle a escompté réaliser un chiffre de 36 millions d'euros.
- En 2007 l'entreprise a connu un déficit budgétaire, qui guide à des problèmes aux de ses différents niveaux : manque d'un organigramme qui détermine l'emploi et les post de travail, manque d'un système de gestion des personnels et des moyens de production (les moyens de productions ne sont pas modernes et ne sont pas bien maitrisés par les employées).
- En 2011, l'Etat intervenir pour l'aider, avec le directeur Moustafa Marzouk qui l'a rend une grande entreprise dans l'Algérie par la réorganisation des moyens et procédures de production et la résolution des différents problèmes de gestions des ressources humaines⁴.

1.3 Les domaines de compétence :

Tonic s'affirme comme un acteur imposant dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissu et de papiers fins de qualité. Sa notoriété grandisse non seulement au regroupement de ses unités⁵ de fabrications et transformations, mais aussi à son expertise, développée au fil des années dans chacun de ses champs d'actions.

Ses principaux domaines d'activité sont :


- Récupération et transformation du vieux papier (L'activité de production)

⁴ Des documents internes de l'entreprise EPE TONIC industrie

⁵ L'entreprise possède 11 unités de production

- Travaux de refonte et complexage de tous types de papier (L'activité de Transformation)
- Impression et arts graphiques (L'activité prestations de service)
- Fabrication de tous types d'emballages en papiers et cartons (l'activité récupération de papier et carton)⁶.

Figure 1 : Fiche signalétique de Tonic Industrie

<u><i>Fiche signalétique :</i></u>	
▪ Raison sociale	: EPE TONIC INDUSTRIE.
• Forme juridique	: Société par Actions à capitaux publics.
• Capital social actuel	: 30 000 000 000 dinars algériens.
• Activité	: Production, transformation et commercialisation du papiers.
• Date de création	: 1996
• Actionnariat	: SGP-GEPHAC (100%).
• Président du CA	: Mr BENSALÉM Djamil
• Directeur Général	: Mr BENSALÉM Djamil
• Situation des effectifs	: 2306
• Localisation	: Zone Industrielle de Bou-Ismaïl(W.TIPAZA).
• Superficie	: 36,8 ha.
• Logo	: 

1.4 L'organisation de l'organisme :

L'organisation actuelle de l'entreprise publique Tonic Industrie est composée d'onze directions, nous les citerons ici⁷ :

⁶ Des documents internes de l'entreprise EPE TONIC industrie

⁷ L'organigramme détaillé de l'entreprise est en annexe 1

- **Direction générale** : C'est la direction qui définit et conduit la politique générale de l'entreprise à court, moyen et long termes.
- **Direction finance et comptabilité** : C'est la direction qui définit et met en œuvre la stratégie financière de l'entreprise.
- **Direction management qualité** : Cette direction est responsable de la politique qualité et environnementale de l'entreprise.
- **Direction études et développements** : Au niveau de TONIC, les activités de cette direction sont prises en charge par la direction exploitation.
- **Direction contrôle de gestion et organisation** : En tenant compte des choix et orientations du conseil d'administration, des besoins de marché (national et international), de l'évolution de la technologie et de la situation de l'entreprise.
- **Direction hygiène et sécurité environnemental** : Elle est responsable de l'ensemble des activités relatives à la protection du patrimoine de l'entreprise et des travailleurs en milieu professionnel (sécurité préventive, sécurité industrielle et médecine du travail, hygiène).
- **Direction commerciale** : C'est la direction responsable de l'ensemble des activités de vente, de marketing, de communication et de publicité.
- **Direction des approvisionnements** : Elle est chargée de la mise en place et la gestion de la politique d'achat de l'entreprise.
- **Direction exploitation (production et maintenance)**
- **Direction de l'administration générale**
- **Direction informatique DSI⁸** : En tenant compte de l'évolution de la technologie et de la situation de l'entreprise, cette direction réalise les tâches suivantes :
 - Définir le plan directeur informatique conformément au schéma directeur.
 - Mettre en place les moyens nécessaires pour la réalisation du plan informatique.

⁸ Direction système d'information

- Participer à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information.

Le tableau ci-dessous résume tous les effectifs de chaque direction :

Tableau 2 : Effectifs de chaque direction

DIRECTION	CADRE DIRECTION	CADRE SUPERIEUR ****	CADRE ***	MAITRISE **	EXECUTION *	TOTAL
Direction générale	02	02	03	01	01	09
DIRECTION DE CONTROLE ET GESTION ORGANISATION	01	02	08	1	-	12
Direction finance et comptabilité	01	02	07	4	-	14
Direction RH	01	03	09	10	02	25
DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE	01	01	04	12	108	126
Direction management qualité	01	01	12	03	-	17
Direction études et développements	01	02	09	6	49	67
Direction hygiène et sécurité environnemental	1	4		85	112	202
Direction commerciale	1	7	40	61	19	128
Direction des approvisionnements	01	04	08	08	25	46
Direction exploitation (production et maintenance)	01	03	22	08	9	43
Direction informatique DSI	1	-	06	03	-	10

Source : Les différentes directions

2. périmètre de stage :

2.1. Description du système actuel :

L'Entreprise publique TONIC Industrie est composé de plusieurs structures rattachées à la direction générale, ces structures prennent en charge les tâches administratives et commerciales ainsi que la production et la recherche et développement :

- Direction générale
- Sous Directions (voire L'organigramme, Annexe 01)

Notre champ d'étude se situe dans La Direction Système D'information, et la Direction Commerciale.

2.1.1. La direction Système d'information :

La Direction du système d'information (DSI) a la responsabilité de concevoir, développer et mettre en œuvre les systèmes d'information de l'ensemble des entités de l'EPE Tonic Industrie. Elle est le prestataire interne de la maison mère en matière des systèmes d'information et a pour principales missions :

- L'élaboration, avec les maîtrises d'ouvrages concernées de la politique informatique de l'entreprise.
 - La définition de la politique et des directives informatiques.
 - L'étude des besoins informatiques et la mise en œuvre des solutions.
 - La gestion et l'exploitation des infrastructures Informatiques nécessaires en central pour assurer le niveau de service attendu par l'ensemble des sociétés.
 - La veille technologique.
- Participer à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information.

La DSI est composée d'une équipe jeune, polyvalente, autonome et dynamique, le tableau ci-dessous résume le nombre d'effectif dans cette direction⁹ :

⁹ Voir Annexe 1et 2 pour plus de détail

Tableau 3 : Effectifs de la DSI

Poste	Description
02 ingénieurs	spécialisés en réseaux et systèmes d'informations
01 ingénieur professionnel	spécialisé dans l'administration système
03 trois techniciens	Spécialisé dans la maintenance
01 technicien	spécialisé en système d'information
02 techniciens	spécialisés en réseaux
01 secrétaire	Il s'agit d'une tâche administrative

Liste des serveurs:

- Serveur ERP Pursang : Progiciel de gestion intégré qui gère l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
- Serveurs PFSense¹⁰ Firewall: protéger et sécuriser les contrôleurs de domaines, les serveurs DNS, les serveurs d'applications Web et les serveurs Exchange en les rendant accessibles depuis Internet. Ainsi, les utilisateurs nomades accèdent de façon sécurisée aux applications d'entreprise. Il aide aussi l'entreprise à protéger son environnement informatique des menaces internes et externes fondées sur les protocoles internet.
- serveur de domaine et des fichiers/Windows 2008 Server : gestion de l'administration des ventes.
- serveur d'application Em@Pack/Linux Mandrak 10.2 : gestion commercial et gestion CRM du carton ondulé.

¹⁰ pfSense est un routeur/pare-feu open source basé sur le système d'exploitation FreeBSD/UNIX

- serveur Backup Em@Pack/Linux Mandrak 10.2 : gestion commercial et gestion CRM du carton ondulé
- serveur d'application PcTopp/Windows 2008 Server : gestion et planification de la production du carton ondulé
- serveur BDD PcTopp/Windows 2008 Server : gestion et planification de la production de carton ondulé
- serveur GCOM: la gestion des produits standards et des produits personnalisés¹¹.

2.2.2. La direction Commerciale¹² :

Responsable de l'ensemble des activités de vente, de marketing, de communication et de publicité. Sa mission est de :

- Participer au choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant notamment les activités, les produits et les marchés.
- Assurer la promotion de l'image de la société sur le marché avec un souci de rentabilité optimale de l'outil de production et des possibilités de négoce et de sous-traitance.
- Proposer des nouveaux produits ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins reconnus du marché et des tendances.
- Promouvoir l'exportation.
- Superviser l'administration des ventes au niveau des sociétés du groupe.
- Rechercher la motivation du personnel placé sous sa responsabilité.
- Rendre compte à la direction générale.

¹¹ Direction système d'information

¹² Organigramme de la DC, Annexe 3.

II. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1. Revue de littérature

De nombreux travaux ont été réalisés depuis des années sur la conception, ou encore l'évaluation des processus métiers des entreprises ou sur leur importance, La littérature fait actuellement état de beaucoup de travaux portant sur les différentes méthodes de mesure et d'amélioration, ou encore de conception. Nous présenterons ici deux de ces recherches, celles sur lesquelles nous nous sommes penché pour réaliser la nôtre.

Le premier mémoire, une thèse de doctorat élaborée par Nathalie LAHONDE doctorante à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (Laboratoire Conception de Produits et Innovation. Centre de Paris – France), Spécialité “ Génie Industriel ” en 2010, dont le thème était : « Optimisation du processus de conception : Proposition d'un modèle de sélection des méthodes pour l'aide à la décision »

La chercheuse a abouti par ses travaux à la proposition d'un modèle d'aide à la sélection des méthodes de conception qui apporterait un éclairage supplémentaire par rapport à l'existant, en ajoutant que pour pouvoir sélectionner de manière adéquate une méthode, il faudra toujours se référer aux spécificités de la situation et ne jamais dissocier la prise de décision du cadre dans lequel se déroule le projet en question.

« Nous avons pu alors développer sur cette base un outil d'aide à la sélection des méthodes de conception. Cet outil d'aide à la décision à destination des concepteurs et chefs de projet permet, à partir d'une description du contexte renseignée par l'utilisateur, d'émettre des préconisations en matière de sélection de méthodes et d'outils de conception. Ce guide apporte selon nous une valeur ajoutée par rapport aux guides existants puisqu'il permet de sélectionner les méthodes et de Co-construire un processus de conception adapté sur la base des méthodes choisies ».

Le deuxième mémoire, élaboré par SI KADDOUR LYDIA en 2017 pour l'obtention d'un master en management stratégique et système d'information à l'école nationale supérieure de management (pôle universitaire de Koléa - Algérie), sous le thème « CONCEPTION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING PAR APPROCHE PROCESSUS AU SEIN DE TASSILI AIRLINES » Cas : Processus de reporting de l'activité Transport Régulier Grand Public. L'étudiante a suivi une méthodologie de conception par approche processus, et est ressortie avec des propositions d'améliorations au problème de collecte de données sujet de son

cas réel à Tassili Airlines. Sa problématique était « Comment optimiser le temps de collecte des données pour un reporting de l'activité TRGP à temps, en conceptualisant un SIMK par approche processus ? »

Son travail a consisté à optimiser le processus de reporting de l'activité TRGP en premier lieu en cartographiant le processus actuel, ensuite en proposant une stratégie pour son amélioration en intégrant des solutions automatisées (proposition d'une conception d'un modèle SIMK ; système d'information marketing) afin de gagner en temps de collecte de données pour remédier au problème existant.

Après ces deux études riches, nous essaierons d'expliquer quelques concepts importants qui servent à notre étude.

2. Cadre conceptuel

Un système de management des processus est une des composantes du management général des organisations. Il consiste à comprendre et à formaliser le mécanisme interne d'une entreprise à travers l'identification des processus et de leurs interrelations. La maîtrise des processus repose sur la mise en œuvre de bonnes pratiques de travail, sur la connaissance des finalités de chaque processus et sur l'établissement de contrats d'interfaces. Le management des processus s'appuie sur cette maîtrise mais aussi sur l'attribution de la responsabilité d'atteindre les finalités à des personnes et sur la mesure et l'amélioration des performances (MOUGIN Yvon, 2004).

Et à partir de là nous avons axé notre étude sur trois axes principaux qui sont l'application de l'approche processus et la cartographie des processus, l'optimisation des processus et la performance ainsi que le pilotage des processus.

2.1. L'approche processus

Sous le terme « approche processus », la norme Iso 9001 dans sa version de 2000 préconise d'appréhender chaque production de l'Organisation comme le résultat d'un processus, considérant que la performance s'en trouvera accrue : « *Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un*

processus ». Cela signifie que toutes les activités doivent être regroupées en fonction des résultats qu'elles contribuent à produire. Si de plus, on identifie les liaisons entre processus, l'Organisation peut être vue comme un système de processus. C'est la vision que préconise cette même norme : « *Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs* » (MORLEY Chantal, 2011).

Les apports de l'approche processus

Les apports de cette approche sont très divers. Ses principaux éléments sont listés ci-après (Abeille, Denis, Pierre Marcel-Gaultier, et Lionel Navetier, 2007). :

- Focalisation sur le résultat : l'approche processus part du principe suivant : pour optimiser le comment (les modes de fonctionnement) il est indispensable au préalable d'avoir précisément défini le quoi (le résultat du processus).
- Vision intégrée traversant les silos organisationnels : l'approche processus prône une optimisation globale de l'ensemble des activités qui concourent à la réalisation d'un processus. En effet, l'optimisation drastique des activités d'un service peut conduire à des réductions de performances dans les autres services impliqués dans le processus et in fine se traduire par une perte d'efficacité globale
- Lisibilité des organisations et de leur performance Les entreprises ont développé des organisations qui leur sont propres. Suivant les cas, telle activité sera réalisée par un département ou un autre. Les activités, rôles et missions de deux services portant le même nom pourront différer de façon importante entre deux entreprises. L'approche processus renforce la lisibilité des performances et facilite les comparaisons

La gestion ou le pilotage des processus est une démarche progressive d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des performances des processus et des produits, guidée par la volonté d'obtenir la satisfaction des besoins des clients (BRANDENBURG Hans ; WOJTYNA Jean pierre, 2006).

La méthode décrite par les auteurs se compose de quatre phases:

1. identifier (cartographie) et formaliser (documentation) nos processus ;
2. évaluer ou mesurer nos processus et identifier les processus cruciaux ;
3. analyser les processus cruciaux et rechercher des solutions d'amélioration ;
4. mettre en œuvre et valider les solutions.

Cette dernière phase exigeant un certain temps de mise en place, ne sera pas abordée ici en raison de la durée de notre stage en entreprise ainsi qu'au fait de l'impossibilité – actuellement – de mettre concrètement en pratique une approche processus à Tonic industrie. Ceci dit, nous allons procéder à sa description.

Ces quatre étapes constituent une boucle d'amélioration permanente qui doit être mise en œuvre de façon continue. Celle-ci étant inspirée du cycle d'amélioration PDCA, est préconisée également par la norme internationale ISO 9001 depuis sa version de l'an 2000 d'après les mêmes auteurs.

Le tableau suivant résume la démarche de management par les processus :

Tableau 4 : méthodologie de management des processus

étape de la méthodologie de management des processus	processus de pilotage concerné	observations
1. Identifier & formaliser	<ul style="list-style-type: none"> • Établir & déployer les lignes directrices 	Il s'agit avant tout de déterminer les buts et performances attendus des processus ainsi que leur mode d'organisation. Tout ceci est formalisé dans la <i>cartographie</i> et les <i>fiches processus</i> qui doivent être validées par la direction.
2. Évaluer ou mesurer	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser & améliorer 	Les processus : - Contrôler et corriger - Auditer - Écouter les clients participent en tant que <i>fournisseurs de données d'entrée</i> .
3. Améliorer	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser & améliorer & • Établir & déployer les lignes directrices 	En fonction de la nature de l'action d'amélioration et son envergure, l'un ou l'autre des processus sera impacté principalement.
4. Valider	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser & améliorer & • Établir & déployer les lignes directrices 	La mesure nécessaire à la validation est assurée par le processus Analyser & améliorer, à partir des données fournies par les trois autres processus déjà cités en étape 2. La validation est généralement prononcée par le processus Établir les lignes directrices.

Source : Hans BRANDENBURG ; Jean-Pierre WOJTYNA, L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, éditions d'organisations, Paris - 2006. P120

2.2. La cartographie des processus

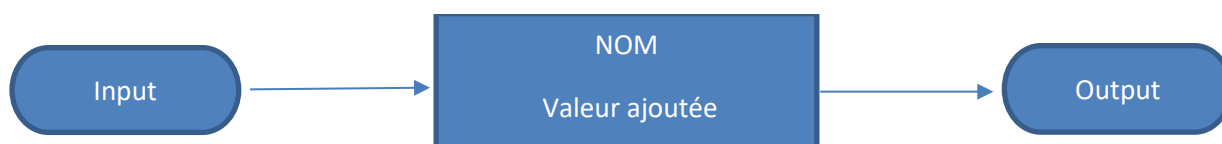
La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction. (BRANDENBURG Hans ; WOJTYNA Jean-Pierre, 2006)

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. (L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006)

*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 **processus aval** (L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006)*

Un processus est représenté par différents auteurs comme une boîte noire d'un avion, et se caractérise quant à lui par un nom, des éléments d'entrée et de sortie, et une suite d'activités qui transforment les éléments d'entrées en éléments de sortie en y apportant une valeur ajoutée. On peut le représenter comme suit :

Figure 2 : Représentation graphique d'un Processus

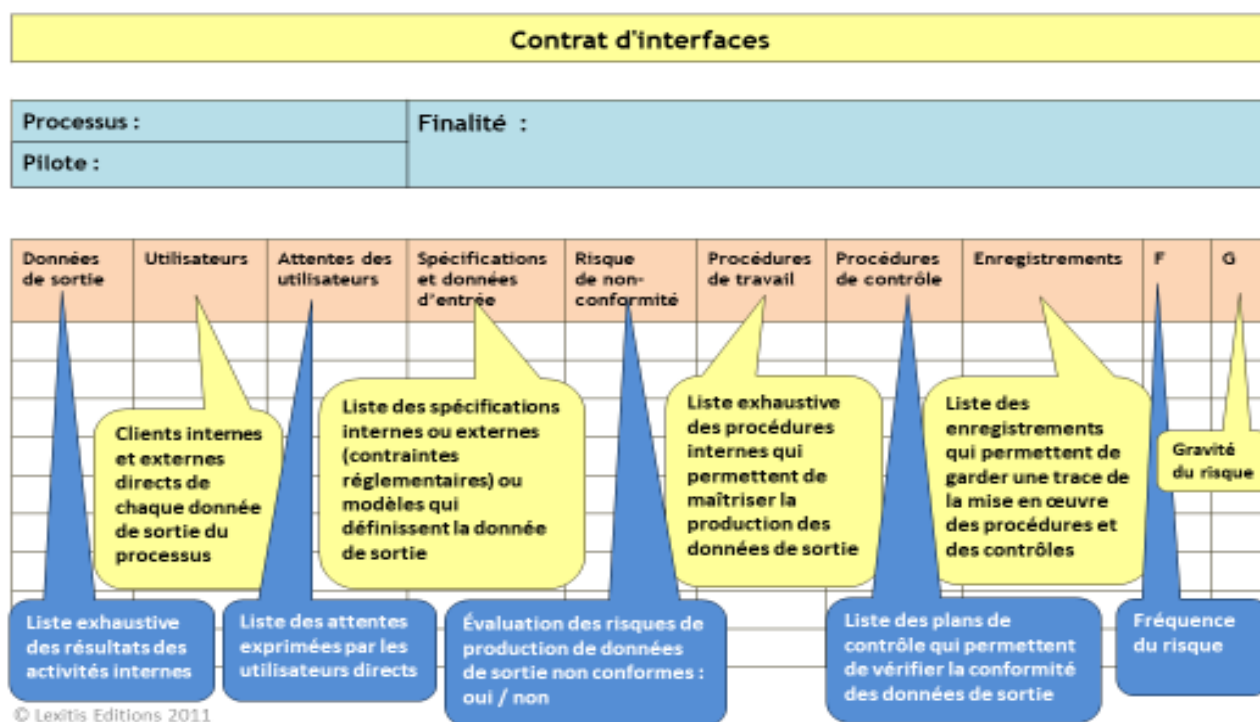


Source : élaborée par nous-mêmes

Chaque processus travaille pour les autres processus ou directement pour les clients externes, en fabriquant des données de sortie qui sont utilisées par les autres processus. Ces données de sortie constituent les liens qui unissent tous les maillons de la chaîne. Les interrelations entre les processus doivent prendre appui sur les données de sortie qui vont de l'un à l'autre (MOUGIN YVON, 2004).

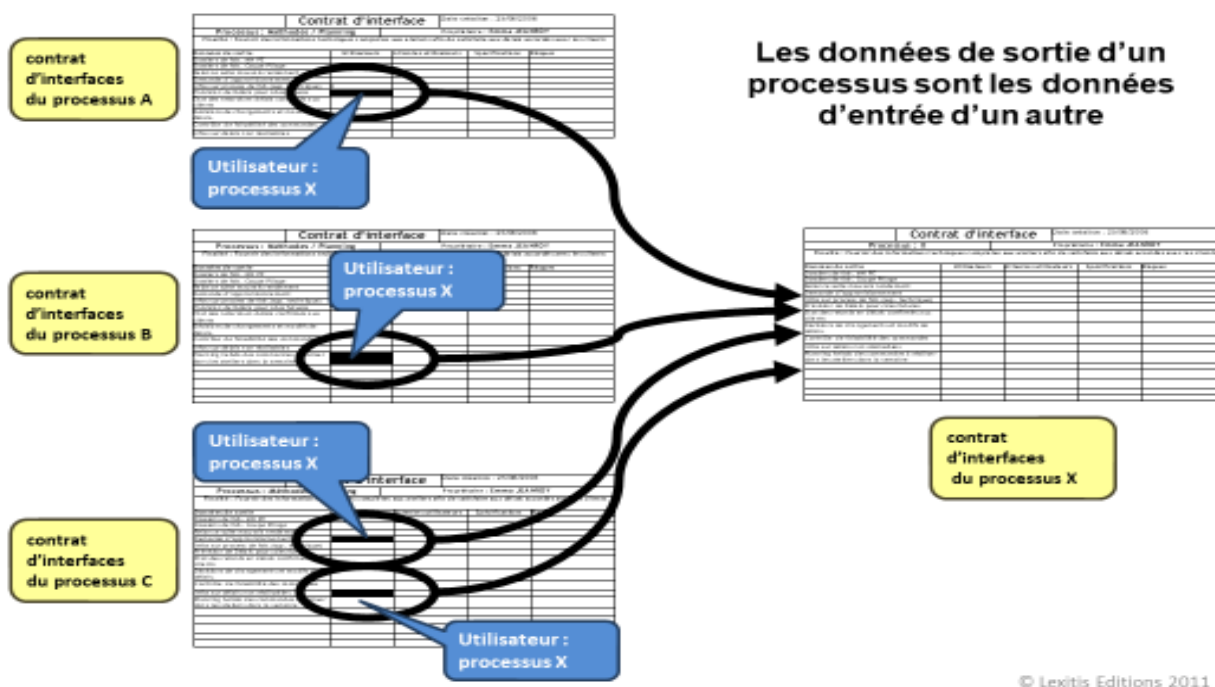
L'établissement d'un contrat entre les processus fournisseurs et les processus utilisateurs. Permet de générer de l'amélioration globale, ces contrats s'appellent contrats d'interfaces.

Figure 3 : Exemple d'un contrat d'interface



Source : Réinventer sa démarche processus Lexitis éditions. 2011

Figure 4 : Données d'entrée et données de sortie d'un processus



Source : Réinventer sa démarche processus Lexitis éditions. 2011

Construction de la cartographie :

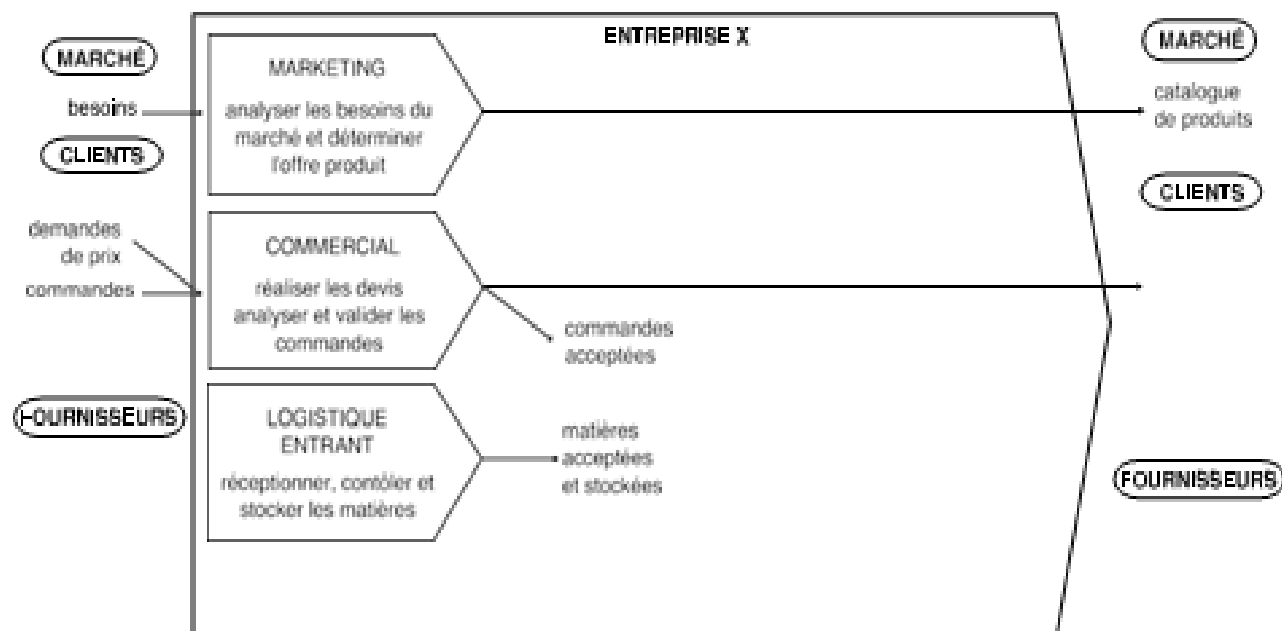
Celle-ci s'élabore en 4 étapes qui sont : (L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006.)

- 1- Décrire l'entreprise toute entière comme étant un macro processus (cartographie de niveau 1)

Dans cette étape nous allons décrire l'entreprise comme une boîte noire, ne décrivant donc que les entrées et les sorties de celle-ci, comme démontré dans la figure précédente, où les clients avec leurs besoins et attentes, et les fournisseurs – entre autres- constituent les « inputs ». La satisfaction du besoin client par exemple en constituera un des outputs de cette boîte noire.

- 2- Description des processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus ; cette étape représentera la cartographie de niveau 2, c'est l'étape où on devra mettre en évidence les processus élémentaires de notre entreprise, à savoir les processus qui prennent en charge tous les flux entrants (le processus commercial qui saisit les commandes client par exemple est un processus élémentaire).

Figure 5 : Cartographie de niveau 2 d'une entreprise X

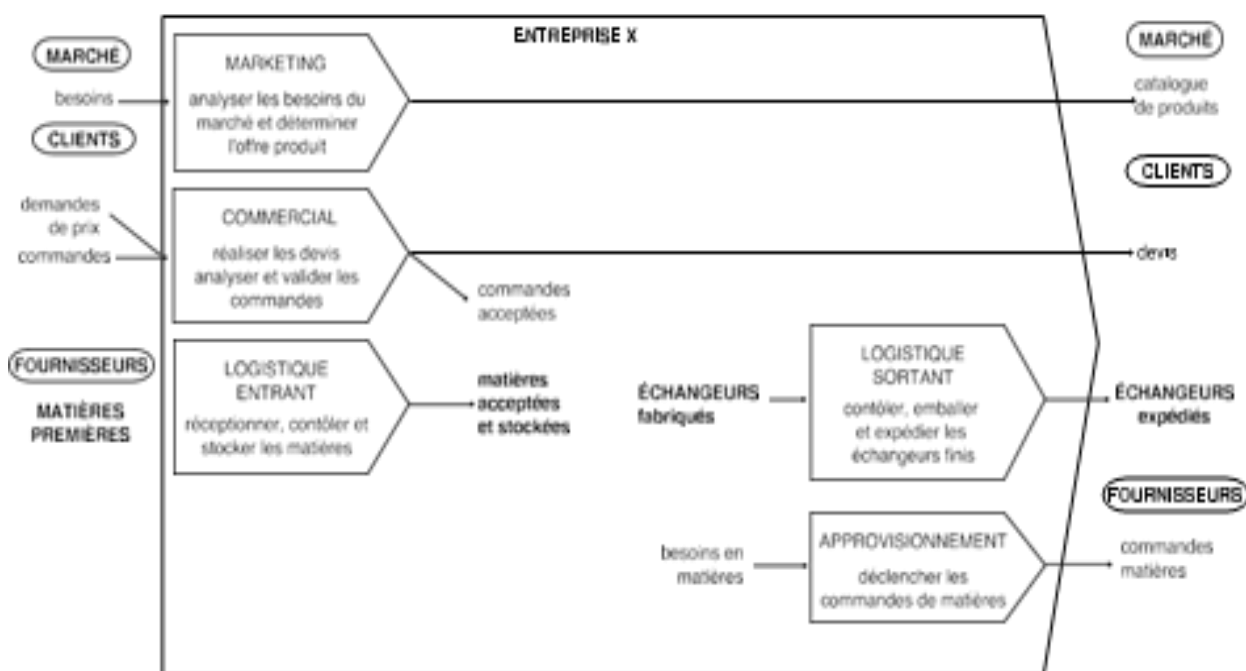


Source : L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006.

3- Décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines ».

On entend par orphelines, les sorties dont on n'a pas encore attribué de processus élémentaires, il s'agit dans notre exemple précédent du produit destiné au client et des commandes adressées aux fournisseurs.

Figure 6 : Attribution des processus élémentaires aux sorties orphelines



Source : L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006

4- Il est utile de constater qu'il y'a encore des « vides » dans notre schéma, ceux-ci vont être complétés par les processus manquants, cette étape ne concernera que les processus internes de l'entreprise, toutes les entrées et sorties externes ayant été « raccordées » précédemment.

La cartographie des processus élémentaires ou cartographie de niveau 2 (le niveau 1 étant l'entreprise décrite comme macro-processus) sert à piloter l'entreprise dans sa globalité. Un trop grand nombre de processus nuirait à cet objectif. Tout comme un nombre trop restreint ne donnerait pas assez d'informations.

À ce stade il faut donc bien comprendre que la réalisation de la cartographie des processus élémentaires nécessite de faire des choix en regroupant ou en séparant certaines activités (L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006)

Ceci dit, il est intéressant dans certains cas de figure de descendre plus bas en détail lors de la réalisation de la cartographie des processus, celle de niveau 2 ne donnant pas suffisamment de détail. On va alors décomposer chaque processus en sous processus et chaque sous processus en tâches.

D'autre part, le niveau de détail est en relation avec l'importance de l'entreprise (Volume, nombre d'activités, ...), et aussi aux destinataires de cette cartographie. En mode pilotage, un niveau moindre de détail suffira tandis que le détail et de mise quand il s'agira d'une analyse ou d'un audit. *« Certains processus élémentaires nécessiteront d'être découpés en sous- processus, dans une cartographie de niveau 3. Ces sous-processus n'apparaissent pas dans la cartographie des processus élémentaires, car ils ne sont pas d'un niveau de management général » (L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi, 2006)*

2.3. L'optimisation des processus et la performance

Chaque processus doit contribuer 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. Il existe des techniques précises permettant de surveiller les modes opératoires et de détecter les faiblesses qui sont autant de sources de progrès. Il convient d'adopter des méthodes permettant de faire les choix les plus efficaces possible, ceux qui apportent des résultats facilement ou qui traitent de risques majeurs. Ces techniques doivent faire l'objet d'un pilotage au niveau de l'organisme. (MOUGIN Yvon, 2004)

L'approche par les processus permet donc d'envisager de nouvelles possibilités d'amélioration, comme la recherche de la satisfaction des clients internes ou la réduction des coûts de production des processus opérationnels. Ces pistes permettront de cibler les points d'amélioration sur lesquelles il faudra mettre des méthodes adéquates, les outils de la performance.

Ceci dit, avant de passer à la première étape d'optimisation, il convient de passer en revue les différentes techniques dont les auteurs ont évoqué la nécessité d'utilisation pour pouvoir détecter ou ressortir, d'abord, les processus cruciaux ainsi que les modes opératoires et les processus défaillants que nous allons justement veiller à optimiser.

1- Le diagramme d'Ishikawa :

Il permet de visualiser les relations de causes à effets dans le traitement d'un problème. À partir des 5 M (des cinq familles de causes possibles), l'animateur recherche les causes originelles, celles 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 (donc plus facile à lire) de la mécanique d'un problème. Nous en parlons également dans la méthode de résolution de problèmes. (MOUGIN Yvon, 2004)

2- Le diagramme de Pareto

La loi de Pareto est un principe qui préconise que 80% des problèmes sont dus à seulement 20% des causes établies. A partir de là on pourra les représenter selon leur importance, sur lre total d'effets et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation.

3- La méthode QOQCP

L'outil QOQCP est une méthode inventée aux USA à l'époque de Taylor et Galbraith, au début du vingtième siècle lors de l'avènement de l'industrie de production de masse, Où Chaque étape d'un mode opératoire, autrement dit d'une activité, était saucissonnée en opérations élémentaires et, pour chacune de ces opérations, le technicien chargé de l'analyse et responsable de l'amélioration du rendement devait se poser systématiquement les questions suivantes (MOUGIN Yvon, 2004):

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 ?

Lorsque les causes ont été analysées correctement. Il suffit alors de réfléchir à la solution en décidant ce que l'on doit faire (QUOI), en décidant qui s'en occupe (QUI), en décidant QUAND, OÙ et COMMENT. (MOUGIN Yvon, 2004)

4- L'analyse des modes de défaillance, de leurs effets, et de leurs criticité (**AMDEC**)

L'AMDEC est une opération de contrôle. Elle permet de vérifier et d'évaluer les performances d'un système avant qu'il ne soit mis en œuvre. C'est une analyse préventive exercée aux étapes de la conception et de l'industrialisation (MOUGIN Yvon, 2004).

À la manière de l'AMDEC, il est possible d'élaborer des tableaux de ce genre (MOUGIN Yvon, 2004) :

Délais

- **Très rapide** : La durée de temps entre le début de l'opération et la fin (passage à l'étape suivante) est de l'ordre de quelques minutes. Il n'y a pratiquement pas de temps d'attente ou d'immobilisation.
- **Rapide** : La durée de temps entre le début de l'opération et la fin (passage à l'étape suivante) est de l'ordre de quelques heures. Le rapport entre le temps de travail du personnel et la durée de l'opération est de l'ordre de cinquante pour cent.
- **Lent** : La durée de temps entre le début de l'opération et la fin (passage à l'étape suivante) est de l'ordre de quelques jours. Le rapport entre le temps de travail du personnel et la durée de l'opération est de l'ordre de dix pour cent.
- **Très lent** : La durée de temps entre le début de l'opération et la fin (passage à l'étape suivante) est de l'ordre de quelques semaines. Le rapport entre le temps de travail du personnel et la durée de l'opération est de l'ordre d'un pour cent.

Coûts

- **Pas cher** : L'étape prend quelques minutes à peine pour être réalisée. Elle ne demande pas de matériel spécifique et les moyens utilisés sont peu importants.

- **Peu cher** : L'étape prend moins d'une heure. Les moyens utilisés sont des investissements dont le montant est inférieur au salaire annuel des personnels qui les utilisent.
- **Cher** : L'étape prend environ une journée de travail en moyenne. Les matériels utilisés sont des investissements cinq fois supérieurs au salaire annuel des personnels qui les utilisent.
- **Très cher** : L'étape occupe au moins une personne à plein temps. Les matériels mis en œuvre sont des investissements dont le montant est de plus de dix fois supérieur au salaire annuel des personnels qui les utilisent.

Importance

• **Inutile** : La donnée de sortie est inutilisée par l'utilisateur. Elle ne génère aucune action et ne propose aucune information significative pour le fonctionnement des processus utilisateurs. **Action possible** : La donnée de sortie peut être supprimée.

• **Peu utile** : La donnée de sortie apporte une information mais sa suppression ne générerait pas de diminution de la performance des processus utilisateurs. Le ou les processus utilisateurs souhaitent cependant la conserver en tant que donnée d'entrée.

Action possible : La donnée de sortie peut être modifiée avec l'accord des utilisateurs. Son mode opératoire peut être simplifié en raison de la modification des caractéristiques de la donnée de sortie.

• **Utile** : La donnée de sortie est un élément important entrant pour les processus utilisateurs. En cas d'absence, ils fonctionneront en mode dégradé et ne rempliront plus la totalité de leurs missions. Les données de sortie affectées par ce manque chez les processus utilisateurs ne sont pas stratégiques et ne participent pas de leurs missions de base.

Action possible : Le mode opératoire seul peut être simplifié. Il convient de ne pas modifier les caractéristiques de la donnée de sortie.

• **Très utile** : La donnée de sortie est un élément indispensable pour le fonctionnement d'au moins un des processus utilisateurs. En cas d'absence de cette donnée de sortie, ils ne peuvent plus assurer leurs missions de base.

Action possible : Les modifications apportées au mode opératoire doivent être abordées avec les plus grandes précautions afin d'éviter tout risque de détériorer la donnée de sortie.

Facilité d'amélioration

- **Très facile** : Il est évident que l'étape en question du mode opératoire ne sert à rien. Elle peut être supprimée.

- **Facile** : L'étape du mode opératoire peut être combinée avec une autre ou modifiée sans investissement et sans un travail de réflexion conséquent.

- **Difficile** : L'étape du mode opératoire peut être modifiée. La modification est évidente mais elle demande un investissement conséquent (chacun mettra ici les limites imposées ou souhaitées par sa direction). La modification ne demande pas d'investissement apparent mais la solution possible n'apparaît pas en première analyse. Une étude de plusieurs journées s'impose (là encore, il convient de préciser les limites que chacun se donne dans son contexte) ou la constitution d'un groupe de travail.

- **Très difficile** : Il semble probable que la modification de l'étape nécessitera des coûts importants et qu'une étude préalable est nécessaire sans savoir si des résultats sont possibles. La modification ne peut apporter des résultats qu'à long terme.

Selon ces tables de correspondances, il est facile ensuite de construire un tableau récapitulatif permettant d'attribuer une note en fonction des évaluations effectuées.

Selon ces tables de correspondances, il est facile ensuite de construire un tableau récapitulatif permettant d'attribuer une note en fonction des évaluations effectuées.

En outre, la première étape de l'optimisation concernera l'analyse des processus existants et ce à travers un audit adressé aux différentes parties prenantes (dirigeants et responsables de processus). Le modèle suivant nous servira ici de référence pour sa simplicité et la facilité de sa mise en place et de son explication aux différents acteurs de cette démarche d'amélioration.

Tableau 5: Grille d'audit d'un processus

GRILLE D'AUDIT OU D'EVALUATION D'UN PROCESSUS		
nom du processus : responsable : finalité du processus : date de l'audit :		
	auditeur(s)	/
	évaluateur(s) :	
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</i> réalisé, mesuré, adapté, efficace...
	3	<i>totalemment</i> réalisé, mesuré, adapté, efficace...

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/RESPONSABILITES	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 instances de pilotage 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 ACTIVITES**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 :**

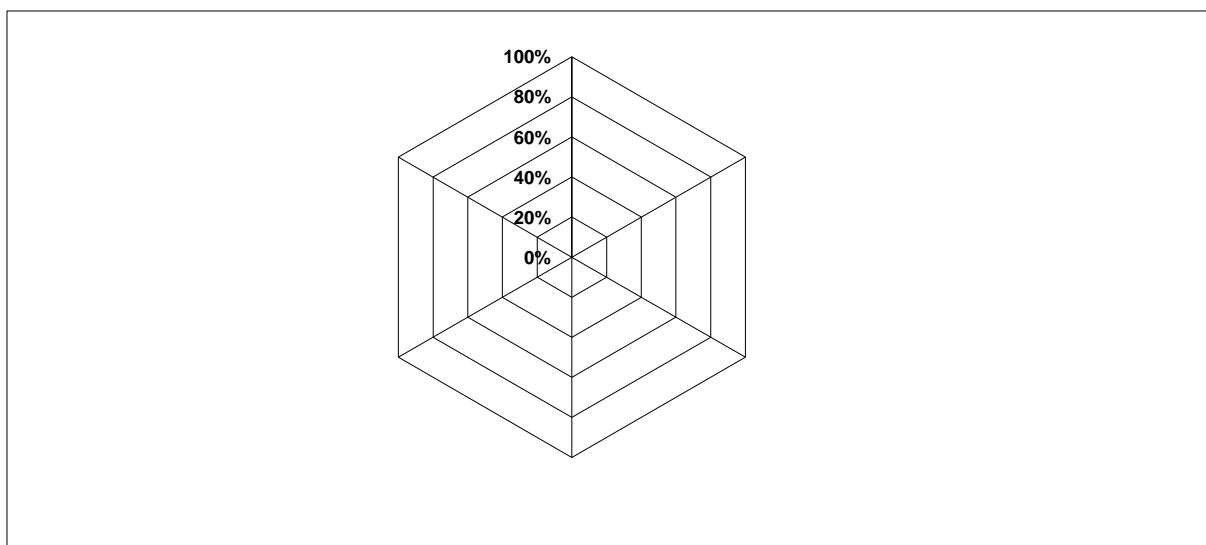
Les délais sont tenus.	0	
Les objectifs sont atteints.	0	
Le client est satisfait.	0	

EVALUATION GLOBALE :

0%

Source : Hans BRANDENBURG ; Jean-Pierre WOJTYNA, 2006

Figure 7 : Diagramme de calcul de la maturité d'un processus.



Source : Hans BRANDENBURG ; Jean-Pierre WOJTYNA, 2006

2.4. Processus de pilotage

Après avoir audité les processus, il est convenu, toujours selon cette même approche, de mettre en place un processus de pilotage des processus mis en place.

Un processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir & déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler & corriger ses activités et à analyser & améliorer son fonctionnement. (Hans BRANDENBURG ; Jean-Pierre WOJTYNA, 2006)

En transposant la démarche de pilotage du processus avec celles du management des processus nous obtiendrons le tableau suivant :

Tableau 6 : Comparaison entre les étapes du pilotage du processus et celles du management des processus.

étape de la méthodologie de management des processus	processus de pilotage concerné	observations
1. Identifier & formaliser	<ul style="list-style-type: none"> • Établir & déployer les lignes directrices 	Il s'agit avant tout de déterminer les buts et performances attendus des processus ainsi que leur mode d'organisation. Tout ceci est formalisé dans la <i>cartographie</i> et les <i>fiches processus</i> qui doivent être validées par la direction.
2. Évaluer ou mesurer	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser & améliorer 	Les processus : Contrôler et corriger – Auditer - Écouter les clients participent en tant que <i>fournisseurs de données d'entrée</i> .
3. Améliorer	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser & améliorer • Établir & déployer les lignes directrices 	En fonction de la nature de l'action d'amélioration et son envergure, l'un ou l'autre des processus sera impacté principalement.
4. Valider	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser & améliorer • Établir & déployer les lignes directrices 	La mesure nécessaire à la validation est assurée par le processus Analyser & améliorer, à partir des données fournies par les trois autres processus déjà cités en étape 2. La validation est généralement prononcée par le processus Établir les lignes directrices.

Source : Approche processus, 2006

Comme l'approche processus vise à obtenir un management de la qualité à travers l'optimisation des processus, et comme elle est préconisée par la norme internationale ISO 9001 depuis sa version de 2000, nous avons jugé utile de présenter le tableau comparatif entre cette

approche et la référence mondiale sur le management de la qualité, on remarquera donc le grand rapprochement qu'il y a entre les deux :

Tableau 7 : les trois fonctions du processus de pilotage vs ISO 9001/2000

PROCESSUS DE PILOTAGE	Activités/fonctions	EXIGENCES ISO 9001 : 2000	Résumé des exigences ISO
Etablir & déployer les lignes directrices	Etablir les lignes directrices à moyen et long terme	5.3 Politique qualité	La politique qualité doit être : - adaptée à la <i>finalité</i> de l'entreprise - un cadre pour <i>établir et revoir les objectifs</i>
	Etablir les lignes directrices à court terme	5.4.1 Objectifs qualité	Les objectifs doivent être <i>mesurables</i> et cohérents avec la politique. Il faut déterminer les objectifs qualité pour les produits.
		7.1 Planification de la réalisation du produit (7.1a)	
	Déployer les lignes directrices	5.3 Politique qualité	La politique doit être communiquée.
		5.4.1 Objectifs qualité	Les objectifs doivent être établis aux fonctions et aux niveaux appropriés.
Revoir les lignes directrices	5.6 Revue de direction	La direction doit revoir si nécessaire la politique et les objectifs qualité.	
Analyser & améliorer	Définir les sources de l'analyse	4.1 Exigences générales (4.1d)	Il faut assurer la disponibilité des ressources et informations nécessaires à la surveillance des processus.
	Collecter et traiter les données	8.2 Surveillance et mesure	Il faut surveiller ou mesurer : - la satisfaction client ; - le système qualité (par des audits) ; - les produits - les processus.
		8.4 Analyse des données	
Analyser les données et déclencher des actions	8.5 Amélioration	Il faut analyser : - la satisfaction des clients ; - la conformité des produits ; - l'efficacité des processus ; - la capacité des fournisseurs. Il faut déclencher si nécessaire des actions correctives et préventives.	
Contrôler & corriger	Définir les contrôles	7.1 Planification de la réalisation du produit (7.1 c et d)	Il faut déterminer, pour chaque produit, les activités de surveillance et les enregistrements nécessaires. Il faut déterminer les dispositifs de mesure nécessaires et les vérifier ou étalonner.
		7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	
	Réaliser les contrôles	7.5.1 Maîtrise de la production	Il faut assurer la disponibilité et la mise en œuvre des dispositifs de surveillance et de mesure.
	Corriger	8.3 Maîtrise du produit non conforme	Il faut traiter le produit non-conforme et éviter qu'il soit livré au client. Il faut enregistrer les non-conformités traitées.

Source : Approche processus, 2006.

Mise en pratique du processus de pilotage :

Le processus de pilotage se décompose en trois fonctions réparties comme suit (Approche processus, 2006) :

- 1- Établir et déployer les lignes directrices
 - Définir et diffuser les lignes directrices à long, moyen et court terme (mission, politique et objectifs) qui serviront de cadre au pilotage
 - Revoir ces lignes directrices régulièrement en fonction des résultats fournis par le processus analyser & améliorer
- 2- Contrôler et corriger
 - Définir et mettre en œuvre les contrôles nécessaires pour assurer la conformité des produits ou prestations
 - Corriger les erreurs ou anomalies détectées
 - Enregistrer, au moins statistiquement, le nombre et la nature des anomalies
- 3- Analyser et améliorer
 - Définir les sources de données à analyser et mettre en œuvre leur traitement (indicateurs, tableaux de bord)
 - Réaliser leur analyse
 - Déclencher et suivre des actions d'amélioration.

Ceci dit, d'autres découpages sont également possibles comme la différenciation entre pilote d'un processus et pilote de tous les processus de l'organisation.

III. PROPOSITION D'UNE CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS

**« Vente de produit personnalisé » Et
de sa démarche d'amélioration.**

1. Identification de l'existant :

La première cartographie que nous devons élaborer est celle qui correspond à un mode de fonctionnement habituel. La cartographie va, dans un premier temps, se borner à reproduire l'existant mais en l'ordonnant selon la logique de la voix du client, du chemin de la qualité, de la chaîne des processus. La cartographie fait alors apparaître un certain nombre de situations qu'il convient de traiter ? Parfois effectivement, il faut modifier la façon d'opérer ou changer quelques enchaînements de processus pour respecter les conventions et les règles d'organisation basiques que nous nous sommes données au départ (MOUGIN Yvon, 2006).

Arrivés à tonic industrie, nous avons pu constater qu'il n'y'avais pas de processus précis que les employés devaient suivre pour l'exécution de leurs tâches, de ce fait nous avons proposé d'en créer un à partir de la procédure existante (Annexe N°04), mais surtout à travers des interviews réalisées avec le cadre commercial chargé de la vente « produit personnalisé » et le chef de service de la direction du système d'information.

En outre, nous avons pu collecté les informations relatives aux différentes tâches du directeur commercial de tonic industrie, ainsi qu'au flux documentaire actuel au sein de la même direction qui feront office d'appui à notre analyse ainsi qu'à la démarche d'optimisation qu'on abordera par la suite :

Le directeur commercial est responsable de l'ensemble des activités de vente, de marketing, de communication et de publicité. Il a pour mission de :

- Participer au choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant notamment les activités, les produits et les marchés.
- Assurer la promotion de l'image de la société sur le marché avec un souci de rentabilité optimale de l'outil de production et des possibilités de négoce et de sous-traitance.
- Proposer des nouveaux produits ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins reconnus du marché et des tendances.
- Promouvoir l'exportation.
- Superviser l'administration des ventes au niveau des sociétés du groupe.
- Rechercher la motivation du personnel placé sous sa responsabilité.
- Rendre compte à la direction générale.

Le tableau suivant décrit les documents manipulés et transitant au sein de la direction commerciale de tonic industrie :

Tableau 8 : Les documents manipulés par la DC

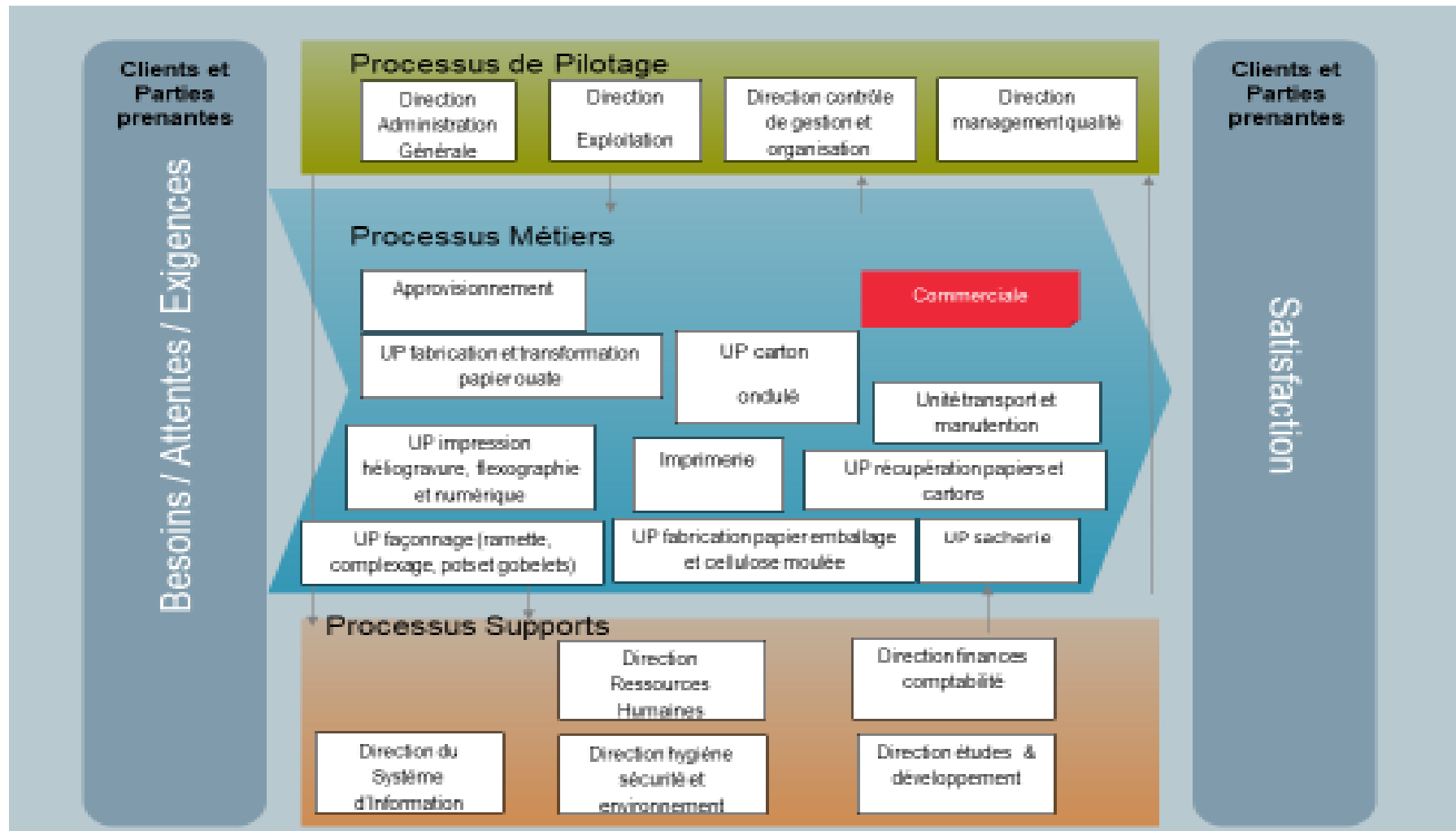
Nom du Document	Nature du document	
	Papier	Electronique
Devis	x	
Pro-forma	x	
Bon de commande	x	
Facture	x	
Ordre de fabrication	x	
Bon de livraison	x	
Contrat	x	
Convention	x	
Chèque	x	

Source : établi par nous-mêmes

1.2. Cartographie de l'existant :

Après avoir pris part de l'existant et interviewé le cadre commercial et le DSI, nous avons élaboré une première cartographie organisationnelle (cartographie de niveau 1 – Macro processus) en utilisant MS Power point 2016, puis une cartographie des processus élémentaires (présentée en annexe (N°02)) à l'aide de MS Word 2016, et enfin nous avons procédé à l'aide du logiciel MS Visio 2016 à la cartographie du sous-processus étudié qu'on a pu recorriger à deux reprises avec les intervenants qu'on a consultés au sein de l'entreprise (les interviewés) pour en faire une cartographie de l'existant, que nous exposons ci-dessus :

Figure 8: Macro processus de Tonic Industrie.



Cartographie des Processus TONIC INDUSTRIE – Niveau 1

Figure 9 : Cartographie des processus élémentaires de Tonic industrie – Niveau 2.

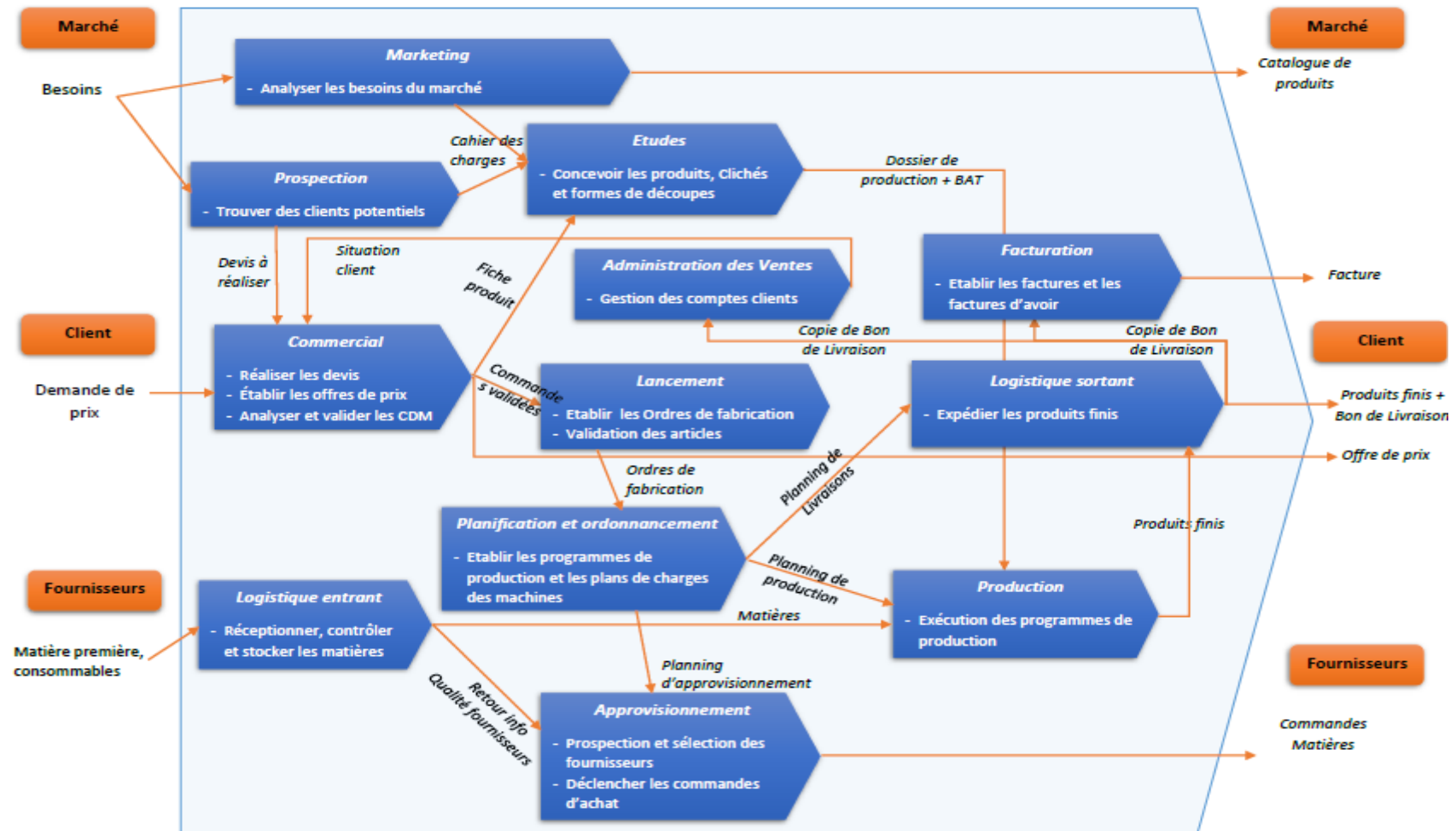
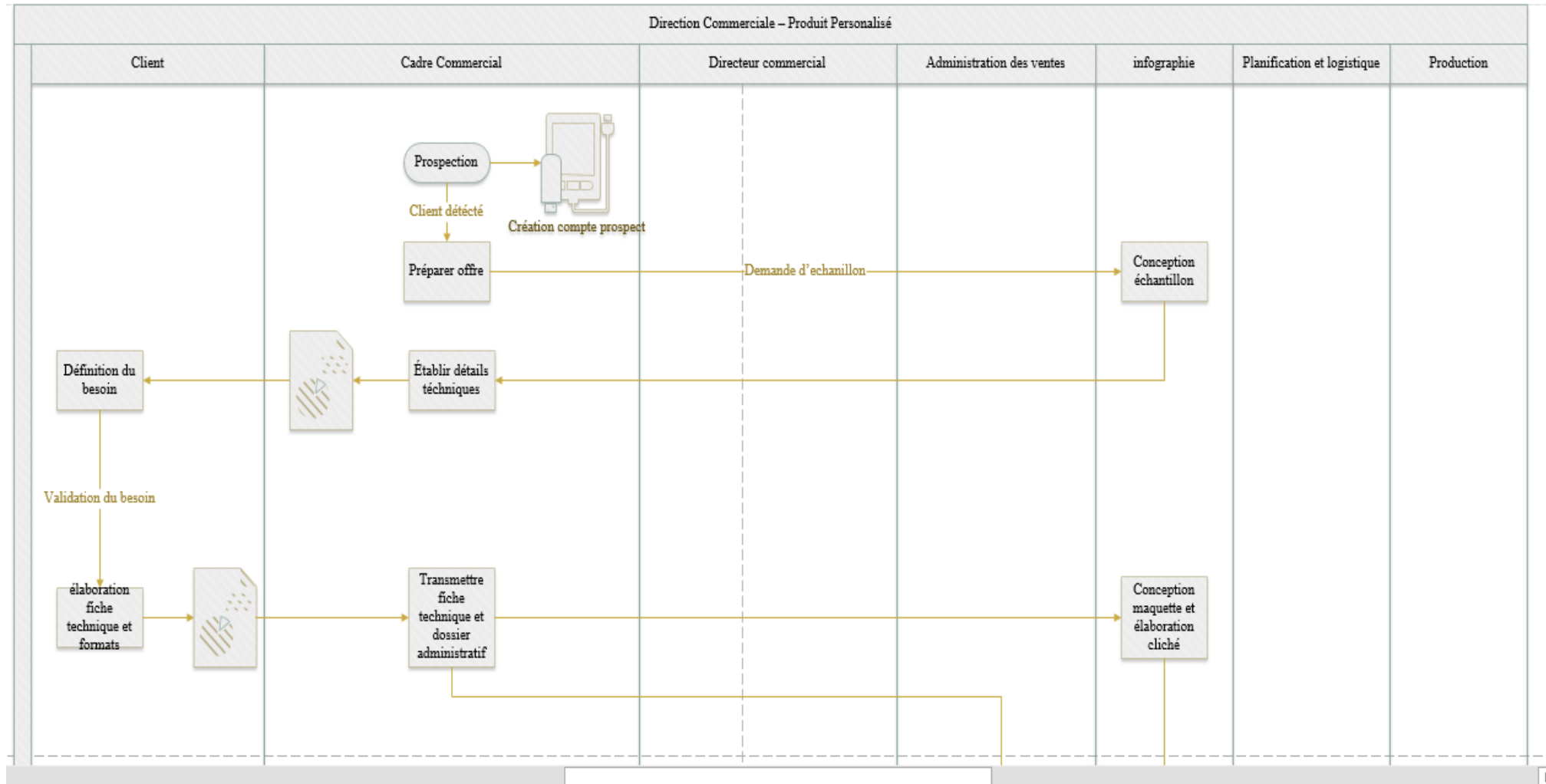
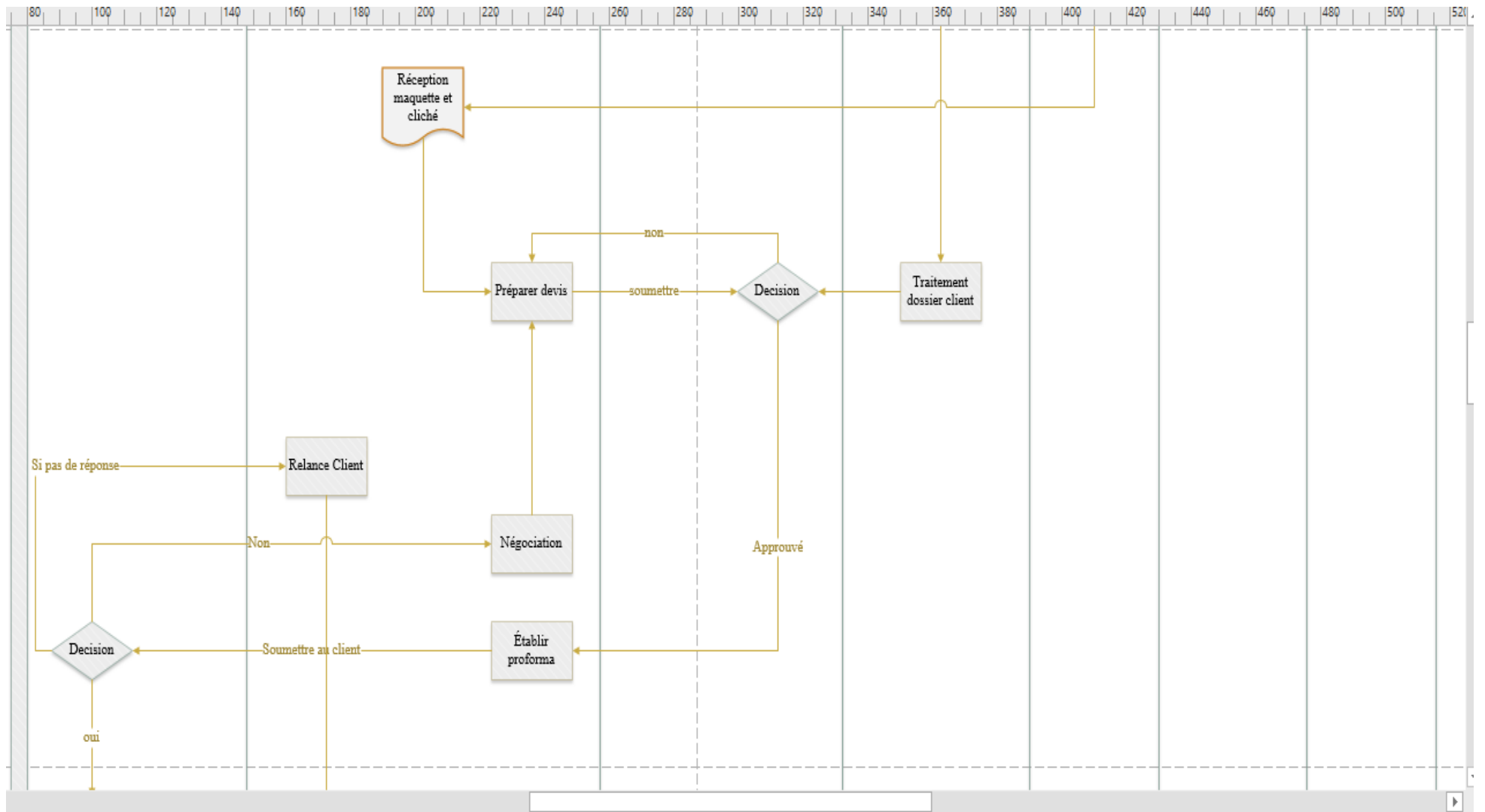
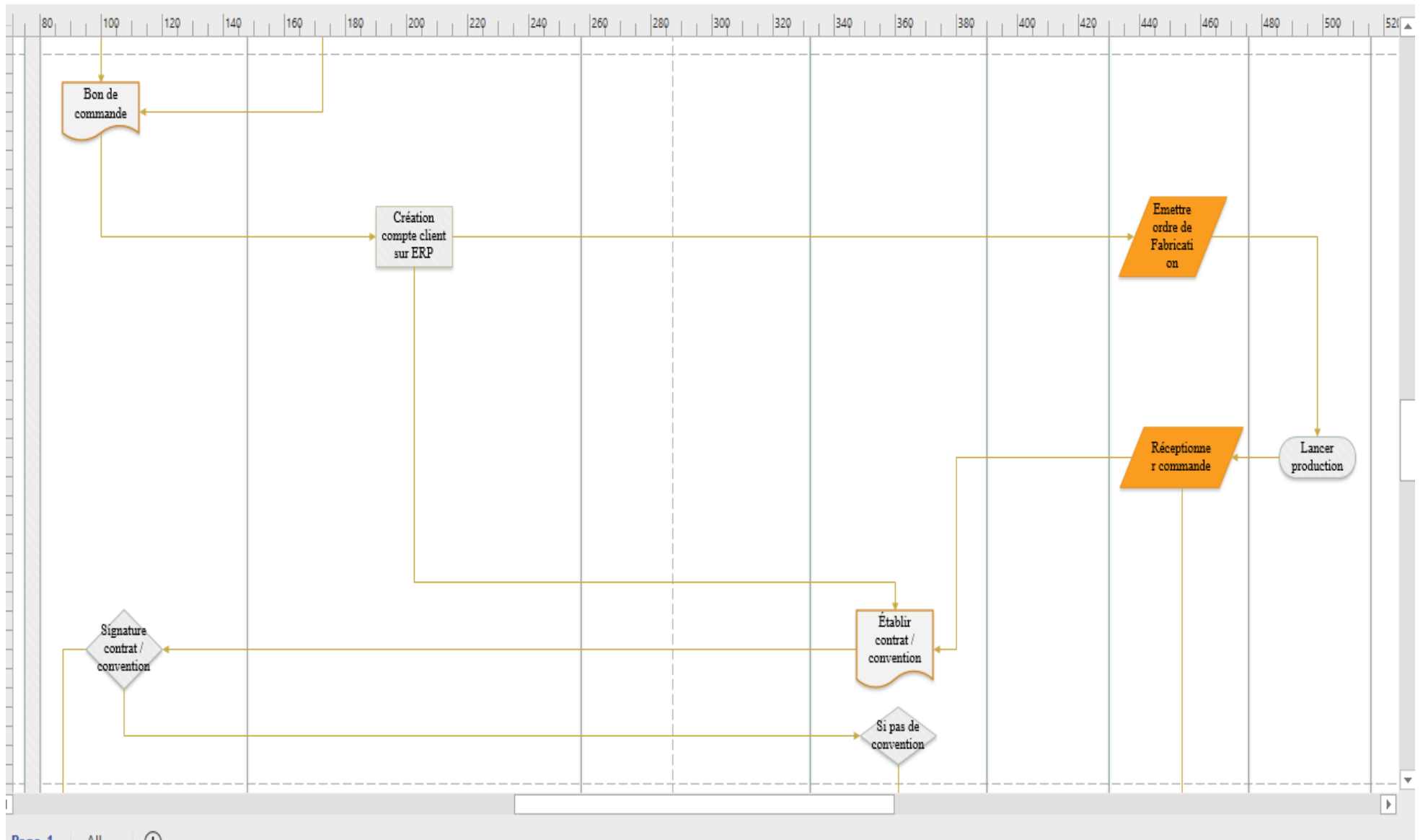
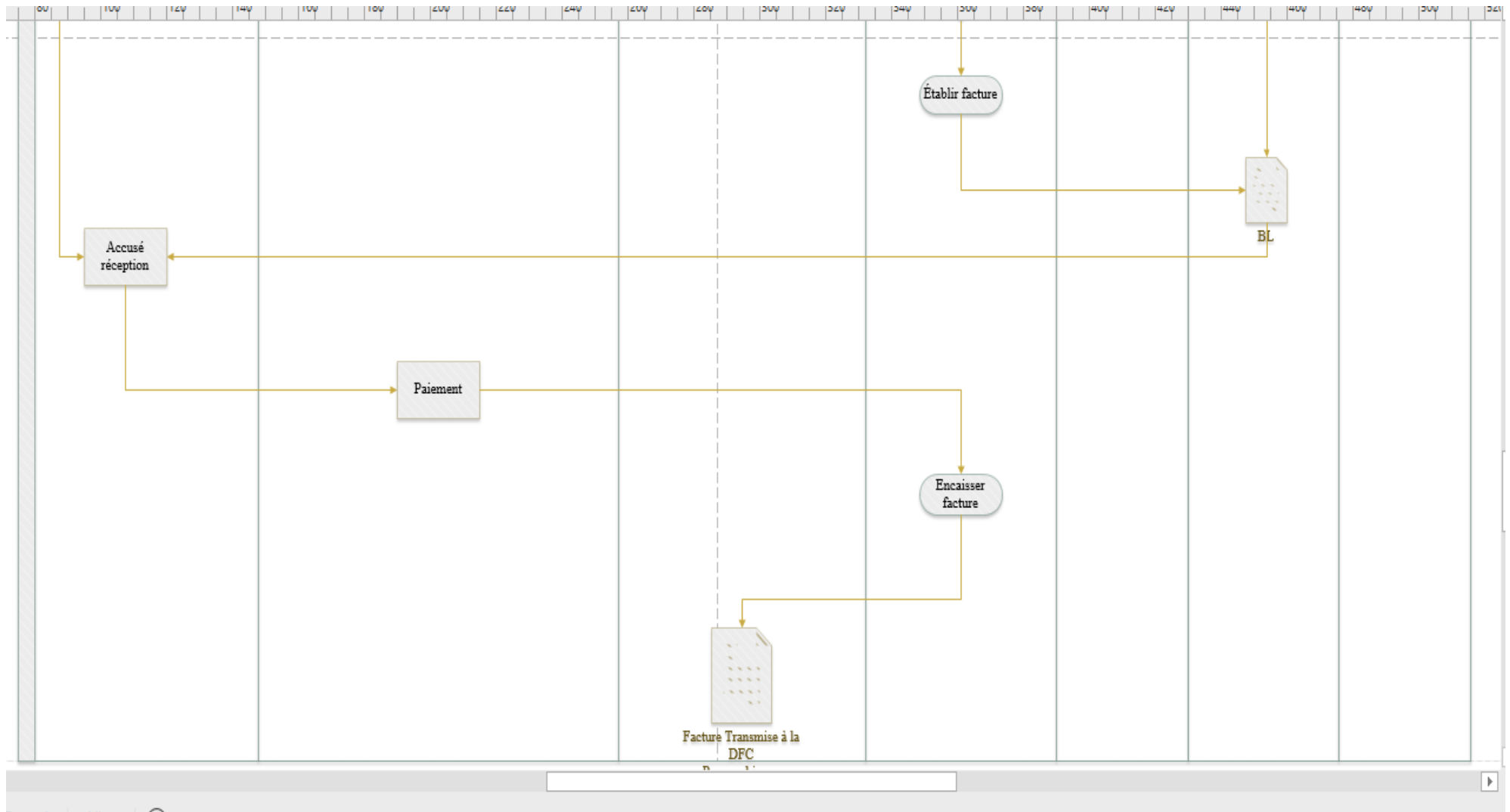


Figure 10 : Cartographie du sous processus existant.









2. Evaluation de l'existant :

L'approche processus repose sur la possibilité de construire une représentation. Celle-ci sert de base pour porter une appréciation sur des processus métiers existants, comme pour concevoir des améliorations ou de nouveaux processus. (MORLEY Chantal, 2011)

Une fois que nous aurons identifié et formalisé ces processus, on devra évaluer leur capacité à atteindre leurs objectifs, dans le but de les améliorer si nécessaire. Pour cela on procédera, à l'aide de fiches d'audit (qu'on utilisera ici pour un premier diagnostic), à la collecte de données qui nous serviront à calculer la maturité de chaque processus et donc, sa performance actuelle.

Grille d'audit du processus « produit spécialisé »:

Tableau 9 : Grille d'évaluation du processus

GRILLE D'AUDIT OU D'EVALUATION D'UN PROCESSUS		
<p>nom du processus : Produit spécialisé</p> <p>responsable : Cadre commercial</p> <p>finalité du processus : vente de produit sur mesure</p> <p>date de l'audit : 20/05/2018 auditeur(s) / évaluateur(s) : Ahmed CHERROUF</p>		
<p>échelle d'évaluation :</p> <p>0 <i>pas</i> réalisé, <i>pas</i> mesuré, <i>pas</i> adapté, <i>pas</i> efficace...</p> <p>1 <i>partiellement</i> réalisé, mesuré, adapté, efficace...</p> <p>2 <i>majoritairement</i> réalisé, mesuré, adapté, efficace...</p> <p>3 <i>totalemment</i> réalisé, mesuré, adapté, efficace...</p>		
DOCUMENTATION	47%	commentaires :
Le processus est documenté.	2	
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs.	1	
La documentation est pertinente (niveau de détail. forme. accessibilité...).	1	

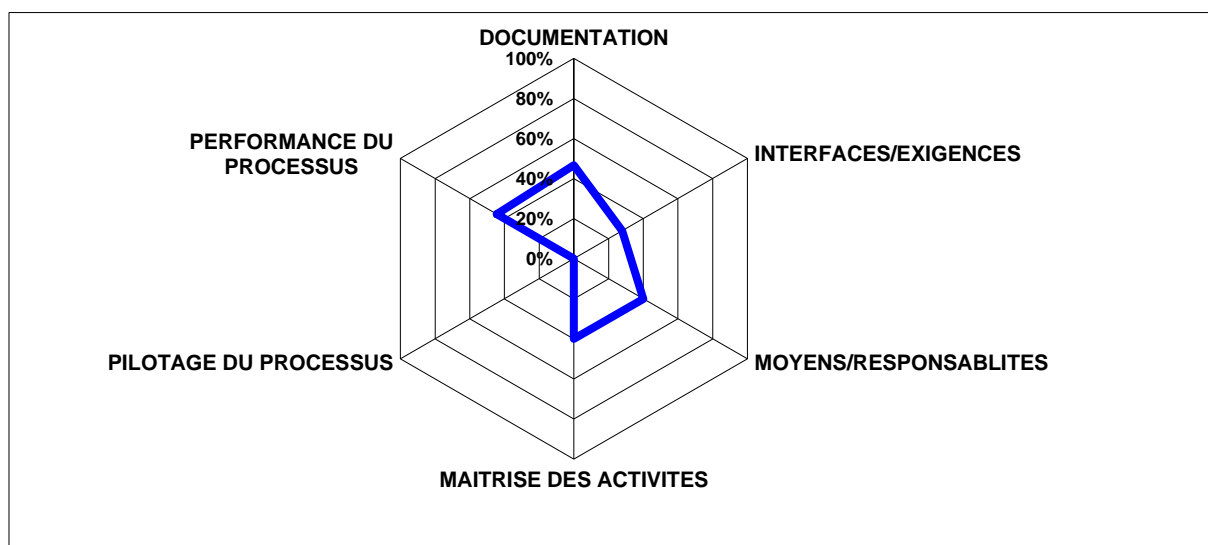
	Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation, gestion des versions...).	2	
	La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière.	1	
INTERFACES/EXIGENCES		28%	commentaires :
	Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus 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).	1	
	Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés.	0	
	Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	2	
	Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus.	2	
MOYENS/RESPONSABILITES		40%	commentaires :
	Le responsable (propriétaire) du processus est identifié.	2	
	Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante.	1	
	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).	2	
	Le processus dispose de ressources humaines suffisantes.	0	
	Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues.	2	
	Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis.	1	

	Le processus dispose d'infrastructures suffisantes.	1	
	Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure).	1	
MAITRISE DES ACTIVITES		40%	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.	2	
	Les contrôles à effectuer sont définis.	1	
	Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques.	0	
	Les contrôles font l'objet d'une traçabilité.	1	
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	le processus de pilotage est inexistant, si ce n'est quelques suggestions émanant de la DSI, qui n'est pas responsable de ce processus (Cadre commercial)
	L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin.	0	
	Ces actions sont suivies.	0	
	Leur efficacité est vérifiée.	0	
PERFORMANCE DU PROCESSUS		44%	commentaires :
	Les délais sont tenus.	2	
	Les objectifs sont atteints.	1	
	Le client est satisfait.	1	
EVALUATION GLOBALE :		33%	

Source : Approche processus,2006. Valeurs introduites par nous-mêmes.

Après avoir reporté les appréciations du responsable de notre processus sur la grille ci-dessous on obtiendra une note globale sur le diagramme suivant, qui indiquera le niveau de maturité du processus audité (le reporting et l'évaluation se feront sur un fichier Excel qui fera automatiquement ces calculs) et les actions adéquates à entamer vis-à-vis de celui-ci.

Figure 11 : Diagramme de cotation de la maturité du processus « Produit spécialisé »



Source : Approche processus,2006. Valeurs introduites par nous-mêmes (Calcul par Excel)

Critique :

- A priori, nous constatons déjà l'absence d'un processus de pilotage, qui a pour mission de contrôler et d'évaluer notre processus en continu, ce qui naturellement nuit à la performance de celui-ci, d'où cette faible maturité.
- La Maturité globale du processus actuel est de 33%, ce qui est très inférieur à la moyenne (nous entendons par moyenne, 50%)
- Bien que cette basse maturité soit principalement due à l'absence du processus de pilotage, il en est pas moins que l'absence des contrats d'interface et notamment les attentes des clients internes (28%) affecte aussi cette maturité.

- La performance du processus en terme d'objectifs est toutes fois moyenne (44%), ceci dit il pourrait être plus performant si on tenait compte des attentes clients internes à travers l'établissement de contrats d'interface.

Au vu des résultats apportés par cet audit et de la critique ayant suivi, nous constatons qu'il y'a des points à améliorer. Pour cela, il faudra appliquer quelques outils d'analyse qu'on exposera dans le paragraphe suivant.

3. Traitement et Optimisation:

Après avoir identifié et formalisé notre processus d'étude (dans la section précédente) nous passerons ici à la prochaine étape suggérée par l'approche processus, évaluer ou mesurer nos processus et identifier les processus cruciaux.

Etant donné que nous n'ayons qu'un seul processus à évaluer, nous considérerons que c'est notre processus crucial.

Pour analyser un processus il convient d'utiliser des outils spécifiques qui ont pour objectif de répondre à un but précis, le tableau suivant résume les quelques outils qu'on proposera dans cette étape cruciale de notre méthode, et l'objectif de chacun d'entre eux en deuxième colonne (tableau que nous-mêmes avons réalisé, sur la base des cours acquis durant notre formation) :

Tableau 10 : Panorama des outils d'analyse et leurs objectifs

Outil à utiliser	Son objectif
Diagramme causes-effets , ou 5 Ms pour : Matière, Machines, Milieu, Méthodes, et Main-d'œuvre.	L'idée de ce diagramme par d'un problème donné (da la fin) pour remonter vers les causes possibles de son avènement, ces causes sont ensuite répertoriées en cinq familles.
AMDEC – analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité	L'AMDEC Processus sert à analyser les défaillances engendrées par un processus. Les défaillances correspondront à la non-réalisation de la donnée de sortie attendue de l'opération considérée.
Brainstorming <i>(Impossible à réaliser dans notre cas, bien qu'indispensable. Ceci étant dû à l'indisponibilité des effectifs de la DC)</i>	Ce sont des réunions où les intervenant proposent à tour de rôle et de manière constructive leurs idées dans le but d'apporter des solution à un problème donné, ou encore à apporter de nouvelles visions à la réalisation du processus donné.
Diagramme de Pareto	L'application de ce principe à l'approche processus est de focaliser notre modélisation sur les éléments les plus pertinents. Ceci se fera par pondération en choisissant les causes les plus pertinentes de chaque problème ou dysfonctionnement.
QQOQCP « Qui fait quoi, où, quand, Comment, et pourquoi ? »	L'objectif de cette méthode ici est d'identifier les propriétaires de chaque processus ainsi que les « contrats » propres à ce dernier.
Relation client-fournisseur interne	Cet outil permet de savoir avec exactitude les attentes de chaque client interne (Processus aval) et donc les exigences par rapports aux données de sortie amont

Source : Réalisé par nous-mêmes.

4. Mise en place du processus de pilotage

Chaque processus doit contribuer 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. Il existe des techniques précises permettant de surveiller les modes opératoires et de détecter les faiblesses qui sont autant de sources de progrès. Il convient d'adopter des méthodes permettant de faire les choix les plus efficaces possible, ceux qui apportent des résultats facilement ou qui traitent de risques majeurs. Ces techniques doivent faire l'objet d'un pilotage au niveau de l'organisme. Il conviendra donc de mettre en place une organisation analogue à celle des systèmes de management de la qualité performants, c'est-à-dire qui intègrent l'amélioration dans le quotidien de tous. (MOUGIN Yvon, 2004)

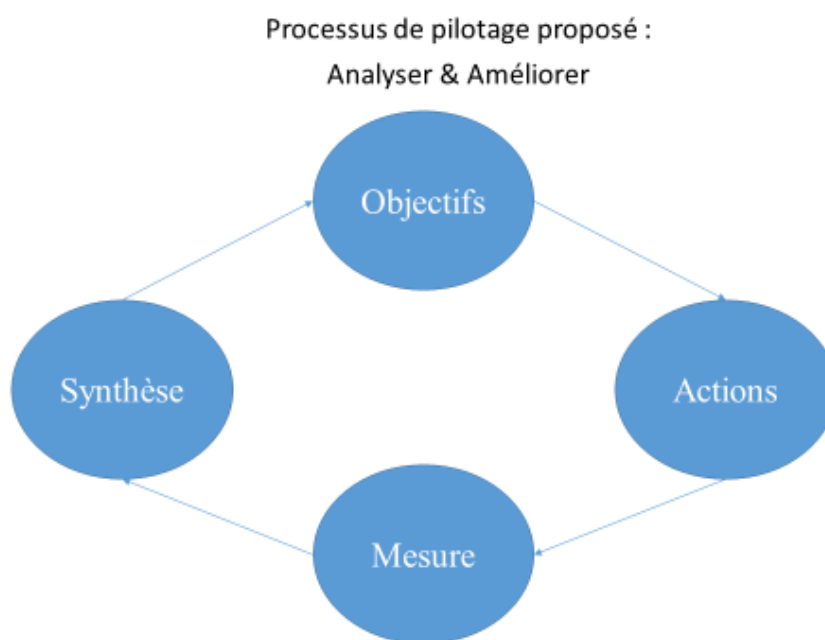
Après avoir procédé à l'audit de chaque processus, les résultats obtenus nous permettront de les classer suivant leurs niveaux de maturité, et à partir de là enclencher les actions adéquates d'amélioration pour chacun des groupes qu'on aura formés. Il s'agira à présent d'un processus de pilotage qui devra être mis en place.

Le responsable du processus de pilotage analyser & améliorer a pour rôle de (Approche processus, 2006) :

- assister les responsables des processus dans la définition des indicateurs et la réalisation des tableaux de bord ;
- (faire) réaliser le tableau de bord de synthèse ;
- veiller à la mise en œuvre de l'analyse régulière des données et le déclenchement et suivi des actions d'amélioration.

A partir du paragraphe précédent et du travail accompli jusque-là, nous avons établi le processus de pilotage suivant :

Figure 12 : Processus de pilotage du processus



Source : Réalisé par nous-mêmes.

A partir de là, nous classerons nos processus suivant le tableau de cotation de la maturité des processus pour pouvoir entamer notre démarche d'optimisation.

Tableau 11 : Tableau de cotation de la maturité des processus

Niveau de maturité du processus	caractéristiques
0 – Inexistant	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus n'est pas identifié (il n'apparaît pas dans la cartographie). • Le processus n'est pas décrit (pas de fiche processus).
1 – Inefficace	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a des problèmes opérationnels majeurs. • Il y a beaucoup de réclamations clients. • Les objectifs ne sont pas atteints. • Il n'y a pas de boucles d'amélioration mises en œuvre pour ce processus. • Le processus n'est pas ou peu documenté.
2 – Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas de problème opérationnel majeur ou récurrent. • Il répond majoritairement aux attentes des clients. • Certains objectifs sont atteints ou sur la voie de l'être. • Des boucles d'amélioration sont initiées. • Le processus fait l'objet d'une documentation adaptée.
3 – Efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus atteint ses objectifs en matière de qualité et de délai. • Il n'y a plus de réclamations clients concernant ce processus. • Les boucles d'amélioration du processus sont opérationnelles.
4 – Efficent	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus atteint tous ses objectifs, y compris ceux en matière de coût ou de rentabilité. • La majorité des clients expriment leur satisfaction. • Les boucles d'amélioration ont prouvé leur efficacité.
5 – Excellent	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients ne sont pas seulement satisfaits mais parfois même « surpris » (le processus va au-delà de leurs attentes exprimées). • L'entreprise est reconnue comme « <i>best in class</i> » (la référence) pour ce processus dans des opérations de « <i>benchmarking</i> » (étude comparative). • Les salariés qui mettent en œuvre ce processus sont satisfaits de leurs conditions de travail.

Source : Approche processus, 2006

Après avoir établi un classement des activités à améliorer, nous procéderons dans une démarche d'optimisation, grâce au processus de pilotage introduit à la mise en place de nouvelles lignes directrices ou à des reconfigurations de ces activités. Ces actions seront appuyées par les

résultats obtenus lors des différentes analyses précédentes (résultats de synthèse traduits en nouveaux objectifs).

Il conviendra ensuite de surveiller ces processus, ceci se fera à l'aide des indicateurs de performance (Mesure) :

5. Introduction des indicateurs de performance

L'approche par les processus permet donc d'envisager de nouvelles possibilités d'amélioration, comme la recherche de la satisfaction des clients internes ou la réduction des coûts de production des processus opérationnels. Ces pistes permettront de cibler les points d'amélioration sur lesquelles il faudra mettre des méthodes adéquates, les outils de la performance.

En découlera donc trois aspects à améliorer, à travers la mise en place d'un plan d'amélioration, à savoir la satisfaction des clients internes, la réduction des coûts de production et la maîtrise des délais. Une fois ce plan mis en place, on devra périodiquement mesurer la performance de notre organisation par rapport à ces mêmes points.

Tableau 12 : tableau représentatif des indicateurs de performance à mettre en place

Indicateur	Emplacement sur le processus	Objectif
Fréquence de revues de processus	Documentation	Coûts de production
Nombre de réclamations clients internes	Interfaces/Exigences	Satisfaction clients internes
Taux de transformation prospect/Client	Création compte client	Maitrise des délais Coûts
Délai d'attente entre deux activités	Aux extrémités de chaque processus	Satisfaction clients internes
Nombre de devis par commande	Etablissement de devis	Maitrise des délais Coûts
Nombre de retards des livraisons	Performance globale du processus	Les trois facteurs à la fois

Source : Etabli par nous-mêmes.

CONCLUSION

Que ce soit un petit commerce, une entreprise ou une administration, l'organisation est une machine, qui produit des objets ou des services. Celle-ci travaille pour des clients ou des usagers dans le but de leur fournir un service de qualité ou produire un objet qui satisfait l'utilisateur, il convient pour cela que cette machine fonctionne efficacement, et de manière continue.

Manager par les processus est souvent un préalable à toute forme de management. Cela consiste à connaître toutes les activités nécessaires à la production des prestations satisfaisantes pour les clients et à en harmoniser le fonctionnement. À cette fin, il faut identifier les processus, définir les règles relationnelles, maîtriser les activités internes à chaque processus et améliorer en permanence le mode de fonctionnement de l'ensemble (Mougin, 2004).

A partir de cette définition, nous avons réalisé que le bon fonctionnement devait se trouver déjà au niveau des tâches les plus élémentaires et donc au cœur de « la boîte noire » qu'est le processus. C'est pour cela qu'il constitue le premier élément à identifier dans toute approche d'amélioration de la qualité de ce fonctionnement-là, et l'approche par les processus est la méthode qui peut nous y faire parvenir, et ce à travers la mise en place d'un processus de pilotage des processus métiers.

Mais avant de penser à mettre en place un pilotage il convient de dresser un bilan de l'existant, pour avoir matière à améliorer, et c'est là tout le rôle de « charnière » que joue la cartographie des processus dans un projet de quête de la performance. En effet, on ne peut pas concevoir d'améliorer un processus si celui-ci ne peut être représenté de manière à simplifier la mesure de la qualité de ses sorties, et donc de sa performance, puisque on ne peut pas améliorer ce qu'on ne peut pas mesurer. Par la suite, les indicateurs de performance permettront au processus

de pilotage de suivre l'évolution de nos processus optimisés s'inscrivant ici dans une démarche d'amélioration continue.

Au final, la contribution de l'approche processus à l'amélioration de la performance d'une organisation de la taille de Tonic industrie, et telle qu'elle propose la possibilité de mesurer en permanence nos processus et de les optimiser à travers la mise en place d'un processus de pilotage avec ces trois fonctions qui travaillent en collaboration durant toute la durée d'activité de nos processus métiers.

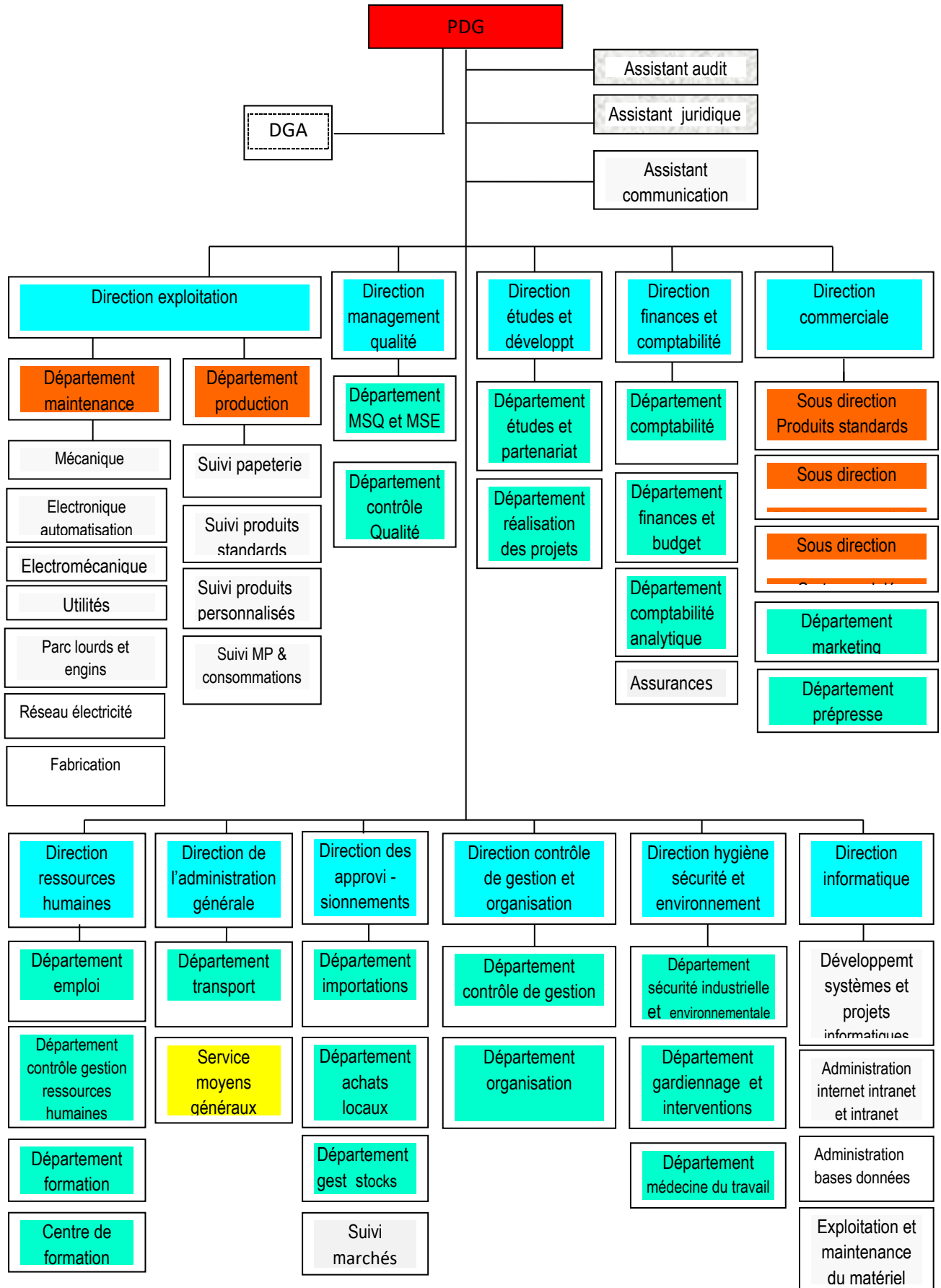
Ceci dit il se pourrait que la mesure et l'amélioration en continu ne réponde pas efficacement aux attentes des différentes parties prenantes de notre organisation, et à ce stade, nous pourrions proposer d'autres méthodes plus poussées comme la réingénierie des processus ou l'automatisation de tout ou partie des processus identifiés par l'application des différents référentiels en la matière tels que BPMN pour la modélisation et l'optimisation des processus ou l'introduction de solutions logicielles comme la gestion électronique des documents (GED).

BIBLIOGRAPHIE

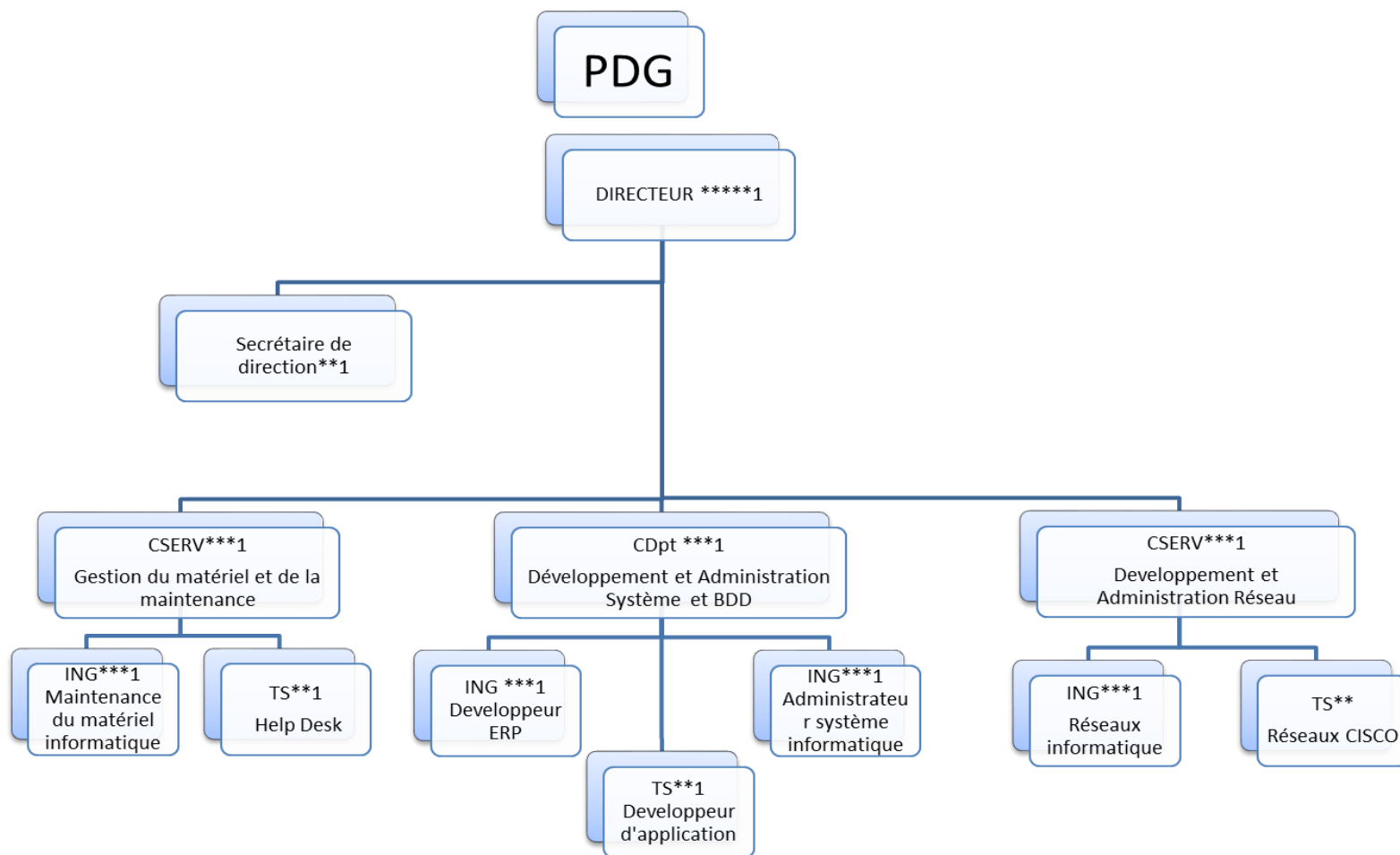
- Processus métier et systèmes d'information. MORLEY Chantal, Marie Bia-Figueiredo, Yves Gillette. Dunod, Paris, 2011. 3e édition
- Processus : les outils d'optimisation de la performance. Yvon MOUGIN, Editions d'organisation. Paris 2004.
- Selmin, Nurcan, et Rolland Colette. «50 ans de Système d'Information : de l'automatisation des activités individuelles à l'amélioration des processus et la création de valeur ajoutée. » Centre de Recherche en Informatique et Université Paris 1 - Panthéon - Sorbonne, 2008.
- Michel BATAILLE, Méthodologie de la complexité. Pour n° 90, 1983.
- Cadre pour une approche Processus. Abeille, Denis, Pierre Marcel-Gaultier, et Lionel Navetier. La Lettre d'ADELI. 2007
- Réinventer sa démarche processus Lexitis éditions, Paris. 2011. Collection la pratique de la performance.
- Norme Iso 9001, Systèmes de management de la qualité, Organisation internationale de normalisation, 2015. 5^{ème} édition.
- Norme Iso 9001, Systèmes de management de la qualité, Organisation internationale de normalisation, 2000. 3^{ème} édition.
- Présentation de l'entreprise, EPE/SPA TONIC Industrie. (2017).
- La cartographie des processus. Maîtriser les-interfaces, La méthode de la voix du client. Yvon MOUGIN 2^e Édition. Editions d'organisation. 2004

ANNEXES

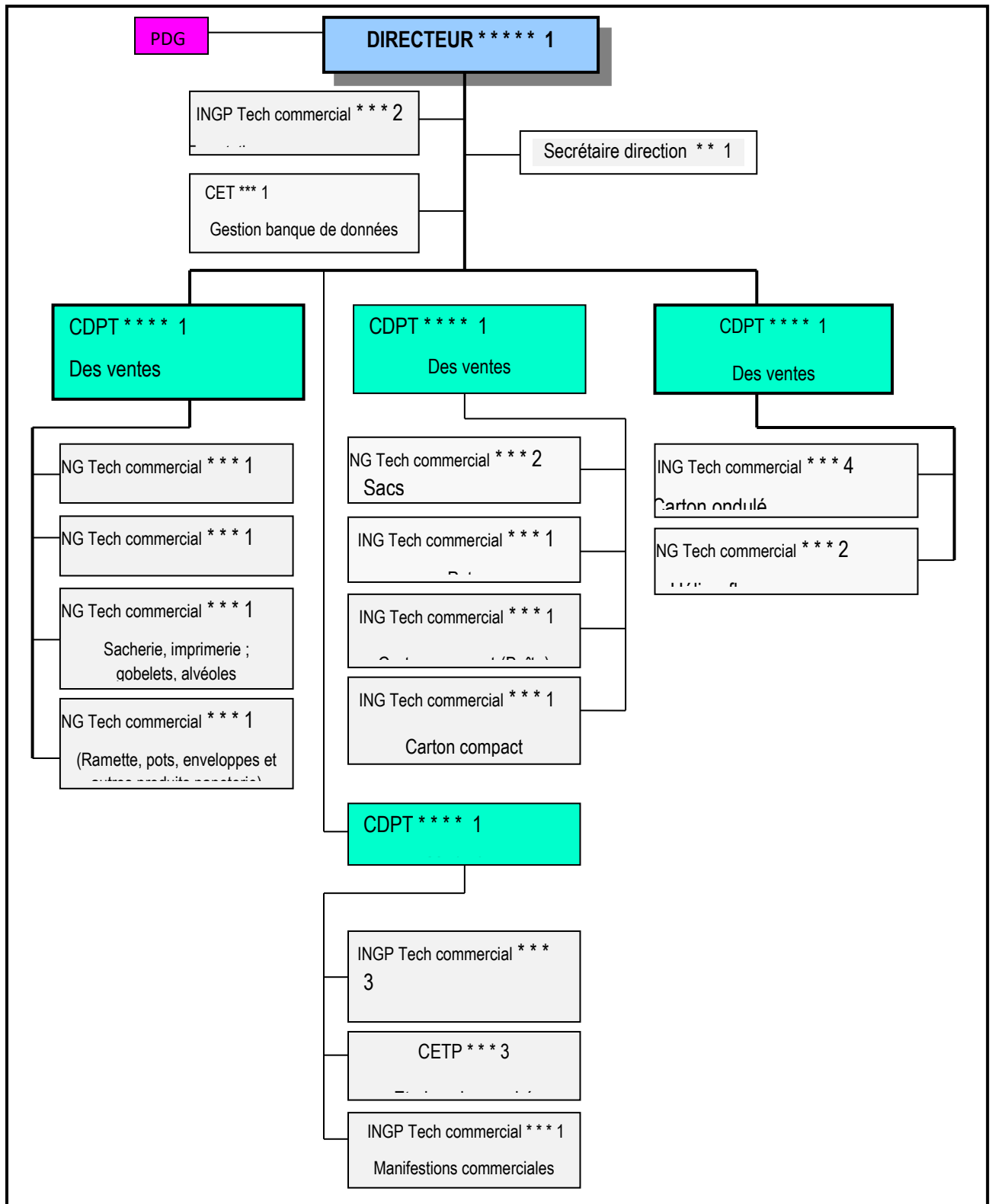
Annexe 01 : Organigramme de TONIC INDUSTRIE



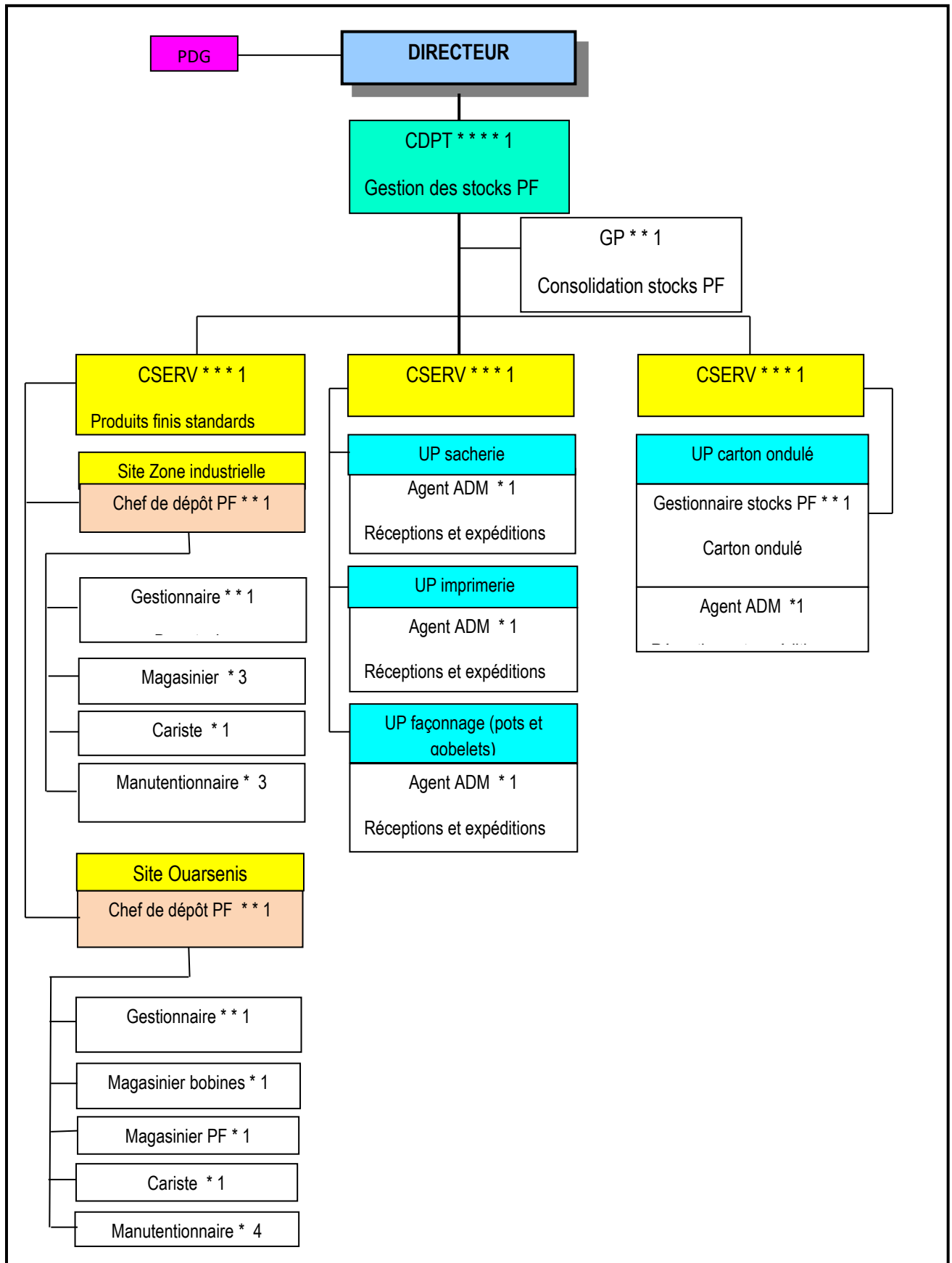
Annexe 02 : Organigramme de la Direction du système d'Information



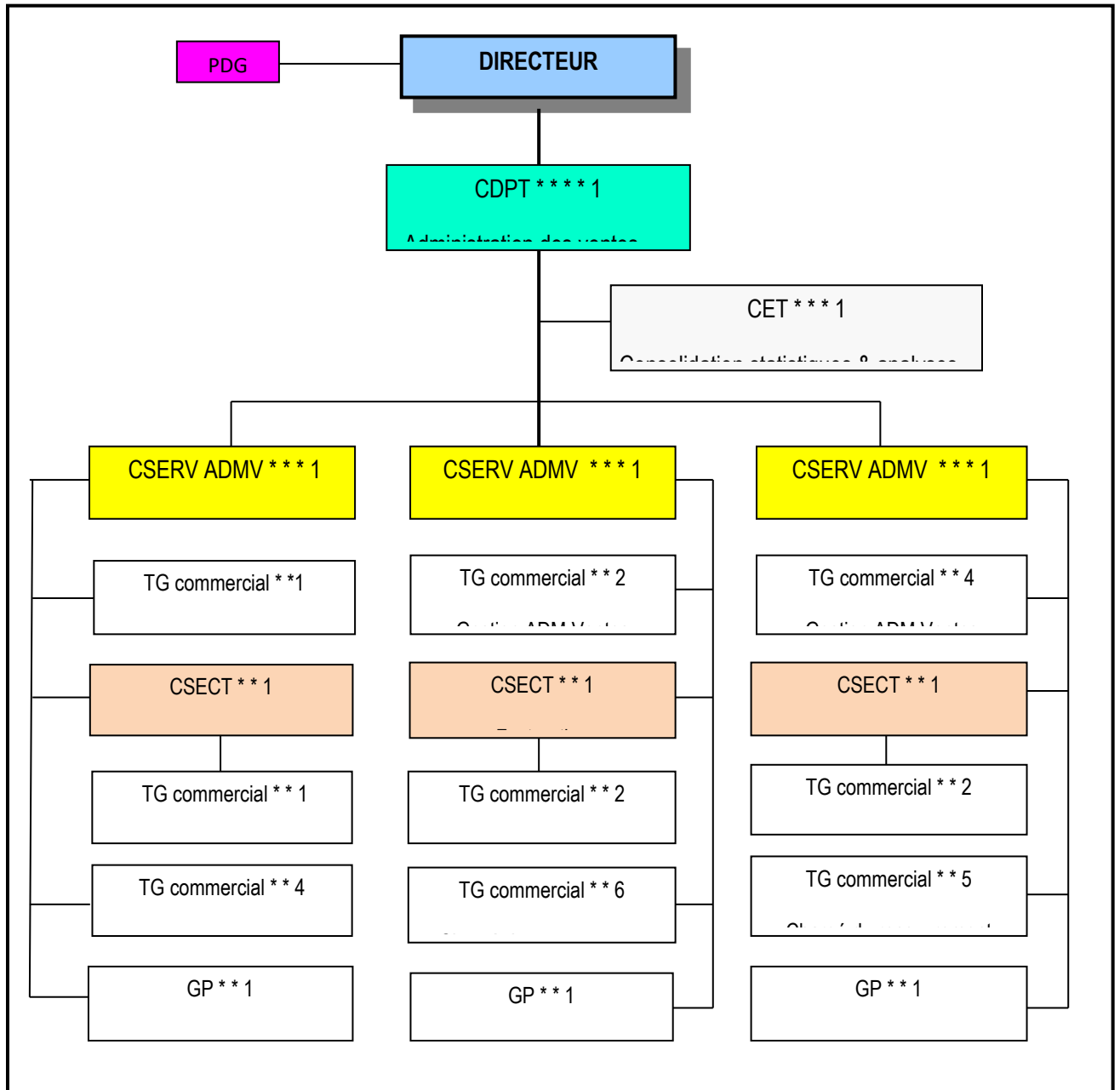
DC - Départements Ventes & marketing



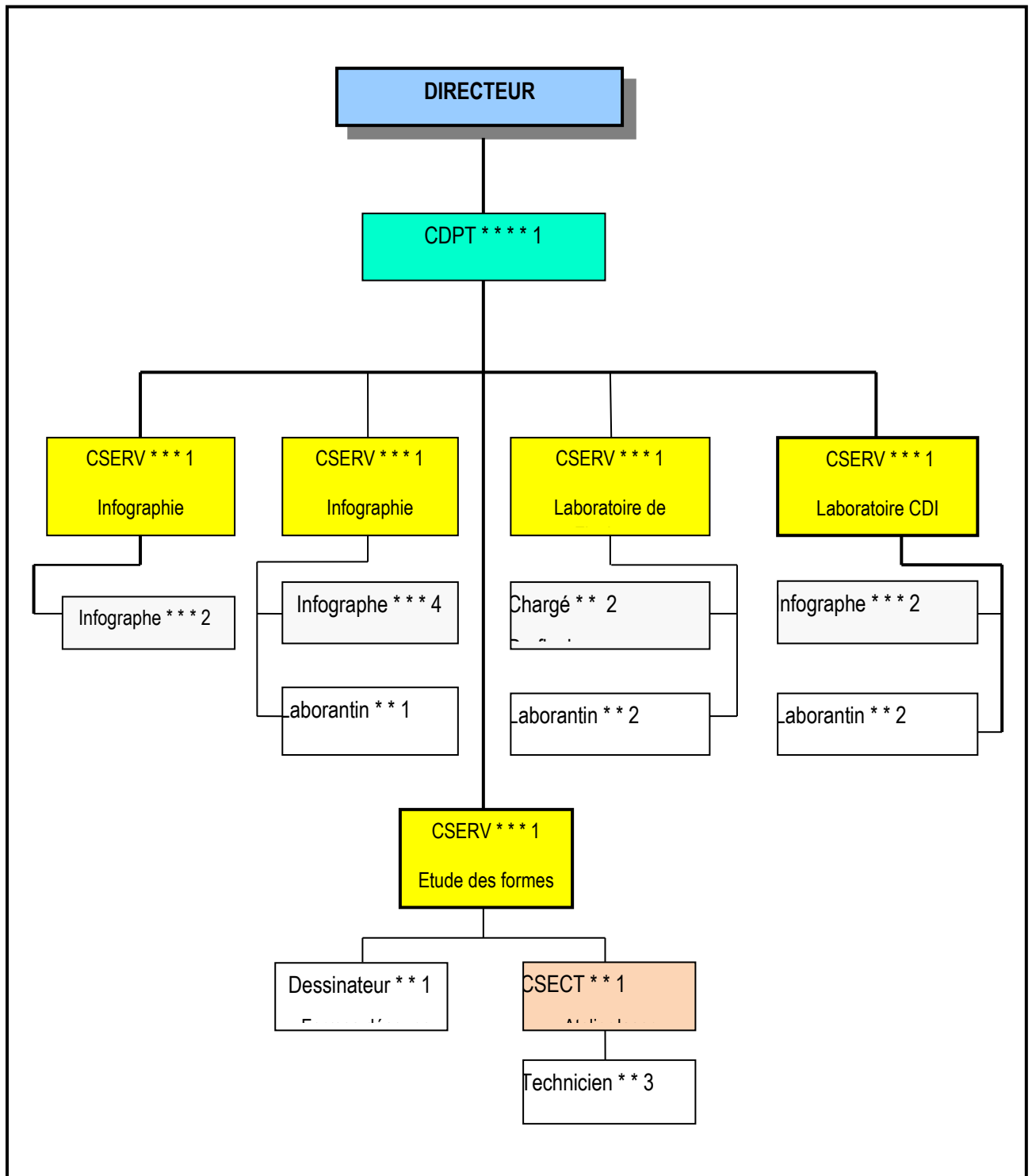
DC - Département Gestion des stocks



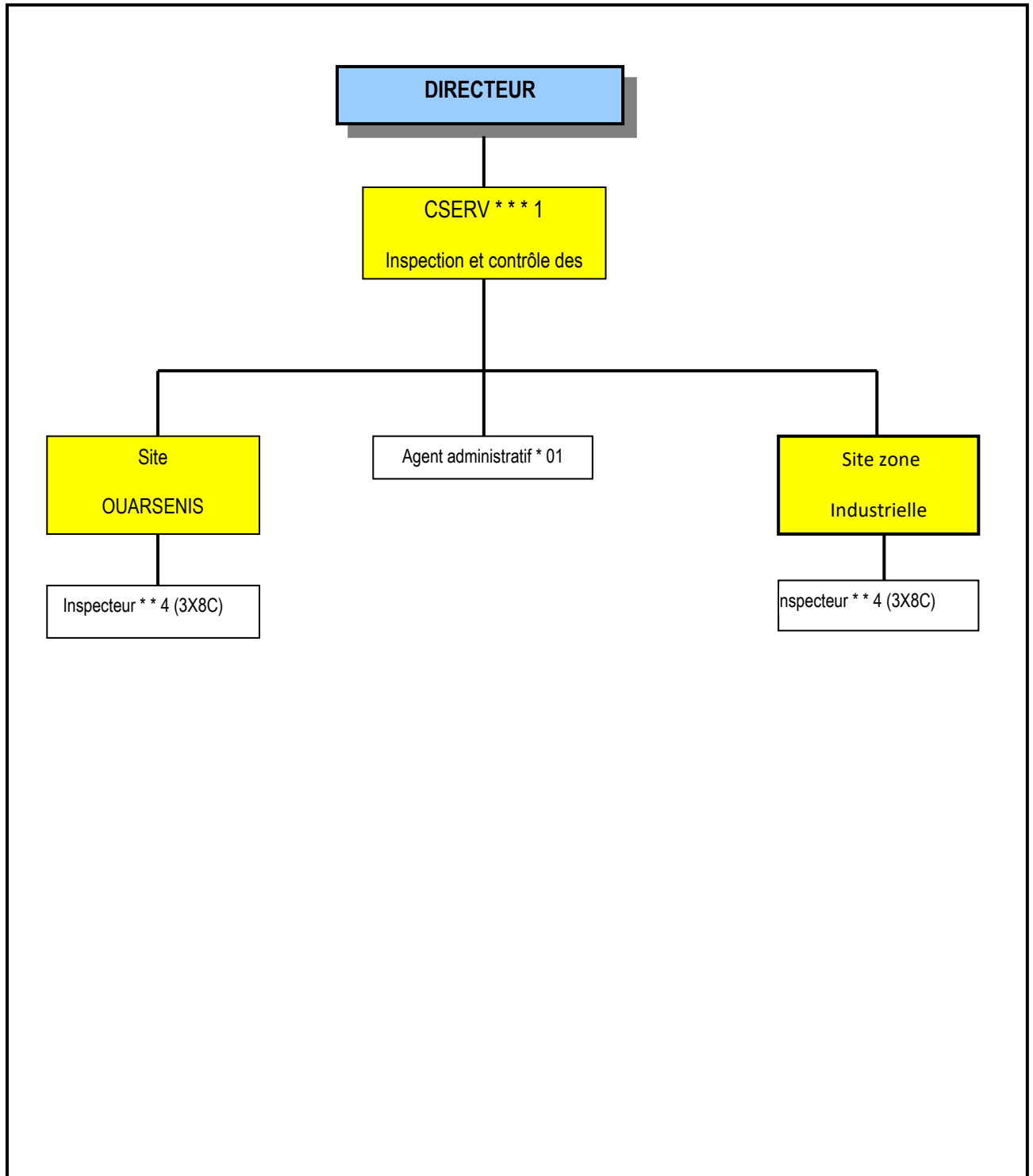
DC - Département administration des ventes



DC - Département prépresse (ex infographie)



DC - SERVICE INSPECTION ET CONTROLE DES EXPEDITIONS



**Imprimées depuis un fichier PDF scanné,
Relatif à la procédure commerciale de tonic
Industrie
Pages 1-2/17.**

Enquête sur les pratiques en terme de réalisation des activités d'un processus métier

Direction Commerciale (DC) / Direction Informatique (DSI)

Date de l'entretien :

Avec : **Mr ou Mme**, **Intitulé du poste**

Objectifs

Cette enquête s'adresse aux membres de la Direction Commerciale (DC) et de la Direction Informatique (DSI)
Elle est réalisée dans le cadre de la mission de stage et a pour objectif l'analyse de l'existant en terme de processus.

Méthode : entretien individuel semi-directif sur les pratiques et les usages.