

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**  
**ET**  
**DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**  
**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT**  
**ENSM. KOLEA**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**MAITRISE ET PILOTAGE DES PROCESSUS  
OPERATIONNELS**

**CAS : Entreprise Nationale d'ASCenseurs ENASC/SPA**

**Présenté par :**

Mlle. BELKOUT Lydia

**Encadré par :**

Dr .TOUMI Djamila

ANNEE 2014/2015

## **REMERCIEMENT**

*Je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

*Je voudrais en premier lieu exprimer mes sincères remerciements à Madame TOUMI Djamila pour l'encadrement de ma recherche et pour son soutien tout au long de la réalisation du présent travail.*

*Je tiens à remercier, également, Monsieur BRAHIMI Saïd et Monsieur BENHASSEL Lyes pour leur aide au niveau de l'organisme d'accueil.*

*Enfin, ma reconnaissance va particulièrement à ceux qui m'ont apporté un soutien moral ; mes parents, mon frère et mes copines.*

## RESUME

Le système de management de la qualité place l'entreprise dans une orientation client, visant la satisfaction permanente de ses exigences, en se basant principalement sur une démarche qui propose une vision transversale de l'organisme à travers un système de processus.

L'approche processus est une exigence de la norme ISO 9001 version 2008. Elle permet l'identification des processus de l'organisme et leurs interactions, ainsi qu'une définition de leurs méthodes ; de surveillance, de mesure et d'analyse afin de respecter le principe de l'amélioration continue de la qualité.

Dans une optique de croissance et d'accroissement de leur productivité, les entreprises œuvrent à déployer les outils les plus performants, pouvant les aider à maîtriser et piloter de manière efficace les processus de leurs organisations.

Notre sujet de recherche porte sur la maîtrise du processus marketing et commercial, au sein de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs. Cette maîtrise est synonyme d'une définition complète des activités du processus et d'une identification des indicateurs de performance pouvant renseigner sur l'efficacité de ce dernier.

De plus, nous avons abordé dans ce présent travail le tableau de bord processus qui est un outil de pilotage et d'aide à la décision. Il permet l'exploitation optimale des informations résultantes de la mesure et l'analyse des indicateurs de performance.

**Mots clés :** Processus, la maîtrise, modélisation, indicateur, pilotage, qualité.

## ABSTRACT

A quality management system engages the enterprise to be customer driven, aiming to continuously satisfy his requirements. To do so, the enterprise has to consider crosscutting business processes throughout its organization.

Adopting a process approach is one of the requirements of the standard ISO 9001 version 2008. It allows identifying the business processes of the organization along with their interactions. Methods of control, measurement and analysis have also to be defined to fully apply a continuous enhancement of business processes. Aspiring for such benefits, the enterprises deploy state of the art tools to be able to harness and control efficiently their business processes.

This research topic concerns the control of marketing and sales process within "ENASC/SPA". This control is performed by a complete definition of the process activities and the identification of performance indicators that can provide knowledge about its effectiveness.

In addition, we have addressed in this present work the process instrument panel, which is a control and decision support tool. It allows optimal exploitation of the resulting information of measurement and analysis of the performance indicators.

**Key words:** Process, mastering, modélisation, indicator, control, quality.

## ملخص

إعتماد نظام إدارة الجودة يجعل الزبون في صميم إهتمامات المؤسسة، بهدف التلبية الدائمة لإحتياجاته للقيام بذلك، تتخذ هذه المؤسسات منهج يعتمد صورة عرضية للعمليات المتخذة في داخلها حيث لا تتقيد بحدود اقسام المؤسسة إعتماد هذا المنهج للإجراءات هو احد متطلبات المنظمة العالمية للتقييس .

نظام تسيير الجودة يسمح بتحديد عمليات المنظمة و منهجية و فعالية التسيير في المؤسسات المنهج يسمح ايضا بتوضيح أساليب المراقبة، القياس و التحليل بهدف إحترام مبدأ التحسن المستمر للإنتاجية موضوع بحثنا هذا يتعلق بقيادة و توجيه عملية التسويق و المبيعات في الشركة الوطنية للمصاعد ،

هاذا يتم بتحديد النشاطات و تحديد مؤشرات الأداء و التسيير التي يمكن ان تقدم معلومات عن مدى فعاليتها

عالجنا ايضا في هذا البحث أداة تدعم عملية القياس و إتخاذ القرار ،هاذا يمكّنا من ضبط الإستغلال الأمثل للمعلومات بواسطة قياس و تحليل مؤشرات الأداء و التسيير

**كلمات البحث:** العمليات ، التحكم، المؤشرات، النمذجة، الجودة

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I : METHODOLOGIE, CONTEXTE ET CHAMP DE RECHERCHE .....</b>	<b>6</b>
Section 1 : La méthodologie et l'environnement de recherche .....	7
Section 2 : La démarche qualité et l'approche processus .....	17
Section 3:Le champ d'étude : le processus marketing et commercial (R1) .....	24
<b>CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1) .....</b>	<b>35</b>
Section 1 : Modélisation du processus R1 .....	36
Section 2 : L'identification des indicateurs de performance .....	43
Section 3 : Le pilotage des processus .....	47
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n° 1:</b> les axes du guide d'entretien .....	8
<b>Tableau n° 2:</b> Fiche signalétique de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs.....	11
<b>Tableau n° 3:</b> Fiche d'identité du processus R1.....	24
<b>Tableau n° 4:</b> Les activités de planification du processus R1 .....	27
<b>Tableau n° 5:</b> Les activités de réalisation du processus R1 .....	28
<b>Tableau n° 6:</b> Les activités de vérification du processus R1 .....	29
<b>Tableau n° 7:</b> Les activités de correction du processus R1 .....	30
<b>Tableau n° 8 :</b> Tableau des interactions des processus (R1 Client) .....	31
<b>Tableau n° 9:</b> Tableau des interactions des processus (R1 Fournisseur) .....	32
<b>Tableau n°10:</b> Caractéristique des IP proposés pour la maîtrise du processus R1 .....	46
<b>Tableau n°11:</b> Modèle de tableau de bord processus .....	49
<b>Tableau n°12:</b> Les indicateurs de performances à mesurer .....	50
<b>Tableau n°13 :</b> Etat des nouveaux clients de l'ENASC en 2014 .....	51
<b>Tableau n°14:</b> Etat de retour de dossier de soumission de l'ENASC en 2014 .....	52
<b>Tableau n°15:</b> Etat des contrats renouvelés en 2014 .....	55

## **LISTE DES SCHEMAS ET DES GRAPHIQUES**

<b>Schéma n°1</b> : Activités de l'entreprise Nationale d'Ascenseurs.....	12
<b>Schéma n° 2</b> : La segmentation des clients de l'ENASC .....	13
<b>Schéma n° 3</b> : Les huit principes du SMQ.....	19
<b>Schéma n° 4</b> : Les exigences générales de la norme ISO9001 vs 2008 .....	20
<b>Schéma n° 5</b> :Macro cartographie des processus de l'ENASC .....	23
<b>Schéma n°6</b> :Les activités du processus Marketing et commercial selon le cycle PDCA .	26
<b>Graphique n° 1</b> : L'effectif de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs.....	13
<b>Graphique n°2</b> : L'évolution du chiffre d'affaires de l'ENASC .....	14
<b>Graphique n°3</b> : Les nouveaux clients de l'ENASC en 2014 .....	51
<b>Graphique n°4</b> : taux de retour de dossier de soumissions déposées .....	53
<b>Graphique n°5</b> : représentation radar des renouvellements des contrats .....	54
<b>Graphique n°6</b> : représentation radar des renouvellements des contrats .....	55

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ENASC : Entreprise Nationale d'Ascenseur

DG : Direction Générale

PDG : Président Directeur Général

DTC: Directeur Technico-commercial

DFC: directeur Finance et Comptabilité

DRH: Directeur des ressources humaines

RMQ: Responsable Management Qualité

CDC: Cahier des charges

ADO: Appel d'offre

IP : Indicateur de performance

TDB : Tableau de bord

# GLOSSAIRE

**Action corrective** : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.

**Action préventive** : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

**Amélioration continue** : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire les exigences.

**Amélioration de la qualité** : partie du management de la qualité, axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité

**Certification** : la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'un produit, processus ou service est conforme à des exigences spécifiées.

**Coaching** : Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé.

**Client** : organisme ou personne qui reçoit un produit.

**Direction** : personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme

**Efficacité** : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

**Exigence** : besoin ou attente formulés, implicites, ou imposés

**Fournisseur** : organisme ou personne qui procure un produit

**Manuel qualité** : document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme.

**Objectif qualité** : ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité.

**Pilote** : personne chargée de surveiller et mesurer la performance du processus dont il est responsable.

**Politique qualité** : orientation et intention générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction.

**Procédure** : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

**Qualité** : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

**Reporting** : le processus de remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction générale.

**Revue** : examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre des objectifs.

**Système** : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.

**Traçabilité** : aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné.

**Validation** : confirmation par des preuves tangibles que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévues ont été satisfaites.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

---

Face à un contexte de plus en plus complexe, orchestré de crises économiques, d'une forte compétitivité et d'exigences grandissantes des parties prenantes, les entreprises ayant une volonté de survivre font le choix d'une qualité totale qui concerne le produit ou service mais aussi leur environnement et toutes leurs fonctions.

Les codes de la mondialisation poussent de plus en plus, les entreprises à mobiliser leurs efforts pour améliorer leurs performances afin d'exister dans un contexte de compétitivité accrue.

La volonté des entreprises algériennes d'exister au sein du marché mondial, appuyée par l'adhésion annoncée de l'Algérie à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC), oblige ces dernières, à se conformer aux normes et standards internationaux de management dictées par les nouvelles conditions du marché international.

Face à une telle conjoncture, le SMQ apparait comme une solution à un double objectif, celui d'améliorer la productivité et le fonctionnement interne, mais aussi de viser la certification ISO 9001 version 2008.

L'Entreprise Nationale d'Ascenseurs (ENASC/SPA) est dans une optique de croissance et d'amélioration de son fonctionnement interne, elle porte dans sa stratégie à court terme, l'engagement d'une démarche de refonte de son SMQ en vue de renouveler sa certification ISO 9001 version 2008 relative aux exigences du système de management de la qualité.

Nous nous sommes rapproché auprès de cette entreprise afin de saisir l'opportunité de traiter notre thème de recherche, à savoir ; « la maîtrise et le pilotage des processus opérationnels » en se basant essentiellement sur un des principes du SMQ, qui est l'approche processus.

Le choix de ce sujet d'actualité a été motivé par la transversalité de la démarche processus faisant appel à toutes les fonctions et niveaux hiérarchiques de l'organisme. De plus, il s'agit de la première étude de ce genre au sein de l'ENASC/SPA.

## **Problématique :**

La finalité d'un SMQ et d'une certification ISO 9001 vs 2008 n'est autre que de satisfaire le client en permanence. Cependant, cette finalité ne peut être atteinte que par l'engagement de la direction et l'implication du personnel, d'une part, et le pilotage du SMQ visant l'excellence, d'autre part.

L'une des conditions pour réussir un pilotage efficace du SMQ, est d'assurer la maîtrise des différents processus de l'entreprise. Ce qui nous mène à formuler la problématique suivante :

- Comment maîtriser et piloter les processus opérationnels en vue d'une amélioration continue du système de management de la qualité ?

De cette problématique, nous déclinons les sous questions suivantes :

- Comment formaliser le processus marketing et commercial ?
- Comment aboutir à une amélioration continue du processus ?

La repense à notre problématique passe par la vérification des hypothèses suivantes :

- Hypothèse n°1 : L'approche processus permet d'identifier l'organisation, les différentes activités qui concourent à la réalisation d'un produit ou service à destination de la clientèle, d'en déterminer la séquence, les interactions et les indicateurs de mesure de leurs performances.
- Hypothèse n°2 : La mise en place des indicateurs de performance d'un processus aide à sa maîtrise et son pilotage de manière efficace.

## **Présentation du travail :**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons scindé notre travail en deux chapitres :

Dans le premier chapitre qui portera sur la méthodologie, le contexte et champ de recherche. Nous aborderons notre méthodologie de recherche et nous tenterons d'établir une cartographie des processus expliquant le fonctionnement de l'entreprise. Et enfin, nous nous intéresserons à l'identification d'un des processus opérationnels de l'organisme, à savoir ; le processus « marketing et commercial ».

Le second chapitre portera sur la maîtrise et le pilotage du processus opérationnel, et nous tenterons d'élaborer son logigramme pour construire un système d'indicateurs de performance. Nous concluons ce chapitre par une proposition de modèle de tableau de bord pour le pilotage du processus opérationnel.

**CHAPITRE I : METHODOLOGIE,  
CONTEXTE ET CHAMP  
DE RECHERCHE**

### **Introduction :**

Dans ce premier chapitre, nous aborderons la méthodologie utilisée pour réaliser ce travail de recherche. Ensuite, une présentation de l'entreprise et un état des lieux pour cerner le contexte actuel de l'entreprise.

En deuxième partie, nous définirons des concepts théoriques liés à la démarche qualité et l'approche processus dictés par la norme ISO 9001vs 2008 et nous tenterons d'élaborer une cartographie des processus de l'organisation.

En troisième et dernière partie, nous nous consacrerons à notre champ de recherche à savoir ; le processus marketing et commercial, pour lequel nous définirons les activités et les interactions avec les autres processus de l'organisation.

## **Section 1 : La méthodologie et l'environnement de recherche**

### **1. Méthodologie de recherche**

Dans cette partie, nous expliquons la démarche méthodologique entreprise dans le cadre de notre recherche.

#### **1.1 Choix de l'entreprise**

Le choix de l'entreprise s'explique par la convergence notre sujet de recherche qui porte sur la maîtrise et le pilotage des processus en vue d'améliorer le système qualité avec le projet de refonte du SMQ dans le but d'un renouvellement de la certification ISO 9001 version 2008, qu'entreprend l'ENASC.

De plus, notre expérience active durant deux années au poste de chargée d'études au sein de cette même entreprise, nous donne une certaine visibilité sur son fonctionnement.

#### **1.2 L'objet de la recherche**

Nous tenterons par le présent travail de recherche de nous impliquer concrètement dans le projet de refonte du système de management de la qualité, inscrit dans sa stratégie de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs.

Nous entamerons notre recherche par un état des lieux dans le but de cerner la situation actuelle de l'entreprise, de comprendre son fonctionnement et de relever les points satisfaisants et d'autres susceptibles de représenter un frein à une démarche qualité.

Ensuite, nous tenterons à travers une démarche processus, d'élaborer une cartographie des processus de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs pour expliquer le fonctionnement.

Puis, nous passerons à l'identification du processus marketing et commercial de l'entreprise pour aboutir à la construction de son logigramme. En se basant sur ce logigramme, nous tentons d'identifier des indicateurs qui nous renseignent sur la performance du processus marketing et commercial.

Une fois les indicateurs de performance identifiés, nous proposerons un modèle de tableau de bord processus, pour une exploitation optimale des informations résultantes de la mesure des indicateurs de performance.

**1.3 Collecte d'informations**

Dans le but de collecter un maximum d'informations et d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative à travers ; la consultation documentaire des différents documents mis à notre disposition, l'observation active par la présence quotidienne au niveau du siège de la DG de l'ENASC, ainsi que des entretiens semi-directifs<sup>1</sup> assurés avec différents acteurs de l'organisation.

L'élaboration des entretiens a été réalisée autour de six thèmes. L'organisation des six thèmes sert à renseigner l'état des lieux mais suit également la logique de nos trois axes de recherche, à savoir ; l'axe de description qui regroupe les trois premiers thèmes, le second axe de mesure, regroupe les quatrième et cinquième thèmes, et enfin, le troisième axe relatif à l'amélioration et la maîtrise rejoint le dernier thème.

**Tableau n° 1** : Les axes du guide d'entretien

<b>Axe</b>	<b>Thème</b>	<b>Déclinaison</b>
La description	Le métier	Définition de la fonction occupée
		Présentation des missions principales
	Connaissances / Qualités / Compétences	Connaissances nécessaires à l'exercice de cette fonction
		Qualités nécessaires pour occuper cette fonction
		Parcours nécessaire pour accéder à cette fonction
		formations et expériences
	Organisation du travail	Répartition des tâches
Charge du travail		
Règles et procédures/ Organigramme		
La mesure	Gestion des risques	Gestion du temps et respect des délais
		Taches mal assumée
		transmission des informations
		perturbations, délais, confidentialité
	communication coordination concertation	Relation avec les services environnants
		3C horizontal et vertical
L'amélioration et la maîtrise	Appréciation personnelle	Appréciation sur la maîtrise
		Proposition de méthodes de mesure et de maîtrise

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

<sup>1</sup> Annexe A : Guide d'entretien

Par ailleurs, nous avons réalisé ces entretiens d'une durée de 1 heure et quart en moyenne, avec plusieurs intervenants au niveau de la direction générale de l'ENASC et des deux agences de prestations au niveau d'Alger. Les acteurs avec lesquels nous nous sommes entretenus sont au nombre de dix-huit et occupent différents postes, tels que ;

PDG, DTC , DFC , DRH, chefs de département commercial, chef département RH, chef département approvisionnement, chargé des contrat, cadres commerciaux, responsable marketing et de communication, responsable d'audit, responsable de l'unité travaux neufs, et juriste.

### **1.4 Délimitation du champ de recherche**

Dès le début de notre stage, nous avons opté pour une délimitation de notre champ d'action, anticipant sur la contrainte de la durée limitée du stage de trois mois. Face à l'incapacité d'aborder la maîtrise et le pilotage de tous les processus opérationnels de l'organisation, nous avons décidé de nous concentrer particulièrement sur le processus clé, à savoir ; le processus marketing et commercial. C'est le processus qui participe le plus à la réalisation des objectifs stratégique de l'entreprise et dont les interactions avec les autres processus sont les plus importantes.

### **1.5 Méthode de présentation du travail**

Conformément aux recommandations de l'école, en termes de méthodologie, nous avons décidé d'imbriquer dans notre travail, l'aspect pratique à la théorie. Ce qui nous a permis à chaque phase de notre processus de recherche d'illustrer tout aspect théorique présenté.

## **2. Présentation de l'entreprise ENASC/SPA**

### **2.1 Genèse et historique de l'entreprise**

L'origine de la création de l'entreprise remonte à 1948, année de création de la Société Nouvelle Algérienne de Représentation Internationale (S.N.A.R.I) pour les activités dans le domaine des ascenseurs en Algérie.

Dès sa nationalisation et sa mise en autogestion en **1964**, la SNARI a connu plusieurs événements<sup>2</sup>, marquant des changements organisationnels, à savoir :

- **1965** : Ouverture de l'agence à Constantine et consolidation de celles d'Annaba et d'Oran ;
- **1970 à 1972** : Création d'antennes de maintenance à Mostaganem, Sétif et Tizi Ouzou ;
- **1976** : La SONELEC achète la SNARI et crée en son sein une structure opérationnelle dénommée "Unité de Prestations Ascenseurs "U.P.A. par abréviation ;
- **1<sup>er</sup> janvier 1983** : une restructuration donnant lieu à la création de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs par abréviation ENASC suivant décret n°83-17 du 01.01.83
- **1990-2002** : L'ENASC a fait l'objet, respectivement, de deux mises en conformité de ses statuts (Holding HEELIT – Holding HOMELEC –)
- **21 Juillet 2002** : L'Assemblée Générale Extraordinaire de l'EPE/ENASC/SPA prend acte du transfert des actions, participations, titres et autres valeurs mobilières détenues par l'ex Holding au profit de la Société de Gestion des Participations des Industries Electrodomestiques SGP/INDELEC.

En **Février 2015**, une fusion par voie d'absorption de la Société de Gestion des Participations des Industries Electrodomestiques par le groupe dénommé ELEC EL DJAZAIR<sup>3</sup> regroupant toutes les entreprises opérantes en industrie électrodomestiques, dont l'ENASC/SPA, comme filiales indépendantes dans sa gestion organisationnelle où l'Etat détient la totalité des actions.

---

<sup>2</sup> Document interne à l'entreprise

<sup>3</sup> Groupe Equipements Electriques, Electrodomestique et Electroniques

**2.2 Fiche signalétique****Tableau n°2** : Fiche signalétique de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs

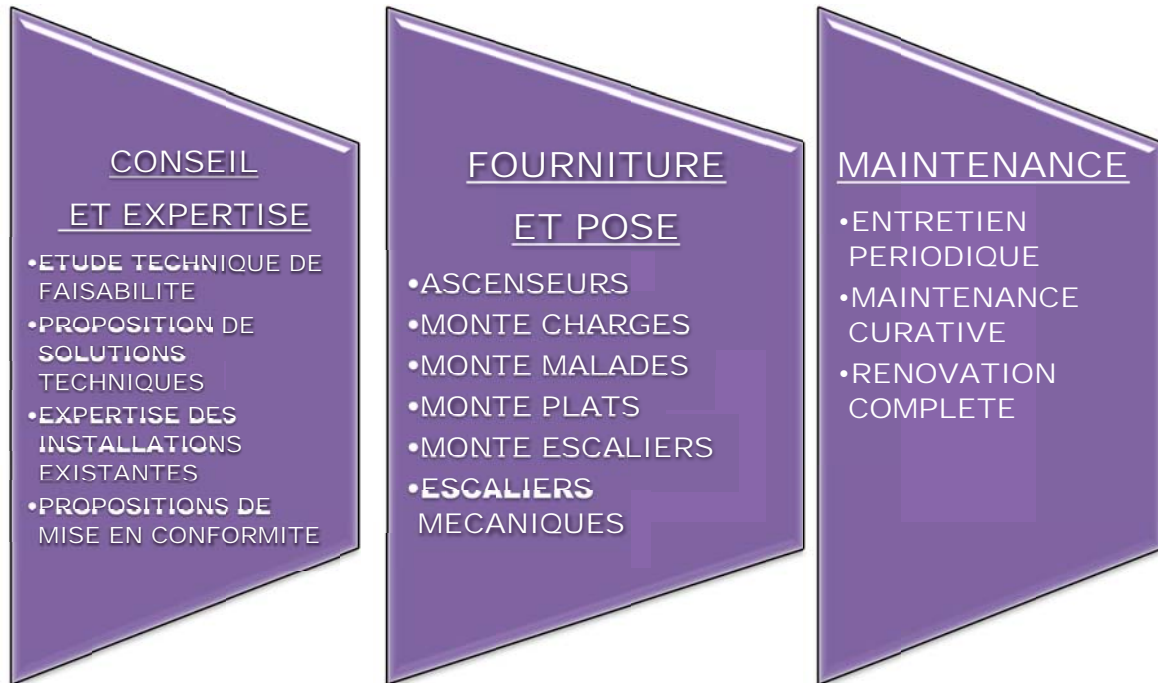
<b>DENOMINATION</b>	Entreprise Nationale d'Ascenseurs (ENASC/SPA)
<b>STATUT JURIDIQUE</b>	Entreprise Publique Economique (EPE) /société par action (SPA)
<b>DATE DE CREATION</b>	1983 (décret de création n°83-17 du 01 Janvier 1983)
<b>LE GROUPE</b>	ELEC EL DJAZAIR
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	444 110 000.00 DA
<b>EFFECTIF</b>	395 employés
<b>CERTIFICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Certification ISO 9001-2008</li><li>▪ Certification directive 95/16/CE</li><li>▪ Certificat EN 13015+A1</li></ul>
<b>ADRESSE</b>	86 D, rue Hassiba Ben Bouali , Alger
<b>TELEPHONE</b>	021 66 78 43
<b>FAX</b>	021 66 82 50
<b>ADRESSE MAIL</b>	<a href="mailto:Dtc_enasc@hotmail.fr">Dtc_enasc@hotmail.fr</a>
<b>SITE WEB</b>	<a href="http://ww.enasc-dz.com">ww.enasc-dz.com</a>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

### 2.3 Les activités de l'ENASC

Les activités de l'entreprise sont au nombre de trois, et sont organisées comme suit :

**Schéma n°1** : Activités de l'entreprise Nationale d'Ascenseurs



**Source** : document interne à l'entreprise

### 2.4 Organisation de l'ENASC/SPA :

L'entreprise nationale d'ascenseurs est une société par actions, filiale du groupe ELEC EL DJAZAIR et totalement indépendante dans son organisation interne.

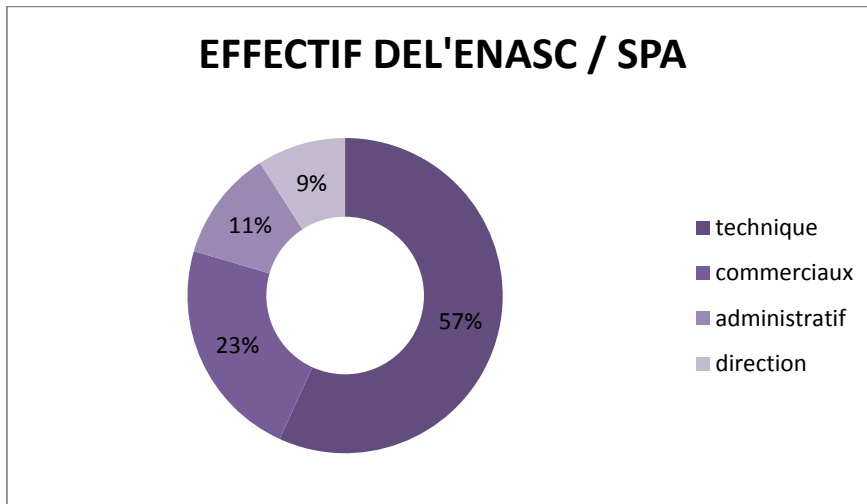
C'est une organisation de type fonctionnelle simple, puisqu'elle s'organise autour de trois directions<sup>4</sup> à savoir ; la direction technico-commerciale, la direction finance et comptabilité et la direction des ressources humaines.

<sup>4</sup> Annexe B: Organigramme de l'ENASC/SPA

**2.5 L'ENASC en chiffres**

- L'entreprise dispose de six (07) agences sur le territoire national, au niveau d'Annaba, Sétif, Constantine, Oran, Tizi Ouzou et deux au niveau d'Alger.
- Elle emploie 395 employés, dont 57% représentent un effectif technique, le reste est partagé entre commerciaux, personnel administratif, et personnel de direction.

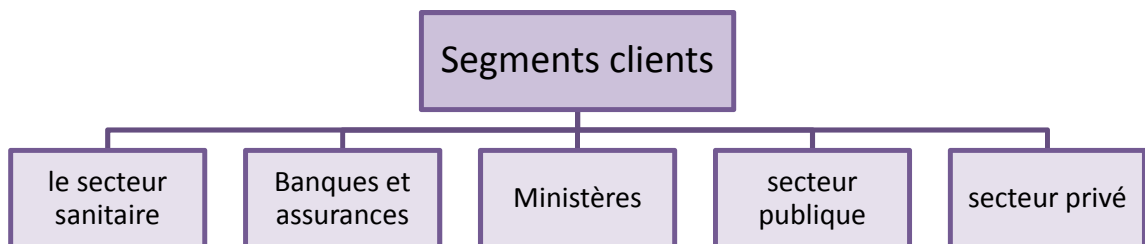
**Graphique n° 1 : L'effectif de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

- L'entreprise pratique une segmentation marketing par type de clients, elle segmente sa clientèle en cinq (05) catégories ; le secteur sanitaire, Banques et assurances, Ministères, secteur public et le secteur privé.

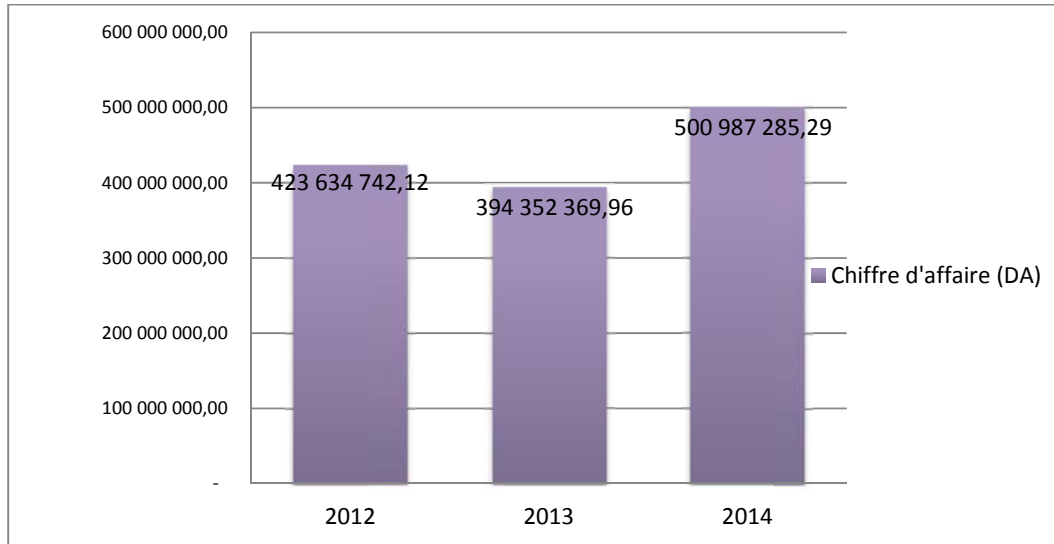
**Schéma n° 2 : La segmentation clients de l'ENASC**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

- Le chiffre d'affaire de l'ENASC atteint 423 634 742,12 DA pour l'année 2012, il connaît une baisse 7% en 2013, puis une large hausse de 15% en 2014.

**Graphique n° 2 : L'évolution du chiffre d'affaires de l'ENASC**



Source : Elaboré par nous-mêmes

### 3. Etat des lieux

Nous avons entamé notre recherche par un état des lieux au niveau du siège de la direction générale de l'ENASC, et ce, dans l'objectif d'avoir un aperçu globale du fonctionnement et de la situation dont se trouve cette dernière.

Ce constat est indispensable pour compléter la présentation de l'entreprise ; il permet une meilleure identification des points forts dont elle profite, ainsi que des points méritant une attention particulière et pouvant représenter un frein à l'atteinte de ses objectifs.

Cet état des lieux s'est fait à travers 3 méthodes complémentaires de diagnostic auxquels nous avons eu recours :

- Consultation documentaire (des différents documents mis à notre disposition ; procédures, présentation de l'entreprise, documents internes...),
- observation active (par la présence quotidienne au niveau du siège de l'ENASC),
- des entretiens semi-directifs (réalisés avec différents intervenants au sein de l'entreprise).

### **3.1 Le projet d'amélioration du SMQ au sein de l'entreprise**

Dès le début de notre enquête au niveau du siège de la DG et lors de l'entretien réalisé avec le Président Directeur Général, nous avons appris que l'entreprise, et dans une optique de croissance et de revue de son image de marque, inscrit dans à court terme la refonte de son système de management de la qualité « SMQ » en vue d'un renouvellement de la certification obtenue en 2012 selon le référentiel international ISO 9001 version 2008, mais aussi dans l'objectif de réussir un partenariat avec une entreprise étrangère visant à moyen terme l'ouverture d'une usine d'assemblage d'ascenseurs.

Conscients des insuffisances du SMQ et conformément aux orientations stratégiques du PDG, les dirigeants de l'ENASC élaborent un cahier des charges faisant appel à un bureau d'étude en vue d'un accompagnement à la refonte du SMQ, sa mise en place et d'une formation du personnel dans cette démarche.

Le but est de maîtriser de manière efficace le système, et assurer l'aptitude à subir l'audit externe d'un organisme accrédité de certification. Cet audit s'assurera de la conformité du système de management aux exigences de la norme ISO 9001 vs 2008, de sa mise en œuvre opérationnelle ainsi qu'une maîtrise efficace de ses éléments, et enfin se prononcer sur l'aptitude de l'entreprise à une certification relative à la même norme.

### **3.2 Les points forts de l'entreprise**

Les entretiens que nous avons menés dans les différentes directions (DG, DRH, DFC, DTC) de l'organisation, nous ont permis de relever les points satisfaisants suivants :

- ✓ l'engagement certain du PDG ainsi que ses collaborateurs dans l'amélioration du système management par la qualité ;
- ✓ Un personnel impliqué, exprimant une motivation et une volonté au changement dans l'organisation de leurs tâches ;
- ✓ Une attention particulière est portée aux nouvelles recrues au début permettant leur insertion facile au sein de l'équipe de travail ;
- ✓ Des connaissances et un savoir-faire technique, capitalisés par la grande expérience dans le domaine ;
- ✓ Plusieurs formations sont programmées à différents niveaux hiérarchiques et dans différents domaines ;

- ✓ Diversité des produits et une bonne relation avec les différents fournisseurs ;
- ✓ Le budget est défini annuellement sur la base d'une expression de besoins, d'objectifs planifiés par la direction et de l'expérience accumulée des exercices précédents.

### **3.3 Les points faibles de l'entreprise**

Nous avons relevé des points satisfaisants, néanmoins, plusieurs insuffisances ont attiré notre attention à savoir ;

- La définition des objectifs stratégiques est mal transmise ou mal déclinée au niveau opérationnel ainsi qu'une non identification des interfaces entre les structures, d'où le manque de coordination des différents services ;
- L'absence d'un plan formalisé de communication interne, empêchant ainsi une diffusion des informations à travers l'organisation ;
- Le nombre réduit et un manque de traçabilité des réunions de coordination entre le responsable hiérarchique et ses subordonnées ainsi qu'une absence d'un système de reporting formalisé et efficace.
- L'absence de culture de coaching et de documentation remise aux nouvelles recrues afin qu'ils puissent apprendre à mener à bien leurs tâches, empêchant ainsi une intégration professionnelle dans l'entreprise ;
- Le manque de définition des responsabilités, ce qui implique une mauvaise répartition des tâches,
- Le manque d'évaluation périodique des compétences du personnel, empêche la détermination de façon factuelle des besoins de formation concourant à l'amélioration des performances,
- Les dispositifs de mesure du niveau de satisfaction des clients insuffisants.

### **Section 2 : La démarche qualité et l'approche processus**

Face à la situation constatée lors de l'état des lieux, la réussite du projet de refonte du SMQ est nécessaire pour répondre dans un premier temps, aux difficultés de coordination et de partage des objectifs stratégiques (communication interne) auxquels est confrontée l'entreprise, et dans un second temps, pour réussir son objectif la mise en place d'un SMQ efficace en vue d'un renouvellement de la certification ISO 9001 vs 2008.

Par ailleurs, la mise en place d'indicateurs de performance permettrait la surveillance et la maîtrise des processus de l'entreprise pour une atteinte optimale des objectifs fixés au préalable.

Enfin, l'analyse et l'interprétation des indicateurs mesurés et synthétisés dans un tableau de bord qualité, aident à prise de décision efficace.

#### **1. La démarche qualité**

Face à une concurrence accrue et une volonté de satisfaire les exigences de plus en plus importantes du client « roi », la qualité totale devient l'objectif de toute organisation visant l'efficacité.

##### **1.1 Définition de la démarche qualité**

La mise en œuvre d'un système qualité c'est-à-dire de « l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus, et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité »<sup>5</sup> se solde par un document de référence interne et externe, dénommé « le manuel de management de la qualité ».

Un organisme qui s'inscrit dans une démarche qualité, c'est un organisme qui met en place un système de management de la qualité, en vue de l'amélioration continue de l'organisation interne et des processus de l'entreprise pour assurer la satisfaction des parties prenantes.

---

<sup>5</sup> PLAUCHU Vincent, 2005, page 26, Initiation à la démarche qualité

### **1.2 Les principes de la démarche Qualité**

Les principes de SMQ sont au nombre de huit et l'entreprise vise une meilleure performance en les adoptant <sup>6</sup>:

*a. Orientation client :*

La satisfaction client est au centre des préoccupations, il faut donc comprendre et relever ses besoins et œuvrer à la satisfaction de ses exigences.

*b. Leadership :*

Le leader définit les objectifs et les orientations de l'organisation, et veille à favoriser un management participatif et un environnement interne favorable à l'implication du personnel.

*c. Implication du personnel :*

L'implication du personnel permet une utilisation optimale de toutes les compétences disponibles dans l'organisation et à tous les niveaux hiérarchique.

*d. Approche processus :*

Ce principe vise l'efficacité à travers une meilleure gestion des activités et des ressources, et ce par une démarche processus.

*e. Management par approche système :*

Ce principe consiste à une gestion des processus de l'organisation comme un système, visant l'efficience dans l'atteinte des objectifs.

*f. Amélioration continue :*

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'organisation, pour pouvoir viser l'amélioration de sa performance.

*g. Approche factuelle pour la prise de décision :*

Les décisions efficaces sont le résultat d'une approche factuelle et donc de l'analyse des données et des informations.

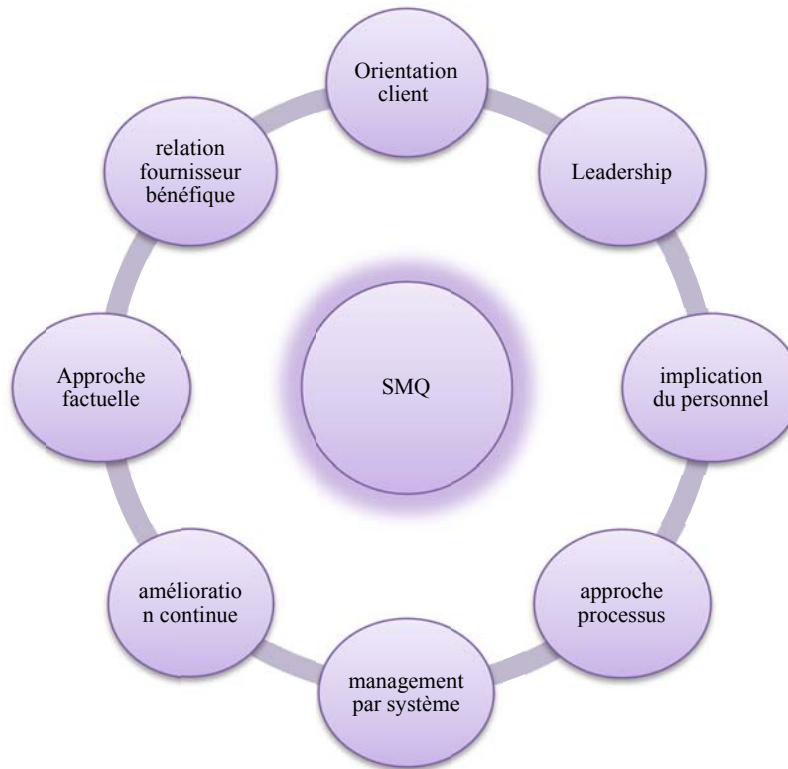
*h. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :*

La relation entre l'organisme et ses fournisseurs est génératrice de valeur, lorsque celle-ci est bénéfique.

---

<sup>6</sup> ISO 9000 version 2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, Troisième édition

**Schéma n° 3 : Les huit principes du SMQ**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### **1.3 Les exigences générales de la norme ISO 9001 vs 2008<sup>7</sup>**

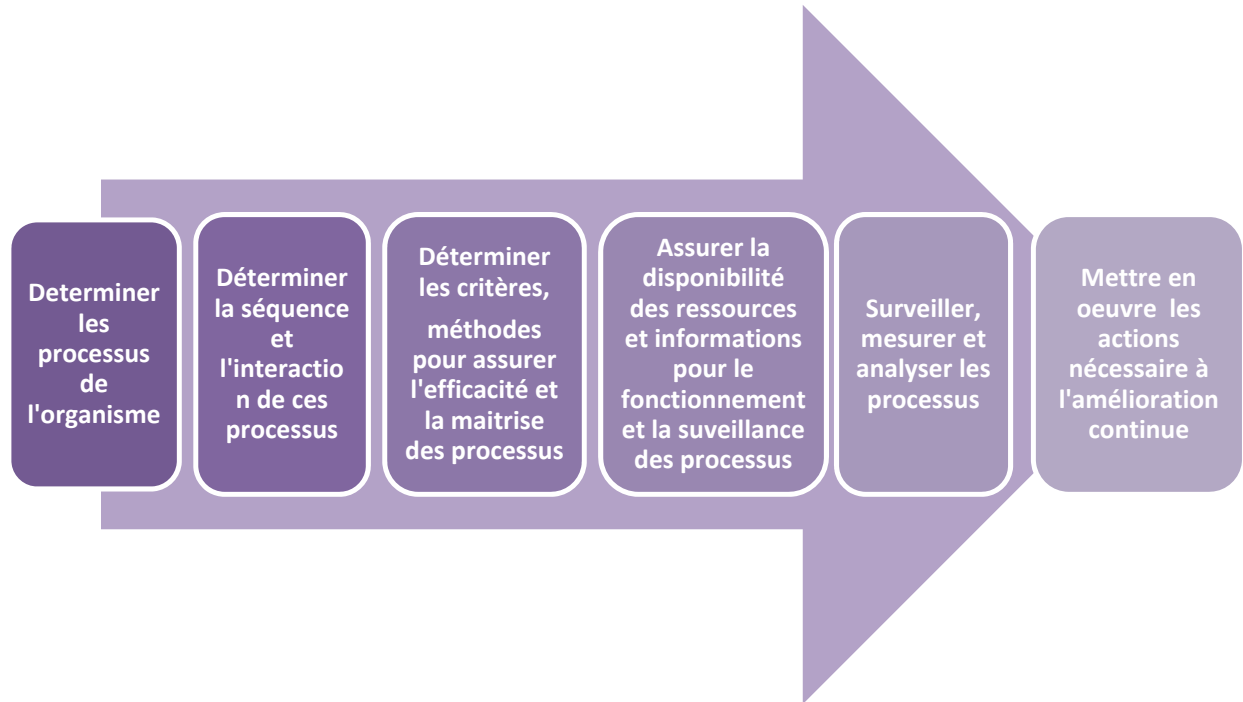
Nous nous intéressons dans ce travail aux exigences de la norme ISO 9001 vs 2008, puisque l'entreprise vise un renouvellement de la certification relative à cette même norme.

Dans le quatrième chapitre de la norme ISO 9001 vs 2008, relatif au système de management de la qualité, des exigences générales sont imposées aux organismes ayant la volonté d'établir, mettre en place et/ou améliorer un système de management de la qualité.

<sup>7</sup> ISO 9001 version 2008 : système de management de la qualité – exigences, Quatrième édition

Ces exigences peuvent être résumées à travers le processus suivant :

**Schéma n° 4:** Les exigences générales de la norme ISO9001 vs 2008



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

Par ailleurs, dans son chapitre 8 (surveillance et le mesurage), la surveillance et la mesure des processus, sont définis comme étant l'utilisation des méthodes qui doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre leurs résultats planifiés préalablement.

## **2. L'approche processus**

### **2.1 Définition de l'approche processus**

« Un processus est l'ensemble des tâches et activités concourant à un résultat donné (produit, service) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé »<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick ; 2008, page 34, Maîtriser les processus de l'entreprise , sixième Edition, Edition d'organisation

L'approche processus est l'un des huit principes du SMQ et comme l'exige la version 2008 de la norme ISO 9001, l'adoption de l'approche processus lors de l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration du SMQ, est un outil visant la meilleure prise en compte des exigences clients, ainsi d'une satisfaction de manière efficiente.

Cette approche signifie le management d'un système de processus au sein de l'organisation, après identification du système (processus de l'organisme), les interactions, et les méthodes de pilotage de ce dernier pour une surveillance et une amélioration continue. En outre elle propose une vision transversale de l'organisme et non plus fonctionnelle<sup>9</sup>.

### **2.2 Avantages de l'approche processus**

L'approche processus présente plusieurs avantages et permet de :

- ✓ donner une image globale et simplifiée de l'entreprise permettant un pilotage efficace et une atteinte optimale des objectifs ainsi que la satisfaction des exigences clients,
- ✓ justifier les coûts du produit/service par l'évaluation efficace du coût de chaque élément du processus décrit,
- ✓ gérer les délais des activités,
- ✓ anticiper les aléas,
- ✓ favoriser la communication interne,
- ✓ assurer une traçabilité et une plus grande transparence,
- ✓ faciliter l'adoption des nouvelles techniques et leur insertion dans l'organisation,
- ✓ obtenir un effet de levier d'une équipe sur l'autre vue la transversalité de l'approche qui implique l'ensemble du personnel et traverse plusieurs centres de responsabilité<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> ISO 9001 version 2008 : système de management de la qualité – exigences, Quatrième édition

<sup>10</sup> CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick ; 2008, page 45, Maîtriser les processus de l'entreprise , sixième Edition, Edition d'organisation

### **3. La cartographie des processus**

#### **3.1 Typologie de processus**

Un processus est défini par la norme ISO 9000 version 2005 relative aux Principes essentiels et vocabulaire, comme étant « Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

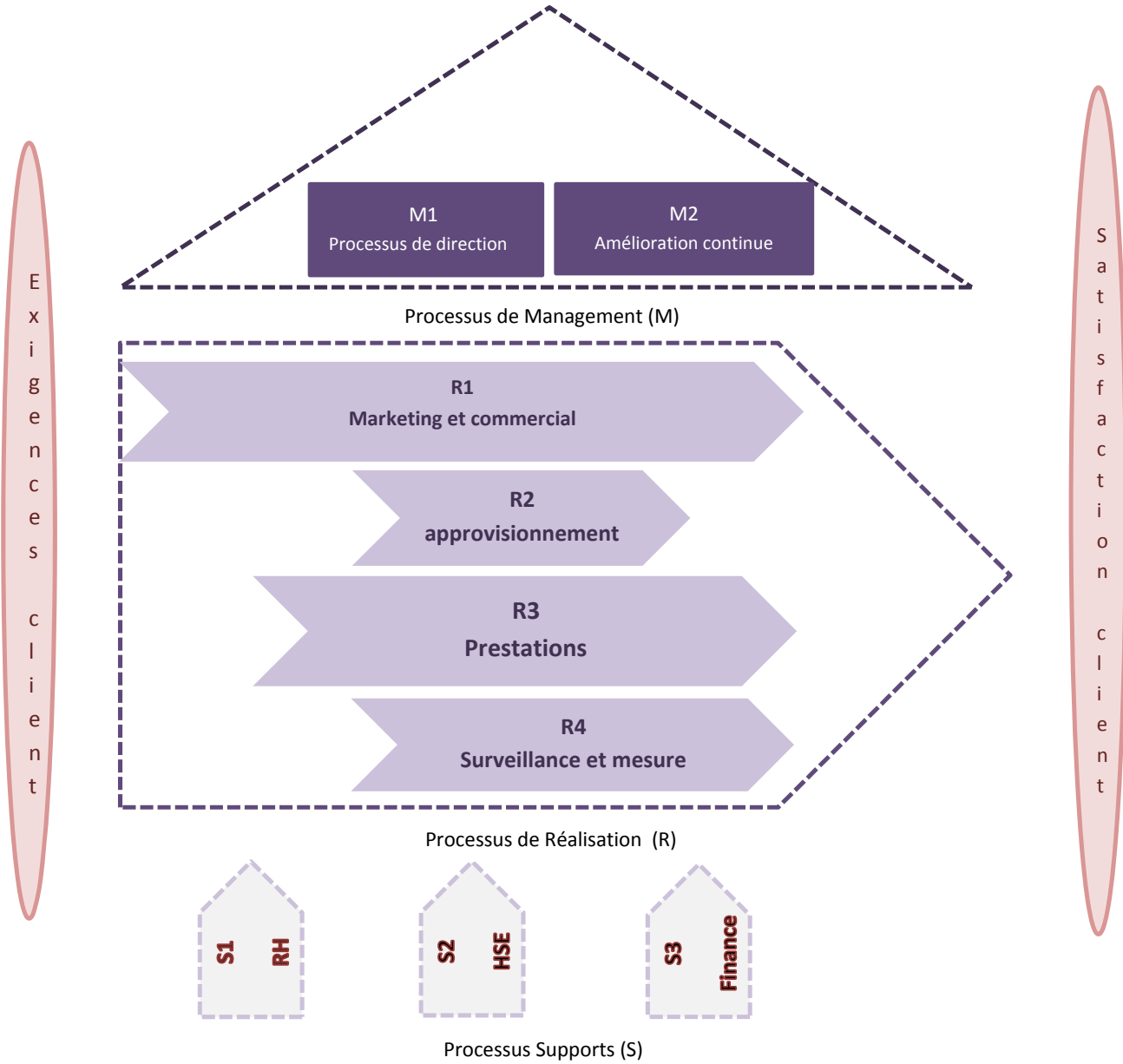
Il existe trois types de processus :

- *Processus de management ou de pilotage* : ils regroupent les activités qui guident l'entreprise et œuvrent pour une prise de décision cohérente avec les objectifs. Aussi, ils définissent et déploient la stratégie de l'entreprise et veillent à l'amélioration continue.
- *Processus de réalisation ou opérationnels* : c'est des processus appelés aussi processus cœur de métier, ils représentent les activités génératrices de valeur ajoutée sur le produit ou service et contribuent directement à la satisfaction client.
- *Processus supports* : ils apportent les ressources nécessaires au bon fonctionnement des autres processus, ils regroupent donc les activités supports dans l'entreprise.

#### **3.2 La cartographie des processus de l'ENASC**

En plus des entretiens réalisés avec différents acteurs, notre immersion totale au sein de l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs, nous ont permis de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et de proposer une cartographie des processus vérifiée et validée par le PDG de l'ENASC.

**Schéma n° 5** : Macro cartographie des processus de l'ENASC



**Source** : Elaboré par nous-mêmes

**Section 3:Le champ d'étude : le processus marketing et commercial (R1)**

Après la cartographie des processus, qui présente l'entreprise dans sa globalité, nous nous sommes intéressés dans ce travail à un processus clé de l'organisation, à savoir ; le processus « Marketing et commercial ». Dans cette partie, nous établissons en premier une fiche d'identité du processus qui permet de relever ses informations essentielles, puis une identification des activités du même processus selon le cycle PDCA d'amélioration continue et enfin les interactions des processus mettant en avant la relation client/fournisseur interne.

**1. Fiche d'identité du processus marketing et commercial****Tableau n° 3** : Fiche d'identité du processus R1

<b>Intitulé</b>	« processus Marketing et Commercial »
<b>Code Macro-processus</b>	R1 (premier processus de réalisation)
<b>Objet (finalité)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une écoute du marché et de la clientèle en vue de déterminer leurs besoins et attentes.</li> <li>- Maîtriser les activités liées à la construction de l'offre, commercialisation des produits et le SAV.</li> <li>- Mesurer périodiquement le niveau de satisfaction de la clientèle.</li> </ul>
<b>Pilote</b>	Le directeur Technico-commercial
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché de l'entreprise</li> <li>- Les processus : M1(direction), M2(SMQ), R2( approvisionnement),R3(réalisation), R4(surveillance et mesure ), S1(RH),S2(HSE),S3(finance)</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b>	Les processus M1, M2, S2, S3
<b>Ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines : personnel intervenant dans le processus</li> <li>- Ressources documentaires : fichier client, catalogue de tarification des fournisseurs</li> <li>- Ressources matérielles : outils informatique, bases de données des prix, logiciel de facturation, réseau interne.</li> </ul>
<b>Méthodes de surveillance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue du processus R1</li> <li>- Rapport d'audit interne</li> <li>- Objectifs, indicateurs de mesure IP et TBQ</li> <li>- Rapports divers (rapport d'activité commerciale)</li> </ul>
<b>Documents associés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigences légales et réglementaires</li> <li>- Normes ISO 9000/2005 (principes), ISO 9001/2008 (exigences de la norme) et ISO19011/2011(audit interne)</li> <li>- Manuel Qualité, documents et enregistrements du SMQ</li> <li>- Orientations, notes et instructions de la DG</li> <li>- Politique et objectifs qualité</li> </ul>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

## **2. Identifications des activités du processus selon le principe de la roue de DEMING**

### **2.1 Définition du cycle PDCA « la roue de DEMING »**

Dans le but de respecter le principe de l'amélioration continue préconisé par le SMQ, les activités du processus étudié sont décrites selon le cycle PDCA de DEMING et ce à travers ses quatre étapes<sup>11</sup> :

Etape de planification « *PLAN* » : cette étape est la plus importante, elle consiste à préparer le travail à effectuer tels que ; la définition des objectifs, l'élaboration des plans d'actions, l'identification des tâches à exécuter ...etc.

Etape de réalisation « *DO* » : cette étape consiste à exécuter les tâches planifiées et faire ce qui a été prévu.

Etape de vérification « *CHECK* » : c'est l'étape qui regroupe les activités de vérification des résultats obtenus suite à l'exécution.

Etape de correction « *ACT* » : c'est l'étape permettant de relever les écarts entre réalisé et prévu pour agir et corriger à travers une prise de décision sur : une nouvelle identification des points d'intervention, une nouvelle définition des processus ou un nouveau séquençement des activités.

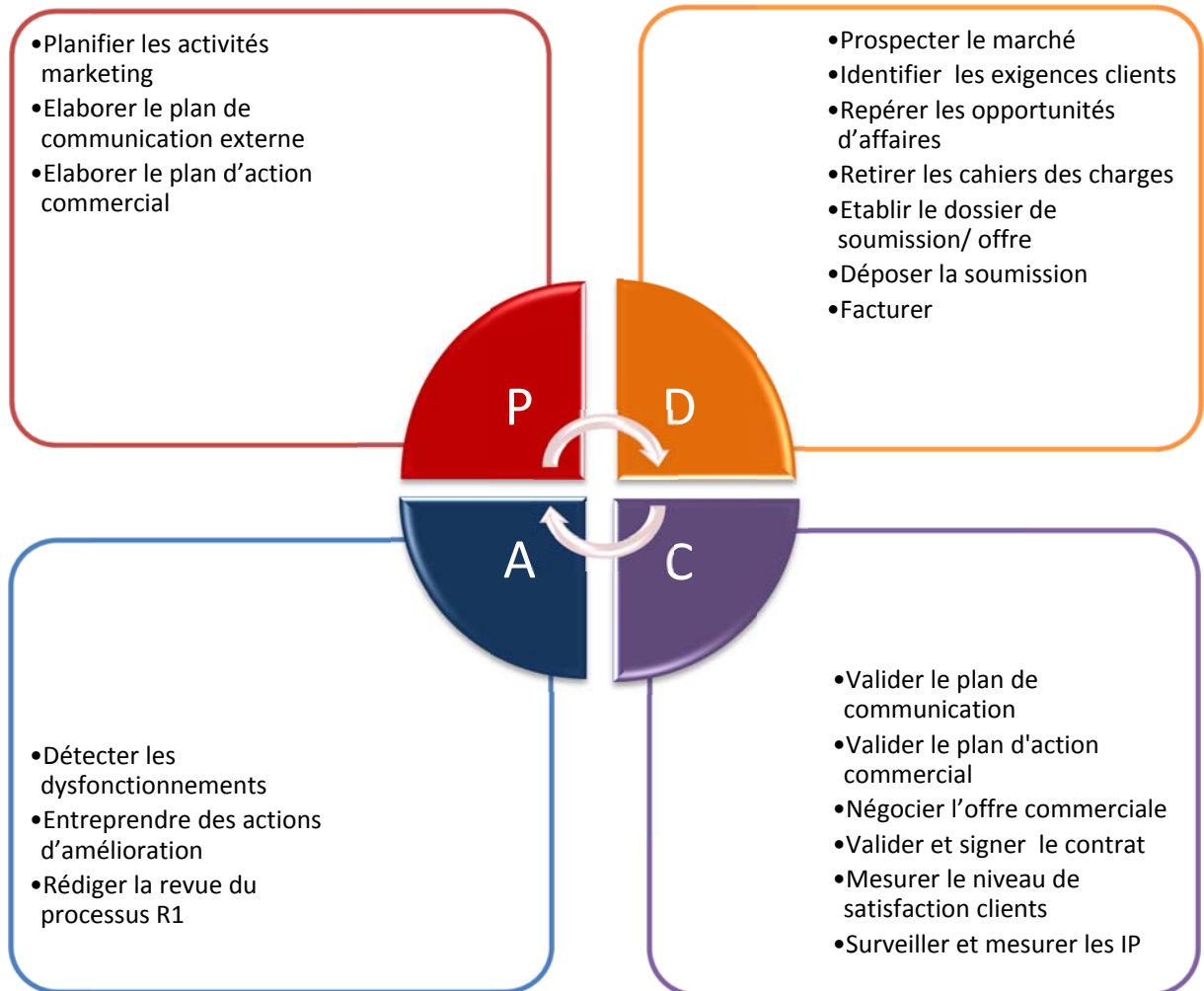
La roue de DEMING suggère ces étapes qui vont donner la dynamique aux activités du processus, si les objectifs ne sont pas atteints, il y a lieu d'interpréter les écarts, apporter des améliorations, et le cycle repart à nouveau jusqu'à atteinte optimale des objectifs et progresser en visant l'excellence.

Dans ce travail, nous avons tenu à respecter le principe de l'amélioration continue selon le cycle de DEMING lors de l'identification des activités du processus :

---

<sup>11</sup> THIAULT Dominique, 2010, le management de la performance par les processus , du BPM à la pratique de pilotage de processus, Edition Lavoisier

**Schéma n° 6** : Les activités du processus Marketing et commercial selon le cycle PDCA



**Source** : Elaboré par nous-mêmes

### 2.2 Définition des activités du processus Marketing et commercial

La définition des activités du processus R1, consiste à identifier, pour chaque activité ; l'élément d'entrée, l'élément de sortie ainsi que l'acteur responsable de son exécution et la ressource nécessaire à transformer l'élément d'entrée en élément de sortie.

Par ailleurs, nous avons expliqué chaque activité dans un tableau présenté en Annexe C, suivant les exigences de la norme ISO 9001 vs 2008.

#### 2.2.1 Les activités de planification du processus R1

**Tableau n°4 :** Activités de planification du processus R1

Etape « PLAN »				
Responsable	Elément d'entrée	Activité	Elément de sortie	Ressource
Responsable Marketing et communication	-Stratégie -Politique ENASC	<b>Planifier les activités marketing</b>	Plan marketing	-Tableau de déploiement des objectifs -Budget
Responsable Marketing et communication	Plan marketing	<b>Elaborer le plan de communication externe</b>	Plan communication (C-B-M)	-Politique Qualité - Budget
DTC	-Orientation DG -Politique commerciale -Etudes de marché -Veille concurrentielle	<b>Elaborer le plan d'action commercial</b>	Plan d'action commercial	-Tableau de déploiement des objectifs/Budget -Outil de communication

Source : Elaboré par nous-mêmes

**2.2.2 Les activités de réalisation du processus R1**

**Tableau n° 5:** Les activités de réalisation du processus R1

Etape « DO »				
Responsable	Elément d'entrée	Activité	Elément de sortie	Ressource
Directeur Technico-Commercial	-Stratégie ENASC -Plan de communication -PA commercial -Expression du marché de (ADO, consultations,...)	<b>Prospecter le marché</b>	-Fiche de prospect renseigné -Rapport de participation aux évènements	-Budget marketing - Fiche prospect, questionnaires ou guide d'entretiens -Outil de communication : internet, téléphone
Responsable Marketing et communication	-Fiches prospects -Rapport de participation aux évènements -Besoins exprimés	<b>Identifier les exigences clients</b>	Revue des exigences clients	-Media -Consultation et ADO
Chef département commercial	-média : site internet, journal, ...	<b>Repérer les opportunités d'affaires</b>	-liste d'AO, consultations, soumission, demande de devis	- Fax, téléphone, internet,...
Cadre commercial	-liste d'AO, consultations, soumission, demande de devis ...	<b>Retirer les cahiers des charges et enregistrer les consultations</b>	-CDC, consultations ou demande de devis... -Accusé réception	-Boite mail, fax -Frais de mission -Paiement de retrait des CDC
Chargé d'études	-Cahier des charges -Consultations -Demande de devis...	<b>Etablir le dossier de soumission/ offre commerciale</b>	-Dossier de soumission (offre technique et offre commerciale) -Offre	Procédures d'établissement des offres
Cadre commercial	-Dossier de soumission (offre technique et offre commerciale) -Offre	<b>Déposer la soumission validée</b>	-Accusé de réception -Rapport de classement des soumissionnaires	-La soumission -Frais de déplacement -Ouverture des plis
Chargé de facturation	-Contrat signé -Etat d'avancement des travaux -Devis	<b>Facturer</b>	facture	-Logiciel de facturation

Source : Elaboré par nous-mêmes

**2.2.3 Les activités de vérification du processus R1**

**Tableau n°6:** Les activités de vérification du processus R1

Etape «CHECK»				
Responsable	Elément d'entrée	Activité	Elément de sortie	Ressource
PDG	-Plan de communication -Plan d'action commercial	<b>Valider le plan de communication et le PA commercial</b>	-P.A commercial validé - Plan communication validé	/
Chef département commercial	-Rapport de classement des soumissionnaires -communiqué d'attribution du marché	<b>Négocier l'offre commerciale</b>	-Offre commerciale négociée -Les clauses du contrat validé	/
PDG	-Offre commerciale -Contrat rédigé	<b>Valider et signer le contrat</b>	Contrat signé	/
Responsable Marketing et communication / cadre commercial	-Entretiens, questionnaire -visite sur site de réalisation	<b>Mesurer le niveau de satisfaction clients</b>	- Rapport d'entretiens -Attestation de bonne exécution	/
Pilote processus (Directeur Technico-Commercial)	-Informations et données	<b>Surveiller et mesurer les IP</b>	TDB	-base de données -Etats

Source : Elaboré par nous-mêmes

**2.2.4 Les activités de correction du processus R1**

**Tableau n°7:** Les activités de correction du processus R1

Phase 4 «ACT »				
Responsable	Elément d'entrée	Activité	Elément de sortie	Ressource
Pilote processus (DTC)	TBD	<b>Détecter les dysfonctionnements</b>	L'analyse des causes de dysfonctionnements	Les causes de dysfonctionnements
Pilote processus (DTC)	- L'analyse des causes de dysfonctionnements -Les pistes d'amélioration	<b>Entreprendre des actions d'amélioration</b>	-une demande d'action corrective au RMQ -liste d'actions préventives	/
Pilote processus (DTC)	-Indicateurs de performances R1 -Niveau d'atteinte d'objectifs	<b>Rédiger la revue du processus R1</b>	-Revue du processus R1 -Analyse des IP -PV de réunion avec RMQ	Rapport d'activité commerciale

Source : Elaboré par nous-mêmes

### 3. Identification des interactions entre les processus

#### 3.1 Les interactions des processus fournisseur vers le processus R1

Les interactions existantes entre le processus R1 (marketing et commercial) et les processus de l'entreprise, permettent l'identification de la relation client / fournisseur au sein de l'entreprise ENASC/SPA<sup>12</sup>. Dans le tableau n°8, on relève les éléments pouvant être fournis au processus R1, qui se place en tant que client interne.

**Tableau n°8** : Tableau des interactions des processus (R1 Client)

Processus Client Processus Fournisseurs	R1
<b>M1</b> Processus de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigences légales et réglementaires,</li> <li>▪ Stratégie, orientations et objectifs de l'ENASC,</li> <li>▪ Responsabilité, mission et autorités,</li> <li>▪ Politique commerciale,</li> <li>▪ Les ressources nécessaires (matériels, humaines, financières).</li> </ul>
<b>M2</b> Processus Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document du SMQ,</li> <li>▪ Rapport d'audit interne,</li> <li>▪ Actions correctives et préventives.</li> </ul>
<b>R2</b> Processus approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PV de réception des commandes,</li> <li>▪ Rapport d'évaluation des fournisseurs.</li> </ul>
<b>R3</b> Processus Prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délais de réalisation,</li> <li>▪ Planning des travaux,</li> <li>▪ Situation et attachement d'avancement des travaux,</li> <li>▪ Levée des réserves et PV de réception définitive.</li> </ul>
<b>R4</b> Processus surveillance et mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport de conformité du produit aux exigences client,</li> <li>▪ PV de surveillance des travaux,</li> <li>▪ Rapport de conformité du produit et service.</li> </ul>
<b>S1</b> Processus RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à disposition des compétences</li> <li>▪ Planning des formations.</li> </ul>
<b>S2</b> Processus HSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesures de sécurité au travail.</li> </ul>
<b>S3</b> Processus financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget marketing et commercial</li> <li>▪ Ressources financières,</li> <li>▪ Relations bancaires (caution de garantie, caution de soumission, lettre de crédit ...)</li> </ul>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

<sup>12</sup> Annexe D : Modèle de matrice des interactions des processus de l'ENASC

**3.2 Les interactions du processus R1 vers les processus clients**

Le tableau suivant met en avant les éléments que fournit le processus R1 aux autres processus de l'entreprise, le plaçant ainsi en tant que fournisseur.

**Tableau n° 9 :** Tableau des interactions des processus (R1 Fournisseur)

Processus Fournisseur	R1
Processus Clients	
<b>M1</b> Processus de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue des exigences prospects/clients,</li> <li>▪ Plan de communication,</li> <li>▪ Plan d'actions commercial,</li> <li>▪ Rapport d'activités commerciales,</li> <li>▪ Enquête de satisfaction clients,</li> <li>▪ PV de revue de processus.</li> </ul>
<b>M2</b> Processus Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesure des indicateurs de performances,</li> <li>▪ Revue de processus,</li> <li>▪ Demande d'actions correctives (Projet de document SMQ ; document à créer, supprimer, actions d'amélioration du processus R1).</li> </ul>
<b>R2</b> Processus approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrats signés,</li> <li>▪ Bons de commandes.</li> </ul>
<b>R3</b> Processus Prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrats signés, ODS</li> <li>▪ Délai de garantie,</li> <li>▪ Délais et exigences techniques du client.</li> </ul>
<b>R4</b> Processus surveillance et mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrats signés, exigences du client,</li> <li>▪ Délai de garantie.</li> </ul>
<b>S1</b> Processus RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des besoins en compétences</li> <li>▪ Evaluations des compétences du personnel,</li> <li>▪ Demande de Formations du personnel.</li> </ul>
<b>S3</b> Processus financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandes de cautions,</li> <li>▪ Documents contractuels pour recouvrement.</li> </ul>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### **Conclusion :**

Les résultats de ce chapitre nous permettent de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et d'aboutir à une cartographie des processus de l'organisation.

La définition des activités du processus marketing et commercial et l'identification de leurs éléments d'entrée et de sortie ainsi que les acteurs chargés de les accomplir et les ressources nécessaire à leur fonctionnement.

Ces données seront exploiter au second chapitre, consacré au pilotage et la maitrise du processus marketing et commercial, où nous allons tenter de mettre en place un système d'indicateurs de performance et de proposer un tableau de bord processus pour assurer le pilotage du processus étudié.

**CHAPITRE II :**

**LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU  
PROCESSUS MARKETING ET  
COMMERCIAL (R1)**

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

---

### **Introduction :**

La maîtrise d'un processus passe par la surveillance et la mesure de ce dernier. Cependant, la surveillance et la mesure se fait sur des indicateurs, lesquels doivent être définis avec minutie, et ceci à la suite d'une bonne description du séquençement des activités du processus.

En effet, Nous avons choisi de modéliser le séquençement du processus R1. La construction de son logigramme, permet une meilleure description et analyse du processus, et ainsi une identification efficace des zones nécessitant une attention particulière et une mise en place d'indicateurs de performances.

A la suite de l'identification des indicateurs les plus pertinents, nous élaborerons la partie relative au tableau de bord du processus marketing et commercial.

Enfin, nous tenterons de mesurer à titre d'exemple des indicateurs identifié, pour illustrer l'apport des indicateurs de performance en termes d'amélioration continue.

## **Section 1 : Modélisation du processus R1**

### **1. La modélisation des processus métiers**

#### **1.1 définition de la modélisation**

La modélisation est une représentation d'éléments de manière homogène. Quand il s'agit des processus, elle permet de formaliser un logigramme, et donc leur fonctionnement précis en utilisant un langage commun aisément compréhensible par tous.

Il existe plusieurs langages de modélisation<sup>1</sup> ; UML (Unified Modeling Language), XPDL (X Process Definition Language), BPML (Business Process Modeling Language), BPMN, (Business Process Modelling Notation)...etc. Ces langages permettent de s'adapter au système d'information et les applications utilisés dans une organisation. Le choix du langage suit celui du logiciel de modélisation afin d'assurer le dynamisme du logigramme modélisé.

#### **1.2 L'intérêt d'une modélisation des processus métiers**

La modélisation permet une perception commune et une facilitation de la compréhension du fonctionnement de l'organisation, ce qui aide à l'analyse et l'amélioration continue. Le grand intérêt de la modélisation est une visualisation dynamique des processus. En outre, la modélisation est un moyen d'appréhender tout type de processus quelle que soit sa complexité<sup>2</sup>.

La modélisation des processus métier nous fournit un langage standard compris par tous les utilisateurs ;

- Par les analystes métier chargés de la conceptualisation des activités des processus;
- Par les développeurs techniciens, chargés de l'automatisation des processus et la mise en place des systèmes d'information ;
- Par les nouveaux arrivants, permettant leur intégration professionnelle et une prise de poste facile ;

---

<sup>1</sup> <http://www.piloter.org/process-management/modelisation-processus.htm>

<sup>2</sup> Dominique THIAULT, 2007, Le modélisateur de la modélisation des processus d'entreprise

## **CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#**

---

-Par les personnes responsables de la gestion, la supervision, le pilotage et l'amélioration du processus dont le pilote du processus.

### **1.3 Quelques bonnes pratiques pour réussir la modélisation des processus**

Dans son livre « le modélisateur », Dominique THIAULT recommande des bonnes pratiques, nous citons certaines, tels que <sup>3</sup>:

- Débuter la description du processus en recensant les acteurs et leurs activités ;
- Nommer les activités par des verbes d'actions à l'infinitif ;
- Eviter un nommage d'activités trop flou, chargé, ou pas assez définis ;
- Construire une structure arborescente des activités du processus ;
- Eviter de nommer les événements, tant que faire se peut « activité à faire » ou « activité faite », ils doivent apporter une valeur ajoutée au modèle ;
- Les événements déclenchants s'adressent généralement au processus entier et non à l'activité avoisinante ;
- Faire précéder ou suivre le connecteur par des événements pour expliciter les choix, décision, résultat ...
- Pour alléger la modélisation, on peut supprimer les événements qui n'entraînent aucune ambiguïté d'interprétation.

### **1.4 Les objectifs d'une modélisation des processus métiers**

L'objectif de la modélisation dans le cadre de notre travail de recherche est :

- ✓ Optimiser le séquençement des activités;
- ✓ Une meilleure identification des interfaces (relation client/ fournisseur interne) ;
- ✓ Une meilleure identification des activités critiques nécessitant une surveillance;

De plus, la modélisation pourrait servir à l'entreprise ENASC pour :

- ✓ Renforcer l'orientation clients et améliorer leur satisfaction.
- ✓ Améliorer de la coordination des services et augmenter la productivité,
- ✓ Assurer le management participatif et améliorer la communication interne;

---

<sup>3</sup> Dominique THIAULT, Le modélisateur, de la modélisation des processus d'entreprise, édition Lavoisier 2007

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

---

- ✓ Un meilleur suivi des projets ;
- ✓ Utiliser les informations de manière efficace pour urbaniser le système d'information.

### 2. Les outils informatiques de la modélisation :

#### 2.1 Les logiciels de modélisations :

La modélisation des processus peut se faire à travers plusieurs logiciels tels que<sup>4</sup> ; Méga, Metastorm ProVision, WinDesign Business Process, Smartdraw, ARIS ...etc. Cependant, dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour le logiciel Visio 2010, et ce pour sa facilité d'utilisation, la diversité de ses applications et aussi pour sa disponibilité en Open source.

Le logiciel Visio a été utilisé dans quelques entreprises pour la modélisation des processus, notamment au niveau de ; la CNEP.

#### 2.2 Présentation de l'outil utilisé : « VISIO 2010 »

Visio 2010<sup>5</sup> est un logiciel qui fait partie de la gamme de logiciels « schématique » ou de « diagramme et synoptique », ce logiciel a intégré la suite de Microsoft office dès l'achat de la société Visio corporation par Microsoft en 2000.

Visio 2010 est utilisé pour la construction de schémas de modélisation dans différents domaines d'application permettant ainsi de réaliser ; des plans d'architecture, des modèles d'urbanisation de logiciel, des modèles de bases de données, des schémas électroniques et dessins industriels, diagramme de Gant, logigramme de flux fonctionnel, diagramme d'Ishikawa ...etc. En outre, Visio 2010 permet de connecter les diagrammes à des fichiers dont la source est actualisable pour une visualisation des données dans les formes et une image dynamique du diagramme.

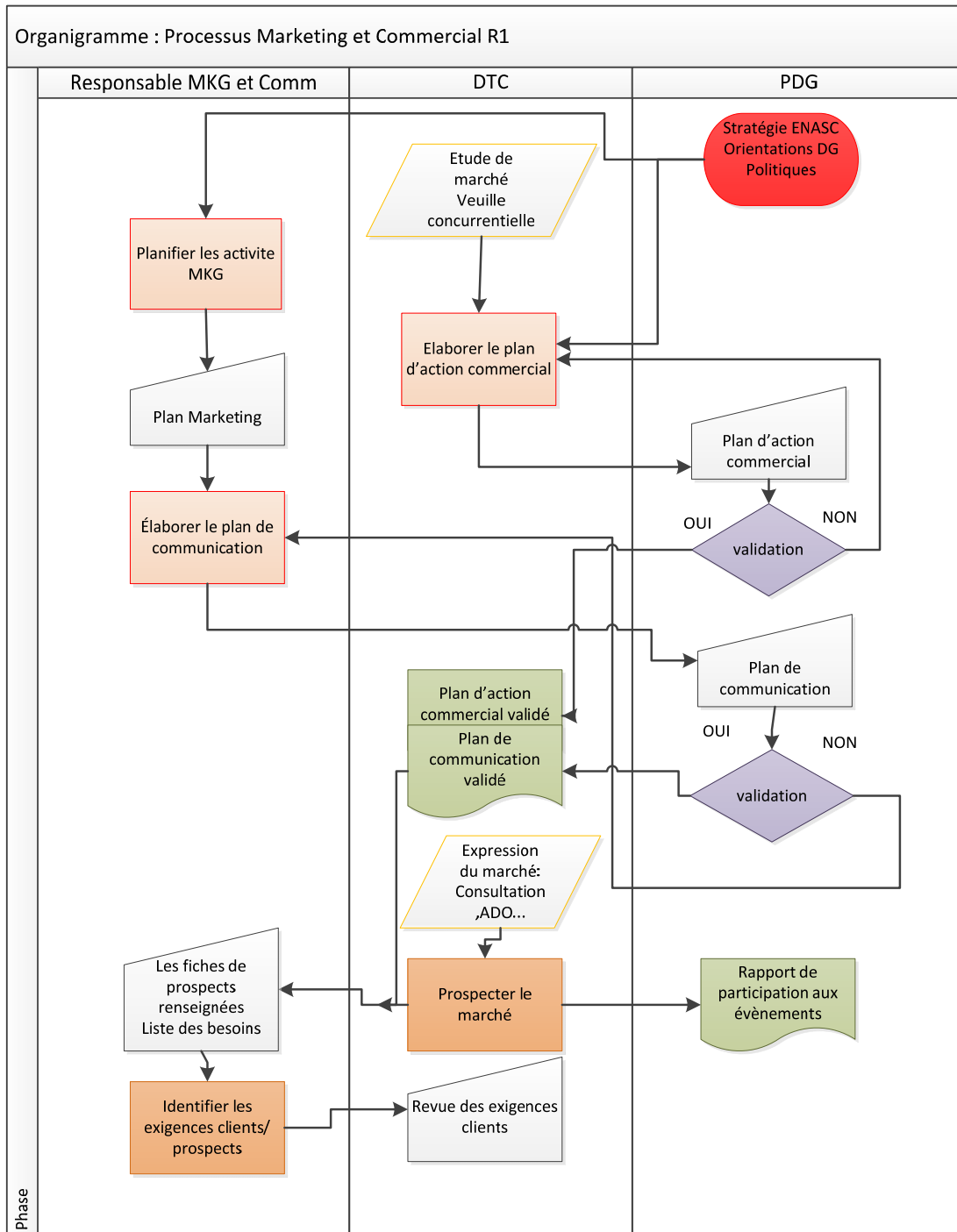
---

<sup>4</sup> <http://www.piloter.org/process-management/modelisation-processus.htm>

<sup>5</sup> <https://support.office.com/fr-fr/article/Diagrammes-de-processus-dans-Visio-f064cd25-d7d5-47b8-87e1-ecb3c39cc165>

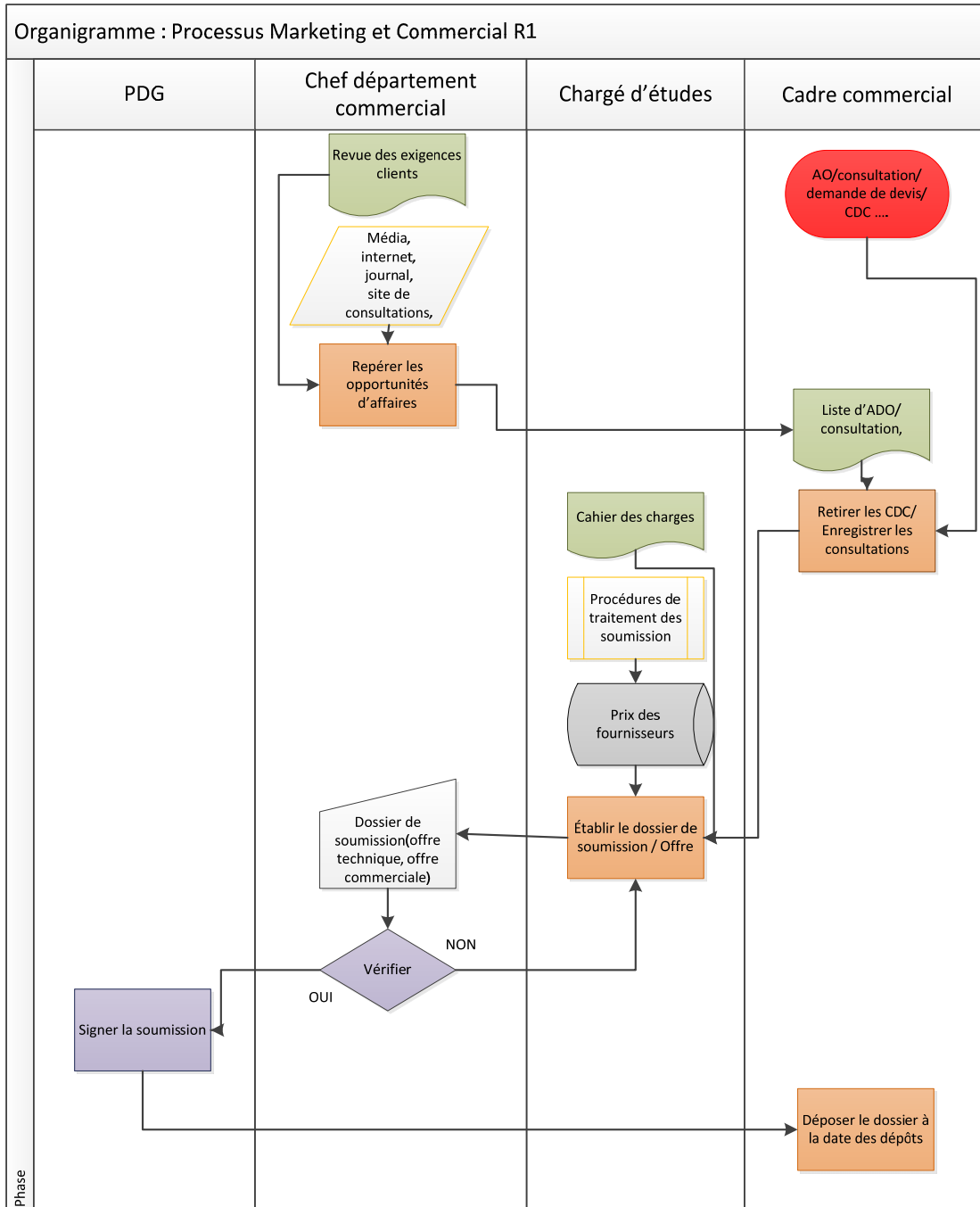
## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

### 3. Présentation de la modélisation du processus R1«Marketing et commercial»<sup>6</sup>



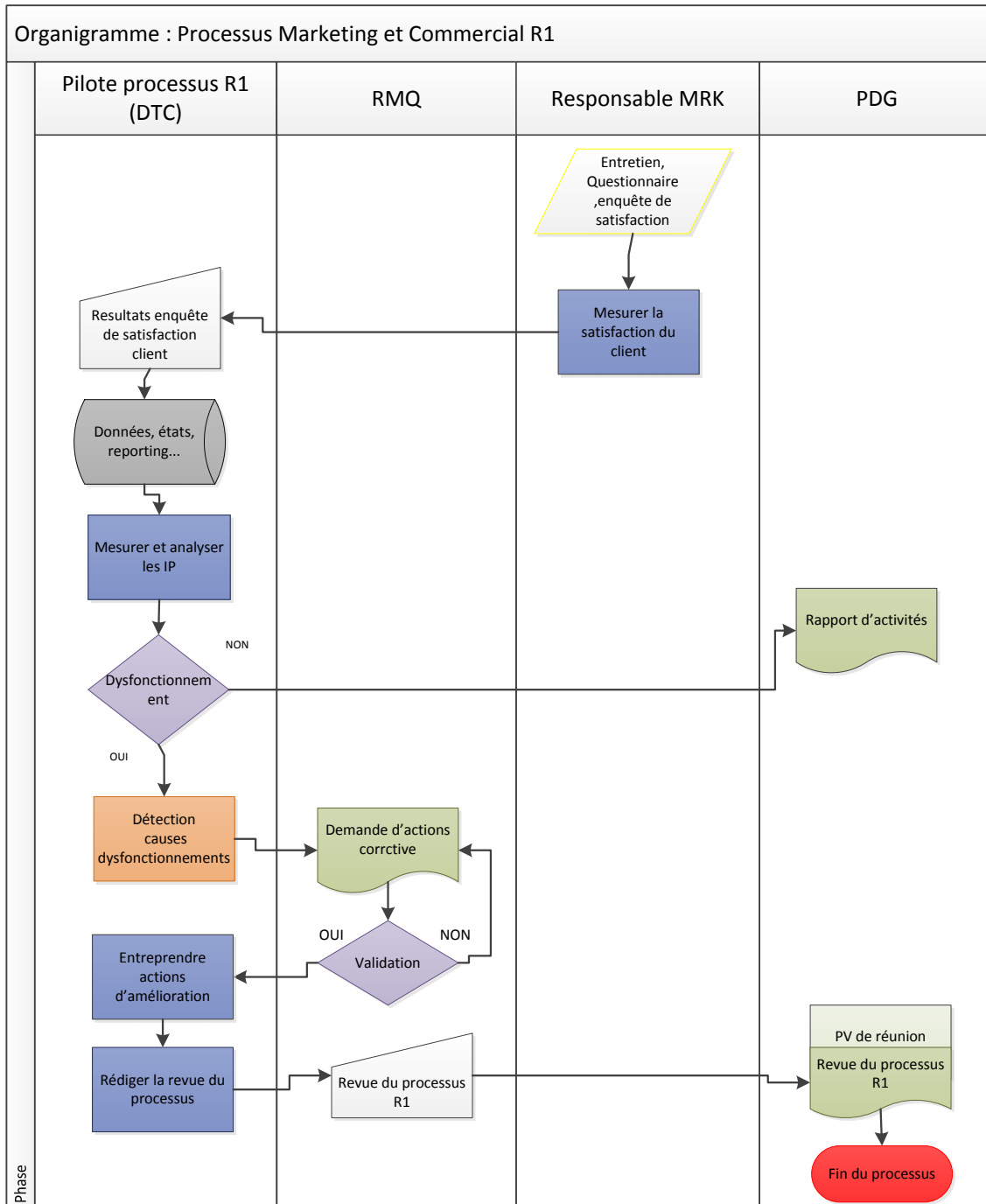
<sup>6</sup> La modélisation suit le formalisme présenté en Annexe « E », et un niveau de maille qui s'arrête au à l'activité.

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#





## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#



## **CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#**

---

La construction du logigramme du processus de réalisation R1, nous permet de mieux comprendre le processus et de visualiser la relation entre les activités du processus et les intervenants. Ce logigramme synthétise les faits et montre les données qui pourront être collectées et analysées en vue de maîtriser le processus R1.

### **Section 2 : l'identification des indicateurs de performance**

En se basant sur l'analyse de la modélisation du processus R1 réalisée dans la section précédente, et qui nous a permis de détecter les données disponibles, nous passons à l'identification des indicateurs de performance dont le but est de surveiller et fournir les informations nécessaires à la détermination des axes d'amélioration pour une maîtrise de manière efficace du processus.

#### **1. Les indicateurs de performance**

##### **1.1 Définition**

La Norme FD X50 -171, définit l'indicateur comme étant : « Une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer les évolutions au regard d'objectifs qualité »<sup>7</sup>. Il permet de mettre en avant les informations qui révèlent le mieux les résultats réalisés au regard des objectifs préalablement définis.

La détermination des indicateurs se fait selon les objectifs à atteindre, ces derniers, définissent des seuils pouvant être ; un minimum ou maximum à respecter, une valeur à atteindre, un intervalle dans lequel se situer.

À son tour, l'indicateur peut être soumis à une évaluation pour juger de sa pertinence, il peut donc évoluer à travers des améliorations ou tout simplement disparaître, s'il n'est plus adapté à l'évolution des objectifs.

---

<sup>7</sup> Norme FD X 50-171 : Système de management de la qualité, Indicateurs et tableau de bord

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

---

### 1.2 Les catégories d'indicateurs de performance<sup>8</sup> :

Les catégories d'indicateurs de performance sont :

a) *Les indicateurs d'activité* :

Ils renseignent sur les quantités réalisés, les quantités consommés, l'activité générée.

b) *Les indicateurs de résultat* :

Ils renseignent sur l'atteinte des objectifs du processus et sur la conformité du produit ou du service.

c) *Les indicateurs de perception* :

Ils renseignent sur la perception qu'ont les clients et les autres parties prenantes du processus.

d) *Les indicateurs internes du processus* :

Ils renseignent sur le déroulement et le fonctionnement du processus et permettent au pilote de prendre des décisions. Ils ont un caractère prédictif d'une situation désirée ou non-désirée.

### 1.3 Caractéristiques des indicateurs de performances :

Les caractéristiques des indicateurs de performances se résume en SMART<sup>9</sup> :

- a) **Spécifique et Simple** : spécifique à l'organisme et au processus concerné, et simple par rapport à la disponibilité des données pour le renseigner.
- b) **Mesurable** : un indicateur doit être mesurable, pour pouvoir l'exploiter de manière optimale.
- c) **Ambitieux** : l'objectif à atteindre doit encourager à un effort conséquent afin d'obtenir des résultats
- d) **Raisonnable** : si l'objectif est trop ambitieux et parait comme impossible à atteindre, il va faire l'effet contraire et décourager les acteurs.
- e) **Temporel** : l'indicateur est mesuré pour une périodicité relative à l'atteinte de l'objectif.

---

<sup>8</sup> Norme FD X50-176 : Outil de management, management des processus

<sup>9</sup> <http://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/indicateurs-mesures.htm>

## **CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#**

---

### **1.4 Format d'un indicateur :**

L'indicateur peut prendre différents formats tels que<sup>10</sup> ; dénombrement, degré mesuré ou estimé sur une échelle de valeur, taux, ratio, note estimée en fonction d'une grille de notation, etc...

Il peut être présenté sous formes de diagramme (histogramme, camembert, courbes,...), tableau chiffré, couleurs, ... etc.

## **2. L'identification des indicateurs de performance**

L'identification des indicateurs de performance est une tâche attribuée au pilote du processus, qui, en concertation avec tous les acteurs du processus et en accord avec la direction, identifie les IP en se basant sur les éléments suivants :

- Les objectifs du processus qui se déclinent des objectifs généraux de l'organisme ;
- Les interfaces et les éléments à fournir aux autres processus ;
- Le contexte de l'organisme ;
- Les données disponibles.

Cependant, dans son choix d'IP, le pilote doit suivre un indicateur pour chaque objectif du processus, et définir au moins un indicateur pour chaque catégorie (résultat, perception, et interne au pilotage du processus)<sup>11</sup>.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous identifions les IP à partir des éléments suivants :

- a) Les objectifs du processus R1, présentés dans le premier chapitre et qui se déclinent de la politique qualité de l'ENASC, à savoir ;
  - Assurer une écoute du marché et de la clientèle en vue de déterminer leurs besoins et attentes ;
  - Maîtriser les activités liées à la construction de l'offre ;
  - Mesurer périodiquement le niveau de satisfaction de la clientèle.

---

<sup>10</sup> Norme FD X 50-171 : Système de management de la qualité, Indicateurs et tableau de bord

<sup>11</sup> Michel CATTAN, Natalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT, 2008, page 205, Maitriser les processus de l'entreprise, Edition d'organisation

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

- b) Les interfaces avec les autres processus, présentées dans le premier chapitre, notamment, avec celui de l’approvisionnement et de réalisation dont il est déclencheur.
- c) Le contexte de l’organisme, qui vise une refonte du SMQ respectant le principe de l’amélioration continue et visant l’augmentation de la satisfaction client.
- d) Les données qui pourront être collectées et analysées, que nous avons relevé suite à la modélisation.

### 3. Proposition d’indicateurs de performance du processus R1

**Tableau n° 10:** Caractéristique des IP proposés pour la maîtrise du processus R1

Code IP	Objectif	Formule	Seuil	Périodicité
r 1.1	Prospection et écoute du marché	Fiches prospect renseignées / Total fiches prospects distribuées × 100%	≥ 80%	Mensuel
r1.2		Nombre d’actions réalisées (plan de communication) / total des actions programmées × 100	≥ 90%	Annuel
r1.3		Taux de nouveaux clients	Min 3	Mensuel
r1.4	Maîtrise des activités de construction de l’offre	Nombre de retour de dossiers de soumission pour documents manquants / total des soumissions déposées × 100%	= 0%	Trimestriel
r1.5		Dépôts de soumission dans les délais	100 %	Trimestriel
r1.6	Améliorer la force de vente	Nombre de marchés concrétisés/ nombre total des CDC traités	≥ 70%	Trimestriel
r1.7	Fidélisation des clients (maintenance)	Contrats renouvelés (année n)/ total des contrats (n-1) ×100	≥ 85%	Annuel
r1.8	Pilotage du processus	Nombre d’actions correctives /les dysfonctionnements relevés ×100%	≥ 90%	Trimestriel

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### **Section 3 : Le pilotage des processus**

La mise en place d'indicateurs de performance permet un traitement des données dont le résultat est une multitude d'informations, qui n'est exploitable, qu'à travers une synthèse de façon à analyser de manière efficace.

Une analyse efficace implique une prise de décision objective, cette dernière, concerne les actions correctives et préventives dans le but de piloter le processus et le maîtriser de manière efficace.

De ce fait, nous abordons dans cette partie, les tableaux de bord processus pour synthétiser les indicateurs de performance, définis et caractérisés dans la partie précédente.

#### **1. Le Tableau de Bord processus**

##### **1.1 définition**

L'exploitation des informations ne fait pas partie du cycle de vie du système d'indicateurs mais correspond à l'utilisation des données de sortie de ce système<sup>12</sup>.

« Le tableau de bord processus est un outil de visualisation et d'analyse pour une prise de décision d'amélioration, il est l'outil de communication vis à vis de la direction et des acteurs »<sup>13</sup>.

##### **1.2 Les caractéristiques du TDB processus<sup>14</sup>**

La pertinence d'un tableau de bord qualité est dans le fait qu'il soit :

*Précis* : il présente un ensemble limité d'informations significatives.

*Condensé* : il présente un ensemble homogène d'informations significatives.

*Conviviale* : il a une structure simple, un contenu compréhensible, facilitant la communication.

---

<sup>12</sup> Norme ISO 9001 version 2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

<sup>13</sup> Norme FD X50-176 : Outil de management, management des processus

<sup>14</sup> Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT ; 2008, page 214 « Maîtriser les processus de l'entreprise » Edition d'organisation.

## **CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#**

---

### **1.3 Objectif du tableau de bord processus**

L'objectif de la construction d'un tableau de bord est le pilotage du processus à travers des améliorations qui paraissent plus évidentes pour le pilote, une fois les informations condensées et représentées par des graphiques. Le tableau de bord processus permet donc, une prise de décision à travers une exploitation optimale des informations.

Davantage, le tableau de bord processus a pour objectif<sup>15</sup> ;

- d'évaluer l'écart par rapport aux objectifs globaux de la politique qualité,
- de faire de bonnes prévisions futures après analyse du présent,
- d'entreprendre des actions d'amélioration, et informer tous les niveaux hiérarchiques des améliorations apportées aux processus.

### **1.4 Proposition d'un modèle de TDB processus**

Nous avons conçu un modèle de tableau de bord processus, qui relève plusieurs volets, à savoir, les neuf processus de l'ENASC. Cependant, notre TDB ne couvre que les aspects relatifs au processus R1, pour lequel nous avons identifié les indicateurs de performance.

Ce TDB doit être accompagné par des représentations graphique pour chaque indicateur mesuré, ce qui montrer d'avantage l'évolution des informations constituées d'une manière simple.

Le modèle de tableau de bord est présenté ci-dessous :

---

<sup>15</sup> Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT ; 2008, page 214 « Maîtriser les processus de l'entreprise » Edition d'organisation

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

**Tableau n°11** : Modèle de tableau de bord processus

Processus	Pilote	Objectif	IP	Résultat												Actions correctives
				ANNUEL												
				Semestriel						Semestriel						
				T		T		T		T		T		T		
				M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
M1																
M2																
R1	DTC	-Assurer une écoute du marché et de la clientèle en vue de déterminer leurs besoins et attentes. -Maîtriser les activités liées à la construction de l'offre, commercialisation des produits et le SAV. -Mesurer périodiquement le niveau de satisfaction de la clientèle.	r1.1													
			r1.2													
			r1.3													
			r1.4													
			r1.5													
			r1.6													
			r1.7													
			r1.8													
R2																
R3																
R4																
S1																
S2																
S3																

Source : Elaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

### 2. Mesure et analyse d'indicateurs de performance

Face à l'impossibilité de mesurer tous les indicateurs de performance que nous avons proposé précédemment. Nous décidons, à titre d'exemple de mesurer trois (03) indicateurs selon les informations que nous avons pu nous procurer.

Nous présentons dans cette partie, les indicateurs en question, puis nous passerons à la mesure de ces derniers suivant leurs formules, et enfin nous tenterons de les analyser pour d'éventuelles propositions d'améliorations.

Nous rappelons toutefois, que l'analyse des indicateurs séparément est peu significative, comme le précise la norme FD X50-176 : « ... L'analyse prend en compte l'ensemble des indicateurs présentés dans le tableau de bord. En effet, l'interprétation du résultat d'un indicateur peut changer à la lumière de ceux présentés par d'autres indicateurs ». Notre démarche est donc, d'ordre illustratif, et celle-ci n'aura un sens que si les informations de plusieurs indicateurs sont croisées.

#### 2.1 Présentation des indicateurs à mesurer

**Tableau n° 12** : Les indicateurs de performances à mesurer

Code IP	Objectif	Formule	Seuil	Périodicité
r1.3	Prospection et écoute du marché	Nombre nouveaux clients	Min 3	Mensuel
r1.5	Maitrise des activités de construction de l'offre	Nombre de retour de dossier de soumission pour documents manquants / total des soumissions déposées × 100%	= 0%	Trimestriel
r1.7	Fidélisation des clients (maintenance)	Contrats renouvelés (année n)/ total des contrats (n-1) × 100%	≥ 85%	Annuel

Source : Elaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

### 2.2 Mesure et analyse des indicateurs :

#### 2.2.1 L'indicateur « r1. 3 »

L'état suivant présente le nombre de nouveaux clients enregistré mensuellement, pour l'année 2014 :

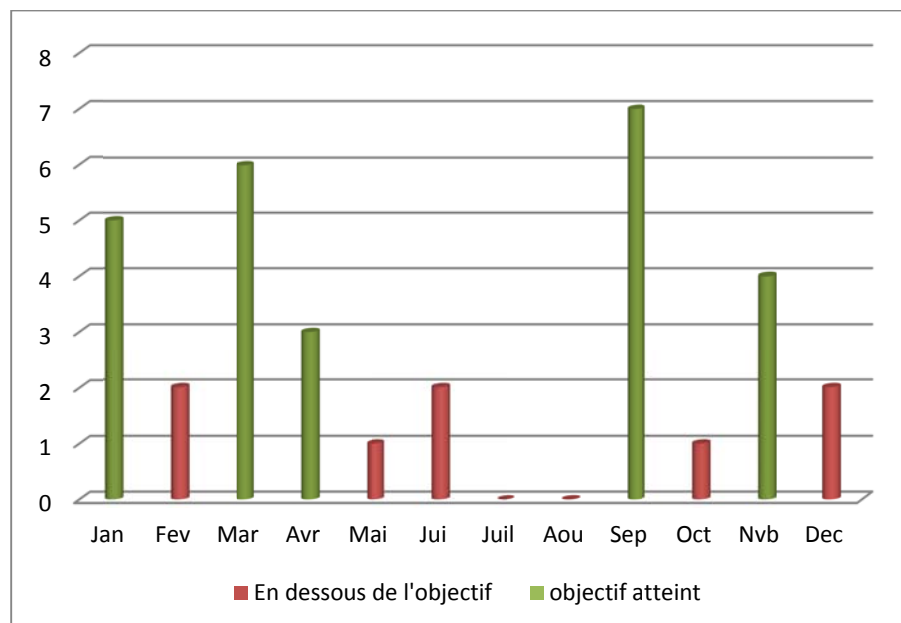
**Tableau n° 13** : état des nouveaux clients de l'ENASC en 2014

Mois	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nvb	Dec
Nombre de nouveaux clients	5	2	6	3	1	2	0	0	7	1	4	2
Total nouveaux clients	33											

**Source** : données interne à l'entreprise

La représentation graphique de l'indicateur est la suivante :

**Graphique n°3** : Les nouveaux clients de l'ENASC en 2014



**Source** : Elaboré par nous-mêmes

## **CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#**

La représentation graphique des nouveaux clients de l'ENASC pour l'année 2014, montre que l'objectif fixé (minimum 3 clients par mois) n'est atteint que cinq mois sur les douze mois de l'année, avec un maximum de sept (07) pour le mois de septembre. Il est à signaler que durant les deux mois de juillet, août, aucun nouveau client n'est enregistré, ceci peut s'expliquer par la période qui coïncide avec les mois les moins actifs pour l'entreprise.

Face à la situation, l'entreprise doit détecter les causes de dysfonctionnement et entreprendre des actions qui lui permettront d'atteindre son objectif d'un minimum de 3 clients nouveaux mensuellement. Dans le même sens, nous proposons :

- Des formations sur la prospection et la vente des prestations de l'entreprise,
- Une meilleure organisation des congés, afin d'éviter les creux des mois de juillet, août,
- Une amélioration des offres de prestations actuelles.

### **2.2.2 L'indicateur « r1.5 »**

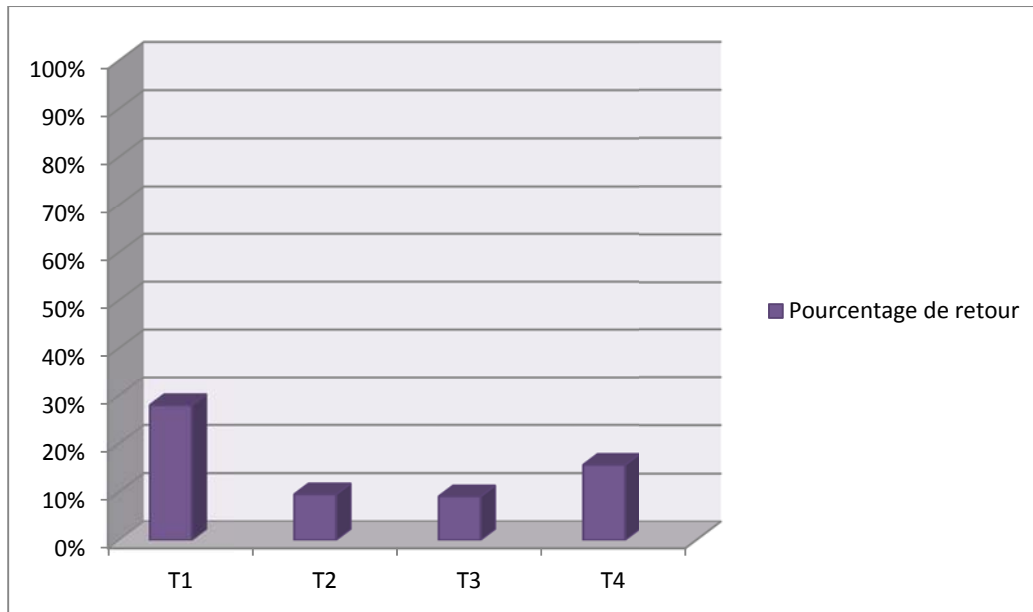
**Tableau n°14 :** Etat de retour de dossier de soumission de l'ENASC en 2014

<b>T</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre de dossier déposés</b>	25	21	11	32	68
<b>Retour dossier de soumission</b>	7	2	1	5	15
<b>Pourcentage de retour</b>	28%	10%	9%	16%	22%
<b>Causes évoquées</b>	Dossier administratif incomplet	Dossier administratif incomplet	Dossier administratif incomplet	Dossier administratif incomplet	/

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

**Graphique n°4:** taux de retour de dossier de soumissions déposées pour l'année 2014



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

Le graphique renseigne sur le taux de retour des dossiers de soumissions déposées, et ce dans l'objectif de maîtriser les activités liées au traitement des CDC dont l'objectif est de ne tolérer aucun retour.

Les résultats montrent que l'objectif n'est atteint pour aucun trimestre et le motif est le même pour chaque retour. La cause du dysfonctionnement dans ce cas est claire, il s'agit des dossiers administratifs incomplets.

Face à ce dysfonctionnement, nous proposons l'intégration d'une nouvelle tâche dans le processus de traitement des cahiers des charges en responsabilisant un acteur chargé de l'assurer. La tâche en question, consistera à établir une revue de soumission qui relève toutes les exigences du cahier des charges, pour une vérification supplémentaire et l'atteinte de l'objectif fixé à 0% de retour de dossiers.

### 2.1.1 L'indicateur « r1.7 »

Le tableau ci-dessous répertorie les données concernant le nombre de contrats signés en 2013, et celui des contrats renouvelés en 2014, et ce pour les contrats fermes (contrat d'un an) et ceux de 5, 3 et 2ans.

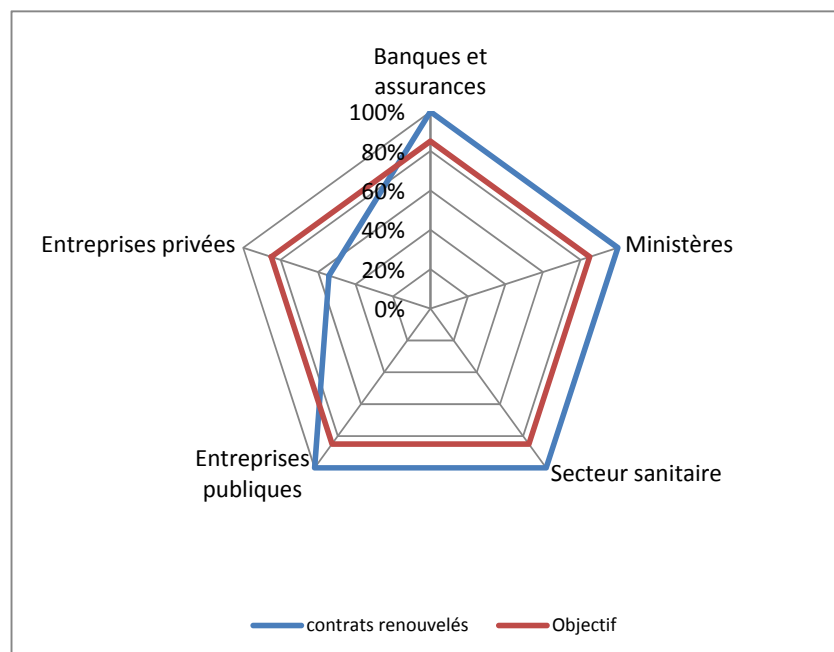
## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

**Tableau n°15:** Etat des contrats renouvelés en 2014

Type de contrat Année \ Segment	Contrats ferme signés en 2013			Contrat de 5, 3 et 2 ans signés en 2009, 2011 et 2012		
	2013	2014	Taux de renouvellement	2013	2014	Taux de renouvellement
Banques et assurances	8	8	100%	20	15	75%
Ministères	3	3	100%	15	15	100%
Secteur sanitaire	4	4	100%	25	22	88%
Entreprises publiques	18	18	100%	47	47	100%
Entreprises privées	24	13	54%	37	28	76%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>46</b>	<b>81%</b>	<b>144</b>	<b>127</b>	<b>88%</b>
<b>Objectif</b>	/	/	<b>85%</b>	/	/	<b>90%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes

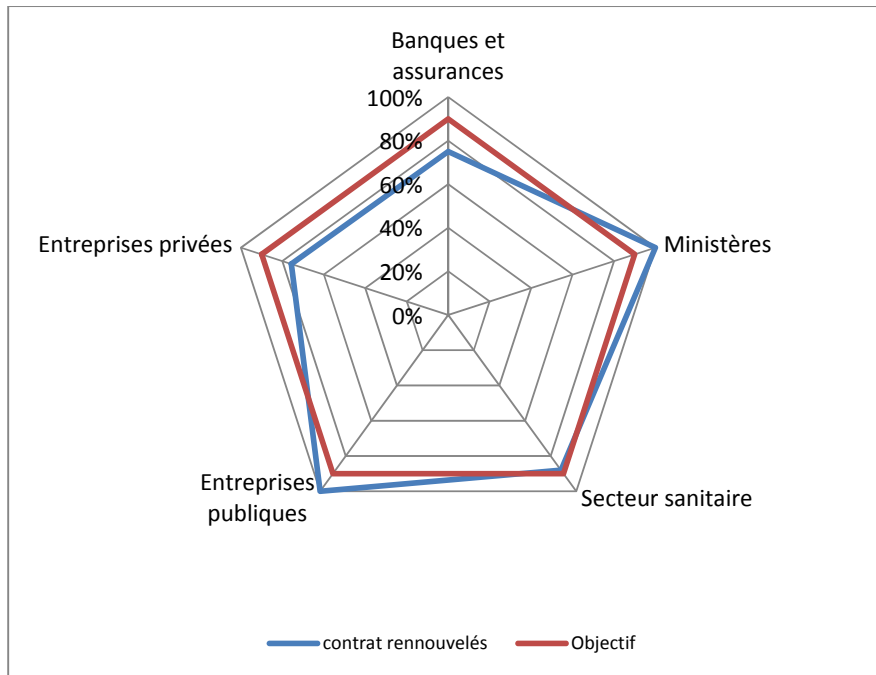
**Graphique n°5:** Renouvellements des contrats fermes de maintenance en 2014



Source : Elaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

**Graphique n°6:** Renouvellements des contrats de 5, 3 et 2 ans en 2014



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

L'analyse du premier graphique qui représente les taux de renouvellement des contrats fermes montre que l'objectif de 85% de renouvellement est largement dépassé pour quatre segments de clients, cependant, les contrats non renouvelés du segment « entreprises privées » atteignent les 46%, l'équivalent de 11 clients perdus.

Le second graphique relatif aux taux de renouvellement des contrats de 5, 3 et 2 ans montre que le renouvellement est de 100% pour les deux segments « entreprises publiques » et « Ministères », en revanche, l'objectif n'est pas atteint pour les autres segments de clients, notamment, celui des « entreprises privées » qui perd 9 contrats.

Les résultats de cet indicateur renseignent l'entreprise de son pouvoir à satisfaire ses clients et de les fidéliser. Face à ses écarts par rapport aux objectifs, le pilote du processus doit détecter l'origine des dysfonctionnements et œuvrer à les corriger.

Notre proposition va de ce sens de la réalisation d'une enquête sur les offres proposées au « entreprises privées » qui ne répond peut être pas aux besoins de ces derniers. Ce dysfonctionnement pourrait trouver son origine à une mauvaise identification des besoins de ce segment de clientèle.

### 3. Suggestions

Dans cette partie, nous proposons des suggestions sur deux axes principaux à savoir ; la mise en place des indicateurs de performances après leur identification, et l'exploitation des informations résultantes du cycle de vie du système d'IP synthétiser dans le tableau de bord processus.

#### 3.1 La mise en place des indicateurs de performance

L'identification des indicateurs et leur mise en place doit permettre la surveillance du processus. Cette surveillance consiste à relever l'écart entre réalisations et objectifs, et à identifier des pistes d'amélioration.

Cependant, elle ne se fait pas qu'à travers un suivi des IP mais aussi par « l'observation du comportement des acteurs, le repérage de certains événements comme la présence de réclamations clients ou de changements dans l'environnement affectant le processus... »<sup>16</sup>

D'autre part, cette surveillance s'accompagne de l'élaboration de la revue du processus dont la fréquence est préalablement déterminée et qui est à la charge du pilote.

En effet, en fonction des spécificités de l'organisme, une revue de processus doit être élaborée pour consolider la surveillance et mesure des indicateurs de performance. Cette revue aura pour fonction de relever tous les dysfonctionnements dont dispose le processus, ainsi que les opportunités d'amélioration de ce dernier.

Les éléments de sorties de la revue de processus participent davantage au pilotage du processus. Ces éléments sont les suivants<sup>17</sup> :

- Le résultat de la mesure de maturité du processus ;
- Une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- Un plan d'actions correctives et/ou préventives ;
- la proposition éventuelle à la direction d'évolutions des objectifs du processus.

---

<sup>16</sup> FD X50-176 v 2005: Outil de management, management des processus

<sup>17</sup> FD X50-176 v 2005: Outil de management, management des processus

## **CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#**

---

De plus, pour réussir la mise en place du système d'indicateurs, l'Entreprise Nationale d'Ascenseur doit s'armer d'un système de reporting formalisé et efficace, où les responsabilités sont bien définies, et les acteurs en charge d'alimenter les données inscrivent ces tâches dans leurs activités quotidiennes.

Il est important de rappeler que l'ENASC doit faire un effort de sensibilisation, dans le sens où la surveillance et mesure des IP ne rejoint en aucun cas une culture de sanction, mais plutôt un moyen d'amélioration continue de l'organisation interne du travail. Ceci est d'autant plus important que l'implication des acteurs est un levier de réussite de la mise en place du système d'indicateurs.

Enfin, la mise en place des IP n'est pas une démarche statique. Et afin de respecter le dynamisme de la démarche, le pilote du processus doit utiliser des méthodes d'évaluation de la pertinence des IP, dans un souci d'amélioration continue et une adaptation à l'évolution des objectifs.

### **3.2 L'exploitation des informations du tableau de bord processus**

Le tableau de bord processus offre une vision synthétique des tendances pour faciliter l'analyse et la prise de décision relative à des actions de correction, des actions d'anticipation et la définition de nouveaux objectifs généraux.

Pour une exploitation optimale du tableau de bord processus et un pilotage réussi du système, il est important de :

#### ***a) Définir les axes d'amélioration***

La définition des axes d'amélioration résulte d'un croisement des informations du tableau de bord processus. Le responsable concerné décide alors des actions à entreprendre pour modifier la tendance reflétée par l'indicateur et converger vers les objectifs<sup>18</sup>.

#### ***b) Communiquer les résultats***

Il est important de communiquer les résultats du tableau de bord à tous les niveaux hiérarchiques, afin de mettre en exergue les succès, mais aussi les échecs, pour en tirer des enseignements, et expliquer les progrès visés

---

<sup>18</sup>Norme ISO 9001 vs 2008 : système de management de la qualité - exigences

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

---

### *c) Documenter les processus*

Pour un pilotage optimal à long terme, l'ENASC doit documenter ses processus, et ce à travers :

- les enregistrements<sup>19</sup> : revues de processus, rapports d'audit et actions d'amélioration consécutives ;
- la mesure du niveau de maturité du processus à travers la grille d'analyse de maturité des processus<sup>20</sup> ;
- la traçabilité des modifications afin de conserver l'évolution du processus et améliorer le pouvoir d'anticipation.

---

<sup>19</sup> Norme FD X50-176 : Outil de management, management des processus

<sup>20</sup> Norme FD X50-176 : Outil de management, management des processus

## CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1)#

---

### **Conclusion :**

Pour gagner en souplesse et réactivité organisationnelles, la maîtrise des processus est le meilleur moyen. En effet, ça facilite l'adaptation et permet d'anticiper les dysfonctionnements et y faire face rapidement.

Toutefois, pour une maîtrise efficace d'un processus, il faut d'abord réussir à construire son logigramme qui permet la description précise du processus. Pour cela, la modélisation est un outil adéquat pour une représentation claire en langage standard compréhensible par tous les intervenants. Ensuite, l'identification et la mesure des IP valorisent les données qui circulent à travers le processus pour en faire des informations exploitables lors du pilotage.

De ce fait, Le pilotage des processus sert à atteindre les objectifs fixés, mais aussi d'optimiser le fonctionnement des processus et de progresser rapidement en fixant des objectifs réalistes fondés sur une expérience.

D'autre part, les indicateurs et les tableaux de bord sont des outils indispensables au pilotage d'un organisme, d'une équipe, d'un processus pour atteindre les objectifs visés. Et peuvent être utilisés pour piloter le système de management de la qualité dans sa globalité.

# **CONCUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

---

A travers la refonte de son SMQ, l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs vise d'une part la réalisation de ses objectifs à court terme, à savoir : l'amélioration de son image de marque et de sa performance globale ; et d'autre part, le renouvellement de sa certification ISO 9001 version 2008 dont la validité expire en 2016.

Davantage, l'entreprise se lance dans un projet d'implantation d'une usine pour l'assemblage d'ascenseurs en Algérie en partenariat avec une entreprise étrangère prévu à moyen terme qui l'oblige à s'aligner aux normes internationales.

Notre thématique de recherche « maîtrise et pilotage des processus opérationnels » s'intègre parfaitement au projet de refonte du SMQ porté par l'Entreprise Nationale d'Ascenseurs.

A cet effet, nous avons tenté de proposer un système d'indicateurs pour la surveillance et mesure de la performance du processus « marketing commercial », et un tableau de bord processus permettant le pilotage de ce dernier.

Pour ce faire, nous avons entamé notre travail de recherche par un état des lieux par lequel nous avons relevé des points satisfaisants qui répondent aux principes d'un système de management de la qualité, et d'autres qui nécessitent une attention particulière afin de ne pas représenter un frein à l'atteinte des objectifs fixés préalablement.

Puis, nous avons décrit le fonctionnement global de l'entreprise à travers une approche processus aboutissant à la construction de sa macro cartographie des processus. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur un des processus opérationnels *le processus marketing et commercial* dont nous avons construit le logigramme des activités, ce qui nous a permis d'identifier les indicateurs de performance du processus.

Enfin, nous avons proposé un modèle de tableau de bord de pilotage des processus, et nous avons tenté de démontrer la manière d'exploiter les informations recueillies suite à la mesure et l'analyse des indicateurs de performance.

## CONCLUSION GENERALE

---

Le cheminement de notre travail est bâti de manière à répondre à nos hypothèses de recherche. En effet, la synthèse de nos résultats nous permet de confirmer nos deux hypothèses de recherche, selon lesquelles :

H1 : « L'approche processus permet d'identifier l'organisation, les différentes activités qui concourent à la réalisation d'un produit ou service à destination de la clientèle, d'en déterminer la séquence, les interactions et les indicateurs de mesure de leurs performances »,

H2 : « La mise en place des indicateurs de performance d'un processus aide à sa maîtrise et à son pilotage de manière efficace ».

Par ailleurs, le SMQ prend tout son sens à sa mise en place et ne s'arrête pas à sa construction. Dès lors, l'Entreprise Nationale d'Ascenseur devra impérativement assurer la pérennité de son SMQ et palier à ses insuffisances en termes de :

- Communication interne pour le déploiement des objectifs stratégiques et une meilleure coordination des services ;
- Définition des responsabilités pour une implication du personnel et favoriser le management participatif ;
- Formations en qualité pour véhiculer une logique commune, un langage commun et converger vers un même objectif commun, celui de viser la qualité totale.

Pour conclure, nous invitons les étudiants désirant élaborer un travail de recherche dans le même sens que le nôtre, d'étudier les outils de la méthode de résolution de problèmes pour la maîtrise des processus d'une organisation.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrage :

1. CATTAN Michel, 2009, « Pour une certification qualité gagnante », première Edition, AFNOR éditions ;
2. CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick ; 2008, « Maîtriser les processus de l'entreprise », sixième Edition, Edition d'organisation ;
3. MOUGGIN Yvon, 2001, « Réinventer sa démarche processus Développer de nouveaux principes de fonctionnement et relancer nos performances vers le haut », Edition LEXITIS ;
4. MOUGGIN Yvon, 2004, « La cartographie des processus Maîtriser les interfaces, deuxième édition », Edition d'organisation
5. MONGILLON Patrick, VERDOUX Stéphane, 2013, « L'entreprise orientée processus :Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients », Edition AFNOR ;
6. CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, 2003, « Le guide du PDCA de Deming Progrès continu et management », Editions d'Organisation ;
7. PLAUCHU Vincent, 2005, « Initiation à la démarche qualité : matériaux pédagogiques ». Edition PUG ;
8. POURCEL. C, GOURC.C, 2005 , « Modélisation d'entreprise par les processus : activités, organisation et applications », Editions Cépadués ;
9. GIESEN Eva, 2013, « Démarche qualité et norme ISO : une culture managériale appliquée à la recherche », Edition IRD Orstom ;
10. PINET Claude, 2008, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008 », 2eme Edition, AFNOR Editions ;
11. THIAULT Dominique, 2007 , « Le modélisateur, de la modélisation des processus d'entreprise », Edition Lavoisier ;
12. THIAULT Dominique, 2010, « Le management de la performance par les processus , du BPM à la pratique de pilotage de processus », Edition Lavoisier ;
13. VILLALOGA Cristophe, 2013, « Un nouveau souffle pour la qualité, optimiser votre système de management », Edition AFNOF.

## **Norme :**

1. ISO 9001 version 2008 : système de management de la qualité – exigences, Quatrième édition
2. ISO 9000 version 2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, Troisième édition
3. FD X 50-171 v 2000 : Système de management de la qualité, Indicateurs et tableau de bord
4. FD X50-176 v 2005: Outil de management, management des processus

## **Webographie :**

1. <http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm> consulté le 25/03/15
2. <http://www.piloter.org/process-management/modelisation-processus.htm> consulté le 11/05/15.
3. <https://support.office.com/fr-fr/article/T%C3%A2ches-de-base-dans-Visio-2010-2bdf03f-4cb1-4dc5-a2a4-c0494f37e544?ui=fr-FR&rs=fr-FR&ad=FR> consulté le 17/05/15
4. <http://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/indicateurs-mesures.htm> consulté le 24/05/15

# **ANNEXES**

## **SOMMAIRE DES ANNEXES**

**ANNEXE « A » : GUIDE D'ENTRETIEN**

**ANNEXE « B » : ORGANIGRAMME DE L'ENASC/SPA**

**ANNEXE « C » : EXPLICATION DES ACTIVITES DU PROCESSUS  
« MARKETING ET COMMERCIAL »**

**ANNEXE « D » : MODELE DE MATRICE DES INTERACTIONS DES  
PROCESSUS DE L'ENASC**

**ANNEXE « E » : LE FORMALISME A RESPECTER POUR LA  
MODELISATION**

# ANNEXE A

## GUIDE D'ENTRETIEN

### **1<sup>er</sup> thème : Le métier**

- Définition de la fonction occupée,
- Présentation des missions principales,
- L'environnement de travail.

### **2<sup>ème</sup> thème : Connaissances / Qualités / Compétences**

- Connaissances nécessaires à l'exercice de cette fonction,
- Qualités nécessaires pour occuper cette fonction,
- Parcours nécessaire pour accéder à cette fonction : formations et expériences.

### **3<sup>ème</sup> thème : Organisation du travail :**

- Répartition des tâches,
- Charge du travail,
- Règles et procédures,
- Occupation des postes et Organigramme.

### **4<sup>ème</sup> thème : Gestion des risques**

- Gestion du temps et respect des délais,
- Taches mal assumées,
- transmission des informations : insuffisante, perturbations, délais, confidentialité..
- Risque potentiel et éléments de mesure.

### **5<sup>ème</sup> thème : communication coordination concertation**

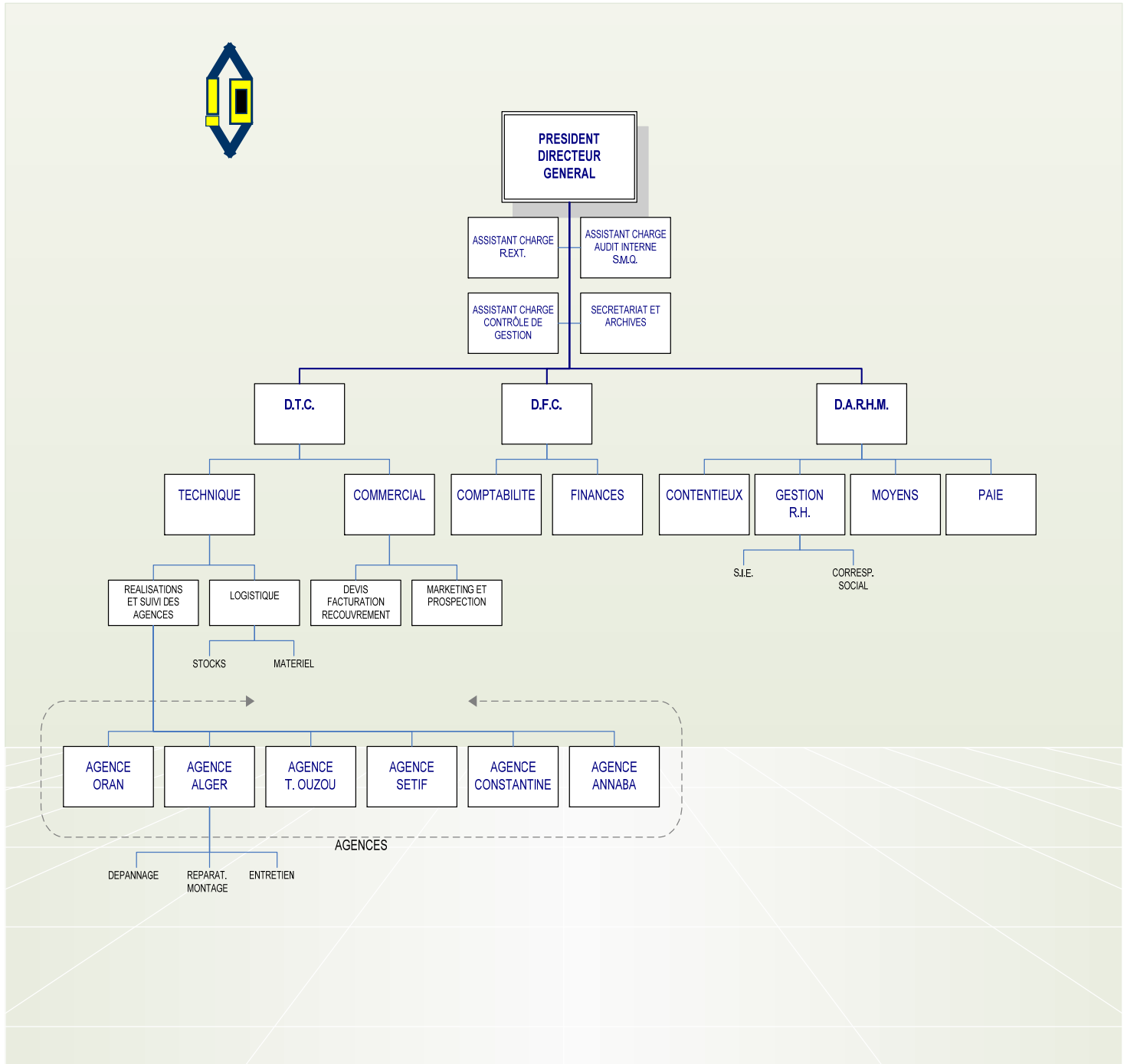
- Relation avec les services environnants,
- 3C horizontal et vertical.

### **6<sup>ème</sup> thème : Appréciation personnelle**

- Partage des tâches,
- Besoins de formation,
- Compétences disponibles,
- Communication et mode de management,
- Proposition de méthodes de mesure et de maîtrise.

# ANNEXE B

## ORGANIGRAMME DE L'ENASC/SPA



## ANNEXE C

### EXPLICATION DES ACTIVITES DU PROCESSUS « MARKETING ET COMMERCIAL »

N°	Désignation	Explication
01	Planifier les activités marketing	Le responsable marketing planifie annuellement, les activités marketing en fonction de la stratégie de l'ENASC selon les orientations de la DG.
02	Elaborer le plan de communication externe (C-B-M)	Le chargé de la communication élabore un plan de communication à travers la détermination des cibles (C) , puis le recensement des besoins par cible, et ensuite la détermination des moyens nécessaires à leur satisfaction
03	Valider le plan de communication	Le plan de communication est pluri annuel ; il est soumis à ma validation du PDG, car il engage des dépenses ; le PDG s'assure aussi de sa cohérence avec la stratégie de l'ENASC. La réalisation de ce plan de communication passe par l'élaboration de supports d'information et de promotion.
04	Elaborer le plan d'action commercial	Suivant la stratégie de l'ENASC, la politique générale, et la politique commerciale, le DTC est chargé d'élaborer son plan d'action commercial.
05	Valider le plan d'action commercial	Le plan commercial est élaboré annuellement et soumis à validation du PDG. Il est ensuite transmis au pilote du processus d'approvisionnement (R3)
06	Prospecter le marché	Etablir une liste de prospects et/ou clients prospects et l'actualiser en permanence. Se mettre en contact avec eux à travers différents moyens de communication (téléphone, e-mail, courriers, fax, entretiens, visite, questionnaire, ..... ) et ce dans le but de : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faire connaître l'ENASC, ses activités et produits, ses références, son savoir-faire,</li> <li>○ Ecouter et analyser les besoins des clients/prospects,</li> <li>○ Formuler les meilleures offres et saisir ainsi des opportunités d'affaires.</li> </ul>
07	Identifier les exigences clients	Formuler la revue des exigences prospects/ clients qui relève : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les besoins identifiés lors de la prospection du marché,</li> <li>○ les besoins identifiés suite à l'analyse des réserves émises lors des précédents marchés</li> <li>○ la liste des moyens et capacités de l'ENASC à répondre à ces besoins.</li> </ul>
08	Repérer les opportunités d'affaires	Saisir les contacts et les événements de marketing pour trouver et convaincre les meilleurs clients, mais aussi fournisseurs, sous-traitants et collaborateurs.
09	Retirer les CDC/ enregistrer consultations	Répondre aux appels des clients potentiels, et retirer le cahier des charges suivant les indications de l'annonce ou la demande.

10	Etablir le dossier de soumission/ offre	Elaborer suivant les conditions mentionnées dans le cahier des charges : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'offre technique contenant ; dossier administratif, la lettre de soumission et probité, présentation de l'entreprise, ses moyens et du modèle de contrat...</li> <li>○ L'offre commerciale contenant : les caractéristiques techniques, le bordereau des prix unitaires, devis quantitatif et estimatif.</li> </ul>
11	Déposer la soumission validée	Déposer le dossier de soumission en respectant la date et le lieu de dépôt, puis assister à l'ouverture des plis, si demandé.
12	Négocier l'offre commerciale	Une fois le marché attribué, une négociation des prix et des termes du contrat est faite entre futur contractant et co-contractant.
13	Valider et signer le contrat	Signature du contrat par le contractant et le co-contractant qui après l'ordre de service de début des travaux, marque le début de la réalisation (processus R3)
15	Etablir les factures selon les termes du contrat	Facturation de l'avancement des travaux selon les termes du contrat (logiciel de facturation)
16	Mesurer le niveau de satisfaction clients	Un cadre commercial suit la réalisation et s'entretient avec le client ou envoie un questionnaire de mesure de satisfaction. Il établit un rapport mesurant la satisfaction client pour le transmettre au responsable marketing
17	Surveiller et mesurer les IP	A partir des données récoltées des états et résultat d'activités, le pilote mesure les IP selon leurs formules.
18	Détecter les dysfonctionnements	A partir de la mesure des IP, le pilote du processus (DTC) passe à l'analyse et le croisement des informations pour détecter les dysfonctionnements et leurs causes
19	Entreprendre des actions d'amélioration	Selon les causes de dysfonctionnements détectés, des actions d'amélioration peuvent être prises, elles sont correctives ou préventives contre d'éventuelles dysfonctionnements.
17	Rédiger la revue du processus R1	Le pilote du processus R1 (DTC) est chargé de rédiger la revue du processus, qui permet de mesurer le degré de maîtrise des activités du processus R1, et juger d'une éventuelle modification du processus.

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

## ANNEXE D

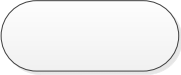

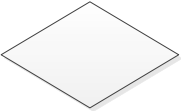
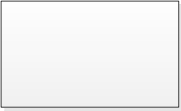





### MODELE DE MATRICE DES INTERACTIONS DES PROCESSUS DE L'ENASC

Processus	M1 direction	M2 Amélioration continue	R1 Marketing et commercial	R2 Approvisionnement	R3 Prestations	R4 surveillance et mesure	S1 RH	S2 Processus HSE	S3 Financier
M1 direction		*	*	*	*	*	*	*	*
M2 Amélioration continue	*		*	*	*	*	*	*	*
R1 Marketing et commercial	*	*		*	*	*	*	*	*
R2 approvisionnement	*	*	*		*	*	*	*	*
R3 Prestations	*	*	*	*		*	*	*	*
R4 surveillance et mesure	*	*	*	*	*		*	*	*
S1 RH	*	*	*	*	*	*		*	*
S2 HSE	*	*	*	*	*	*	*		*
S3 financier	*	*	*	*	*	*	*	*	

Source : Elaboré par nous-mêmes

## ANNEXE E

### LE FORMALISME A RESPECTER POUR LA MODELISATION

Objet	Codification
Evènement de déclenchement et fin du processus	
Élément d'entrée	
Décision	
Activités	
Document	
Base de données	
Procédures	
Élément de sortie exploitable	
Un indicateur	

# TABLE DES MATIERES

<b>CHAPITRE I : METHODOLOGIE, CONTEXTE ET CHAMP DE RECHERCHE.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : La méthodologie et l'environnement de recherche.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Méthodologie de recherche.....</b>	<b>7</b>
1.1 Choix de l'entreprise.....	7
1.2 L'objet de la recherche.....	7
1.3 Collecte d'informations.....	8
1.4 Délimitation du champ de recherche.....	9
1.5 Méthode de présentation du travail.....	9
<b>2. Présentation de l'entreprise ENASC/SPA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Genèse et historique de l'entreprise .....	10
2.2 Fiche signalétique .....	11
2.3 Les activités de l'ENASC .....	12
2.4 Organisation de l'ENASC/SPA .....	12
2.5 L'ENASC en chiffres .....	13
<b>3. Etat des lieux .....</b>	<b>14</b>
3.1 Le projet d'amélioration du SMQ au sein de l'entreprise.....	15
3.2 Les points forts de l'entreprise .....	15
3.3 Les points faibles de l'entreprise .....	16
<b>Section 2 : La démarche qualité et l'approche processus .....</b>	<b>17</b>
<b>1. La démarche qualité .....</b>	<b>17</b>
1.1 Définition de la démarche qualité .....	17
1.2 Les principes de la démarche Qualité .....	18
1.3 Les exigences générales de la norme ISO 9001 vs 2008.....	19
<b>2.L'approche processus.....</b>	<b>20</b>
2.1 Définition de l'approche processus .....	20
2.2 Avantages de l'approche processus .....	21
<b>3. La cartographie des processus.....</b>	<b>22</b>
3.1 Typologie de processus .....	22
3.2 La cartographie des processus de l'ENASC.....	22
<b>Section 3:Le champ d'étude : le processus marketing et commercial .....</b>	<b>24</b>
<b>1. Fiche d'identité du processus marketing et commercial .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Identifications des activités du processus selon le principe de la roue DEMING..</b>	<b>25</b>

2.1	Définition du cycle PDCA « la roue de DEMING » .....	25
2.2	Définition des activités du processus Marketing et commercial.....	27
2.1.1	Les activités de planification du processus R1.....	27
2.1.2	Les activités de réalisation du processus R1.....	28
2.1.3	Les activités de vérification du processus R1.....	29
2.1.4	Les activités de correction du processus R1.....	30
<b>3.</b>	<b>Identification des interactions entre les processus .....</b>	<b>31</b>
3.1	Les interactions des processus fournisseur vers le processus R1 .....	31
3.2	Les interactions du processus R1 vers les processus clients .....	32
<b>CHAPITRE II : LA MAITRISE ET LE PILOTAGE DU PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL (R1).....</b>		<b>35</b>
<b>Section 1 : Modélisation du processus R1.....</b>		<b>36</b>
1.1	La modélisation des processus métiers.....	36
1.2	définition de la modélisation .....	36
1.3	L'intérêt d'une modélisation des processus métiers .....	36
1.4	Quelques bonnes pratiques pour réussir la modélisation des processus .....	37
1.5	Les objectifs d'une modélisation des processus métiers .....	37
<b>1.</b>	<b>Les outils informatiques de la modélisation :.....</b>	<b>38</b>
1.1	Les logiciels de modélisations .....	38
1.2	Présentation de l'outil utilisé : « VISIO 2010 ».....	38
<b>2.</b>	<b>Présentation de la modélisation du processus R1«marketing et commercial »....</b>	<b>39</b>
<b>Section 2 : l'identification des indicateurs de performance.....</b>		<b>43</b>
<b>1.</b>	<b>Les indicateurs de performance .....</b>	<b>43</b>
1.1	Définition .....	43
1.2	Les catégories d'indicateurs de performance.....	44
1.3	Caractéristiques des indicateurs de performances .....	44
1.4	Format d'un indicateur.....	45
<b>2.</b>	<b>L'identification des indicateurs de performance .....</b>	<b>45</b>
<b>3.</b>	<b>Proposition d'indicateurs de performance du processus R1.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 3 : Le pilotage du processus .....</b>		<b>47</b>
<b>1.</b>	<b>Le Tableau de Bord processus .....</b>	<b>47</b>
1.1	Définition.....	47
1.2	Les caractéristiques du TDB processus.....	47
1.3	Objectif du tableau de bord processus .....	48
1.4	Proposition d'un modèle de TDB processus.....	49

<b>2. Mesure et analyse d'indicateurs de performance .....</b>	<b>50</b>
2.1 Présentation des indicateurs à mesurer .....	51
2.2 Mesure et analyse des indicateurs .....	51
2.2.1 L'indicateur « r1.3 ».....	51
2.2.2 L'indicateur « r1.5 ».....	52
2.2.3 L'indicateur « r1.7 ».....	53
<b>3. Suggestions .....</b>	<b>56</b>
2.1 La mise en place des indicateurs de performance .....	56
2.2 L'exploitation des informations du tableau de bord processus .....	57
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>61</b>

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

## **TABLE DES MATIERES**