

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE
MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THÈME :

**ANALYSE ET ÉVALUATION DU PROCESSUS
TECHNICO- COMMERCIAL
CAS : ETRHB HADDAD**

Réalisé par : M^{elle} IGHESSANEN NABILA

Encadré par : Dr. CHAHED

ANNEE : 2012/2013

Analyse et évaluation du processus technico-commercial

RÉSUMÉ

L'amélioration continue est L'un des principes du management de la qualité visé par les entreprises adoptant une démarche qualité. Notre projet a pour objet l'amélioration du processus Technico-commercial à travers l'application des étapes analyse des risques et évaluation de la maturité et la performance globale. Ces étapes nous permettront de détecter les dysfonctionnements et de mettre en place le plan d'action pour y remédier.

Mots clés : Processus, amélioration, ETRHB, analyse des risques, performance, maturité

Sales process analysis and assessment

ABSTRACT

Continuous improvement is one of the principles of quality management aimed by the companies referred a quality approach. The aim of this project is to improve the sales process through the application of technical steps of risk analysis and assessment of maturity and overall performance. It will allow us to these steps to detect malfunctions and implement an action plan to address them.

Keywords: Process , Improvement, risque analysis , performance ,maturity

تحليل و تقييم عملية التقنيات التجارية

الملخص

التحسين المستمر هو أحد مبادئ إدارة الجودة من قبل الشركات التي تتبع و تطبق أنظمة التسيير بالجودة. يهدف هذا المشروع إلى تحسين عملية المبيعات التقنية من خلال تطبيق خطوات تحليل المخاطر وتقييم النضج والأداء لعام. وسوف تسمح لنا هذه الخطوات بالكشف عن الأعطال و الخلل وتنفيذ خطة عمل لمعالجتها.

كلمات البحث: عملية، التحسين، ETRHB، تحليل المخاطر، الأداء، النضج

REMERCIEMENT

*Nous tenons à remercier en tout premier lieu **M. Ali HADDAD** pour nous avoir acceptées au sein de son entreprise, et **M.MASAOUD BARBAR** pour nous avoir guidées durant tout notre stage, ainsi que tous les collaborateurs de la direction qualité et de la direction technique.*

*Nous adressons également notre remerciement à notre encadreur **Mme. CHAHED AMINA** pour nous avoir orientées et conseillées tout au long de l'élaboration de notre mémoire, ainsi qu'aux membres de jury pour avoir bien voulu évaluer notre travail.*

Grand merci aussi à :

*La Responsable des relations extérieures et au Directeur des études qui ont été toujours là pour répondre à toutes nos préoccupations, ainsi qu'à tous le personnel de **L'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT***

*Mes camarades de l'ENSM en particulier **OUCHENE Saïd** qui nous a beaucoup aidées tout au long de ce travail*

Mes chers parents qui ont toujours été là pour me soutenir tout au long de mes années d'études, ainsi que mes sœurs et frères

Liste des abréviations

A.A.P : Avis d'attribution provisoire

A .A.O : Avis d'appel d'offre

A.M.T.M : Accompagnement pour la matérialisation et transfert d'un marché

B.O .M.O.P : Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public

C.R.A.F : Caution de restitution d'avance forfaitaire

C. B.E: Caution de bonne exécution

C.D.C : Cahier de charge

C.M.P : Code des marchés public

C.N.M : Commission nationale des marchés

D.G.D. : Décompte général définitif

D.A.O : Dossier d'appel d'offre

DQHSE : Direction qualité, hygiène, sécurité et environnement

D.G : Direction générale

D.T : Direction technique

D.R : Direction de réalisation

H.S.E : Hygiène, sécurité et environnement

M.O : Maitre d'ouvrage

M.E : Maitre d'œuvre

M.O.E : Maitre d'œuvre

O.D.S : Ordre de service

P.V : Procès verbal

P.V.R.P : Procès verbal de réception provisoire

P.V.R.D. : Procès verbal de réception définitive

R.M.Q : Responsable management qualité

R.A.I : Responsable d'audit interne

R.C.P : Responsabilité civile et professionnelle

S.M.Q : Système de management de la qualité

T.R.C : Tous risques chantiers

Liste Des Tableaux et Figures

Tableau N°1 : Enjeux et défis de la certification.....	9
Tableau N°2: Structure du système documentaire.....	13
Tableau N°3 : Fiche d'identité du processus technico-commercial.....	28
Tableau N°4 : Exemple d'AMDEC processus (ISO 9001:2000).....	40
Tableau N5° : La méthode de cotation des risques selon la méthode AMDEC.....	41
Tableau N°6 : AMDEC processus technico-commercial.....	43
Tableau N°7 : Table de la maturité du processus technico-commercial.....	46
Figure N°1 : Répartition par secteur d'activité.....	10
Figure N°2 : Sphère d'activité des entreprises certifiées.....	11
Figure N° 3: Le nombre d'effectif des entreprises certifiées.....	11
Figure N°4: Cartographie de processus du groupe ETRHB.....	24
Figure N °5:L'organigramme de la direction technico-commerciale.....	27
Figure°6 : Logigramme du processus technico-commercial.....	36
Figure N°7 : La matrice des risques liés au processus technico-commercial.....	42
Figure N°8 : La grille de notation des critères d'évaluation.....	51
Tableau N°8 : La table de maturité du processus technico-commercial.....	52
Tableau N°9 : La grille de maturité du processus technico-commercial.....	53
Figure N°9 : Matrice de maturité du processus technico-commercial.....	53

SOMMAIRE

Remerciement	I
Résumé	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures	IV
Listes des tableaux.....	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
Chapitre I : Présentation et contexte qualité du GROUPE ETRHB HADDAD	4
Section 1 : Présentation du GROUPE ETRHB HADDAD	4
Section 2 : Le système management de la qualité au sein du Groupe ETRHB HADDAD	7
Section3 : L’approche processus et la méthodologie de sa mise en place.....	17
Chapitre II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial.....	26
Section 1 : Présentation du processus technico-commercial.....	26
Section 2 : L’analyse du processus technico-commercial	38
Section 3 : L’évaluation du processus technico-commercial.....	44
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	58
BIBLIOGRAPHIE.....	59

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objet du présent mémoire est en premier lieu d'analyser le processus technico-commercial en identifiant les différents risques auxquels il est exposé, et de mettre en place des actions de prévention ou d'amélioration pour atténuer, voir maîtriser, la criticité des risques encourus.

En second lieu, il s'agira d'évaluer la maturité du processus à travers une grille de maturité et une grille d'évaluation de la performance du processus, ce qui va nous permettre de détecter les pistes d'améliorations qui vont se matérialiser par un plan d'action contribuant ainsi à l'amélioration continue du processus.

Le choix de notre thème est motivé par l'importance de l'amélioration continue qui est un des huit principes du management de la qualité pour un processus clé de l'entreprise à savoir le processus technico-commercial qui est sensé rechercher l'excellence dans ses pratiques afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Afin de mener à bien notre projet, nous avons souhaité profiter de l'expérience d'une entreprise qui fait face au triptyque : délais, cout et qualité. Le Groupe ETRHB HADDAD , activant dans le domaine du BTPH, ayant une expérience dans plusieurs types de projets et dont le système de management répond aux exigences de la norme ISO 9001, nous est paru un choix répondant à nos besoins.

La problématique à laquelle nous essaierons de répondre est la suivante :

Quels sont les risques auxquels le processus est exposé et quel est son niveau de maturité ?

Pour répondre à cette problématique nous avons retenu la démarche suivante :

Le premier chapitre est consacré à la présentation du Groupe, de son système qualité et de la méthodologie de mise en place de l'approche processus.

Dans le second chapitre nous avons commencé par présenter et décrire le processus puis effectué notre analyse des risques à l'aide de la méthode AMDEC suite à quoi nous avons pu proposer un plan d'actions.

Il s'en est suivi l'évaluation globale et une évaluation de la maturité donnant lieu a un plan d'actions.

En fin pour conclure nous présenterons une synthèse des résultats de notre application pratique, quelques enseignements que nous en avons tirés et quelques suggestions.

**CHAPITRE I : PRESENTATION ET
CONTEXTE QUALITE DU GROUPE
ETRHB HADDAD**

Section 1 : Présentation du GROUPE ETRHB HADDAD :

Entreprise de travaux routiers, hydrauliques et bâtiments société par action au capital social de 18 000 000 000 DA. Le Groupe ETRHB est passé, en l'espace d'une vingtaine d'années, d'une entreprise familiale à un opérateur majeur dans l'économie nationale en réalisant d'importantes infrastructures de base dans les secteurs des travaux publics, des transports et de l'hydraulique. Le Groupe est également présent, à travers ses filiales, dans les secteurs de l'habitat, des études et de la maîtrise d'œuvres, du tourisme, de la concession automobile et d'engins de chantiers, ainsi que dans la transformation et la commercialisation des bitumes. Ses efforts d'investissement, aussi bien en moyens humains que matériels nécessaires à l'amélioration de la qualité de ses prestations, lui permettent, aujourd'hui, de répondre à toutes les sollicitations venant des secteurs investis. L'ouverture du marché et la rude concurrence qui le caractérise, ainsi que l'exigence de plus en plus exprimée par les pouvoirs publics pour la réalisation de prestations de qualité, le poussent, chaque jour davantage, à la mise à niveau et au réajustement, sans cesse, de sa démarche managériale.

Son implication aux cotés de grandes compagnies étrangères représente, également, une opportunité pour l'acquisition du savoir faire nécessaire à l'amélioration de ses compétences, cela est possible grâce à la réalisation de quelques projets en allant en groupement. Au delà du succès de toutes les opérations menées à travers des groupements d'entreprises, dans la plupart des cas en tant que chef de file, le partenariat avec des sociétés de renommée mondiale constitue, indéniablement, une étape importante dans son parcours. C'est une expérience constamment renouvelée avec une multitude de partenaires de France, l'Italie, d'Espagne, du Portugal, de Turquie, du Canada, de Corée du Sud et de Chine. D'où sa présence remarquable, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique initié par les pouvoirs publics, à travers la réalisation de méga - projets constituant un plan de charge d'environ 200 Milliards de Dinars.

Avec un staff de 8000 collaborateurs, le Groupe ETRHB HADDAD compte bien saisir, aujourd'hui, toutes les opportunités d'investissement qu'offre le marché Algérien afin de bâtir un outil de réalisation au service du développement de l'Algérie et capable de rivaliser avec les leaders mondiaux dans le domaine de la construction.

1.1. Filiales du Groupe ETRHB HADDAD :

a. Bitume et Pétrole Haddad

Depuis sa mise en service en avril 2003, BPH, sise dans l'enceinte du port d'Alger, assure la commercialisation des produits suivants :

1. Bitume pure: 40/50-80/100-60/70.
2. Cut back 0/1
3. Cut back 150/250
4. Cut back 400/600
5. Emulsion pour épandage 65%
6. Emulsion pour enrobage 60%

Avec deux parcs de stockage d'une capacité globale de 12000 tonnes, BPH assure un approvisionnement régulier du marché national.

Depuis Décembre 2006, le **Groupe ETRHB** a racheté l'EPE/ ELIROWA, sise à l'intérieur du port d'Alger, spécialisée dans le stockage et la distribution des liants routiers. Cette nouvelle entité, qui emploie un staff de 70 employés et ayant une capacité de stockage de 10 000 tonnes, vient renforcer la présence du groupe sur le marché de la distribution des bitumes et dérivés, à travers l'augmentation de ses parts de marché qui le consacrent, désormais, deuxième opérateur après la compagnie nationale NAFTAL.

b. BERHTO – SPA – Filiale Etudes et Maîtrise d'œuvres

Crée en 1979, et après maintes restructurations, cette structure d'études et de maîtrise d'œuvre dans les domaines de l'habitat, de l'hydraulique et des travaux publics a été rachetée, en décembre 2002, par le **Groupe ETRHB-HADDAD**.

Avec un capital expérience de presque 30 années d'exercice, ainsi que les moyens techniques performants dont il s'est doté, le BERHTO s'impose, aujourd'hui, comme une véritable structure de maîtrise d'œuvres, grâce à des collaborateurs hautement qualifiés.

Son portefeuille client, qui ne cesse de s'élargir à tous les secteurs d'activité, témoigne bien de la nouvelle dynamique imprégnée à cette structure et de toute la confiance placée

CHAPITRE I : Présentation et contexte qualité du GROUPE ETRHB HADDAD

en elle. Cette nouvelle dynamique s'est soldée par l'implantation du Système Management de la Qualité, à travers la certification de Système de Management aux normes ISO 9001/2000, depuis Juillet 2007.

Concernant le suivi, le contrôle et les études d'exécution des projets réalisés par le Groupe, ils sont assurés, aussi bien par le bureau d'études que par le laboratoire, sis au niveau de la Direction Générale.

Les deux structures sont dotées de tous les moyens humains et matériels qui leur garantissent la fiabilité de leurs conceptions, suivis et analyses.

c. Housing Construction Haddad –SPA - Filiale promotion immobilière

A la faveur de l'essor considérable que connaît le secteur de l'habitat, grâce aux nouvelles dispositions mises en place par les pouvoirs publics algériens, le **Groupe ETRHB HADDAD** s'est lancé, à travers sa filiale Housing Construction, dans de grands projets de promotion immobilière :

- Projet de réalisation de 250 logements avec structures d'accompagnement à Bordj El Bahri dans la banlieue Est Alger
- Projet de 100 logements Sociaux- Participatifs à la Nouvelle ville de Constantine
- Projet de 150 logements promotionnels collectifs à la Nouvelle ville de Constantine
- Projet de 50 logements promotionnels individuels à la Nouvelle ville de Constantine

d. Société Algérienne des Véhicules, Engins et Maintenance - SAVEM – SPA

Filiale mise en place depuis Mars 2006 pour assurer la distribution exclusive et le service après – vente des :

- Des engins travaux publics du constructeur Sud-Coréen DOOSAN.
- Des pompes à béton, des Brises roche et des attaches rapides du fabricant Sud-Coréen HANWOO.

e. Filiale tourisme et hôtellerie

Le Groupe ETRHB HADDAD est présent dans le secteur touristique à travers ses structures hôtelières LE MARIN et le MARIN BIS sis dans la station balnéaire d’Azeffoun, située à 160 km à l’Est d’Alger.

Dans le cadre de ses projections d’investissement dans ce secteur prometteur, le Groupe ETRHB HADDAD est sur le point de concrétiser deux grands projets de villages touristiques d’excellence, à Tipaza et Azeffoun, en partenariat avec un major mondial dans le domaine.

Section 2: Le système management de la qualité au sein du Groupe ETRHB HADDAD

2.1. Les objectifs et avantages du SMQ pour le Groupe :

Le groupe ETRHB HADDAD, a inscrit dans le cadre de sa stratégie 2011- 2013, un Important programme de développement, en vue de renforcer ses capacités de réalisation, Et élargir son champ d'intervention dans le domaine du BTPH.

Dans ce cadre, le **SMQ ISO9001/2008 certifié** pour les études, travaux routiers et autoroutiers, sera par extension, élargi aux autres activités à savoir :

- Travaux hydrauliques
- Transports
- Travaux maritimes
- Usines et carrières
- Ecole génie mécanique.

Dans ce contexte général Avant de mettre en place le système un état des lieux globale a été effectué par l'accompagnateur MDI consulting sollicité par le Groupe ETRHB pour l'accompagner dans l'implantation du SMQ.

Le SMQ est un outil de management pour améliorer l'organisation, le fonctionnement et les performances de la Société

Les cadres supérieurs et opérationnels sont de véritables acteurs de la performance de l'entreprise au travers de la performance des processus qu'ils animent.

Le Groupe ETRHB HADDAD a mis en place le système de management de la qualité suite à une décision stratégique de la direction .la mise en place de ce système permet à l'entreprise :

- ❖ D'accroître la satisfaction de ses clients ;
- ❖ De mieux analyser les exigences de ses clients ;
- ❖ A définir les processus clé pour la réalisation d'un produit conforme aux exigences, client, réglementaires, légales et celles de la norme ;
- ❖ De fournir un cadre pour l'amélioration continue de la performance de l'organisation ;

2.2. La certification :

La certification de l'entreprise selon le référentiel ISO 9001 VERSION 2008 faite par l'organisme certificateur VINCOTTE vise les points suivants :

- ❖ La valorisation de l'image de marque de l'activité de BTPH ;
- ❖ Avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux dans le secteur d'activité ;
- ❖ Obtenir la confiance des clients, les fidéliser et attirer des clients potentiels
- ❖ Mieux vendre en donnant aux clients des informations sur les pratiques et fonctions garanties par un organisme neutre ;

2.3. Les enjeux et défis de la démarche qualité pour une entreprise algérienne :

La mise en place d'une démarche qualité au sein d'une entreprise algérienne a pour enjeux ceux exposés dans le tableau ci après

Tableau N°1 : Enjeux et défis de la certification

1	Assurer le respect des attentes clients : délais, conformité
2	Améliorer l'organisation et la cohérence des activités
3	Clarifier les responsabilités de chacun
4	Assurer que le personnel a pris conscience de son impact sur la qualité du produit/service
5	Faire la chasse aux coûts de non-qualité (gaspillage, rebuts, ...)
6	Faire connaître l'entreprise
7	Développer l'image de marque
8	Formaliser les pratiques pour pérenniser les méthodes
9	Développer les savoir-faire
10	Obtenir une reconnaissance tierce partie
11	Améliorer la compétitivité : <i>la certification ISO 9001, démarche volontaire, offrira à la société un avantage évident pour pénétrer de nouveaux marchés</i>
12	Faciliter les exportations des produits et services (L'ISO est mondialement reconnue)

13	Limiter les audits clients
14	Se conformer à l'exigence d'un client
15	Améliorer les performances

SOURCE : Support sensibilisation au SMQ ETRHB

2.4. Quelques statistiques :

Une étude d'impact auprès des entreprises algériennes certifiées permettant de mesurer les effets des démarches de certification engagées par nos entreprises algériennes, afin de confirmer le bien fondé des actions d'encouragement par l'Etat, a été réalisée par le Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement.

Donc, ca consiste à faire renseigner un questionnaire portant sur : l'entreprise, la démarche qualité, le processus de certification et l'impact de la démarche certification sur les performances de l'entreprise a été transmis aux dites entreprises.

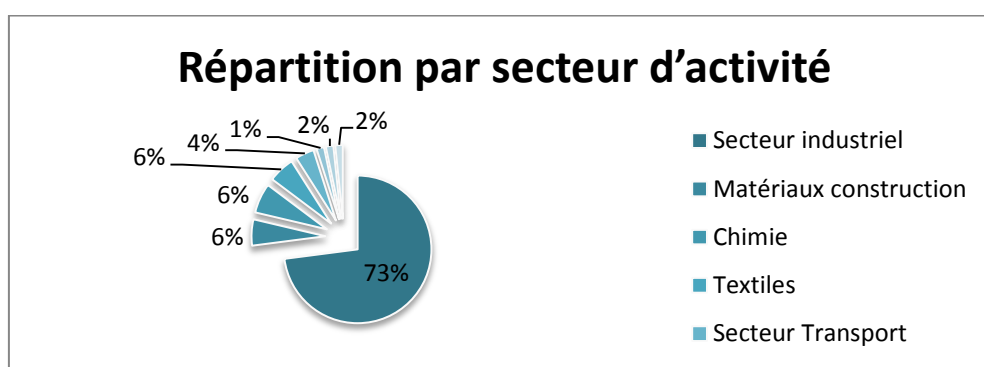
Les résultats portent sur un taux de réponse de 70 % des entreprises sollicitées.

Les graphiques et statistiques suivants représentent quelques résultats de l'étude :

2.4.1. Les statistiques relatives aux entreprises

- Répartition par secteur d'activité

Figure N°1 : Répartition par secteur d'activité



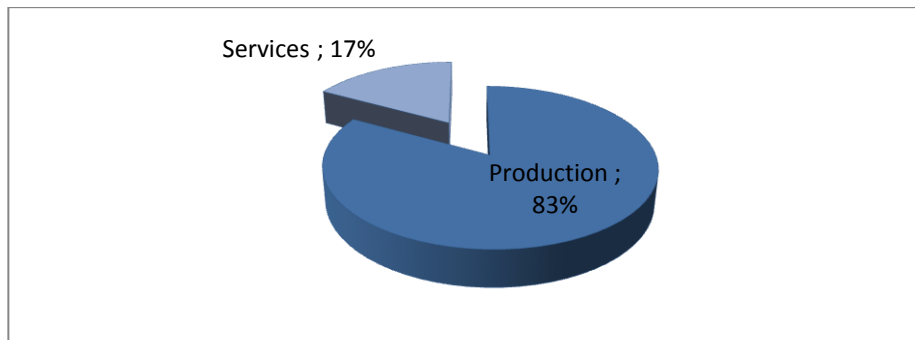
Source¹ : Élaboré par nous même

¹Support sensibilisation au SMQ ETRHB - MDI

D'après cette figure on peut constater que le secteur qui a beaucoup plus la démarche qualité est le secteur industriel.

- Sphère d'activité :

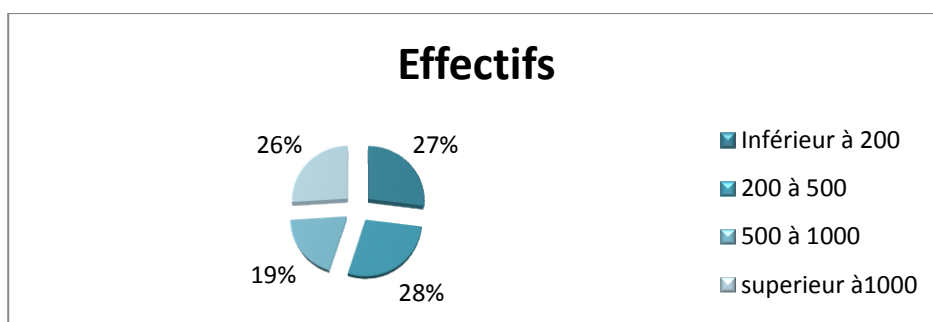
Figure N°2 : Sphère d'activité des entreprises certifiées



Source² : Élaboré par nous même

- Les entreprises de production adoptent la démarche qualité plus que les entreprises de service.

Figure N°3 : Le nombre d'effectif des entreprises certifiées



Source : Élaboré par nous même

Le nombre d'effectif n'est pas un critère déterminant de la démarche de certification.

2.4.2. Données relatives à la démarche qualité

- Causes de l'adoption de la démarche :
 - ✓ A la demande des clients **11%**

²Support sensibilisation au SMQ ETRHB - MDI

- ✓ Pour améliorer le fonctionnement **9%**
- ✓ Pour bénéficier des aides de l'état **80%**

- Répartition des RMQ selon le genre :
 - ✓ RMQ / Homme : **78%**
 - ✓ RMQ/ Femme : **22%**

2.4.3. Données relatives aux impacts des démarches de certification

- **Opinions des entreprises sur l'impact de la certification :**
 - ✓ **98 %** à un impact positif
 - ✓ **2%** n'a pas d'impact positif
- **Impact sur les activités commerciale et achats :**
 - **95%** le chiffre d'affaires a augmenté
 - **97%** plus grande rigueur dans le choix des fournisseurs
 - **79%** satisfaction des exigences sur la qualité des produits achetés
- Impact sur le nombre de clients et les réclamations après la certification :
 - **97%** dont le nombre de clients a augmenté après la certification
 - **3%** dont le nombre de clients a diminué après la certification
- Pour ce qui est des réclamations clients :
 - **91%** diminution des réclamations clients
 - **9%** augmentation des réclamations clients

2.5. Impact sur le plan technique et managérial signalés par les entreprises certifiées :

- Formalisation du savoir faire
- Suivi plus rigoureux des activités
- Meilleure communication interne
- Plus grande transparence dans la gestion
- Prise de conscience du personnel sur les enjeux de la qualité

- Amélioration de l'environnement de travail
- Diminution des non conformités
- Plus grande qualité des produits fabriqués

2.6. Schématisation du système documentaire du GROUPE :

Tableau°2 : Structure du système documentaire

Manuel qualité	Politique, Objectifs, Ressources, Organisation, planification
Processus et procédures	Pilotage des activités, amélioration
Enregistrements	Preuves tangibles

Source : Manuel qualité ETRHB

2.7. Les processus externalisés :

La norme ISO 9001 version 2000 demande que l'organisme assure la maîtrise Des processus qu'il a externalisé, s'ils ont une influence sur la conformité du produit. la liste des processus de l'organisme doit donc prendre en compte ces processus externalisés, qui restent de la responsabilité de l'organisme. Cette exigence de la norme fait partie de celles pour lesquelles plusieurs interprétations sont possibles. La question est de savoir quelles sont les activités Sous-traitées qui n'ont pas d'influence sur la conformité du produit. Certains pour ne pas trop se poser de questions, diront que toute activité contribue à la satisfaction du client et doit par conséquent être considérée Comme contribuant à la conformité du produit. Ce serait le cas par exemple pour le transport du produit si ce transport est sous-traité, ou encore la reprographie ou

l'édition des documents (mode d'emploi par exemple) devant accompagner le produit. Il faut alors donner un sens particulier à la maîtrise de ces processus car il est difficilement envisageable d'en assurer la maîtrise en utilisant les mêmes méthodes et les mêmes moyens que pour un processus propre à l'organisme. Adopter cette position maximaliste, c'est mettre en place un système particulièrement compliqué et lourd qui, à coup sûr, sera critiquable et qui aura du mal à être accepté par les fournisseurs.

Exigence de la norme ou pas, un organisme a tout intérêt à garder la maîtrise des processus dont le (ou les) résultat(s) constitue(nt) un élément essentiel du produit à fournir au client final. Le tout est donc de déterminer ce qui est, du point de vue de l'organisme, essentiel. Il appartient à la direction de définir les Critères qui permettront de faire un choix objectif.

Pour ce qui est du Groupe ETRHB il sous traite des activités quand il y a des conditions d'éligibilités émises par le maitre d'ouvrage dans son cahier de charge, ou des qualifications que ne possède pas le groupe on fait appel à un sous-traitant d'une part .D'autre part quand l'entreprise fait face à une contrainte de temps elle peut sous traiter afin de respecter les délais comme prévu dans le contrat .Les deux autres cas l'entreprise ou l'entreprise peut sous traiter sont quand on possède pas le savoir faire car on a jamais réalisé un projet similaire on fait appel à un sous-traitant pour la réalisation de la partie sur laquelle on a pas la maitrise du savoir faire sans oublier que c'est une occasion pour le personnel du Groupe pour apprendre des concurrents. Afin de maximiser son profit l'entreprise peut sous traiter une activité qu'elle peut réaliser elle même car elle juge que la sous traiter lui reviendra moins cher. Dans le but d'assurer la conformité de son produit final à savoir le projet l'entreprise émet un cahier de charge type auquel souscrivent les sous traitants, c'est un moyen de vérifier le respect de ses exigences.

Section 3 : Présentation de la direction qualité hygiène sécurité et environnement du Groupe ETRHB HADDAD :

Cette direction est désormais le cœur de la qualité du Groupe le représentant de la direction générale et qui assure la conformité du système de management et assurer son adéquation avec les objectifs et les axes stratégiques de l'entreprise, cela est possible grâce aux responsables management qualité qui sont désignés au sein de chaque processus, et des correspondants qualité qui sont chargés de remonter les informations relatives au SMQ au niveau des projets et le traitement des non conformités quand elles en ont lieu .

3.1. Mission du Directeur management de la qualité hygiène, sécurité et environnement du Groupe :

Le Directeur management de la qualité est nommé par décision du Président Directeur Général, à ce titre :

- Il assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité soient : Établis, mis en œuvre et entretenus.
- Il rend compte à la Direction Générale du fonctionnement du système de management de et de tout besoin d'amélioration (par notes internes, rapports d'audits, rapports de revues de direction, tableau de bord qualité)
- Il assure que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'ETRHB est Encouragée.

3.2. Mission du pilote processus :³

Le pilote processus est désigné par Monsieur le Président Directeur Général, les principales missions du pilote du processus désigné par la direction générale :

- ❖ Traiter les disfonctionnement du processus ;
- ❖ Traiter les réclamations clients ;
- ❖ S'assurer de l'efficacité du processus ;
- ❖ Engager les actions correctives ;
- ❖ Identifier les opportunités d'amélioration ;

³Support sensibilisation au SMQ ETRHB - MDI

- ❖ A s'assurer de l'adaptation du processus aux évolutions de l'environnement
- ❖ Mise en œuvre des plans d'actions et d'améliorations ;
- ❖ organiser périodiquement des revues de processus pour garantir la satisfaction des clients de l'ETRHB ;
- ❖ Mesurer les objectives qualités et évaluer l'efficacité du processus ;
- ❖ Préparer les éléments d'entrée de la revue de direction du SMQ ;
- ❖ Assurer la mise à jour des documents du SMQ ;
- ❖ Assurer l'interface avec la Direction Management de la Qualité ;
- ❖ Analyser les données du processus ;
- ❖ Evaluer les compétences ;
- ❖ Rendre compte des résultats obtenus à la direction

3.3. Les rôles et missions des responsables management qualité :

Désigné par le pilote processus ou le directeur qualité, il rend compte à la direction qualité de :

- ❖ Il assure la pertinence des documents qualité au niveau de son processus
- ❖ Assure que le SMQ est établi, mis en œuvre et entretenu.
- ❖ Joue le rôle d'animateur, coordinateur et catalyseur de toutes les activités liées au SMQ du processus
- ❖ Il assure la performance du processus
- ❖ Il détecte les besoins d'amélioration
- ❖ Assurer que la sensibilisation aux exigences des clients est encouragée

3.4. Les rôles et missions des correspondants SMQ :

- ❖ assiste le RMQ sur sites et il traite les non-conformités au niveau des projets ;
- ❖ Assiste le RMQ dans sa mission au niveau du site ;
- ❖ Participe aux réunions de coordination relative au SMQ au niveau de la Direction ou du Site ;
- ❖ Rend compte régulièrement au RMQ sur le SMQ ;

Section 4 : L'approche processus et la méthodologie de sa mise en place :

Pour faire face à l'évolution de l'environnement économique (concurrence, exigences des clients, réglementations, nouvelles technologies, nouveaux produits), les entreprises doivent pour survivre, accroître leurs performances à travers la mise de cette démarche.

4.1. Définition de l'approche processus :⁴

L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés « approche processus »

4.2. Enjeux de l'approche processus :⁵

L'approche processus a pour finalité de :

- Répondre aux besoins et attentes des clients,
- Donner un sens au travail des personnes pour améliorer
- l'efficacité et l'efficience des processus
- Déterminer leurs missions et leurs contributions dans
- l'obtention de la satisfaction des clients
- Optimiser l'obtention des résultats (FDX50-176/ 2005).

4.3. Exigences et impact :

L'approche processus nécessite :

- L'engagement et l'implication de la Direction
- La disponibilité des ressources et des
- Compétences nécessaires
- Le choix d'une période propice favorable à la mise en place
- Les adaptations des modes d'organisation auxquels il est important de préparer les acteurs concernés.

⁴FD X 50 176 – Management des processus - V2000.

⁵Formation en management des processus ETRHB – MDI consulting

4.4. Pourquoi l'approche processus?

- L'approche processus permet des gains significatifs en termes de performances des produits, de délais, et de coûts parce qu'elle est fondée sur:
 - La priorité donnée à la valeur ajoutée,
 - La détection, la correction et la prévention des dysfonctionnements
 - L'utilisation optimale des ressources. (FDX50-176/ 2005)

4.5. Quels avantages offre une démarche de Management par processus ?

- Formalise ses procédures, ses modes opératoires,
- Fait de l'amélioration continue un principe de fonctionnement,
- Entre dans une démarche améliorant le professionnalisme,
- Limite les problèmes liés aux interfaces,
- Améliore sa réactivité dans le traitement des anomalies,
- Permet à tous de se situer au sein de l'entreprise et de mieux
- Appréhender les finalités de ses activités.

4.6. Mise en œuvre de l'approche processus : l'approche processus se met en en deux étapes :

1. Une phase de lancement, de conception et de première application
2. Une phase d'application récurrente

Sachant que manager le système de processus est le rôle de la Direction, manager les processus est le rôle des pilotes de processus

4.7. Définition d'un processus :

Un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 9000V2005) .Il est toujours orienté vers un

En mettant en œuvre une telle démarche, l'entreprise :

- intègre les besoins de ses clients,

- optimise et diminue ses coûts de fonctionnement,
- améliore sa productivité interne, pilote de bout en bout selon une véritable stratégie

4.8. Typologie des Processus

Il n'existe pas de typologie unique des processus de l'organisme. Pour faciliter l'identification, il est important de les classer en 3 grandes catégories :

- ❖ Processus de réalisation.
- ❖ Processus de support.
- ❖ Processus de direction.

Donc, il s'agira de détecter les processus clés de l'entreprise, il faut retenir les plus importants selon les impacts suivants :

- ❖ Atteinte des objectifs stratégiques de la direction,
- ❖ Contribution au chiffre d'affaires,
- ❖ Satisfaction du client et des autres parties intéressées
- ❖ Performance durable de l'organisme,
- ❖ Maîtrise des risques et des opportunités

Pour chacun de ces processus il va falloir :

- ❖ Déterminer son début et sa fin
- ❖ Lui affecter une dénomination précise
- ❖ Identifier les données d'entrées et de sorties
- ❖ Identifier le(s) client(s) et le(s) fournisseur(s) (identifier les processus qui lui sont amont et aval)
- ❖ Identifier les contraintes externes

4.9. Maîtrise des processus :

Un indicateur qualité : « une information choisie, associée à un phénomène destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs qualité »

On distingue 4 catégories d'indicateurs qui sont :

- **Les indicateurs d'activité :** Ils renseignent sur les volumes réalisés, les volumes consommés et l'activité générée.
- **Les indicateurs de résultat :** Ils renseignent sur l'atteinte des objectifs. Un indicateur de performance mesure la réussite d'un ou plusieurs éléments clés du plan stratégique. Cette mesure peut être globale ou par processus : conformité des résultats obtenus
- **Les indicateurs de perception :** Ils renseignent sur la perception qu'ont les clients et les autres parties prenantes du processus tel que : le respect des délais, taux de fréquence d'accidents.
- **Les indicateurs internes du processus :** ils renseignent sur la perception qu'ont les clients et les autres parties prenantes du processus. Sachant que les indicateurs de mesure d'un processus se retrouvent dans le tableau de Bord qualité.

4.10. L'amélioration des processus : Les outils d'amélioration des processus sont :

a. La revue de processus : elle permet de :

- Garantir en permanence la satisfaction des besoins et attentes du client du processus
- Identifier toute dérive du processus et définir d'éventuelles actions correctives
- Identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus
- Mesurer la maturité du processus et comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé
- Revoir le processus
- Revoir l'objectif
- Revoir les indicateurs
- Allouer les ressources
- d'améliorer le fonctionnement
- La présentation des objectifs du processus (fixés en revue de direction)
- Le suivi de la réalisation des actions décidées lors des précédentes revues
- L'examen des résultats observés sur le processus ;
 - Indicateurs de la performance du processus;

- Indicateurs sur le produit du processus;
 - Mesures relatives à l'utilisation des ressources
 - Remontées terrains;
 - Réclamations clients;
 - Audits qualité...
- L'examen des évolutions en cours ou prévisibles du processus et /ou de son environnement ;
 - Evolution des exigences spécifiées
 - Résultats des études d'écoute client
 - Evolution du processus en interface
 - L'analyse de l'ensemble de ces données, prenant en compte les objectifs du processus et des critères d'acceptation du produit, ainsi que l'efficacité des actions en cours;
 - La revue de l'ensemble des caractéristiques du processus, dans le but de vérifier qu'ils permettent bien d'en assurer la maîtrise
 - La détermination, si nécessaire, des actions correctives ou d'amélioration à entreprendre.
 - **Les résultats de la revue du processus :** la revue de processus permet d'aboutir aux résultats suivants :
 - Une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus
 - Un plan d'actions correctives et ou d'amélioration relatives au fonctionnement du processus;
 - La proposition éventuelle à la direction d'évolutions des objectifs du processus;
 - L'identification et la proposition d'actions d'amélioration du système.

Une revue de processus est menée annuellement pour le processus technico-commercial du Groupe ETRHB d'après la revue de processus de la fin d'exercice de l'année 2012 que nous avons pu examiner 5 points essentiels sont examinés lors de la revue à savoir :

1. Les actions décidées précédemment ;
2. Les propositions faites à la direction générale ;
3. Indicateur de performance du processus ;
4. Résultat d'écoute client ;

5. Améliorations ;

- Pour chaque point sont associées 5 éléments :
 - Commentaire ;
 - Action ;
 - Responsable ;
 - Délai ;
 - Suivi de la mise en œuvre ;

- Les éléments d'entrée de la revue de processus sont :
 - Les résultats d'audit
 - Les résultats d'enquête satisfaction clients
 - Les actions issues de la revue précédente
 - Les objectifs et indicateurs du processus

c. La revue de direction :⁶

Instant privilégié de la vie de l'entreprise, la revue de direction est une Introspection préparée et conduite avec détermination, sans complaisance et sans préjugés.

Les évaluations et les décisions prises au cours de cette revue renouvellent l'engagement de la direction, et orientent la politique qualité en fonction des résultats et de l'analyse conjoncturelle.

- **La revue de direction doit permettre de :**
 - D'identifier les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
 - De mettre en place des actions d'amélioration
 - Evaluer l'efficacité des actions mise en œuvre

Pourquoi une revue de direction ?

Il est logique de consacrer, régulièrement et au plus haut niveau, des temps d'évaluation et de réflexion sur les orientations choisies. L'évaluation concerne principalement l'efficacité de la stratégie, l'adéquation des moyens, la capacité des forces vives de l'organisme à

⁶Support sensibilisation au SMQ ETRHB - MDI

relever les défis de l'environnement professionnel. Les réflexions peuvent conduire à changer de cap, de politique ou à décider d'investir pour développer, voire à abandonner certains projets.

d. Audit de processus :

C'est un examen méthodique du processus pour:

1. Identifier les écarts par rapport au référentiel ;
2. Evaluer l'intégration des processus par l'organisation ;
3. Mesurer l'efficacité des processus ;
4. Identifier les améliorations du processus.

Les résultats de l'audit sont présentés en terme d'écarts non-conformités ou remarques par rapport à un référentiel choisi.

Au niveau du Groupe ETRHB une procédure d'audit interne définit les modalités de planification, d'organisation, de conduite des audits internes et d'exploitation de leurs résultats. Elle fixe par ailleurs les responsabilités quant à la planification, l'exécution des audits et la conservation des enregistrements y afférents.

Elle a pour but de s'assurer que le SMQ est conforme aux exigences, mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Réalisation d'un audit interne pour le processus technico-commercial :

Dans le cadre de l'extension du périmètre de la certification du système de management de la qualité vers les autres processus restants du GROUPE ETRHB à savoir :

- Le processus Hydraulique
- Le processus Maritime
- Le processus Transport
- Le processus Usines et Carrières
- Le processus Energie
- L'école génie mécanique

L'entreprise a vu l'utilité de réaliser un audit à blanc interne dans le but d'évaluer la conformité et efficacité de mise en œuvre du SMQ dans le périmètre déjà certifié dont le processus technico-commercial fait partie.

L'audit interne a eu lieu le 28/04/2013 à 14h il a porté sur :

- La mesure de la satisfaction client
- La Revue des exigences relatives au produit.
- La Communication avec les clients

L'audit a été réalisé par une équipe d'audit composée de :

- Responsable d'audit (consultante externe)
- Responsable d'audit interne
- Membre observateur (nous même)

Les audités sont : Le pilote processus qui est le directeur technique et l'ensemble de ses collaborateurs. Dans la globalité le processus est jugé bon hormis quelques écarts concernant la formulation des objectifs et la description des activités.

➤ **Pilotage du programme d'amélioration**

- ❖ Analyse de l'existant.
- ❖ Définition des objectifs.
- ❖ Élaboration du programme.
- ❖ Diffusion.
- ❖ Actions d'amélioration.
- ❖ Suivi du programme.
- ❖ Mesure et indicateurs.
- ❖ Actualisation du programme

➤ **Les clés d'une action d'amélioration :**

Finalité : Satisfaction des besoins exprimés et implicites du client.

Principe : Prévenir plutôt que corriger.

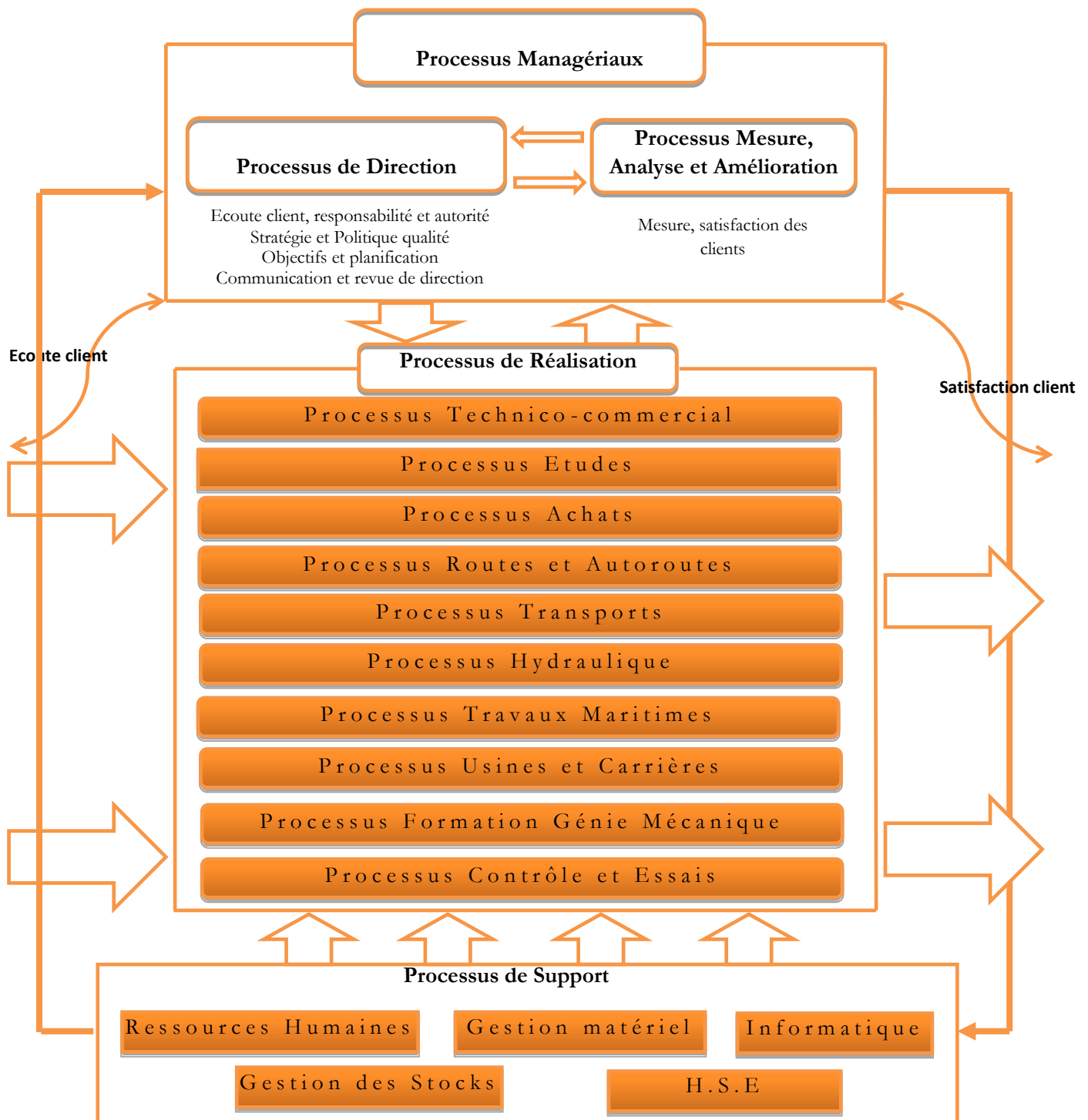
But : Zéro défaut par rapport au besoin.

Mesure : Le coût de la non-qualité.

Conditions : La participation de chacun.

Système : La maîtrise des processus.

Figure N°4 : Cartographie de processus du groupe ETRHB



Source : Rapport état des lieux qualité ETRHB 2012

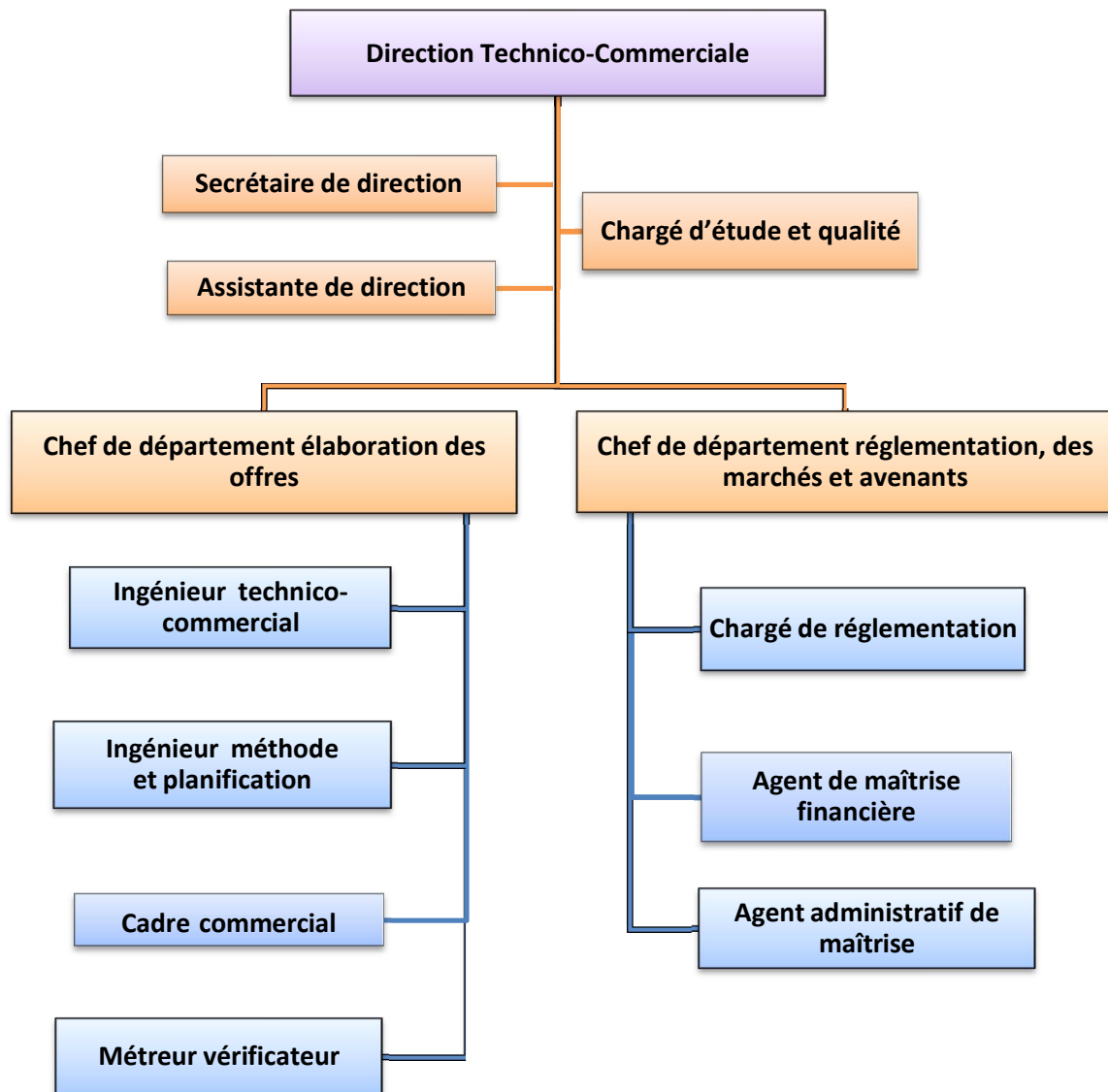
**CHAPITRE II : ANALYSE ET
EVALUATION DU PROCESSUS
TECHNICO-COMMERCIAL**

Section 1 : Présentation du processus technico-commercial

1.1. La finalité du processus dans le GROUPE ETRHB :

La direction technique accompagne la direction générale du Groupe dans la gestion de ses opérations .en plus de sa mission d'assurer un plan de charge pour garantir la pérennité de l'entreprise et ,par là même ;le maintien de ses emplois qui se chiffrent par milliers ,au grand bonheur des familles algériennes ,elle participe pleinement aux orientations stratégiques du Groupe, notamment dans le choix des partenaires étrangers et des grands projets d'investissements publics programmés dans le cadre des plans de développement mis en œuvre par l'Etat. Outre la conquête de nouvelles parts de marchés pour doter l'entreprise d'un plan de charge à la hauteur des objectifs que se fixe la direction Générale ;objectifs tournés essentiellement vers les grands projets de développement national pour lesquels l'entreprise a investis dans des moyens en rapport ,la direction technique a aussi la responsabilité des opérations d'achat d'équipements et autres matériels incorporables qui leurs sont destinés. Il s'agit d'une tâche assez délicate en raison de la particularité de ces besoins qui sont non seulement couteux, mais qui sont liés aussi et surtout à des études particulières, à l'exemple des conduites en acier de très gros diamètres, dont la nuance et l'épaisseur en dépendent .Des besoins fabriqués à la commande et dont il y a lieu de prévoir, les délais de fabrication pour ne pas retarder nos projets .Cela demande, bien entendu, une maîtrise parfaite des projets qui nous sont confiés et un savoir-faire particulier qui nous permet de travailler avec nos fournisseurs et nos partenaires qui sont, chacun dans sa filière, des références à l'échelle mondiale, à l'image de RAZEL et Alstom (France).

FIGURE N °5 : L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION TECHNICO-COMMERCIALE



Source : La direction technico-commerciale du Groupe ETRHB

Les caractéristiques du processus technico-commercial sont décrites dans la fiche d'identité du processus ci-dessous

TABLEAU N°3 : FICHE D'IDENTITE DU PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL

RUBRIQUES	DONNEES
Finalité du processus :	❖ Augmenter le carnet de commandes de l'entreprise
Pilote du processus	❖ Directeur Général Chargé du Technique
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amont : Client, Direction Générale (orientations), structures internes ❖ Aval : Structures de réalisations, client
Données d'entrée :	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avis d'appel d'offres (BOMOP& quotidiens) ❖ Consultations ❖ Cahier de charges ❖ Réglementation ❖ Orientations de la Direction Générale ❖ Avis d'attribution provisoire
Données de sorties	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Offres techniques et financières ❖ Marchés +ODS ❖ Fiche navette pour transfert de dossier ❖ Avenants ❖ P.V de réception provisoire et définitive ❖ Fiche technique et signalétique ❖ Attestation de bonne exécution ❖ Revue de processus ❖ Rapport d'analyse des résultats de l'enquête satisfaction client
Maitrise du processus	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Objectifs : augmenter le plan de charge de l'entreprise ❖ Indicateurs : montant global des offres retenues durant l'exercice considéré par rapport à celui de l'exercice écoulé
Surveillance du processus	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Audit ❖ Revue de processus ❖ Rapport d'activité ❖ Indicateurs de suivi

Source : élaboré par nous même

La rédaction de cette fiche se fait par le Directeur Général Chargé du technique, la vérification se fait par le Responsable Management Qualité, l'approbation se fait par Président Directeur Général.

1.2. QUELQUES EXEMPLES DE FICHES DE POSTE DU PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL :

❖ La fiche de poste du Chef de département réglementation, marché et avenants :

1. Identification du poste de travail :

- Intitulé : Chef de département réglementation et marchés
- Structure : Direction générale chargée du technique
- Filière : Technique

2. Mission générale :

Sous l'autorité du directeur général chargé du technique, il ou elle a pour charge de mettre au point toute la partie technique des offres de soumission ainsi que l'élaboration des marchés et avenants conclus avec les clients du Groupe et ses sous traitants.

3. Position organique :

- Poste hiérarchique direct : Directeur général chargé du technique
- Postes subordonnés : Agents administratifs et financiers

4. Taches et attributions :

- Participe aux revues des cahiers de charge
- Détermine, avec les autres cadres de la direction et sous l'autorité du directeur, les exigences du client ;
- Veille à l'application et au respect de la réglementation dans l'élaboration des offres ;
- Prépare et suit le dossier de soumission jusqu'à la fermeture de l'offre ;
- Met en place tous les documents administratifs et techniques ;
- Elabore et suit les marchés attribués par les maitres d'ouvrage ;
- Elabore et suit les avenants ;
- Elabore les contrats de sous-traitance ;

- Prépare les dossiers de recours à déposer auprès de la commission nationale des marchés ;
- Participe au plan de charge de l'entreprise ;
- Prépare les dossiers de remboursement des frais de douanes

5. Responsabilité professionnelle :

- Responsabilité matérielle et immatérielle : faire respecter le règlement.
- Incidence qualité : Maitrise des procédures qualité
- Incidence sécurité: /

6. Relations professionnelles :

- Hiérarchiques : Président Directeur Général
- Fonctionnelle :
 - Internes : Cadres
 - Externes : Partenaires de groupement, bureaux d'études et laboratoires, fournisseurs.....
 - Extra structures : Avec les unités opérationnelles, les unités de soutien à la production et l'administration dans son ensemble.

7. Pré-requis pour l'accès au poste :

- Formation de base : Ingénieur d'Etat
- Formation complémentaire : 2ème cycle en travaux maritimes (modèle réduit mathématiques et physiques)
- Expériences professionnelles : minimum vingt ans
- Aptitudes physiques et psychosensorielles:/

8. Compétences professionnelles exigées :

- **Savoir** : Maitrise de l'outil informatique
- **Savoir faire** : Sens de commandement
- **Savoir être** : Sens de communication

❖ La fiche de poste du chef de département élaboration des offres :

1. Identification du poste de travail :

- **Intitulé** : Chef de département élaboration des offres ;
- **Structure** : Direction générale chargée du technique ;
- **Filière** : Technique ;

2. Mission générale : Chargé d'élaboration et de suivre les soumissions

3. Position organique :

- **Poste hiérarchique direct** : Directeur général chargé du technique
- **Postes subordonnés** : Ingénieurs chargés de l'élaboration des offres, métreurs, agents administratif, cadre commercial

4. TACHES ET ATTRIBUTION :

- Revue du cahier de charge
- Participe au choix du partenaire
- Elaboration des documents de l'offre technique, tels que :
 - Prévision en ressources personnelles Mémoire technique
 - Les délais de réalisation avec un planning des travaux
 - Plan hygiène et sécurité
 - Schéma directeur qualité
 - Organigramme des travaux
 - Veille aux visites des sites
 - et matérielles à dégager pour le projet
- Elaboration des documents de l'offre financière, tels que :
 - Bordereaux des prix unitaires
 - Devis quantitatif et estimatif
 - Sous détails des prix
 - Calcul des taxes et impôts
- Veille et contrôle la préparation des documents administratifs et à la présentation de l'offre
- Répondre à toutes autres exigences du client
- Participer à l'élaboration des contrats partie financière

- Levée des réserves émises par le maître d'ouvrage et la CNM (partie financière)
- Intervention sur des problèmes techniques liés aux cahiers des charges
- Elaborer la formule de révision et actualisation des prix

5. Responsabilité professionnelle :

- **Responsabilité matérielle et immatérielle:**
- **Incidence qualité :**
Ce poste est en relation directe avec le client et nécessite de répondre à toutes les exigences client.
- **Incidence sécurité :** Pour les visites des sites, il faut prendre les précautions nécessaires.

6. Relations professionnelles :

- **Hiéarchiques :** Le contenu de la relation avec le supérieur direct est :
Exécution des ordres, demander conseil, discuter le programme de travail, fournir des informations tels que : les décisions et les orientations de la direction générale ,partenariat ,sous-traitance, fournisseurs, coefficient de règlement ...
- **Fonctionnelles :**
 - **Internes :** Le personnel de la direction
 - **Extra structure :** Direction matériels, direction des études, direction des ressources, direction des finances et comptabilité, les différentes directions de réalisation
 - **Externes :** Fournisseurs, sous-traitants, partenaires et clients

7. Pré-requis pour l'accès au poste :

- **Formation de base :** Ingénieur en génie civil
- **Formation complémentaire :** Planification, étude des prix, actualisation et révision des prix
- **Expérience professionnelle :** Minimum 10ans
- **Aptitudes physiques et psychosensorielles :** Aptitude au surcroît du travail

8. Compétences professionnelles exigées :

- **Savoir :** Maîtrise du Français et de l'Anglais
- **Savoir faire :** Maîtrise des logiciels : MS Project ou PREMAVERA, AUTOCAD, EXCEL, WORD.

- **Savoir être** : Sens de responsabilité, savoir communiquer, savoir négocier et savoir travailler en groupe

2.2. Déroulement du processus technico-commercial

2.2.1. Le processus technico-commercial fonctionne comme suit :

La direction communication organise une première sélection des avis d'appels d'offres paraissant dans la presse écrite en tenant compte des critères suivants :

- Nature des travaux
- Importance du projet
- Implantation du projet
- Maître d'ouvrage

Après accord de la direction générale, il est procédé au retrait du cahier des charges

Lequel constitue un point fort au regard des exigences de la norme ISO 9001 V 2008. Des données principales relatives à l'appel d'offres sont ensuite portées sur une fiche signalétique et une fiche technique pour permettre à la direction générale de décider de concourir ou non à l'appel d'offres.

Après accord de la soumission, il est procédé à la préparation de l'offre technique et financière laquelle sera soumise à l'approbation de la direction générale. Dans la réalité la direction technico-commerciale procède à la revue de l'offre mais celle-ci n'est pas formalisée. L'offre n'est déposée auprès du maître d'ouvrage qu'après son approbation par la direction générale.

Dès la publication de l'avis d'attribution provisoire d'un marché, il est établi un projet de marché sur la base du cahier des charges ayant servi au maître d'ouvrage pour lancer son appel d'offre. L'activité accompagnement et transfert d'un marché est maîtrisée depuis l'établissement du marché définitif jusqu'au suivi de la réception définitive du marché.

Sachant que le processus technico-commercial compte parmi ses procédures 3 procédures qui sont directement reliées à son activité à savoir :

- La procédure élaboration de l'offre technique et financière ;
- La procédure d'accompagnement pour la matérialisation et transfert d'un du marché

- La procédure mesure de la satisfaction client

- **La procédure élaboration de l'offre :**

L'objet de cette procédure est de décrire les différentes étapes à mettre en œuvre pour répondre aux appels d'offre ,elle s'applique à l'ensemble de appels d'offre nationaux et internationaux, cette procédure relève de la responsabilité du directeur technique, du président directeur général et du directeur de la communication.

- **Les enregistrements relatifs à la procédure :**

- Dérogation de retrait du C.D.C
- Avis d'appel d'offre
- Addenda (correspondance client)
- Dossier de soumission
- D.A.O
- P.V d'ouverture des plis (appel d'offre national et international)
- P.V d'ouverture des plis (appel d'offre national)
- Fiche de revue du C.D.C
- Fiche de revue de l'offre
- Fiche technique
- Fiche signalétique
- A.A.P
- Dossier de recours

- **La procédure d'accompagnement pour la matérialisation et transfert d'un marché :**

La présente procédure a pour objet l'accompagnement réglementaire d'un marché et son transfert vers la direction de réalisation pour son exécution, elle s'applique à l'ensemble des marchés publics. Le directeur technique, les directeurs de réalisation ainsi que le chef de projet sont, chacun en ce qui le concerne, responsables de cette procédure.

- **Les enregistrements relatifs à la procédure :**

- Marché (copie)
- O.D.S (copie)
- P.V de réception définitive

- Les avenants intermédiaires et l'avenant de clôture
- Attestation de bonne exécution
- Les demandes de main levée de caution
- Les mains levées de caution
- La fiche signalétique
- La fiche navette
- Caution de soumission

➤ **La procédure mesure de la satisfaction client :**

La présente procédure a pour objet de mesurer, avec leur concours le niveau de satisfaction des exigences clients dans le but de s'améliorer pour les besoins actuels et futurs de celui-ci et, naturellement, ceux des autres. Elle s'applique à l'ensemble des clients du Groupe ETRHB.

La responsabilité de cette procédure relève du Président Directeur Général, du Directeur Général chargé du technique, des Directeurs de réalisation concernés et du Responsable de Management de la Qualité (RMQ). Tous assurent et suivent son application.

➤ **Les enregistrements relatifs à la procédure :**

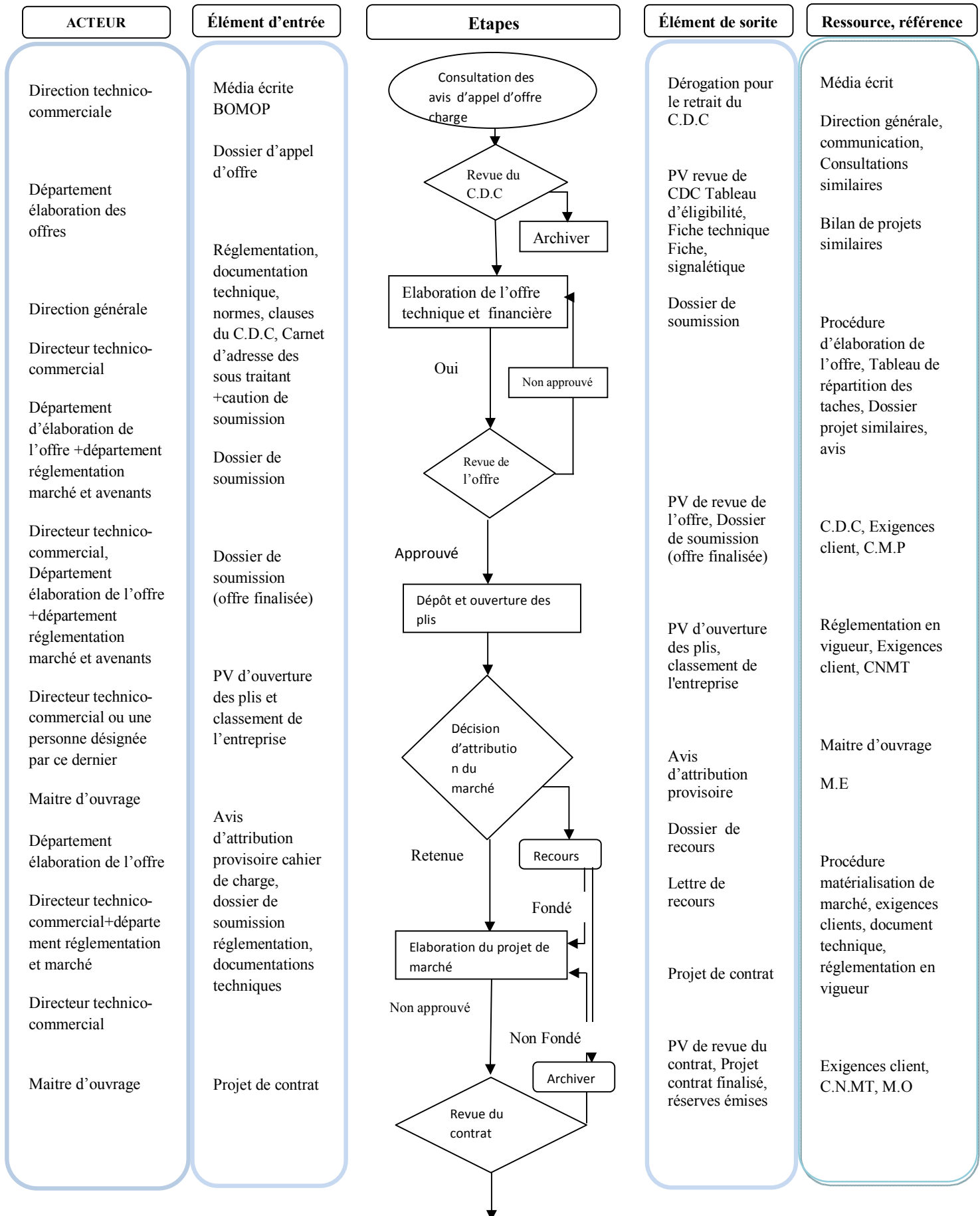
- Enquête de satisfaction client ;
- Rapport d'analyse des résultats de l'enquête de satisfaction des clients ;
- Attestation de bonne exécution ;
- Mode de surveillance du processus ;
- Revue des exigences des clauses du cahier de charge ;
- Audits internes ;
- Revue des processus ;
- Rapport d'activité périodique ;

2.2.2. La description des activités du processus technico-commercial

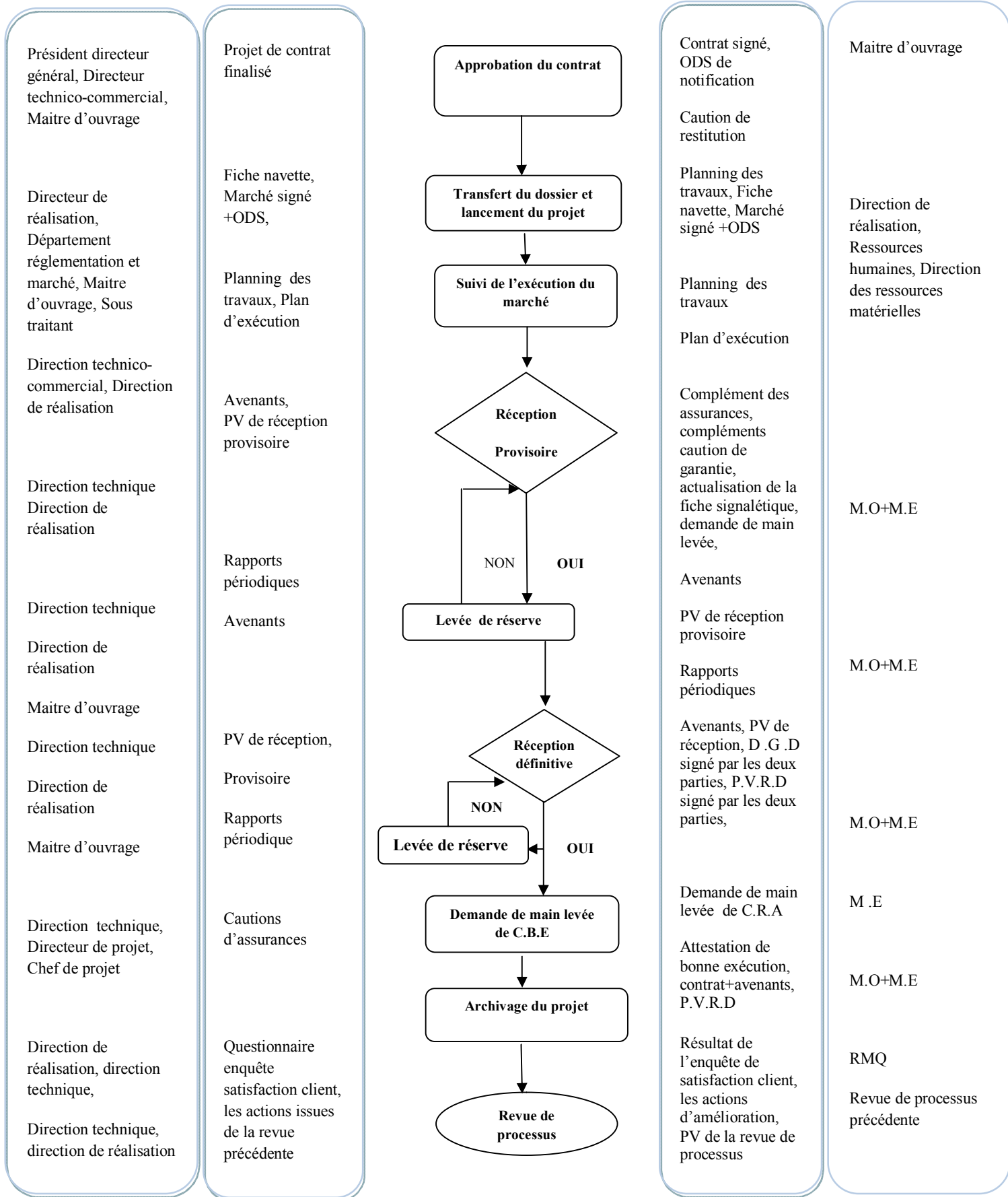
Afin de représenter les activités de ce processus nous avons opté pour la méthode du logigramme que nous avons construit en collaboration avec notre interlocuteur l'assistant construit en s'inspirant des trois procédures déjà existantes.

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

FIGURE N°6 : LOGIGRAMME DU PROCESSUS TECHNO-COMMERCIAL



CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial



SOURCE : élaboré par nous même

Section2 :L'analyse du processus technico-commercial :

2.1. l'analyse AMDEC du processus

2.1.1. Définition et finalité de la méthode l'AMDEC :

L'AMDEC est une opération de contrôle. Elle permet de vérifier et d'évaluer les performances d'un système avant qu'il ne soit mis en œuvre. C'est une analyse Préventive exercée aux étapes de la conception et de l'industrialisation¹.

Le sigle signifie : « Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité ». Ce sigle est la traduction littérale de la version d'origine Anglo-saxonne : FMECA ou parfois FMEA qui signifie : « Failure Mode Effects and Criticity Analysis ». On attribue l'invention de cet outil à Ford, dans les années soixante.

Comme tout outil, il convient de bien connaître sa finalité et de définir ses limites. Comme tout outil, bien que parfois, quelques puristes ne supportent pas de déviation dans l'utilisation, il peut être adapté à des usages ou à des situations particulières. L'expérience écrite. À partir du raisonnement AMDEC, certaines organisations vont être amenées passer d'une culture orale à une culture écrite. L'AMDEC est un des moyens de faire comprendre à tous les membres d'une organisation, l'importance de l'enjeu, voire le défi que représente ce changement de culture.

Enfin, pour boucler la boucle, l'AMDEC montre que la prévention est l'affaire de tous, ce message s'adressant aussi bien, à l'intérieur de l'organisation, qu'à l'extérieur de cette même organisation. Ce faisant elle est partie intégrante de la boucle vertueuse de l'amélioration continue.

2.1.2. L'AMDEC processus (au sens de la norme ISO 9001:2000)

Pratiquée sous la responsabilité du pilote processus, l'AMDEC processus permet de répondre à la question générique suivante :

« Comment le processus pourrait ne pas atteindre les objectifs qui lui sont fixés, les effets que cela pourrait entraîner, les causes possibles ainsi que les moyens prévus pour détecter une dérive ? ».

2.1.3. Les objectifs de l'AMDEC processus sont :

- Définir les points critiques du processus ;
- Proposer des changements sur le processus ;
- Choisir les indicateurs et les moyens de pilotage du processus pertinents ;
- Déterminer des mesures de secours ou des mesures préventives ;
- Elaborer et suivre un plan d'action ;

2.1.4. Les avantages généraux de la méthode AMDEC¹

La méthode AMDEC confronte les connaissances de tous les secteurs d'activité de l'organisation, pour obtenir, dans un ordre que nous avons cherché à rendre significatif, les résultats suivants :

1. **La satisfaction du client** est l'objectif majeur de l'AMDEC, un objectif contre lequel personne ne peut aujourd'hui s'élever. S'il n'y avait que ce seul argument en faveur de l'AMDEC, il devrait suffire à la rendre indispensable dans nos organisations. **Le pilotage de l'amélioration continue** par la gestion de plan d'actions.
2. L'élaboration et la gestion de ces plans seront, avec les mises à jour régulières de l'AMDEC, un des moyens majeurs de faire vivre l'amélioration continue et de démontrer sa mise en œuvre.
3. **L'amélioration de la communication.** Bien que rarement citée comme un avantage de l'AMDEC, elle est pour nous, un des avantages majeurs. Il s'agit en effet de placer autour d'une table des collègues de différents services afin de les faire travailler en groupe, utiliser la même logique et le même vocabulaire pour échanger des informations qui leurs seront forcément utiles pour la suite de leur travail. Pour une fois, tous vont parler le même langage, et vont ressortir de cet échange avec des priorités, et donc des plans d'actions communs. Ce partage d'information peut s'étendre aux clients, sous-traitants, intervenants divers... La communication est encore aidée par la recherche continue du consensus en AMDEC (*cf.* règle n° 7).

¹ GÉRARD LANDY, « Amdec guide pratique », 2^{ème} édition, Afnor édition, 2007

4. **L'élimination des causes de défaillances.** C'est un des objectifs majeurs de l'AMDEC qui se traduira par la mise en place de mesures préventives, voire par l'élaboration de plans d'actions.

« « ...déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels » (§ 8.5.3) »

TABLEAU N° 3: EXEMPLE D'AMDEC PROCESSUS (ISO 9001:2000)

Modes de défaillance potentielle	Effets Potentiels	Causes Possibles	Surveillance & Mesures
Parmi les réponses théoriques possibles aux questions			
Non-respect des exigences : clients organismes réglementaires	Interne Externe	Interne au processus Externe au Processus	Indicateurs Tableaux de bord
Parmi les réponses possibles aux questions			
Objectif 1 non atteint	Perte d'image	Méthodes	Indicateur 1
Objectif 2 non atteint	Impact sur processus 2	Compétences	Indicateur 2
Objectif 3 dépassé	Opportunité ?	Moyens Pilotage	Indicateur 3

SOURCE : AMDEC guide pratique

2.2. L'application de la méthode sur le processus :

Afin d'évaluer la criticité des risques auxquels est exposé le processus nous allons procéder comme suit :

1. Définir la méthode de cotation

Pour chaque dysfonctionnement relevé nous avons accordé une fréquence, une gravité et le moyen de détection, le tableau ci après expose les différentes notations accordé à chaque critères des trois critères suscités.

TABLEAU N° 5: LA METHODE DE COTATION DES RISQUES SELON LA METHODE AMDEC

		Détection
NOTE	Critère	
1	Détection automatisée (100%)	
2	Détection humaine	
3	Détection aléatoire	
4	Aucun moyen de détection	
		Gravité
NOTE	Critère	
1	Aucune incidence sur le projet	
2	Produit non-conforme mais fonctionnel	
3	Produit non-conforme non fonctionnel	
4	Produit non-conforme	
		Fréquence
NOTE	Critère	
1	De une à deux fois par an	
2	Au moins une fois par mois	
3	Au moins une fois par semaine	
4	Au moins une fois par jour	

SOURCE : Analyse AMDEC processus support Mode de compatibilité

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

Figure N°7 : La matrice des risques liés au processus technico-commercial

Critères	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16
	1	4	9	16
	2	8	18	32
	3	12	27	48
	4	16	36	64

Légende

	risque minime
	risque moyen
	risque élevé

SOURCE : Document interne de l'entreprise

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

Evaluer la criticité des risques :

Afin de calculer la criticité pour quelques risques relevés dans le processus nous avons tenté, en collaboration avec notre interlocuteur l'assistant qualité du processus, d'attribuer des notes à chaque critère ce qui nous a permis d'obtenir la grille ci après :

TABLEAU N°6 : AMDEC PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL

Modes de défaillance	Causes	Effets	Moyens de détection	Détection	Gravité	Fréquence	criticité
Non compréhension des exigences implicites du M.O	Une négligence dans la lecture du C.D.C	Une offre qui répond pas aux exigences	Détection aléatoire	3	4	1	12
Offre sur ou sous évaluée	Une erreur d'estimation	Non retenu pour le projet	L'avis d'attribution provisoire	2	2	1	4
Non respect des exigences client	Non respect des clauses du contrat	Non satisfaction client	Reclamations client au niveau des projets	2	3	2	12
Non respect des délais de livraison	Critères de sélection pas pertinents	Retard projet	Cahier de chantier	2	3	1	6
Aller en groupement	Retard dans la réalisation de sa partie	Retard dans le projet	État d'avancement des travaux	3	4	2	24
Non satisfaction des clients	Non respect des délais, système d'information non performant	Nombre de réclamations client important	l'enquête de stisfaction client	2	4	1	8

SOURCE : Analyse AMDEC processus support mode de compatibilité

Le plan d'actions à mettre en œuvre :

- Mettre en place un outil pour l'identification des risques et l'évaluation leur impact sur la performance du processus
- Revoir la méthode de réalisation de l'enquête satisfaction client en élaborant des questionnaires qui seront présentés aux clients lors de la réception définitive du projet, ou charger une personne de se déplacer pour réaliser l'enquête chez le client
- Réaliser l'enquête de satisfaction client au niveau de chaque structure de réalisation et procéder au traitement des réclamations au sein de chacune d'elles à la fin de chaque projet
- Mettre en place un système de communication efficace permettant d'assurer la diffusion de l'information au sein du processus et l'interaction avec les autres processus notamment le processus direction QHSE
- Adopter une stratégie de capitalisation du savoir faire et gestion des compétences afin d'assurer la fidélisation des compétences
- Développer un système d'information efficace, qui va permettre aux processus de mieux identifier les besoins des clients internes et externes
- Adopter un des outils de recherche de causes possibles pour les offres non retenues
- Effectuer des contrôles périodiques afin de détecter tous dysfonctionnement au niveau du processus.
- Sensibiliser et former l'ensemble des collaborateurs sur la notion du risque fin qu'ils prennent conscience

SECTION 3 : L'évaluation du processus technico-commercial

Afin d'évaluer l'efficacité du processus technico-commercial nous avons utilisé la grille d'évaluation ci-après. Elle est construite en interne à l'aide d'un consultant lors de l'accompagnement en guise de la certification de leur système de management de la qualité. Cette grille est fondée sur 6 chapitres qui reprennent quelques chapitres de la norme ISO 9001V 2008 auquel devrait répondre le processus, sachant que chaque chapitre est décliné en questions dont les réponses nous permettent d'accorder des notes, après chaque réponse construite en collaboration avec notre interlocuteur à savoir l'assistant qualité. Nous nous sommes aussi basées sur les entretiens avec les autres collaborateurs du

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

processus tel que : le Chef de département élaboration des offres et le Chef de département réglementation, marché et avenants. Nous avons pu comprendre après ces entretiens le fonctionnement du processus et l'enchaînement des activités qui le compose.

Donc, les chapitres qui constituent notre grille d'évaluation sont les suivants :

- ❖ Interfaces et exigences ;
- ❖ Moyens et responsabilité ;
- ❖ Maitrise des activités ;
- ❖ Pilotage du processus ;
- ❖ Performance du processus ;
- ❖ Documentation ;

Pour ce qui est de l'échelle de notation elle est construite comme suit :

- ❖ 0 : pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace ;
- ❖ 1 : partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace ;
- ❖ 2 : majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace ;
- ❖ 3 : Totalement réalisé, mesuré, adapté, efficace ;

A chaque note accordée à une question nous attribuons un commentaire qui peut être :

- ❖ Un constat personnel selon des faits;
- ❖ Une preuve pour un constat ;
- ❖ Une confirmation d'un collaborateur ;
- ❖ Une déduction

La somme des notes accordées au processus représente 100% de l'évaluation c.-à-d. :

Si nous prenons par exemple le chapitre documentation, on constate que le processus est à 100% en ce qui concerne la documentation relative au système de management de la qualité. Ce qui veut dire qu'il n'y a pas d'écarts par rapport à ce chapitre. Donc, au fur et à mesure que nous remplissons les réponses nous aurons le pourcentage du chapitre qui augmente, à la fin nous aurons l'évaluation globale du processus en pourcentage.

En outre, le remplissage des chapitres donne lieu à un graphique que nous appelons RADAR qui se construit au fur et à mesure que nous remplissons, illustrant ainsi l'évaluation globale du processus et déclenchant un plan d'actions d'amélioration dans le cas où des écarts sont constatés.

TABLEAU N°7 : TABLE DE LA MATURITE DU PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL

Nom du processus :		Technico-commercial	
Responsable :		D.G chargé du technique	
Finalité du processus :		Augmenter le plan de charge annuel du GROUPE ETRHB	
Période de l'évaluation :		Du 03/2013 Au 04/2013	Evaluateur : Stagiaire (nous même) Interlocuteur : Assistant qualité
échelle d'évaluation :	0	<i>pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...</i>	
	1	<i>partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>	
	2	<i>majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>	
	3	<i>totalemment réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i>	
DOCUMENTATION		Commentaires : 100%	
Le processus est documenté.	3	La disponibilité des documents nécessaires au SMQ est constatée	
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs.	3	L'ensemble du personnel travaille avec des procédures	
La documentation est pertinente (niveau de détail. forme. accessibilité...).	3	La documentation du SMQ est disponible pour l'ensemble du personnel ils en ont tous accès	
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation. gestion des versions...).	3	On trouve sur chaque document la version et la date d'approbation et l'approbateur	

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière.	3	On isole les documents périmés puis on les envoie aux archives : les documents relatifs aux contrats sont archivés pour 10ans
INTERFACES/EXIGENCES		Commentaires : 78%
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont).	3	Les exigences des maitre d'ouvrages sont traité dans l'avis d'appels d'offre paru avant de le présenter au technico-commercial
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées.	1	On ne trouve pas de tableaux décrivant les différents risques amont aux processus
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval).	3	C'est défini dans la fiche processus (interfaces amonts, interfaces avales)
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés.	1	Les risques ne sont pas identifiés mais on trouve une conscience du personnel par rapport aux risques
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	3	Satisfaction
Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus.	3	Respect des engagements envers la direction générale, consultation pour soumissionner

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

MOYENS/RESPONSABILITES		Commentaires : 70%
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié.	3	Le responsable du processus est déterminé et c'est lui même le pilote processus
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante.	3	Une fiche de poste définit les ses responsabilités et autorités, il prend les décisions relatives au fonctionnement de son processus
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies.	1	La disponibilité des fiches de postes au niveau du processus par contre on trouve des postes qui existent sur l'organigramme mais dont on ne trouve pas les fiches de poste
Les instances de pilotage du processus sont définies.	3	Oui
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif).	1	Inadéquation entre la compétence de la recrue et le poste auquel elle est affectée
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes.	1	On ne trouve pas un RMQ du processus, et il manque un peu de personnel
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues.	2	Une fiche d'évaluation est renseignée par le directeur technique mensuellement
Les besoins en infrastructures (locaux. équipements. outils. informatique...) sont définis.	2	A part quelques besoins en logiciel qui ne sont pas encore satisfaits et formations en langues étrangères

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

Le processus dispose d'infrastructures suffisantes.	3	Une disponibilité de toute l'infrastructure nécessaire au fonctionnement du processus est constatée
MAITRISE DES ACTIVITES commentaires : 67%		
Pour chaque commande (dossier. lot. projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles.	3	On constate une traçabilité au niveau du processus, et une sauvegarde des données sur plusieurs supports
Des indicateurs de performance ont-ils été mis en place ?	2	Un seul indicateur car on a un seul objectif
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques.	1	Absence d'une grille déterminant et évaluant les risques à l'entrée et sortie du processus
PILOTAGE DU PROCESSUS Commentaires : 74%		
Des objectifs ont été définis pour le processus.	2	Un seul objectif qui est aussi la finalité du processus
Ces objectifs sont pertinents.	1	Il n'est pas mesurable
Ces objectifs sont connus.	2	Pour le seul qui est existant oui
Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière.	2	Mémoire des appels d'offre se fait 2fois par an, mais pas de tableau de bord qualité
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles.	2	Une mesure de la satisfaction se fait via un questionnaire envoyé aux clients mais le nombre de réponses n'est pas exhaustif

CHAPITRE II : Analyse et évaluation du processus technico-commercial

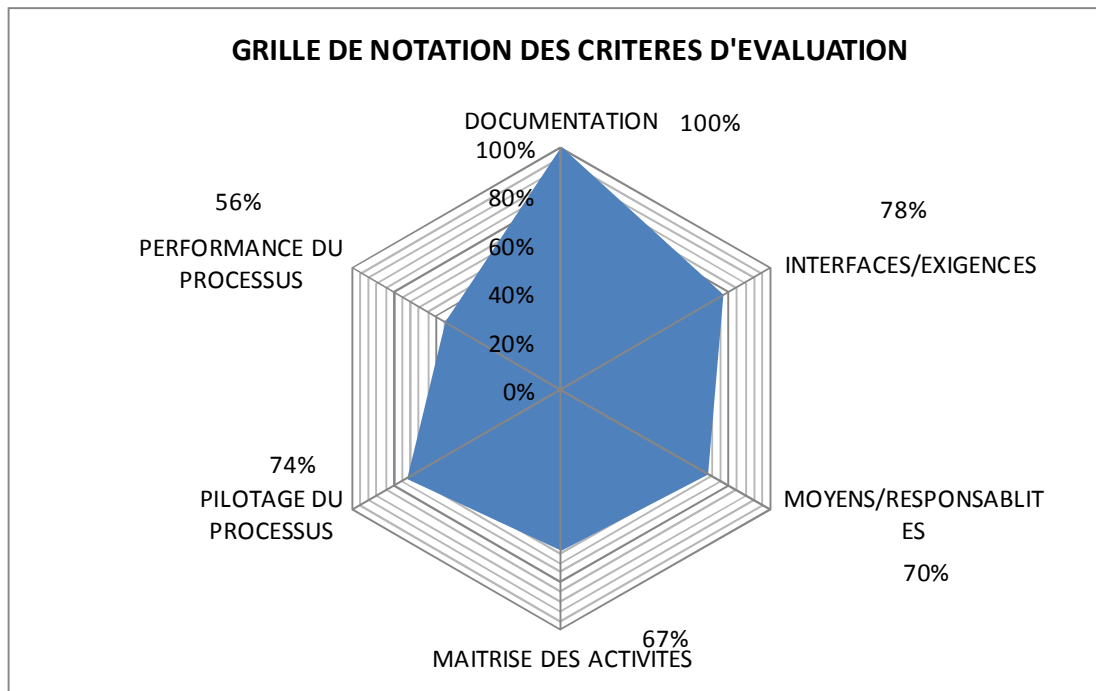
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement.	3	Une revue de processus est réalisée annuellement
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin.	3	La revue de processus permet de mettre en place des actions d'amélioration
Ces actions sont suivies.	3	Au travers des revues de processus
Leur efficacité est vérifiée.	2	Selon l'atteinte de l'objectif déclencheur de l'action et la répétition de la cause
PERFORMANCE DU PROCESSUS		Commentaires : 56%
Les délais sont tenus.	2	Il y a des offres qui ne sont pas déposées à temps, et des projets qui ne sont pas réceptionnés à temps
Les objectifs sont atteints.	2	En comparaison avec l'exercice écoulé
Le client est satisfait.	1	3client répondent à l'enquête sont satisfaits ce n'est pas significatif
EVALUATION GLOBALE :	74%	

Source : Elaboré par nous même sur la base des entretiens individuels.

D'après la grille d'évaluation on constate des points à améliorer au niveau du processus notamment en terme de :

- Performance du processus qui est à 56% :
 - Des actions doivent être mise en œuvre afin de respecter les délais dans le dépôt de l'offre et la réception du projet
 - La mesure de l'atteinte des objectifs devrait se faire par rapport au résultat fixé au départ
 - Revoir la méthode de réalisation de la satisfaction client

FIGURE N° 8: LA GRILLE DE NOTATION DES CRITERES D'EVALUATION



SOURCE : élaboré par nous même

Les actions à mettre en œuvre pour que le processus soit plus performant :

- Mettre l'accent sur la responsabilité et autorité de l'ensemble des collaborateurs du processus et favoriser la polyvalence de tout un chacun
- Définir l'interaction avec la direction QHSE qui ne figure même pas dans les interfaces amont ou aval du processus technico-commercial
- Envisager de reformuler l'objectif du processus afin qu'on puisse mesurer son atteinte, en mettant par exemple : avoir 5% de part de marché de l'ensemble des projets qui seront lancés l'année N
- Montrer plus d'importance au respect des délais des projets pour gagner plus de notoriété

L'évaluation de la maturité du processus technico-commercial :

Le premier tableau nous présente les critères d'évaluation et les 5 niveaux accordés à chaque critère. Nous aurons après application sur notre processus le niveau de maturité du processus dans la grille de maturité suivi d'une représentation graphique par le Radar.

TABLEAU N°8 : LA TABLE DE MATURITE DU PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL

Critères d'évaluation	1 Fonctionnement de base	2 Défini	3 Maîtrisé	4 Optimisé	5 Amélioration permanente
Critères d'évaluation	Le processus mis en œuvre à l'aide de ressources permet de réaliser le produit. Celui-ci correspond globalement aux besoins du client. Des non conformités sont constatées et se traduisent par des réclamations. Ce niveau se caractérise par une instabilité des processus de réalisation.	Le processus mis en œuvre s'exécute de façon gérée avec une disponibilité de ressources planifiées et selon des objectifs définis. Des étapes de contrôle permettent d'assurer la conformité du produit à des exigences spécifiées. Les non conformités sont plus rares et des actions correctives portent sur les processus. Ce niveau se caractérise par une stabilité des processus de réalisation, les réclamations du client sont rares.	Il traduit un effort permanent de l'organisme de maîtrise du processus qui permet d'adapter ses pratiques à la situation, à une demande spécifique du client. Les processus sont constamment améliorés afin de produire des résultats permettant de satisfaire le client.	Il traduit le souci de l'ensemble de l'organisme de satisfaire durablement ses clients ainsi que l'ensemble des parties intéressées. Le processus devient efficient ce qui implique une recherche de performances économiques permettant d'obtenir les résultats avec un minimum de ressources consommées.	L'organisme recherche constamment les meilleures performances dans son domaine d'activité pour améliorer durablement ses processus. Ceci peut s'obtenir par : - la remise en cause des processus afin de les maintenir à l'optimum - l'observation des pratiques des meilleurs concurrents - l'analyse des évolutions du marché - l'anticipation des besoins du client. Ce niveau traduit une capacité de l'organisme à réagir rapidement, à anticiper.
Formalisation du processus	Pas de procédure écrites, notes personnelles, calepin...	Procédures rédigées	Procédures bien appliquées	Procédures améliorées régulièrement	Procédures supportées par un workflow
Enregistrements	Enregistrements individuels (cahier, papier libre...)	Formulaires, dossiers structurés...	Accès facile à l'information et à l'historique	Système de classement des données amélioré régulièrement	Un système de data ware-house permet de gérer les données
Indicateurs tableau de bord	Pas d'indicateurs ou de système de suivi formalisé	Indicateurs officiels émis régulièrement	Indicateur pertinent de pilotage et d'anticipation des dérives	Indicateurs revus régulièrement et limites de surveillance ajustées	Les indicateurs prédictifs ont démontré leur efficacité
Actions d'amélioration	Pas d'action d'amélioration normalisée. Actions d'amélioration reposant sur la bonne volonté	Plan d'amélioration formalisé	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement	Evaluation de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes (plans d'expérience, méthode de résolution de problèmes)	Le personnel est pleinement impliqué et motivé dans l'amélioration permanente
Système d'information et de communication	Circulation d'informations ne reposant que sur des contacts informels et ponctuels	Règles de diffusion d'informations et de communication définie	Les informations répondent aux besoins des personnes	Les enquêtes de satisfaction internes démontrent la qualité de la communication	Les informations sont partagées en temps réel grâce à des bases informatiques, conviviales, avec des systèmes d'alerte
Gestion des interfaces	Les interfaces ne sont pas identifiées, leur gestion repose sur les efforts individuels	La coordination aux interfaces est organisée formellement	Les interfaces fonctionnent bien et les dysfonctionnements sont rares ou mineurs	La gestion des interfaces est revue régulièrement avec les clients et fournisseurs du processus	La relation client/fournisseur interne est évaluée et jugée très satisfaisante
Capitalisation du savoir faire	Le savoir-faire ne repose que sur l'individu, lorsqu'il part, tout part !	Il existe un système de capitalisation des connaissances	Le système permet réellement de partager les connaissances	Les bases de connaissances sont actualisées régulièrement et enrichies	Une véritable démarche de knowledge management est engagée et les résultats sont probants
Maîtrise des risques	Pas d'identification formelle des risques qui sont repérés en fonction de l'intuition	Il existe une évaluation formelle des risques (AMDEC, fiche de risque...)	Les risques sont maîtrisés, il n'y a pas de constat de dysfonctionnements majeurs	L'analyse des risques est intégrée et mise à jour régulièrement	Un réel management du risque est développé
Gestion des compétences	Affectation des personnes non-maîtrisée. Compétences transmises oralement	Grille de compétences établie	Il y a un système d'évaluation et de suivi des compétences	La polyvalence est assurée	La gestion des compétences est couplée à la gestion des carrières

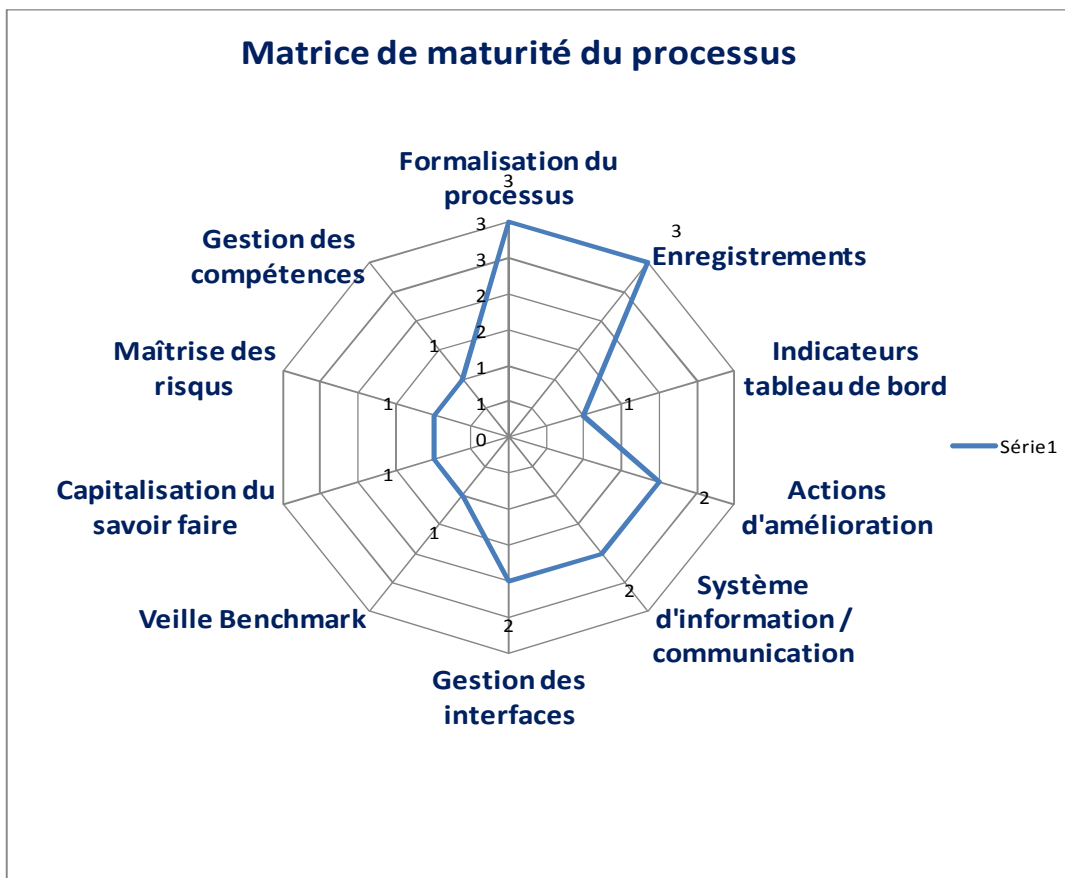
norme Afnor FDX50-276 - octobre 2005

SOURCE : Norme AFNOR FDX 50-276 V2005

TABLEAU N°7 : LA GRILLE DE MATURITE DU PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL

Libellé du processus	Maturité									
	Formalisation du processus	Enregistrements	Indicateurs tableau de bord	Actions d'amélioration	Système d'information / communication	Gestion des interfaces	Veille Benchmark	Capitalisation du savoir faire	Maîtrise des risques	Gestion des compétences
technico-commercial	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1

FIGURE N° 6: MATRICE DE MATURITE DU PROCESSUS TECHNICO-COMMERCIAL



Source: Norme FDX 276 octobre 2005

Interprétation du graphe :

La gestion des compétences, la maîtrise des risques, la capitalisation du savoir faire et la veille benchmark sont des critères qui ne sont pas suffisamment traité au niveau du processus. Adopter une veille concurrentielle demeure primordiale une activité technico-commerciale qui est l'interface direct avec le client. En recherchant toujours le meilleur des pratiques afin d'assurer la satisfaction des parties prenantes. Cela serra possible grâce à la prévention et traitement des dysfonctionnements pouvant impacter l'efficacité des collaborateurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail s'était fixé comme objectif d'analyser les risques et d'évaluer la maturité et la performance du processus technico-commercial dans notre volonté d'appliquer nos connaissances acquises sur toute ou partie de la roue de Deming.

Pour ce faire, nous avons dû mettre en revue le fonctionnement des activités du processus afin de s'en imprégner, d'en comprendre les interactions interprocessus pour mieux appréhender les différents obstacles pouvant compromettre son perfectionnement.

Les principaux résultats de notre travail nous amènent à faire les constats suivants :

1. La performance globale du processus est à **74%** pour les points évalués
2. Les objectifs qualité du processus doivent être établis afin de pouvoir mesurer le niveau de la satisfaction client
3. Le risque « offres non retenues » n'est pas analysé pour en comprendre les causes, la recherche des causes à l'aide d'un des outils de la qualité (Diagramme d'Ishikawa) pourrait être source d'amélioration
4. Un tableau de bord qualité contenant les indicateurs de mesure du processus doit être construit afin de pouvoir détecter les écarts et mettre en place d'actions pour y remédier.
5. L'interaction du processus avec la DQHSE n'est pas perceptible bien que l'entreprise aurait tout intérêt à renforcer la coordination entre ces deux processus de part la complémentarité et les gains de suivi/mesure qui pourrait en découler

Cependant, il est important de préciser les limites de ces résultats. La durée limitée de l'évaluation et l'indisponibilité de certaines informations ne nous permettent pas de porter une opinion exhaustive sur la globalité du processus.

La mise en place des actions proposées reste du ressort des collaborateurs du processus, de ce fait il ne nous sera pas possible de vérifier l'efficacité et la pertinence des plans d'actions proposés.

Pour ce qui est des points positifs constatés, un réel intérêt est donné à toutes les procédures qualité et une conscience de l'ensemble des collaborateurs du processus sur l'importance de l'écoute client, sans oublier les formations qui sont proposées continuellement à ce sujet afin de faire profiter les nouvelles recrues et les stagiaires dont nous sommes.

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Les ouvrages :**

- CLAUDE SAUVAGEOT, MICHAELA MARTIN, « *construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur* », guide pratique, UNESCO IPE 2009
- GÉRARD LANDY , « *Amdec , guide pratique* » ,2ème édition, Afnor,2007 ;
- HANS BRUNDERBANG, JEANS- PIERRE WOJTYNA, « *L'approche processus mode d'emploi* », éditions d'organisation ,2ème édition ,2003 ;
- MICHEL CATTAN, « *guide des processus* », AFNOR éditions ,2eme édition, 2008. ;
- PIERE LONGIN, HENRI DENET, « *construisez votre qualité* », DUNOD PARIS, 2ème édition, 2008 ;
- ROGER ERNOUL, « *Le grand livre de la qualité* », AFNOR éditions ; 2010 ;
- YVON MOUGIN, « *Les processus, les outils d'optimisation de la performance* », éditions d'organisation ,2004 ;

❖ **Les textes officiels et normes :**

- La norme ISO 9001, « *système de management de la qualité –exigence* »,4ème édition ,2008 ;
- La norme FDX 50 176, « *management des processus* »,2000 ;
- La norme ISO 19011, « *audit des systèmes de management* » ,2ème édition, 2011,
- La norme FDX 50 171, « *management de la qualité, indicateurs et tableaux de bord* », Afnor édition ,2000 ;
- La norme ISO 9004, « *gestion des performances durables d'un organisme- approche de management de la qualité* »,3ème édition, 2009 ;
- La norme ISO 9000, « *système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* »,3ème édition ,2005

❖ **Les documents internes à l'organisme d'accueil :**

- Politique qualité
- Manuel qualité
- La fiche processus technico-commercial ;
- La procédure élaboration de l'offre ;
- La procédure de mesure de la satisfaction client ;

- La revue de processus technico-commercial ;
- La procédure d'audit interne ;
- Le plan d'audit interne du mois d'avril 2013
- M. MALIK DIB, « *Séminaire sur la gestion des processus,* » Avril 2012, MDI ;
- Signature, « *revue trimestrielle du GROUPE ETRHB HADDAD* », N°1 octobre 2012
- La gestion des processus de travail, équipe qualité, manuel du participant, Février 2001 ;
- M. BOUSSAD AKIR, « *Formation au management des processus du SMI* », MDI, Mai 2012 ;
- Manuel qualité version 2011