

MINISTER DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT**

**ENSM .Kolea**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**L'Approche processus dans une organisation : Un outil d'aide a la  
performance CAS-SNTR AGEFAL-**

Présenté par : LOULI Redouane

Encadré par : DR GOURINE Réda

ANNEE : 2014/2015



MINISTER DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT**

**ENSM .Kolea**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**L'Approche processus dans une organisation : Un outil d'aide a la  
performance CAS-SNTR AGEFAL-**

Présenté par : LOULI Redouane

Encadré par : DR GOURINE Réda

ANNEE : 2014/2015

# Remerciements

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage, la force et la patience de mener a bien ce modeste travail.

A notre encadreur Mr GOURINE Réda pour ses conseils et orientations précieuses Ainsi que Madame TOUMI Djamila.

Je remercie, également, tout le personnel de SNTR-AGEFAL, et tout le département Management par la qualité

A Mr ABDERAHIM Lyazid pour ses conseils, orientations précieuses et son encadrement au sein de SNTR-AGEFAL

Merci a nos parents, qui nous ont inculqué le sens de l'honneur et de la droiture, et de nous avoir énormément encouragé durant nos années d'étude.

A l'occasion nous ne manquerons pas toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide et leur connaissance pour la réalisation de ce modeste travail, que nos amis et toute personne ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Et à tous qui ont lu et liront ce travail.

❖ Louli Redouane

## RESUME

Notre étude a pour but de mettre en place une approche processus dans la SNTR-AGEFAL. Certifiée ISO 9001 depuis 2009, cette entreprise doit relever le défi est améliorer son système de management par la qualité. Donc nous avons analysé le système actuel afin de détecter des dysfonctionnements et des ruptures organisationnelles, ce qui permet de mesurer le degré de maîtrise des processus en vue d'améliorer leurs fonctionnements par le biais d'une optimisation.

**Mots clés :** Processus, activités, performance, optimisation

## ABSTRACT

Our study aims to implement a process approach in the SNTR-AGEFAL. Certified ISO 9001 since 2009, the company faces the challenge is to improve its management system by quality. So we analyzed the current system to detect malfunctions and organizational failures, which measures the degree of mastery of the process to improve their operations through optimization.

**Keywords:** Processes, activities, performance, optimization

## ملخص

تهدف دراستنا لوضع منهج عملي حول المقاربة العملية في شركة SNTR-AGEFAL, هذه الشركة مرخصة من طرف ISO9000 منذ سنة 2009, على الشركة رفع التحديات و تحسين منظومة الإدارة النوعية, لقد قمنا بتحليل هذه المنظومة من بغرض الكشف عن الأعطال و الإخفاقات التنظيمية و الذي يمكن من قياس درجة التمكن من العملية من أجل تطوير القدرات عن طريق التحسين

الكلمات الرئيسية: عملية, نشاطات, أداء, تحسين

# SOMMAIRES

**Remerciement**

**Résumé**

**SOMMAIRES**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale**

**Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise et cadre méthodologique de recherche .....3**

Section 1 : Choix méthodologique de recherche .....4

Section 2: présentation de la société SNTR-AGEFAL .....10

**Chapitre 2 : Les Processus au sein de SNTR-AGEFAL .....19**

Section 1: Concepts de base et généralité sur l'approche processus .....20

Section 2: cartographie des processus au sein SNTR-AGEFAL .....30

**Chapitre 3 : pilotage des processus et amélioration de la performance .....48**

Section 1 : l'optimisation des processus .....49

Section 2 : analyse des processus au sein de SNTR-AGEFAL .....51

**Conclusion générale.....67**

**Bibliographie.....70**

**Annexes.....72**

# Liste des Figures

Figure n°1: Triangulation des données .....	9
Figure n°2 : Le Réseau de l'entreprise .....	11
Figure n° 3: Organigramme D'AGEFAL .....	13
Figure n° 4: Schéma général de la Chaine de valeur de SNTR-AGEFAL .....	15
Figure n° 5: Répartition du marché de SNTR AGEFAL .....	16
Figure n°6 : Répartition du volume d'affaire par compte client.....	17
Figure n°7 : Répartition du parc véhicule de SNTR AGEFAL.....	18
Figure n°8: Approche transversal .....	22
Figure n°9 : Typologie des processus .....	24
Figure n°10: définition d'un processus.....	25
Figure n°11: cartographie des processus .....	27
Figure n°12 : Cartographie des processus d'AGEFAL .....	31
Figure n°13 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R1.....	53
Figure n°14 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R2.....	56
Figure n°15 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R3.....	59
Figure n°16 Diagramme D'ICHIKAWA du processus R4.....	62
Figure n°17 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R5.....	65

# Liste des Tableaux

Tableau n°1 : Planning de passage dans les structures SNTR-AGEFAL/SIEGE .....	5
Tableau n°2 : Caractéristiques des trois types d’entretiens .....	7
Tableau n°3 : Planning de passage pour entretien SNTR-AGEFAL/SIEGE.....	7
Encadré 1 : Questions a posé pour nos interlocuteurs.....	8
Tableau n°4 : Les cinq questions de la documentation des processus .....	28
Tableau n°5 : Les processus de Réalisation .....	30
Tableau n°6 : Les processus de Support .....	30
Tableau n° 7 : Les processus de Management .....	31
Tableau n°8 : Cartographie du processus R1.....	32
Tableau n°9 : Carte d'identité du processus R1.....	34
Tableau n°10 : Cartographie du processus R2.....	36
Tableau n°11 : Carte d'identité du processus R2.....	37
Tableau n°12 : Cartographie du processus R3.....	39
Tableau n°13: Carte d'identité du processus R3.....	40
Tableau n°14 : Cartographie du processus R4.....	42
Tableau n°15 : Carte d'identité du processus R4.....	43
Tableau n°16 : Cartographie du processus R5.....	45
Tableau n°17 : Carte d'identité du processus R5.....	46
Tableau n°18 : les 5M .....	50
Tableau n°19 : Identification des interfaces du processus R1.....	51
Tableau n°20 : Diagnostic du processus R1.....	52
Tableau n°21 : Identification des interfaces du processus R2.....	54
Tableau n° 22:Diagnostic du processus R2.....	55
Tableau n° 23 : Identification des interfaces du processus R3.....	57
Tableau n°24: Diagnostic du processus R3.....	58
Tableau n° 25:Identification des interfaces du processus R4.....	60
Tableau n° 26 : Diagnostic du processus R4.....	60
Tableau n° 27:Identification des interfaces du processus R5.....	63
Tableau n° 28:Diagnostic du processus R5.....	63

# Liste des Abréviations

<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>DFC</b>	Directeur Finances et Comptabilité
<b>DC</b>	Directeur Commercial
<b>DRHM</b>	Directeur des Ressources Humaines et Moyens
<b>DFA</b>	Directeur du Fret et de l'affrètement
<b>DA.AGEF -R</b>	Directeur Agence de Fret Régionale
<b>CF</b>	Centre de Fret
<b>PiP</b>	Pilote de Processus
<b>RMQ</b>	Responsable Management de la Qualité
<b>CPQ</b>	Comité Pilotage Qualité
<b>RMQ.A</b>	Responsable Management de la Qualité Agence (Région)
<b>A.I</b>	Auditeur Interne
<b>Resp.com</b>	Responsable commercial
<b>CP</b>	Correspondant de Processus (Opérateurs)
<b>Chef de Sce.Com</b>	Chef de Service commercial
<b>MQ</b>	Manuel Qualité
<b>PO</b>	Procédure Obligatoire
<b>PO SD</b>	Procédure Obligatoire Système Documentaire
<b>Proc</b>	Processus
<b>PR</b>	Procédure Opératoire
<b>MO</b>	Mode Opératoire
<b>INS</b>	Instruction
<b>EN</b>	Enregistrements
<b>AC</b>	Action Corrective
<b>AP</b>	Action Préventive
<b>RD</b>	Revue de Direction
<b>IM</b>	Imprimés
<b>M</b>	Management
<b>R</b>	Réalisation
<b>S</b>	Soutien

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Face aux enjeux actuels, toute entreprise doit accroître sa productivité. L'approche processus permet aux entreprises d'être plus souples et de bâtir des organisations transversales qui font face à la concurrence. « L'organisme comporte aussi des sous-systèmes et des processus qui peuvent être identifiés individuellement, mesurés et améliorés, comme pour les êtres humains, c'est la façon dont ces sous-systèmes et processus interagissent qui détermine les résultats nécessaires à l'obtention de performances durables »<sup>1</sup>.

« Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au devant de leurs attentes. Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients, offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme »<sup>2</sup>.

Même si la société « SNTR » a réussi à se déployer en 2001 suite à la filialisation pour faire face à l'ouverture du marché et à la concurrence, aujourd'hui, sa filiale commerciale dénommée Agence de Gestion du Fret d'Algérie (AGEFAL), constate que ses parts de marché sont menacées par des actes de concurrence déloyale appliquée sur le marché de transport routier de marchandises.

En application des orientations stratégiques du Groupe SNTR et des résolutions du conseil d'administration de la société, AGEFAL a mis en œuvre un plan d'action lui permettant d'améliorer ses performances et sa compétitivité pour occuper une position favorable dans son champ concurrentiel.

S'inscrivant dans cette démarche, la mise en place d'un **Système de Management de la Qualité** selon le référentiel **ISO 9001 /2008**, représente pour la société un enjeu stratégique qui vient renforcer sa position face à un environnement en pleine mutation.

Aussi, avec l'assistance de l'organisme accompagnateur MDI-Alger « Management Développement International », AGEFAL a déclenché l'opération en juin 2005.

Partant de cette optique, notre but de recherche est de mettre en œuvre l'approche processus afin d'adopter à SNTR-AGEFAL la performance souhaitée.

Dans ce cadre, il est nécessaire d'élaborer un travail qui nous permettra d'évaluer les processus, ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

---

<sup>1</sup> AFNOR normalisation PR NF EN ISO 9000 Avant-projet de normes soumis à enquête publique jusqu'au 25/07/2014

<sup>2</sup> Afnor normalisation PR NF EN ISO 9000 **ibid.**

**Comment procéder et mettre en évidence une démarche processus afin d'améliorer l'organisation de L'AGEFAL et la rendre plus performante ?**

Dans ce contexte, nous essayons de répondre aux sous-questions suivantes :

- Quel est l'intérêt de l'approche processus au sein de SNTR-AGEFAL ?
- La cartographie de la SNTR-AGEFAL est-elle bien formalisée ?
- Comment mettre en œuvre une démarche d'optimisation des processus de la SNTR-AGEFAL ?

A cet effet, on va essayer de vérifier les hypothèses suivantes :

- L'approche processus par la maîtrise de ses activités peut améliorer la performance dans une organisation
- Les processus réalisation contribuent directement à la valeur ajoutée de l'entreprise

Pour répondre à cette problématique, nous avons été amenés à structurer notre travail en trois chapitres:

- Le premier chapitre intitulé « Présentation de l'entreprise et cadre méthodologique de recherche » où on abordera un aperçu sur la méthodologie de recherche après une description sommaire de l'organisme d'accueil (SNTR-AGEFAL).
- Le deuxième chapitre sera consacré aux processus au sein de SNTR-AGEFAL et à la théorie de l'approche processus.
- Le troisième chapitre sera consacré au pilotage et à l'optimisation des processus.

**CHAPITRE1 : PRESENTATION DE  
L'ENTREPRISE ET CADRE  
METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

Le présent chapitre a pour objet de développer nos choix méthodologiques relatifs à la recherche ainsi que la présentation de la société SNTR- AGEFAL.

## **Section 1 : Choix méthodologique de recherche**

### **1.1 Objet et intérêt de l'étude**

#### **1.1.1 Objet de l'étude :**

Notre étude est basée sur l'analyse des processus et la performance des activités fournies par SNTR-AGEFAL.

Pour une entreprise active dans le domaine de transport de marchandises et de la logistique, elle doit faire face aux exigences induites par un environnement en perpétuel changement. La mise en place, l'entretien et l'amélioration du système management de la qualité (SMQ) permettra de prendre en charge cette ambition et de satisfaire les exigences et les attentes des clients.

Pour ce faire, les principaux axes de notre étude sont :

- Définir et analyser la cartographie des processus de SNTR-AGEFAL
- Analyser et diagnostiquer les processus de SNTR-AGEFAL

#### **1.1.2 Intérêt de l'étude :**

Ce travail basé sur les processus présente les intérêts suivants :

- Accroître la satisfaction des clients par l'application efficace de l'approche processus
- Recueillir et exploiter l'ensemble des informations relatives au processus et à son fonctionnement, pour s'assurer que le processus produit la performance attendue
- Analyser et diagnostiquer les processus, et essayer de corriger les dysfonctionnements ou les écarts des audits.

## 1.2 Les outils d'investigation

### 1.2.1 L'analyse documentaire

Elle s'effectue à travers des sites web, des revues, des articles, des ouvrages, des documents internes à l'entreprise sous format électronique ou papier, et à travers des mémoires de fin d'étude.

Notre recherche documentaire a eu lieu :

- Au niveau de la SMQ
- Sur des sites internet
- A la Bibliothèque de l'Ecole National Supérieur de Management (ENSM KOLEA)

### 1.2.2 L'analyse par observation

Elle permet de recueillir des informations sur les comportements non-verbaux des sujets. « Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations »<sup>1</sup>

« L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion »<sup>2</sup>

Les finalités de notre passage dans les structures SNTR-AGEFAL, ainsi que la période et les structures visités sont résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 1:Planning de passage dans les structures SNTR-AGEFAL/SIEGE**

PERIODE	STRUCTURE	OBJET
Le 01 avril 2015 De 9h30 à 12h00	Direction Commerciale	-Organisation de la fonction commerciale.
Le 01 avril 2015 De 14h00 à 16h00	DRHM (Direction ressource Humaine et Moyens)	Connaitre : -Organisation GLE -Convention collective -Règlement intérieur

<sup>1</sup> De KETELE Jean-Marie et ROEGIERS Xavier, Méthodologie du recueil d'informations, Ed. Expérimentale, De Boeck-Bruxelles, 1991

<sup>2</sup> GOTTELAND D, GAVARD PERRET ML, HAON C, JOLIBERT A, 2008, P177, méthodologie de la Recherche, édition Pearson éducation. Paris

		-Fond documentaire RH -Formation
Le 02 avril 2015 De 9h30 à 12h00	Direction d'Affrètement	-La fonction affrètement
Le 02 avril 2015 De 14h00 à 16h00	Cellule budget et contrôle de gestion	-Présentation de la fonction budgétaire et contrôle de gestion -Actions en cours -Démonstration d'une fiche suiveuse.

**Source : élaboré par nous-même**

### 1.2.3 Les entretiens

L'entretien est une « méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité déterminé en regard des objectifs du recueil d'informations. »<sup>1</sup>

Les entretiens peuvent être :

- Directifs
- Semi-directifs
- Libres

---

<sup>1</sup> De Ketele J.-M., & Roegiers X., (1996), Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents. Méthodes en sciences humaines. 3<sup>e</sup> édition, Paris : De Boeck Université.

**Tableau 2: Caractéristiques des trois types d'entretiens**

<b>Entretien dirigé (ou directif)</b>	<b>Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)</b>	<b>Entretien libre (ou non directif)</b>
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

**Source : D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 172)**

Nous avons préparé des questions (encadré1) à poser directement à nos interlocuteurs, ces entretiens nous ont beaucoup aidés afin de comparer les informations retenues de ces derniers avec le manuel Qualité. L'objectif est de détecter les différents dysfonctionnements dans le système de l'entreprise, les finalités de ces entretiens ainsi que la période et les pilotes rencontrés qui sont résumés dans le tableau suivants :

**Tableau 3: Planning de passage pour entretien SNTR-AGEFAL/SIEGE**

<b>PERIODE</b>	<b>PROCESSUS</b>	<b>PILOTE</b>
Le 25 avril 2015	Suivi de la réalisation et synthèse des non conformités(R5)	Chef de la direction commerciale
Le 06 Mai 2015	Prospection et vente (Commerciale) (R1)	Responsable des ventes /siège
Le 18 Mai 2015	Gestion des affrétés (R2)	Directeur affrètement
Le 19 Mai 2015	Exécution du transport (R3)	Cadre commercial

		chargé des soumissions
Le 20 Mai 2015	Facturation et recouvrement (R4)	Responsable du recouvrement

Source : élaboré par nous-même

### Encadré 1 : Questions à poser pour nos interlocuteurs

#### Questions à poser pour R1

- 1- Comment se fait la mesure de la performance de la force de vente ?
- 2- Est-ce que la prospection du marché se fait d'une façon régulière ?
- 3- Généralement, quelles sont les exigences clients ?
- 4- Comment vous établissez la revue des exigences clients ?
- 5- Généralement, quelles sont les causes de refus de la soumission ?
- 6- Quelle est la différence entre l'offre financière et l'offre commerciale ?

#### Questions à poser pour R2

- 1- Comment vous assurez la conformité des véhicules à exploiter ?
- 2- Est-ce que les indicateurs de mesure sont pertinents ?
- 3- La prospection des transporteurs ciblés se fait-elle périodiquement ?
- 4- Quels sont les critères utilisés pour sélectionner les transporteurs ainsi que le recrutement ?
- 5- Est-ce que les affrétés sont régularisés dans les délais convenus ou existe-t-il un retard ?
- 6- Généralement, quelles sont les exigences clients vis-à-vis des affrétés ?

#### Questions à poser pour R3

- 1- Est-ce que les indicateurs de mesure sont pertinents par rapport aux objectifs ?
- 2- C'est quoi une balance fret ?
- 3- Quels sont les nouveaux indicateurs de mesure ?

#### Questions à poser pour R4

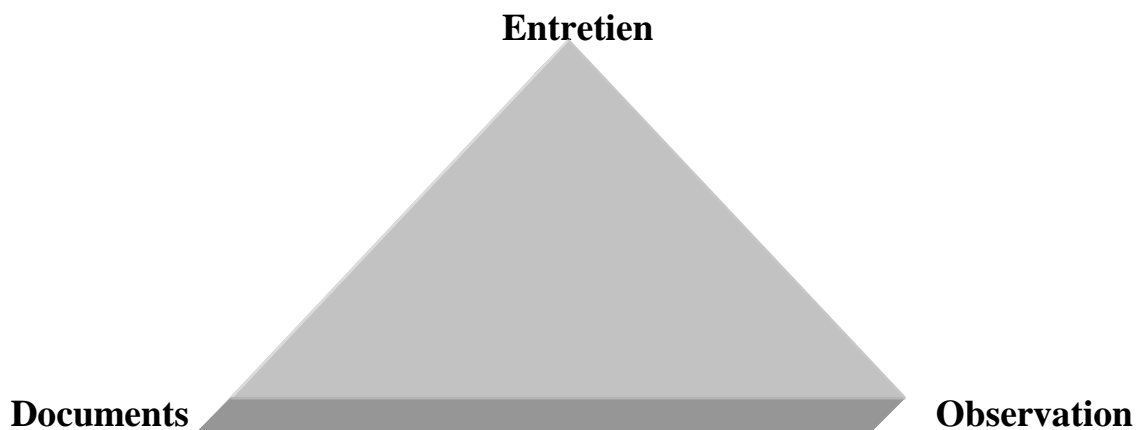
- 1- Quels sont les problèmes rencontrés lors de la réception des dossiers de facturation (feuille de route ...etc.) ?
- 2- Est-ce qu'il y a une politique pour améliorer les recouvrements ?
- 3- Quels sont les problèmes rencontrés lors de la mise en marche du processus ?

**Questions à poser pour R5**

- 1- Comment mesurez-vous le degré de satisfaction client ?
- 2- Comment vous assurez de l'exécution des prestations de transport ?
- 3- Quels sont les points de non-conformité enregistrés ?
- 4- Est-ce que l'opération d'enquête satisfaction client se fait périodiquement ? et comment ?

**Source : élaboré par nous-même**

**Figure 1:Triangulation des données**



**Source : élaboré par nous-même**

La triangulation des données nous donne un aperçu global des outils d'investigation appliqués dans notre mémoire, ces outils représentent les clés essentielles de la réussite de notre recherche, et ils sont aussi les outils de mesure de la communication interne les plus souvent utilisés.

## **Section2 : Présentation de la société SNTR- AGEFAL**

### **2.1 Rétrospective du groupe SNTR :**

La SNTR a été créée le 27 mars 1967 par l'ordonnance N° 67/58 qui lui accordait le monopole sur le fret et l'affrètement sur tout le territoire national.

En 2000, un plan de redéploiement de l'entreprise a donné lieu à la reconfiguration de la SNTR en groupe industriel organisé en trois (03) filiales :

- AGEFAL : chargée de l'activité commerciale (recueil et gestion du fret) en qualité de commissionnaire en transport routier de marchandises,
- LOGITRANS : chargée de l'activité logistique (transport et affrètement) en qualité de transporteur-affréteur pour le compte de l'AGEFAL.
- Maintenance plus : chargée de l'activité maintenance approfondie en qualité de prestataire de maintenance approfondie pour le compte de LOGITRANS principalement.

En 2011, le Groupe SNTR a créée une 4ème filiale dans le domaine du gardiennage :

- SASPS : Société Algérienne de Surveillance et de Prestations de Services.

En 2013, SNTR a fusionné les activités de transport et de maintenance en une seule filiale (SNTR-TRANSPORT), et a créée trois (03) nouvelles filiales :

- SNTR-FORMATION : pour les besoin en formation du groupe et pour les tiers.
- SNTR-AGS : gestion des Ports secs et entrepôts.
- SNTR-SOLITRANS : Gestion et développement des systèmes d'information.

Les anciennes filiales changent de nom :

- SNTR-AGEFAL
- SNTR-TRANSPORT
- SNTR-SASPS

### **2.2 Présentation de l'entreprise SNTR-AGEFAL :**

Partenaire à la fois du chargeur et du transporteur, SNTR-AGEFAL a pour vocation dans le cadre des conditions et modalités d'exercice de la profession de Commissionnaire en Transport :

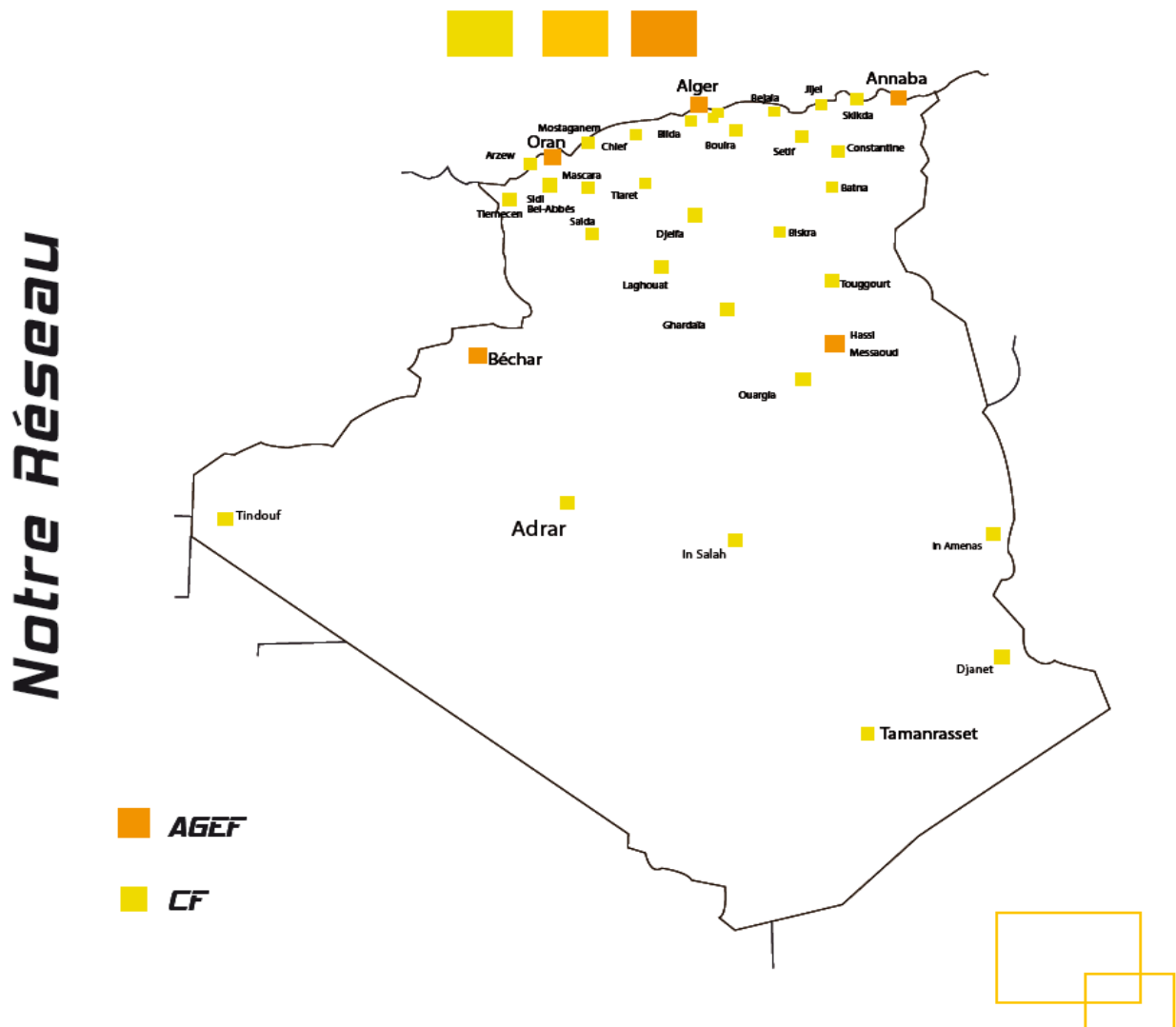
- La prospection et le recueil du fret.
- L'exécution des transports en son nom et sous sa responsabilité.

- La réalisation d'opérations de transport de bout en bout et les opérations qui s'y rattache (transit, manutention....).
- La gestion d'une bourse de fret.

Constituée de cinq (5) plates formes régionales (AGEF.R), elle dispose d'un réseau commercial de 35 agences locales (centres de fret) réparties à travers l'ensemble du territoire national.

- Forme Juridique : Société par action (SPA)
- Capital Social : 200.000.000,00 DA
- Actionnaire principal 100% : EPE SNTR Spa (Groupe)

**Figure 2:Le Réseau de l'entreprise**



Source : SMQ, manuel qualité

### 2.2.1 Organisation Générale.

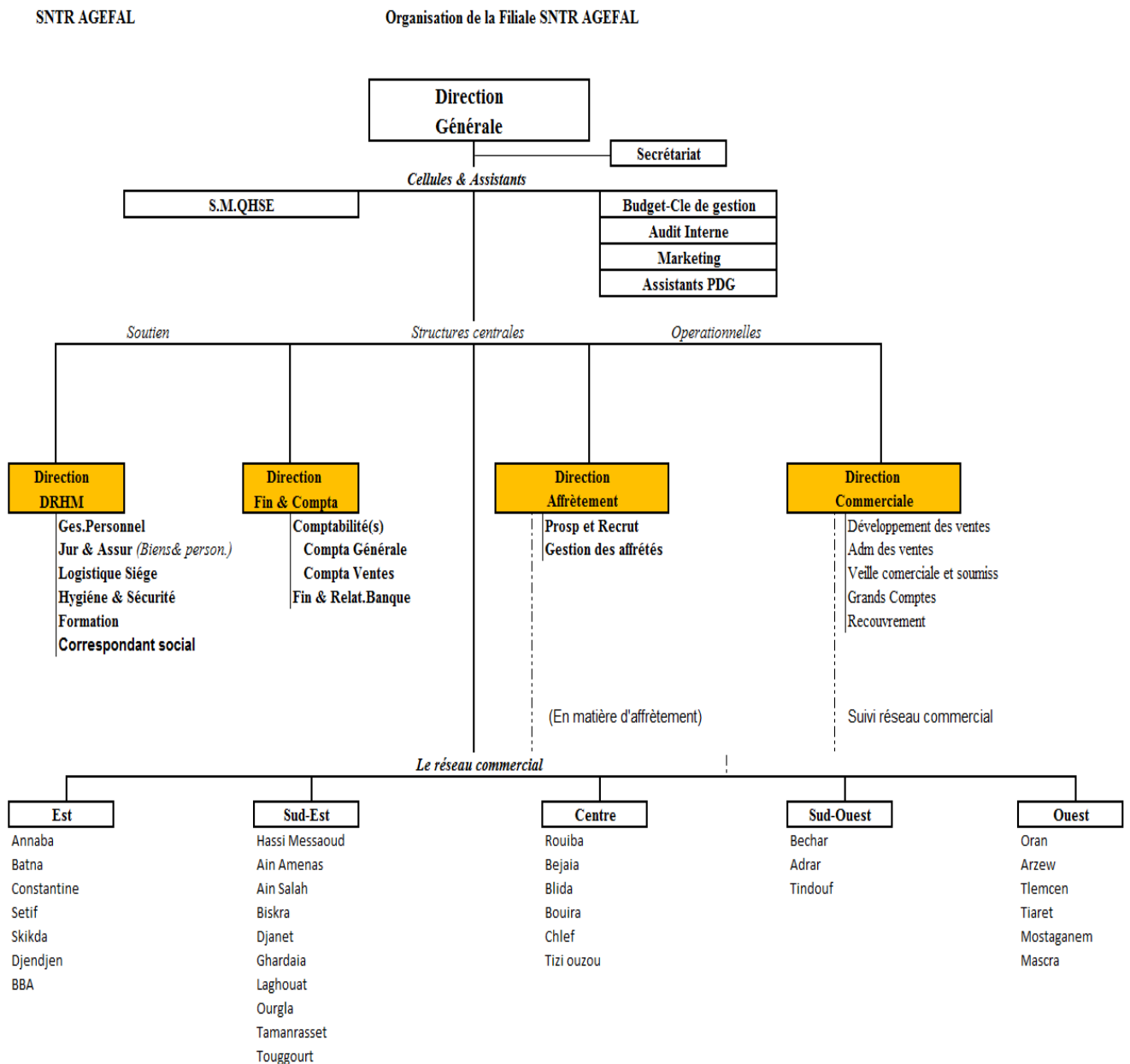
L'entreprise SNTR-AGEFAL est organisée selon trois (03) niveaux de structures, avec :

- Direction Générale, à savoir :
  - Cellule Etudes/ Développement
  - Responsable de management de la qualité
- Structure de soutien, à savoir :
  - Direction des Ressources Humaines et Moyens
  - Direction Finances et Comptabilité
  - *Cellule Budget et Contrôle de Gestion*
  - *Cellule Audit Interne*
- Structure de Réalisation, à savoir :
  - Direction Commerciale
  - Direction d'Affrètement
  - Cinq Agences Régionales de Fret « AGEF »

Les Centres de Fret « CF »

2.2.2 Organigramme de SNTR-AGEFAL

Figure 3: Organigramme D'AGEFAL



Source : SMQ, manuel qualité

### 2.2.3 La chaîne de valeur de SNTR-AGEFAL

La chaîne de valeur de SNTR AGEFAL est composée de :

**Activités de Soutien :**

- Ressources Humaines
- Réseau commercial
- Data Base
- Système d'information de la chaîne métier

**Activités Opérationnelles :**

- Recueil de Fret (Clients)
- Recrutement des Moyens de transports et Logistiques
- Programmation et l'exécution des opérations
- Marketing (connaissance du Marché et des concurrents)

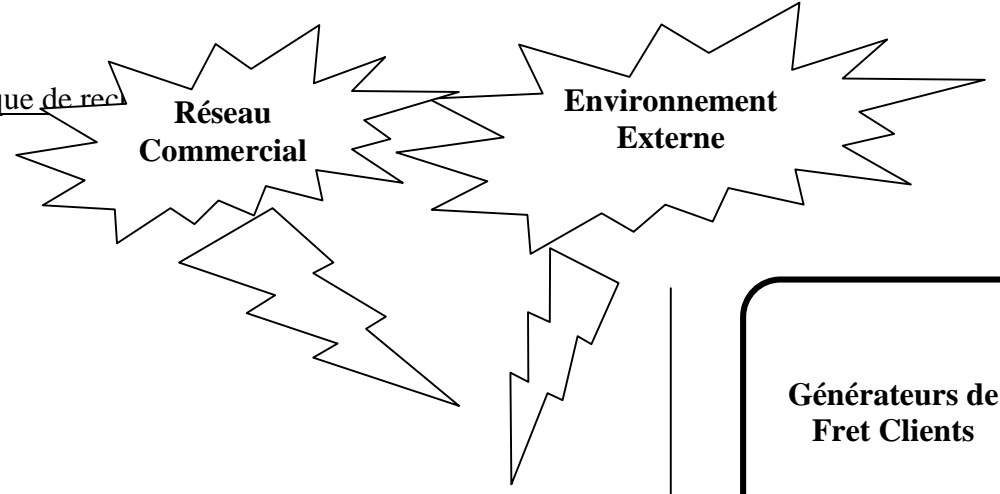
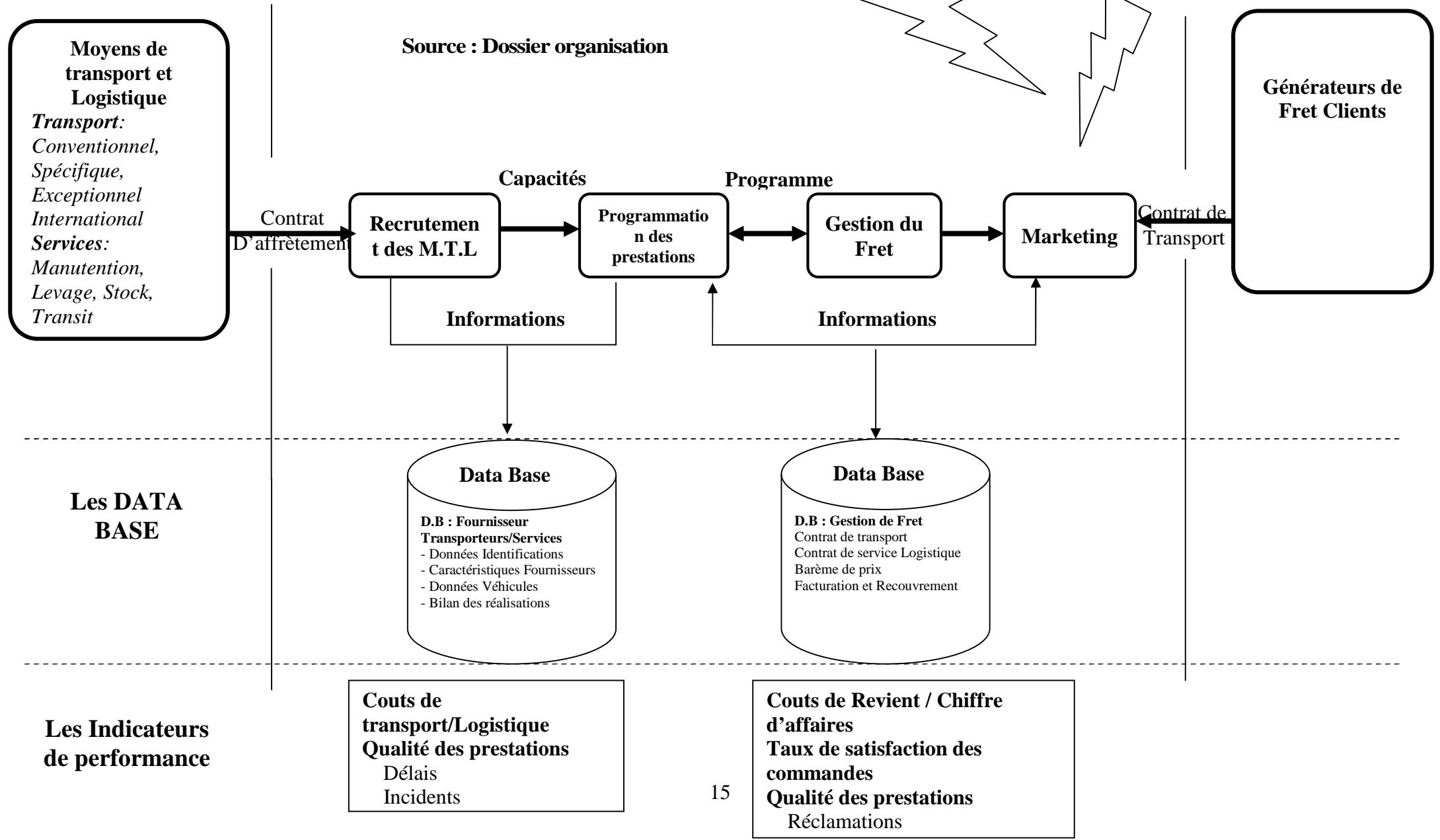


Figure 4:Schéma général de la Chaine de valeur de SNTR-AGEFAL

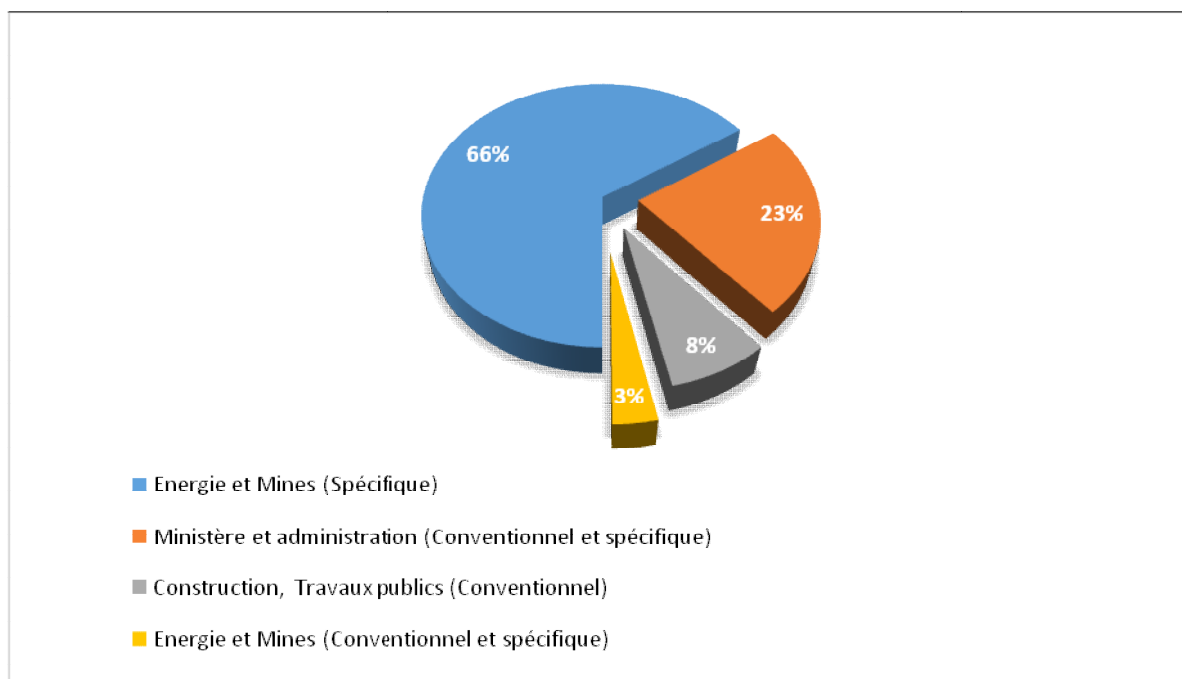


## 2.3 Quelques chiffres

### 2.3.1 Marché de la société SNTR AGEFAL

Le marché de SNTR AGEFAL est composé de groupes industriels nationaux et internationaux. La répartition du portefeuille de SNTR AGEFAL par secteur d'activité et par type de transport est illustrée dans le tableau suivant :

**Figure 5: Répartition du marché de SNTR AGEFAL**



Source : Rapport de Gestion

Le secteur de l'énergie et des mines représente environ 66% de la part de marché globale de SNTR AGEFAL, le moyen de transport utilisé dans ce secteur est le transport spécifique.

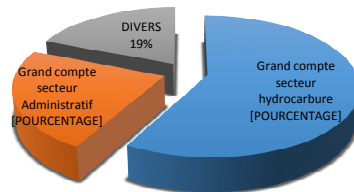
### 2.3.2 Portefeuille client de SNTR AGEFAL

Le portefeuille client de SNTR AGEFAL est scindé en deux catégories :

- les grands comptes qui participent à hauteur de 80% du volume d'affaires (Entreprises qui activent dans le secteur des hydrocarbures et entreprises qui activent dans le secteur administratif)
- les comptes PME/PMI qui participent à hauteur de 20% du volume d'affaires (Transfert des conteneurs, Transport des ciments, Transport de produits pharmaceutiques, Transport de produits agroalimentaires, .....etc.)

Le schéma suivant illustre la distribution des parts de marché en volume d'affaire réalisé par type de clientèle :

**Figure 6: Répartition du volume d'affaire par compte client**



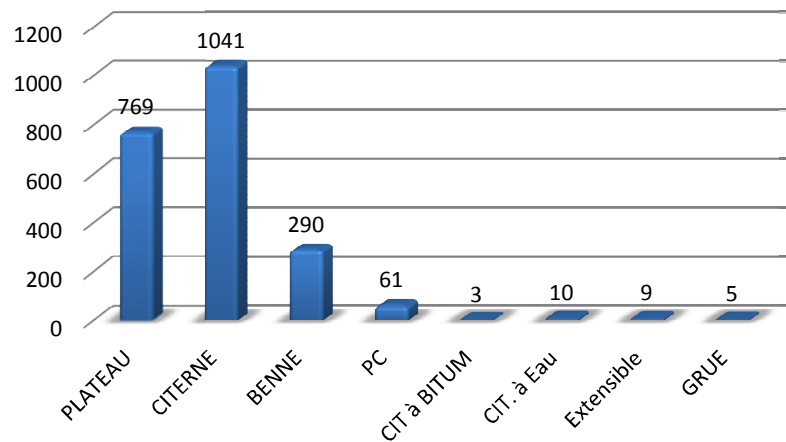
**Source : Rapport de Gestion**

A travers l'analyse des données relatives à la répartition du volume d'affaires réalisé par client, on a remarqué que 79% du volume d'affaires est réalisé est assuré par deux clients grands comptes. Cette situation critique de l'entreprise, qui constitue un risque majeur de mise en péril de la société, nous amène à dire que SNTR AGEFAL est dans l'obligation de revoir sa stratégie, et ce, en développant d'autres segments de transport tel que : le transport frigorifique, le transport exceptionnel .....etc.

### **2.3.3 Parc véhicule de SNTR AGEFAL**

SNTR AGEFAL possède un parc véhicule assez diversifié et réparti à travers le territoire national, sachant que les camions plateaux et citernes à carburant sont les plus répondus et représentent respectivement 35% et 48%. (Voir annexe 02)

La répartition du parc véhicule est représentée dans le schéma suivant :

**Figure 7: Répartition du parc véhicule de SNTR AGEFAL**

**Source : Direction d'Affrètement**

En continuité avec ce qui a été énoncé précédemment, SNTR AGEFAL est dans l'obligation de mettre en place une stratégie d'affrètement par le développement de sa flotte, et la diversification des moyens de transport tels que : camions frigorifiques 10T et 20T, camions à remorque modulaire.....etc.

## **CHAPITRE 2 : LES PROCESSUS AU SEIN DE SNTR-AGEFAL**

Ce chapitre se subdivise en deux sections, en premier lieu les concepts de base et les généralités sur l'approche processus, ensuite nous aborderons la cartographie des processus d'AGEFAL et la description des processus.

## **Section1 : concepts de base et généralité sur l'approche processus**

### **1.1 Le comportement organisationnel**

« Aujourd'hui, à l'heure de la haute performance, seules les entreprises qui répondent aux attentes des consommateurs peuvent faire face à la concurrence et prospérer. Cela requiert une gestion intégrale de la qualité, c'est-à-dire que tous les efforts de l'organisation et de tous ses membres doivent viser la qualité totale des biens et services produits, l'amélioration continue de tout ce qui se fait dans l'entreprise et la satisfaction des consommateurs, La plupart des organisations hautement performantes ont en commun cinq éléments clés : la responsabilisation du personnel, les équipes de travail autonomes, les techniques de production intégrée, l'apprentissage organisationnel et la gestion intégrale de la qualité »<sup>1</sup>

L'entreprise est donc considérée comme étant un ensemble de processus pilotés afin de créer de la valeur pour le client et les autres parties prenantes « un processus est un ensemble d'opérations successives en vue d'un résultat déterminé. Un processus exploite des entrées (information, matières, produits, en cours d'évolution) qu'il transforme et transmet à un processus aval ou à un client final »<sup>2</sup>

« L'apprentissage organisationnel permet aux organisations de mieux s'adapter à leur secteur d'activité et d'obtenir les informations nécessaires pour prévoir les changements qui s'y produisent. L'apprentissage organisationnel s'est imposé pour pallier à la lourdeur et aux structures trop hiérarchisées des organisations »<sup>3</sup>.

### **1.2La vision systémique de l'entreprise**

En systémique, on cherche plutôt le savoir-faire que le savoir, allons vers le comment que le pourquoi, essayer de trouver les solutions de demain et arriver à voir une autre forme de relation, car bien souvent ce qui importe c'est la difficulté

---

<sup>1</sup> Comportement humain et organisation John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn, Adaptation française de Claire de Billy 2ème édition, ERPI 2002 Résumés des chapitres 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 19.

<sup>2</sup> Jocou pierre et Lucas Frédéric-Au cœur du changement –Une autre démarche de management : la qualité Totale-Dunod-Paris-1992.

<sup>3</sup> John R Schermerhom **ibid.**

relationnelle. « Un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel le Phénomène se produit ».<sup>1</sup> Un système est un modèle, une représentation du réel, composé d'un ensemble d'éléments en interaction, qui forment un tout organisé Système: éléments + relations (entre parties et environnement) (la globalité), l'Approche systémique en entreprise est une discipline utilisée pour trouver des solutions répondant à sa complexité et pour accompagner les perpétuels changements. En conclusion, nous pouvons préciser que l'approche systémique est « Un ensemble organisé de processus liés entre eux par un ensemble d'interactions »<sup>2</sup>, elle « est donc une nouvelle façon de voir la réalité du monde, en s'efforçant de prendre en compte ses caractéristiques précédemment ignorées comme l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le chaos, le désordre, le flou, la créativité, la contradiction, l'ambiguïté, le paradoxe, qui sont l'apanage de la complexité »<sup>3</sup>.

### 1.3 Généralité sur l'approche processus

L'approche processus apporte une autre façon de travailler, elle fait d'abord découvrir que nous dépendons tous les uns des autres et que c'est le client, par ces exigences et ses attentes, qui nous fait travailler. Elle nous fait découvrir que nous devons être autonomes et réactifs, que nous devons privilégier des relations de type client/fournisseur en interne afin de favoriser le service aux autres. Elle nous fait découvrir que nous devons en permanence nous préoccuper de ceux qui œuvrent avec le résultat de notre propre travail et que nous devons les écouter et améliorer nos façons de faire pour qu'ils soient eux-mêmes plus efficaces.

« Le management par approche processus consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client, ce dernier étant de plus en plus exigeant »<sup>4</sup>.

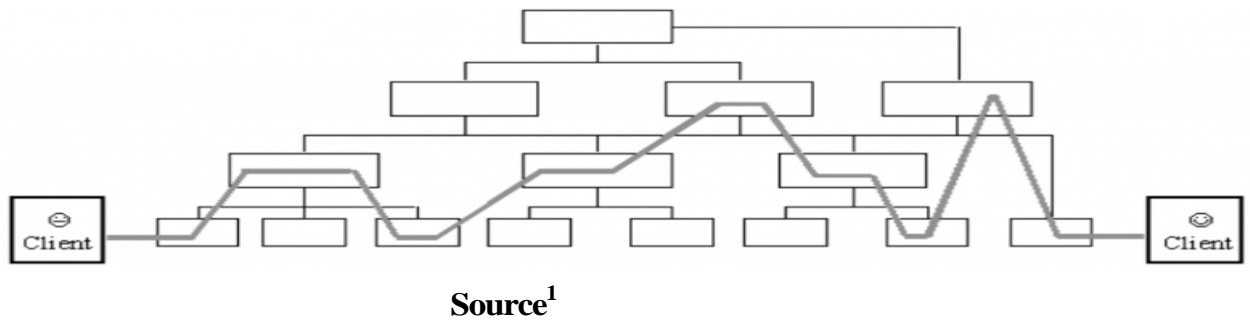
---

<sup>1</sup> SLIMANI. N (2012-2013), L'approche Processus outil d'organisation et de performance-cas SARL SOFREL, Mémoire de MASTER en MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, ECOLE « ENSM Kolea »

<sup>2</sup> SLIMANI. N (2012-2013) **ibid.**

<sup>3</sup> SLIMANI. N (2012-2013) **ibid.**

<sup>4</sup> [http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1\\_9\\_Votre-projet-Your-project](http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1_9_Votre-projet-Your-project) consulté le 07/06/2015

**Figure 8: Approche transversale**

« Dans l'iso 9001, le terme de processus se généralise à toute activité qui produit des données de sortie identifiables, Autrement dit, toute réponse a une exigence de la norme qui nécessite la mise en œuvre de dispositions agissantes peut être caractérisée comme un processus. Nous parlerons ainsi de processus de planification, de processus de revue de direction ou de processus de traitement de non-conformité ou encore de processus d'actions correctives »<sup>2</sup>.

### 1.3.1 Définitions

**A-Processus** : « système d'activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie, c'est une succession d'activité réalisées à l'aide de moyen (personnel, équipement, matériels, informations) et dont le résultat attendu est un produit »<sup>3</sup>, un processus présuppose :

- des éléments entrants mesurables ;
- une valeur ajoutée,
- des éléments de sortie mesurable, conformes à des critères d'acceptation,
- un caractère reproductible.

À ce stade il est intéressant de définir aussi ce qui est entendu par :

**B-Procédure** : Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus, selon (ISO 9000)

**C-Mode opératoire** : Un mode opératoire consiste en la description détaillée des actions nécessaires à l'obtention d'un résultat.

<sup>1</sup> [http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1\\_9\\_Votre-projet-Your-project](http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1_9_Votre-projet-Your-project) Consulté le 07/06/2015

<sup>2</sup> Yvon MOUGIN, la cartographie des processus, maîtriser les interfaces, la méthode de la voix du client, Deuxième édition.

<sup>3</sup> Formation IUFM 2005-2006, terminale GSI, Approche et modélisation des processus, séance 1,16 /12/2005

### 1.3.2 Les principes qualité

#### **Principe 1 : Orientation client**

« Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes »<sup>1</sup>.

#### **Principe 2 : Leadership**

« Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme »<sup>2</sup>.

#### **Principe 3 : Implication du personnel**

« Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme »<sup>3</sup>.

#### **Principe 4 : Approche processus**

« Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus »<sup>4</sup>.

#### **Principe 5 : Management par approche système**

« Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs »<sup>5</sup>.

#### **Principe 6 : Amélioration continue**

« Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme »<sup>6</sup>.

#### **Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision**

« Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations »<sup>7</sup>.

#### **Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

« Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur »<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000, troisième édition (15-09-2005), système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire (N° de référence ISO 9000 :2005 (F)).

<sup>2</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

<sup>3</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

<sup>4</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

<sup>5</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

<sup>6</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

<sup>7</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

<sup>8</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000 :2005 **ibid.**

### 1.4 La mise en place d'une approche processus

Le système Management des processus consiste à détecter et formaliser le mécanisme interne de l'entreprise.

L'objectif est donc de rendre performant le processus (système) « entreprise » en optimisant chacun des processus (sous-système) qui la composent et surtout en liant ces processus de manière efficace.

Mais avant d'optimiser un processus, il convient d'abord de le maîtriser, cela nous le faisons en identifiant puis en pérennisant des bonnes pratiques de travail, en mettant en œuvre des méthodes. Ensuite, il conviendra de l'améliorer, c'est-à-dire de le rendre le plus productif possible. Cela signifie, entre autres, que tout le travail réalisé dans l'entreprise doit concourir à la fabrication de la prestation offerte, et en principe, uniquement à cela. Or, dans la réalité, combien constatons-nous de tâches inutiles, combien de gaspillage ? Pourquoi ? Parce que la nature a horreur du vide qu'elle nous incite parfois à nous trouver des occupations sans tenir compte de l'objectif final qui est le client.

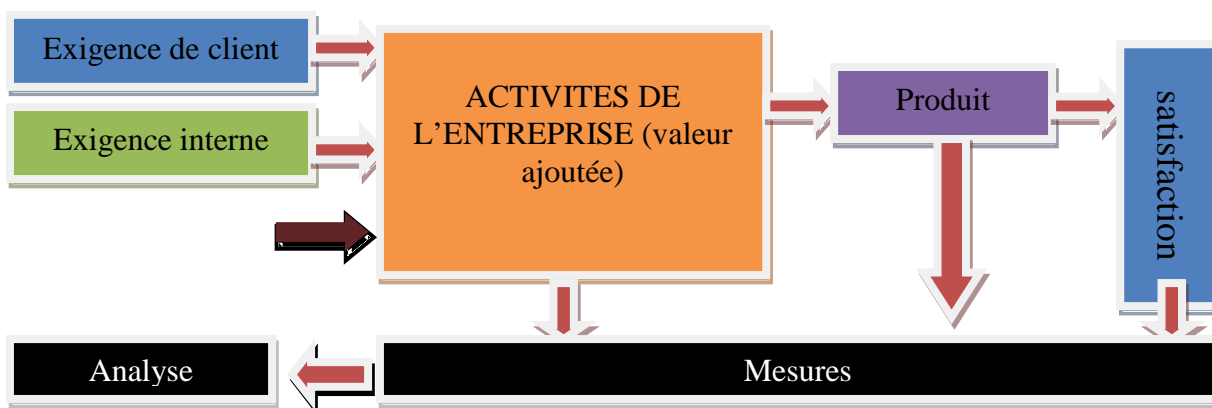
#### 1.4.1 L'inventaire des processus

La démarche d'identification des processus se situe donc en amont de la maîtrise et de l'optimisation des processus, un amont qui, souvent, n'existe pas car nous avons la fâcheuse habitude de vivre dans un environnement au sujet duquel nous ne posons pas de question, nous fonctionnons par routine et nous n'avons pas toujours une vue et une compréhension claire et précise de l'organisation dans laquelle nous vivons.

##### A-Typologie des processus

C'est dans le processus général de l'entreprise, que nous allons identifier l'ensemble de nos processus.

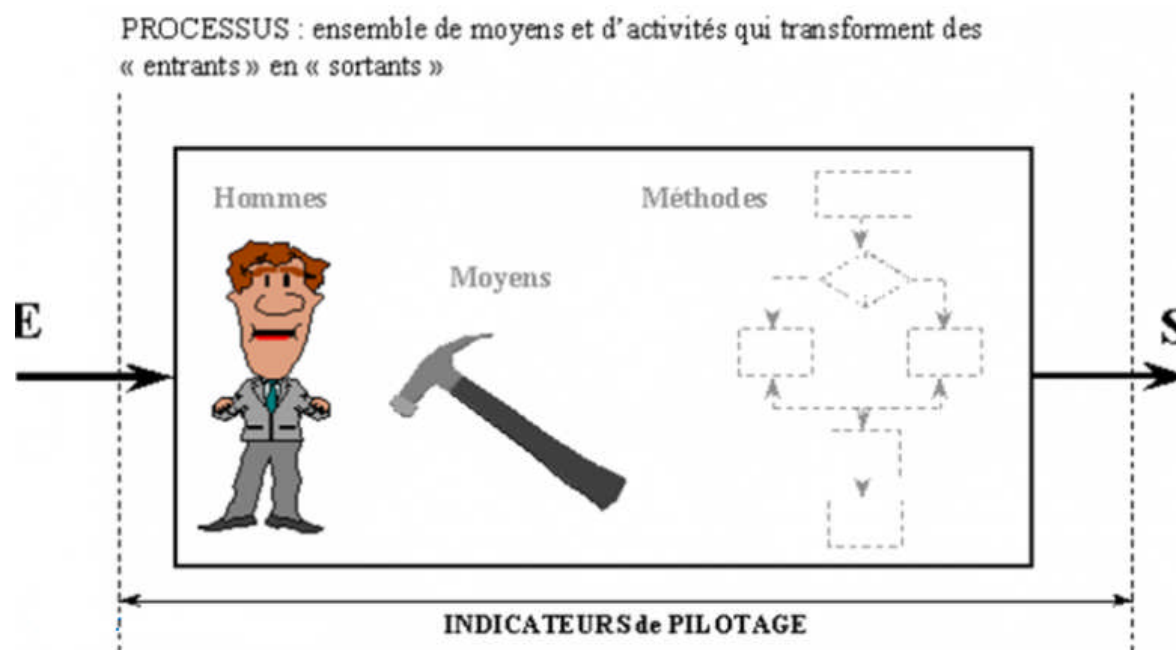
**Figure 9: Typologie des processus**



Source : élaboré par nous-même

Pour les identifier, on revient à la définition d'un processus :

**Figure 10: définition d'un processus**



Source<sup>1</sup>

A partir de cette définition, et afin de faciliter l'identification et la sélection des processus à analyser en priorité, il peut être utile de les classer en trois grandes familles (selon FD X50-176) relatives au management des processus :

#### Les processus de réalisation :

« Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie d'un produit : recherche et développement des nouveaux produits, commercial et gestion des contrats, conception, achats et approvisionnements, logistique, production et maîtrise des relations avec le client, etc. »<sup>2</sup>.

**NOTE** : Ces processus sont aussi appelés « processus opérationnels ».

#### Les processus support :

« Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires, bien que ne créant pas de valeur directement perceptible par le client, ils sont nécessaires au fonctionnement permanent de l'organisme et à sa pérennité. »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1\\_9\\_Votre-projet-Your-project](http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1_9_Votre-projet-Your-project) consulté le 07/06/2015

<sup>2</sup> Normalisation française AFNOR FD X50-176- Octobre 2005, outils de management, management des processus

<sup>3</sup> Normalisation française AFNOR **ibid.**

**NOTE :** Ces processus sont aussi appelés « processus de soutien ».

**Les processus de direction :**

« Ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante, ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support »<sup>1</sup>.

**NOTE :** Ces processus sont aussi appelés « processus de management ».

**Remarque :** quel que soient notre fonction, notre poste ou notre activité, nous devons nous situer dans la chaîne des processus, le cas contraire signifierait que nous ne contribuons pas à la réalisation du produit ni à la satisfaction du client.

### 1.4.2 Cartographie des processus

L'objectif de l'élaboration d'une cartographie des processus est tout d'abord de dessiner la mécanique interne de l'organisme, c'est une étape relativement facile car très souvent, les fonctions et les services sont connus de façon explicite (à travers des organigrammes) ou de façon implicite (par le bouche à oreille), ce qui est moins connu, ce sont les relations entre les fonctions, entre les services, entre les opérations c'est-à-dire aux interfaces entre les processus, la cartographie doit prendre en compte l'ensemble des processus, même les processus informels, dans le cas contraire la vision globale sera tronquée.

Certain processus pourront donc rester informels assez longtemps tant qu'ils n'entrent pas dans le périmètre de la norme ou qu'ils ne génèrent pas de difficultés pour l'entreprise.

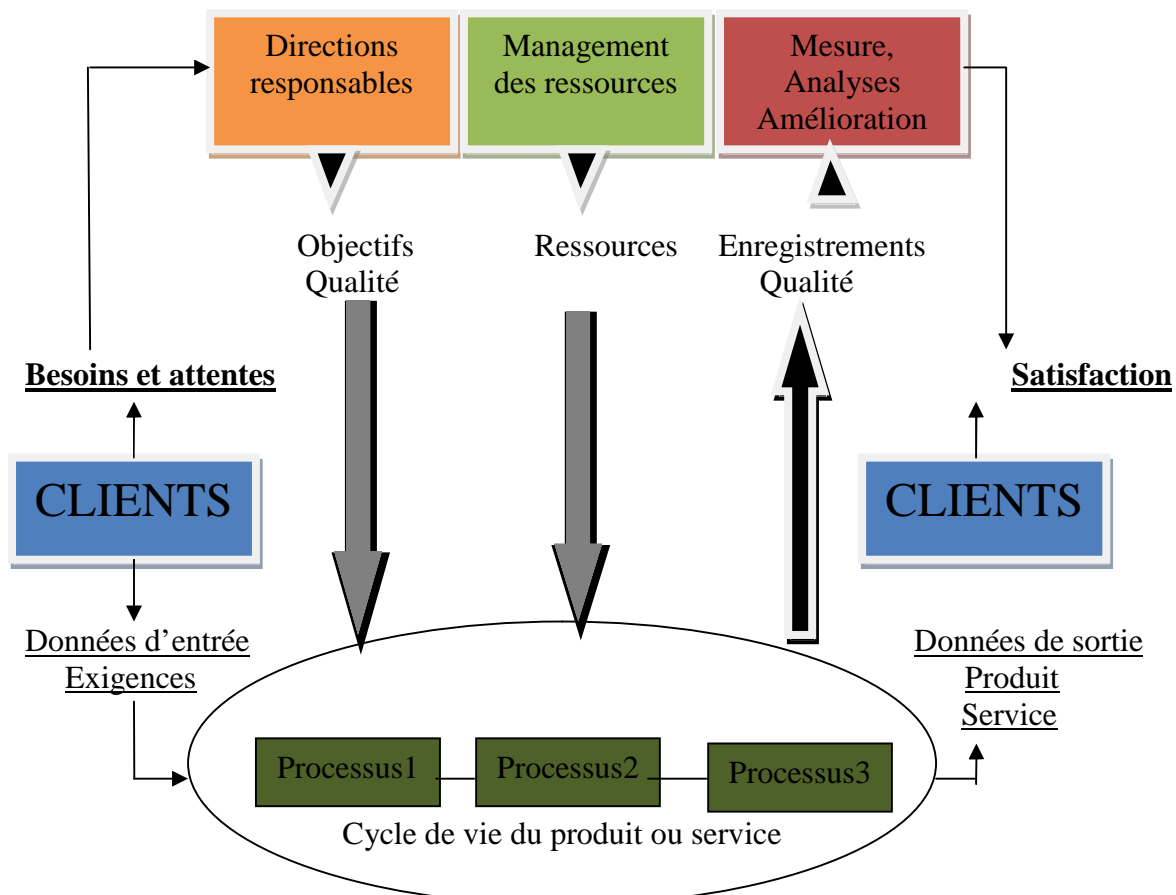
Il faut donc identifier clairement les clients et leurs attentes et de répondre à la question « qui sont nos clients ? », pour ensuite établir le couple client/fournisseurs et répondre à la question « quels produits ou services sont vendus à quels clients ? », identifier les processus opérationnels associés « quels sont les processus opérationnels nécessaires pour passer des besoins du client à sa satisfaction ? », identifier les processus support associés « quels sont les processus nécessaires à la bonne exécution des processus opérationnels ? » et enfin identifier les processus de management associés et répondre à cette question « quels sont les processus permettant d'orienter et de piloter l'ensemble des autres processus ? ».

---

<sup>1</sup> Normalisation française AFNOR **op.cit.**

La cartographie s’élabore dans une durée de temps limitée, selon la complexité de l’entreprise, deux à cinq jours de travail en équipe seront nécessaires à sa construction.

**Figure N°11 : cartographie des processus**



Source : élaboré par nous-même

**1.4.3 Description des processus**

Une fois la cartographie établie, il importe de descendre d’un niveau dans l’échelle d’abstraction, pour cela il est nécessaire de définir les différentes étapes de chaque processus opérationnel.

La description d’un processus doit permettre de mettre en évidence l’enchaînement des activités, leur valeur ajoutée, les clients du processus, le mode de pilotage du processus ainsi que sa vitalité, la description d’un processus comprend trois volets :

**A- Les caractéristiques du processus**

« Un processus est caractérisé par :

- Un intitulé ;
- Un début ;
- Une (ou des) sortie(s) sous forme d’un (de) produit(s) visant à satisfaire le(s) client(s) du processus clairement identifié(s) ;

- Un enchaînement d’activités contribue à donner de la valeur ajoutée au résultat du processus
- Des acteurs en termes de fonction ou métier avec, en particulier, le pilote du processus ;
- Des ressources (Humaines, financières, matérielles et informationnelles). »<sup>1</sup>

### **B- La vitalité d’un processus**

« Il s’agit au travers des critères, de définir par l’organisme, de suivre et de mesurer le dynamisme d’un processus et l’amélioration des résultats qui en découlent, parmi ces critères, on distingue : les objectifs du processus et les indicateurs qui permettent de mesurer l’atteinte des objectifs. »<sup>2</sup>

### **C- Représentation d’un processus**

La représentation graphique d’un processus peut être macroscopique (visualisation des étapes du processus), ou bien détaillée (visualisation des tâches élémentaires et des jalons associés).

#### **La documentation des processus**

L’ensemble des informations autour d’un processus peut être contenu dans un feuillet de cinq à sept pages, il s’agira de reprendre au cinq questions suivantes :

**Tableau 4:Les cinq questions de la documentation des processus**

1/ Pourquoi ?	Description de la carte d’identité du processus
2/ Quoi ?	Description des étapes du processus dans le tableau du processus
3/ Qui ?	Description des responsabilités et autorités dans le tableau des pouvoirs décisionnels
4/ Comment ?	Description des actions a mené pour chaque étape du processus dans le tableau des actions
5/ Combien ?	Description des éléments du pilotage du processus

**Source : élaboré par nous-même**

<sup>1</sup> Normalisation française AFNOR **op.cit.**

<sup>2</sup> Normalisation française AFNOR **op.cit.**

Les quatre premières questions vont nous informer sur les caractéristiques du processus et la cinquième question va nous renseigner sur la dynamique, donc la vitalité du processus.

## **1.5 Manager les processus**

« La maîtrise des processus repose sur la mise en œuvre de bonne pratique de travail, sur la connaissance des finalités de chaque processus et sur l'établissement de contrats d'interfaces, le management des processus s'appuie sur cette maîtrise mais aussi sur l'attribution de la responsabilité d'atteindre les finalités à des personnes et sur la mesure et l'amélioration des performances. »<sup>1</sup>

### **1.5.1 Le pilotage**

Pour qu'un processus soit maîtrisé de bout en bout, il lui faut un propriétaire ou pilote, de préférence dans la fonction la plus impliquée, ce propriétaire sera responsable de l'efficacité globale du processus et donc de son amélioration permanente, pour cela le pilote doit occuper un positionnement fort dans l'organisation, Ainsi, il pourra identifier, rendre visible et arbitrer les inévitables conflits générés par les croisements de l'organisation avec son processus.

### **1.5.2 Les indicateurs**

L'un des missions du pilote est de mesurer la performance par le biais des indicateurs, il lui faut donc choisir le bon indicateur, il existe quatre familles d'indicateurs : la première concerne les mesures effectuées pour la qualité ou la quantité des ressources utilisées dans le processus, la deuxième relève principalement du pilotage interne du processus, la troisième traite de l'efficacité du processus et la dernière se consacre à l'efficience du processus.

---

<sup>1</sup> Fadi .A (juillet 2012) mémoire sur Evaluation de la qualité du Cycle de Formation Initiale de l'Institut National d'Administration Sanitaire, CYCLE DE MASTERE EN ADMINISTRATION SANITAIRE ET SANTE PUBLIQUE FILIERE : Management des Organisations de Santé

## Section2 : Cartographie des processus au sein de SNTR-AGEFAL

### 2.1Présentation des processus de SNTR-AGEFAL

#### 2.1.1 Les processus de réalisation : (Proc R)

- Cette chaîne de processus qui représente le cœur du métier de l'entreprise fait l'objet d'une attention particulière.
- Ils commencent par la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction.
- Il s'agit des processus suivants :

**Tableau 5:Les processus de Réalisation**

N°	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
1	Prospection et vente (Commerciale)	Proc R1
2	Gestion des affrétés	Proc R2
3	Exécution du transport	Proc R3
4	Facturation et recouvrement	Proc R4
5	Suivi de la réalisation et synthèse des non conformités	Proc R5

**Source : SMQ, manuel qualité**

#### 2.1.2 Les processus de support (Proc S)

- Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.
- Ces processus concernent :

**Tableau 6:Les processus de Support**

N°	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
1	Gestion des Ressources Humaines	Proc S1
2	Rapport de gestion	Proc S2

**Source : SMQ, manuel qualité**

**2.1.3 Les processus de management (Proc M : M1, M2)**

- Ces processus contribuent à la détermination de la politique qualité et au déploiement des objectifs qualités.
- Il s’agit des processus suivants :

**Tableau 7:Les processus de Management**

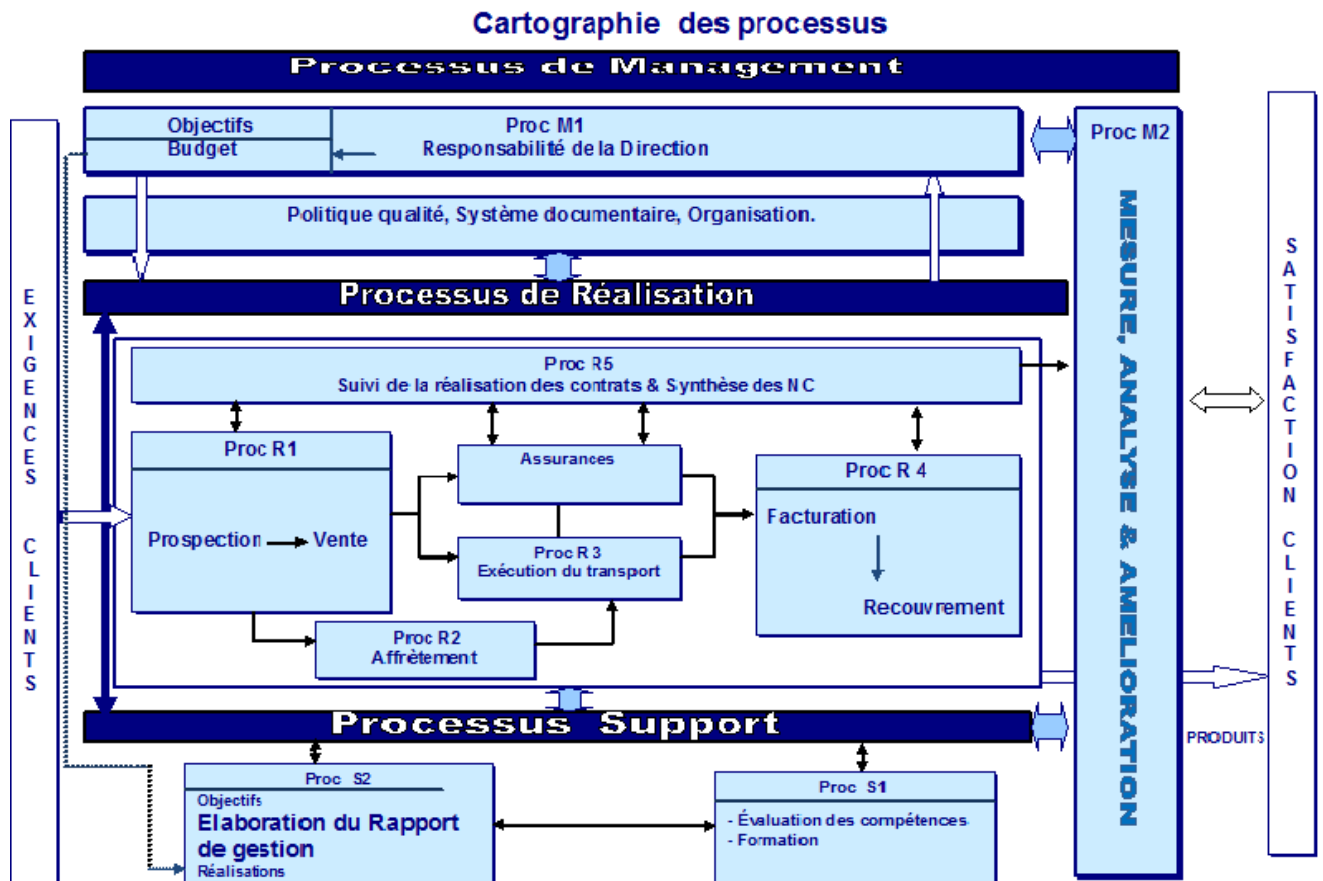
N°	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
M1	Responsabilité de la Direction	Proc M1
M2	Mesure, Analyse et Amélioration	Proc M2

Source : SMQ, manuel qualité

**2.2 La cartographie des processus d’AGEFAL**

La séquence et l’interaction de ces processus sont décrites dans la cartographie ci-après :

**Figure 12:Cartographie des processus d'AGEFAL**



Source : SMQ, manuel qualité

Les interactions entre les processus sont définies selon la relation (Input/Fournisseurs-Output/clients), elles sont décrites dans la partie interface dans la description des processus.

### 2.3 La Description des processus d'AGEFAL

D'après la chaîne de valeur d'AGEFAL abordés lors du premier chapitre, on a constaté que les processus réalisation contribuent directement à la création de la valeur ajoutée, ce qui nous amène à faire la description et l'analyse des processus réalisation dans le but d'optimiser la performance.

#### 2.3.1 Description du processus R1 (Prospection et vente)

Tableau 8:Cartographie du processus R1

Eléments d'entrée	Activités	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action commercial (Études de marché, Veille Marché, Enquêtes de satisfaction, Orientation de la direction générale, Relation Publiques)</li> <li>• Balance Fret/capacité</li> <li>• Plan (d'action) de campagne de prospection, Fiches Cibles, Situation des impayés et des clients en litiges ....)</li> <li>• Expression du Marché de l'Entreprise (Appels d'Offres, consultations)</li> </ul>	<p><b>Prospecter le marché</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches de Prospect renseignées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches de Prospect renseignées</li> <li>• Besoins et Exigences exprimées (par les Prospects/Clients lors de la prospection a travers :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cahier des charges</li> <li>○ Consultation</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Identifier les exigences clients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins et Exigences spécifiées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins et Exigences spécifiées (par les Prospects/Clients exprimées lors de la prospection)</li> <li>• Exigences légales et réglementaires</li> <li>• Les réserves antérieures des prestations similaires</li> <li>• Les moyens et capacités de l'entreprise (Balance Fret/capacité, Fichier transporteurs...)</li> </ul>	<p><b>Établir la revue des exigences clients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthèse des réclamations clients</li> <li>• Synthèse des prestations non conformes</li> <li>• Synthèse des prestations conformes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche revue des exigences Clients validée</li> <li>• Besoins et Exigences exprimées (par les Prospects/Clients lors de la prospection a travers :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cahier des charges</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Établir la soumission</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de soumission établi :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Offre technique</li> <li>○ offre commerciale</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ consultation</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de soumission établi : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Offre technique</li> <li>○ offre commerciale</li> </ul> </li> </ul>	<b>Déposer la soumission validée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de soumission (Offre technique, offre commerciale) déposé avec accusé de réception</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soumission déposée avec accusé de réception</li> </ul>	<b>Suivre la soumission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres techniques et commerciales formulées aux Clients est retenues</li> <li>• Rapport d'analyse des offres non retenues</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres techniques et commerciales formulées aux Clients est retenues</li> </ul>	<b>Négocier les offres commerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres techniques et commerciales acceptées</li> </ul> <p>Rapport d'analyse des offres non retenues</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres techniques et commerciales acceptées/retenues</li> </ul> <p>Projet de contrat de prestation</p>	<b>Vendre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de contrat signé (Bon de commande...)</li> </ul>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

La cartographie du processus R1 illustre les différentes activités nécessaires pour assurer le bon déroulement de la prospection et vente, le processus commence par la prospection du marché, suivi de l'identification et l'établissement de la revue des exigences clients une fois les exigences satisfaites, il ya la préparation des soumissions, suivie parfois par des négociations avant la vente.

**Tableau 9: Carte d'identité du processus R1**

<b>Nom du processus :</b> Prospection et vente
<b>Finalité :</b> Prise en charge de la prospection et des ventes
<b>Clients du processus :</b> Le marché de l'entreprise Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R3 (Exécution du transport), R4 (Facturation et recouvrement), R5 (Suivi de la réalisation et synthèse des NC), S1 (Gestion des ressources humaines) et S2 (Elaboration du rapport de gestion)
<b>Fournisseurs du processus :</b> Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R2 (Gestion des affrétés), R3 (Exécution du transport) et S1 (Gestion des ressources humaines)
<b>Début du processus :</b> Prospecter le marché <b>Fin du processus :</b> Vendre
<b>Ressource :</b> Humaines : selon organigramme Matérielles : outils informatiques (Gesfret) Documentaires : Système tarifaire, Fichier client actualisé, Document du processus R1 Autres : - Financières (Budget Marketing) - Balance Fret/Capacité
<b>Pilote actuel :</b> Responsable des ventes /siège

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

En général la carte d'identité d'un processus permet en un clin d'œil d'avoir les informations essentielles sur le processus, dans notre cas elle contient l'intitulé du processus, sa raison d'être, ses clients (interne ou externe), ses fournisseurs, ses ressources (humaines ou matérielles) et le pilote.

### **Description des activités du processus R1**

#### **1-Prospecter le marché :**

- Cibler les Prospects/Clients à prospecter
- Mettre à jours les fiches des listes Prospects/Clients
- Entrer en interaction avec les Prospects/Clients (Téléphone, Fax, E-mails, Courriers, Entretiens physiques....)

- Présentations/Rappels de l'Entreprise et de ses services aux Prospects/Clients
- Formuler une offre de services (Globale ou partielle) aux Prospects/Clients
- Écoute et analyse des besoins des Prospects/Clients
- Définition et qualification des Opportunités d'affaires avec les Prospects/Clients

## **2- Identifier les exigences clients :**

- Identifier les besoins et exigences exprimés par les Prospects/Clients lors de la prospection à travers :
  - Cahier des charges
  - Consultation

## **3- Établir la revue des exigences clients :**

- S'assurer du traitement des réserves émises lors de réalisations précédentes des prestations similaires aux opportunités Prospects/Clients qualifiées.
- Lister les moyens de l'entreprise requis pour réaliser les prestations incluses dans les opportunités qualifiées
- Valider la capacité de l'entreprise à réaliser les prestations incluses dans les opportunités Prospects/Clients
- Valider le concours de l'entreprise à la satisfaction de la demande objet de l'opportunité
- Valider la fiche de revue des exigences clients

## **4- Etablir la soumission :**

- Élaboration de l'offre technique et commerciale conformément à la procédure revue d'offre et de contrat PR R1 01.

## **5- Déposer la soumission validée :**

- Déposer le dossier de soumission conformément aux exigences formulées par les clients

**6- Suivre la soumission :** Après avoir déposé la soumission, le cadre commercial suit l'évolution de la soumission jusqu'à la délibération finale.

Dans le cas où l'offre n'a pas été retenue, une analyse des causes du rejet est effectuée par le cadre commercial et transmise au Directeur Commercial en vue de tirer les conclusions et d'en tenir compte pour les prochaines offres

## **7- Négocier les offres commerciales :**

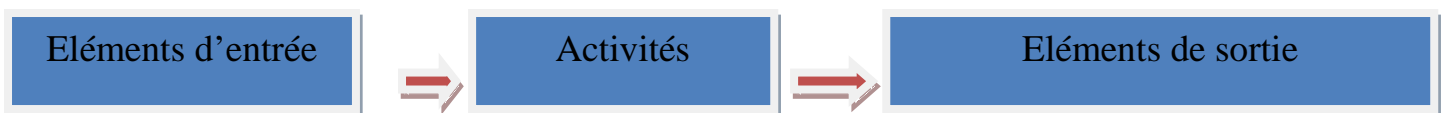
- Revue des objections Prospects/Clients (refaire la revue des exigences Prospects/clients si nécessaire)
- Répondre aux objections Prospects/Clients
- Révision de l'offre commerciale si les objections ne sont pas levées

- Vérification de l’offre commerciale révisée
- Validation de l’offre commerciale révisée
- Transmission de l’offre commerciale révisée

8- **Vendre** : Conclure l’affaire par l’acte de vente = **acte d’achat du Prospect/Client**

**2.3.2 Description du processus R2 (Gestion des affrétés)**

**Tableau 10:Cartographie du processus R2**



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation de la direction générale</li> <li>• Nouvelles exigences clients</li> <li>• Besoins en capacités et Type d’affrètement</li> <li>• Balance Fret/capacité</li> </ul>	<p><b>Prospecter les transporteurs ciblés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs ciblés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs ciblés</li> <li>• Critères et exigences internes de sélection des transporteurs</li> </ul>	<p><b>Sélectionner les transporteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs sélectionnés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs sélectionnés</li> <li>• Dossier de recrutement des transporteurs</li> <li>• Besoins en capacités</li> </ul>	<p><b>Recruter les transporteurs sélectionnés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs qualifiés (Convention d’affrètement, établissement de carte d’affrété) Fichier affrétés mis à jour</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liste des transporteurs recrutés</li> <li>• Fichier affrétés mis à jour</li> <li>• Etat des besoins en capacités</li> <li>• Résultat de la revue des exigences clients</li> <li>• les exigences légales et réglementaires</li> </ul>	<p><b>la mise en exploitation des transporteurs recrutés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs exploités</li> <li>• Etat de réalisation par transporteur</li> <li>• Feuille de route contrôle visée.</li> <li>• Traitement des incidents, avaries encourues par transporteur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des transporteurs exploités.</li> <li>• Etat de réalisation par transporteur</li> <li>• Feuille de route contrôle</li> <li>• Etat récapitulatif des avaries encourues par le transporteur.</li> <li>• critères d’évaluation des transporteurs (Voir procédure</li> </ul>	<p><b>Evaluer les transporteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporteurs évalués</li> <li>• fiche d’évaluation des transporteurs renseignée</li> <li>• Fiche de classement des transporteurs mise à jour</li> </ul>

IM PR R2 04 B)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuille de route contrôle.</li> <li>• Avarie, manquant et autres PV</li> <li>• Etats de mise en règlement des AGEF</li> <li>• B.S de consommation GAZOIL (Logitrans)</li> <li>• Autres factures (prestations)</li> </ul>	<b>Régulariser les affrétés exploiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat de mise en règlement avec net à payer par transporteur</li> </ul>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

La cartographie du processus R2 montre les différents activités afin de s’assurer du bon déroulement de la gestion des affrétés. Tout d’abord, une prospection des transporteurs est élaborée, ensuite les transporteurs ciblés seront sélectionnés puis recrutés et exploités. Pour bien les optimiser, une évaluation en continue est mise en œuvre et à la fin ils seront régularisés.

**Tableau 11: Carte d'identité du processus R2**

<b>Nom du processus :</b> Gestion des affrétés
<b>Finalité :</b> Assurer la Satisfaction des besoins en capacités de transport suivant les exigences interne et externe
<b>Clients du processus :</b> Les clients de l’entreprise Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R3 (Exécution du transport), R5 (Suivi de la réalisation et synthèse des NC), S1 (Gestion des ressources humaines) et S2 (Elaboration du rapport de gestion)
<b>Fournisseurs du processus :</b> Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R3 (Exécution du transport) et S1 (Gestion des ressources humaines)
<b>Début du processus :</b> Prospecter les transporteurs ciblés
<b>Fin du processus :</b> <b>Régulariser les affrétés exploiter</b>
<b>Ressource :</b> Humaines selon l’organigramme, Matériels : Outils informatiques
<b>Pilote actuel :</b> Directeur affrètement

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

### **2.3.3 Description des activités du processus R2**

#### **1- Prospector les transporteurs ciblés:**

- Enregistrer les nouvelles exigences client
- Evaluer l'écart de la balance FRET/CAPACITE
- Cibler les transporteurs à contacter.

#### **2- Sélectionner les transporteurs :**

- Procéder aux entretiens particuliers avec les transporteurs ciblés.
- Sélectionner les transporteurs suivant la grille de sélection (document...)

#### **3- Recruter les transporteurs sélectionnés:**

- Elaborer une convention d'affrètement par transporteur.
- Délivrer les cartes d'affrètement pour chaque véhicule du transporteur.
- Mettre à jour le fichier affrété (Régional et national)

#### **4- la mise en exploitation des transporteurs recrutés:**

- Orienter les affrétés recrutés vers l'exploitation
- Coordonner avec les CF demandeurs de moyens
- Être à l'écoute des premières impressions d'exploitation des affrétés recrutés

#### **5- Evaluer les transporteurs :**

Le chargé des affrétés au niveau AGEF/R procède à l'évaluation des transporteurs chaque semestre (06 Mois) comme suit :

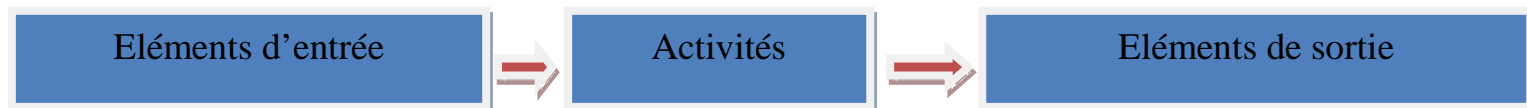
- Réunir les éléments dévaluation des affrétés.
- Procéder à l'évaluation des affrétés
- Soumettre à validation les résultats des évaluations.
- Mettre à jour le fichier « classement des affrétés »
- Valider le classement des affrétés.
- Suivre la mise en application des décisions issues de l'évaluation.
- Actualiser le fichier affrété.

#### **6- Régulariser les affrétés exploités :**

- Regrouper le dossier de paiement par transporteur.
- Ordonnancer le dossier de paiement.
- Transmettre le dossier de paiement pour validation et paiement.

2.3.4 Description du processus R3 (Exécution du transport)

Tableau 12: Cartographie du processus R3



<ul style="list-style-type: none"> <li>Document contractuel : Lettre de commande, Bon de commande, Contrat, Convention, Ordre de service, Réquisition</li> </ul>	<p><b>Réceptionner les commandes de prestations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registre de Fret renseigné</li> <li>Offre de Fret</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registre de Fret renseigné</li> <li>Offre de Fret</li> <li>Registre des disponibles des affrétés</li> <li>Fichier des transporteurs</li> <li>Check list</li> </ul>	<p><b>Contrôler les capacités disponibles par rapport aux commandes de prestations et de leurs exigences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registre de Fret renseigné et contrôlé</li> <li>Revue des exigences des commandes de prestation contrôlées</li> <li>Concordance des exigences et des capacités</li> <li>Check list renseignée et validée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registre de Fret renseigné et contrôlé</li> <li>Revue des exigences des commandes de prestations contrôlées</li> <li>Concordance des exigences et des capacités</li> <li>Check liste validée</li> </ul>	<p><b>Programmer et Affecter les exécutions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan des exécutions de prestations de transport (Déclarations des Expéditions visées par le client...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan des exécutions de prestations de transport (Déclarations des Expéditions visées par le client)</li> <li>Feuille de route</li> <li>Avis d'expéditions</li> <li>Autres Documents (liés aux clients et/ou à la réglementation)</li> </ul>	<p><b>Exécuter les prestations de transport</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fret livré (Marchandises déchargées, Services fournis.....)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fret livré</li> <li>Feuille de route</li> <li>Autres documents (liés aux clients et/ou à la réglementation)</li> </ul>	<p><b>Faire valider la réception de la prestation exécutée par les clients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services réceptionnés par le client (Feuilles de routes visées, Bon de services Visés, autres documents visés...)</li> </ul>

Source : élaboré par nous-même à base de document interne

La cartographie du processus R3 montre les différentes activités afin de s'assurer du bon déroulement de l'Exécution du transport, ceci dit, une réception des commandes de prestations est faite par AGEFAL, puis un contrôle de la capacité disponible par rapport aux commandes de prestations se fait par le chef de groupe, ensuite, un programme d'affectation des exécutions est élaboré par la direction de coordination pour qu'une feuille de route soit établie et ensuite réceptionnée et validée par le client.

**Tableau 1: Carte d'identité du processus R3**

<b>Nom du processus :</b> Exécution du transport
<b>Finalité :</b> Programmer et Exécuter les prestations de transport confiées conformément aux documents contractuels
<b>Clients du processus :</b> Les clients de l'entreprise Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R2 (Gestion des affrétés), R4 (Facturation et recouvrement), R5 (Suivi de la réalisation et synthèse des NC) et S1 (Gestion des ressources humaines) et S2 (Elaboration du rapport de gestion)
<b>Fournisseurs du processus :</b> Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R2 (Gestion des affrétés) et S1 (Gestion des ressources humaines)
<b>Début du processus :</b> Réceptionner les commandes de prestations <b>Fin du processus :</b> Faire valider la réception de la prestation exécutée par les clients
<b>Ressource :</b> Humaines selon l'organigramme, Matériels : Outils informatiques
<b>Pilote actuel :</b> Cadre commercial chargé des soumissions

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

### 2.3.5 Description des activités du processus R3

#### 1- Réceptionner les commandes de prestations

- Le chargé de l'exécution réceptionne et enregistre les commandes de prestations avec leurs exigences associées dans le registre de fret.
- Récapitule l'ensemble des commandes enregistrées

**2- Contrôler les capacités disponibles par rapport aux commandes de prestations et de leurs exigences :** Après avoir réceptionné les commandes à exécuter, le chargé de l'exécution procède à :

- La Vérification de la disponibilité des capacités requises par rapport aux Fret enregistrés
- La vérification des moyens et la validation de la check list
- l'affectation du Fret aux transporteurs retenus

**3- Programmer et Affecter les exécutions:**

- Renseigner et remettre les déclarations des expéditions aux transporteurs
- Engagement du transporteur
- Orienter les transporteurs vers le lieu de chargement du client (expéditeurs)
- contrôler l'état des marchandises sur le lieu de chargement par le transporteur
- Contrôler l'état de la marchandise par le responsable du centre (CF) par rapport à la déclaration d'expéditions et aux documents contractuels

**4 Exécuter les prestations de transport :**

- Etablir et remettre la feuille de route aux transporteurs
- Maintenir le contact avec les transporteurs au cours de l'exécution de la prestation
- Livraison des marchandises aux destinataires
- Etablir le document (avis d'expédition) reprenant l'ensemble des commandes expédiées.

**5- Faire valider la réception de la prestation exécutée par les clients :**

- Vérification de la marchandise par le transporteur et le représentant du client lors du déchargement
- Assurer éventuellement le traitement des réserves conformément à la procédure traitement des réclamations clients
- Faire viser les documents de route (feuille de route et autres documents).

2.3.6 Description du processus R4 (Facturation et recouvrement)

Tableau 2:Cartographie du processus R4



Eléments d'entrée	Activités	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services réceptionnés par le client (Feuilles de routes visées, Bon de services Visés, autres documents visés...)</li> <li>• Feuille de route « débiteur »</li> <li>• Autres documents joints conformément au contrat.</li> <li>• Contrats clients.</li> <li>• Exigences légales et réglementaires</li> </ul>	<p><b>Réceptionner, vérifier et valider le dossier de facturation (Feuilles de routes visées, Bon de services Visés, autres documents visés...) conformément aux closes contractuelles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuille de route débiteur et Dossier de facturation vérifié et validé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de facturation vérifié et validé</li> </ul>	<p><b>Éditer la facture</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facture établie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facture établie</li> <li>• Autres documents joints conformément aux clauses contractuels</li> </ul>	<p><b>Transmettre la facture au client</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facture transmise et réceptionnée par le client</li> <li>• États mensuels des factures</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• État mensuels des factures, Contrat client (délai de paiement), États des impayés par client.</li> </ul>	<p><b>Recouvrer les créances échues</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impayés recouverts , État des créances impayées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créances recouverts</li> <li>• État des créances non recouverts</li> </ul>	<p><b>Recouvrer les impayés échus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créances impayés recouverts</li> <li>• État des créances impayés non recouverts</li> <li>• Etat des clients litigieux</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• État des créances impayés non recouverts</li> </ul>	<p><b>Transmettre les dossiers des Créances Impayées au service contentieux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier impayé transmis</li> </ul>

La cartographie du processus R4 montre les différentes activités afin de s'assurer du bon déroulement de la facturation et du recouvrement, donc en premier lieu, il ya la réception, la vérification et la validation du dossier de facturation, puis, éditer et transmettre la facture au client, en deuxième étape on trouve le coté recouvrement (tout ce qui est créance).

**Tableau 3: Carte d'identité du processus R4**

<b>Nom du processus :</b> Facturation & Recouvrement
<b>Finalité :</b> Veiller à l'établissement de la facturation des prestations client réalisées conformément aux accords contractuels et au recouvrement des factures clients.
<b>Clients du processus :</b> Les clients de l'entreprise Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R5 (Suivi de la réalisation et synthèse des NC) et S1 (Gestion des ressources humaines)
<b>Fournisseurs du processus :</b> Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R3 (Exécution du transport) et S1 (Gestion des ressources humaines)
<b>Début du processus :</b> Réceptionner, vérifier et valider le dossier de facturation <b>Fin du processus :</b> Transmettre les dossiers des Créances Impayées au service contentieux
<b>Ressource :</b> Humaines selon l'organigramme, Matériels : Outils informatiques
<b>Pilote actuel :</b> Responsable du recouvrement

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

### 2.3.7 Description des activités du processus R4

#### 1- Réceptionner, vérifier et valider le dossier de facturation :

- Réceptionne les feuilles de route (débitur) et le dossier de facturation visée par le client
- Vérifie la conformité des feuilles de routes (débitur) et le dossier de facturation visée par le client
- Valide les feuilles de route (débitur) et dossier de facturation visé par le client.

**2- Éditer la facture :**

- Prépare la facture sur la base des éléments de facturation figurant sur la feuille de route et dossier de facturation
- Lance la facture sur l'application GESFRET sur le fichier client et sur le registre des factures au niveau CF lorsque la région (AGEF/R) est dotée d'un réseau informatique opérationnel, autrement les factures sont établies au niveau AGEF/R après transmission du dossier de facturation par les CF.
- Édite la facture
- Vise la facture en nombre d'exemplaire contractuels

**3- Transmettre la facture au client :**

- le responsable commercial transmet la facture avec la feuille de route « débiteur » et autres documents contractuels au client avec accusé de réception
- transmettre les états périodiques aux structures concernées pour suivi

**4 Recouvrer les créances échues :** une fois le délai de paiement arrive à terme, le chargé de recouvrement au niveau région procède au recouvrement des créances conformément à la procédure recouvrement des créances PR 04 01.

**5- Recouvrer les impayés échus :** le chargé du recouvrement au niveau AGEF/R procède au recouvrement des créances impayées échues conformément à la procédure recouvrement des créances PR 04 01

**6- Transmettre les dossiers des Créances Impayées au service contentieux :** Dans le cas où le recouvrement n'a pas eu lieu, le chargé de recouvrement constitue le dossier précontentieux et le transmet au service contentieux

## 2.3.8 Description du processus R5 (suivi de la réalisation et synthèse des non conformités)

Tableau 4: Cartographie du processus R5

Eléments d'entrée	Activités	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents contractuels (Contrat, convention, Bon de commande)</li> </ul>	<p><b>Réceptionner les documents contractuels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents contractuels réceptionnés et enregistrés</li> <li>Exigences explicites et implicites des clients</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents contractuels réceptionnés et enregistrés</li> <li>Planning des réalisations</li> <li>Exigences explicites et implicites des clients.</li> </ul>	<p><b>Suivre la réalisation des prestations contractualisées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat des réalisations.</li> <li>Etat des réalisations en cours.</li> <li>Etat des créances échues</li> <li>Bilan finale des affaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat des réalisations</li> <li>Les prestations non conformes</li> <li>Les réclamations clients</li> </ul>	<p><b>Recueil des non conformités et réclamations clients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse des réclamations clients</li> <li>Synthèse des prestations non conformes</li> <li>Synthèse des prestations conformes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire d'enquête satisfaction client</li> </ul>	<p><b>Lancer l'opération d'enquête satisfaction client</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'enquête satisfaction client</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse des réclamations clients</li> <li>Synthèse des prestations non conformes</li> <li>Synthèse des prestations conformes</li> <li>Rapport d'enquête satisfaction client</li> </ul>	<p><b>Transmettre les synthèses des non conformités et les synthèses réclamations clients et de l'enquête satisfaction client au RMQ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les synthèses des non conformités, réclamations clients et rapport de l'enquête transmits au RMQ</li> </ul>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

La cartographie du processus R5 montre les différents activités afin de s'assurer du bon déroulement du suivi de réalisation et synthèse de non conformités, il faut donc s'assurer de l'exécution des prestations conformément aux documents contractuels puis le recueil des prestations non-conformes, synthétiser ces prestations, surveiller et mesurer le

processus, planifier et réaliser la revue du processus et enfin transmettre les données au RMQ .

**Tableau 5: Carte d'identité du processus R5**

<p><b>Nom du processus :</b> suivi de la réalisation et synthèse des non conformités</p>
<p><b>Finalité :</b> S'assurer de l'exécution des prestations conformément aux documents contractuels Mesurer le degré de satisfaction des clients</p>
<p><b>Clients du processus :</b> Client externe Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration) et processus S1 (Gestion des ressources humaines)</p>
<p><b>Fournisseurs du processus :</b> Processus M1 (Responsabilité de la direction), processus M2 (Mesure, Analyse et Amélioration), R1 (Prospection et vente), R2 (Gestion des affrétés), R3 (Exécution du transport), R4 (Facturation et recouvrement) et S1 (Gestion des ressources humaines)</p>
<p><b>Début du processus :</b> Réceptionner les documents contractuels <b>Fin du processus :</b> Transmettre les synthèses des non conformités et les synthèses réclamations clients et de l'enquête satisfaction client au RMQ</p>
<p><b>Ressource :</b> Humaines selon organigramme, Tous les pilotes des processus, Matériels : outils informatique,... Autres .....</p>
<p><b>Pilote actuel :</b> Chef de la direction commercial</p>

Source : élaboré par nous-même à base de document interne

### 2.3.9 Description des activités du processus R5

**1- Réceptionner les documents contractuels :** Le pilote de processus réceptionne et enregistre les documents contractuels (Contrat, convention, bon de commande) et les exigences explicites et implicites des clients de la direction commerciale.

**2- Suivre la réalisation des prestations contractualisées :** Sur la base des documents contractuels, des plannings de réalisation et des exigences explicites et implicites des clients, le pilote de processus procède au suivi de la réalisation des prestations contractualisées et fait sortir les constats des écarts entre la date prévue et la date de réalisation pour les étapes :

- Date d'enlèvement (Début de la prestation).

- Date de livraison (Fin de la prestation).
- Date de paiement (Facturation).

Toutes les informations du suivi de la réalisation seront transmises au pilote de processus M1.

**3- Recueil des non conformités et réclamations clients :** Au cours de la réalisation le pilote recueille l'ensemble des prestations non conformes et des réclamations clients.

Une fois que l'ensemble des informations est recueilli, le pilote établit une synthèse des non conformités et des réclamations clients

**4- Lancer l'opération d'enquête satisfaction client :** Le pilote de processus lance l'opération d'enquête satisfaction client qui s'effectue une fois par an.

A cet effet, le questionnaire d'enquête satisfaction client est mis à jour suivant les orientations de la direction générale, une liste des clients ciblés est arrêtée par le directeur commercial.

Une fois les questionnaires renseignés par les clients, le pilote de processus en collaboration avec le RMQ établissent le rapport d'enquête satisfaction client.

**5- Transmettre les synthèses des non conformités et les synthèses réclamations clients et l'enquête satisfaction client au RMQ :** Le pilote de processus transmet les informations de réalisation (synthèse des prestations non conformes et synthèse des réclamations clients) chaque trois (03) mois ainsi que le rapport d'enquête satisfaction client trente (30) jours avant la date du déroulement de la revue de direction qui est fixée par la direction générale.

**CHAPITRE 3 : PILOTAGE DES  
PROCESSUS ET AMELIORATION DE  
LA PERFORMANCE**

Ce chapitre se divise en 2 sections, la première est relative à la théorie de l'optimisation des processus et la deuxième à l'analyse des processus au sein de SNTR-AGEFAL.

## **Section1 : l'optimisation des processus**

### **1.1 Les principes de la méthode d'optimisation des processus**

La méthode d'optimisation des processus comporte 4 grandes étapes (selon Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE et Patrick KNOCKAERT) :

- « Le choix des processus à traiter en priorité : cela consiste à les identifier, puis à les évaluer pour déterminer ceux dont l'amélioration présente le plus d'intérêt pour l'entreprise ;
- L'analyse et l'optimisation du processus choisi en appliquant des méthodes et des outils adaptés au cas à traiter ;
- La mise en œuvre du processus en développant les moyens nécessaires pour que cette mise en œuvre se fasse dans les meilleures conditions possibles ;
- La maîtrise du processus en se donnant les moyens de repérer et de mesurer ses évolutions (indicateurs) »<sup>1</sup>.

### **1.2 le diagramme d'ICHIKAWA**

On l'appelle aussi diagramme cause-effet en arête de poisson et the Fishbone diagram, c'est une représentation graphique qui a pour but d'identifier les causes possibles d'un effet constaté, ce diagramme est généralement représenté sous la forme de poisson classant les catégories de causes selon les 5M (Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode et Milieu)

#### **1.2.1 La construction du diagramme**

Il se construit en 5 étapes :

---

<sup>1</sup> Maitriser les processus de l'entreprise, Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE et Patrick KNOCKAERT, sixième édition, EYROLLES éditions d'organisation.

- A- Placer une flèche horizontalement, pointée vers le problème identifié ou le but cherché
- B- Regrouper les causes potentielles en familles (5 M) :

**Tableau 18: les 5M**

Matière	Recense les causes ayant pour origine les supports techniques et les produits utilisés
Main D'œuvre	Problème de compétence, d'organisation, de management
Matériel	Causes relatives aux Machines, aux équipements et moyens concernés
Méthode	Procédures ou modes opératoires utilisés
Milieu	Environnement physique: lumière, bruit, poussière, localisation, signalétique etc...

**Source : (Les outils de qualité, présenté par CHOULLI Younes)**

- C-Tracer les flèches secondaires correspondant au nombre de familles de causes potentielles
- D-Inscrire sur des minis flèches les causes rattachées à chaque famille
- E- Rechercher les causes réelles du problème identifié

## Section2 : Analyse des processus au sein de SNTR-AGEFAL

### 2.1 Analyse du processus R1 (Prospection et vente)

**Tableau 19:Identification des interfaces du processus R1**

<b>Interfaces Aval (R1 Vers processus clients (M1, M2, R3, R4, R5, S1, S2))</b>	<b>Interface Amont (processus fournisseurs (M1, M2, R2, R3, S1) vers R1)</b>
<p>M1 :( Résultats de mise en œuvre du plan d'action/satisfactions des exigences, Exigences clients identifiées, Résultat des ventes (affaires gagnées), PV revue de processus).</p> <p>M2 :( Projet de documents du SMQ, Mesure des indicateurs qualité (TBQ), Revue de processus, Actions correctives, actions préventives et actions d'améliorations)</p> <p>R3 :( Documents contractuels, Fiche revue des exigences Client)</p> <p>R4 :( Documents contractuels)</p> <p>R5 :( Documents contractuels)</p> <p>S1 :( Expression de besoin)</p> <p>S2 :( Nombre d'offre gagnée, Chiffre d'affaire réalisé (grand compte et autre compte).</p>	<p>M1 :( Exigences légales et réglementaires communiquées, Politique qualité et objectifs qualité, Budget et PAQ, PV revue de direction, Organigramme et missions, responsabilités, autorité, Mise à disposition des ressources, Instructions, orientations diverses)</p> <p>M2 :( Documents du SMQ approuvés, diffusés, Enregistrements (approuvés, diffusés), Rapport d'audit, AC. AP et AA suivies et clôturées, PV revues de direction)</p> <p>R2 :( État des capacités en transport)</p> <p>R3 :( État des réalisations (Balance fret / Réalisation))</p> <p>S1 :( Mise à disposition des moyens (compétences.....))</p>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

Les interfaces sont des points de contact entre deux processus, selon la relation (Input /Fournisseur-Output /Client), ils font référence aux notions d'échanges d'information et de communication, on relève souvent des dysfonctionnements majeurs aux interfaces des processus qui peuvent être la conséquence d'une rupture organisationnelle.

**Tableau 20:Diagnostic du processus R1**

<b>Les points forts</b>	<b>Les points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Une Mesure de performance de la force de vente est lancée périodiquement (trimestrielle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les interfaces avec les autres processus ne sont pas bien formalisées (le R1 existe comme client du R4 mais R4 n'existe pas comme fournisseur du R1, même chose entre R1 et S2)</li> <li>❖ Les indicateurs de mesure ne reflète pas vraiment la mesure de la performance.</li> <li>❖ La prospection du marché se fait occasionnellement et elle n'est pas appliquée au quotidien.</li> <li>❖ Il ya un nombre important de réclamation client en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard d'exécution</li> <li>• Délais de réalisation</li> <li>• Communication</li> </ul> </li> </ul>

**Source : élaboré par nous-même**

Le dysfonctionnement s'observe au niveau des interfaces. Des processus peuvent être la conséquence d'une rupture organisationnelle.

Les indicateurs ne participent pas à l'évaluation de la performance du processus et n'apporte pas une valeur par rapport à la prise de décision.

La négligence de la prospection du marché engendre une perte de client et de marché



Le diagramme d'Ishikawa représente les dysfonctionnements observés dans le processus R1, donc nous avons tracé ce diagramme par les activités du processus R1 et non pas par les 5M, il ya donc une négligence dans la prospection du marché ainsi qu'un nombre important de réclamations clients, les commerciaux ne sont pas formés sur les aspects techniques (compétence insuffisante en maîtrise de technique de transport ), une ressources humaine non motivée de point du vue salarial, et il y a absence de paramètre de contrôle et suivi des performances et réalisation des commerciaux .

## 2.2 Analyse du processus R2 (Gestion des affrétés)

**Tableau 21:Identification des interfaces du processus R2**

Interfaces Aval (R2 Vers processus clients (M1, M2, R1, R3, R5, S1, S2))	Interface Amont (processus fournisseurs (M1, M2, R1, R3, S1) vers R2)
<p>M1 :( Résultats de mise en œuvre du plan d'action/satisfactions des exigences, Exigences clients identifiées, Résultat des ventes (affaires gagnées), PV revue de processus).</p> <p>M2 :( Projet de documents du SMQ, Mesure des indicateurs qualité (TBQ), Revue de processus, Actions correctives, actions préventives et actions d'améliorations)</p> <p>R3 :( Documents contractuels, Fiche revue des exigences Client)</p> <p>R4 :( Documents contractuels)</p> <p>R5 :( Documents contractuels)</p> <p>S1 :( Expression de besoin)</p> <p>S2 :( Nombre d'offre gagnée, Chiffre d'affaire réalisé (grand compte et autre compte).</p>	<p>M1 :( Exigences légales et réglementaires, politique qualité et objectif qualité, PV revue de direction, Organigramme, missions, responsabilité, autorité)</p> <p>M2 :( Documents SMQ approuvés, diffusés, Rapport d'audit, AC, AP et AA suivies et clôturées, plan d'action)</p> <p>R1 :( Document contractuel, Nouvelles exigences clients, Résultat de la revue des exigences clients, Besoins en capacités et type de Fret)</p> <p>R3 :( Etat de besoins en capacités, Feuille de route contrôle et transporteur, Etat récapitulatif des avaries encourues par le transporteur, Etat des check-lists non conformes)</p> <p>S1 :( Mise à disposition des moyens (compétences.....))</p>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

**Tableau 22:Diagnostic du processus R2**

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Il existe un suivi permanent de la conformité des véhicules à exploiter</li> <li>❖ Une prospection des transporteurs ciblés se fait périodiquement et selon le besoin</li> <li>❖ Il existe des indicateurs pour mesurer la performance du processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les interfaces avec les autres processus ne sont pas bien formalisées (le R1 existe comme fournisseur du R2 mais le R2 n'existe pas en tant que client du R1, même chose entre « R5, R2 » et entre «R2, S2 »)</li> <li>❖ Il existe un retard lors de la régularisation des affrétés (transporteurs)</li> <li>❖ Il existe une mauvaise exploitation des camions.</li> <li>❖ Il y a un nombre important de réclamations client en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard d'exécution</li> <li>• Délais de réalisation</li> <li>• Communication</li> </ul> </li> </ul>

**Source : élaboré par nous-même**

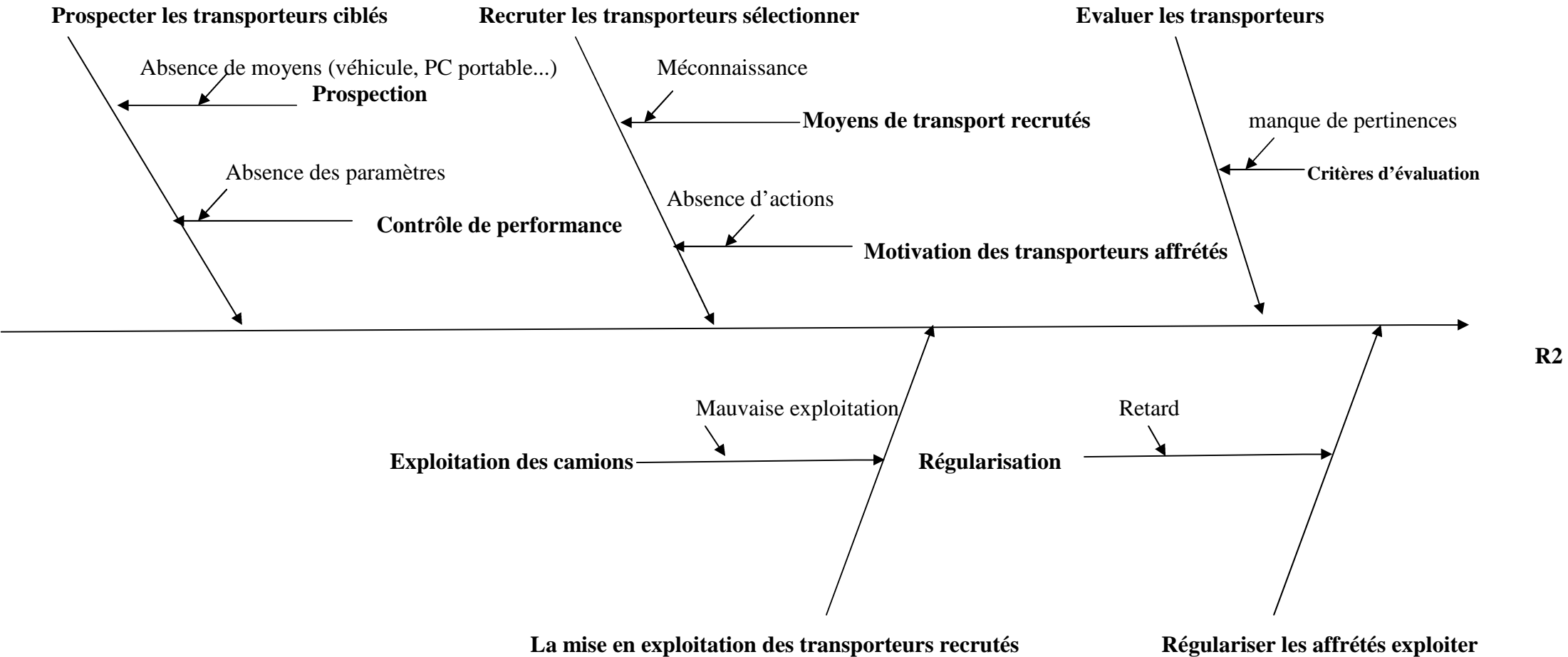
Le suivi de la conformité des véhicules se fait par le biais d'une check –liste, c'est le chef du groupe qui assure en premier lieu la conformité des véhicules, après il y a des documents réglementaires à respecter.

Généralement, c'est les transporteurs qui sollicitent l'entreprise afin de travailler au sein D'AGEFAL

Le dysfonctionnement s'observe au niveau des interfaces des processus qui peuvent être la conséquence d'une rupture organisationnelle.

La mauvaise exploitation des camions engendre des pertes importantes pour l'entreprise et une insatisfaction des affrètes (transporteurs)

Figure N°14 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R2



Source : élaboré par nous-même

Le diagramme d'Ishikawa représente les dysfonctionnements observés dans le processus R2, donc nous avons tracé ce diagramme par les activités du processus R2 et non pas par les 5M, il ya une mauvaise exploitation des camions ainsi qu'un retard de régularisation des affrétés, et les commerciaux ne sont pas formés sur les aspects techniques.

### 2.3 Analyse du processus R3 (Exécution du transport)

**Tableau 23: Identification des interfaces du processus R3**

<b>Interfaces Aval (R3 Vers processus clients (M1, M2, R1, R2, R4, R5, S1, S2))</b>	<b>Interface Amont (processus fournisseurs (M1, M2, R1, R2, S1) vers R3)</b>
<p>M1 :( Besoin exprimé en ressource, Suivi du tableau de bord qualité, Rapport de situations divers, Résultats de mise en œuvre du plan d'action).</p> <p>M2 :( Projet de document SMQ, Mesure des indicateurs qualité (TBQ), Revue de processus ,Résultats des audits, Etat des AC, AP et AA ,Résultats des réclamations clients).</p> <p>R1 :( Balance Fret/capacité, Traitement des réclamations, Exigences clientèles identifiées )</p> <p>R2 :( Etat de besoins en capacités, Feuille de route contrôle et transporteur, Etat récapitulatif des avaries encourues par le transporteur)</p> <p>R4 :( Dossier de facturation (Services réceptionnés par le client, Feuilles de routes visées, Bon de services Visés, autres documents visés...)</p> <p>R5 :( Etat des réalisations, Etat des réalisations en cours, Etat des prestations conformes, Etat des prestations non conformes et réclamations clients).</p> <p>S1 :( Expression de besoin).</p> <p>S2 :( Etat de Réalisation).</p>	<p>M1 :( Exigences légales et réglementaires, politique qualité et objectif qualité, PV revue de direction, Organigramme, missions, responsabilité, autorité).</p> <p>M2 :( Documents SMQ approuvés, diffusés, Rapport d'audit, AC, AP et AA suivies et clôturées, plan d'action).</p> <p>R1 :( le carnet de commandes de prestations à réaliser Renseigné, Les spécifications détaillées des prestations commandées conformément aux exigences clients explicites et implicites, documents contractuels)</p> <p>R2 :( Registre des disponibles des affrétés, Fichier des transporteurs).</p> <p>S1 :( Mise à disposition des Moyens (compétences....)).</p>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

**Tableau 24:Diagnostic du processus R3**

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un traitement de l'ensemble des non-conformités détectées se fait mensuellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les interfaces avec les autres processus ne sont pas clairement formalisées</li> <li>❖ Les indicateurs de mesure ne reflète pas vraiment la mesure de la performance.</li> <li>❖ Les activités de ce processus sont liées directement au département coordination et ne pas à SNTR-AGEFAL.</li> <li>❖ Il ya un nombre important de prestations non-conformes en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais</li> <li>• Facturation</li> <li>• Indisponibilité</li> </ul> </li> </ul>

**Source : élaboré par nous-même**

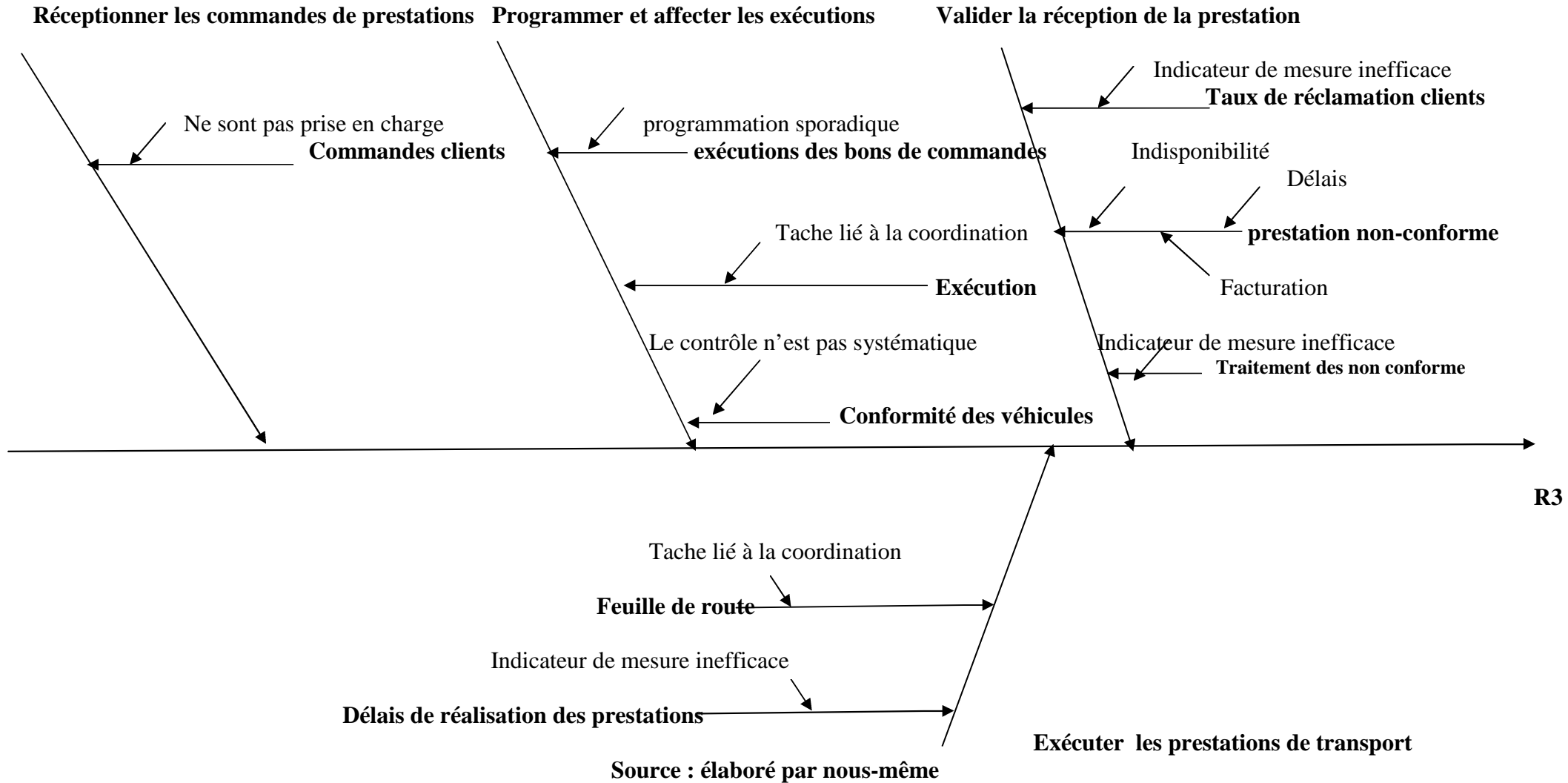
Le dysfonctionnement qui s'observe au niveau des interfaces des processus peut être la conséquence d'une rupture organisationnelle.

Les indicateurs ne participent pas à l'évaluation de la performance du processus et n'apporte pas une valeur par rapport à la prise de décision.

Les non-conformités engendrent une insatisfaction des clients.

Le département coordination a pour but dans ce processus de programmer et affecter les exécutions, et d'établir la feuille de route

Figure N°15: Diagramme D'ICHIKAWA du processus R3



Le diagramme d'Ishikawa représente les dysfonctionnements observés dans le processus R3, donc nous avons tracé ce diagramme par les activités du processus R3 et non pas par les 5M, on remarque qu'il y a quelques tâches qui doivent être attribuées au département coordination, ainsi qu'un nombre important de prestations non-conformes.

## 2.4 Analyse du processus R4 (Facturation et recouvrement)

**Tableau 25: Identification des interfaces du processus R4**

<b>Interfaces Aval (R4 Vers processus clients (M1, M2, R1, R5, S1,))</b>	<b>Interface Amont (processus fournisseurs (M1, M2, R1, R3, S1) vers R4)</b>
<p>M1 :( Besoin exprimé en ressource, Suivi du tableau de bord qualité, Rapport de situations divers, Résultats de mise en œuvre du plan d'action).</p> <p>M2 :( Projet de document SMQ, Mesure des indicateurs qualité (TBQ), Revue de processus ,Résultats des audits, Etat des AC, AP et AA ,Résultats des réclamations clients).</p> <p>R1 :( Etat des clients litigieux)</p> <p>R5 :( Etat des créances échues, Etat des créances échues impayées).</p> <p>S1 :( Expression de besoin).</p> <p>S2 :( Etat de facturation, Etat des créances, Etat d'encaissement).</p>	<p>M1 :( Exigences légales et réglementaires, politique qualité et objectif qualité, PV revue de direction, Organigramme, missions, responsabilité, autorité).</p> <p>M2 :( Documents SMQ approuvés, diffusés, Rapport d'audit, AC, AP et AA suivies et clôturées plan d'action).</p> <p>R1 :( Document contractuel)</p> <p>R3 :( Services réceptionnés par le client (Feuilles de routes visées, Bon de services Visés, autres documents visés...), Autres documents joints conformément au contrat).</p> <p>S1 :( Mise à disposition des ressources).</p>

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

**Tableau 26: Diagnostic du processus R4**

<b>Les points forts</b>	<b>Les points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Une politique d'amélioration du recouvrement est établie en permanence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les interfaces avec les autres processus ne sont pas bien formalisées (le R1 existe comme fournisseur du R4 mais le R4 n'existe pas en tant que client du R1, même chose entre « R4, S2 »</li> <li>❖ Les interfaces ne sont pas suffisamment appliquées entre le R4</li> </ul>

	<p>et les autres processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Il ya un manque de communication entre les Agefs surtout ce qui concerne les relances.</li> <li>❖ Les indicateurs de mesure ne sont pas suffisamment formalisés.</li> <li>❖ Des problèmes rencontré lors de la réception des dossiers de facturation en matières de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais (retard de dépôt)</li> <li>• Manque de dossier (bon de livraison, bon de commande, signature de l'attachement)</li> </ul> </li> </ul>
--	--

**Source : élaboré par nous-même**

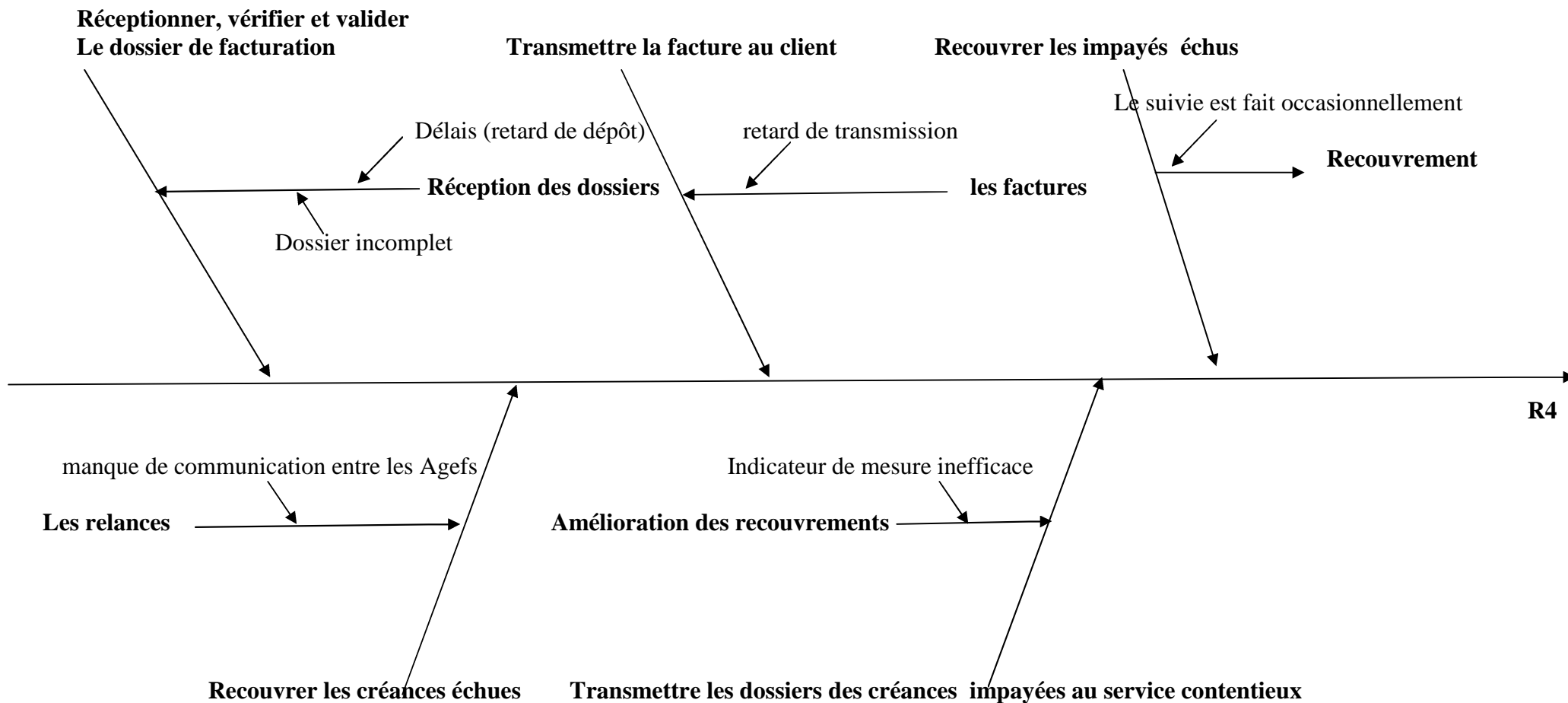
La politique d'amélioration des recouvrements se fait par le biais des exigences établies par l'entreprise surtout en ce qui concerne le dépôt de facture, la récupération de la feuille de route et du bon de livraison par l'affrété dès son retour, et surtout surveiller la date d'expiration des contrats pour les renouvellements.

Les indicateurs de mesure ne participent pas à l'évaluation de la performance du processus et n'apportent pas une valeur par rapport à la prise de décision

Le dysfonctionnement qui s'observe au niveau des interfaces des processus peut être la conséquence d'une rupture organisationnelle.

Le manque de communication entre les agefs engendre un dysfonctionnement lors de la mise en marche du processus R4.

Figure N°16 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R4



Source : élaboré par nous-même

Le diagramme d’Ishikawa représente les dysfonctionnements observés dans le processus R4, donc nous avons tracé ce diagramme par les activités du processus R4 et non pas par les 5M, on constate des problèmes lors de la réception du dossier de facturation (délais non respecté et dossier incomplet), il y a aussi un problème de communication entre les AGEFS.

**2.5 Analyse du processus R5 (suivi de la réalisation et synthèse des non conformités)**

**Tableau 27:Identification des interfaces du processus R5**

<b>Interfaces Aval (R5 Vers processus clients (M1, M2, S1))</b>	<b>Interface Amont (processus fournisseurs (M1, M2, R1, R2, R3, R4, S1) vers R5)</b>
M1 :(projets de documents du SMQ, Synthèse du TBQ et des revues des processus, Besoins exprimés en ressources, Bilan finale des affaires, Rapport d’enquête satisfaction client), M2 :(TBQ, PV Revue de Processus, Synthèse des réclamations clients, Synthèse des prestations non conformes, Synthèse des actions correctives et/ou préventives engagées, Rapport d’enquête satisfaction client), S1 :( Expression de besoin)	M1 :(Exigences légales et réglementaires, Stratégie, Politique qualité et objectifs qualité, Budget, PAQ, PV Revue de direction, Organigramme missions, Responsabilité, Autorité, Ressources, Communication, Décisions d’amélioration, Instructions, orientations, Documents du SMQ approuvés), M2 :( Documents du SMQ approuvés, diffusés, Enregistrements approuvés, diffusés, Rapport d’audit, Plan d’action SMQ, PV revues de direction), R1 :( Documents contractuels Convention, contrat, bon de commande, Les exigences explicite et implicite des clients), R2 :( Etat des check-lists non conformes) R3 :( Etat des check liste non conforme, Etat des réclamations clients, Etat des prestations conformes, Etat des prestations non conformes), R4 :(Etat des créances échues, Etat de créances échues impayées), S1 :(Mise à dispositions des ressources)

**Source : élaboré par nous-même à base de document interne**

**Tableau 28:Diagnostic du processus R5**

<b>Les points forts</b>	<b>Les points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Une enquête pour mesurer le degré de satisfaction des clients est lancée périodiquement (annuellement) par le biais d’un questionnaire d’enquête satisfaction client</li> <li>❖ Une vérification de l’exécution des prestations de transport conformément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les interfaces ne sont pas bien définies (le processus R2 n’est pas mentionné comme fournisseurs du processus R5)</li> <li>❖ L’absence d’une politique qualité lors du suivi de réalisation des prestations contractualisées</li> <li>❖ Les retours d’information du client ne</li> </ul>

<p>aux documents contractuels est lancée périodiquement (mensuellement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Il existe des indicateurs pour mesurer la maîtrise du processus</li> </ul>	<p>sont pas suffisamment analysés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le rapport d'enquête satisfaction client n'est pas bien formalisé</li> <li>❖ Absence d'une politique d'amélioration des prestations non-conformes</li> <li>❖ Absence de suivi des réclamations clients</li> </ul>
---	--

**Source : élaboré par nous-même**

La procédure de mesure du degré de satisfaction client « ISO 9000/2005<sup>1</sup> » s'applique à l'ensemble des clients de l'entreprise SNTR-AGEFAL

La vérification de l'exécution des prestations de transport conformément aux documents contractuels se fait à travers 2 niveaux :

1. En AMONT (avant l'exécution) : il faut donc préparer les exécutions puis les vérifier à travers une check liste (elle permet de contrôler et vérifier la conformité des moyens : documents et équipements lors de leur présentation avant le déclenchement de la prestation) à travers la déclaration de l'expédition renseignée par le client.
2. En AVANT (après l'exécution) : par le biais de l'utilisation de visa de la feuille de route par le client (les non-conformités sont motionnés dans la case réservée de la feuille de route).

Le retour d'information client ne fait pas l'objet d'une analyse approfondie et pertinente, cela n'encourage pas une réelle action d'amélioration en permanence.

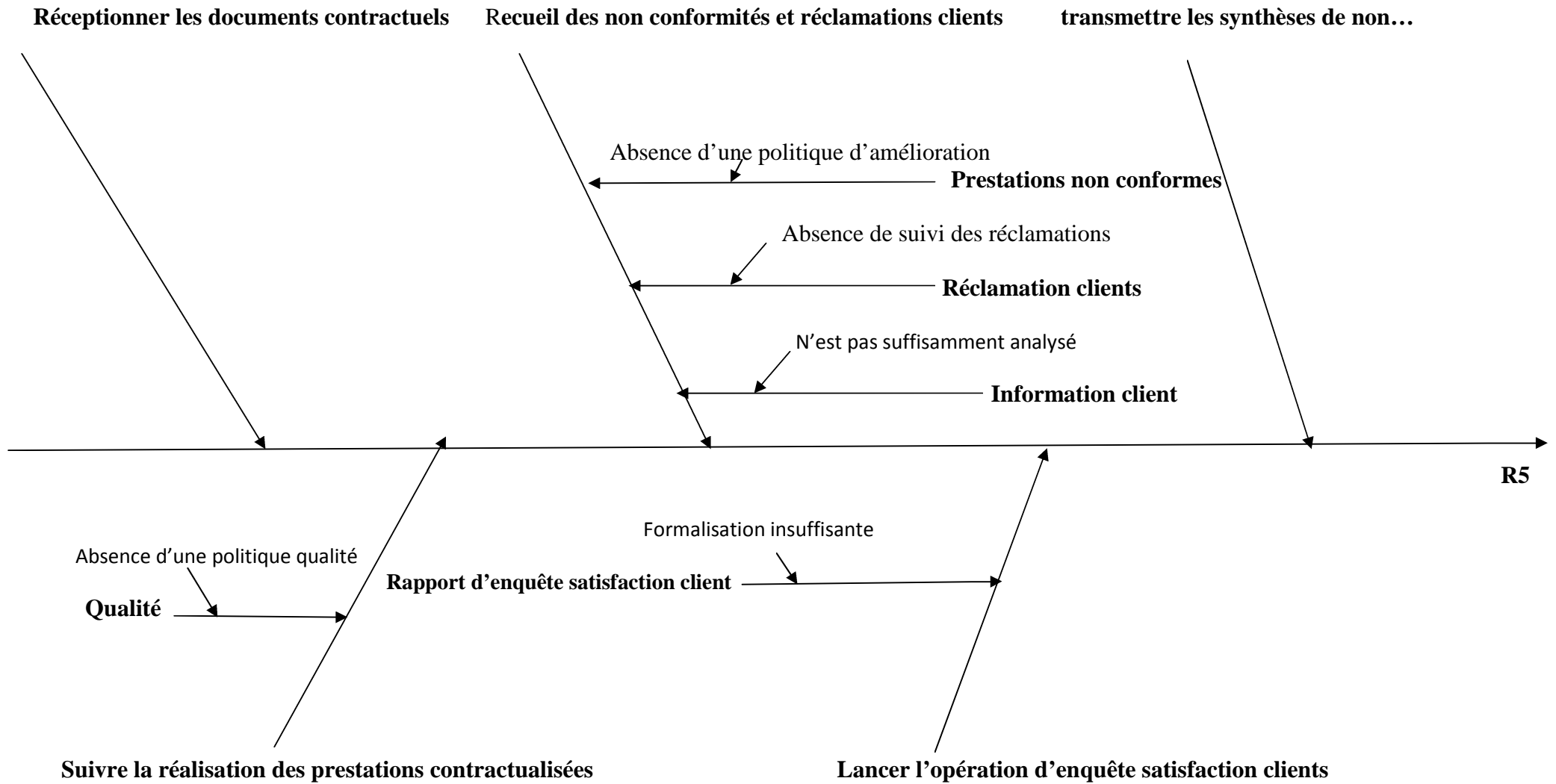
L'absence d'une politique d'amélioration de prestation non conforme peut engendrer une insatisfaction des clients.

Le rapport d'enquête satisfaction client a pour but l'amélioration de la satisfaction des clients.

---

<sup>1</sup> NORME INTERNATIONALE ISO 9000, troisième édition (15-09-2005), système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire (N° de référence ISO 9000 :2005 (F)).

Figure N°17 : Diagramme D'ICHIKAWA du processus R5



Source : élaboré par nous-même

Le diagramme d'Ishikawa représente les dysfonctionnements observés dans le processus R5, donc nous avons tracé ce diagramme par les activités du processus R5 et non pas par les 5M, On constate l'absence d'une politique qualité lors du suivi de la réalisation des prestations contractualisées, ainsi qu'un manque de formalisation du rapport d'enquête satisfaction client, alors la tâche du suivi n'est pas bien réalisée.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'objectif de notre travail était de mettre en place une démarche de l'approche processus afin d'optimiser les processus. Donc à travers cette étude, nous avons étudié le système de processus de SNTR-AGEFAL.

L'entreprise dispose d'un système de processus différent à la réalité de son fonctionnement, il faut donc le revoir.

Nous avons tout d'abord commencé par présenter le sujet et la méthodologie de notre recherche ainsi qu'une présentation de l'organisme d'accueil, ensuite, on a abordé une démarche d'optimisation des processus et procédé à l'analyse de la cartographie de la SNTR-AGEFAL, suivi d'une description et d'une analyse de la performance des processus réalisations.

L'analyse et le diagnostic des processus actuels à partir des points forts et des points faibles nous ont aidés à dégager des dysfonctionnements au niveau des processus.

Le dysfonctionnement observé entre les interfaces des processus représente le point faible commun entre les différents processus qui peut être la conséquence d'une rupture organisationnelle.

Ainsi, nous avons abouti aux résultats suivants :

- ❖ Les indicateurs de mesure ne participent pas à l'évaluation de la performance des processus
- ❖ Les points de conformités et des exigences clients représentent un atout défavorable pour l'entreprise
- ❖ Il y a beaucoup de tâches qui ne sont pas attribuées au bon processus et au bon pilote
- ❖ Il y a une communication insuffisante entre les différents AGEFS qui provoque des dysfonctionnements au sein des processus
- ❖ Le flux d'information entre SNTR-AGEFAL et le client direct n'est pas suffisamment formalisé.

En conclusion, nous pouvons avancer les mesures suivantes pouvant faire l'objet de recommandations pour un management durable des entreprises, auxquelles pourra se référer SNTR AGEFAL :

- **En matière de réglementation :**

- Révision des textes réglementaires régissant le domaine des transports routiers de marchandises afin d'éliminer l'ambiguïté qui existe dans l'interprétation de la sous-traitance dans le domaine de transport routier de marchandises

- **En matière d'organisation du secteur de transport**

- Réorganisation du secteur de transport routier de marchandises en mettant en place un programme de mise à niveau dans le but d'encadrer les artisans de transport.
- Déploiement des outils de programmes tel que les plans de transport qui permettront de fixer des orientations par mode de transport dans l'espace et dans le temps.
- Intensification des brigades de contrôle pour la lutte contre le marché informel.
- Encouragement de la création d'entreprises à grande envergure qui utilisent les technologies, favorisent la création de l'emploi, et qui développent les techniques logistiques pour une meilleure prestation de service.

- **En matière d'organisation de SNTR AGEFAL**

- Mise en place d'une bourse de fret nationale qui permettra de confronter, à tous les moments de la journée, des capacités de transport offertes et des capacités de marchandises à transporter pour limiter les retours à vide et éviter les ruptures de charge. De plus, elle contribuera à maîtriser les coûts de transport
- Déploiement d'un système d'information efficace qui permet de traiter l'information à temps et surtout à la prise de décision.
- Révision des documents de route en remplaçant les tarifs des prestations réalisées par une codification bien déterminée.
- Développement d'autres types de prestations de transport créatrices de valeur ajoutée, tel que le transport frigorifique, le transport exceptionnel .....etc.
- Intensification des campagnes d'informations pour expliquer les textes réglementaires relatifs à la sous-traitance dans le transport routier de marchandises.

## *Ouvrages:*

1. AFNOR normalisation PR NF EN ISO 9000 Avant-projet de norme soumis a enquête publique jusqu'au 25/07/2014
2. CATTAN Michel, Nathalie IDRISSE et Patrick KNOCKAERT Maitriser les processus de l'entreprise, sixième édition, EYROLLES éditions d'organisation.
3. De KETELE Jean-Marie et ROEGIERS Xavier, Méthodologie du recueil d'informations, Ed. Expérimentale, De Boeck–Bruxelles, 1991
4. DE KETELE J.-M., & Roegiers X., (1996), Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents. Méthodes en sciences humaines. 3<sup>e</sup> édition, Paris : De Boeck Université.
5. Formation IUFM 2005-2006, terminale GSI, Approche et modélisation des processus, séance 1,16 /12/2005
6. GOTTELAND D, GAVARD PERRET ML, HAON C, JOLIBERT A, 2008, P177, méthodologie de la Recherche, édition Pearson éducation. Paris
7. JOCOU pierre et Lucas Frédéric-Au cœur du changement –Une autre démarche de management : la qualité Totale-Dunod-Paris-1992.
8. MOUGIN Yvon, la cartographie des processus, maitriser les interfaces, la méthode de la voix du client ,Deuxième édition.
9. Normalisation française AFNOR FD X50-176- Octobre 2005, outils de management, management des processus
10. NORME INTERNATIONALE ISO 9000,troisième édition (15-09-2005), système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire (N° de référence ISO 9000 :2005 (F)).

11. SCHERMERHORN John R., James G Hunt, Richard N. Osborn Comportement humain et organisation, Adaptation française de Claire de Billy 2ème édition, ERPI 2002 Résumés des chapitres 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 19.

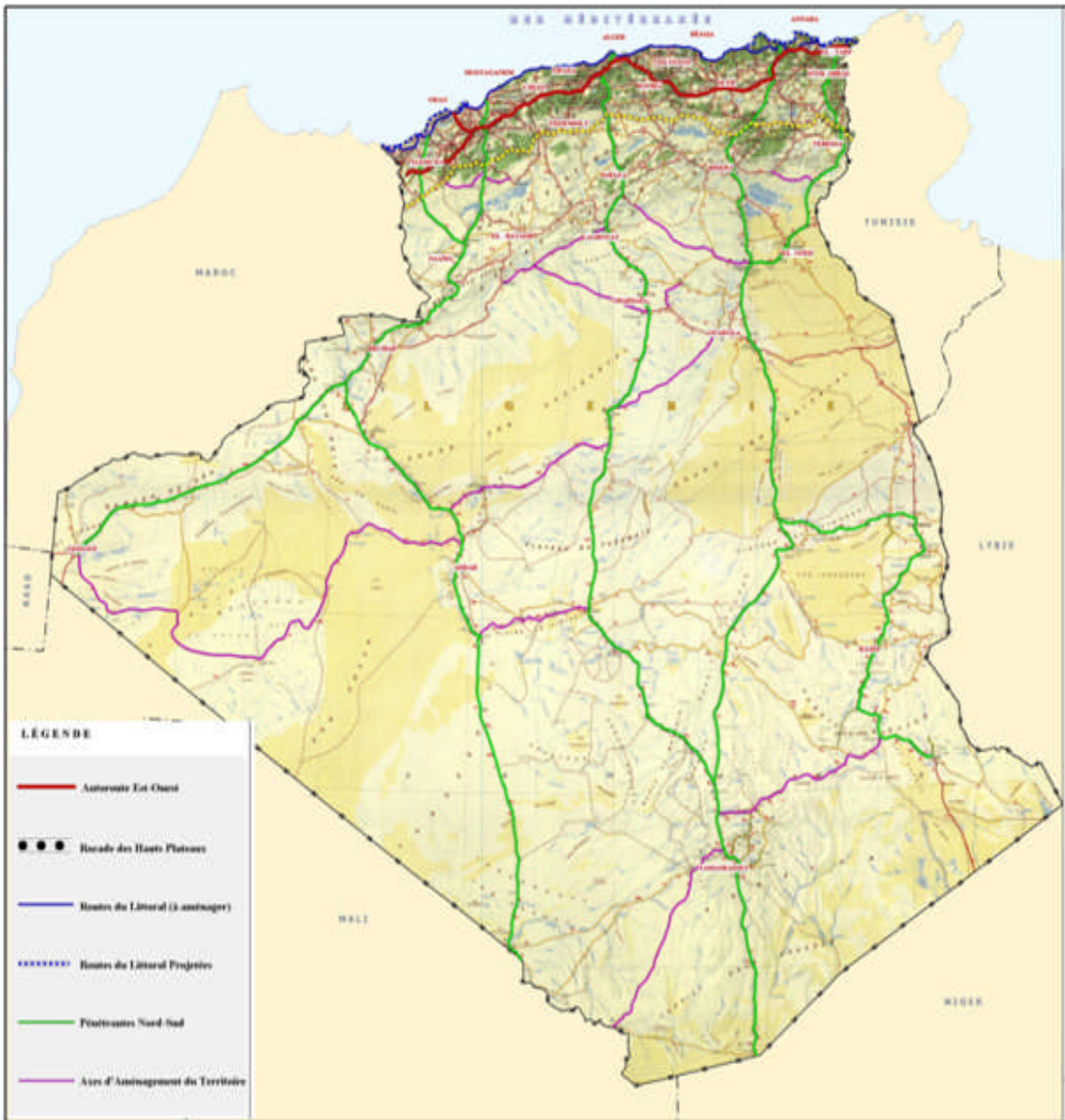
### **Sites Internet:**

1. [http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1\\_9\\_Votre-projet-Your-project](http://www.bogmisailac.org/index.php?p=1_9_Votre-projet-Your-project)
2. Ministère des Transports [www.mt.dz](http://www.mt.dz)
3. L'Office Nationale des Statistiques [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

### **Mémoires :**

1. Fadi .A (juillet 2012) mémoire sur Evaluation de la qualité du Cycle de Formation Initiale de l'Institut National d'Administration Sanitaire, CYCLE DE MASTERE EN ADMINISTRATION SANITAIRE ET SANTE PUBLIQUE FILIERE : Management des Organisations de Santé
2. MANSOURI. F(2012-2013), Reconception d'un système de processus d'entreprise de transport en vue de sa simplification pour une meilleure performance: application à LOGITRANS (Groupe SNTR) , Mémoire de MASTER en MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, ECOLE « ENSM Kolea »
3. SLIMANI. N (2012-2013), L'approche Processus outil d'organisation et de performance-cas SARL SOFREL, Mémoire de MASTER en MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, ECOLE « ENSM Kolea »

## Annexe n° 01 : Le Réseau routier Algérien



Source : MTP 2010

**Annexe n° O2: Evolution du parc de transport de marchandises**

**(Source : Collections Statistiques N° 172/2012)**

<b>Année*</b>	<b>Camion</b>	<b>Camion-nette</b>	<b>Tracteur routier</b>	<b>Véhicule Spécial</b>	<b>Remor-que</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Avant 1997</b>	29 0228	58 9605	46 099	2 721	89 988	101 8641
<b>1997</b>	1 187	10 467	263	51	1 113	13 081
<b>1998</b>	1 120	3 505	286	12	970	5 893
<b>1999</b>	1 946	3 745	211	14	949	6 865
<b>2000</b>	1 522	2 243	202	8	813	4 788
<b>2001</b>	1 986	2 911	269	14	592	5 772
<b>2002</b>	2 539	7 541	666	42	1 025	11 813
<b>2003</b>	4 254	11 780	940	25	1 467	18 466
<b>2004</b>	6 152	16 446	1 260	63	2 326	26 247
<b>2005</b>	10 886	39 443	1 863	80	2 796	55 068
<b>2006</b>	10 051	37 056	2 894	86	3 272	53 359
<b>2007</b>	11 479	40 399	2 799	84	3 426	58 187
<b>2008</b>	7 620	24 956	2 463	43	2 975	38 057
<b>2009</b>	11 248	31 519	3 186	96	3 862	49 911
<b>2010</b>	5 988	27 198	2 502	82	4 281	40 051
<b>2011</b>	7 063	51 130	2 059	215	2 770	63 237
<b>2012</b>	5 134	52 131	2 173	171	3 247	62 856

<b>2013</b>	7 347	70 784	2 105	389	3 388	84 013
<b>TOTAL</b>	387 750	1 022 859	72 240	4 196	129 260	1 616 305

**\*Année de mise en circulation**

**Annexe n° O3: Répartition du chiffre d'affaires par opérateur**

Chiffre d'affaires en DA

	<b>Moins de 20 millions</b>	<b>20 millions à 200 millions</b>	<b>200 millions</b>	<b>Supérieur ou égal à 2 milliards</b>	<b>Total</b>
<b>Opérateurs</b>	76 827	1 777	735	129	79 468

**(Source : Collections Statistiques N° 172/2012)**