

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

**En vue de l'obtention d'un Master professionnel en « Management
Stratégique et Systèmes d'Information »**

Le rôle de la cartographie dans l'optimisation des processus métiers

Cas de: Holding Algeria Chemical Specialties ACS Spa

Elaboré par :

AMARA Loubna

Membres de jury :

- Président : MAHMOUDI Hachemi
- Encadreur : TOUMI AMARA Djamila
- Examineur : CHADER Souad

Juin 2022

RESUME

Les acteurs des entreprises doivent optimiser leurs processus métiers pour avoir une entreprise plus agile et performante. Dans notre travail nous avons utilisé l'approche processus qui vise à étudier le rôle d'une démarche de cartographie sur l'optimisation des processus métiers, en suivant une méthodologie qualitative qui se base sur des interviews avec les principaux acteurs de processus étudié. Afin de répondre à notre problématique, nous avons d'abord cartographié le processus, ensuite fait ressortir les problèmes y causant des dysfonctionnements, et enfin proposer un plan d'action pour l'optimiser.

Mots clés : Processus – Cartographie – Approche processus – Optimisation – Système d'information.

Abstract

Companies must optimize their business processes to be more agile and efficient. In order to achieve this, we used the process approach aiming to study the role of a mapping approach on the optimization of business processes, and following a qualitative methodology based on interviews with the main actors of the studied process. In order to answer our problematic we mapped the process and to bring out the problems that can cause dysfunctions, thus, to propose an action plan to optimize it.

Keywords: Process – Cartography – Process approach – Optimization – Information System.

ملخص

يجب على الشركات تحسين عملياتها لتكون أكثر مرونة وكفاءة. من أجل تحقيق ذلك، استخدمنا نهج العملية، بهدف دراسة دور نهج رسم الخرائط في تحسين العمليات التجارية، واتباع منهجية نوعية تعتمد على المقابلات مع الجهات الفاعلة الرئيسية للعملية المدروسة. وللإجابة على إشكالية بحثنا، قمنا برسم خريطة العملية وتحديد المشاكل التي يمكن أن تتسبب في حدوث أعطال، بالإضافة إلى اقتراح خطة عمل لتحسينها.

الكلمات المفتاحية: عملية – خريطة – نهج العمليات – تحسين – نظم المعلومات.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon encadrante Dr TOUMI AMARA Djamilia, pour l'aide qu'elle a fournie et les connaissances qu'elle a su me transmettre. Je la remercie également pour sa patience, sa disponibilité et la qualité de ses conseils.

Je remercie également tout le personnel de Holding ACS, spécialement le Chef de Cellule de Système d'information Mr Mohamed FERROUKHI qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde de travail, et a partagé ses connaissances et expériences, tout en m'accordant sa confiance dans l'exécution de missions valorisantes, Mme GUAHER Dj chef service de formation pour le chaleureux accueil. Mme BENHADDAD Chef département de la veille stratégique et Mr HAILI le directeur de finance et comptabilité pour m'avoir accordé des entretiens et avoir répondu à mes questions.

Et enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour mes parents, pour leur soutien inestimable, et de m'avoir offert tous les moyens pour réussir durant tout mon cursus.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| RESUME | II |
| REMERCIEMENTS | III |
| TABLE DES MATIERES | IV |
| LISTE DES TABLEAUX | VII |
| LISTE DES FIGURES | VIII |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | IX |
| INTRODUCTION..... | 2 |
| CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL | 4 |
| 1. Revue de littérature :..... | 5 |
| 1.1. Les systèmes d'Information Urbanisés :..... | 5 |
| 1.2. Architecture d'SIGF : | 6 |
| 1.3. Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus :..... | 7 |
| 2. Cadre conceptuel : | 9 |
| 2.1. La place des processus métiers dans le système d'information : | 9 |
| 2.1.1. Les quatre niveaux d'un SI : | 9 |
| 2.2. Cartographie : Un outil de base : | 11 |
| 2.2.1. Cartographie des processus :..... | 11 |
| 2.2.2. Pourquoi cartographier les processus : | 15 |
| 2.2.3. Les niveaux de la cartographie des processus :..... | 15 |
| 2.2.4. L'élaboration d'une cartographie des processus : | 16 |
| 2.2.5. Approche processus et ISO 9001-2015 :..... | 18 |
| 2.3. L'optimisation des processus et sa performance : | 18 |
| 2.3.1. Les outils d'optimisation :..... | 19 |
| 2.3.2. Grille d'audit d'un processus : | 20 |
| CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 1. Cadre méthodologique :..... | 24 |
| 1.1. Choix de thème :..... | 24 |
| 1.2. Choix de l'entreprise :..... | 24 |
| 1.3. La méthode de recherche : | 24 |
| 1.4. La méthode de collecte des données :..... | 24 |
| 1.4.1. Recherche documentaire :..... | 24 |
| 1.4.2. Observation participante :..... | 24 |
| 1.4.3. Entretiens :..... | 25 |
| 2. Contexte organisationnel :..... | 26 |
| 2.1. Présentation de l'organisme d'accueil (Holding ACS) :..... | 26 |
| 2.1.1. Principes généraux de l'organisation :..... | 27 |
| 2.1.2. Responsabilité et autorité :..... | 27 |
| 2.1.3. Structures de la société Holding ACS :..... | 27 |
| 2.2. Périmètre de stage :..... | 29 |
| 2.2.1. Cellule de Système d'Information :..... | 29 |
| 2.2.2. Direction du Portefeuille Entreprises :..... | 29 |
| CHAPITRE III : RESULTATS & DISCUSSIONS..... | 31 |
| 1. Collecte d'information :..... | 32 |
| 2. Identification de l'existant :..... | 33 |
| 3. Cartographie de l'existant : | 34 |
| 3.1. Réalisation de la cartographie de niveau 1 :..... | 34 |
| 3.2. Cartographie du processus Approbation des comptes :..... | 36 |
| 4. Evaluation de l'existant :..... | 39 |
| 4.1. Critique et problèmes identifiés :..... | 41 |
| 5. Traitement et Optimisation (Recommandations) : | 42 |
| 5.1. La mise en œuvre d'un projet de documentation des processus : | 42 |
| 5.2. Compléter la cartographie par des contrats d'interfaces :..... | 43 |

| | |
|----------------------------|----|
| CONCLUSION | 45 |
| LISTE DES REFERENCES | 47 |
| ANNEXE | 49 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 01 : Modèle de fiche processus | 13 |
| Tableau 02 : Liste des interviewés. | 25 |
| Tableau 03 : Les principaux produits fabriqués par filière. | 26 |
| Tableau 04 : Les entretiens avec les différents responsables. | 32 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 01 : Les strates d'une urbanisation | 11 |
| Figure 02 : Explication graphique des contrats d'interface | 14 |
| Figure 03 : Modèle d'un contrat d'interface | 14 |
| Figure 04 : Interactions entre les trois types de macro-processus | 16 |
| Figure 05 : Représentation d'une entreprise comme macro-processus | 17 |
| Figure 06 : Représentation d'une entreprise comme macro-processus niveau 2 | 17 |
| Figure 07 : Modèle de grille d'audit d'un processus | 21 |
| Figure 08 : Diagramme de calcul de la maturité d'un processus | 22 |
| Figure 09 : Organigramme de la société Holding ACS- Spa | 28 |
| Figure 10 : Proposition d'une Macro-processus de Holding ACS | 35 |
| Figure 11 : Proposition d'une cartographie du processus « Approbation des comptes »..... | 37 |
| Figure 12 : Grille d'évaluation de processus « approbation des comptes » | 39 |
| Figure 13 : Diagramme de calcul de la maturité de processus « approbation des comptes ».. | 41 |
| Figure 14 : Diagramme d'Ishikawa « Projet de documentation » | 42 |
| Figure 15 : Diagramme d'Ishikawa « élaborer des contrats d'interfaces » | 44 |

LISTE DES ABREVIATIONS

ACS: ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES

AG : Assemblée Générale

BNA: Banque nationale D'Algérie

DCG : Directeur de Contrôle de Gestion

DFC : Directeur de Finance et Comptabilité

EPE : Entreprise publique économique

KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler

PDG : Président Directeur Général

QOQCP : Quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi.

SGBD : Système de gestion de base de données

SGP : Société de Gestion des Participations de l'état

SI : Système d'information

SIU : Système d'information urbanisé

SIGF : Système d'information de gestion financière

SPA : Société par Actions

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Depuis son apparition, l'approche processus a marqué un succès dans plusieurs domaines en introduisant un style de management horizontal qui élimine les cloisons entre les unités fonctionnelles et permet de concentrer les efforts sur les objectifs stratégiques. « Dans 80 % des cas, le but se situe au niveau du client, du produit, des actionnaires, des partenaires ...donc au-dessus des entités, services, ou départements. C'est en partant de ce constat qu'est née l'approche processus, qui analyse les activités par rapport à la valeur ajoutée qu'elles apportent vis-à-vis du but à atteindre » (Approche processus, 2006)

Cette approche vise à décomposer les processus de l'entreprise pour en étudier leur fonctionnement et leurs interactions, ce qui conduit à une maîtrise, ainsi, à une meilleure gestion et lui permet d'être flexible et prête à faire face aux évolutions stratégiques et technologiques.

Selon Yvon MOUGIN (2002), la cartographie des processus est la première étape de cette approche, elle visualise les processus et donne une vision claire d'un processus donné afin d'identifier ses dysfonctionnements, de l'optimiser, de maîtriser son fonctionnement et de satisfaire ses clients.

Notre recherche s'articulera principalement sur la question suivante :

« Quel est l'apport de la cartographie à l'optimisation des processus métiers de la société Holding ACS ? »

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

- Est-ce qu'une cartographie des processus métier est suffisante pour optimiser le processus d'approbation des processus ?
- Comment optimiser ce processus à travers la cartographie ?

Afin de répondre à notre problématique nous avons suivi une étude qualitative en se basant sur des entretiens avec les principaux acteurs de processus étudié, au niveau de la société Holding ACS Spa.

L'objectif de notre travail est donc, de combler un manque important exprimé par l'entreprise, en matière de cartographie des processus au sein de la société Holding ACS. Ce manque se traduit par l'inexistence d'un document qui présente la cartographie des processus et le manque de la traçabilité et la cohérence entre les processus.

Notre mémoire est scindé en trois chapitres, le premier met l'accent sur la revue de littérature et le cadre conceptuel, il est orienté sur les principaux travaux sur lesquels nous nous sommes penchés pour faire notre étude, ainsi que les différentes concepts et méthodes qui serviront de support à notre cas d'étude.

Le deuxième chapitre est purement théorique, il comprend dans un premier temps la méthodologie de recherche suivie pour répondre à notre problématique. Dans un second temps, il aborde la présentation de l'organisme d'accueil constituant notre terrain de recherche.

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

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. Revue de littérature :

De nombreux travaux ont été réalisés depuis des années sur le domaine de l'urbanisation des systèmes d'information, la cartographie et l'optimisation des processus. Cette première partie sera consacrée aux travaux et recherches effectuées par des chercheurs et doctorants sur ce domaine.

Nous présenterons ici deux articles de recherche scientifique et une thèse de doctorat, celles sur lesquelles nous nous sommes penchées pour réaliser notre travail.

1.1. Les systèmes d'Information Urbanisés :

Le premier travail est une thèse de Leïla TRABELSI présentée et soutenue le 14 Novembre 2014, en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, sous le thème « Les systèmes d'information urbanisés » : étude et analyse de la performance. La doctorante a suivi une approche cybernétique¹ et systémique², et elle montrait que les deux approches en réalité sont complémentaires.

L'objet de recherche porte sur la performance des systèmes d'information urbanisés. Plus précisément, la question de recherche s'attache à cerner les facteurs déterminants de la performance des systèmes d'information urbanisés dans un milieu organisé, finalisé et hiérarchisé. L'objectif de cette recherche est d'étudier le processus d'urbanisation du système d'information par une démarche de modélisation et évaluer la performance du système d'information urbanisé suite à son usage.

Mme TRABELSI montre dans sa thèse que l'urbanisation est une démarche stratégique qui offre aux dirigeants de l'organisation une vision globale du SI et elle leur permet de réaliser une cartographie générale du SI, dans le but de rendre le SI plus flexible et le rendre capable de suivre les évolutions de la stratégie d'organisation. Cette opération offre aux dirigeants de l'organisation un ensemble de représentation pour l'analyse et l'adaptation du SI aux enjeux de l'organisation.

L'article montre que la démarche d'urbanisation est basée sur un cadre de référence du SI formé en quatre niveaux :

¹ La cybernétique est une approche phénoménologique qui étudie l'information, sa structure et sa fonction dans les interactions systémiques.

² L'approche systémique qualifie une méthode d'analyse, d'appréhension d'un système complexe privilégiant l'approche globale par rapport à l'étude exhaustive des détails.

- Niveau 1 : Architecture métier qui décrit les processus du cœur métier de l'organisation par rapport à la stratégie de l'organisation et permet de référencer chaque élément du SI par rapport à un processus métier.
- Niveau 2 : Architecture fonctionnelle qui désigne la structuration des fonctions du SI en blocs fonctionnels communicants (Longépé, 2006).
- Niveau 3 : Architecture applicative qui représente le système informatique dans une organisation.
- Niveau 4 : Architecture technique qui désigne l'infrastructure technique pour réaliser l'activité de l'organisation.

Mme TRABELSI indique que les SIU permettent à l'organisation d'atteindre une flexibilité, une réactivité et une dynamique, ainsi de suivre des évolutions stratégiques et de profiter des opportunités technologiques.

1.2. Architecture d'SIGF :

Le deuxième travail est un article de laboratoire de recherche marocain LM2CE (Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Économique) qui a été publié en octobre 2021 par ZAHY Jamal professeur chercheur à l'Université Hassan 1er Settat, et KTOUB Karim doctorant à l'Université Hassan 1er Settat, sous le thème : "Architecture d'un Système d'information de gestion financière". Les chercheurs ont suivi une méthodologie de la recherche intervention dans leur cas d'étude, où ils transforment et observent les changements qui en découlent en suivant le modèle de recherche de Coughlan & Brady 1995.

L'objectif de cet article est de donner une proposition d'architecture d'un Système d'Information orienté gestion financière.

Les chercheurs indiquent que la circulation de l'information constitue un enjeu critique dans le processus de prise de décision tant au niveau stratégique ou opérationnel. L'architecture d'un Système d'information de gestion financière a pour but d'améliorer les services financiers au sein d'un milieu organisationnel. Ils trouvent aussi que parmi les obstacles qui empêchent les universités d'atteindre leurs objectifs l'absence de systèmes d'information. D'après leurs recherches, ils ont abouti à une problématique qui se formule en question : Pourquoi les établissements d'enseignement supérieur marocains, malgré tous les moyens mis à leur disposition, luttent encore à engager leur budget et à atteindre leurs objectifs ?

Après une analyse des différents documents comptables dans les services concernés, ils ont relevé un ensemble d'anomalies au niveau des traitements, parmi ces anomalies : Le manque de la traçabilité des dossiers financiers sans codification et sans architecture organisationnelle claire.

Les chercheurs ont abouti par ses recherches à l'instauration d'un système de codification des dossiers, un système de codification des natures budgétaires et l'instauration d'un processus de déclenchement d'achat.

L'ancienne architecture fonctionnelle au niveau du service financier était fondée principalement sur la typologie budgétaire, par contre le nouveau schéma consiste en fait de se baser sur des fiches de postes bien déterminées qui trace clairement les bases d'intervention de chaque intervenant, Le nouveau système de gestion assure au profit du top management une plate-forme de remontée des informations financières d'une façon organisée en temps réel.

1.3. Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus :

Le troisième travail est un article de Laboratoire de Management du Changement dans l'Entreprise Algérienne de l'Université d'Alger III qui a été publié en avril 2018 par Soumeya BERNOU et Cheikh DAOUI, sous le thème : "Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus " Cas de la Banque Nationale d'Algérie.

L'objectif de cet article est de mettre en exergue différents concepts relatifs à l'approche processus et de démontrer les étapes de réalisation de la cartographie globale et unique de tous les processus de la BNA.

Les chercheurs indiquent dans l'article que l'approche processus orientée client est devenue un nouveau levier de la performance sur le plan organisationnel, cette approche est basée sur la préconception des processus qui a pour objectif de satisfaire le client au moindre coût tout en détournant un certain nombre de rigidités structurelles. Il s'agit donc d'aborder la problématique suivante : « Quelle est la démarche adoptée par la BNA dans le cadre de la redéfinition de ses processus et l'élaboration d'une cartographie des processus ? », et afin de répondre à cette problématique, ils ont décrit la redéfinition des processus au niveau de la BNA et de faire ressortir la réalisation de la cartographie des processus.

La BNA avec son partenaire externe “KPMG”³ avait entamé le projet de l’élaboration de la cartographie des processus qui a été regroupé au sein des principaux chapitres suivants :

Chapitre 1 de l’élaboration de la cartographie unique des processus : Ce chapitre consiste à montrer la démarche à suivre pour l’élaboration de la cartographie des processus et leur redéfinition pour l’ensemble des métiers de la banque.

Chapitre 2 de l’évaluation du niveau de formalisation des processus : Ce chapitre consiste à évaluer le niveau de couverture des processus par des procédures bancaires, par un canevas d’inventaire des textes réglementaires de la banque, et puis proposer des recommandations concernant la couverture.

Chapitre 3 de la description et redéfinition des processus identifiés : Ce chapitre consiste à suivre l’identification des processus par une formalisation et une reprise des informations, cette formalisation permet le pilotage de l’activité et l’évaluation périodique des risques, prenant la forme d’une fiche d’identité selon un modèle proposé par KPMG.

Chapitre 4 La formation : La formation du personnel de la BNA portait sur plusieurs points concernant la cartographie des processus, et ainsi elle a servi des recommandations qui viendraient renforcer et optimiser la mise en œuvre effective de cette cartographie des processus.

Après ces trois études riches, nous essaierons d’expliquer quelques concepts importants qui servent à notre étude dans les parties suivantes.

³ KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler est un réseau anglo-néerlandais d'envergure mondiale de cabinets d'audit et de conseil exerçant dans 150 pays.

2. Cadre conceptuel :

A travers cette partie, nous allons essayer d'articuler les concepts clés de notre étude, afin de contextualiser notre sujet avec toutes ses dimensions.

2.1. La place des processus métiers dans le système d'information :

Le concept de « processus » occupe une grande place dans la définition et la gestion des SI. La plupart des méthodes d'analyse proposent des concepts pour modéliser un système d'information à travers ses processus. Le système d'information, particulièrement dans une perspective d'urbanisation, présente deux aspects : d'un côté celui de ses processus et acteurs, de l'autre celui de ses fonctions logiques et entités informationnelles. C'est l'identification des processus qui oriente la construction d'une architecture de système d'information. Le processus est également au centre de la mise en œuvre de certains outils logiciels, notamment les progiciels intégrés et les outils de gestion du workflow. (Morley C et al, 2011)

La notion de processus métier particulièrement, joue un rôle majeur dans le domaine des systèmes d'information, l'informatisation d'une organisation se fait de façon parfois anarchique. Progressivement, la pratique de planification se développe. Elle conduit à une représentation abstraite des différentes parties du système d'information, appelée architecture de système d'information, qui permet de prendre des décisions globales et s'assurer de la pertinence de l'assemblage, notamment la cohérence et l'efficacité technique. (Morley C et al, 2011)

La démarche d'urbanisation recentre le pilotage de l'évolution du système d'information sur la stratégie et les besoins des métiers de l'entreprise ou organisation concernée. Elle est basée sur un modèle en quatre couches successives : Métier, Fonctionnelle, Applicative et Technique.

2.1.1. Les quatre niveaux d'un SI :

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations dans des organisations » (Reix Robert, 1983). Pour décrire le système d'information dans les domaines utiles à une démarche d'urbanisation, on utilise un cadre de

référence. C'est un modèle d'entreprise centré sur le système d'information qui permet de formaliser la représentation de l'ensemble des composantes d'une entreprise ou d'un organisme quelconque, notamment son système d'information ainsi que les connexions entre ses composantes. Il est structuré selon quatre niveaux de description :

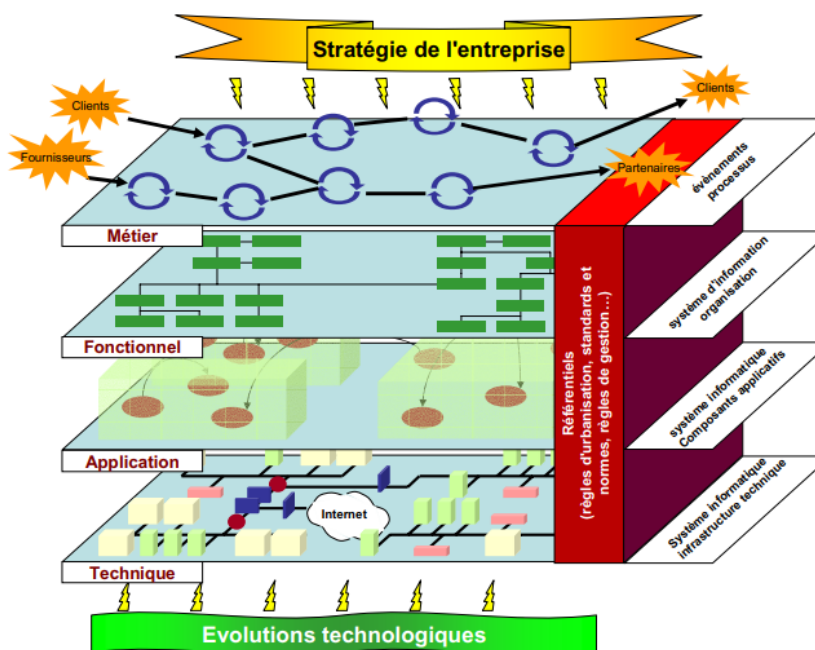
L'architecture métier : Cette architecture permet de représenter l'organisation et l'ordonnancement des activités d'une entreprise (Jonathan Pepin, 2016). La description de ces activités peut se faire à partir des processus métier, si leur description est disponible, ou au moyen des concepts utilisés par les utilisateurs concernés. Le plus souvent, la description des activités se fait dans une hiérarchie qui va d'un domaine assez large jusqu'au niveau le plus atomique en passant par un nombre variable de niveaux intermédiaires. (Longépé, 2009)

L'architecture fonctionnelle : Il s'agit de la structuration du système d'information en blocs fonctionnels communicants. Les concepts des architectures fonctionnelles et métiers sont liés. Il est important, lors de la cartographie fonctionnelle, de faire apparaître les liens entre les zones, quartiers, îlots, et les activités métier qu'ils assurent. Ces informations permettront de mesurer les impacts des modifications fonctionnelles et de repérer les parties d'applications éventuellement réutilisables. (Longépé, 2009)

L'architecture applicative : Elle permet de représenter le système informatique et ses différents composants de traitements et de données (Jonathan Pepin, 2016). L'architecture applicative est décrite par les zones, quartiers et îlots applicatifs, ainsi que par les messages échangés entre ces différents éléments. (Longépé, 2009)

L'architecture technique : Il s'agit de la structuration des moyens d'infrastructure technique à mettre en œuvre pour informatiser l'activité de l'entreprise ou de l'organisme. Il s'agit donc de la description et de l'organisation des différents moyens matériels (central, serveur, poste.), des logiciels de base (systèmes d'exploitation, SGBD, etc.) ainsi que des moyens de communication entre elles (réseaux). (Longépé, 2009)

Figure 01 : Les strates d'une urbanisation



Source : « Accroître l'agilité du système d'information «CIGREF»., 2003, p.9.

2.2. Cartographie : Un outil de base :

La démarche d'urbanisation a pour but d'améliorer la performance et la gouvernance du SI pour en faire un avantage concurrentiel. À cet effet, l'urbanisation se base sur un outil élémentaire « la cartographie » grâce à laquelle l'entreprise dispose d'une vision claire, documentée et valorisée de son patrimoine.

D'après Christophe Longépé (2009), « *Les cartographies sont au cœur de la démarche à suivre pour un projet d'urbanisation des systèmes d'information* ». Et il distingue quatre types de cartographies (cartographie métier, cartographie fonctionnelle, cartographie applicative et cartographie technique) qui peuvent être réalisés pour décrire le système existant et/ou le système cible.

2.2.1. Cartographie des processus :

- **Processus :**

« Un processus est constitué d'un réseau d'activités ayant pour finalité le traitement d'un événement de gestion initiateur. Son but la production de flux de résultats définis dans des conditions de délai et de qualité fixées pour répondre aux besoins tiers, internes ou externes ». (Christophe Longépé, 2009)

- **Cartographie des processus :**

Choay et Merlin (1996) ont défini la cartographie comme, « est un ensemble des études et des opérations scientifiques, artistiques et techniques, intervenant à partir des résultats d'observations ou de l'exploitation d'une documentation, en vue de l'élaboration et de l'établissement de cartes, plans et autres modèles d'expression, ainsi que de leur utilisation ». Ainsi, Yvon MOUGIN (2002) a défini la cartographie des processus comme, « un plan qui identifie les processus et les interfaces afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie ».

Il est utile de compléter la cartographie des processus par des cartes d'identité pour chacun des processus identifiés, et par des contrats d'interfaces pour chaque relation entre processus.

- **Carte d'identité processus :**

La carte d'identité processus ou « fiche processus » a pour but de réaliser une description des moyens de maîtrise prévus ou nécessaires pour le bon fonctionnement de chaque processus.

En se référant à l'approche processus, la fiche processus contient ces différentes rubriques :

- Le nom du processus ;
- La finalité du processus ;
- Les entrées et sorties des processus et leur provenance/destination ;
- La déclinaison des exigences clients pour ce processus ;
- Le(s) responsable(s) du processus ;
- Les moyens accordés aux processus ;
- Le pilotage du processus ;
- Le fonctionnement du processus.

Tableau 01 : Modèle de fiche processus

| | | | |
|---|--|---------------------------|--------|
| | FICHE DE DESCRIPTION DE PROCESSUS | | Date |
| | | | Réf |
| | | | indice |
| Finalité et objectifs | | | |
| Domaine d'application | | | |
| Pilote de processus | | Client du processus | |
| Acteurs du processus | | Fournisseurs du processus | |
| | | | |
| Données d'entrée (y compris élément déclenchant) | | Données de sortie | |
| | | | |
| Exigences à satisfaire et à surveiller | | Sources | |
| | | | |
| Compétences nécessaires | | Moyens ou installations | |
| | | | |
| Informations utilisées | | Documents supports | |
| | | | |
| Indicateurs de pilotage | | Mode de calcul | |
| | | | |

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

RASOLOMANANA (2019)

- **Contrats d'interfaces :**

« Les interfaces entre les processus sont les points de passage de la voix du client. Les autres liens de communication sont considérés comme secondaires et ne figurent pas sur la cartographie » Yvon MOUGIN (2002).

Selon MOUGIN, le principe des contrats d'interface est la formalisation de règles de communication entre deux ou plusieurs processus, entre un fournisseur et son ou ses clients.

Etablir un contrat entre les processus fournisseurs et les processus utilisateurs permet de générer de l'amélioration globale.

2.2.2. Pourquoi cartographier les processus :

La planification des systèmes d'information conduit à une architecture de systèmes d'information, qui permet par la suite de prendre des décisions globales et s'assure la cohérence et l'efficacité technique. Cette planification est faite à partir d'une représentation globale de l'entreprise basée sur les processus (la cartographie des processus métiers). (Morley C et al, 2011)

D'autre vision, avant de manager un processus il faut le connaître et il faut le comprendre, de ce fait, il est préférable de lister les activités qui contribuent à la satisfaction client et définir les interactions et les liens entre elles. Ces interactions qui nous résultent des données de sortie à partir des données d'entrée. Donc, comme Yvon MOUGIN a indiqué, il y a une mécanique à définir, à comprendre puis à représenter par la cartographie des processus.

La cartographie est un support graphique avec quelques compléments informatifs, qui est indispensablement accompagnée de cartes d'identité pour chacun des processus identifiés, et par des contrats d'interfaces pour chaque relation entre processus. Donc la cartographie est la fondation du management par processus.

2.2.3. Les niveaux de la cartographie des processus :

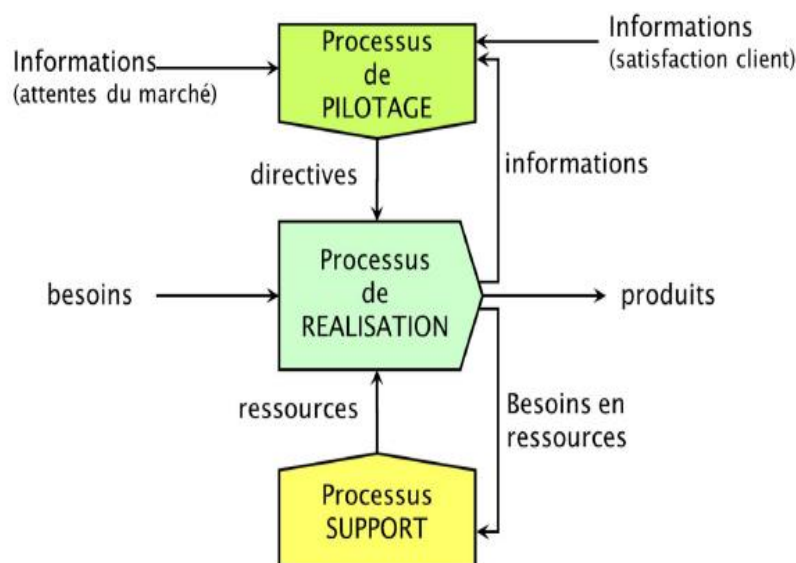
L'approche processus est associée à différents niveaux d'analyses correspondant à différents niveaux de cartographies. D'après Bernard Tanous (2016), nous pouvons distinguer quatre niveaux d'analyse :

- Les macro-processus :

Cette cartographie de niveau 1 permet de présenter la finalité de l'entreprise et d'indiquer l'interaction entre les trois types de processus :

- Les processus de réalisation qui sont au cœur de métier de l'entreprise et décrivent toute la création de valeur destinée aux clients ;
- Les processus de pilotage sont des processus de décision et d'analyse ;
- Les processus de support qui assurent le bon fonctionnement de tous les processus de l'entreprise.

Figure 04 : Interactions entre les trois types de macro-processus



Source : Figure 26. De la modélisation à l'automatisation des prises de décisions opérationnelles avec une démarche d'Architecture d'Entreprise. Thierry Biard (2017).

- **Les processus élémentaires :**

Cette cartographie de niveau 2 doit mettre en évidence les processus élémentaires de notre entreprise, à savoir les processus qui prennent en charges tous les flux entrants ;

- **Les sous-processus :**

Cette cartographie n'est définie que pour certains processus et décrit l'enchaînement des activités du processus ;

- **Les tâches :**

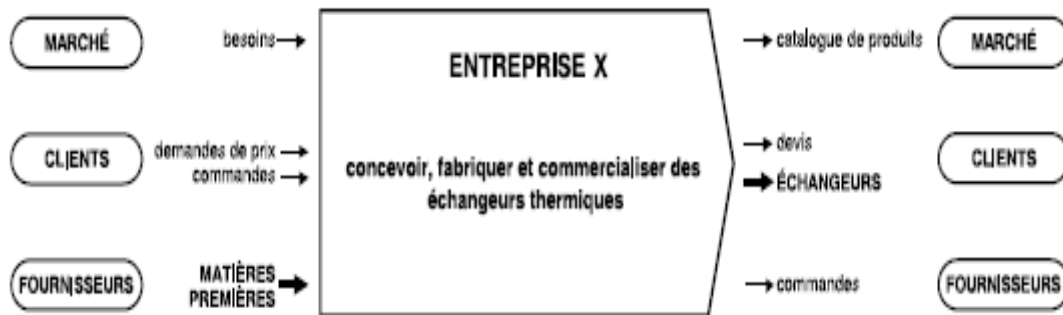
La cartographie des tâches décrit l'enchaînement des opérations ou des tâches dans une activité pour chaque processus.

2.2.4. L'élaboration d'une cartographie des processus :

L'élaboration d'une cartographie des processus n'est pas une tâche facile, car elle peut difficilement décrire toutes les interactions entre des processus-clés de l'organisme, sous peine de devenir incompréhensible. Néanmoins, plusieurs auteurs montrent qu'il n'existe pas de catalogues prédéterminés de processus. Autrement dit : c'est à chaque organisation de détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie. Si l'on se réfère à BRANDENBURG et WOJTYNA, la démarche d'élaboration d'une cartographie des processus est constituée des quatre principales étapes suivantes :

- **Etape 1** : décrire l'entreprise tout entière comme un macro-processus : Représenter l'entreprise par le macro-processus caractérisé par un nom (le nom de l'entreprise), des entrées et des sorties et une phrase qui décrit les activités qui transforment les entrées en sorties. Comme indiqué dans le schéma ci-dessous :

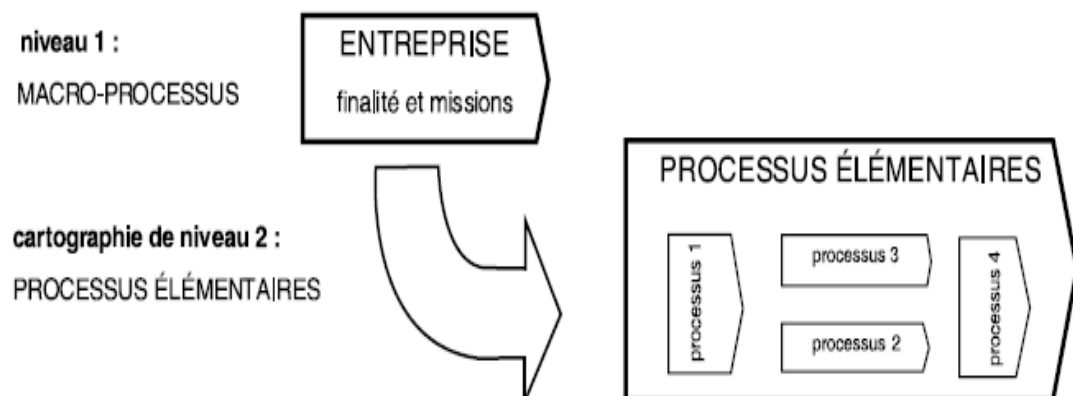
Figure 05 : Représentation d'une entreprise comme macro-processus de réalisation



Source : « l'approche processus », par BRANDENBURG, H & WOJTYNA, J., 2006, p. 24, Editions Eyrolles.

- **Etape 2** : décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus : Cette étape consiste à faire un zoom sur le schéma précédent, en expliquant ce qui se passe dans l'entreprise, et en traçant les entrées du macro-processus.

Figure 06 : Représentation d'une entreprise comme macro-processus de réalisation



Source : Source : « l'approche processus », par BRANDENBURG, H & WOJTYNA, J., 2006, p. 26, Editions Eyrolles.

- **Etape 3** : décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines » : Après avoir tracé les entrées dans l'étape précédente, on doit identifier les processus élémentaires qui génèrent les sorties restantes.
- **Etape 4** : décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne.

2.2.5. Approche processus et ISO 9001-2015 :

ISO 9001:2015 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. L'élaboration d'une cartographie des processus entièrement conforme aux exigences de la norme ISO. Elle est à la base de l'identification des processus importants, elle est utile pour préparer les programmes d'audits internes, et elle contribue à l'amélioration continue. La norme exige que chaque processus de l'organisme soit maîtrisé.

« L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions » (ISO 9001-2015, paragraphe 0.2, p143)

2.3. L'optimisation des processus et sa performance :

L'optimisation des processus consiste à améliorer la façon de faire de chacun des processus de l'entreprise, et assurer que les processus répondent de manière efficace et efficiente aux besoins et attentes des clients de ces processus.

« Chaque processus doit impérativement contribuer au progrès permanent de son entreprise. Pour cela, il est important d'écouter les dysfonctionnements, d'analyser les pratiques de travail par rapport aux données de sortie produites et de trouver des axes d'amélioration. Il existe des techniques précises permettant de surveiller les modes opératoires et de détecter les faiblesses qui sont autant de sources de progrès.

L'amélioration doit faire partie des préoccupations quotidiennes de l'ensemble de l'organisme » Yvon MOUGIN (2002). Selon l'auteur, il est nécessaire pour chaque processus de contribuer au progrès de son organisme. De ce fait, il convient d'écouter les dysfonctionnements, d'analyser les pratiques de travail par rapport aux données de sortie produites et de trouver des axes d'amélioration.

2.3.1. Les outils d'optimisation :

- Le diagramme d'Ishikawa :

C'est le diagramme de causes et effets, il constitue un outil privilégié pour le déploiement des systèmes d'information tout particulièrement pour la description des phases amont, il permet de visualiser les relations de causes à effets dans le traitement d'un problème. À partir des 5 M (des cinq familles de causes possibles), l'animateur recherche les causes originelles, celles qui génèrent le problème et dont le traitement permettra de supprimer les effets indésirables (Jeanneret & Chevalier, 2009). Ce diagramme permet de centrer l'attention des membres d'un groupe sur le sujet traité par l'animateur et donne une représentation graphique de la mécanique de problème. Nous en parlons également dans la méthode de résolution de problèmes. (MOUGIN Yvon, 2002)

- Le diagramme de Pareto :

Défini par l'économiste et sociologue italien du début du XXème siècle Vilfredo Pareto. La méthode Pareto est un principe qui indique que 20% des défauts causent 80% des problèmes. A partir de là on pourra les représenter selon leur priorité, sur le total d'effets et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation.

- La méthode QOQCP :

L'outil QOQCP (quoi, qui, où, quand, comment et pourquoi) est une méthode qui permet de faire une analyse, elle étudie et formalise les modes opératoires sous forme de procédures écrites, et de réfléchir à une optimisation des pratiques en posant les questions suivantes (MOUGIN Yvon, 2002) :

QUOI ? Est-ce que ce travail est nécessaire ? Peut-on supprimer cette étape ? Peut-on la remplacer par quelque chose de plus simple ? Peut-on la combiner avec une autre opération afin que cela soit moins cher ?

QUI ? Est-ce que la personne qui effectue ce travail est qualifiée ? Ne l'est-elle pas trop ? Peut-on utiliser une personne de moindre qualification ?

OÙ ? Dans quel endroit le travail est-il effectué ? N'est-ce pas trop loin ? Peut-on réduire les déplacements ?

QUAND ? Est-ce le bon moment pour faire ce travail ? Ne peut-on pas le faire en même temps qu'une autre tâche ?

COMMENT ? Comment fait-on ? N'est-ce pas trop compliqué ? Peut-on simplifier la méthode ? Peut-on éliminer des gestes, économiser des mouvements ?

POURQUOI ? Est-ce réellement nécessaire ?

Lorsque les causes ont été analysées correctement. Il suffit alors de réfléchir à la solution en décidant ce que l'on doit faire (QUOI), en décidant qui s'en occupe (QUI), en décidant QUAND, OÙ et COMMENT. (MOUGIN Yvon, 2002)

2.3.2. Grille d'audit d'un processus :

La première étape de l'optimisation concerne l'analyse des processus existants et ce à travers une évaluation adressée dirigeants et responsables de processus. Le modèle ci-dessous sert de référence pour sa simplicité et la facilité de sa mise en place et de son explication aux différents acteurs de cette démarche d'amélioration. « Le principe de cette grille est de coter chaque élément de maîtrise d'un processus sur une échelle de 0 à 3 et de calculer le taux de maîtrise moyen par type d'élément ». Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2006, p. 109). Par la suite, afin d'évaluer les données de la grille, le diagramme suivant permet de calculer la maturité du processus étudié.

Figure 07 : Modèle de grille d'audit d'un processus

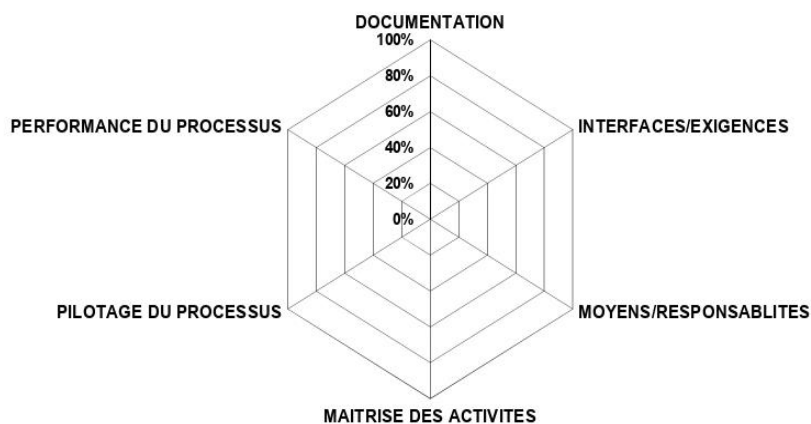
| GRILLE D'AUDIT OU D'EVALUATION D'UN PROCESSUS | | |
|--|----|----------------|
| <p>nom du processus :</p> <p>responsable :</p> <p>finalité du processus :</p> <p>date de l'audit :</p> <p style="text-align: right;">auditeur(s) / évaluateur(s) :</p> | | |
| <p>échelle d'évaluation :</p> <p>0 pas réalisé,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

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

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

Par la suite, afin d'évaluer les données de la grille, le diagramme suivant permet de calculer la maturité du processus étudié.

Figure 08 : Diagramme de calcul de la maturité d'un processus



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

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

1. Cadre méthodologique :

1.1. Choix de thème :

Situé au point de croisement de deux domaines de recherches en sciences de gestion, à savoir le management stratégique et systèmes d'information, nous avons trouvé que la cartographie des processus (en tant qu'outil de base pour l'urbanisation des SI) est alors un sujet très pertinent.

1.2. Choix de l'entreprise :

Nous avons choisi la société holding ACS comme notre terrain de recherche, en raison du grand volume d'informations dont elle dispose, étant la société mère. Aussi à cause de sa volonté de la mise en place d'un système d'information adapté à ses objectifs stratégiques, et la mise en œuvre d'un projet de transformation digitale.

1.3. La méthode de recherche :

Dans le but de répondre à notre problématique nous avons opté à une étude qualitative selon (Taylor et Bogdan, 1984) « la recherche qualitative est une recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes ».

1.4. La méthode de collecte des données :

Pour réaliser notre étude, et pour avoir des informations fiables, nous avons utilisé plusieurs techniques pour l'obtenir :

1.4.1. Recherche documentaire :

Afin de récolter le maximum d'informations, et pour un point de vue plus fonctionnel nous avons consulté les documents internes de l'entreprise ce qui nous permis de décrire et présenter l'entreprise.

1.4.2. Observation participante :

L'observation participante est axée sur la prise de notes et sur le carnet de bord, et il y a immersion intensive et intervention minimale du chercheur. (Mongeau, 2009)

L'observation active du personnel de la société Holding ACS, ainsi que du fonctionnement des différentes structures de cette société. Dès les premiers jours de notre installation concrète nous a été d'une grande participation au vu de l'importance de se fixer un premier point de vue qu'on a pu ajuster ou confirmer à travers des questions spontanés

ou réfléchies, et également aux différentes intervention de notre tuteur de stage qui a grandement contribué à notre acquisition d'une vue d'ensemble sur le fonctionnement de la société Holding ACS.

1.4.3. Entretiens :

Nous avons décidé de mener une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-dirigés visant à orienter l'interviewé vers certains axes, en lui laissant ensuite toute liberté pour s'exprimer. Ce choix a été fait pour but de collecter le maximum d'informations concernant le processus, tout en atteignant les objectifs de notre recherche.

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

Tableau 02 : Liste des interviewés

| Nom de l'interviewé | Poste occupé | Direction |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| M.FERROUKHI | Chef cellule de SI | DG |
| Mme BENHADDAD | Responsable de la veille stratégique. | Direction de portefeuille |

Source : élaboré par nous-mêmes.

2. Contexte organisationnel :

Dans cette partie, nous allons présenter la société Holding Alegria Chemical Specialities Spa.

2.1. Présentation de l'organisme d'accueil (Holding ACS) :

La Société Holding *ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES* «HP-ACS Spa » est une Société par Actions, issue de la transformation juridique de la société de Gestion des Participations de l'état SGP GEPHAC le 23 Février 2015. Le personnel de la société mère s'élève à 41 agents toute catégorie confondue.

Le Groupe opère sur deux filières d'activité :

Filière de la chimie : production et fabrication de produits d'emballage (sacherie, cartonnerie, récupération papier) , fabrication de différentes gammes de verre et produits abrasifs, production de détergents, de produits d'entretien et d'hygiène corporelle, production de peintures, de vernis, encre, colles et dérivés, distribution de produits chimiques.

Filière de la parapharmacie : production de coton et d'articles d'hygiène, distribution de détail des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, incinération des déchets de l'activité pharmaceutique.

Tableau 03 : Les principaux produits fabriqués par filière.

| | |
|--|---------------------|
| Produits de la Filière Chimie | |
| Détergents, produits d'entretiens et cosmétiques | Groupe ENAD |
| Verre et abrasifs | Groupe ENAVA |
| Cellulose et papiers | Groupe GIPEC |
| Emballages papier | EPE TONIC INDUSTRIE |
| Plastiques et caoutchouc | Groupe ENPC |
| Peintures et dérivés | EPE ENAP |
| Produits de la Filière Pharmacie | |
| Coton, bandes de gaz et articles d'hygiène | EPE SOCOTHYD |
| Achat et commercialisation de produits pharmaceutiques | EPE EN.DIMED |
| Retraitement et Recyclage des produits médicaux | EPE 3R- SANTÉ |

Source : Documents interne du Holding.

2.1.1. Principes généraux de l'organisation :

L'organisation des structures de la société Holding ACS – Spa, visant l'efficacité, la rationalité, l'initiative et une plus grande responsabilité dans l'accomplissement des tâches, s'articule autour des principes suivants :

- Unicité de commandement et de coordination des Groupes et des EPE ;
- Autonomie élargie des Groupes et des EPE ;
- Coordination entre filiales ; et relations transversales entre filiales fondées sur des bases contractuelles ;
- Relations fondées sur un système de gestion par objectifs et sur des bases contractuelles.

2.1.2. Responsabilité et autorité :

Les statuts de la Société Holding ACS Spa définissent les autorités et responsabilités en matière d'administration du Holding, conférées au Conseil d'Administration, lequel - Conseil- reconnaît au Cadre Dirigeant Principal (Président Directeur Général) des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du Holding et prendre toutes les décisions relatives à la gestion des affaires.

Dans le cadre de ses prérogatives, le Président Directeur Général délègue, si les conditions de fonctionnement l'exigent, une partie de ses pouvoirs à ses collaborateurs : les Directeurs Centraux, notamment.

2.1.3. Structures de la société Holding ACS :

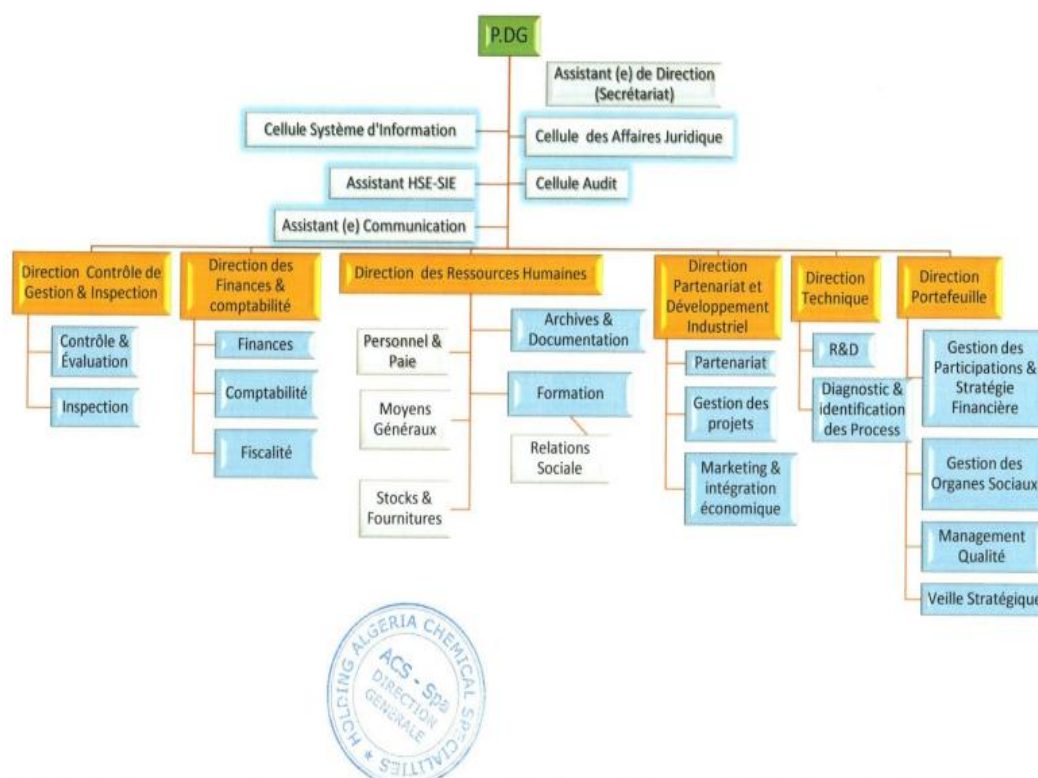
Tenant compte des rôles assignés aux deux niveaux, et de la préoccupation de mettre en place un siège social composé d'activités managériales, qui ont pour vocation de concevoir, d'orienter, conseiller et d'assister les opérationnels que sont les entreprises en portefeuille, et suite à l'orientation du conseil d'administration, l'Organisation repose sur les structures suivantes :

- Direction des Finances & de la comptabilité ;
- Direction de l'Administration Générale
- Direction du Contrôle de Gestion & Inspection ;

- Direction de Partenariat & du Développement Industriel ;
- Direction du Portefeuille Entreprises ;
- Direction Technique.

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

Figure 09 : Organigramme de la société Holding ACS- Spa



Source : Documents internes de l'entreprise.

2.2. Périmètre de stage :

Notre champ d'étude se situe dans La Cellule Système D'information, et la Direction du Portefeuille Entreprises.

2.2.1. Cellule de Système d'Information :

La Cellule Système D'information a la responsabilité de Les bases de données & SI, l'administration des réseaux et la sécurité des SI. Elle a pour principale missions :

- L'élaboration, avec les maîtrises d'ouvrages concernées de la politique informatique de l'entreprise.
- La définition de la politique et des directives informatiques.
- L'étude des besoins informatiques et la mise en œuvre des solutions.
- Mise en œuvre du projet transformation digital & gouvernances des systèmes d'information.
- Développement d'Applications, au sein du Holding et de ses entreprises en portefeuille.
- Mise en production de logiciels nécessaire pour le bon fonctionnement des activités du Holding et de ces entreprises en portefeuille.
- Conception, mise en place et tenue à jour d'une banque de données du Holding ACS.
- Gestion mensuelle et transmission via module internet, des tableaux de bord et des comptes sociaux des Entreprises en portefeuille selon modèles préétablis.

2.2.2. Direction du Portefeuille Entreprises :

Cette direction est responsable de la gestion des participations, le management de la qualité et la veille stratégique. Parmi ses missions concernant la gestion des participations :

- Organisation, programmation et préparation des Assemblées Générales des sociétés du portefeuille.
- Suivi les résolutions des Conseil d'Administration des sociétés du portefeuille.
- Suivi de la mise en œuvre des résolutions des Assemblées Générales Ordinaire et des Assemblées Générales Extraordinaire par les sociétés du portefeuille.
- Suivi de la mise en œuvre, par les sociétés du portefeuille, des mesures décidées par l'Etat et/ou Holding ACS (en matière d'assainissement financier ou autre).
- Suivi l'encaissement des dividendes générés par les sociétés du portefeuille.

- Suivi des mandats des administrateurs et des commissaires aux comptes.
- Constitution et numérisation du fonds documentaire concernant les activités des sociétés du portefeuille (résolutions, rapports d'activités...) à tenir simultanément par la cellule SI et le centre d'Archives.

CHAPITRE III : RESULTATS & DISCUSSIONS

Nous allons exposer dans ce chapitre notre travail au sein de Holding ACS, consistant à cartographier leur processus d’approbation des comptes actuel et essayer de l’optimiser. Pour cela, nous allons résulter à l’identification de l’existant, cartographier de l’existant, son évaluation, le traitement et l’optimisation, et enfin proposer un plan d’action comportant deux principaux axes d’amélioration.

1. Collecte d’information :

Comme nous l’avons précisé dans le cadre méthodologique, l’identification de l’existant est tenue par la documentation et les entretiens semi-directifs. Le tableau ci-dessous résume les interviews les plus pertinentes :

Tableau 04 : Les entretiens avec les différents responsables

| Date | Sujet de l’entretien | Intervenant à l’entretien | Durée |
|------------|---|---------------------------------------|-------|
| 03/03/2022 | Présentation de la société holding ACS, ses groupes et filiales et la cellule de SI | Chef Cellule de SI | 3h |
| 09/03/2022 | Présentation et visite des installations informatique, remise de documentation. | Chef Cellule de SI | 2h |
| 10/03/2022 | Entretien concernant le fonctionnement de holding afin de réaliser la première cartographie niveau 1. | Chef Cellule de SI | 1h |
| 15/03/2022 | Présentation du premier livrable (Cartographie niveau 1). | Chef Cellule de SI | 30min |
| 22/03/2022 | Premier entretien et présentation générale de la direction gestion de portefeuille. | Responsable de la veille stratégique. | 1h |
| 29/03/2022 | Deuxième interview, complémentaire à celui du 22/03/2022. | Responsable de la veille stratégique. | 1h |
| 10/04/2022 | Présentation du premier livrable, cartographie « approbation des comptes », et corrections in-situ | Responsable de la veille stratégique. | 2h |
| 12/04/2022 | Entretien complémentaire à celui du 10/04/2022. | Responsable de la veille stratégique. | 30min |

Source : réalisé par nous-mêmes

2. Identification de l'existant :

D'après les exemples d'analyse de processus et de cartographie MOUGIN Yvon (2002), nous avons déduit que la première cartographie que nous devons élaborer est celle qui explique la mécanique que constitue l'entreprise, et qui correspond à un mode de fonctionnement habituel.

Arrivés à holding ACS, nous avons pu constater qu'il n'y'avais pas de processus précis que les employés devaient suivre pour l'exécution de leurs tâches, de ce fait nous avons proposé d'en créer un à partir de la procédure existante, mais surtout à travers des interviews réalisées avec une responsable de la direction de portefeuille et le chef de cellule de SI.

De plus, nous avons pu collecter les informations relatives aux différentes tâches du directeur de gestion de portefeuille de holding, qui feront office d'appui à notre analyse ainsi qu'à la démarche d'optimisation qu'on abordera par la suite.

Le directeur de gestion de portefeuille est responsable de la gestion des participations, le management de la qualité et la veille stratégique. Parmi ses missions :

- Organisation, programmation et préparation des Assemblées Générales des sociétés du portefeuille.
- Suivi les résolutions des Conseil d'Administration des sociétés du portefeuille.
- Suivi de la mise en œuvre des résolutions des Assemblées Générales Ordinaire et des Assemblées Générales Extraordinaire par les sociétés du portefeuille.
- Suivi de la mise en œuvre, par les sociétés du portefeuille, des mesures décidées par l'Etat et/ou Holding ACS (en matière d'assainissement financier ou autre).
- Suivi l'encaissement des dividendes générés par les sociétés du portefeuille.
- Suivi des mandats des administrateurs et des commissaires aux comptes.
- Constitution et numérisation du fonds documentaire concernant les activités des sociétés du portefeuille (résolutions, rapports d'activités...) à tenir simultanément par la cellule SI et le centre d'Archives.

3. Cartographie de l'existant :

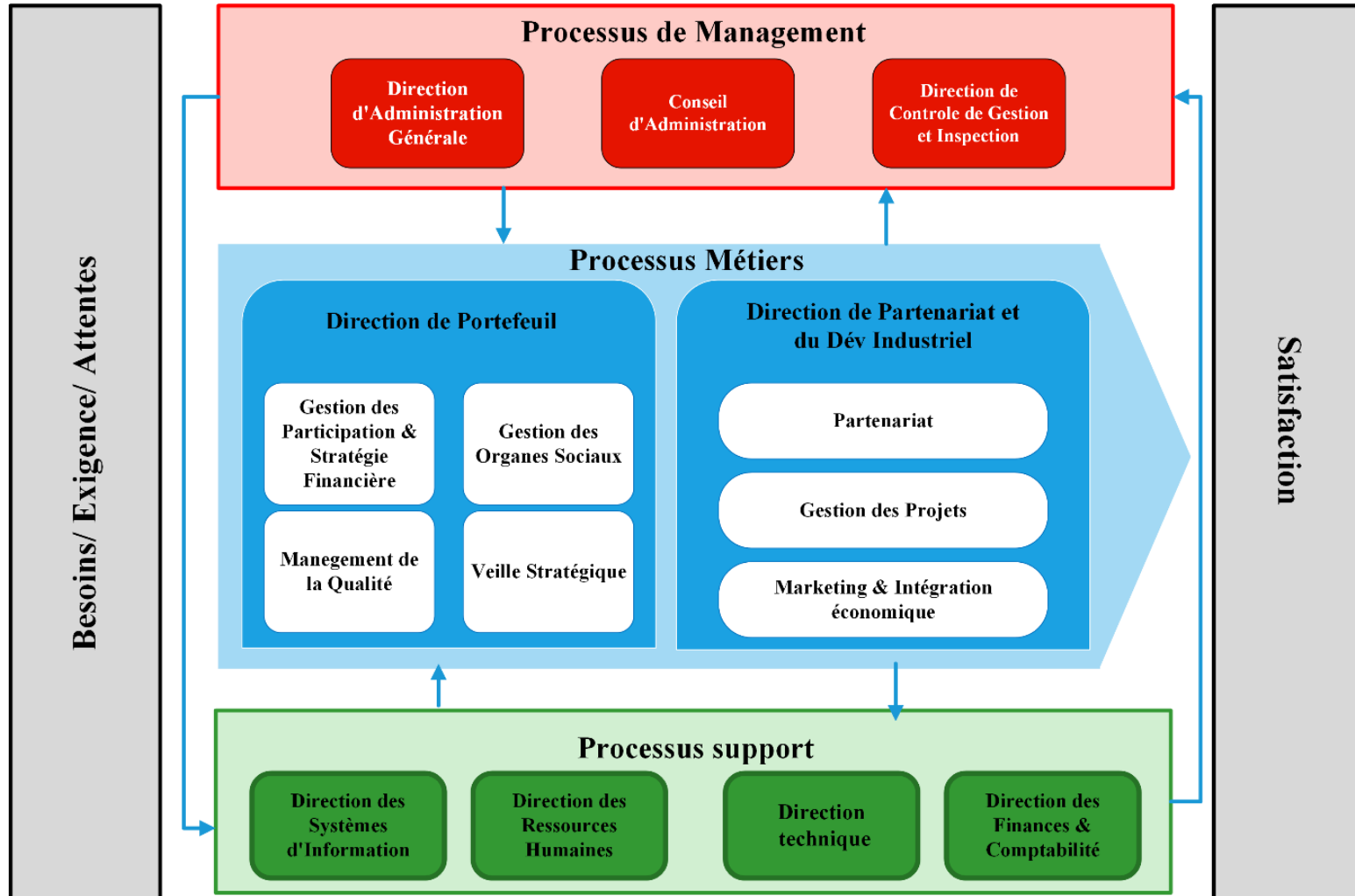
Pour réaliser la cartographie, nous allons s'inspirer de la démarche proposée par Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, s'appuie sur les niveaux d'analyse, que nous avons abordée dans le cadre conceptuel, pour proposer la nôtre.

Après avoir pris part de l'existant et interviewé le chef cellule de SI, nous avons commencez par la première étape qui consiste à décrire l'entreprise tout entière comme un macro-processus. Donc nous avons élaboré une première cartographie organisationnelle (cartographie de niveau 1 – Macro-processus) en utilisant MS Visio en ligne et qu'on a pu recorriger à une reprises au sein de l'entreprise. Puis nous avons procédé à l'aide du logiciel MS Visio 2010 à la cartographie du processus, (qu'on a pu recorriger à deux reprises au sein de l'entreprise) pour en faire une cartographie de l'existant que nous représentons ci-dessus.

3.1. Réalisation de la cartographie de niveau 1 :

Ainsi, nous avons réalisé la cartographie de niveau 1, illustrée dans le schéma qui suit, consistant à identifier les principales activités se déroulant au sein de Holding ACS.

Figure 10 : Proposition d'une macro processus de Holding ACS



Source : élaboré par nous-mêmes.

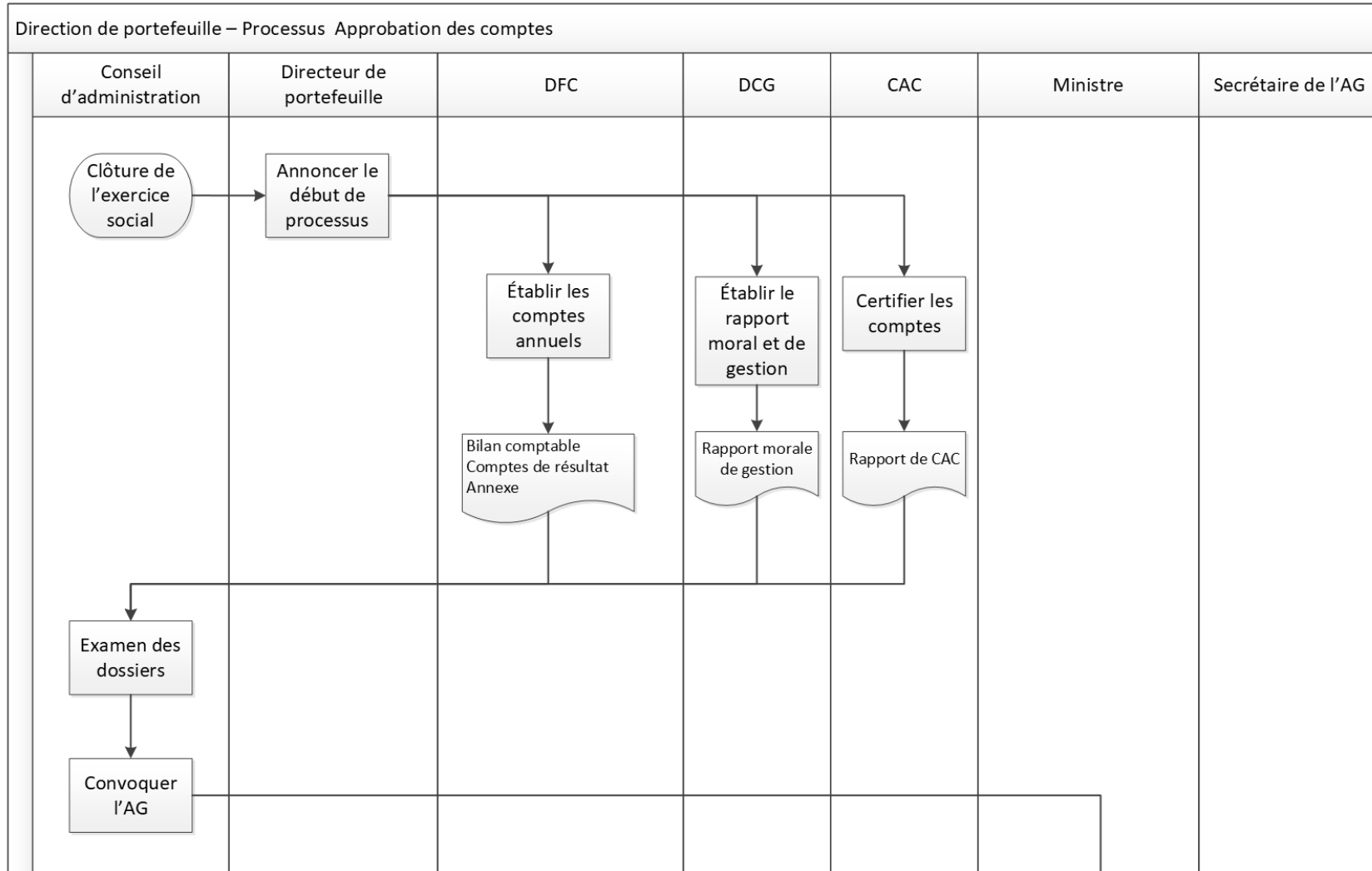
3.2. Cartographie du processus Approbation des comptes :

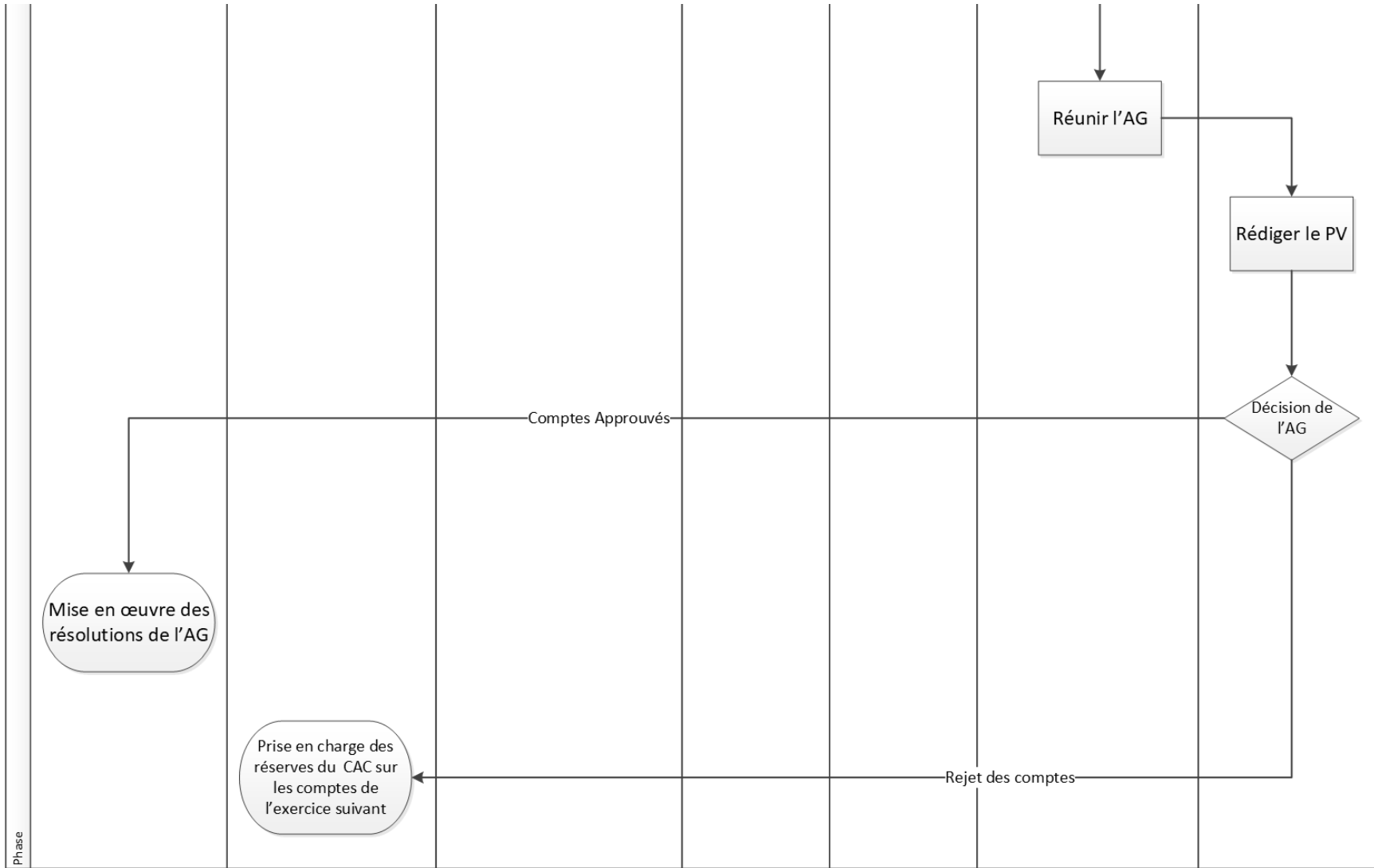
Enfin, nous avons procédé à la modélisation du processus à l'aide du logiciel MS Visio 2010. Ce dernier est un logiciel de diagrammes et de synoptiques faisant partie de la suite bureautique Microsoft Office.

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

Ci-après le résultat obtenu.

Figure 11 : Proposition d'une cartographie du processus « Approbation des comptes sociaux »





Source : élaborée par nous-mêmes

4. Evaluation de l'existant :

Après avoir identifié et cartographié notre processus, il convient de l'évaluer pour mesurer sa capacité à atteindre ses objectifs, afin de l'améliorer si nécessaire. De ce fait, nous ferons, à l'aide de fiches d'évaluation, à la collecte de données qui nous serviront à calculer la maturité du processus et donc, sa performance actuelle.

Figure 12 : Grille d'évaluation du processus « approbation des comptes sociaux »

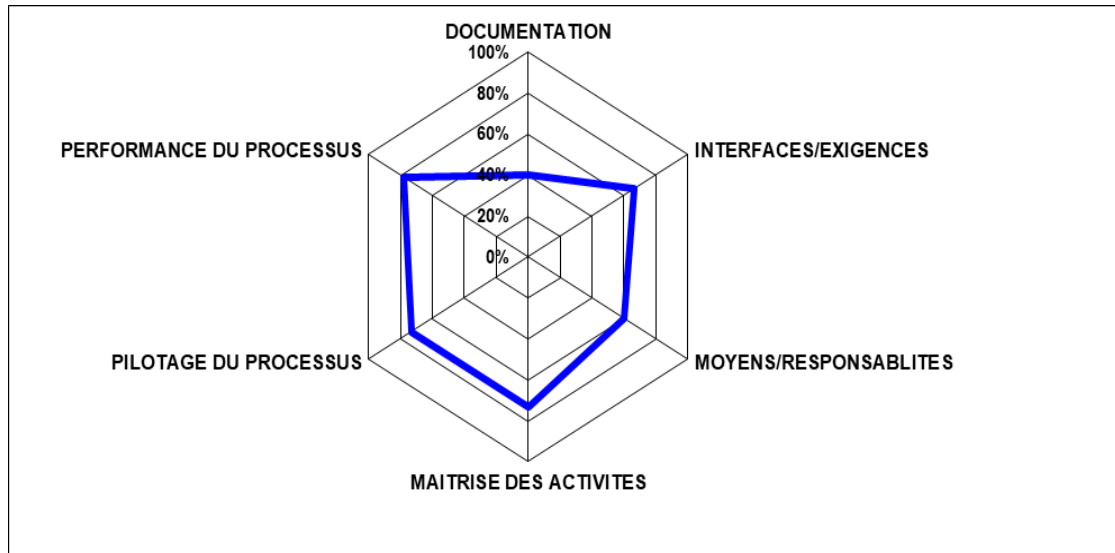
| GRILLE D'AUDIT OU D'EVALUATION D'UN PROCESSUS | | |
|---|----------------------------------|--|
| nom du processus : | Approbation des comptes sociaux | |
| responsable : | D. Portefeuille | |
| finalité du processus : | approbation des comptes par l'AG | |
| date de l'audit : | 12/05/2022 | auditeur(s) / évaluateur(s) : AMARA Loubna & FERROUKHI M. |
| échelle d'évaluation : | 0 | <i>pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...</i> |
| | 1 | <i>partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i> |
| | 2 | <i>majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i> |
| | 3 | <i>totalemment réalisé, mesuré, adapté, efficace...</i> |
| DOCUMENTATION | 40% | commentaires : |
| Le processus est documenté. | 1 | |
| La documentation est disponible et connue par les utilisateurs. | 1 | |
| La documentation est pertinente (niveau de détail, forme, accessibilité...). | 1 | |
| Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation, gestion des versions...). | 2 | La documentation existante est des arrêtés, des documents réglementaires et des lois qui permettent de mener à bien le |
| La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière. | 1 | |
| INTERFACES/EXIGENCES | 67% | commentaires : |
| Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont). | 1 | |
| Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées. | 3 | Le déroulement de processus suit des réglementaires juridiques |
| Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval). | 1 | |
| Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés. | 3 | Le déroulement de processus suit des réglementaires juridiques |
| Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus | 2 | |
| Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus. | 2 | |
| MOYENS/RESPONSABILITES | 60% | commentaires : |
| Le responsable (propriétaire) du processus est identifié. | 3 | |
| Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante. | 3 | |
| Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies. | 2 | |
| Les instances de pilotage du processus sont définies. | 3 | |

| | | |
|---|------------|--|
| Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif). | 1 | |
| Le processus dispose de ressources humaines suffisantes. | 1 | |
| Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues. | 2 | |
| Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis. | 1 | |
| Le processus dispose d'infrastructures suffisantes. | 1 | |
| Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure). | 1 | |
| MAITRISE DES ACTIVITES | 73% | commentaires : |
| La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais. | 3 | |
| Pour chaque commande (dossier, lot, projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles. | 2 | |
| Les contrôles à effectuer sont définis. | 2 | |
| Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques. | 2 | |
| Les contrôles font l'objet d'une traçabilité. | 2 | |
| PILOTAGE DU PROCESSUS | 73% | commentaires : |
| Des objectifs ont été définis pour le processus. | 3 | |
| Ces objectifs sont pertinents. | 2 | |
| Ces objectifs sont connus. | 3 | |
| Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière. | 3 | |
| Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement. | 2 | |
| Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles. | 2 | |
| Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement. | 1 | |
| L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin. | 2 | Un plan d'action déclenche suite à chaque avis d'anomalie (un retard par exemple) |
| Ces actions sont suivies. | 2 | |
| Leur efficacité est vérifiée. | 2 | |
| PERFORMANCE DU PROCESSUS | 78% | commentaires : |
| Les délais sont tenus. | 3 | C'est un processus annuel |
| Les objectifs sont atteints. | 2 | |
| Le client est satisfait. | 2 | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| EVALUATION GLOBALE : | 65% | |

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

Après avoir reporté nos appréciations sur la grille, nous avons obtenu une note globale de 65%, qui indique le niveau de maturité du processus évalué (le reporting et l'évaluation se feront sur un fichier Excel qui fera automatiquement ces calculs).

Figure 13 : Diagramme de calcul de la maturité du processus



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

4.1. Critique et problèmes identifiés :

- Le taux de la maturité globale du processus actuel est à 65%, à cause de la baisse remarquable et considérables du pourcentage de la maîtrise de la documentation (40%).
- L'absence d'un document qui représente la synoptique de déroulement du processus.
- Le manque d'une surveillance régulière de la pertinence de la documentation.
- L'absence d'une cartographie des risques.
- Manque de traçabilité et cohérence entre les processus.

5. Traitement et Optimisation (Recommandations) :

L'optimisation des processus joue un rôle majeur dans le succès des entreprises. Et notre objectif à travers la cartographie et l'évaluation du processus est de pouvoir l'optimiser.

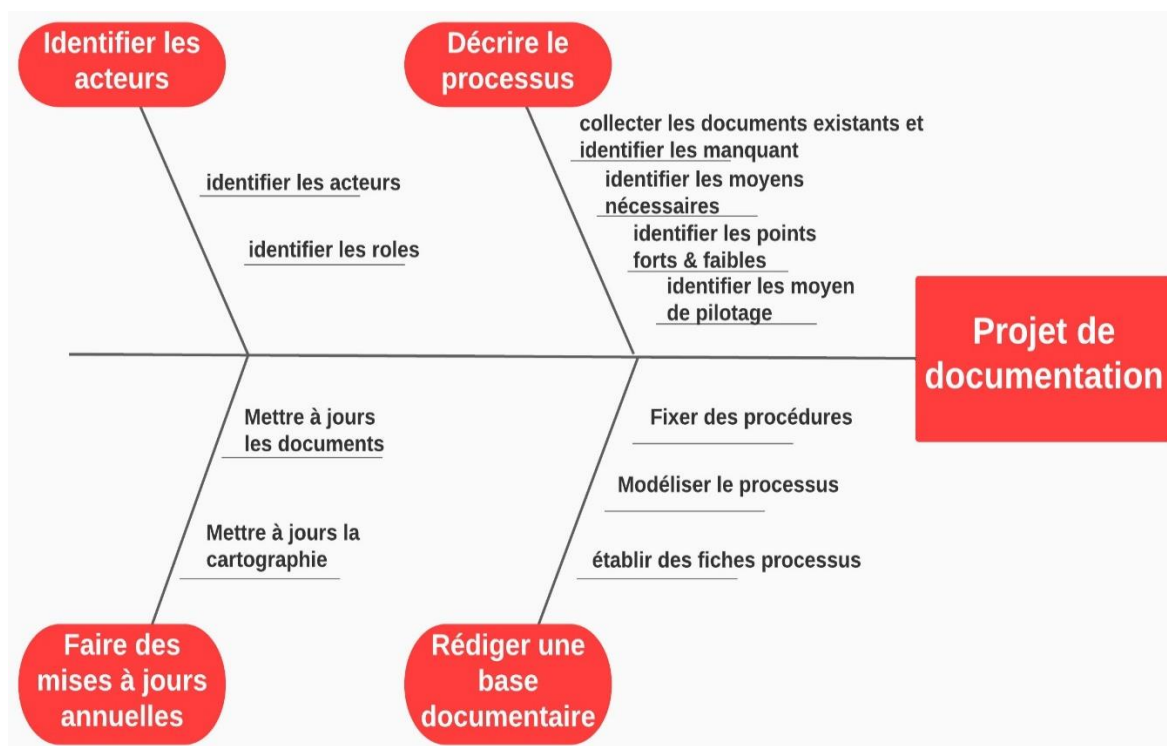
D'après les résultats apportés par l'évaluation que nous avons fait, et de les problèmes identifiés ayant suivi, nous constatons qu'il y'a des points à améliorer. Pour cela, nous avons appliqué le diagramme d'Ishikawa pour traiter le projet de documentation, et l'établissement des contrats d'interfaces.

Après l'avoir audité et listé les problèmes importants à résoudre, nous procédons à la proposition d'un plan d'action comportant deux principaux axes d'amélioration.

5.1. La mise en œuvre d'un projet de documentation des processus :

La documentation des processus est considérée comme une feuille de route pour l'entreprise, elle permet d'identifier l'état actuel d'un processus afin de comprendre comment vous pouvez l'améliorer. C'est pour cela que nous proposons au holding ACS d'élaborer un projet de documentation pour le processus d'approbation des comptes, dont nous allons proposer une démarche :

Figure 14 : Diagramme d'Ishikawa « Projet de documentation »



Source : établit par nous-mêmes.

- Rédiger une description du processus : qui consiste à faire une analyse détaillée avec les acteurs du processus, selon l'approche processus ; cette analyse doit comprendre :
 - Collecter la documentation déjà existante et identifier les manquante.
 - L'identification des moyens nécessaires (dont les compétences requises pour mettre en œuvre les différentes activités des processus).
 - L'identification des points forts et faibles.
 - L'identification des moyens de pilotage du processus.
- Identifier les personnes qui sont impliquées dans ce processus (les acteurs) et définir leurs rôles.
- Rédiger une base documentaire qui contient les éléments suivants : procédure, cartographie et modélisation, fiche de processus et autres documents relatifs à chaque étape du processus.
- Faire des mises à jour annuelles de la cartographie et de la documentation qui nécessite la modification.

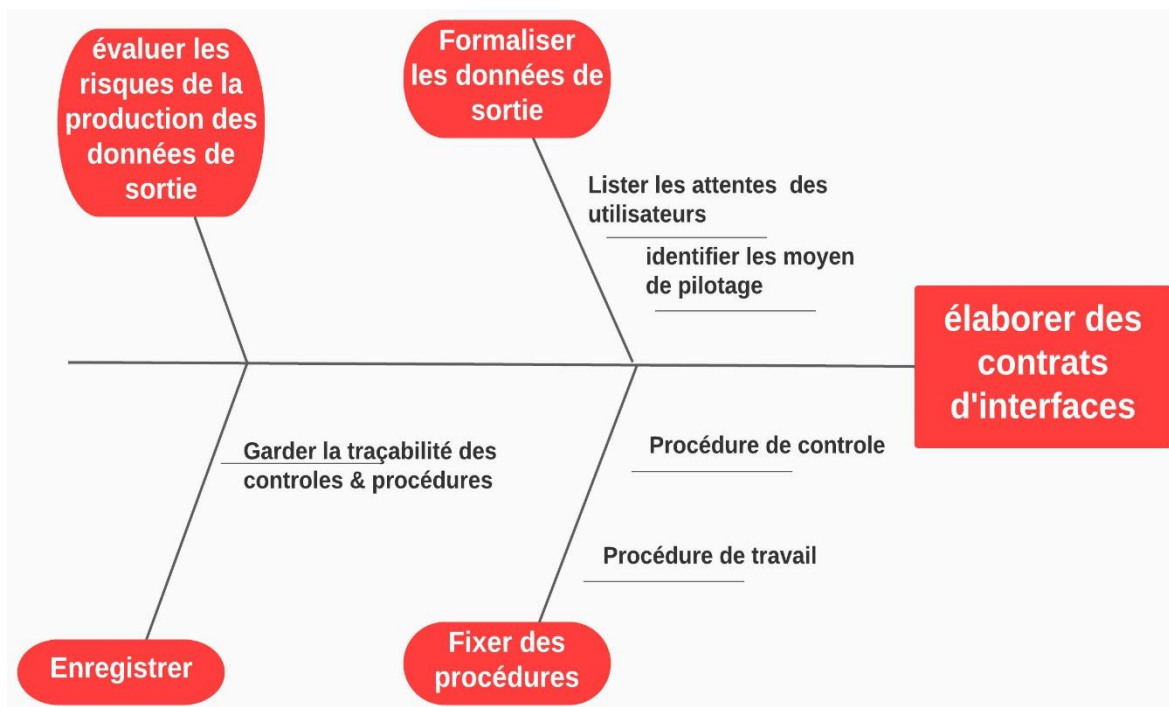
5.2. Compléter la cartographie par des contrats d'interfaces :

Il est convient d'identifier les liens d'un processus avec les autres processus de Holding et d'améliorer ces relations, les attentes des clients se transmettent à travers ces liens entre les processus de Holding, les contrats d'interfaces a pour but de préciser ce mode de transmission.

Pour cela, nous avons proposé d'établir des contrats d'interface explicitant les attentes du processus aval et les exigences du processus amont.

En considérant le processus comme une micro-entreprise qui a des clients et des fournisseurs, nous avons proposé de suivre la démarche inspirée par Yvon MOUGIN suivante :

Figure 15 : Diagramme d'Ishikawa « élaborer des contrats d'interfaces »



Source : établi par nous-mêmes.

- Formaliser les données de sorties : il convient de compléter les données de sorties avec les attentes exprimées par les utilisateurs directs, et identifier les contraintes de réalisation de ces attentes.
- Fixer des procédures : procédures du travail qui permettent la maîtrise de la production des données de sorties, et celle de contrôle qui vérifient la conformité des données de sorties.
- Enregistrement : Garder la traçabilité de la mise en œuvre des procédures et de contrôles.
- Evaluer les risques de production de données de sortie.

CONCLUSION

CONCLUSION

Ce travail a pour objectif de combler un manque important en matière de cartographie des processus au niveau de la société Holding ACS. Ce manque se traduit par l'absence d'un document qui décrit la synoptique de déroulement des processus.

Dans ce cadre, nous avons modélisé un processus en identifiant ses étapes et en reliant chaque étape à l'acteur concerné. Ensuite, nous avons procédé à l'évaluation/audit de ce processus à travers une grille d'audit dont figurent des éléments permettant de calculer sa performance actuelle, et grâce à laquelle nous avons pu détecter des problèmes pouvant engendrer des dysfonctionnements au niveau du processus. Enfin, et pour la résolution des problèmes identifiés et l'optimisation du processus, nous avons proposé de mettre en place un projet de documentation, et d'établir des contrats d'interfaces.

En guise de conclusion, notre étude nous permet de réaliser la contribution de l'approche processus à optimisation d'une organisation de l'importance de la société Holding ACS, et telle qu'elle propose la possibilité d'améliorer les processus et les optimiser, à travers différents axes, parmi ces axes ; la maîtrise des interfaces et la mise en place d'un projet de documentation.

Comme tout travail de recherche, il existe des limites qui ralentissent le déroulement des tâches, ceci était dû à de nombreuses difficultés rencontrées lors de notre période de stage et la rédaction de la partie théorique, entre autres : l'indisponibilité des acteurs du processus, et nous n'avons pas trouvé de revue de la littérature suffisamment riche.

Cependant, afin de la conclure, nous recommandons d'approfondir l'approche processus et la norme ISO 9001, ou l'introduction de solutions logicielles comme la gestion électronique des documents.

LISTE DES REFERENCES

- Bernard, F., & Rodhain, F. (2018). ROBERT REIX, un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France.
- Biard, T. (2017). De la modélisation à l'automatisation des prises de décisions opérationnelles avec une démarche d'Architecture d'Entreprise. Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay.
- Brandenburg, H., & Wojtyna, J. P. (2006). L'approche processus : mode d'emploi. Editions Eyrolles.
- Cigref. (2003). Accroître l'agilité du système d'information. cigref.fr.
- Jamal, ZAHJ., & KTOUB, K. (2021). Architecture d'un Système d'information de gestion financière. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(4).
- Jeanneret Y. & Chevallier Y. (2009). La physionomie des systèmes : diagramme et représentation. Communication langages, (2), 63-79.
- Longépé, Christophe. (2009). Le projet d'urbanisation du Système d'Information - 4ème édition : Cas concret d'architecture d'entreprise. Dunod.
- Mongeau, P. (2009). Réaliser son mémoire ou sa thèse by Pierre Mongeau (z-lib.org)
- Morley, C., Bia-Figueiredo, M., & Gillette, Y. (2011). Processus métiers et systèmes d'information : gouvernance, management, modélisation. -3e édition (p. 307). Dunod.
- MOUGIN, Yvon. (2002). La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces-La méthode de la voix du client. Editions Eyrolles.
- MOUGIN, Yvon. (2011) Réinventer sa démarche processus. Lexitis éditions, Paris. Collection la pratique de la performance.
- Reix R. (1983). Le système d'information : une réalité vivante. Revue française de gestion, (43), 6-13.

- Servigne, S. (2008). Conception, architecture et urbanisation des systèmes d'information. Encyclopædia Universalis, Encyclopædia Britannica. LIRIS, INSA-Lyon
- BERNOU, Soumeya. (2018). Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus : Cas de la Banque Nationale d'Algérie. L'entreprise, 7(1), 217-234.
- Trabelsi, L. (2014). Les Systèmes d'Information Urbanisés : étude et analyse de leur performance (Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis).
- <https://www.nutcache.com/fr/blog/methode-pareto-en-gestion-de-projet/>

ANNEXE



GUIDE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-DIRECTIFS



Projet : Le rôle de la cartographie dans l'optimisation des processus métiers.

Date: .../.../2022

Interviewer : AMARA Loubna

Interviewé:

Poste occupé :

Durée: ... min

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

Deuxième partie : Questions semi-ouvertes ordonnées selon des thèmes dépendants de la de la direction à laquelle appartient l'interviewé.

- **Thème 1 : Destiné à la cellule de SI**

- Quel est la mission de la cellule de SI ?
- Quels sont les objectifs stratégiques de la cellule SI ?
- Quels sont les processus cœurs métier de votre entreprise ?
- Quelles sont les directions concernées par le processus d'approbation des comptes ?
- Quels sont les outils utilisés dans ce processus ?
- Y'a-t-il un responsable/pilote de ce processus ?

- Quels sont les problèmes auxquels vous faites face concernant le processus d'approbation des comptes ?

- **Thème 2 : Destiné à la direction de portefeuille**

- Quel est la mission de la direction/directeur de portefeuille ?
- Quels sont les objectifs stratégiques de la direction de portefeuille ?
- Quels sont les processus manipulés par votre direction ?
- Quels processus pouvons-nous classer dans la catégorie « processus clef » ?
- Quels sont les moyens que vous utilisez pour atteindre les objectifs ? Les entrées (inputs) ?
- Quels sont les résultats (outputs) de ce processus ? Et est-ce qu'il existe une méthode utilisée pour identifier les données de sorties ?
- Quelles sont les directions concernées par le processus approbation des comptes ?