

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

**ET**

**DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

**THEME**

**L'APPROCHE PROCESSUS : OUTIL D'ORGANISATION ET DE PERFORMANCE**

**- CAS SARL SOFREL -**

**Présenté par :**

SLIMANI Nassima

**Encadré par :**

Dr. BAKALEM Mohamed

**ANNÉE 2012-2013**

## REMERCIEMENT

Je tiens à exprimer ma gratitude et ma plus profonde reconnaissance à M. Mohamed BAKALEM avec lequel j'ai réalisé ce mémoire et dont les remarques constructives, l'appui et le concours ont contribué à mener à bien mes recherches.

Mes remerciements les plus vifs vont également à tout le personnel de la SARL SOFREL, en particulier à LALAMI A., LALAMI Y., TABBOUCHE C.

*J'exprime ma reconnaissance à tous mes enseignants de l'ENSM ainsi que le personnel de la bibliothèque.*

*Je tiens à remercier, également, tous les membres de ma famille, particulièrement mon époux et mon enfant, dont l'affection et la tendresse m'ont donné chaud au cœur dans les moments de grands labeurs.*

*Enfin, je tiens à remercier tous ceux ou celles qui ont cru en moi. Que ceux que j'ai omis me pardonnent...À tous, toutes mes reconnaissances.*

## RESUME

Le but de notre étude est de mettre en place une démarche pour inscrire la SARL SOFREL dans un processus d'amélioration continue. Pour réaliser et mener à bien notre étude, nous avons opté pour une démarche méthodologique alliant analyse de la littérature et observation du terrain. Ce qui nous permis d'identifier, de formaliser et de mesurer le degré de maîtrise des processus en vue d'améliorer leurs fonctionnements et ceci dans une perspective de mise en œuvre d'une méthodologie d'optimisation des processus de la dite entreprise.

**Mots clés :** processus, performance, optimisation, cartographie, SARL SOFREL

## ملخص

الغرض من هذه الدراسة هو وضع منهجية لتسجيل SARL SOFREL في عملية التحسين المستمر، لتنفيذ دراستنا اخترنا منهجية تجمع بين المفاهيم النظرية و الملاحظة الميدانية، هذا ما مكننا من : تحديد و إضفاء الطابع الرسمي على العمليات و قياس درجة السيطرة على العمليات بغية تحسين سيرورتهم بوضع منهجية لتحسين عمليات المؤسسة المذكورة.

**الكلمات الرئيسية:** عملية، أداء، تحسين، خريطة ، SARL SOFREL

## ABSTRACT

The purpose of our study is to put in place a process to register the SARL SOFREL in a process of continuous improvement. To carry out and complete our study, we have opted for a methodological approach combining analysis of the literature and field observation. What enabled us to identify, formalize and measure the degree of process control to improve their operations and this with a view to implementation of a methodology for optimization of the processes of the said enterprise.

**Key words:** process, performance, optimization, mapping, SARL SOFREL

## SOMMAIRE

|  |            |
|--|------------|
| <b>Remerciements.....</b>  | <b>I</b>   |
| <b>Résumé.....</b>   | <b>II</b>  |
| <b>Sommaire.....</b>   | <b>III</b> |
| <b>Liste des tableaux.....</b>   | <b>V</b>   |
| <b>Listes des figures.....</b>   | <b>VII</b> |
| <b>Listes des abréviations.....</b>  | <b>VII</b> |
| <b>Introduction Générale .....</b>   | <b>01</b>  |
| <b>CHAPITRE 01 : l’approche processus : état de l’art.....</b>                               | <b>04</b>  |
| <b>Section 1 : les concepts de base de l’étude.....</b>                                      | <b>05</b>  |
| 1.1. L’organisation entre mythes et réalités .....   | 05         |
| 1.2. La vision systémique de l’entreprise.....   | 06         |
| <b>Section 2 : l’approche processus : l’apport des sciences de gestion en la matière....</b> | <b>08</b>  |
| 2.1. Définition et typologie des processus.....  | 08         |
| 2.2. Caractéristiques et intérêts de l’approche processus.....                               | 10         |
| 2.3. Méthodes de mise en œuvre de l’approche processus .....                                 | 11         |
| 2.4. L’approche processus et la qualité.....   | 12         |
| 2.5. L’optimisation des processus.....   | 13         |
| <b>Section 3 : la performance entre ambiguïté et complexité.....</b>                         | <b>17</b>  |
| 3.1. La notion de performance : définitions et précisions.....                               | 17         |
| 3.2. Les différentes approches de la performance .....                                       | 18         |
| 3.3. Principaux critères d’appréciation de la performance.....                               | 19         |
| 3.4. Un Tableau de Bord (TB): qu’est-ce que c’est?.....                                      | 20         |
| <b>CHAPITRE 02 : mise en œuvre de la cartographie des processus de la SARL</b>               |            |
| <b>SOFREL.....</b>   | <b>22</b>  |
| <b>Section 1 : présentation de l’entreprise.....</b>   | <b>23</b>  |
| 1.1. Historique et statut de l’entreprise.....   | 23         |
| 1.2. Missions, objectifs et organisation.....  | 23         |

|  |            |
|--|------------|
| 1.3. Analyse de l'environnement concurrentiel de la SARL SOFREL.....               | 25         |
| <b>Section 2: cartographie des processus la SARL SOFREL.....</b>                   | <b>28</b>  |
| 2.1. Identification et description des processus.....                              | 31         |
| 2.2. Définition des interfaces.....  | 52         |
| <b>CHAPITRE 03 : maîtrise et optimisation des processus de la SARL SOFREL.....</b> | <b>56</b>  |
| <b>Section 1: maîtrise des processus.....</b>                                      | <b>57</b>  |
| 1.1. Analyse des processus.....  | 57         |
| 1.2. Évaluation des processus.....   | 72         |
| <b>Section 2: optimisation des processus.....</b>                                  | <b>84</b>  |
| 2.1. La démarche adoptée pour optimiser les processus de SOFREL.....               | 84         |
| 2.2. Mise en œuvre des processus optimisés.....                                    | 96         |
| <b>Conclusion générale .....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>102</b> |
| <b>Annexes .....</b>   | <b>109</b> |
| Annexe1.....   | 110        |
| Annexe 2.....  | 118        |

# LISTE DES TABLEAUX

| N°  | Tableau  | Page |
|-----|--|------|
| 1   | Les niveaux d'analyse  | 7    |
| 2   | L'approche processus dans les différents référentiels qualité        | 13   |
| 3   | Symptômes et maladies communes des processus à reconfigurer          | 16   |
| 4   | Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle          | 25   |
| 5   | Nomenclature des processus   | 33   |
| 6   | Identification des interfaces des processus de réalisation           | 52   |
| 7   | Identification des interfaces des processus de direction             | 52   |
| 8   | Identification des interfaces des processus support                  | 53   |
| 9   | Les points forts et faibles du processus commercial                  | 58   |
| 10  | Les points forts et faibles du processus de production et montage    | 59   |
| 11  | Les points forts et faibles du processus importation                 | 60   |
| 12  | Les points forts et faibles du processus gestion des stocks          | 61   |
| 13  | Les points forts et faibles du processus contrôle qualité            | 61   |
| 14  | Les points forts et faibles du processus approvisionnements          | 62   |
| 15  | Les points forts et faibles du processus comptabilité et finance     | 62   |
| 16  | Les points forts et faibles du processus maintenance                 | 63   |
| 17  | Les points forts et faibles du processus service après vente         | 63   |
| 18  | Les points forts et faibles du processus gestion du personnel        | 64   |
| 19  | Les points forts et faibles du processus de direction                | 64   |
| 20  | Maquette du tableau de bord processus commercial                     | 66   |
| 21  | Maquette du tableau de bord processus production et montage          | 66   |
| 22  | Maquette du tableau de bord processus des importations               | 67   |
| 23  | Maquette du tableau de bord processus gestion des stocks             | 67   |
| 24  | Maquette du tableau de bord processus contrôle qualité               | 68   |
| 25  | Maquette du tableau de bord processus des approvisionnements         | 68   |
| 26  | Maquette du tableau de bord processus comptabilité et finance        | 69   |
| 27  | Maquette du tableau de bord processus maintenance                    | 69   |
| 28  | Maquette du tableau de bord processus Service après vente            | 70   |
| 29  | Maquette du tableau de bord processus gestion du personnel           | 70   |
| 30  | Maquette du tableau de bord processus de direction                   | 71   |
| 31  | Valeurs et tendance du taux de réalisation du programme d'expédition | 72   |
| 32  | Valeurs et tendance du volume des ventes                             | 73   |
| 33  | Valeurs et tendance du taux de réalisation                           | 73   |
| 34  | Valeurs et tendance du manque à gagner                               | 74   |
| 34' | Valeurs et tendance du taux de réclamation fournisseurs              | 75   |
| 35  | Valeurs et tendance du volume des commandes                          | 75   |
| 36  | Valeurs et tendance de la couverture de stock des produits finis     | 76   |
| 37  | Valeurs et tendance du taux de rupture des matières premières        | 76   |
| 38  | Valeurs et tendance du taux de non-conformité                        | 77   |
| 39  | Valeurs et tendance du taux de satisfaction des achats locaux        | 78   |
| 40  | Valeurs et tendance de l'autonomie financière                        | 78   |
| 41  | Valeurs et tendance de la marge nette                                | 79   |
| 42  | Valeurs et tendance du taux de maintenance préventive                | 79   |
| 43  | Valeurs et tendance du taux de maintenance curative                  | 80   |
| 44  | Valeurs et tendance du nombre de produits remboursés                 | 80   |
| 45  | Valeurs et tendance du taux de réparation                            | 81   |
| 46  | Valeurs et tendance du taux de turnover                              | 81   |

|    |  |           |
|----|--|-----------|
| 47 | <b>Valeurs et tendance du taux d'absentéisme</b>                     | <b>82</b> |
| 48 | <b>Valeur et tendance du taux de variation du chiffre d'affaires</b> | <b>83</b> |
| 49 | <b>Valeurs et tendance de la valeur ajoutée</b>                      | <b>83</b> |
| 50 | <b>Objectif d'optimisation processus commercial</b>                  | <b>85</b> |
| 51 | <b>Objectif d'optimisation processus production et montage</b>       | <b>85</b> |
| 52 | <b>Objectif d'optimisation processus importation</b>                 | <b>85</b> |
| 53 | <b>Objectif d'optimisation processus gestion des stocks</b>          | <b>85</b> |
| 54 | <b>Objectif d'optimisation processus contrôle qualité</b>            | <b>85</b> |
| 55 | <b>Objectif d'optimisation processus approvisionnements</b>          | <b>86</b> |
| 56 | <b>Objectif d'optimisation processus comptabilité et finance</b>     | <b>86</b> |
| 57 | <b>Objectif d'optimisation processus maintenance</b>                 | <b>86</b> |
| 58 | <b>Objectif d'optimisation processus service après vente</b>         | <b>86</b> |
| 59 | <b>Objectif d'optimisation processus gestion du personnel</b>        | <b>86</b> |
| 60 | <b>Objectif d'optimisation processus de direction</b>                | <b>87</b> |
| 61 | <b>Processus commercial optimisé</b>                                 | <b>88</b> |
| 62 | <b>Processus production et montage optimisé</b>                      | <b>89</b> |
| 63 | <b>Processus importation optimisé</b>                                | <b>90</b> |
| 64 | <b>Processus gestion des stocks optimisé</b>                         | <b>91</b> |
| 65 | <b>Processus contrôle qualité optimisé</b>                           | <b>91</b> |
| 66 | <b>Processus approvisionnement optimisé</b>                          | <b>92</b> |
| 67 | <b>Processus comptabilité et finance optimisé</b>                    | <b>93</b> |
| 68 | <b>Processus maintenance optimisé</b>                                | <b>93</b> |
| 69 | <b>Processus service après vente optimisé</b>                        | <b>94</b> |
| 70 | <b>Processus gestion du personnel optimisé</b>                       | <b>95</b> |
| 71 | <b>Processus gestion de direction optimisé</b>                       | <b>95</b> |
| 72 | <b>Plan d'action concernant la mise en œuvre de l'optimisation</b>   | <b>97</b> |

## LISTE DES FIGURES

| N° | Figure   | Page      |
|----|--|-----------|
| 1  | <b>Roue de Deming</b>  | <b>17</b> |
| 2  | <b>Cartographie (niveau 1) de la SARL SOFREL</b>                 | <b>30</b> |
| 3  | <b>Représentation de l'enchaînement des activités en interne</b> | <b>32</b> |
| 4  | <b>Processus commercial</b>                                      | <b>36</b> |
| 5  | <b>Processus de production et de montage</b>                     | <b>38</b> |
| 6  | <b>Processus importation</b>                                     | <b>41</b> |
| 7  | <b>Processus gestion des stocks</b>                              | <b>43</b> |
| 8  | <b>Processus contrôle qualité</b>                                | <b>44</b> |
| 9  | <b>Processus approvisionnement</b>                               | <b>45</b> |
| 10 | <b>Processus comptabilité et finance</b>                         | <b>46</b> |
| 11 | <b>Processus maintenance</b>                                     | <b>47</b> |
| 12 | <b>Processus service après vente</b>                             | <b>48</b> |
| 13 | <b>Processus gestion du personnel</b>                            | <b>49</b> |
| 14 | <b>Processus de direction</b>                                    | <b>51</b> |
| 15 | <b>Cartographie (niveau 2) de la SARL SOFREL</b>                 | <b>54</b> |
| 16 | <b>Taux de réalisation du programme d'expédition</b>             | <b>72</b> |
| 17 | <b>Volume des ventes</b>   | <b>73</b> |
| 18 | <b>Taux de réalisation</b>                                       | <b>74</b> |
| 19 | <b>Manque à gagner</b>   | <b>74</b> |
| 20 | <b>Taux de réclamation fournisseurs</b>                          | <b>75</b> |
| 21 | <b>Volume des commandes</b>                                      | <b>76</b> |
| 22 | <b>Taux de non-conformité</b>                                    | <b>77</b> |
| 23 | <b>Taux de satisfaction des achats locaux</b>                    | <b>78</b> |
| 24 | <b>Taux de maintenance préventive</b>                            | <b>79</b> |
| 25 | <b>Taux de maintenance curative</b>                              | <b>80</b> |
| 26 | <b>Taux de réparation</b>  | <b>81</b> |
| 27 | <b>Taux de turnover</b>  | <b>82</b> |
| 28 | <b>Taux d'absentéisme</b>  | <b>82</b> |

## LISTE DES ABREVIATIONS

| <b>Abréviation</b> | <b>Signification</b>                      |
|--------------------|---|
| <b>BL</b>          | Bon de livraison                          |
| <b>BC</b>          | Bon de commande                           |
| <b>TH</b>          | Dureté de l'eau                           |
| <b>SARL</b>        | Société à responsabilité limitée          |
| <b>SOFREL</b>      | Société des frères lalami                 |
| <b>KG</b>          | Kilogramme                                |
| <b>CA</b>          | Chiffre d'affaire                         |
| <b>VA</b>          | Valeur ajoutée                            |
| <b>CI</b>          | Chargée d'importation                     |
| <b>LC</b>          | Lettre de crédit                          |
| <b>PV</b>          | Procès verbal                             |
| <b>SAV</b>         | Service après ventes                      |
| <b>FR</b>          | Fond de roulement                         |
| <b>BFR</b>         | Besoin en fond de roulement               |
| <b>LED</b>         | Téléviseur à diode électroluminescent     |
| <b>LCD</b>         | Téléviseur à affichage à cristaux liquide |
| <b>CRT</b>         | Tube à rayon cathodique                   |
| <b>DVX</b>         | Vidéo digital express                     |

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

À l'ère de la mondialisation, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au sein des entreprises se justifie lorsque, la recherche de l'efficacité est une réplique à la concurrence qui se propage dans les différents secteurs de l'industrie, en outre, c'est un moyen qui permet à l'entreprise de s'adapter aux changements fréquents enregistrés dans son environnement interne et /ou externe.

Dès lors , et pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit être compétitive, flexible et soucieuse d'améliorer sa performance en permanence. La SARL<sup>1</sup> SOFREL<sup>2</sup> qui s'inscrit dans cette vision et compte tenu de la croissance rapide du marché, focalise la quasi-totalité de ses efforts vers le développement de ses produits, l'adaptation de son organisation, et le perfectionnement de son système d'informations. Autrement dit, son système de gestion doit suivre un rythme de croissance accru et soutenu .

Ainsi, depuis 2007, la SARL SOFREL ne cesse d'implanter une culture d'entreprise orientée clients, qui est diffusé au sein des différentes structures (commercial, service après vente, comptabilité ,...).

Pour faire face à cette croissance dans un environnement en pleine mutation et renforcer sa compétitivité. La SARL SOFREL a répertorié les actions suivantes comme axes de développements prioritaires pour les prochaines années :

- Investissement en moyens de production en adéquation avec les besoins du marché;
- Diversification de la gamme des produits en relation avec les tendances ;
- La recherche de marchés à l'exportation .

Cependant, l'approche processus orientée client, est considérée comme « un moyen de piloter un organisme à tous les niveaux et d'orienter l'ensemble des acteurs sur les résultats de leurs activités au regard des attentes de leurs clients »<sup>3</sup>. En outre, c'est un « outil de management »<sup>4</sup> qui permet selon Brandenburg et Wojtyna (2003) la modélisation de l'entreprise afin de maîtriser la qualité de ses produits et la satisfaction de ses clients. L'organisation par processus présente la caractéristique d'être transversale, elle permet l'amélioration des relations entre les différentes structures de l'entreprise et leurs décloisonnements.

---

1 Société à Responsabilité Limitée

2 Société des Frères Lalami

3 La norme FD X 50-176 : management des processus, octobre 2005, page 5, AFNOR

4 Brandenburg H. Wojtyna J. (2003), « *L'approche processus, mode d'emploi* », éditions d'organisation, P.14.

Néanmoins, un processus combine un flux, une valeur ajoutée produite, des ressources, des facteurs clefs de succès, des connaissances, des compétences et des procédures. Il se caractérise par le pilote, les ressources requises, des éléments d'entrée, la valeur ajoutée, les éléments de sortie, le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé.

Partant de cette optique, notre but de recherche est de mettre en œuvre l'approche processus, afin de permettre à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche d'amélioration en continue.

Au-delà de son actualité, notre sujet de recherche, couvre beaucoup de domaines relatifs aux dimensions des sciences de gestion. En plus, du fait qu'il s'agit de la première étude de ce genre au sein de l'entreprise. Notre recherche a également, une double importance, théorique et empirique.

C'est dans cet esprit, et compte tenu des défis conjoncturels que doit relever la SARL SOFREL, pour faire face à la rude concurrence locale, de se préparer à l'ouverture des frontières et à la levée des barrières tarifaires, entre l'Algérie et les différentes zones de libre échange, que nous avons jugé fondamental de diriger notre champ d'investigation sur la problématique suivante :

**« Comment améliorer l'organisation de la SARL SOFREL en vue de l'inscrire dans une démarche d'amélioration continue ? » .**

Compte tenu de ce questionnement , la structure de notre travail de recherche s'articule autour des points suivants :

- Quel est l'intérêt d'une telle approche au sein de la SARL SOFREL ?
- Quel formalisme de la cartographie de la SARL SOFREL est retenu ?
- Comment mettre en œuvre une démarche d'optimisation des processus de la SARL SOFREL ?

Notre recherche essaiera de vérifier les hypothèses suivantes :

- L'approche processus peut contribuer à l'amélioration de la performance
- L'approche processus est synonyme d'une démarche d'amélioration continue.

Dans le but de répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté une démarche qui est particulièrement simple à mettre en application, et qui favorise l'implication du personnel de la SARL SOFREL. Elle repose sur les trois étapes. La première étape a pour objectif, l'identification des processus et la définition des interfaces qui permettent de comprendre le fonctionnement de l'entreprise , il s'agit de cartographier les processus. Tandis que, dans la deuxième étape, nous étudierons le degré de maîtrise du fonctionnement des différents processus de la SARL SOFREL. Au final, nous mettrons en œuvre une méthode qui

Permettra à la SARL SOFREL de se développer, tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration en continue.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous subdivisons le plan de travail en trois chapitres, afin d'aboutir finalement à l'analyse et à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Dans le premier chapitre a pour objectif, de faire le point sur l'état de l'art des principaux concepts utilisés dans le cadre de notre recherche (organisation, approche processus, performance), dont les définitions font l'objet d'une littérature abondante. Ce chapitre est composé de trois sections. Des notions introductives seront abordés dans la première section, tandis que, l'apport des sciences de gestion dans l'analyse des processus fera l'objet de la deuxième section. La troisième section développera un état de l'art très succinct relatif au concept de la performance des entreprises.

Par ailleurs, le second chapitre illustrera la cartographie de la SARL SOFREL. Il est consacré dans un premier temps, à la présentation de l'entreprise et à l'étude de son cadre concurrentiel. Dans un second temps, nous procéderons à une identification approfondie des différents processus de l'entreprise, ainsi que, la définition des différentes interfaces des processus de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, nous étalerons d'abord, l'analyse et l'évaluation des processus de l'entreprise. Ensuite, nous détaillerons la méthode adoptée pour optimiser les processus de la SARL SOFREL et la démarche à suivre pour la mise en œuvre des processus optimisés. In fine, une conclusion clôturera notre travail de recherche.

# **CHAPITRE 1**

## **L'APPROCHE PROCESSUS : ETAT DE L'ART**

Ce chapitre se subdivise en trois sections. Nous aborderons en premier lieu, les concepts de base utilisés dans notre étude. En deuxième lieu, nous aborderons, la contribution des sciences de gestion dans la définition de l'approche processus. Au final, nous essayerons de lever l'ambiguïté sur le concept de « Performance ».

## **SECTION 1 : LES CONCEPTS DE BASE DE L'ETUDE**

### **1.1. L'organisation entre mythes et réalités**

Quelque soit le type de métier exercé (manager, consultant,...) de nos jours, la connaissance du fonctionnement des organisations est une nécessité pour mieux pratiquer ses activités professionnelles. L'analyse de l'organisation est multidisciplinaire. Elle s'appuie et puise ses fondements dans les différentes disciplines des sciences humaines et sociales. L'objectif donc de l'étude des organisations est de comprendre leurs fonctionnement, en utilisant de multiples perspectives, et cela afin d'apprendre à bien agir et intervenir dans les organisations<sup>1</sup>. Il ne s'agit pas pour nous d'exposer les différentes évolutions de l'organisation, ni de débattre de ses différents sens selon la panoplie d'approches (sociologique, économique, managériale, ...), mais plutôt de faire le point sur ce concept pour les besoins de notre étude.

La définition et le fonctionnement des organisations n'ont pas cessé d'évoluer. Des géants, théoriciens et praticiens, (Taylor, Fayol, Mintzberg, Crozier, Bernoux, ...) ont marqué à jamais la pensée organisationnelle. Il est difficile d'essayer de donner un sens pratique au concept d'organisation sans au moins citer quelques approches fondatrices de cette pensée (le mouvement des relations humaines, l'approche par la contingence, la théorie actionniste des organisations,...). Au début, chacun des légendaires savants des théories des organisations, essayait de penser l'organisation comme une entité. Mais au fil du temps, la pensée en théories des organisations s'est métamorphosé, l'organisation est alors analysé et étudié par certain comme une culture, un flux, un instrument de domination<sup>2</sup>,...

Cela dit, et pour les besoins de notre étude, nous avons sélectionné une définition<sup>3</sup> de Morin (1977). L'auteur utilise plusieurs critères pour éclaircir la notion d'organisation. Il la considère comme étant « *l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus.*

---

<sup>1</sup>Mbida R.R. (2009), support de cours, IAE de Poitiers et l'Université de Senghor d'Alexandrie disponible en ligne à l'adresse suivante : [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours\\_organisation.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf), consulté le 11/11 /2012.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup>Pour une revue de la littérature très détaillée de la définition du concept de « Organisation », le lecteur peut se référer, Bres L. (2007), *l'organisation : un essai de définition*, mémoire pour l'obtention du grade de Maîtrise des arts, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec, disponible sur le lien [http://www.irec.net/upload/File/memoires\\_et\\_theses/720.pdf](http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/720.pdf), consulté le 12/11/2012.

*L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires. L'organisation donc, transforme, produit, maintien»<sup>1</sup>.*

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

### **1.2.1.Le concept de système**

Le concept de système s'est développé aux États-Unis durant les années 1940 et devant les limites de l'explication classique qui tente « *d'expliquer la réalité en la décomposant et en recherchant les éléments simples qui la constitue* »<sup>2</sup>, autrement dit, la réalité est indépendante de l'observateur et de son environnement. À contrario, le concept système présente une description de la réalité et donne naissance à de nouvelles manières de définir la réalité dans le but de solutionner la complexification des ensembles avec lesquels nous devons travailler<sup>3</sup>. De Rosnay (1975) <sup>4</sup>précise qu'un système est « *un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* ». Un système qu'il soit complexe ou simple, il possède des caractéristiques communes à savoir<sup>5</sup> :

**a. Les frontières :** ce sont les lignes qui séparent l'intérieur de l'extérieur et s'est selon la finalité<sup>6</sup> de l'analyse que l'observateur détermine où commence et où s'arrête le système.

Par ailleurs, il existe plusieurs niveaux d'analyse ce que est définie comme système à un niveau d'analyse peut être considéré comme un sous-système ou environnement dans un autre niveau d'analyse comme l'illustre le tableau ci-dessous.

---

<sup>1</sup>Morin E. (1977), la méthode (1), la nature de la nature, Éditions du Seuil collection Points, p.103-104, cité par Mbida R.R. (2009), op.cit, p.12.

<sup>2</sup>Aromatario C. (2004), « Le système et l'approche dite systémique », disponible à l'adresse suivante : <http://www.cadredesante.com/spip/profession/recherche/Le-systeme-et-l-approche-dite.html>, consulté le 10/03/2013 à 15:00 .

<sup>3</sup>Lapointe J., « l'approche systémique et la technologie de l'éducation », Université Laval, disponible à l'adresse suivante : <http://www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no1/apsyst.html>, consulté le 11/03/2013 à 09:00.

<sup>4</sup>De Rosnay J. (1975), « *Le microscope vers une vision globale* », Paris, Éditions le seuil, cité par Clivillé V.(2004), « *Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance* », Thèse de doctorat en Génie industriel, Université de Savoie, disponible sur le site : [http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech\\_autres\\_sites/sites/listic/Theses/thesecliville.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech_autres_sites/sites/listic/Theses/thesecliville.pdf), consulté le 11/03/2013.

<sup>5</sup>Brandenburg H., Wojtyna J. (2003), op.cit, P.63.

<sup>6</sup>Mélèse J. (1991) Indique que « *les finalités d'un système expriment sa raison d'être, sa vocation en terme économique, éthiques et sociologiques. Elles reflètent l'idée qu'un groupe humain se fait des missions d'un système, en ce sens qu'elles ne sont pas directement opératoires* », pour plus de détails le lecteur peut consulter, Mélèse J. (1991) « *L'analyse modulaire des systèmes AMS* », Éditions d'Organisations.

**Tableau N° 1: les niveaux d'analyse**

|  | <b>Objet de l'analyse<br/>=<br/>SYSTEME</b> | <b>Ce qui en dehors<br/>=<br/>ENVIRONNEMENT</b> | <b>Ce qui est dedans<br/>=<br/>SOUS-SYSTEMES</b>               |
|--|---|---|--|
| <b>Niveau 1</b><br>Analyse de l'entreprise | L'entreprise                                | Le marché, la concurrence                       | L'usine, les services administratifs, les agences commerciales |
| <b>Niveau 2</b><br>Analyse de l'usine      | L'usine                                     | L'entreprise                                    | Les ateliers   |
| <b>Niveau 3</b><br>Analyse de l'usine      | L'atelier                                   | L'usine   | Les postes de travail  |
| <b>Niveau 4</b><br>Analyse de l'usine      | Le poste de travail                         | L'atelier                                       | Les outils et l'opérateur                                      |

Source : Brandenburg H. et, Wojtyna J. (2003) op.cit, p.23.

**b. Les échanges avec son environnement :** Il s'agit des différences d'état constaté au niveau des frontières entre les entrées (originaire de l'environnement) et les sorties (action du système sur son environnement).

**c. L'intérieur :** c'est un ensemble d'éléments qui sont reliés entre eux qui constitue les sous systèmes en interaction.

**d. La stabilité :** le fonctionnement du système repose sur l'existence de boucles de rétroaction qui représente selon Brandenburg et Wojtyna (2003) « *un mécanisme d'adaptation qui permet d'assurer des sorties constantes même si les entrées ou l'environnement fluctuent.* » 1

### **1.2.2. L'approche système dans les entreprises**

« *La systémique regroupe les démarches théoriques, méthodologiques et pratiques relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste et qui pose des problèmes de frontière, de relations internes et externes, de structure, de loi, ou de propriété émergentes caractérisant le système comme tel ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe* » 2 .

La vision systémique est dynamique, elle examine l'objet à étudier dans sa globalité, sa complexité, elle s'intéresse aux relations et interactions qui existent entre les différents éléments qui la compose. « *Un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel ledit*

1 Brandenburg H. et Wojtyna J. (2003), op.cit, p.23.

2Revue *Internationale de Systémique* (No 1, 1987), cité par, Schwarz E. (1999), « une introduction à l'approche systémique », Université de Neuchâtel, disponible à l'adresse suivante :

[http://gerard.metrailler.net/hec\\_files/systemique.pdf](http://gerard.metrailler.net/hec_files/systemique.pdf), consulté le 08/03/2013 à 12:00.

*phénomène se produit* ».1 Par ailleurs, l'entreprise est un système complexe car elle regroupe les machines, les locaux, le personnel, la culture, l'histoire, etc. En outre, elle est en relation constante avec son environnement (politique, économique, écologique, technologique, sociologique et légal) qui change constamment ce qui astreint l'entreprise à s'adapter en permanence aux perturbations occasionnées par son environnement internes et /ou externe afin de concrétiser sa finalité qui est la création de la valeur ajoutée et assurer sa pérennité.

In fine, l'entreprise est composée de sous-systèmes interconnectés, ayant des finalités, qui œuvrent pour l'atteinte de la finalité globale dont il est nécessaire de mesurer les performances. Il convient d'identifier : les sous-systèmes<sup>2</sup>, les interrelations et de mesurer les performances. En conclusion, nous pouvons préciser que l'approche systémique est « *Un ensemble organisé de processus liés entre eux par un ensemble d'interactions* »<sup>3</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>4</sup> .

Nous allons maintenant détailler le contenu de l'approche processus, qui s'est inspirée de la vision systémique et a repris un certain nombre de concept et de méthodes pour son soubassement théorique.

## **SECTION 2 : L'APPROCHE PROCESSUS : L'APPORT DES SCIENCES DE GESTION EN LA MATIERE**

### **2.1. Définition et typologie des processus**

L'entreprise est un système complexe qui ne peut être appréhendé dans sa globalité on ne peut pas l'étudier ni le maîtriser qu'à travers la connaissance de ses sous systèmes (processus), d'ailleurs « *Les concepts les plus récents en matière de management et d'organisation des*

---

1Watzlawick et al. (1967), « Pragmatics of Human Communication », traduit de l'américain par Morche J. (1972), « Une logique de la communication », Éditions du Seuil.Extrait disponible à l'adresse suivante : <http://inventin.lautre.net/livres/une-logique-de-la-communication.pdf>, consulté le 11/03/2013 à 13:00.

2Rey H. (1993), « Quelques repères et remarques concernant l'approche système et son application à l'halieutique », document de travail, Groupe de travail « dynamique des systèmes de production, Nantes 10-12 mai, disponible à l'adresse suivante : <http://archimer.ifremer.fr/doc/1993/acte-4212.pdf>, consulté le 11/03/2013 à 13:00 .

3Lapierre W. (1992), « L'analyse des systèmes, l'application aux sciences sociales », Éditions Syros, Paris, cité dans le site : <http://www.approche-systemique.com/definition-systeme/>, consulté le 15/03/2013 à 20:00.

4 Donnadiou G. et Karsky M (2002), « *La systémique, penser et agir dans la complexité* », Éditions de liaisons, Paris.

*entreprises se réfèrent à des approches systémiques* »1. Ses sous systèmes ne peuvent pas être isolés les uns des autres et dont il convient de les identifier, de les comprendre et de maîtriser leurs modes de communication.

Le processus est « *un mot latin désignant le déroulement dans le temps d'un phénomène* »2 .

Pour la norme française « *Un processus est un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants* »3.

En outre, « *Un processus est un ensemble d'activités combinant des ressources, des capacités et des compétences variées, produisant un "output" ayant de la valeur pour un client interne ou externe* » 4. Une autre définition vient illustrer la notion de processus « *par processus nous entendons simplement une série d'activités qui, ensemble, produisent un résultat ayant une valeur pour un client* »5 .

Eu égard de ce qui précède, l'entreprise est considérée comme processus car elle possède une finalité qui s'exprime en terme de résultats à atteindre par rapport à ses clients, elle est représentée par des données de sortie, des ressources, des activités<sup>6</sup> et des compétences ; une fenêtre vers l'extérieure à travers les données d'entrées et une valeur ajoutée. Il est à souligner que l'entreprise est composée de plusieurs processus, dont la typologie est la suivante :

**Les processus de réalisation ou métier :** « *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 du produit* »7. On les identifie comme des processus opérationnels, processus de business, ceux qui apportent de la valeur ajoutée par rapport au besoin du client. Les éléments déclencheurs de ces processus se trouvent à l'extérieur de l'entreprise et au contact du client, il traverse l'entreprise, ils ressortent de cette dernière pour délivrer un produit, un service, une valeur pour le client, c'est ce qu'on appelle processus orientés clients. Ces processus sont le reflet de la performance globale de l'entreprise. Pour que ces derniers assurent leurs niveaux de performance, ils solliciteront :

**Les processus support ou soutien :** « *Ils sont nécessaires au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent notamment : les*

---

1 Cattan M. (2008), « *Guide des processus, passons à la pratique !* », Afnor, (2e édition), P. 8.

2 Silem A. et Albertini J. et al. (2012), « *Lexique d'économie* », Éditions Dalloz, P. 668.

3 AFNOR (2005), La norme FD X 50-176 : management des processus, P.8.

4 Davenport T.H. et Short J.E. (1990), « *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign* », Sloan Management Review, Summer, P. 11-27.

5 Hammer M. et Champy J. (1993), « *Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances* », Traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, Dunod, Paris 1993, Édition originale Harper Colling Publishers, INC, New York, Rengineering the corporation/ A manifest for Business Revolution P.12.

6 « *Ensemble de tâches corrélées constituant une étape de transformation du processus* », la norme X 50 176, op.cit, P.7.

7 Cattan M. (2008), op.cit, P.74.

*ressources humaines, les ressources financières, les installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.), le traitement de l'information, etc.* »<sup>1</sup>. Ce sont des processus interne à l'entreprise, ils sont au service des processus orientés clients, ils leurs apportent des ressources, du soutien et du conseil afin d'atteindre le niveau de performance voulu. Ils ne créent pas de valeur ajoutée perceptible par le client. Cela dit, la recherche d'un système dynamique et évolutif, exige de l'entreprise de se doté des :

**Processus de direction, pilotage ou de management :** « *Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances* »<sup>2</sup>. Se sont les deux types de processus cités ci-dessus ainsi que l'environnement externe qui alimentent les processus de pilotage en information qui vont être transformés en politiques, objectifs qui seront déclinés au niveau de l'ensemble des processus afin que globalement l'entreprise atteigne son niveau de performance et ses objectifs stratégiques.

## **2.2. Caractéristiques et intérêts de l'approche processus**

Cette approche, a bouleversé les méthodes de travail et d'organisation, elle permet d'identifier d'une manière bien spécifique une organisation dans le but de déceler, de réduire les dysfonctionnements et d'améliorer la performance. « *Cette approche ne sert pas uniquement à obtenir ou à maintenir une certification mais qu'elle constitue au contraire un excellent outil de management pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, son domaine d'activité et son niveau de maturité* »<sup>3</sup>. En effet, une approche par processus conduit l'entreprise à s'organiser autour des activités qui traversent ses différentes fonctions, dans le but de fournir un produit ou un service et donc c'est une approche qui mène vers une organisation transversale<sup>4</sup> qui permet la maîtrise des interfaces.

« *L'approche processus est une approche systémique dont une des caractéristiques est l'existence de plusieurs niveaux d'analyse* »<sup>5</sup>. Autrement dit, c'est l'analyse à plusieurs niveaux selon le but recherché. C'est un outil de modélisation<sup>6</sup>, un levier au service de la

---

1 Idem.

2 Idem.

3 EXARIS INFO n°41- avril 2010, disponible sur le site [http://www.exaris.fr/upimg/mail/238-laproche-processus-en-pratique-avr-2010\\_1.pdf](http://www.exaris.fr/upimg/mail/238-laproche-processus-en-pratique-avr-2010_1.pdf), consulté le 12/03/2013 à 15:03.

4 Elle ne se déroule pas dans le cadre d'un seul centre de responsabilité mais elle traverse plusieurs centres de responsabilités.

5 Brandenburg H. Wojtyna J. (2003), op.cit, P.51.

6 Conzalez N. (2009), « *Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet : application à l'automobile* », Thèse de doctorat de l'Ecole Centrale des Arts et de Manufactures, pp.45-46, disponible en ligne à l'adresse suivante : [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/49/17/60/PDF/2009ECAP0041\\_0\\_0.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/49/17/60/PDF/2009ECAP0041_0_0.pdf), consulté le 12/03/2013.

stratégie<sup>1</sup> qui permet de prendre en compte l'ensemble des activités nécessaires permettant l'amélioration de la performance de l'entreprise. C'est une approche orienté client, en outre elle s'inscrit dans une logique client-fournisseur. Elle, « *doit rester simple et accessible à tous pour qu'elle puisse être appliquée de façon aussi généralisée que possible* »<sup>2</sup>. Grâce à cette approche le syndrome des signaux faible qui « *trouve sa place en Sciences de gestion dans un large continuum de travaux qui s'intéressent et appellent à une forme de vigilance globale et proactive vis-à-vis de l'environnement* »<sup>3</sup> est neutralisé.

Par contre, Raquin et Morley-Pegge (2009)<sup>4</sup> scindent clairement les avantages en faveur de deux parties qui sont en l'occurrence l'entreprise et les acteurs de l'entreprise. À noter que les avantages les plus importants sont les suivants :

**1. Pour l'entreprise :** connaissance et maîtrise du coût des produits et/ou des services ; réduction des coûts des couts de fonctionnement des processus ; accroissement de l'activité et du CA<sup>5</sup> ; amélioration et optimisation des processus ; maîtrise des risques ; et mise en adéquation des ressources par rapport aux objectifs.

**2. Pour les acteurs de l'entreprise :** implication des acteurs d'un même processus ; développement d'une culture d'entraide ; fourniture des outils adaptés aux acteurs opérationnels et pérennisation des savoirs.

### **2.3. Méthodes de mise en œuvre de l'approche processus**

Il existe plusieurs méthodes pour la mise en œuvre du management par les processus au sein de l'organisation, nous relaterons les plus citées et utilisées dans les recherches relatives à la mise en œuvre de l'approche processus. Selon Cattan (2008) « *Quelle que soit la démarche choisie, on y retrouve, sous une forme ou sous une autre, cinq phases qui répondent pour l'essentiel aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000.*

– *l'identification des processus de l'organisme, la description et la représentation de chacun des processus; la mise en œuvre des processus et la mise en place d'un système de pilotage des processus ;*

– *la définition des modalités d'amélioration permanente des processus.*

*Il faut préférer les méthodes simples applicables par le plus grand nombre, aux méthodes très sophistiquées qui nécessitent, pour être appliquées, l'intervention de spécialistes.Ces*

---

1 Lorino P. et Tarondeau JC. (2006), « *De la stratégie aux processus stratégiques* », Revue Française de Gestion, 2006/1, N°160, p.318.

2 Cattan M. (2008), op.cit, p. 4.

3 Mervel O. et Abgrall P. (2008), « *Management de l'information dans l'organisation* », Cahier de recherche N°1 Université de Bretagne Occidentale.

4 Raquin M. et Morley Pegge H. (2009), « *Piloter par les processus* », Maxima, Paris, Page 60 et 66.

5 Chiffre d'affaires

*méthodes complexes restent en général une énigme pour les utilisateurs potentiels. Les méthodes simples facilitent et encouragent le travail en groupe, donc l'implication du personnel* »<sup>1</sup>.

**2.3.1. Première méthode<sup>2</sup>** : c'est une technique qui favorise la voix du client dans tout les processus de l'organisation, elle s'articule autour de trois étapes :

1. Cartographier les processus : Identification des processus et la définition des interfaces ;
2. Maîtriser le fonctionnement de chaque processus de l'organisme ;
3. Mettre en œuvre des actions de progrès permanent (optimiser les processus).

**2.3.2. Deuxième méthode<sup>3</sup>** : cette méthode s'appuie sur « une démarche, concrète, pratique et d'actions, elle propose trois étapes de « connaissances », étapes préalables et indispensables pour agir avec efficience ».<sup>4</sup> Il s'agit d'identifier les processus en les nommant ; d'affecter les processus en responsabilité ; de décrire les processus. La méthode propose également, quatre autres étapes « d'action » intéressant tous les contributeurs sous la coordination du pilote de processus<sup>5</sup>. Il s'agit d'engager une démarche participative ; de définir les indicateurs pertinents ; d'analyser périodiquement les processus ; et développer et mettre en actions les plans d'actions.

**2.3.3. Troisième méthode<sup>6</sup>** : selon Lorino (2003), cette approche « obéit à une méthodologie clairement formulée en amont de la démarche et qui se divise en huit étapes. Elles s'enchaînent ainsi : la formulation des objectifs stratégiques (quelle est la cible ?), l'analyse des processus de l'entreprise, l'analyse des activités concernées (cartographie des processus permettant une vision du détail du contenu concret des processus : tâches et modes opératoires),... »<sup>7</sup>. Pour notre étude de cas, nous adopterons la première méthode qui favorise la voix du client et sera davantage détaillée au moment d'explicitier le terrain d'étude.

#### **2.4. L'approche processus et la qualité**

L'approche processus est abordée par plusieurs référentiels tel que : ISO8, CAF9, EFQM10 et PFQP qui favorisent le management par la qualité qui consiste à « s'organiser en appliquant

---

1 Cattan M. (2008), op.cit. P.64

2 Mougin Y. (2004), « *La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces, la méthode de la voix du client* », Éditions d'Organisation, pp.29 et 41.

3 Raquin M. et Morley-Pegge H. (2009), op.cit, p.101-111.

4 Idem

5 Idem.

6 Lorino P. (2003), « *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences* », Éditions d'Organisation, 3ème Édition, p. 83.

7 Pallas V. et Batac J. (2011), « *La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en œuvre* », p. 6.

8 Organisation Internationale de Normalisation

9 Common Assessment Framework

10 European Foundation For Quality Management

les principes et les outils de la qualité »<sup>1</sup>. Le tableau suivant, nous donnera un aperçu sur quelques référentiels.

**Tableau N° 2 : l'approche processus dans les différents référentiels qualité**

| Le référentiel           | Désignation du référentiel   | Contenu  |
|--------------------------|--|--|
| <b>ISO 9001 :2008</b>    | Système de management de la qualité                                      | La norme ISO 9001 :2008 exige l'utilisation de l'approche processus dans son paragraphe 4.12 ou <i>L'organisme doit déterminer: les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme, les interfaces les critères, les ressources et les informations nécessaires pour assurer : la maîtrise, surveiller, mesurer et analyser ces processus.</i> |
| <b>FD X 50-176 :2005</b> | Management des processus   | Ce fascicule de documentation introduit les principes fondamentaux de l'approche processus <sup>3</sup> .  |
| <b>ACX 50-178 : 2002</b> | <i>Management des processus bonnes pratiques et retours d'expérience</i> | Cet accord se présente sous forme de bonnes pratiques et de recommandations complémentaires à la norme FD X 50-176. Il ne modélise pas de méthode et ne fixe ni règles préétablies ni exigences.   |
| <b>EFQM</b>              | Le modèle d'excellence   | Ce modèle vise l'excellence durable, il utilise un langage commun pour satisfaire les clients et les parties prenantes. Ce référentiel totalisant mille points dont 140 points soit 14 % sont affectées à l'approche processus, d'où l'importance des processus dans la création de la valeur <sup>4</sup> .   |
| <b>CAF</b>               | Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques                          | Ce modèle utilise les mêmes principes que EFQM, il favorise l'introduction de l'auto-évaluation et le management de la qualité dans le secteur public. Il stipule <sup>5</sup> la nécessité d'identifier, concevoir, gérer et améliorer en permanence les processus  |
| <b>PFQP</b>              |  | Ce modèle reprend les critères du EFQM tandis que il a une notation propre à lui qui totalise 650 points dont 260 destinés au processus, soit 40%, ce qui signifie que les processus sont au cœur de ce modèle.  |
| <b>Malcom Baldrige</b>   |  | Ce model juge l'entreprise sur 28 critères classés en 07 catégorie. Il considère les processus comme un élément principal pour l'atteinte des objectifs fixés <sup>6</sup> .   |

Source : réalisée par l'étudiante inspiré par le dossier : les processus, disponible sur le site [www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr), consulté le 15/12/2013

## 2.5. L'optimisation des processus

Le maintien de l'avantage concurrentiel est tributaire des actions d'amélioration engagées au niveau des différents processus de l'entreprise et «*parmi les résultats attendus par la*

1 MouginY. (2004), op.cit, p 34.

2 Exigences générales

3AFNOR (2005), Outils de management, Management des processus.

4Cattan M et al. (2008), « *Maîtriser les processus de l'entreprise* », Éditions d'Organisations, P.46.

5Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF), disponible à l'adresse suivante <http://www.fonction-publique.public.lu/fr/publications/brochures/caf/brochure-CAF.pdf>, consulté le 10/03/2013 à 15h00.

6 Cattan M et al. (2008), op-cit, P.46.

*direction et l'encadrement de l'organisme, on peut citer en particulier : sa contribution à l'amélioration continue des processus et donc à l'amélioration continue de la performance globale de l'organisme* »<sup>1</sup>. Pour mener à bien une démarche d'analyse et d'amélioration des processus, on doit s'appuyer sur les étapes suivantes<sup>2</sup> :

- Hiérarchiser les processus : pour choisir le ou les processus défaillants.
- Analyse des processus : repérer les dysfonctionnements constatés au niveau des processus, formuler ensuite des propositions d'amélioration.
- Opter pour une des propositions énoncées précédemment toute en sachant que la mise en œuvre de ce choix, exige l'identification des ressources nécessaire.

Actuellement, il n'existe pas des méthodes formelles ou des modèles prêt à l'emploi dans toutes les situations pour améliorer les processus de l'entreprise en vue d'augmenter sa performance et de rester compétitive. Cependant des manières de faire et des principes généraux existent pour repenser les processus de base de l'entreprise et réorganiser les ressources autour d'eux, c'est ce que introduit l'optimisation ;

En effet, l'optimisation des processus est synonyme d'implantation d'une culture d'amélioration continue, elle a pour objectifs<sup>3</sup> de mieux prendre en compte les attentes des bénéficiaires pour améliorer les services fournis ; permettre aux différents acteurs de s'impliquer dans le fonctionnement du processus ; clarifier les rôles et responsabilités des acteurs, définir les marges de manœuvre et les cohérences nécessaires, simplifier les interfaces entre entités ; transformer ou créer un nouveau processus pour répondre à de nouvelles attentes ; diminuer les coûts, les délais d'un processus, augmenter sa performance au regard d'indicateurs définis ; mieux réagir aux aléas ; viser une certification via la mise en place d'un système qualité ; améliorer l'efficacité opérationnelle de l'organisation, la productivité et la réactivité de l'organisation et accompagner la mise en place d'un progiciel de gestion... Par ailleurs, les principales voies d'optimisation<sup>4</sup> sont la mutualisation des moyens, externalisation des tâches à faible valeur ajoutée et l'amélioration de la performance. Afin de réussir l'optimisation des processus, il est conseillé d'atteindre les facteurs clés de succès suivants : implication de la direction, la formation des managers, l'allocation des

---

1 AFNOR(2005), La norme FD X 50-176 : management des processus, P9.

2Cattan M. (2008), *op.cit.*, P.193.

3 Fascicule « Optimiser les processus », disponible à l'adresse suivante :

[http://www.cdumortier.fr/norme/optimiser\\_processus.pdf](http://www.cdumortier.fr/norme/optimiser_processus.pdf), consulté le 20/03/2013 à 10 :00

4« Harmoniser, optimiser et rationaliser ses processus RH avec Cegedim SRH » disponible à l'adresse suivante <http://www.directgestion.com/sinformer/filactu/21327-harmoniser-optimiser-et-rationaliser-ses-processus-rh-avec-cegedim-srh> , consulté le 24/03/2013 à 10:23.

ressources nécessaires et la mise en place d'un nouveau tableau de bord qui permet de mesurer l'efficacité du nouveau système<sup>1</sup> .

Les manuels et les différents ouvrages consultés exposent plusieurs méthodes possibles pour l'optimisation des processus, nous allons citer la méthode suivante à titre d'exemple<sup>2</sup> :

**1. Cartographier les processus** afin d'identifier les périmètres d'intervention, car ils peuvent faire l'objet d'un changement ce qui nécessite une nouvelle redéfinition des périmètres et par voie de conséquence la mise à jours de la cartographie.

**2. Choisir les processus-clés** quand l'optimisation ne concerne pas la totalité des processus de l'entreprise, alors il faut arrêter les processus concernés par l'optimisation tout en se basant sur un diagnostic qui illustre un certains nombre de défaillances tel que : constat de dysfonctionnement, insatisfaction des bénéficiaires ou émergence de nouvelles attentes, évolution de la stratégie du service qui place certains processus avant d'autres,...

**3. Caractériser le ou les processus** par la définition : des finalités des processus concernés, des pilotes, les clients, les fournisseurs, les indicateurs qui permettent de mesurer la performance du processus, les éléments d'entrée des processus,...

**4. Décrire les processus** on se focalisant sur la description de l'ensemble du processus, des activités et de leurs responsables.

**5. Définir les objectifs d'optimisation** se situe à ce niveau vu qu'il fallait préalablement définir les éléments décrit plus hauts afin de cibler des objectifs cohérents à partir d'un diagnostic détaillé des processus.

**6. Choisir le degré d'optimisation** : améliorer ou reconcevoir, selon des objectifs et indicateurs de performance, il s'agit de l'approche méthodologique qu'il faut adopter, autrement dit, une fois l'étendue des objectifs sont définis, il faut définir la façon de procéder pour optimiser les processus on optant soit pour :

- De simple actions d'amélioration : qui consiste à agir sur le processus existant plus précisément sur certains de ses facteurs.

-La méthode radicale : le reengineering ou la reconfiguration totale des processus il est définit comme « *Une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances*

---

<sup>1</sup>Bakkalem M (2013), Cours Management des processus dispensés à l'École Nationale Supérieure de Management, Alger, le 04/02/2013

<sup>2</sup>Fascicule « Optimiser les processus », op.cit, consulté le 20/03/2013 à 22 :00 & « Optimisation de processus » disponible à l'adresse suivante [www.jldconsulting.fr/index.php?option=com\\_content](http://www.jldconsulting.fr/index.php?option=com_content), consulté le 20/03/2013 à 22 :00.

critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité».<sup>1</sup> En outre, il s'agit d'une rupture avec le système existant pour reconstruire l'entreprise et améliorer sa performance. À cet effet, « le reengineering est un outil permettant de rendre l'entreprise plus compétitive et plus performante en définissant ce que l'entreprise doit faire et de quelle façon elle doit le faire, en éliminant les processus qui n'assurent pas la satisfaction du client »<sup>2</sup>. Le tableau suivant fait ressortir quelques symptômes des processus possibles qui nécessitent une reconfiguration en fonction des maladies provoquées.

**Tableau N°3 : symptômes et maladies communes des processus à reconfigurer**

| Symptôme   | Maladie   |
|--|---|
| Circulation intensive d'informations, données redondantes et doubles saisies.  | Processus naturel fragmenté                     |
| Stocks tampons, accumulations d'actifs. Il se crée un nombre important de marges de sécurité sur toutes les tâches du processus. | Système lâche palliant l'incertitude            |
| Pourcentage élevé de vérifications et contrôles en comparaison de la faible valeur ajoutée créée                                 | Fragmentation                                   |
| Reprises et itérations. Il est nécessaire de refaire le travail plusieurs fois de suite avant d'obtenir le résultat attendu.     | Mauvaise circulation de l'information en retour |
| Complexité, exception et cas spéciaux. Au cours du temps, les processus simples deviennent complexes.                            | Sédimentation à partir d'une base simple        |

Source : Briol P. (2008), « Ingénierie des processus métiers : De l'élaboration à l'exploitation », éditeur lulu.com, p.95.

**7. Formalisation des processus optimisé:** il s'agit, de prendre en compte les nouvelles configurations des processus objet de l'optimisation suivi par la détermination des nouveaux indicateurs.

**8. Mettre en œuvre les nouveaux processus et mesurer l'effet :** prévoir un nouveau plan d'action afin de s'approprier les actions d'optimisation et la mesure du résultat des nouveaux indicateurs va déterminer l'efficacité des actions engagées.

**9. Générer et améliorer:** à ce stade il est indispensable d'intervenir au moment opportun pour assurer un pilotage continu des processus.

Les 09 étapes de l'optimisation sont représentées autour de la roue de Deming le PDCA3

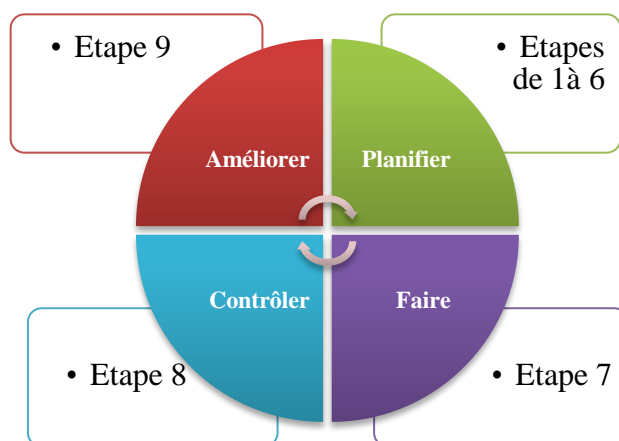
<sup>1</sup> Hammer M et Champy.J, *op.cit.* P.41.

<sup>2</sup>Gagnon J. (2000), « La réingénierie des relations de sous-traitance dans le secteur de l'automobile», mémoire de la maîtrise en gestion des pme et de leur environnement, université du Québec à Trois-Rivières, P. 25.

Disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://depot-e.uqtr.ca/3158/1/000667819.pdf>, consulté le 20/02/2013.

3 PDCA : plan, do, check and act

**Figure N°1 : roue de Deming**



Source : élaborée par l'étudiante, inspiré du site <http://www.jldconsulting.fr/> consulté le 24/04/2013 à 21 :00.

L'analyse ci-dessus nous permet de déduire que l'approche processus a pour objectif l'amélioration continue de la performance des entreprises. L'objectif de la prochaine section sera donc, d'essayer de lever l'ambiguïté sur cette notion.

## **SECTION 3 : LA PERFORMANCE ENTRE AMBIGÜITE ET COMPLEXITE**

### **3.1. La notion de performance : définitions et précisions**

Le concept de la performance occupe une place centrale dans le processus de gestion pour toute entreprise, car l'objectif principal de cette dernière est d'obtenir des résultats compatibles avec sa mission et sa planification stratégique et opérationnelle. L'évaluation de la performance est donc une activité indispensable et s'avère encore plus qu'une nécessité avec tout changement opérant au sein de l'entreprise. En effet, la performance des entreprises a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche. Faute de trouver une définition unanime, nous allons nous référer ci-après aux travaux de recherche en la matière. D'une part, selon les travaux de Bourguignon (1996)<sup>1</sup>, il existe trois sens que peut prendre le concept de performance, qui sont : succès, résultat de l'action et l'action<sup>2</sup>.

D'autres part, Bartoli (1997), spécifie que la performance est la mise en relation de trois notions : les résultats, moyens et objectifs, ce qui implique trois logiques : une logique

<sup>1</sup> Bourguignon A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », Dans *Performance et ressources humaines* (Sous la direction de) Fericelli A-M et Sire B., Economica, Paris, P. 18.

<sup>2</sup> Dans ce sens la performance est un processus qui correspond à la mise en œuvre des potentialités.

d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation. Bourguignon (1995), évoque que la performance s'applique d'une part à l'organisation et d'autre part à l'individu : il « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »<sup>1</sup>.

### **3.2. Les différentes approches de la performance**

#### **3.2.1. La performance économique : stratégique, financière**

La pérennité de toute entreprise est assurée d'un côté grâce à sa productivité sur son marché et d'un autre côté par sa performance économique qui lui permet de s'inscrire dans la durée. La notion de performance stratégique « *est née aux USA après l'observation de l'échec du modèle taylorien: des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché* »<sup>2</sup>. Selon Dohou et Berland (2007) la performance financière consiste « à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires en fonction du chiffre d'affaires et de la part de marché »<sup>3</sup>.

**3.2.2. La performance humaine :** actuellement, un grand nombre de dirigeants d'entreprises ont compris que ces dernières ne peuvent être durablement performante financièrement, si elles ne sont pas performante humainement et socialement. Les relations liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'implication des salariés,...constituent des éléments déterminants.<sup>4</sup>

**3.2.3. La performance globale :** elle peut être définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »<sup>5</sup>, elle reste un concept multidimensionnel qui est mesuré avec des indicateurs multicritères.

À noter qu'en sciences de gestion, il existe multitude de notions synonymes au concept de performance de l'entreprise, à savoir : productivité, efficience, efficacité, compétitivité,... D'ailleurs Ramamurti (1996), précise que la performance est une notion sur laquelle il existe

---

1 Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août. pp.61-66, cité par Dohou A. et Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », de l'AFC « Compatibilité et Environnement », Poitiers, 23-25 mai, disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>, article consulté le 15 janvier 2013 à 15h00.

2 [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La\\_performance\\_globale.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf), consulté le 15 janvier 2013 à 15h30.

3 Dohou A. et Berland N. (2007), *op-cit*.

4 Noone J. (1999), « *A propos de la performance humaine en entreprise: pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action* », Working Papers IAE de Paris, Université Paris 1, GREGOR, p. 3.

5 Rosé J-J. (2006), « Responsabilité social de l'entreprise : pour un nouveau contrat social », De Boeck Université, Bruxelles, p.136.

6 Ramamurti R. (1996), « The new frontier of privatization », In Ramamurti R.(Ed), "Privatizing Monopolies: lessons from telecommunication and transport sectors in Latin America", John Hopkins U.Press, pp.1-45.

un consensus minimal dans le domaine managérial, en outre, la performance est souvent utilisée dans le sens de la recherche de l'efficacité<sup>1</sup> et/ou de l'efficacités<sup>2</sup>.

### **3.3. Principaux critères d'appréciation de la performance**

Plusieurs modèles existent pour l'appréciation de la performance, elle peut être relative à un seul aspect (unidimensionnel), comme elle peut adopter plusieurs dimensions. Il est nécessaire que l'entreprise considère et d'adopte une approche globale (multicritères).

#### **A. Le modèle unidimensionnel : (modèle unicritère ou monocritère)**

Dans ce modèle, la mesure de la performance d'une entreprise se fait en prenant en considération un seul indicateur (critère) de mesure. Les principaux indicateurs de mesure selon ce modèle sont : la rentabilité (économique, financière et commerciale), la profitabilité et la productivité.

#### **B. Le modèle multidimensionnel :(modèle multifactoriel)**

Selon ce modèle, la mesure de la performance d'une entreprise est relatée en prenant en considération plusieurs critères. Selon Morin et *al.* (1994), le recours à ce modèle présente d'énormes difficultés liées principalement aux choix des critères d'évaluation. Plusieurs auteurs (Morin, Savoie, Beaudin, ...) ont tenté de modéliser la performance en prenant en compte différentes variables. Leurs contributions ont donné naissance à plusieurs modèles, nous citerons les plus importants.

***Le modèle de Morin et al. (1994)*** : les auteurs ont mis en œuvre un modèle fondé sur quatre dimensions, à savoir : la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, la pérennité de l'organisation<sup>3</sup>.

***Le modèle de Sainsaulieu et al. (1998)*** : ce modèle, stipule que la performance des entreprises repose sur quatre dimensions, pour lesquelles on affecte des indicateurs considérés comme des variables d'analyse de la performance<sup>4</sup>:

---

1 Selon De La Villarmois O. (2001), l'efficacité peut être définie par le rapport entre les outputs et les inputs. Elle est appréciée en terme de coût de production, de profit...L'efficacité est souvent utilisée comme indicateur interne de la performance. Pour plus de détails, le lecteur peut consulter la référence suivante : De La Villarmois O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », cahiers de recherche de l'IAE de Lille, n°5/2001, p. 1.

2 L'efficacité concerne le rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés. En d'autres termes, elle signifie, la capacité de réaliser les objectifs. Pour plus de détails, voir De La Villarmois O. (2001), op.cit.p. 1.

3 Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994),« l'efficacité de l'organisation-Théories, représentations et mesures », Montréal, Gaëtan Morin Editeur

4 Sainsaulieu R., Francfort I., Osty F.et Uhalde M. (1998), « les mondes sociaux de l'entreprise », Brouwer.

-La performance commerciale : le chiffre d'affaires, le volume des ventes et la part de marché...

-La performance économique : la rentabilité, la rentabilité, la capacité d'autofinancement et le respect des budgets...

-La performance productive : la productivité du travail, la qualité, le respect des délais, le taux de panne des machines et le taux d'utilisation des machines de production...

-La performance sociale : l'absentéisme, le taux de rotation du personnel, le taux de grève et le climat social.

### **3.4. Un Tableau de Bord (TB): qu'est-ce que c'est?**

Nous allons présenter ci-après un outil de suivi des performances des entreprises, utilisé par les managers pour assurer le pilotage de leurs organisations voir de leurs processus. À noter, le but recherché de ce pilotage est l'efficacité. Il s'agit du « Tableau de Bord », qui regroupe un ensemble d'objectifs traduit par des indicateurs, résumant l'ensemble des performances recherchés. Selon Barouche (2010), le tableau de bord représente « *l'ensemble des indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation des objectif. Le tableau de bord sélectionne, hiérarchise et présente l'information de façon synthétique et ciblée. Il met en évidence les résultats significatifs, les écarts et les tendances* »<sup>1</sup>. Dans le même cheminement d'idées, nous pouvons préciser que le tableau de bord est « *un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance globale* ».<sup>2</sup>En 2008, Fernandez précise que le tableau de bord ne donne pas d'indications extérieures à l'entreprise, essentielles pour la prise de décisions stratégiques.<sup>3</sup> Il est à préciser que la démarche de définition d'objectifs et de réalisation d'un tableau de bord est plus efficace lorsqu'elle s'attache à résoudre de vraies insatisfactions.<sup>4</sup>

Voyer, dans son livre « Tableau de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance »<sup>5</sup>, précise que le tableau de bord permet, « *de façon régulière de mesurer, de cerner, de suivre les clients, et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation* ». L'auteur résume les principales fonctions suivantes : « *fonction de monitoring constant, de*

---

<sup>1</sup>Barouche G. (2010), « *Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : voici les modes d'emplois* », Afnor et Éditions livres à vivres, p. 56.

<sup>2</sup>Fernandez A. (2008), « *Les nouveaux tableaux de Bord des managers* », 4<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, P. 35.

<sup>3</sup> Idem, page 14.

<sup>4</sup> Barouche G. (2010), op.cit, page 20.

<sup>5</sup> Voyer P. (2006), « *Tableaux de Bord de Gestion et indicateurs de performance* », 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Presses de l'Université du Québec, P.46.

*constat d'écart et d'alerte ; fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse ; fonction de reportage et de reddition de comptes ; fonction de communication et de motivation ; fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes ».*

Notre premier chapitre avait pour objectif de présenter une revue de la littérature très succincte, relative aux principaux concepts utilisés dans notre travail, à savoir : l'organisation, l'approche processus, la performance des entreprises. En effet, l'approche processus permet de comprendre les relations entre les différentes parties de l'organisation. C'est un outil qui vise la mise en place d'une organisation performance de manière durable.

**CHAPITRE 2**

**MISE EN ŒUVRE DE LA**  
**CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE**  
**LA SARL SOFREL**

La SARL SOFREL est une entreprise algérienne, qui évolue dans un environnement complexe, dont les frontières avec plusieurs zones géographiques disparaissent de jour en jour. Elle concentre ses efforts sur le développement de ses produits et de son organisation, dans le but de demeurer pérenne. Par ailleurs, nous présenterons ladite entreprise dans ce deuxième chapitre, qui se subdivise en deux sections. La première section sera répartie en trois paragraphes, nous allons aborder dans le premier l'historique et le statut de l'entreprise. Dans le second les missions, les objectifs et l'organisation de l'entreprise, pour aborder dans le dernier paragraphe l'analyse de l'intensité concurrentielle. Tandis que la deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'identification et la définition des interfaces, autrement dit les points de contacts entre les processus.

## **SECTION 1: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

### **1.1. Statut et historique de l'entreprise**

La SARL SOFREL créée en 2002 est une Société À Responsabilité Limitée au capital social de 100.000.000 DA. Cette création est le fruit d'une activité qui a débuté en 1992 par l'importation et la distribution de certains produits électroniques et électroménagers, notamment sur les régions de l'est Algérien. En 1998, l'ouverture du marché aidant, la société s'est dotée de chaînes de montage pour produire des téléviseurs, des récepteurs analogiques et des ventilateurs qui étaient importés auparavant. Les besoins de consommation devenant de plus en plus croissant et répondant à un souci d'intégration et d'économie, il a été créé une ligne de fabrication de tous les composants plastiques des produits notamment ceux des ventilateurs. La société a été la pionnière à produire et à commercialiser le ventilateur avec télécommande et toute la gamme était mise sur le marché sous la marque déposée de « NEW STAR ». Ayant jeté les bases d'une industrie de l'électronique et l'électroménager, il fallait identifier les produits, c'est ainsi que la marque « COBRA » fut déposée et enregistrée auprès de l'INAPI<sup>1</sup> en 2002. Forte du sérieux, de la qualité de ses produits et de la confiance qu'elle a pu instaurer auprès de la clientèle, un nouveau site de production a été inauguré à ALGER en 2007, ce qui a permis à la société de diversifier sa gamme de production.

### **1.2. Missions, objectifs et organisation**

#### **1.2.1. Missions, objectifs**

La SARL SOFREL a pour mission de participer au développement de la production du matériel électronique et électroménager, en s'octroyant une place prépondérante sur le marché, avec pour objectif la satisfaction de la clientèle, en lui proposant un produit ayant un

---

<sup>1</sup> Institut National de la Propriété Industrielle

rapport qualité prix qui puisse être en adéquation avec ses besoins. Pour répondre à cette double exigence, la société a adopté une démarche qui consistait à réaliser les actions citées en introduction générale, comme axes de développements prioritaires pour les prochaines années. La SARL SOFREL consciente de la difficulté du marché et de ses aléas a misé sur la diversification de sa gamme, afin de pouvoir toucher le plus grand nombre de consommateurs et ceci par l'apport de son site de production et de son annexe situé à Bordj Bou Arreridj.

Les moyens d'exploitation existant, aussi bien au niveau du site d'Alger que celui de Bordj Bou Arreridj, sont conçus pour répondre aux besoins exprimés en quantité, qualité et délais. Par ailleurs, dans un souci de diminution des coûts de revient, la société dispose d'un atelier d'injection plastique et d'un atelier de production de polystyrène expansé. Ces investissements participent à une intégration assez conséquente par la production d'une série de composants, aussi bien plastiques que métalliques, qui rentrent dans la composition des articles produits.

### **1.2.2. Organisation**

La SARL SOFREL est organisée en trois directions opérationnelles et un service comptabilité et finances, le tout piloté par un gérant occupant le poste de directeur général qui a pour mission de définir la stratégie de la société, d'arrêter les objectifs globaux et de manager l'équipe de direction.

#### **- Direction commerciale**

Située en amont des processus de l'entreprise, cette direction joue un rôle moteur dans le fonctionnement de la société, de par les missions qui lui sont attribuées dont : la définition de la stratégie commerciale en collaboration avec la direction générale, la mise en place d'une politique de vente, le pilotage et le management de l'équipe, afin de développer le chiffre d'affaires et la marge, le lancement de nouveaux produits, le perfectionnement des produits pour les adapter aux besoins des consommateurs et la création d'un réseau de distribution.

Une équipe dynamique est en charge de l'ensemble des aspects sus énumérés, elle est composée du directeur commercial, des chefs de service vente, des administrateurs de ventes, d'agents marketings et d'une structure de gestion des stocks de produits finis.

#### **- Direction des importations**

La nature de l'activité de la société requiert une direction des importations, qui demeure une courroie de transmission entre le commercial et l'exploitation.

En effet, une fois les besoins de la direction commerciale exprimés, cette direction prend le pas pour l'importation des kits de montage selon une organisation bien définie et des rôles correctement attribués à chacun de sa composante.

- **Direction exploitation**

La direction exploitation englobe en son sein différentes structures qui s'occupent aussi bien de la production que de la maintenance, de la gestion du personnel, de l'hygiène et sécurité, les achats locaux, le contrôle de qualité, la gestion des stocks, l'informatique et le service après vente. La ressource humaine nécessaire à la prise en charge de l'ensemble des fonctions de la société s'élève à 183 travailleurs repartis comme suit :

**Tableau N°4 : répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle**

|                           | <b>PRODUCTION</b> | <b>SOUTIEN</b> | <b>ADMINISTRATION</b> | <b>TOTAL</b> |
|---------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|--------------|
| <b>CADRES</b>             | 15                | 7              | 8                     | 30           |
| <b>MAITRISE</b>           | 21                | 9              | 7                     | 37           |
| <b>EXECUTION</b>          | 86                | 22             | 8                     | 116          |
| <b>TOTAL</b>              | 122               | 38             | 23                    | 183          |
| <b>TAUX D'ENCADREMENT</b> | 12.29%            | 18.42%         | 34.78%                | 16.39%       |

*Source : rapport d'activité de la direction exploitation de la SARL SOFREL, 2013.*

La société aspire à investir sur la ressource humaine, afin de pouvoir s'investir sur des créneaux porteurs dans le domaine et affronter le marché de l'exportation qui demeure son objectif pour les années à venir.

**1.3. Analyse de l'environnement concurrentiel de la SARL SOFREL**

L'objectif de notre analyse est d'étudier les menaces et opportunités de l'environnement, d'évaluer les forces en présence qui conditionnent la dynamique concurrentielle afin de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents actuels et potentiels.

**1.3.1. Analyse du macro-environnement « modèle PESTEL »**

Afin d'étudier l'environnement dans lequel évolue l'entreprise SARL SOFREL, nous allons utiliser le modèle PESTEL, nous allons essayer d'étudier les influences environnementales (Politiques, Economiques, Socioculturelles, Technologiques, Ecologiques, Légales) qui affectent les secteurs électronique et électroménager en Algérie :

• **Environnement politique :**

- Baisse du terrorisme (+)
- L'existence d'une loi contre la concurrence en Algérie (+)
- La suppression des crédits à la consommation (-)

- **Environnement économique :**

- Amélioration du pouvoir d'achat des classes moyennes (+)
- Taux de chômage important (-)
- Évolution du taux d'inflation (-)
- Croissance des entreprises spécialisées dans les secteurs électronique et l'électroménager(-)

- **Environnement socioculturel:**

- Taux de croissance de la population élevé (+)
- Évolution des qualifications et des compétences requises (-)
- L'effet grande marque ancré dans les habitudes d'achat des clients (-)
- Société composée majoritairement de *jeunes* (+)

- **Environnement technologique :**

- Innovations technologiques importantes dans le domaine de l'électronique et de l'électroménager(-)

- **Environnement écologique :**

Prise de conscience écologique des consommateurs (-)

- **Environnement légal :**

La loi sur la classification énergétique des appareils électroménagers<sup>1</sup> (+)

### **1.3.2. Analyse du secteur : analyse concurrentielle de MICHAEL PORTER :**

Selon Michael PORTER<sup>2</sup>, l'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc 05 forces qui s'exercent sur l'entreprise. Nous avons déterminé, pour la SARL SORFEL deux DAS (domaines d'activité stratégique) qui sont les suivants :

**DAS1** : montage (assemblage) électroménager-électronique domestique. 3

**DAS2** : production de produit en plastique et polystyrène.

---

<sup>1</sup>Journal Officiel de la République Algérienne N°12 du 22 février 200, arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique soumis aux règles spécifiques d'efficacité énergétique et fonctionnant à l'énergie électrique. Disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.joradp.dz/JO2000/2009/012/FP3.pdf>, consulté le 01/02/2013 à 17h00.

<sup>2</sup>Cartier M., Delacour H., Joffre O., (2010), « *Maxi fiches de stratégie* », Édition Dunod, Paris. P.26.

<sup>3</sup>Par manque de données, nous allons nous intéresser dans notre analyse uniquement au premier DAS. Il est à noter que pour la rédaction de cette partie nous avons contacté pas mal d'organismes (Office National des Statistiques, les entreprises actives dans le secteur), mais sans succès.

### - **Intensité concurrentielle**

Le secteur regroupe en Algérie, une panoplie d'entreprises, nous allons essayer de citer les plus importantes dans le domaine

1. Groupe BENHAMMADI : CONDOR
2. CONTINENTAL
3. Essalem Electronics : LG
4. Groupe ABBABOU : CRISTOR
5. SAMHA : SAMSUNG
6. SODINCO SPA :HAIER
7. SGEA : WHIRPOOL
8. Electrostar : Mont Blanc
9. Flamme Bleu
10. ENIE et ENIEM

Il existe de nombreux concurrents dans le secteur en Algérie, les entreprises du secteur sont soumises à une rude concurrence.

### - **Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients de l'entreprise SARL SOFREL se divisent en trois catégories : les distributeurs les grossistes et les détaillants. Le réseau de distribution des produits électroménager et électronique est organisé essentiellement dans des régions commerciales du pays (El Eulma, El Hamiz...). Le pouvoir de négociation des distributeurs, des grossistes et des revendeurs ont un grand choix entre les différentes marques existantes au pays, c'est la raison pour laquelle ils détiennent un pouvoir de négociation très fort. Donc, au final, les clients de l'entreprise ont un pouvoir de négociation fort.

### - **Le pouvoir de négociations des fournisseurs**

La SARL SOFREL s'approvisionne auprès de plusieurs fournisseurs étrangers, originaire de l'Asie et de l'Europe. Etant donné l'activité principale de l'entreprise qui réside dans le montage d'appareils électroménagers et électroniques, l'importation des kits pièces détachées est une source vitale pour le déroulement du montage. À cet effet, Les fournisseurs de la SARL SOFREL ont un pouvoir de négociation fort.

### - **Les menaces des produits de substitution**

Il est très difficile de trouver des substituts (très peu : ventilateur comme substitut au climatiseur) pour les produits électroniques et électroménagers. La plus part des produits existants sont considérés comme des produits complémentaires (tel que : four à micro-ondes et cuisinière). Nous pouvons déduire donc que la menace des produits de substitution est très faible.

### - **Menaces liées aux nouveaux entrants**

L'ouverture des frontières en Algérie, la réduction des droits de douanes restreints les barrières à l'entrée dans le secteur. Ce constat nous permet de déduire que la menace des nouveaux entrants dans le secteur est très élevée.

En conclusion, L'analyse des 5 forces de Porter nous permet de déduire que la SARL SOFREL évolue dans un secteur très concurrentiel.

## **SECTION 2: CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE LA SARL SOFREL**

Afin de comprendre le fonctionnement de la SARL SOFREL, et de répondre au choix de l'approche processus comme outil d'organisation. Nous avons mené un état des lieux en vue d'analyser les activités et les structures, de vérifier l'existence des différents processus et leur degré de formalisation ... leurs forces, leurs faiblesses et recenser les avis des principaux acteurs par rapport à la performance de l'entreprise. Pour considérer à bien cet état des lieux, nous nous sommes appuyés sur un processus d'intervention portant sur deux actions principales :

1. Sensibilisation des cadres de l'entreprise par rapport à la démarche adoptée, afin d'expliquer l'objectif de notre travail, et de préparer l'ensemble des acteurs principaux, à participer activement à ce processus ;
2. Entretiens avec les responsables des structures de l'entreprise, ayant pour but de compléter les premières informations réunies sur l'organisation, et le fonctionnement de l'entreprise dans l'optique d'identifier les principaux processus mis en œuvre. Cette action nous permettra aussi, de définir des interfaces et consultations de quelques documents de gestion et l'analyse des données pour s'assurer de l'existence de certains outils nécessaires au fonctionnement des activités de gestion, de ce fait, connaître les pratiques en vigueur dans ce domaine.

L'état des lieux nous a permis de déceler l'existence:

- D'une culture d'entreprise orientée clients, qui est diffusée au sein des différentes structures de l'entreprise et en particulier au niveau du commercial, comptabilité, service après ventes,... Tout le monde, au niveau de l'entreprise est conscient de la nécessité de satisfaire les exigences des clients, afin de faciliter la prise des bonnes décisions de la part de la direction et permettre, par voie de conséquence, le développement de l'entreprise.

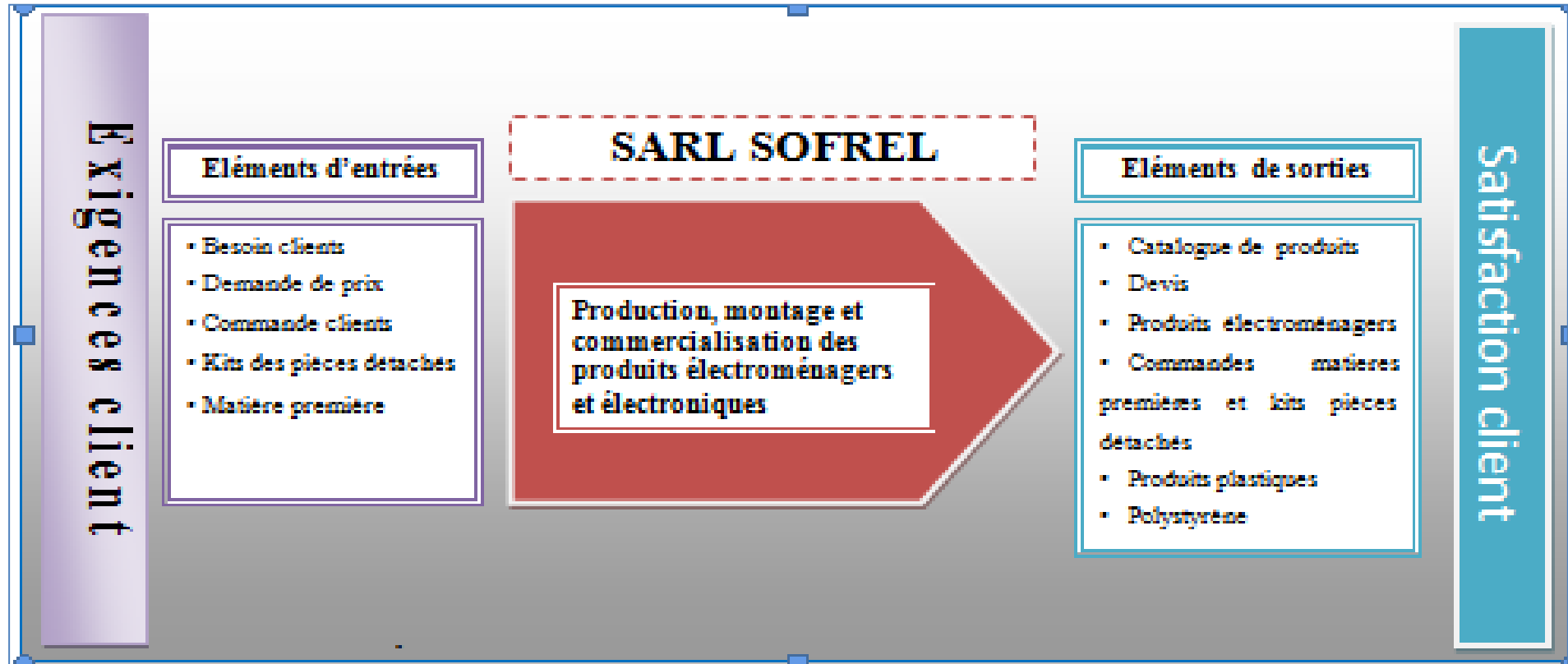
- Des séquences d'activités nécessaires pour l'aboutissement de la commande clients ;
- Des activités et des ressources afférentes sont gérées comme un processus ;
- Des données d'entrée (ce qu'il faut pour l'activité) et de sortie (le résultat est un produit électronique ou électroménager ou un service) pour chaque processus qui permet la satisfaction d'un client, qu'il soit interne ou externe à la SARL SOFREL;
- Les processus commercial, exploitation et importation sont liés les uns aux autres. Ils représentent un enchaînement caractérisant les liens clients fournisseurs internes (le commercial est le client de la direction exploitation qui lui fournit les produits nécessaires pour le client. Elle-même est cliente de la direction importation, qui lui fournis les kits des pièces détachées et la matière première nécessaire pour le montage et la production...);
- D'une approche de pilotage qui prend en considération l'entreprise dans sa globalité.

Ces données nous ont permis de confirmer de confirmer que l'entreprise se prête bien à l'organisation par approche processus, elle semble même l'appliquée sans en être consciente. A terme de cet Etat des lieux, nous avons tracé la cartographie (de niveau 1) de la SARL SOFREL, qui a pour objectif de montrer la manière avec laquelle l'entreprise est organisé dans son intégralité. Elle est considérée comme un macro processus, englobant l'ensemble des processus permettant de réaliser ses produits, en vue de satisfaire ses clients tout en identifiant :

- La finalité de la SARL SOFREL ;
- Les activités développées ;
- Les éléments d'entrée : matières, informations, pièces,... qui seront transformés par le macro processus en éléments de sortie : Produits et informations qui sont considérés comme des résultats de la transformation au service des clients.

Néanmoins, une formalisation de ces processus est nécessaire, afin de nous permettre de mettre en œuvre l'approche processus, en ayant recours à la méthode énoncée précédemment.

Figure N°2 : cartographie (niveau 1) de la SARL SOFREL



Source : élaborée par l'étudiante

## 2.1. Identification et description des processus

Cette phase est déterminante dans la mise en œuvre de l'approche processus. Le lancement de cette identification a comme base la cartographie (niveau 1) de la SARL SOFREL, on a utilisé la méthode par l'aval (qui favorise la voix du client) qui stipule que le client et /ou tout autre partenaire sont à l'origine de l'activité de l'entreprise, ils la déclenche par la formulation de leurs besoins, leurs attentes et par le premier processus qui est en contact avec eux, il s'agit bien dans notre cas du processus commercial, comptabilité,... Puis nous rebroussons la chaîne vers l'amont des maillons des processus jusqu'à atteindre le fournisseur externe, tout en considérant la typologie des processus.

Cependant, formaliser les processus existant au sein de la SARL SOFREL, consiste à repérer l'ensemble des activités qui, à partir d'éléments d'entrée produisent un résultat qui a une valeur ajoutée (Prix de vente, coût de revient) pour le client (interne ou externe) en sortie de processus.

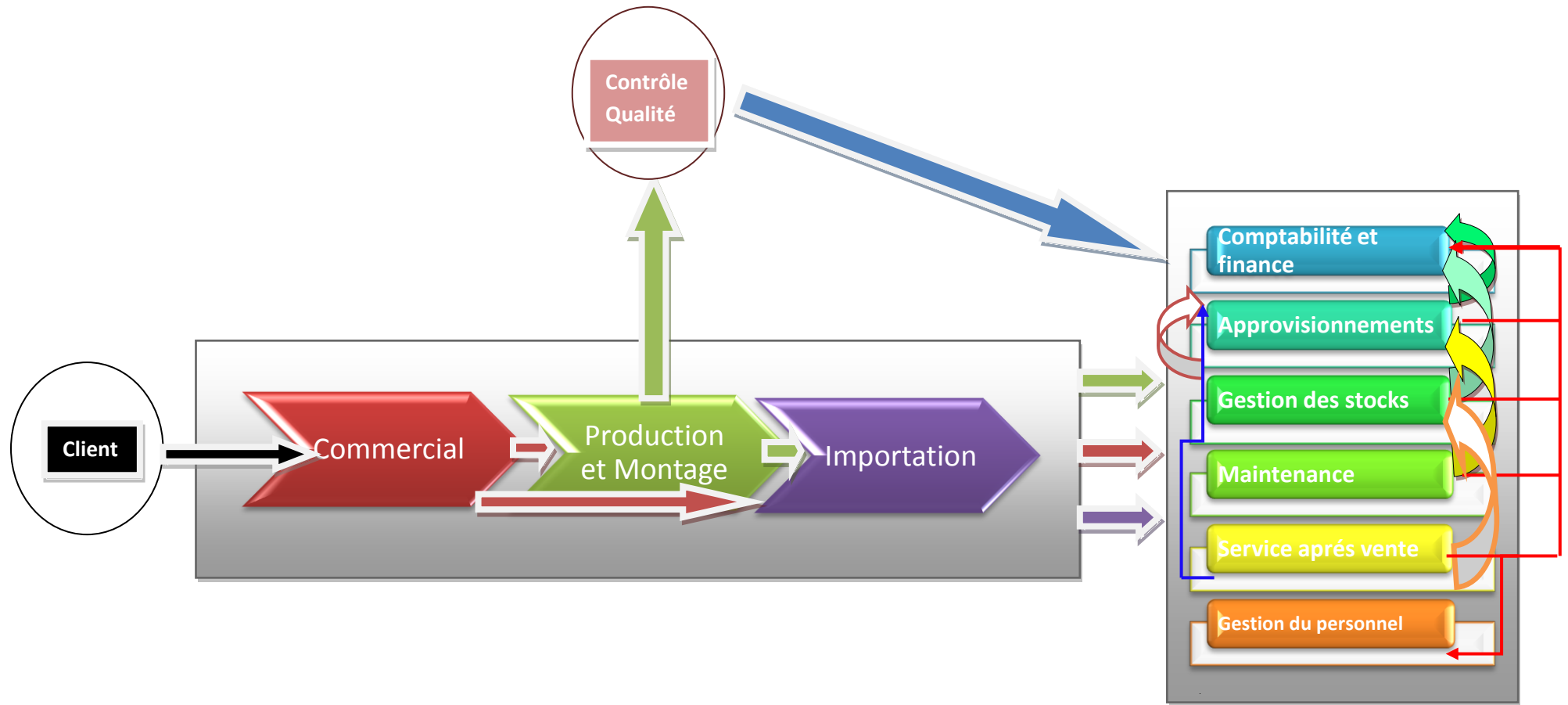
En effet, pour l'élaboration de la cartographie détaillée de la SARL SOFREL (Niveau 2), il est nécessaire d'identifier les clients et les partenaires déclencheurs de l'activité de l'entreprise ainsi que les clients internes. Les clients externes et les partenaires de la SARL SOFREL sont : clients (les distributeurs, les grossistes et les revendeurs), les fournisseurs étrangers et locaux, les établissements financiers, la caisse nationale d'assurance et de retraite, l'inspection du travail, l'agence local d'emploi et l'administration fiscale.

La figure n°4 illustre les différents liens qui existent entre les divers processus de la SARL SOFREL dans le cadre d'une relation client/ fournisseur 1 qui est fondée sur le principe de responsabilité, la règle du sachant et la règle de refus.

---

1Mougin Y. (2004), « La cartographie des processus, Maîtriser les interfaces, la méthode de la voix du client », Éditions d'Organisation, pp. 77-85.

Figure N°3 : représentation de l'enchaînement des activités en interne



Source : élaborée par l'étudiante

Cette identification des liens qui existe entre les processus est importante, car ce sont des interfaces

1 de communication, qui permettent à la voix du client de traverser toute l'entreprise de processus en processus et de guider le travail. L'examen des processus de la SARL SOFREL a permis de discerner trois types de processus majeurs :

1. **Processus de réalisation (ou métier)** dont l'objectif est de satisfaire les besoins du client depuis la commande jusqu'à la livraison du produit.
2. **Processus support ou de soutien** dont l'objectif est de procurer les moyens financiers, matériels et humains nécessaires au fonctionnement des processus de l'entreprise.
3. **Processus de direction (ou de pilotage/ de management)** dont l'objectif est de formuler les orientations générales, d'élaborer la stratégie de l'entreprise, des objectifs à atteindre, de mesurer les performances de l'entreprise, de gérer la communication et mobiliser le personnel.

**Tableau N°5 : nomenclature des processus**

| N° | Désignation du processus | Typologie des processus |             |         |
|----|--------------------------|-------------------------|-------------|---------|
|    |                          | Direction               | Réalisation | Support |
| 1  | Commercial               |                         | X           |         |
| 2  | Production et montage    |                         | X           |         |
| 3  | Importation              |                         | X           |         |
| 4  | Gestion des stocks       |                         |             | X       |
| 5  | Contrôle qualité         |                         |             | X       |
| 6  | Approvisionnements       |                         |             | X       |
| 7  | Comptabilité et finance  |                         |             | X       |
| 8  | Maintenance              |                         |             | X       |
| 9  | Service après vente      |                         |             | X       |
| 10 | Gestion du personnel     |                         |             | X       |
| 11 | Direction                | X                       |             |         |

Source : élaborée par l'étudiante

Dans cette partie, nous procéderons en premier lieu à la description des trois processus de réalisation de la SARL SOFREL, en l'occurrence, le processus commercial, processus de production et de montage et processus importation. En second lieu, un processus support

---

<sup>1</sup>Selon Mougins (2004), il s'agit de « *Frontière conventionnelle entre deux systèmes ou deux unités permettant des échanges d'informations* ». Pour plus de détails, voir Mougins Y. (2004), *op.cit*, P.105.

(processus gestion des stocks) et en dernier lieu un processus de direction. Par ailleurs pour les six (06) autres processus supports, ils seront schématisés dans cette section, tandis que leurs descriptions seront dans la partie annexe de ce mémoire<sup>2</sup>.

## 1. Processus de réalisation (ou métier)

### 1.1. Processus commercial :

L'activité commerciale de la société la SARL SOFREL consiste à vendre des produits électroménagers et des produits électroniques à des distributeurs, grossistes et revendeurs. Les produits commercialisés<sup>3</sup> sont :

- **Les produits électroménagers** : les climatiseurs, les ventilateurs, machines à laver, cuisinières, lave vaisselle, réfrigérateurs, hachoirs, robots multifonctions, pétrins multifonctions, radiateurs a gaz mobile, moulins à café, micros ondes, fours électriques, fours encastrables, tables de cuisson, aspirateurs, fontaines fraîches, machines à coudre, batteurs électriques, mixeurs et mixeurs plongeants, bains d'huile, radiateurs a gaz butane, radiateurs à gaz naturel et les résistances électriques
- **Les produits électroniques et accessoires** : téléviseurs LED<sup>4</sup>, téléviseurs LCD<sup>5</sup>, téléviseurs CRT<sup>6</sup>, lecteur DVX<sup>7</sup>, les piles et les vérins.

Le processus commercial est piloté par un directeur commercial qui dirige et supervise le département commercial et les centres de distributions (centre, est et sud).

Les commandes sont réceptionnées au niveau de la direction commerciale. Les centres de distribution quant à eux, organisent le travail, mobilisent le personnel, régulent et contrôlent les flux de façon à assurer la réalisation des commandes. La direction commerciale suit et contrôle ensuite les résultats commerciaux. L'activité marketing est récente au niveau de la SARL SOFREL, néanmoins, elle est en cours de structuration.

Les activités du processus commercial sont organisées, principalement, autour de la force de vente constituée de l'ensemble du personnel qui travaille au sein des centres de distributions dont la mission est la vente des produits. Il s'agit dans notre cas, d'une force de vente sédentaire. La force de vente externe à la SARL SOFREL est composée du chef de service et des délégués commerciaux (showrooms) qui jouent un rôle important dans la vente des produits de l'entreprise. En plus de la vente proprement dite, le personnel suscité assure les activités : de prospection de nouveaux clients , de qualification des clients ( prioritaires), de

---

<sup>2</sup> Voir annexe.

<sup>3</sup> www.cobra.com.dz consulté le 04/05/2013 à 16 :09.

<sup>4</sup> Light emitting diode (TV à diode électroluminescent)

<sup>5</sup> Liquid Crystal display (TV à affichage à cristaux liquide)

<sup>6</sup> Cathode ray tube (tube à rayon cathodique)

<sup>7</sup> Digital vidéo express (vidéo digital expresse)

communication et de collecte d'informations concernant la concurrence, les besoins des clients et les tendances du marché.

Globalement l'objectif principal du processus commercial est de « maximiser les ventes ». Son rôle consiste à traiter les besoins exprimés par les clients. Les commandes sont exprimées par téléphone, fax ou par appel d'offre. Dès réception de la commande, qu'elle soit écrite ou verbale, celle-ci est enregistrée par l'administrateur des ventes sur le logiciel. Une vérification est ensuite opérée pour s'assurer que les besoins exprimés par le client sont réalisables selon les conditions définies (disponibilité des produits, ...).

La commande est, après analyse, approuvée par le chef de service commercial. La confirmation est notifiée de manière documentée mais aussi de façon verbale au client.

Concernant la confirmation de la commande, lorsque la vente est réalisée sur site, celle-ci est remise sur place au client. Une fois établi, le programme des expéditions est communiqué au magasinier concerné, au chargé des expéditions, livreurs et clients. Au moment de la livraison, le bon de livraison (BL) établi par l'administrateur des ventes est automatiquement transmis au magasinier pour préparer la marchandise à livrer, et une copie de ce bon est adressée à l'agent devant établir la facture définitive.

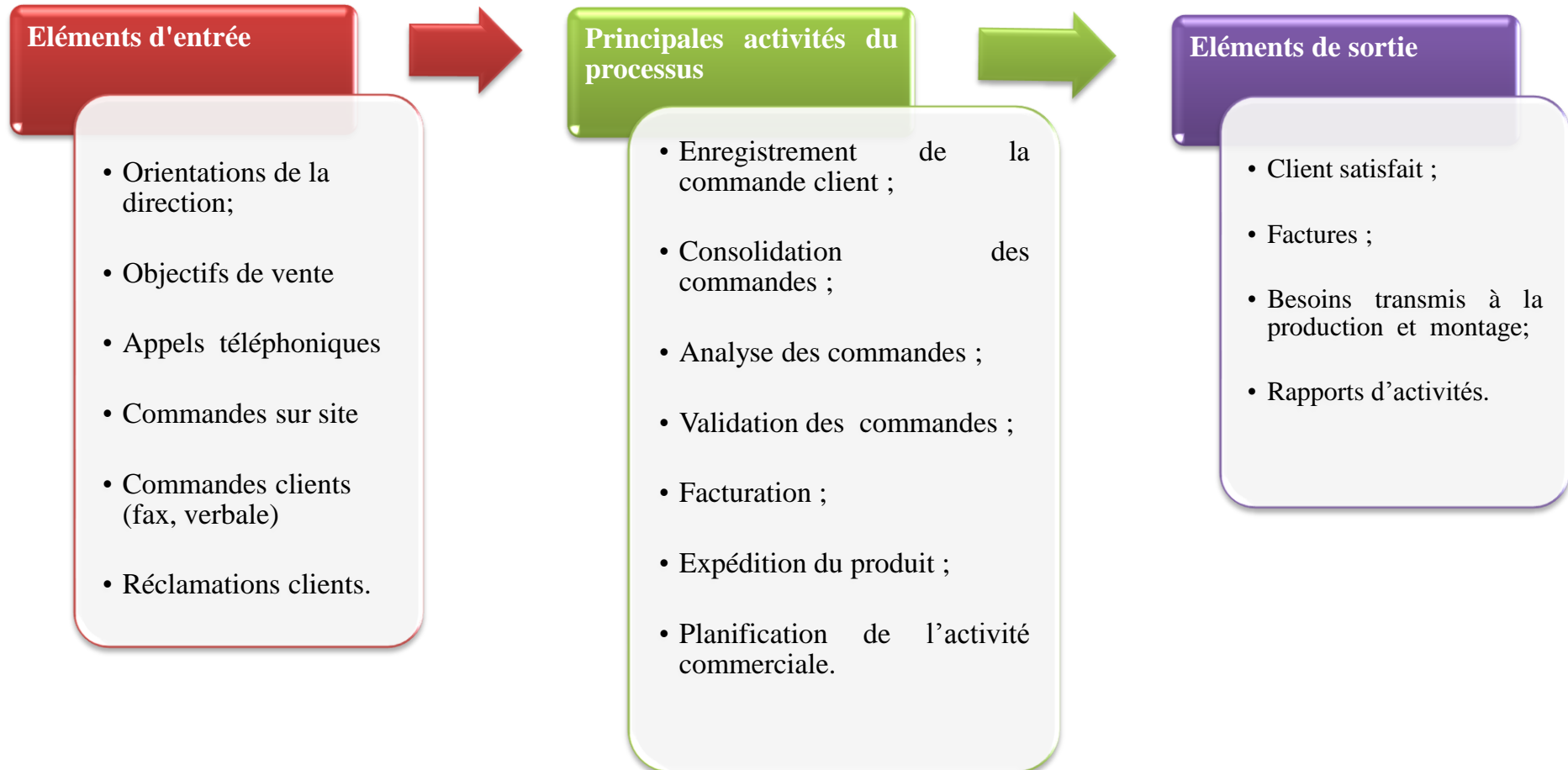
Par ailleurs, la SARL SOFREL a mis en place dans ses showrooms des registres de doléances qui font partie d'un dispositif d'écoute clients.

La planification de l'activité commerciale est assurée, par l'élaboration et la mise en œuvre du programme de visites des clients. Le suivi et la surveillance du processus se fait par :

- Les réunions mensuelles ;
- L'élaboration des rapports d'activités ;
- Le suivi de la réalisation ;

**Figure N°4 : processus commercial**

Le processus commercial de la SARL SOFREL se présente comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

## **1.2. Processus de production et de montage**

Le processus de montage est rattaché à la direction exploitation, laquelle est pilotée par un directeur d'exploitation. Les activités de production et de montage se déroulent au niveau :

- Des chaînes de montage : chaîne de montage des machines à laver, des téléviseurs et trois autres chaînes de montage de divers produits électroniques et électroménagers ;
- Atelier injection plastique ;
- Atelier polystyrène.

### **1.2.1. Planification de la production et du montage :**

La direction exploitation élabore les programmes de production des produits en plastique, du polystyrène et du montage, en tenant compte des orientations de la direction, des prévisions de la direction commerciale et des capacités de production. Ces programmes ainsi établis, sont transmis chacun en ce qui le concerne au : superviseur de production, chef d'atelier injection, chef d'atelier polystyrène, directeur commercial et responsable des approvisionnements

### **1.2.2. Préparation de la production :**

Sur la base de ces programmes, les chefs d'ateliers (injection et polystyrène) ainsi que le superviseur de production en collaboration avec le responsable de la maintenance et le chef du personnel préparent le lancement de la production. Des bons de commande des matières premières et des kits de pièces détachées sont établis puis transmis à la gestion des stocks. Le magasinier alimente les ateliers en matières premières et les chaînes de montage en kits de pièces détachées. Un bon de sortie est signé en conséquence.

### **1.2.3. Réalisation et suivi de la production :**

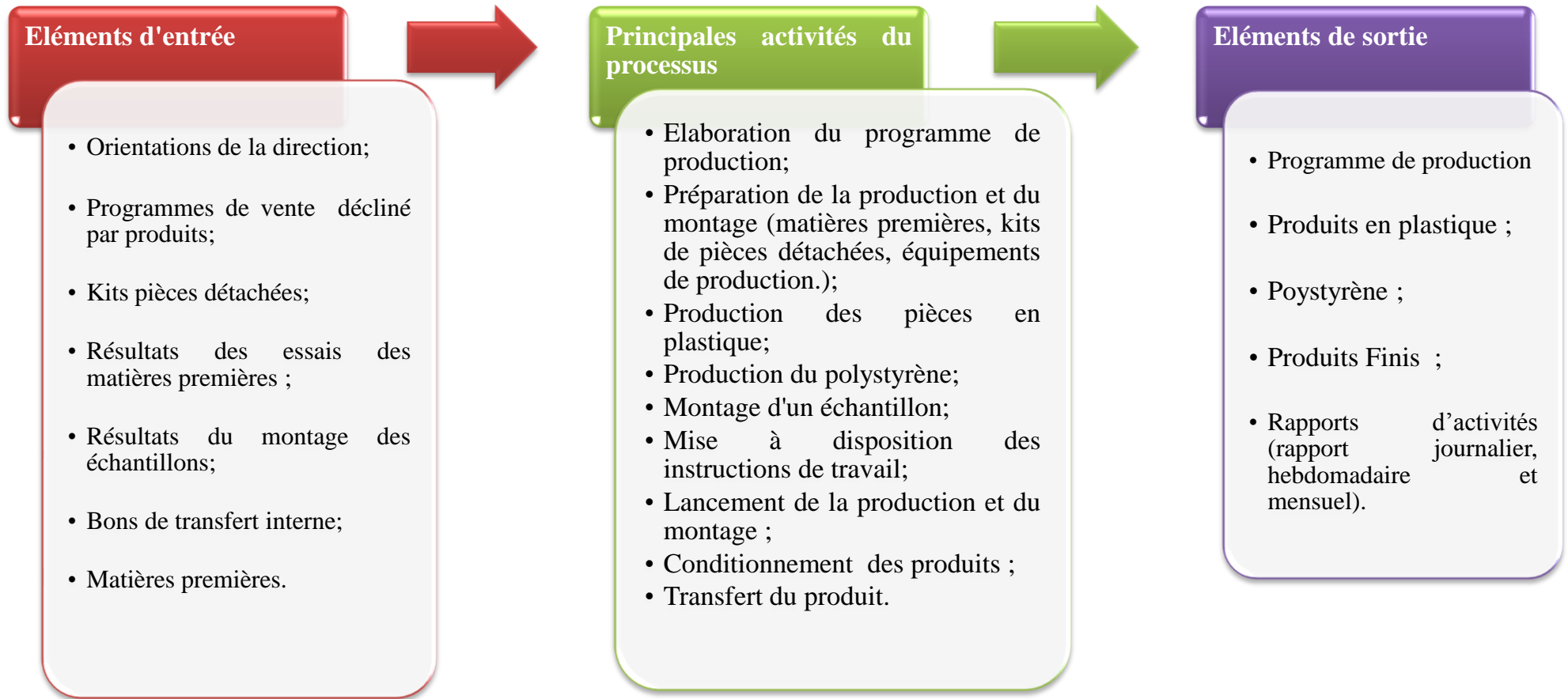
Des rapports journaliers sont renseignés par :

- Les chefs de ligne qui établissent différents documents de suivi de production qui sont ensuite contrôlés et vérifiés en fin de journée par le superviseur de production.
- Le chef d'atelier injection ;
- Le chef d'atelier polystyrène.

Tous les résultats du suivi de production (quantité produite, rebuts,...) sont saisis sur le logiciel de l'entreprise. Une copie des rapports de production est remise à la direction exploitation. A chaque acheminement des produits plastique, du polystyrène et du produit fini de la production vers les magasins, un bon de transfert est établi et signé par les responsables concernés.

**Figure N°5 : processus de production et de montage**

Le processus de production et de montage se présente comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

### **1.3. Processus importation**

Le processus importation est piloté par le directeur des importations. Il est considéré comme un processus critique car il conditionne la disponibilité et la qualité des produits finis.

#### **1.3.1. Planification et expression du besoin d'importation**

Les besoins de l'importation découlent des programmes de la direction commerciale, du lancement des nouveaux produits, des besoins des structures de l'entreprise et des demandes ponctuelles. En outre, l'importation d'un investissement ne peut être ordonnée que par les directeurs des structures et visée par la direction.

Dès approbation des différents besoins par différentes structures de la SARL SOFREL, ils sont recueillis et consolidés par famille de produits, et par portefeuille fournisseur.

#### **1.3.2. Prospection**

Sur la base des prévisions des commandes arrêtées, les chargés des importations chacun en ce qui le concerne, commencent la prospection et sélectionnent certains fournisseurs selon le type d'achat et l'établissent des demandes d'offres. Le choix du /ou des fournisseurs découle de la comparaison des offres avec comme critères d'évaluations (Rapport qualité/prix, délais, paiement, garantie, etc.), la priorité est donnée aux fournisseurs habituels.

#### **1.3.3. Négociation et confirmation de la commande :**

Après consultation de l'ensemble des offres (pro forma, modalités de paiement et délais) qui doivent inclure toutes les spécifications exigées, le directeur des importations et/ou le directeur adjoint des importations confirment la commande.

#### **1.3.4. Contrôle et suivi de la Commande :**

Le chargé des importations chacun en ce qui le concerne examine régulièrement l'ensemble des commandes en cours et effectue les relances nécessaires. Dans le cas où une action particulière énergique s'avère nécessaire, il informe le directeur adjoint chargé des importations. A noter que les achats à l'importation donnent lieu à un suivi particulier. Une fois la commande est en expédition, le chargé des importations concerné par le dossier objet de la commande reçoit une confirmation d'embarquement qui regroupe les informations suivantes :

- Nom de la compagnie maritime.

- Numéro du BL1 et / ou le nom du navire.

Le dossier est transmis ensuite au chargé du suivi des opérations de dédouanement.

#### **1.3.5. Opération de dédouanement :**

Le nombre des opérations à l'importation étant important, l'appel à la sous-traitance extérieure est nécessaire pour les opérations de transit.

Un contact permanent entre le chargé du suivi de dédouanement et le transitaire est nécessaire pour mener à bien ces démarches.

#### **1.3.6. Réception de la marchandise :**

Au terme des délais de livraison et après confirmation du transitaire, un avis d'arrivée est transmis par la direction des importations aux structures concernées (la direction exploitation et la direction commerciale).

La réception n'est prononcée par les magasiniers qu'après contrôle quantitatif de la marchandise.

#### **1.3.7. Clôture du dossier**

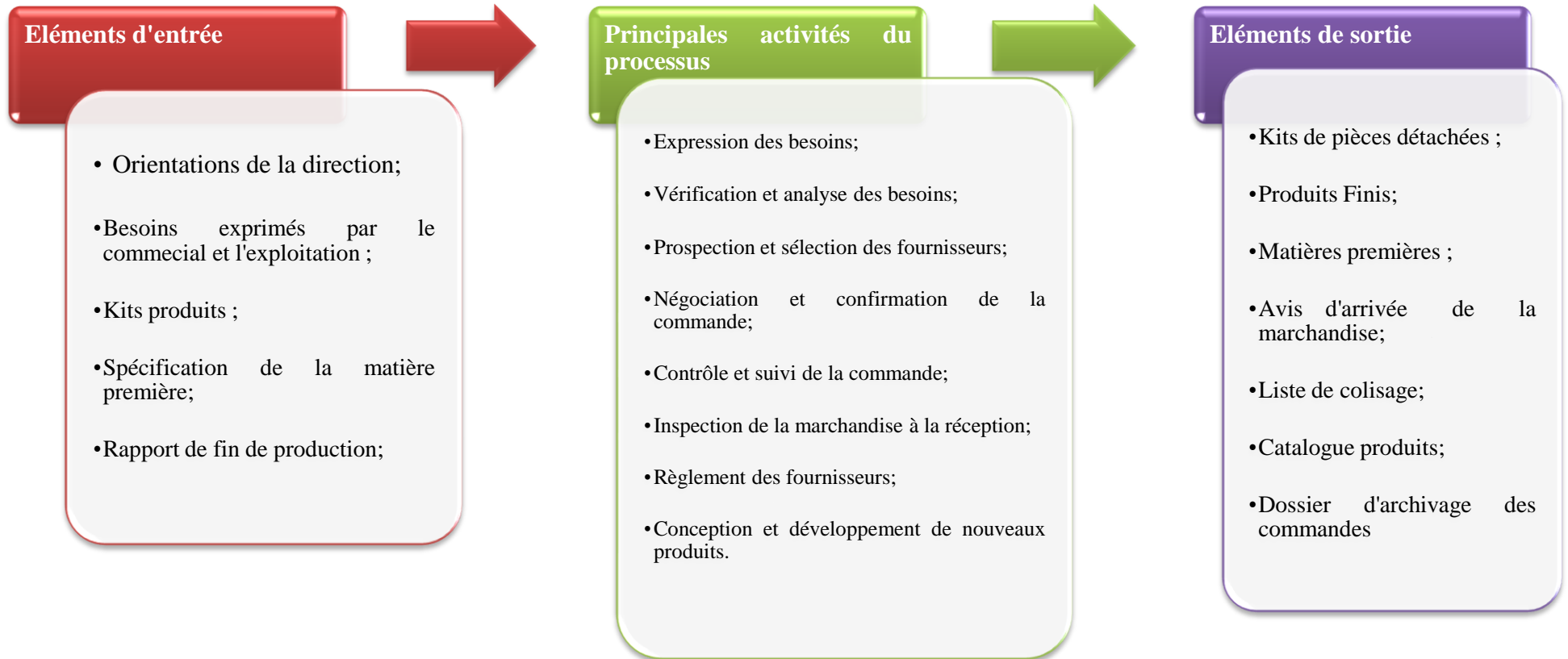
La clôture d'un dossier des importations s'effectue en deux phases différentes :

- **Phase régularisation financière** : des justificatifs de paiement sont transmis au service comptabilité et finance, pour procéder au règlement du fournisseur au moment opportun, selon les modalités convenues avec le fournisseur.
- **Phase classement des documents** : le classement par dossier est tenu dans des boîtes d'archives au niveau de la direction des importations et sur support électronique.

Le processus importation prend en charge également la conception et le développement des nouveaux produits. Les schémas réalisés sont validés par la direction, qui valide également les prototypes réalisés en externe.

**Figure N°6 : processus importation**

Le processus importation se déroule comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

## **2. Processus support ou de soutien :**

Les processus support de la SARL SOFREL sont les suivants :

- Processus gestion des stocks
- Processus contrôle qualité
- Processus approvisionnement
- Processus comptabilité et finance
- Processus maintenance
- Processus service après vente
- Processus gestion du personnel

### **2.1. Processus gestion des stocks :**

Les stocks des matières premières, kits pièces détachées, produits en plastique, le polystyrène, pièces de rechange et fournitures disponibles dans l'entreprise sont pilotés par le responsable de la gestion des stocks

#### **2.1.1. Réception et saisie des entrées:**

Les magasiniers s'assurent et veillent à la disponibilité des moyens de manutention pour le déchargement des matières premières, kits pièces détachées, produits en plastique, le polystyrène, consommables, fournitures et pièces de rechange. Ils procèdent au comptage quantitatif. Ils établissent le bon de réception manuel et le transmettent pour saisie informatique, a contrario, le magasinier pièces de rechange assure lui-même la saisie informatique sur le logiciel. Toutes les entrées de quelque nature que ce soit sont saisies sur la fiche de stocks.

#### **2.1.2. Saisie des sorties :**

Les magasiniers comme pour les entrées, enregistrent toutes les sorties sur les fiches de stocks. Ces enregistrements s'opèrent au fur et à mesure que les sorties se réalisent. Par contre, la saisie informatique des sorties obéit au même principe que la saisie des entrées.

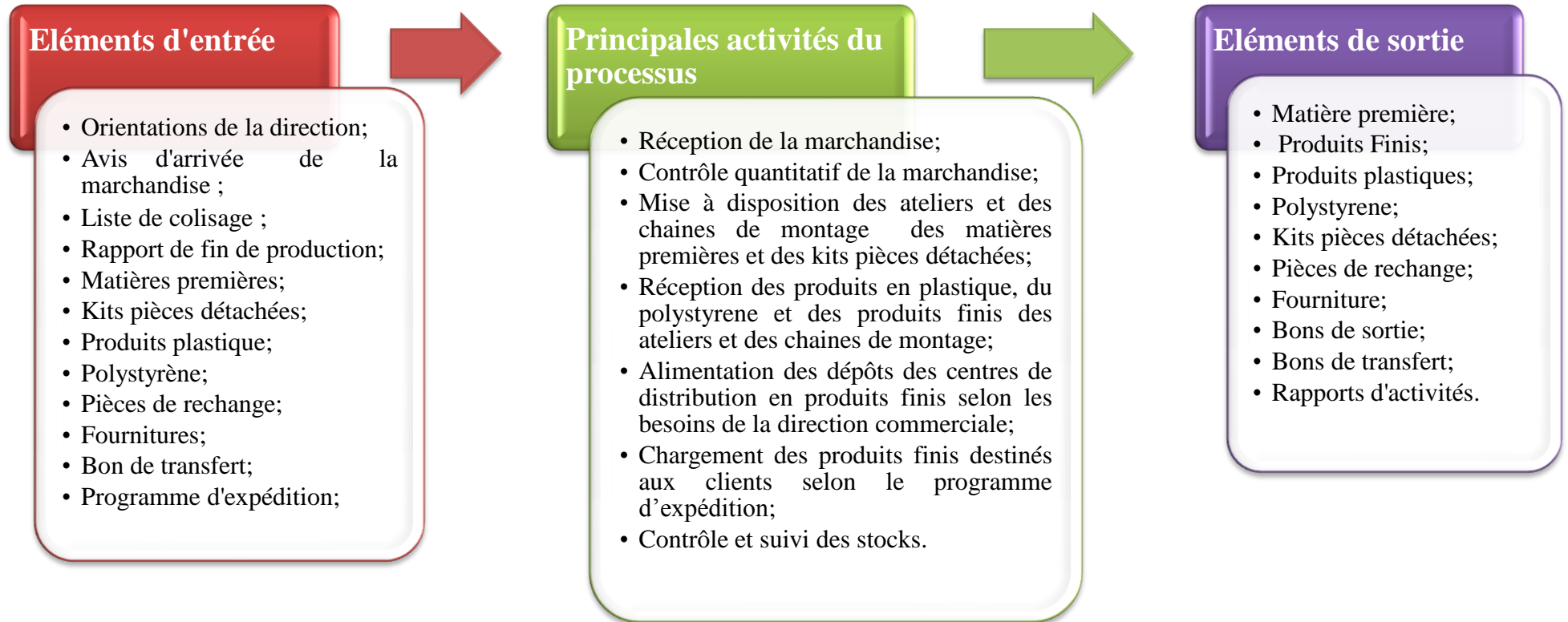
En effet, la fiche de stock quelle soit manuelle ou informatique demeure essentielle pour le suivi des stocks.

#### **2.1.3. Suivi et contrôle des stocks :**

Un suivi régulier des stocks est assuré par le responsable de gestion des stocks, lequel dresse quotidiennement, hebdomadairement et mensuellement un rapport d'activité. Des contrôles inopinés sont effectués par la direction. Il n'en demeure pas moins que la prise d'inventaire physique des stocks est le dernier maillon de la chaîne d'un bon suivi et d'une bonne gestion des stocks.

**Figure N°7 : processus gestion des stocks**

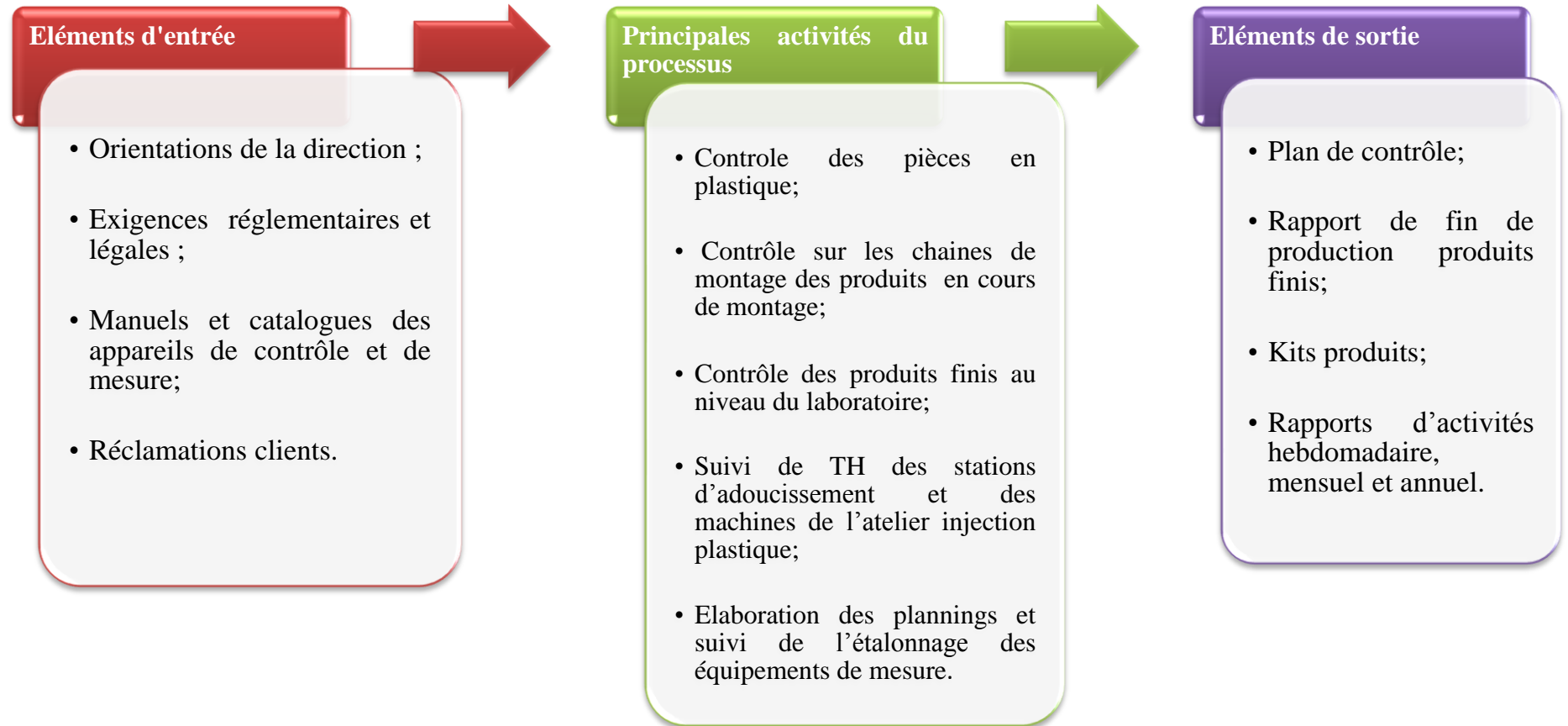
Le processus gestion des stocks est schématisé comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

**Figure N°8 : processus contrôle qualité**

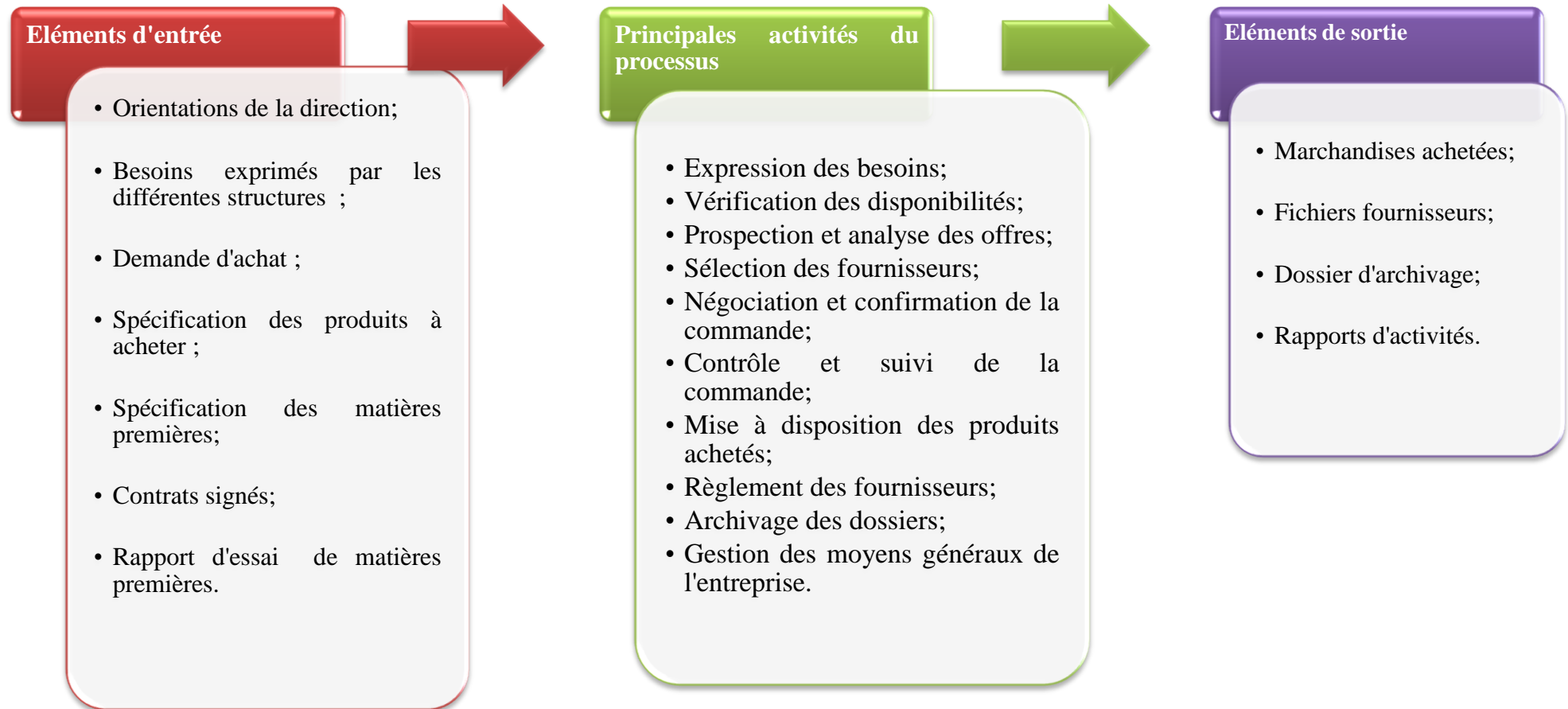
Le processus contrôle qualité se présente comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

**Figure N°9 : processus approvisionnement**

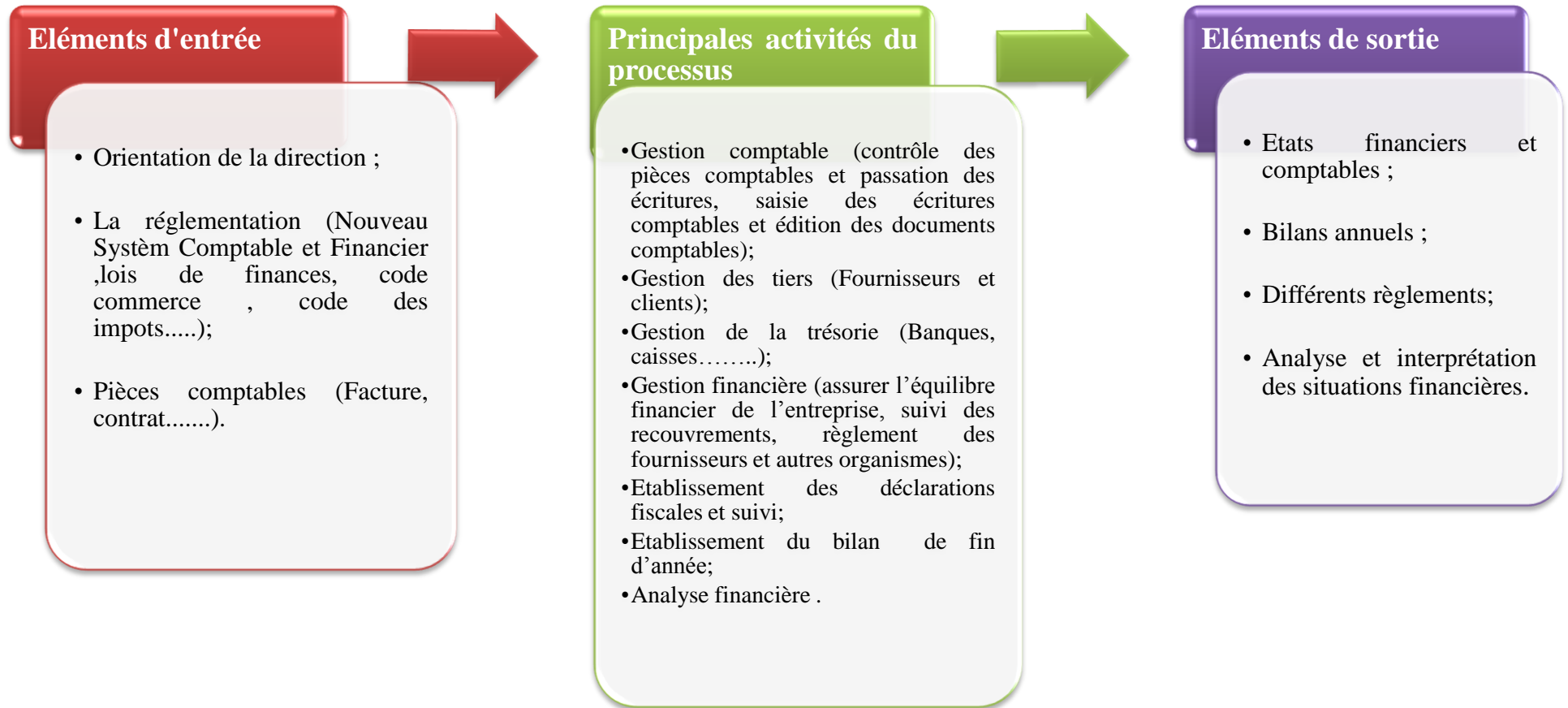
Le processus approvisionnement se déroule comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

**Figure N°10: processus comptabilité et finance**

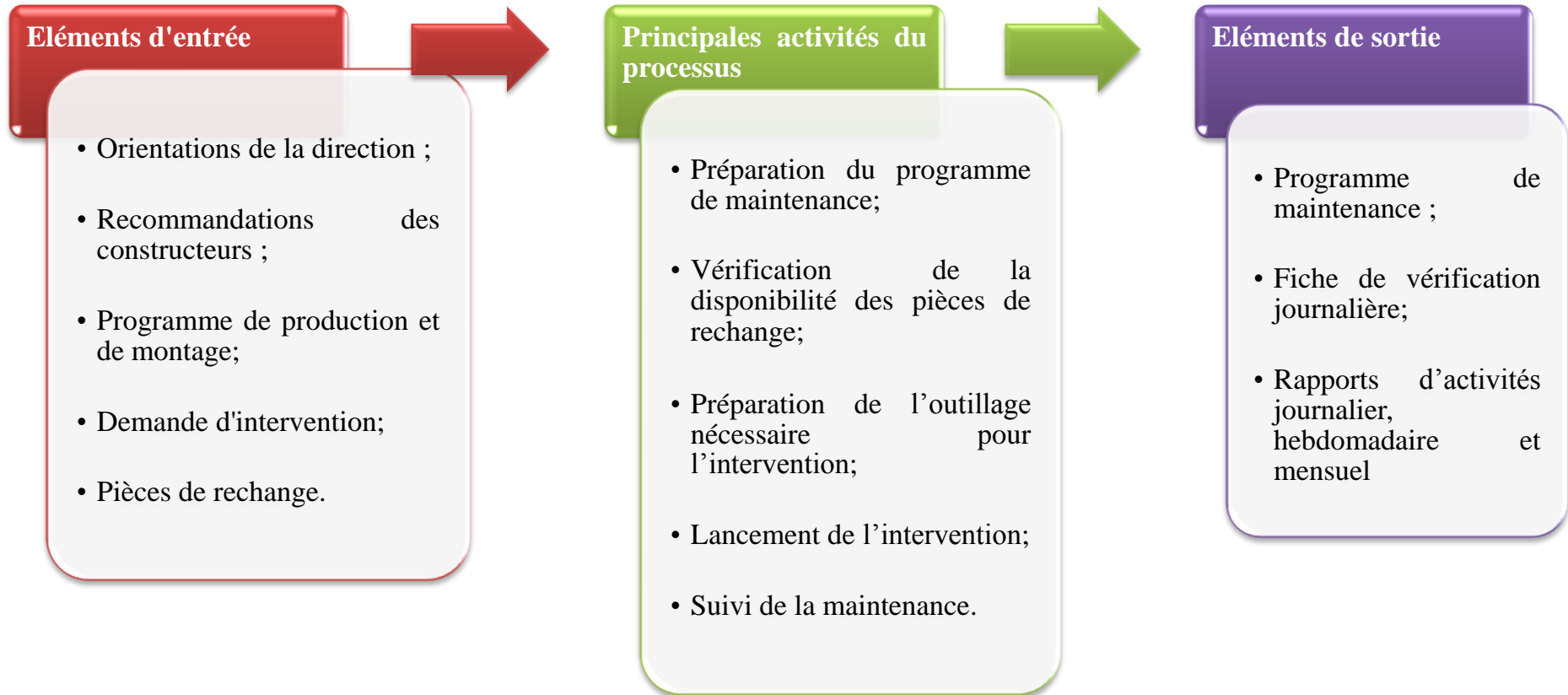
Le processus comptabilité et finance se déroule comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

**Figure N°11: processus maintenance**

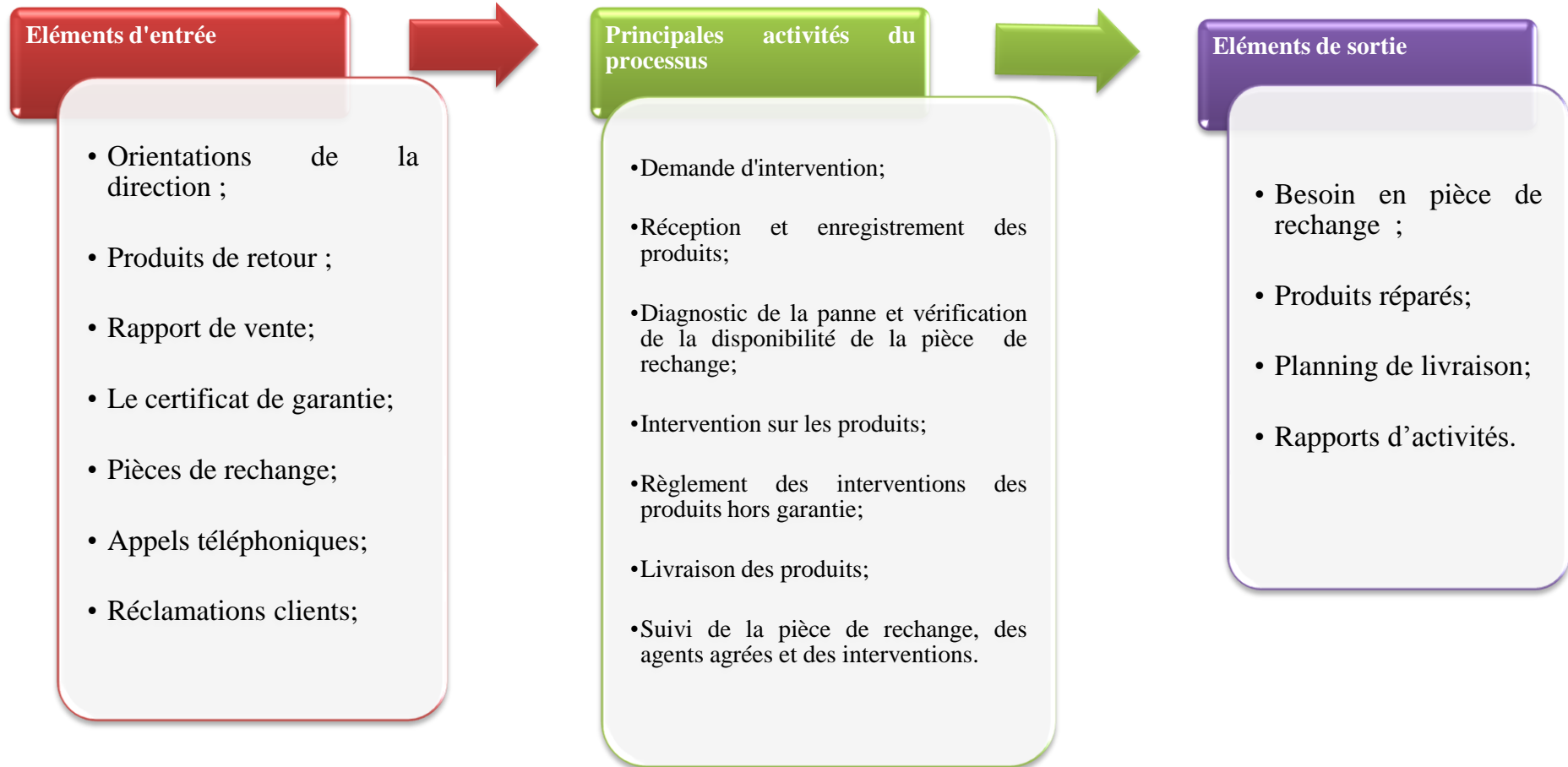
Le processus maintenance se présente comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

**Figure N°12: processus service après vente**

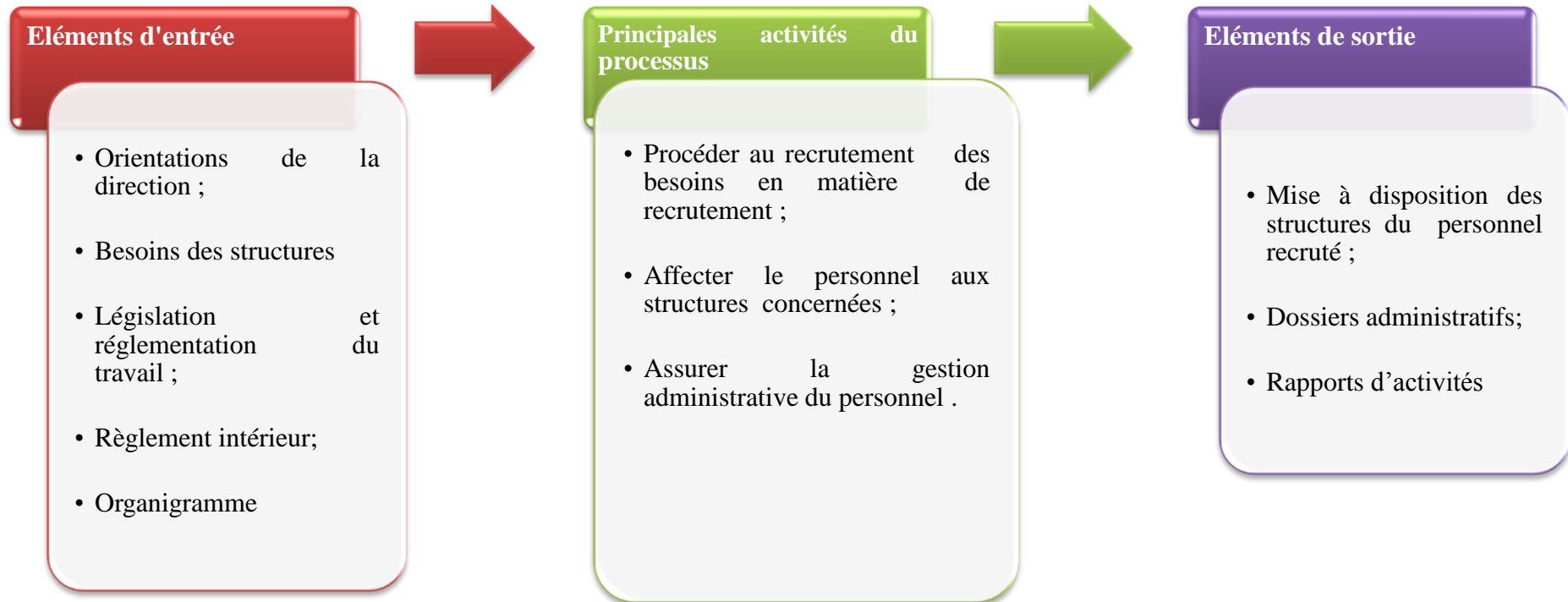
Le processus service après vente se déroule comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

**Figure N°13: processus gestion du personnel**

Le processus gestion du personnel se schématise comme suit :



*Source : élaborée par l'étudiante*

### **3. Processus de direction (ou de pilotage/ de management)**

Les processus managériaux de la SARL SOFREL peuvent être synthétisés en un seul processus de direction qui est nécessaire (incontournable), mais non suffisant pour le bon fonctionnement de ses activités. Il regroupe :

- l'orientation et la planification à moyen terme ;
- l'acquisition et la mise en œuvre des ressources humaines et techniques ;
- l'évaluation et le contrôle des activités de l'entreprise ;
- les dispositifs de communication.

Les entretiens menés avec les dirigeants de la SARL SOFREL et en particulier le gérant, ont montré que ces derniers ont une « vision » du futur et du devenir de leur entreprise et ont arrêté, avec la collaboration des principaux responsables, un certain nombre de priorités et d'orientations de développement.

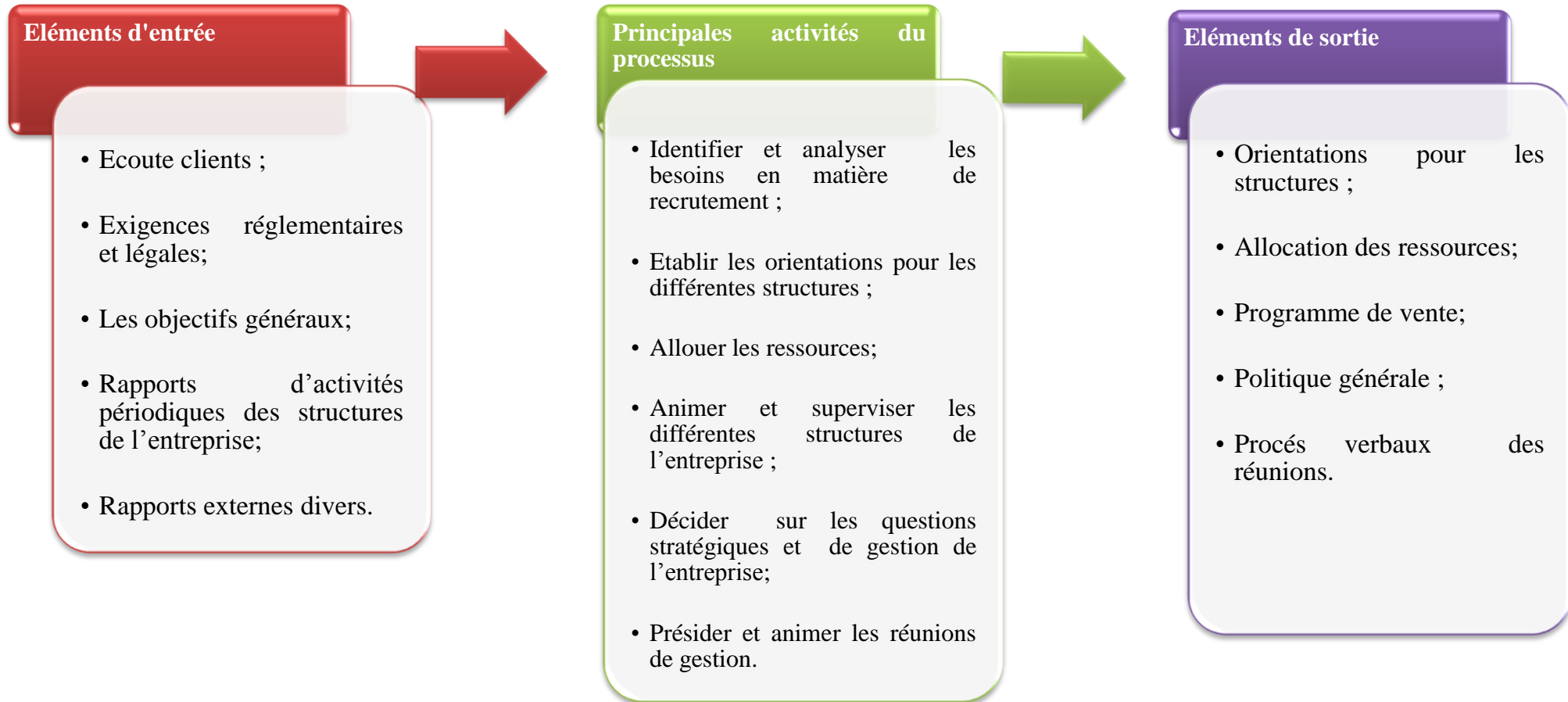
Afin d'assurer le pilotage et l'amélioration des processus, les responsables de la SARL SOFREL élaborent des rapports d'activités périodiques. Ces rapports portent essentiellement sur les activités de production, de montage, dépenses, gestion des stocks, approvisionnement, contrôle qualité, maintenance et service après vente.

L'état des lieux concernant le volet communication fait ressortir les points forts suivants :

- La volonté exprimée par la direction, à impliquer davantage les acteurs de l'entreprise, dans le but d'assurer la communication entre eux et de favoriser le retour d'information ;
- Des réunions sont déclenchées au moment opportun pour le suivi et la coordination des activités ;
- L'affichage des diverses notes d'information et de décisions ;
- La communication directe avec les responsables de structures concernant les problèmes spécifiques de chaque structure.

**Figure N°14 : processus de direction**

Le processus de direction peut être schématisé comme suit :



Source : élaborée par l'étudiante

## 2.2. Définition des interfaces

Les interfaces sont des points de contact entre deux processus. Chaque processus est déclenché par des « éléments d'entrée » qui sont précisés lors de la description des processus. Ils font référence aux notions d'échanges d'informations, de communications, de kits de pièces détachées, de compétences, de matières premières....., qui illustrent l'interdépendance entre les processus de la SARL SOFREL.

**Tableau N°6 : identification des interfaces des processus de réalisation**

|                                 | Interfaces amont   | Désignation du processus     | Interfaces aval   |
|---------------------------------|--|------------------------------|---|
| <b>Processus de réalisation</b> | La direction, les clients, importation, montage et production, service après vente, gestion des stocks, approvisionnement, comptabilité et finance, maintenance et gestion du personnel. | <b>Commercial</b>            | Les clients, la direction, comptabilité et finance  |
|                                 | La direction, importation, gestion des stocks, approvisionnement, service après vente, maintenance et gestion du personnel.  | <b>Production et montage</b> | La direction, commercial, gestion des stocks, importation et le contrôle qualité              |
|                                 | La direction, gestion des stocks, maintenance, approvisionnement, production et montage, service après vente, comptabilité et finance et gestion du personnel.                           | <b>Importation</b>           | La direction, commercial, production et montage, service après vente, comptabilité et finance |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°7 : identification des interfaces des processus de direction**

|                     | Interfaces amont                         | Désignation du processus | Interfaces aval  |
|---------------------|--|--------------------------|--|
| <b>Processus de</b> | Ecoute clients, les parties intéressées. | <b>Direction</b>         | Les clients, commercial, importation, montage et production, service après vente, gestion des stocks, approvisionnement, maintenance, contrôle qualité, comptabilité et finance et gestion du personnel. |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°8 : identification des interfaces des processus support**

|                          | <b>Interfaces amont</b>  | <b>Désignation du processus</b> | <b>Interfaces aval</b>  |
|--------------------------|--|---------------------------------|---|
| <b>Processus support</b> | La direction, approvisionnement, production et montage, maintenance, importation, comptabilité et finance, gestion du personnel.                                 | <b>Gestion des stocks</b>       | La direction, production et montage, service après vente, commercial, comptabilité et finance |
|                          | La direction, approvisionnement, production et montage, importation, maintenance, service après vente et gestion du personnel.                                   | <b>Contrôle qualité</b>         | La direction, production et montage et service après vente                                    |
|                          | Toutes les structures de l'entreprise  | <b>Approvisionnements</b>       | La direction, gestion des stocks et comptabilité et finance                                   |
|                          | Institutions financières, administration fiscale et toutes les structures de l'entreprise.   | <b>comptabilité et finance</b>  | Institutions financières, administration fiscale et toutes les structures de l'entreprise.    |
|                          | Toutes les structures de l'entreprise  | <b>Maintenance</b>              | Toutes les structures de l'entreprise   |
|                          | Le client, la direction, importation, montage et production, approvisionnement, gestion des stocks, commercial, comptabilité et finance et gestion du personnel. | <b>Service après vente</b>      | Le client, la direction, importation, commercial, comptabilité et finance.                    |
|                          | Toutes les structures de l'entreprise  | <b>Gestion du personnel</b>     | Toutes les structures de l'entreprise.  |

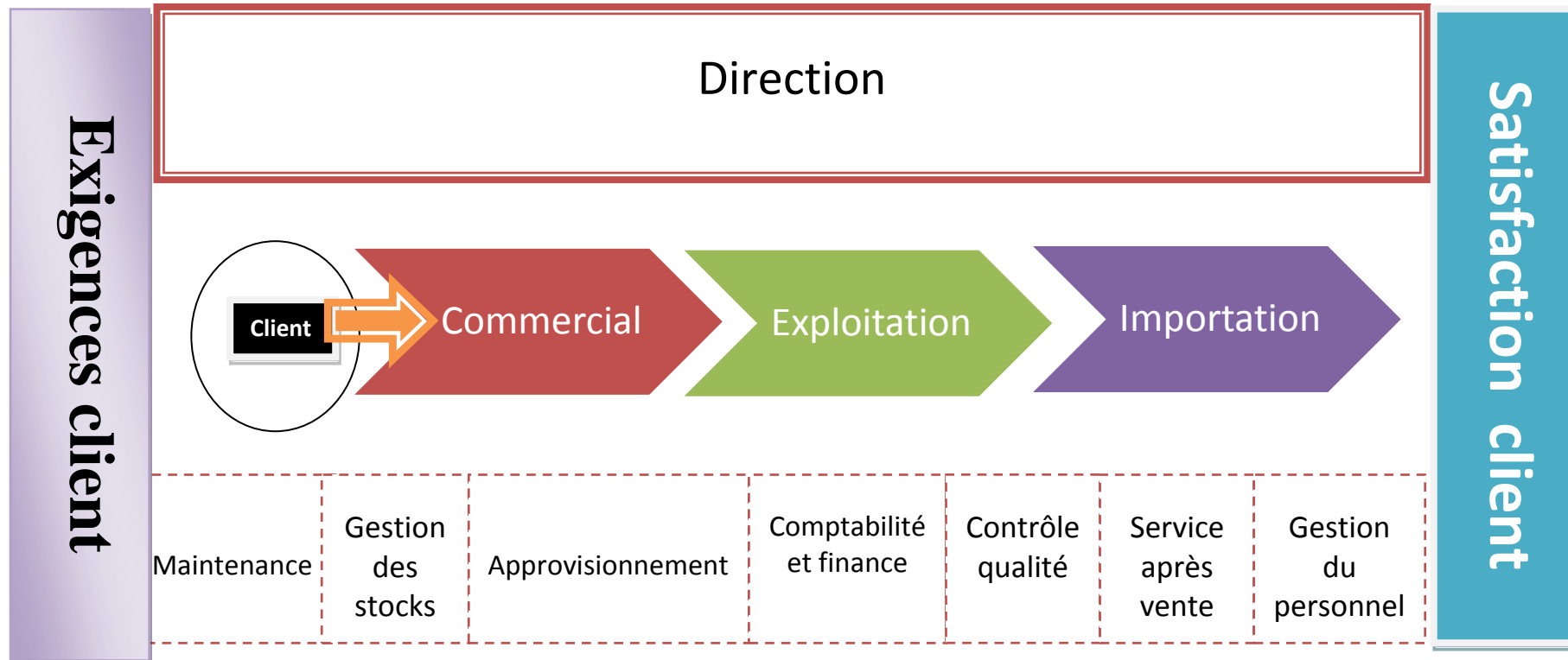
*Source : élaboré par l'étudiante*

In fine, L'élaboration de la cartographie (niveau 2) de la SARL SOFREL à pour intérêt de pouvoir « zoomer » autant que nécessaire sur les processus et les activités qui les composent<sup>1</sup> et de préciser les interactions entre chaque processus identifié.

La figure n°14 schématise la cartographie de l'entreprise qui reprend les différents processus de l'entreprise par type de propriété.

<sup>1</sup><http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/rediger-les-fiches-de-description-des-processus-0463/>.

Figure N°15 : cartographie (niveau 2) de la SARL SOFREL



Source : élaborée par l'étudiante

Dans ce chapitre, nous avons étudié l'environnement concurrentiel de l'entreprise étudiée à partir, d'une part, de l'analyse de son macro-environnement, où nous avons utilisé le modèle de PESTEL, et d'autre part, en analysant son secteur à travers l'analyse concurrentielle de PORTER, pour déduire que la SARL SOFREL évolue dans un secteur très concurrentiel.

De plus, nous avons mené un état des lieux qui nous a permis de conclure que la SARL SOFREL, adopte l'approche processus pour organiser son fonctionnement, mais néanmoins, cette approche n'est pas formalisée. Pour cela nous avons cartographié les processus (identifier et décrire les processus et leurs interfaces).

À terme de ce chapitre, l'ensemble des processus de l'entreprise sont formalisés, cette formalisation n'est pas un objectif en soi car la finalité est d'inscrire l'entreprise dans un processus d'amélioration continue de la performance, pour cela il est nécessaire d'analyser l'ensemble des processus de l'entreprise pour détecter les forces et les faiblesses de notre système et proposer quelques axes d'amélioration.

**CHAPITRE 03**

**MAITRISE ET OPTIMISATION DES  
PROCESSUS DE LA SARL SOFREL**

Afin de maîtriser le fonctionnement des processus, il est impératif de vérifier les conditions de fonctionnements des processus, tout en mesurant d'une part les écarts qui existent par rapport aux bonnes pratiques de gestion<sup>1</sup> et d'autre part les écarts par rapport aux objectifs déterminés pour chaque processus. Cette manière de faire à pour objectif de déceler les insuffisances, de réagir en vue d'améliorer son fonctionnement et sa performance.

A cet effet, ce chapitre aborde la maîtrise et l'optimisation des processus. Il se subdivise en deux sections. La première aborde l'analyse et l'évaluation des processus, la seconde traite dans son premier paragraphe la démarche adoptée pour optimiser les processus de la SARL SOFREL. Le deuxième paragraphe explicite la mise en œuvre des processus optimisés

## **SECTION 1 : MAITRISE DES PROCESSUS**

### **1. 1. Analyse des processus**

Cette étape, nous permettra après avoir cartographié les processus, de faire une analyse qui exposera les points forts qui illustrent les atouts ainsi que les points faibles de chaque processus, afin de mettre en œuvre des actions d'amélioration nécessaires. Nous entamerons notre analyse par le processus de réalisation.

---

<sup>1</sup>Hassen-Bey M. (2006) « Entreprise algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique », Thala Éditions.

### 1.1.1. Processus commercial

**Tableau N° 9 : les points forts et faibles du processus commercial**

| Les points forts  | Les points faibles   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne image de l'entreprise auprès des clients, ce qui constitue un atout essentiel pour préserver ses parts de marché ;</li> <li>- Produits de bonne qualité et gamme variée ;</li> <li>- Volonté affichée par la direction de vouloir satisfaire les clients et d'améliorer le respect des commandes clients et les délais de livraison</li> <li>- La direction commerciale est consciente de la nécessité d'un plan d'amélioration et ouverte aux changements ;</li> <li>- Lancement récent de nouveaux produits (machines à coudre, hachoirs,...) pouvant constituer une opportunité de gain de nouvelles parts de marché ;</li> <li>- Les exigences relatives aux produits sous forme documentée (fiches techniques des produits) sont disponibles au niveau des structures commerciales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de formalisation des principales procédures liées au processus ;</li> <li>- La commande verbale du client n'est pas confirmée par l'entreprise sous forme documentée avant d'être acceptée ;</li> <li>- L'efficacité des activités ne sont pas mesurée ;</li> <li>- Les réclamations formulées par les clients ne sont pas formalisées ;</li> <li>- Les résultats du traitement des réclamations clients ne font pas l'objet d'une analyse et d'une synthèse pour améliorer la satisfaction des clients ;</li> <li>- Absence d'enquêtes formelles sur la demande et sur la concurrence ;</li> <li>- Remontée insuffisantes d'informations sur le marché ;</li> <li>- Structure marketing actuellement à l'état embryonnaire.</li> </ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

Nous constatons que les expériences acquises dans le cadre des relations avec les clients ne sont pas capitalisées, ne sont pas analysées pour en tirer les conclusions et améliorer la relation client. Pour cela, il est recommandé de :

- Fixer des objectifs à la force de vente et en assurer le suivi ;
- Renforcer le dispositif écoute client et analyser les données relatives aux réclamations clients et améliorer le service rendu à ces derniers ;
- Développer la fonction marketing de l'entreprise en mobilisant des compétences adaptées, en la dotant de moyens nécessaires pour la prospection, la communication et l'élaboration d'un argumentaire commercial.

### 1.1.2. Processus de production et montage

Tableau N° 10 : les points forts et faibles du processus de production et montage

| Les points forts  | Les points faibles   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- La planification de la production est établie sur la base des programmes de vente et donne lieu à l'établissement des programmes de production et de montage déclinés par produit, par machine et par atelier et chaîne de montage ;</li><li>- Existence des spécifications techniques des produits ;</li><li>- Les processus de montage sont formalisés ;</li><li>- L'efficacité des activités du processus est mesurée;</li><li>- Collaboration entre la production, le montage et le laboratoire contrôle qualité.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Les procédures et modes opératoires qui existent au niveau des ateliers et des chaînes de montage ne sont pas formalisés;</li><li>- L'identification des produits non-conformes n'est pas assurée (produits 2ème choix stockés dans les ateliers de production et de montage sans aucune identification). Ceci peut entraîner la livraison de produits non-conformes par inattention ;</li><li>- Le personnel de production ne porte pas les équipements de protection individuels mis à leur disposition ;</li><li>- Equipements peu automatisés au niveau des chaînes de montage ;</li><li>- Absence de proposition d'amélioration des méthodes de production de la part de l'encadrement de la structure ;</li><li>- Taux d'encadrement faible au niveau des ateliers de montage.</li></ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

Il est à souligner le manque d'analyse au niveau du processus de production et de montage, dû essentiellement au taux d'encadrement faible et à la non transmission systématique des retours d'informations concernant les produits. À cet effet, il est nécessaire de :

- Renforcer les équipes de production et de montage par le recrutement des compétences spécialisées dans le domaine ;
- Organiser la réception systématique des synthèses des réparations effectuées par le service après vente et des synthèses des réclamations clients.
- Assurer l'étiquetage des produits non-conformes.

### 1.1.3. Processus importation

Tableau N° 11 : les points forts et faibles du processus importation

| Les points forts  | Les points faibles   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Un manuel de procédures des activités du processus est formalisé et mis en œuvre;</li><li>- Les données d'importation sont toutes disponibles (caractéristiques des produits à importés) ;</li><li>- Les produits importés sont tous soumis à des inspections à la réception.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Le processus des importations ne fait pas l'objet d'une planification ;</li><li>- Le fichier fournisseur n'est pas formalisé ;</li><li>- L'évaluation et la réévaluation des fournisseurs ne sont pas effectuées ;</li><li>- L'efficacité des activités n'est pas mesurée.</li></ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

À l'heure actuelle, la structure marketing n'est pas suffisamment apte à orienter la conception et le développement de nouveaux produits, cette activité est prise en charge par la direction des importations. Dans ce domaine, il n'existe pas de document précisant les différentes étapes de la conception et du développement. Les responsabilités concernant ce domaine ne sont pas déterminées et les données d'entrée et de sortie ne sont pas formalisées. Par ailleurs, le pilote du processus d'importation doit planifier son activité pour mesurer l'efficacité de ses actions.

### 1.2. Processus supports

La totalité des processus supports ont en commun les points faibles suivants :

- Absence de formalisation des procédures et modes opératoires liés aux processus ;
- L'efficacité des activités n'est pas mesurée, à l'exception des processus : contrôle qualité, gestion du personnel et service après vente.
- Absence de culture de planification, à l'exception des processus : contrôle qualité et maintenance.

### 1.2.1. Processus gestion des stocks

**Tableau n° 12 : les points forts et faibles du processus gestion des stocks**

| Les points forts   | Les points faibles   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Fiabilité dans les réceptions des produits importés et locaux ;</li><li>- Alimentation des chaînes de montage et des ateliers de production en Kits de pièces détachés et en matières premières dans les délais,</li><li>- Traçabilité de l'ensemble des actes de gestion de la structure.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Les produits stockés ne sont pas identifiés correctement par produit au niveau des magasins pièces détachés et matières premières;</li><li>- Absence de préconisation des produits consommables locaux ;</li><li>- Le stock informatique n'est pas mis à jours méthodiquement.</li></ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

- Le fonctionnement du processus gestion des stocks semble être maîtrisé, néanmoins une confirmation de ce constat est indispensable. La meilleure manière de le faire, c'est d'analyser et de mesurer sa performance à travers des indicateurs qui traduiront son efficacité.

### 1.2.2. Processus contrôle qualité

**Tableau n° 13 : les points forts et faibles du processus contrôle qualité**

| Les points forts   | Les points faibles   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- L'appareillage existant au niveau du laboratoire est maîtrisé en terme de vérification et d'étalonnage ce qui confirme la fiabilité des résultats de contrôle et apporte la preuve de la conformité du produit fabriqué et/ou monté par rapport aux exigences spécifiées;</li><li>- Un plan de contrôle est formalisé mais non tenu à jours ;</li><li>- Réactivité importante vis-à-vis des non conformités prélevées.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Absence de méthodologie d'échantillonnage ;</li><li>- Le planning de contrôle n'est pas formalisé.</li></ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

- Évaluer le processus contrôle qualité uniquement à travers la mesure du taux de non-conformité des produits prélevés au niveau des chaînes de montage et des ateliers est insuffisant. Pour cela, il est recommandé, d'insérer un second objectif et d'élargir le contrôle en intégrant la vérification des produits finis importés et des matières premières à la réception.

### 1.2.3. Processus approvisionnements

**Tableau N° 14: les points forts et faibles du processus approvisionnements**

| Les points forts   | Les points faibles   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fichier fournisseur est formalisé mais non tenu à jours ;</li> <li>- Facilité à trouver les sources d'achats.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation et la réévaluation des fournisseurs ne sont pas effectuées.</li> </ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

- Il est recommandé de définir les critères d'évaluation des fournisseurs par rapport à leurs aptitudes à fournir des produits conformes aux exigences définies et de procéder à l'évaluation des fournisseurs et à la mise à jour du fichier fournisseurs.

### 1.2.4. Processus comptabilité et finance

**Tableau N° 15 : les points forts et faibles du processus comptabilité et finance**

| Les points forts  | Les points faibles   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des échéances de paiement ;</li> <li>- Respect de la réglementation ;</li> <li>- Absence de comptabilité analytique et matière.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de plan annuel</li> <li>- Inexistence du budget prévisionnel et par voie de conséquence le budget consolidé.</li> </ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

- Nous constatons l'absence de l'activité planification, dont nous recommandons fortement sa mise en place à travers la planification des plans annuels et à travers la mise en œuvre d'une procédure budget.

### 1.2.5. Processus maintenance

**Tableau N° 16 : les points forts et faibles du processus maintenance**

| Les points forts  | Les points faibles  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- La planification de la maintenance préventive est établie sur la base des manuels et des recommandations des fournisseurs des équipements;</li><li>- Les installations stratégiques sont régulièrement suivies.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Absence d'une préconisation de pièce de rechange pour les équipements de montage et de production ;</li><li>- Les délais d'intervention sont lents.</li></ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

- Il est nécessaire de mesurer l'efficacité de ce processus afin d'arrêter les axes d'amélioration, notamment à travers des objectifs qui ont traits à la maintenance préventive et/ou curative. De plus, il est nécessaire d'intégrer l'état de consommation des pièces de rechange dans les éléments d'entrées du processus.
- Il convient d'intégrer comme activité le suivi de la sous traitance dans le processus.

### 1.2.6. Processus service après vente

**Tableau N° 17: les points forts et faibles du processus service après vente**

| Les points forts  | Les points faibles   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Disponibilité de l'information à travers des rapports d'activités périodiques ;</li><li>- La structure service après vente est consciente de la nécessité d'un plan d'amélioration et ouverte aux changements ;</li><li>- L'implantation du réseau à travers le territoire.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Absence de politique de suivi des agents agréés,</li><li>- Absence totale de préconisation de pièce de rechange pour la réparation ;</li><li>- Absence de feedback concernant les anomalies constatées sur les produits de l'entreprise.</li></ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

Il est recommandé d'organiser les activités du processus service après vente à partir d'une planification des interventions, analyser les réclamations clients en vue de déterminer les axes d'amélioration et produire des synthèses de réparation par gamme de produit et la transmettre à qui de droit.

### 1.2.7. Processus gestion du personnel

**Tableau N° 18 : les points forts et faibles du processus gestion du personnel**

| Les points forts   | Les points faibles  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Environnement de travail assez bon.</li><li>- Connaissance de la réglementation.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Absence d'une gestion prévisionnelle des emplois ;</li><li>- Les fiches de postes ne sont pas toutes formalisées pour chaque position de l'organigramme ;</li><li>- Absence d'une tradition de formation au niveau de l'entreprise ;</li><li>- Absence d'une gestion des carrières et l'évaluation des compétences.</li></ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

Nous constatons que ce processus est au stade préliminaire de la gestion, pour cela, il est recommandé de mettre les moyens nécessaires pour étoffer ce processus afin d'atteindre la meilleure performance par la mise à disposition des structures un personnel motivé, qualifié et compétent.

### 1.3. Processus de direction

**Tableau N° 19 : les points forts et faibles du processus de direction**

| Les points forts   | Les points faibles  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Existence d'un cadre de réflexion stratégique ;</li><li>- Les activités de suivi des performances mises en place permettent le retour d'expérience sur les activités opérationnelles ;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Inexistence d'un conseil de direction ;</li><li>- Les orientations stratégiques ne sont pas formalisée et elles ne sont pas diffusée;</li><li>- La politique de communication n'est pas formalisée ;</li><li>- Le processus de planification stratégique n'est pas formalisé.</li></ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

La direction doit communiquer ses orientations stratégique afin d'assurer un retour d'expérience à la fois opérationnelle et stratégique.

## 2. Évaluation des processus

Il y'a lieu de préciser que le système de mesure de performance au sein de la SARL SOFREL n'est pas totalement construit, ce qui nous amène à bâtir<sup>1</sup> en collaboration avec les acteurs et les pilotes des processus des tableaux de bords, validés en fin de parcours par la direction de l'entreprise.

En effet, la performance de la SARL SOFREL dépend de la performance de ses processus. Elle est quantifiable, car elle se traduit en termes d'objectifs et indicateurs mesurables connus et arrêtés par chaque pilote de processus et qui sont validés par la direction.

Concernant, la détermination des indicateurs de performance, les dirigeants de l'entreprise ont adopté une approche par liste d'indicateurs<sup>2</sup>. En outre, nous leurs avons présenté une liste exhaustive d'indicateurs utilisés comme base de discussion pour les aider à faire leurs choix.

Afin de cadrer la mesure de la performance, nous avons mis en place des tableaux de bords pour chaque processus. Il est à préciser que des tableaux de bords existent pour les processus suivants : production et montage, contrôle qualité, gestion du personnel et service après vente que nous avons uniquement repris à titre d'illustration. À noter que la maquette de chaque tableau de bord est présentée ci-dessous et elle regroupe :

- Le pilote du processus ;
- Les objectifs ;
- Les indicateurs ;
- La formule de calcul ;
- La source de l'information ;
- La méthode de représentation ;
- la périodicité ;
- la cible.

En effet, elle permet de connaître et de suivre le fonctionnement du processus, selon les objectifs et la ligne tracée au préalable par le top management de l'entreprise, afin de relever, voir d'anticiper les anomalies pour prendre les bonnes décisions au moment opportun. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision pour les pilotes de processus et pour la direction. Il est élaboré et édité selon une périodicité prédéfinie.

---

<sup>1</sup>À exclure de la construction des tableaux de bords les processus suivants : production et montage, contrôle qualité, gestion du personnel et service après vente.

<sup>2</sup> Boulianne E. (2005), « Les indicateurs de performance : l'approche des parties prenantes », ordre des CGA du Québec, P.5. Disponible sur le site sur le site : <http://www.zonecours.hec.ca/A2010-1-2452453.S8-ProGestion-Lesindicateursdeperformance.pdf> , consulté le 02/05/2013 à 18:03.

**Tableau N° 20 : maquette du tableau de bord processus commercial**

| <b>TABLEAU DE BORD COMMERCIAL</b> |                      |                                    |   |   |                           |                           |                       |       |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|-----------------------|-------|
| N°                                | Pilote du processus  | OBJECTIFS                          | Indicateur                                    | Formule de calcul   | Source de l'information   | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible |
| 1                                 | Directeur commercial | Réaliser le programme d'expédition | Taux de réalisation du programme d'expédition | (Nombre de commande expédiée/Nombre de commande exprimée)X100 | Administration des ventes | Tabulation & Graphique    | Mensuelle et annuelle | 100%  |
| 2                                 |                      | Assurer le suivi des ventes        | Le volume de vente                            | Nombre de ventes par mois                                     | Direction commerciale     |                           |                       | ≥ 75  |

*Source : élaboré par l'étudiante*

**Tableau N° 21 : maquette du tableau de bord processus production et montage**

| <b>TABLEAU DE BORD PRODUCTION &amp; MONTAGE</b> |                        |  |                     |  |  |                           |                       |         |
|---|------------------------|--|---------------------|--|--|---------------------------|-----------------------|---------|
| N°  | Pilote du processus    | OBJECTIFS  | Indicateur          | Formule de calcul                          | Source de l'information                      | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible   |
| 1   | Directeur exploitation | Réaliser les objectifs de production et de montage                   | Taux de réalisation | (Quantité Produite / quantité prévue) X100 | Chaines de montage et ateliers de production | Tabulation & Graphique    | Mensuelle et annuelle | ≥ 95%   |
| 2   |                        | Diminuer les pertes au niveau des ateliers et des chaînes de montage | Manque à gagner     | (Nombre de jours - (production/objectif))  |  |                           |                       | 0 jours |

*Source : élaboré par l'étudiante à partir des documents des ateliers de production et de montage de la SARL SOFREL*

**Tableau N° 22 : maquette du tableau de bord processus des importations**

| TABLEAU DE BORD DES IMPORTATIONS |                            |                                       |                                  |  |                            |                           |                       |              |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|----------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------|
| N°                               | Pilote du processus        | OBJECTIFS                             | Indicateur                       | Formule de calcul                                      | Source de l'information    | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible        |
| 1                                | Directeur des importations | Réduire les réclamations fournisseurs | Taux de réclamations fournisseur | (Nombre de réclamations / nombre de fournisseurs)X 100 | Direction des importations | Tabulation & Graphique    | Mensuelle et annuelle | ≤ 3%         |
| 2                                |                            | Assurer le suivi des commandes        | Volume des commandes             | Nombre de commande par chargés d'importation           |                            |                           | Semestrielle          | 06 commandes |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N° 23 : maquette du tableau de bord processus gestion des stocks**

| TABLEAU DE BORD GESTION DES STOCKS |                        |  |                     |   |   |                           |                           |                        |
|------------------------------------|------------------------|--|---------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|------------------------|
| N°                                 | Pilote du processus    | OBJECTIFS  | Indicateur          | Formule de calcul   | Source de l'information   | Méthode de représentation | Périodicité               | Cible                  |
| 1                                  | Responsable des stocks | Calculer la couverture des stocks des produits finis | Couverture de stock | Durée de la période / Coefficient de rotation de stock <sup>1</sup>                         | Gestion des stocks  | Tabulation                | Trimestrielle et annuelle | 02 jours de production |
| 2                                  |                        | Eviter les ruptures en stock des matières premières  | Taux de rupture     | (Quantité des matières premières non reçues/quantité des matières premières commandées)X100 | Direction des importations<br>Approvisionnement<br>Gestion des stocks |                           |                           | 0%                     |

Source : élaboré par l'étudiante

<sup>1</sup> Ce ratio est calculé de la manière suivante : achat en quantité ou en valeur/ stock moyen en quantité ou en valeur

**Tableau N° 24: maquette du tableau de bord processus contrôle qualité**

| TABLEAU DE BORD CONTROLE QUALITE |                              |  |                        |   |  |                           |                       |        |
|----------------------------------|------------------------------|--|------------------------|---|--|---------------------------|-----------------------|--------|
| N°                               | Pilote du processus          | OBJECTIFS                                      | Indicateur             | Formule de calcul   | Source de l'information                      | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible  |
| 1                                | Responsable contrôle qualité | Assurer le suivi de la conformité des produits | Taux de non conformité | Nombre de produits non conformes /<br>Nombre de produits prélevés | Ateliers de production et chaînes de montage | Tabulation & Graphique    | Mensuelle et annuelle | ≤ 0.5% |

*Source : rapports d'activités du service contrôle qualité de la SARL SOFREL*

**Tableau N° 25 : maquette du tableau de bord processus des approvisionnements**

| TABLEAU DE BORD DES APPROVISIONNEMENTS |                                    |                                      |  |  |                         |                           |                       |       |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|--|--|-------------------------|---------------------------|-----------------------|-------|
| N°                                     | Pilote du processus                | OBJECTIFS                            | Indicateur                             | Formule de calcul  | Source de l'information | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible |
| 1                                      | Responsable des approvisionnements | Répondre aux besoins de l'entreprise | Taux de satisfaction des achats locaux | (Nombre de commande satisfaite/ Nombre de commande exprimée)X100 | Logiciel                | Tabulation & Graphique    | Mensuelle et annuelle | 100%  |

*Source : élaboré par l'étudiante*

**Tableau N° 26 : maquette du tableau de bord processus comptabilité et finance**

| TABLEAU DE BORD COMPTABILITE ET FINANCE |                                     |   |                      |                                 |                         |                           |             |       |
|---|-------------------------------------|---|----------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|-------|
| N°                                      | Pilote du processus                 | OBJECTIFS                                       | Indicateur           | Formule de calcul               | Source de l'information | Méthode de représentation | Périodicité | Cible |
| 1                                       | Responsable comptabilité et finance | Assurer l'autonomie financière                  | Autonomie financière | Dette nette / capitaux propres  | Comptabilité et finance | Tabulation                | Annuelle    | < 1   |
| 2                                       |                                     | Accroître la rentabilité nette de l'entreprise. | Marge nette          | Résultat net /chiffre d'affaire |                         |                           | Annuelle    | ≥ 3%  |

*Source : élaboré par l'étudiante*

**Tableau N° 27 : maquette du tableau de bord processus maintenance**

| TABLEAU DE BORD MAINTENANCE |                         |                                     |                                   |   |  |                           |                       |       |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---|--|---------------------------|-----------------------|-------|
| N°                          | Pilote du processus     | OBJECTIFS                           | Indicateur                        | Formule de calcul   | Source de l'information                                  | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible |
| 1                           | Responsable maintenance | Maitriser la maintenance préventive | Taux de la maintenance préventive | (Somme des heures de maintenance préventive) / (Somme des heures de maintenance globale) X100 | Maintenance Chaines de montage et ateliers de production | Tabulation et Graphique   | Mensuelle et annuelle | ≥ 60% |
| 2                           |                         | Minimiser la maintenance curative   | Taux de la maintenance curative   | (Somme des heures de maintenance curative) / (Somme des heures de maintenance globale) X100   |  |                           |                       | ≤ 40% |

*Source : élaboré par l'étudiante*

**Tableau N° 28 : maquette du tableau de bord processus Service après vente**

**TABLEAU DE BORD SERVICE APRES VENTE**

| N° | Pilote du processus             | OBJECTIFS                                | Indicateur                | Formule de calcul  | Source de l'information | Méthode de représentation | Périodicité           | Cible         |
|----|---------------------------------|--|---------------------------|--|-------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------|
| 1  | Responsable service après vente | Minimiser le nombre de produit remboursé | Volume des remboursements | Nombre de produits remboursés  | Logiciel                | Tabulation                | Trimestriel           | ≤ 50 produits |
| 2  |                                 | Optimiser la réparation des produits     | Taux de réparation        | (Nombre de produits réparés/ (nombre de produits en instance de réparation du mois (N-1) +nombre de produits réceptionnés)) X100 |                         | Tabulation & Graphique    | Mensuelle et annuelle | ≥ 75%         |

*Source : rapports d'activités du service après vente de la SARL SOFREL*

**Tableau N° 29 : maquette du tableau de bord processus gestion du personnel**

**TABLEAU DE BORD GESTION DU PERSONNEL**

| N° | Pilote du processus | OBJECTIFS                          | Indicateur         | Formule de calcul                         | Source de l'information | Méthode de représentation | Périodicité | Cible |
|----|---------------------|------------------------------------|--------------------|---|-------------------------|---------------------------|-------------|-------|
| 1  | Chef du personnel   | Améliorer la stabilité de l'emploi | Taux de turnover   | (Effectif sortant/effectif total)X100     | Service du personnel    | Tabulation & Graphique    | Mensuelle   | ≤ 7%  |
| 2  |                     | Diminuer l'absentéisme             | Taux d'absentéisme | (Heures d'absence / Heures théorique)X100 |                         | Tabulation & Graphique    | Mensuelle   | ≤ 8%  |

*Source : rapports d'activités du service gestion du personnel de la SARL SOFREL*

**Tableau N° 30 : maquette du tableau de bord processus de direction**

| TABLEAU DE BORD DE DIRECTION |                     |  |                                      |   |                                      |                           |             |            |
|------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| N°                           | Pilote du processus | OBJECTIFS                                | Indicateur                           | Formule de calcul   | Source de l'information              | Méthode de représentation | Périodicité | Cible      |
| 1                            | Le gérant           | Assurer l'évolution du chiffre d'affaire | Taux de variation du CA <sup>1</sup> | $(CA \text{ de l'année } N - CA \text{ de l'année } (N-1) / CA \text{ de l'année } (N-1)) \times 100$   | Comptabilité et finance & commercial | Tabulation                | Annuelle    | $\geq 5\%$ |
| 2                            |                     | Accroître la richesse de l'entreprise    | Taux de variation (VA) <sup>2</sup>  | $(VA^3 \text{ de l'année } N - VA \text{ de l'année } (N-1) / VA \text{ de l'année } (N-1)) \times 100$ | Comptabilité et finance              |                           |             | $\geq 5\%$ |

Source : élaboré par l'étudiante

<sup>1</sup> Chiffre d'affaires

<sup>2</sup> Valeur ajoutée = marge commerciale + production de l'exercice – achats de marchandises +/- variations de stocks – services externes en relation avec l'investissement ou l'activité.

## 1.2. Évaluation des processus

Cette partie, présente les résultats de développement et de mise en œuvre d'indicateurs de performance validés par l'ensemble des pilotes de processus et par la direction de SOFREL. Le but principal est de fournir aux pilotes de processus un outil d'évaluation, leurs permettant d'agir au moment opportun en cas de nécessité.

Toutefois, nous utilisons dans le cadre de notre analyse des graphiques et des pictogrammes autrement dit, des clignotants, qui ont pour objectif d'attirer l'attention des pilotes des processus par rapport à la tendance des indicateurs, il s'agit de :

😊: La tendance est bonne 😐: Tendance à surveiller, dégradation possible ☹️: La tendance est mauvaise

### 1. Processus commercial

Pour évaluer la performance du processus commercial, nous avons retenu deux indicateurs :

#### 1.1. Taux de réalisation du programme d'expédition

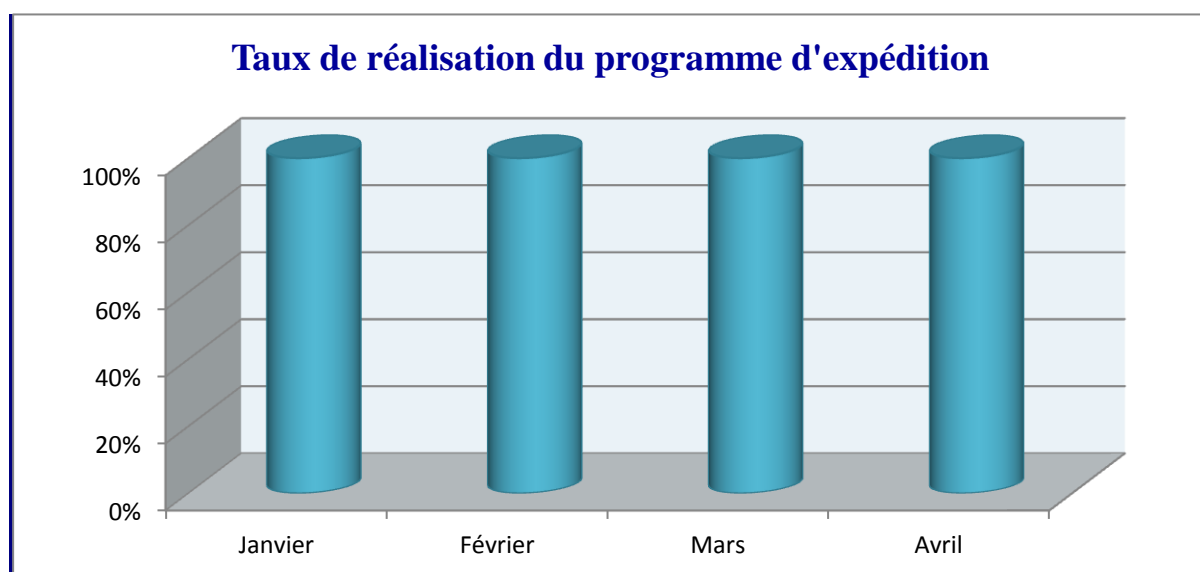
Périodicité : Mensuelle      Cible : = **100%**

Tableau N° 31 : valeurs et tendance du taux de réalisation du programme d'expédition

| Mois (2013)                                   | Janvier | Février | Mars | Avril |
|---|---------|---------|------|-------|
| Taux de réalisation du programme d'expédition | 100%    | 100%    | 100% | 100%  |
| Tendance                                      | 😊       |         |      |       |

Source : élaboré par l'étudiante à partir rapports de la direction commerciale de la SARL SOFREL

Figure N °16 : taux de réalisation du programme d'expédition



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

## 1.2. Le volume des ventes

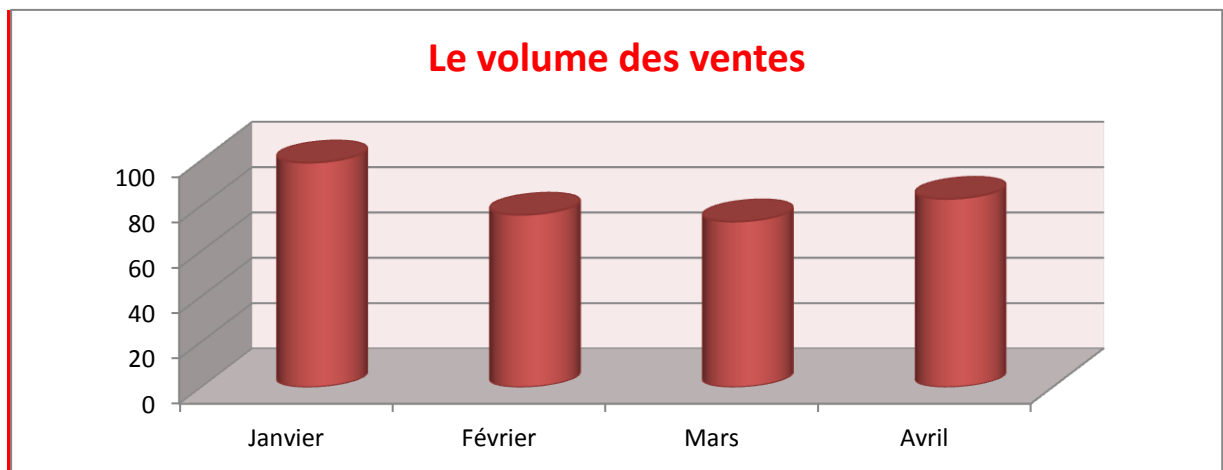
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\geq 75$  vente

Tableau N° 32 : valeurs et tendance du volume des ventes

| Mois              | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|-------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Volume des ventes | 99           | 76           | 73        | 83         |
| Tendance          | 😊            | 😐            | 😞         | 😊          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports de la direction commerciale de la SARL SOFREL

Figure N°17 : volume des ventes



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

À travers l'analyse des résultats, nous constatons que le programme d'expédition est respecté à 100%. Ce qui confirme la volonté de la direction à vouloir satisfaire les commandes clients. Nous remarquons également, que le volume de vente ciblé est généralement maintenu mis à part en mars 2013, où nous avons enregistré un écart de 02 ventes par rapport à la cible qui est de 75 ventes.

## 2. Processus de production et montage

Pour évaluer la performance du processus production et montage, nous avons retenu deux indicateurs :

### 2.1. Taux de réalisation

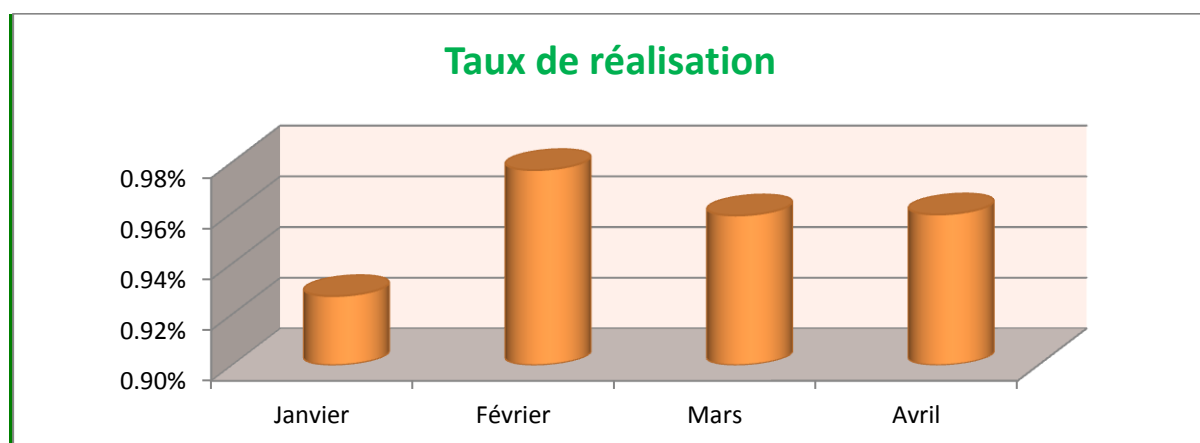
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\geq 95\%$

Tableau N° 33: valeurs et tendance du taux de réalisation

| Mois                | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|---------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de réalisation | 92,72%       | 97,69%       | 95,90%    | 95,94%     |
| Tendance            | 😞            | 😊            | 😐         | 😐          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels des ateliers de production et de montage de la SARL SOFREL

**Figure N°18 : taux de réalisation**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Le taux de réalisation enregistré durant le mois de janvier est inférieur à la cible arrêtée, vu que l'activité montage a sensiblement baissé durant le mois de janvier, dû à la fin de la production des radiateurs à gaz butane. Un pic de réalisation est enregistré durant le mois de février, pour avoir ensuite, une baisse durant les mois de mars et avril par rapport au mois précédent. Néanmoins, la cible est toujours atteinte, il faut donc faire attention car une dégradation est possible.

## 2.2. Manque à gagner

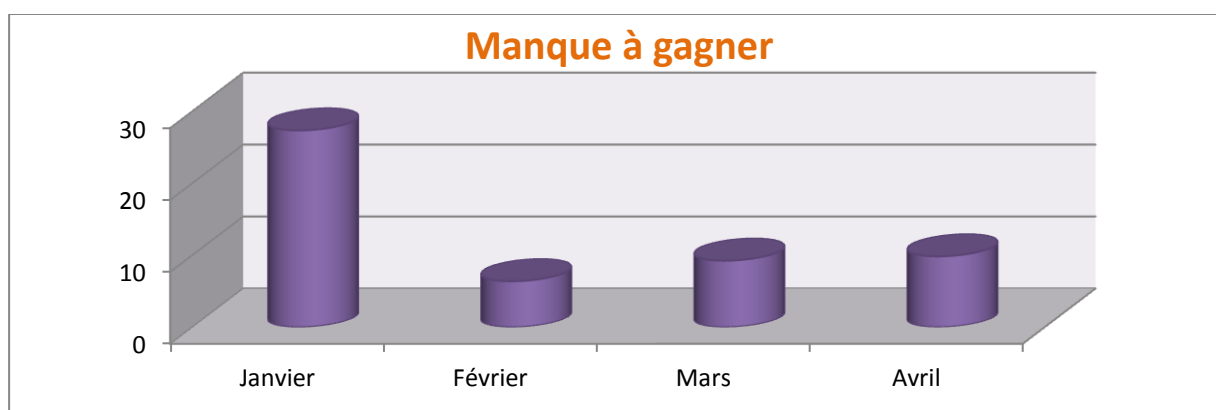
Périodicité : Mensuelle      Cible : = **0jours**

**Tableau N° 34: valeurs et tendance du manque à gagner**

| Mois                   | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|------------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| <b>Manque à gagner</b> | 27,35        | 6,38         | 9,24      | 9,84       |
| <b>Tendance</b>        | ☹            | ☹            | ☹         | ☹          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels des ateliers de production et de montage de la SARL SOFREL

**Figure N°19: manque à gagner**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Le processus production et montage doit mettre en œuvre des actions, pour maîtriser le manque à gagner à travers la réduction des absences, l'utilisation efficace de la totalité des capacités des machines et équipements au niveau des ateliers de production.

### 3. Processus importation

Pour évaluer la performance du processus importation, nous avons retenus deux indicateurs :

#### 3.1. Taux de réclamation fournisseurs

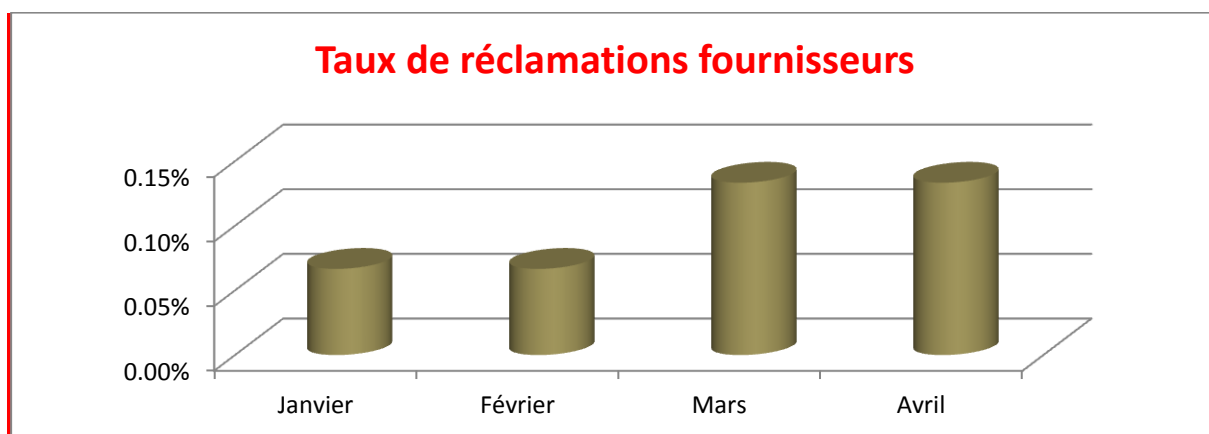
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\leq 3\%$

**Tableau N° 34 : valeurs et tendance du taux de réclamation fournisseurs**

| Mois                              | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de réclamations fournisseurs | 6.67%        | 6.67%        | 13.33%    | 13.33%     |
| Tendance                          | ☹            | ☹            | ☹         | ☹          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels des ateliers de production et de montage de la SARL SOFREL

**Figure N° 20: taux de réclamation fournisseurs**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Le taux de réclamations fournisseurs dépasse la cible arrêtée, il a pour origine le non respect des délais de paiement par les banques de domiciliation. Un suivi rigoureux a été enclenché pour faire face à cette défaillance.

#### 3.2. Volume des commandes

Périodicité : semestrielle      Cible : = 6 commandes

**Tableau N° 35 : valeurs et tendance du volume des commandes**

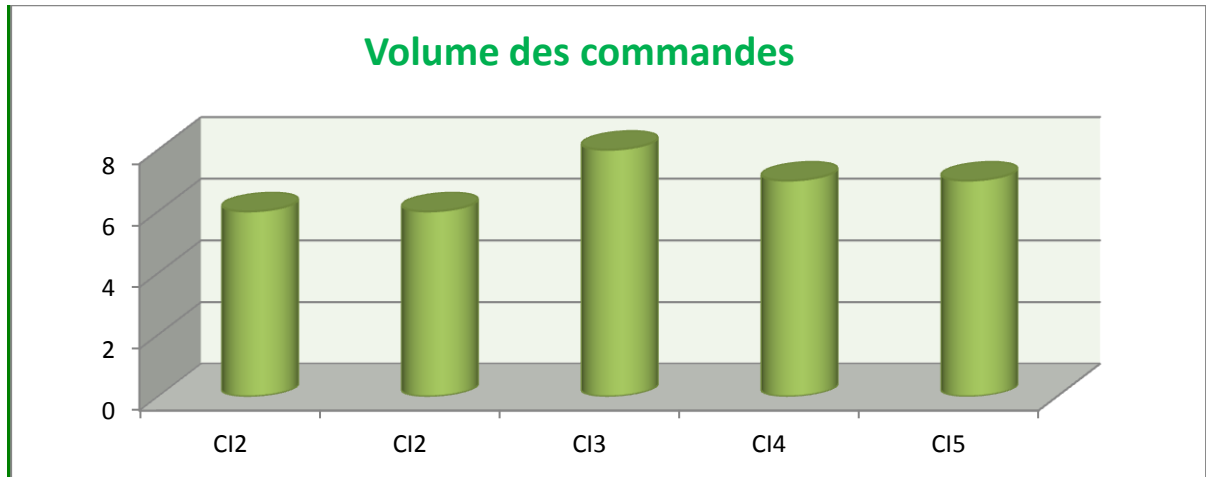
| Semestre             | CI <sup>1</sup> | CI2 | CI3 | CI4 | CI5 |
|----------------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|
| Volume des commandes | 6               | 6   | 8   | 7   | 7   |
| Tendance             | ☺               | ☺   | ☺   | ☺   | ☺   |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports d'activités de la direction importations de la SARLSOFREL, 2012.

<sup>1</sup> Chargé des importations

Le volume de commande par chargé d'importation est conforme à la cible arrêtée. En outre, il convient de surveiller cet indicateur pour avoir un champ de vision précis sur l'activité du processus. La figure N°21 illustre ce volume.

**Figure n°21: volume des commandes**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

#### 4. Processus Gestion des stocks

Pour évaluer la performance du processus gestion des stocks, nous avons choisi deux indicateurs :

##### 4.1. Couverture de stock des produits finis

Périodicité : Trimestrielle      Cible : = **2 jours de production**

**Tableau N° 36 : valeurs et tendance de la couverture de stock des produits finis**

| Trimestre           | 1 <sup>er</sup> trimestre 2013 |
|---------------------|--------------------------------|
| Couverture de stock | 2.07                           |
| Tendance            | 😊                              |

Source : élaboré par l'étudiante à partir du rapport d'activité gestion des stocks de la SARL SOFREL

##### 4.1. Taux de rupture des matières premières

Périodicité : Trimestrielle      Cible : = **0%**

**Tableau N° 37 : valeurs et tendance du taux de rupture des matières premières**

| Trimestre       | 1 <sup>er</sup> trimestre 2013 |
|-----------------|--------------------------------|
| Taux de rupture | 0%                             |
| Tendance        | 😊                              |

Source : élaboré par l'étudiante à partir du rapport d'activité gestion des stocks de la SARL SOFREL

Les résultats de mesure des indicateurs cités ci dessus sont conformes aux cibles arrêtées, mais il demeure plus judicieux de continuer la mesure, durant les trimestres à venir, pour confirmer ou infirmer ces résultats.

## 5. Processus contrôle qualité

Pour évaluer la performance du processus contrôle qualité, nous avons opté pour un seul indicateur.

### 5.1. Taux de non conformité

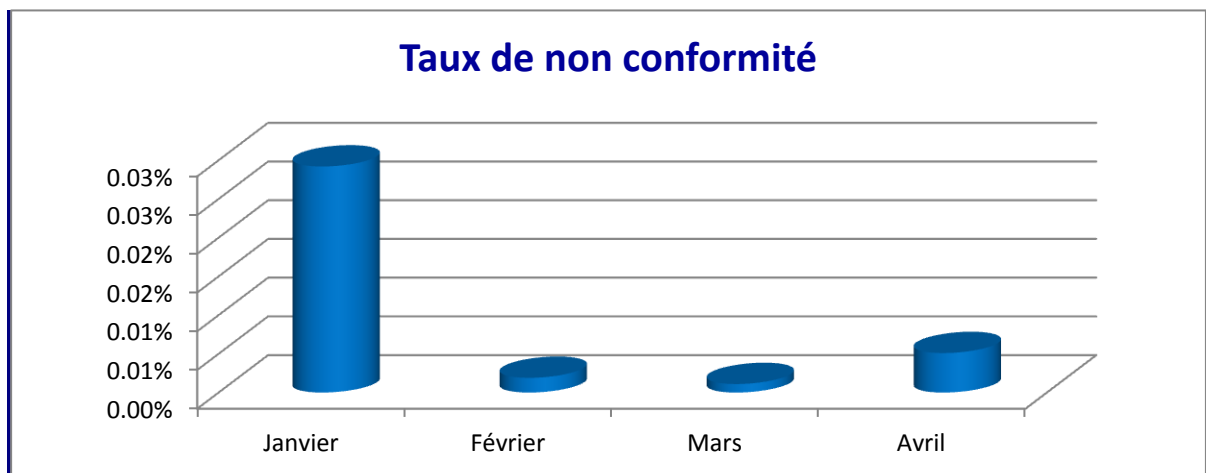
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\leq 0.5\%$

Tableau N° 38 : valeurs et tendance du taux de non conformité

| Mois                   | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|------------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de non conformité | 2.92%        | 0.19%        | 0.11%     | 0.50%      |
| Tendance               | ☹️           | 😊            | 😊         | 😐          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels du contrôle qualité de la SARL SOFREL

Figure N°22: taux de non conformité



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Nous constatons, à travers la lecture des résultats des non conformités qu'ils sont en deçà de la cible prédéfinie, exception faite pour le mois de janvier, ou le taux des non-conformité est de l'ordre de 2.92% dû essentiellement à la non-conformité des pièces en plastiques, produites par l'équipe de nuit .

## 6. Processus approvisionnement

Pour évaluer la performance du processus approvisionnement, nous avons retenu un seul indicateur :

### 6.1. Taux de satisfaction des achats locaux

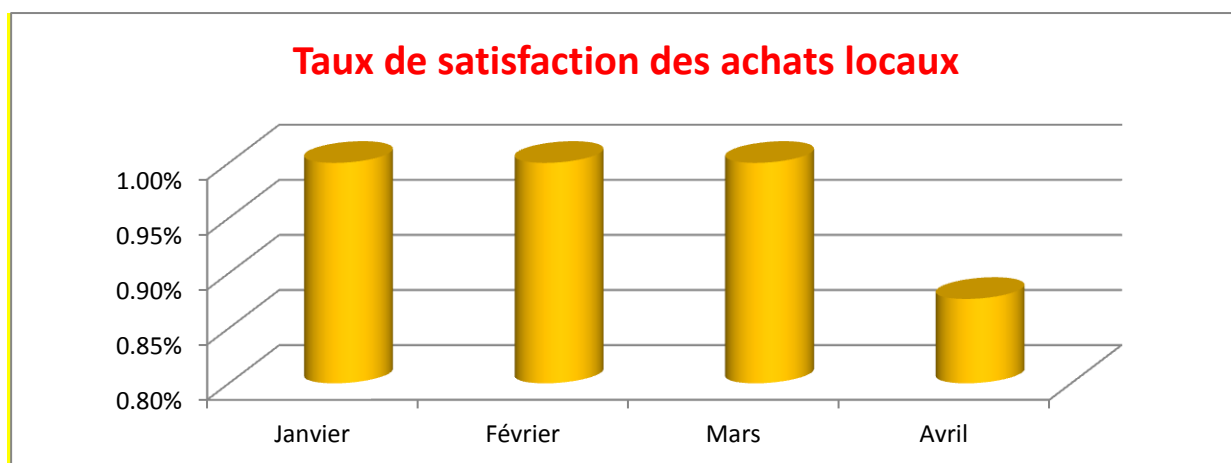
Périodicité : Mensuelle      Cible : = **100%**

**Tableau N° 39 : valeurs et tendance du taux de satisfaction des achats locaux**

| Mois                                   | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|--|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de satisfaction des achats locaux | 100%         | 100,00%      | 100,00%   | 87,65%     |
| Tendance                               | 😊            | 😊            | 😊         | 😞          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels des approvisionnements de la SARL de SOFREL

**Figure N°23: taux de satisfaction des achats locaux**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Les résultats de cet indicateur dénotent que les achats locaux sont satisfaits, hormis pour le mois d'avril, où dix demandes d'achats n'ont pas été satisfaites suite à leurs expressions tardives par les demandeurs, autrement dit, expressions enregistrées en date du 30/04/2013.

## 7. Processus comptabilité et finance

Pour évaluer la performance de ce processus, nous avons retenu deux indicateurs :

### 7.1. Autonomie financière

Périodicité : Annuelle      Cible : < **1**

**Tableau N° 40 : valeurs et tendance de l'autonomie financière**

| Année                | 2011 | 2012 |
|----------------------|------|------|
| Autonomie financière | 0.28 | 0.26 |
| Tendance             | 😊    | 😊    |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des bilans de la SARL SOFREL

Ce ratio nous donne des indications sur la structure financière de l'entreprise. Il est préférable qu'il soit inférieur à 1 comme nous l'avons ciblé. Néanmoins, dans notre cas et pour les deux exercices précédents, le ratio est trop faible, ce qui nous pousse à conclure que l'entreprise se montre trop prudente dans sa gestion.

## 7.2. Marge nette

Périodicité : Annuelle      **Cible :  $\geq 3\%$**

**Tableau N° 41 : valeurs et tendance de la marge nette**

| Année       | 2011 | 2012 |
|-------------|------|------|
| Marge nette | 4%   | 5%   |
| Tendance    | 😊    | 😊    |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des bilans de la SARL SOFREL

Pour la mesure de la rentabilité de l'entreprise en fonction de son chiffre d'affaires, nous avons eu recours au ratio marge nette, qui permet de calculer la profitabilité de l'entreprise, qui est conforme à la cible prédéfinie pour les deux exercices précédents.

## 8. Processus maintenance

Pour évaluer la performance du processus maintenance, nous avons gardé deux indicateurs :

### 8.1. Taux de maintenance préventive

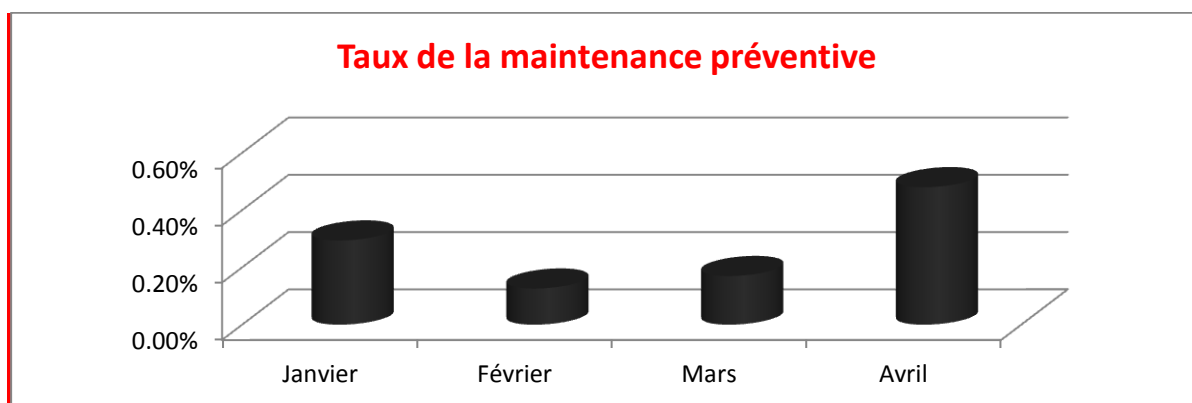
Périodicité : Mensuelle      **Cible :  $\geq 60\%$**

**Tableau N° 42 : valeurs et tendance du taux de maintenance préventive**

| Mois                           | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|--------------------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de maintenance préventive | 29.41%       | 12.62%       | 17.00%    | 48.01%     |
| Tendance                       | 😞            | 😞            | 😞         | 😞          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels de la maintenance de la SARL SOFREL

**Figure N°24: taux de maintenance préventive**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

## 8.2. Taux de maintenance curative

Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\leq 40\%$

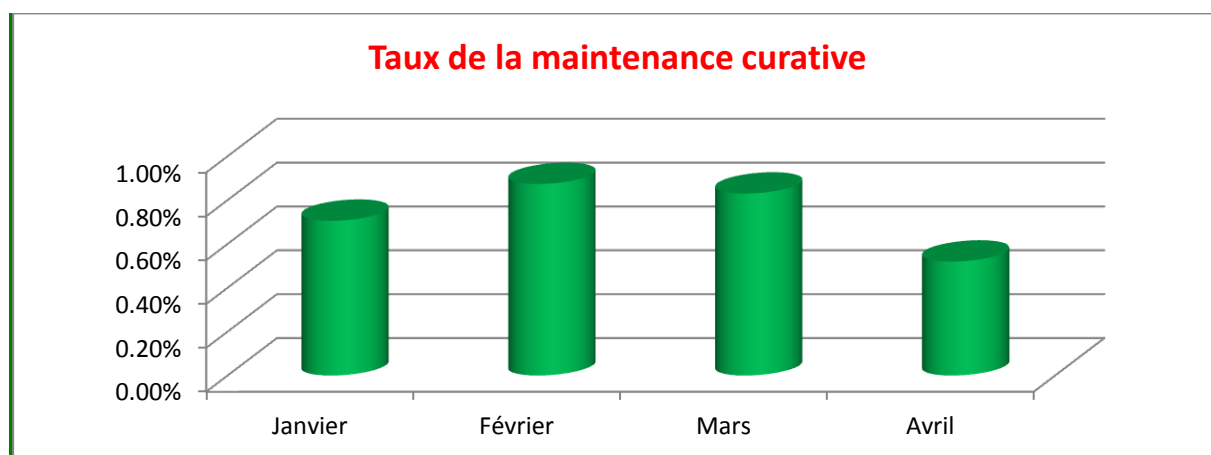
Tableau N° 43 : valeurs et tendance du taux de maintenance curative

| Mois                           | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|--------------------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de maintenance préventive | 70.59%       | 87.38%       | 83.00%    | 51.99%     |
| Tendance                       | ☹            | ☹            | ☹         | ☹          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels de la maintenance de la SARL SOFREL

Les résultats de calcul de ces deux indicateurs, en l'occurrence les taux de maintenance préventive et curative démontrent que la maintenance curative prend le dessus, malgré la planification de la maintenance préventive, ce qui soulève le problème d'efficacité de l'équipe de maintenance, qui est composé de 04 éléments dont un ingénieur, un technicien supérieur, un technicien et un soudeur. La figure n°25 appuie cette analyse avec ces taux de maintenance curative élevés.

Figure N°25: taux de maintenance curative



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

## 9. Processus service après vente

Pour évaluer la performance du processus service après vente, nous avons eu les indicateurs suivants :

### 9.1. Nombre de produits remboursés

Périodicité : Trimestrielle      Cible :  $\leq 50$  produits

Tableau N° 44 : valeurs et tendance du nombre de produits remboursés

| Trimestre                     | 1 <sup>er</sup> trimestre 2013 |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Nombre de produits remboursés | 15                             |
| Tendance                      | ☺                              |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des données de la SARL SOFREL

Le nombre de produits remboursés est particulièrement suivi par le pilote des processus, car il donne un aperçu sur l'efficacité des interventions, en vue de satisfaire les clients de l'entreprise.

## 9.2. Taux de réparation

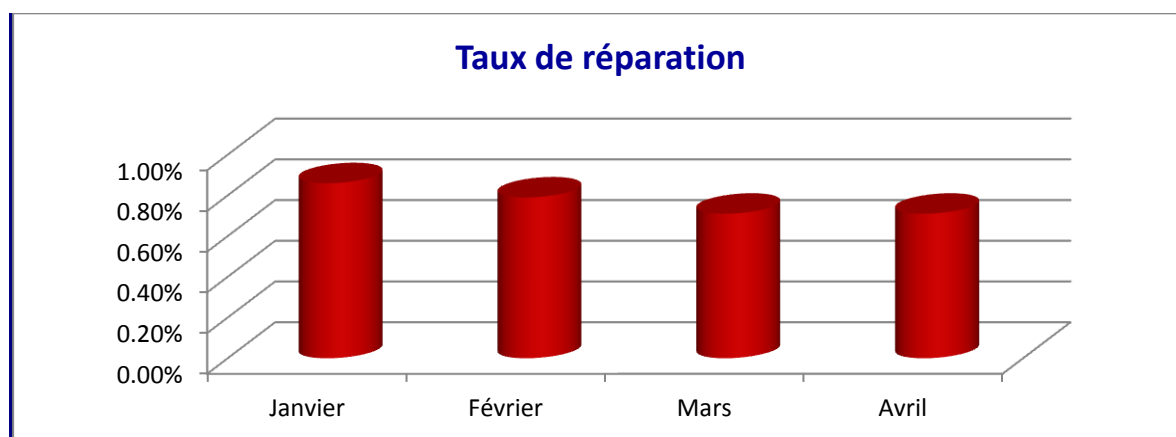
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\geq 75\%$

Tableau N° 45 : valeurs et tendance du taux de réparation

| Mois               | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|--------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de réparation | 86.00%       | 79.00%       | 70.00%    | 71.00%     |
| Tendance           | 😊            | 😊            | 😞         | 😞          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des données de la SARL SOFREL

Figure N°26: taux de réparation



Source : élaboré par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Nous constatons que le taux de réparation est au dessous de la cible pour les mois de mars et avril 2013, pour se stabiliser par la suite à 70%. Aucune explication n'est donnée par rapport à cette baisse.

## 10. Processus gestion du personnel

Pour évaluer la performance du processus gestion du personnel, nous avons désigné les indicateurs suivants :

### 10.1. Taux de turnover

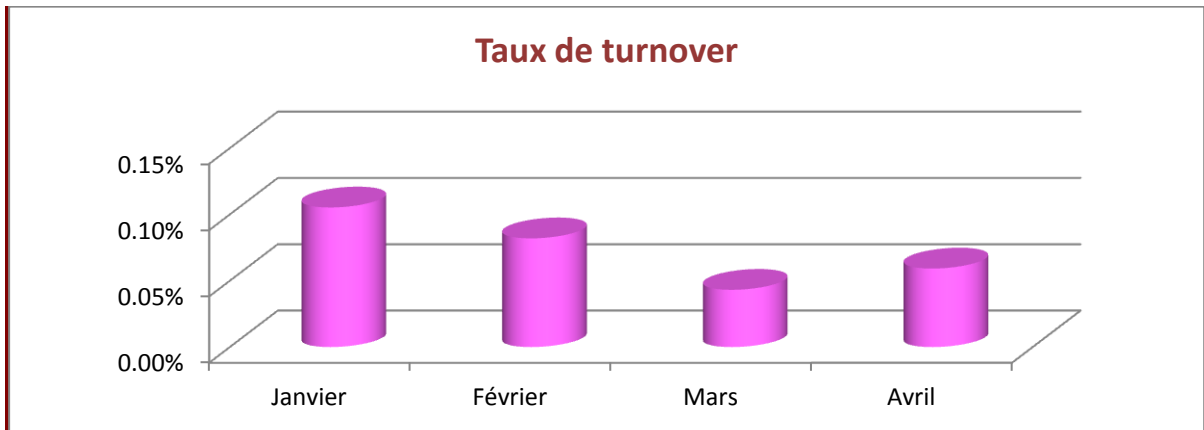
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\leq 7\%$

Tableau n° 46 : valeurs et tendance du taux de turnover

| Mois             | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux de turnover | 10.53%       | 8.20%        | 4.32%     | 5.92%      |
| Tendance         | 😞            | 😞            | 😊         | 😊          |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports mensuels du service gestion du personnel de la SARL SOFREL

**Figure N°27: taux de turnover**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Cet indicateur mesuré mensuellement indique la perte de compétence au sein de l'entreprise, d'habitude, il est calculé annuellement. À partir des résultats obtenus, nous nous sommes interrogés sur les raisons de cette déperdition qui influe sur la capitalisation des savoirs au sein de la SARL SOFREL.

## 10.2. Taux d'absentéisme

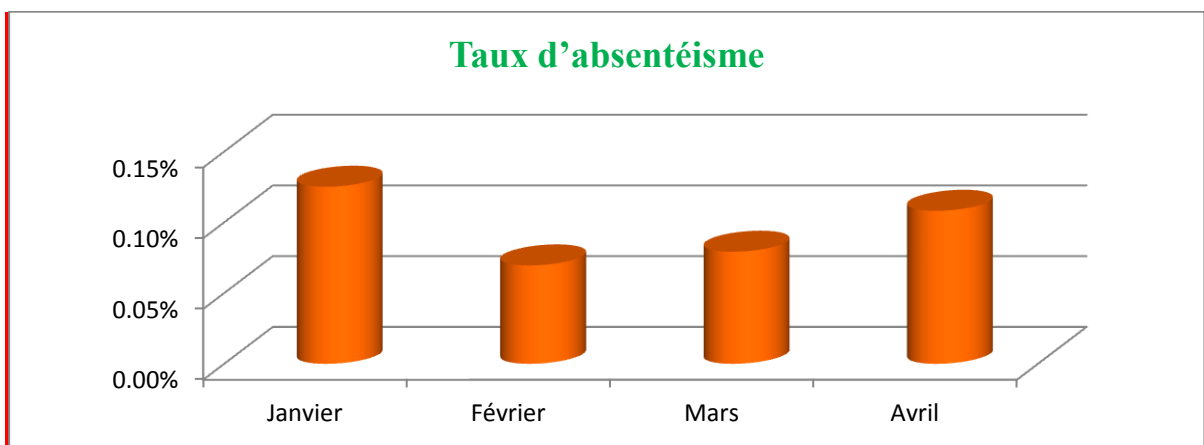
Périodicité : Mensuelle      Cible :  $\leq 8\%$

**Tableau N° 47 : valeurs et tendance du taux d'absentéisme**

| Mois               | Janvier 2013 | Février 2013 | Mars 2013 | Avril 2013 |
|--------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| Taux d'absentéisme | 12.52%       | 6.96%        | 7.93%     | 10.82%     |
| Tendance           | ☹️           | 😊            | 😊         | ☹️         |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des données de SOFREL

**Figure N°28: taux d'absentéisme**



Source : élaborée par l'étudiante à partir du tableau ci-dessus

Ce taux d'absentéisme élevé se traduit probablement par le fait que le travail au niveau des chaînes de montage nécessite des efforts physiques dus à une faible automatisation des chaînes de montage. De plus, il n'y a pas d'effet persuasif par les salaires ce qui amène les agents de montage à ne pas avoir peur de la perte de leurs emplois.

## 11. Processus de direction

Pour évaluer la performance du processus gestion du personnel, nous avons retenu les indicateurs suivants :

### 11.1. Taux de variation du chiffre d'affaires

Périodicité : Annuelle      Cible :  $\geq 5\%$

**Tableau N° 48: valeur et tendance du taux de variation du chiffre d'affaires**


| Année                                  | 2012  |
|--|---|
| Taux de variation du chiffre d'affaire | 14.14%  |
| Tendance                               |  |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des bilans de la SARL SOFREL

### 11.2. Taux de variation de la valeur ajoutée

Périodicité : Annuelle      Cible :  $\geq 5\%$

**Tableau N° 49: valeurs et tendance de la valeur ajoutée**

| Année                                  | 2012  |
|--|---|
| Taux de variation de la valeur ajoutée | 11.45%  |
| Tendance                               |  |

Source : élaboré par l'étudiante à partir des bilans de la SARL SOFREL

Le rapprochement entre le taux de variation du chiffre d'affaires et le taux de variation de la valeur ajoutée a permis, de voir que la richesse créée suit une évolution comparable à celle du chiffre d'affaires pour l'année 2012. À noter que la variation des indicateurs durant les années à venir est intéressante, de ce fait, elle est à surveiller.

In fine, la mesure des indicateurs nous a donné un aperçu sur le fonctionnement des processus en vérifiant l'atteinte des objectifs, en outre, et à terme de ces mesures, la performance actuelle de SOFREL est mise en exergue, elle nous permet de consolider l'analyse faite préalablement, à travers le constat des points forts et points faibles des processus de l'entreprise, afin de dégager des pistes d'améliorations.

## **SECTION 2 : OPTIMISATION DES PROCESSUS**

Afin de poser les derniers jalons de la mise en œuvre de l'approche processus et de muter vers des processus cohérents, couvrant les différentes étapes de satisfaction des clients de la commande jusqu'à l'encaissement et atteindre les meilleurs niveaux de performance, de se mettre à jour par rapport aux contraintes d'un environnement dynamique dans le temps , réduire les coûts et améliorer la productivité . Cette logique s'impose d'elle-même et permet aux dirigeants des entreprises à s'engager dans une démarche d'amélioration continue qui est synonyme dans notre cas d'une optimisation qui relève du principe d'amélioration continue des performances.

### **2.1. La démarche adoptée pour optimiser les processus de SOFREL**

Les détails de cette démarche ont été évoqués dans la section 3 du premier chapitre de ce présent mémoire, il s'agit bien d'une méthode composée de neuf (09) étapes et qui s'articule autour de la roue de Deming le « PDCA »<sup>1</sup>.

Les cinq premières étapes de la présente méthode, mettent en évidence l'analyse de la situation actuelle de SOFREL et contribuent au même titre que la sixième étape à la planification de l'optimisation. Dès lors, il convient de les réciter afin de détailler un certain nombre de points.

#### **Etape 1 : cartographier les processus**

Cette étape a été abordée avec détail lors de la formalisation de l'approche processus au sein de SOFREL, (voir le deuxième chapitre de ce présent mémoire).

#### **Etape 2 : Choisir les processus-clés**

L'optimisation dans notre cas concerne la totalité des processus de l'entreprise et cela en se basant sur :

- Le constat effectué et qui relate les points forts et les points faibles de l'ensemble des processus de SOFREL
- La mesure et l'évaluation de l'efficacité des processus qui illustre un certain nombre de dysfonctionnements.

#### **Etape 3 : Caractériser les processus**

La caractérisation des processus est consignée dans les fiches processus (Version : 00) annexées à ce présent mémoire.

---

<sup>1</sup> Plan, do, check and act

#### Etape 4 : décrire les processus

La description des processus a été abordée avec détail lors de la formalisation de l'approche processus au sein de SOFREL, (voir le deuxième chapitre de ce présent mémoire).

#### Etape 5 : définir les objectifs d'optimisation

En effet, les objectifs de l'optimisation cités ci-dessous découlent des dysfonctionnements formulés dans notre constat (points faibles) et des résultats d'évaluation des indicateurs des processus de SOFREL qui ont permis de définir les priorités d'optimisation multiprocessus :

**Tableau N°50 : objectif d'optimisation processus commercial**

| N° | Objectif                             | Indicateur                  | Cible       |
|----|--------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 1  | Réaliser le chiffre d'affaires prévu | Taux de chiffre d'affaire   | $\geq 80\%$ |
| 3  | Réduire les réclamations clients     | Taux de réclamation clients | $\leq 10\%$ |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°51 : objectif d'optimisation processus production et montage**

| N° | Objectif   | Indicateur        | Cible       |
|----|--|-------------------|-------------|
| 1  | Diminuer les pertes au niveau des ateliers et des chaînes de montage | Manque à gagner   | 0 jours     |
| 2  | Améliorer le rendement des machines des ateliers de production       | Taux d'efficacité | $\geq 85\%$ |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°52 : objectif d'optimisation processus importation**

| N° | Objectif   | Indicateur                       | Cible                            |
|----|--|----------------------------------|----------------------------------|
| 1  | Réduire les réclamations fournisseurs                | Taux de réclamations fournisseur | $\leq 3\%$                       |
| 2  | Optimiser le séjour des conteneurs au niveau du port | Séjour au niveau du port         | 7 jours pour produits de montage |
|    |  |                                  | 10 jours pour produits finis     |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°53 : objectif d'optimisation processus gestion des stocks**

| N° | Objectif  | Indicateur    | Cible      |
|----|---|---------------|------------|
| 1  | Maintenir le stock minimum des pièces de rechange | Stock minimum | $\geq 1\%$ |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°54 : objectif d'optimisation processus contrôle qualité**

| N° | Objectif  | Indicateur       | Cible |
|----|---|------------------|-------|
| 1  | Assurer le contrôle des produits finis, pièces plastiques, le TH <sup>1</sup> des stations d'adoucissements | Taux de contrôle | =100% |

Source : élaboré par l'étudiante

---

<sup>1</sup> Dureté de l'eau

**Tableau N°55 : objectif d'optimisation processus approvisionnements**

| N° | Objectif                                      | Indicateur  | Cible      |
|----|---|---|------------|
| 1  | Diversifier les fournisseurs                  | Nombre de fournisseurs pour chaque référence critique | $\geq 2$   |
| 2  | Assurer la conformité des références achetées | Taux de conformité                                    | =100%      |
| 3  | Réduire les coûts d'achat                     | Taux du coût d'achat                                  | $\leq 2\%$ |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°56 : objectif d'optimisation processus comptabilité et finance**

| N° | Objectif   | Indicateur         | Cible   |
|----|--|--------------------|---|
| 1  | Couvrir les besoins des structures de l'entreprise | Taux de couverture | Solde de la trésorerie $\geq$ besoins en dépenses |
| 2  | Assurer l'équilibre financier de l'entreprise      | FR et BFR          | FR > BFR  |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°57 : objectif d'optimisation processus maintenance**

| N° | Objectif                            | Indicateur                        | Cible       |
|----|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1  | Maîtriser la maintenance préventive | Taux de la maintenance préventive | $\geq 70\%$ |
| 2  | Minimiser la maintenance curative   | Taux de la maintenance curative   | $\leq 30\%$ |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°58 : objectif d'optimisation processus service après vente**

| N° | Objectif                             | Indicateur           | Cible       |
|----|--------------------------------------|----------------------|-------------|
| 1  | Optimiser la réparation des produits | Taux de réparation   | $\geq 80\%$ |
| 2  | Respecter les délais de réparation   | Délais de réparation | = 7 jours   |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau N°59 : objectif d'optimisation processus gestion du personnel**

| N° | Objectif                           | Indicateur         | Cible      |
|----|------------------------------------|--------------------|------------|
| 1  | Améliorer la stabilité de l'emploi | Taux de turnover   | $\leq 5\%$ |
| 2  | Diminuer l'absentéisme             | Taux d'absentéisme | $\leq 6\%$ |
| 3  | Réaliser le plan de formation      | Taux de formation  | =100%      |

Source : élaboré par l'étudiante

**Tableau n°60: objectif d'optimisation processus de direction**

| N° | Objectif                              | Indicateur                                      | Cible       |
|----|---------------------------------------|---|-------------|
| 1  | Accroître le résultat de l'entreprise | Taux de réalisation                             | ≥ 10%       |
| 2  | Accroître la satisfaction clients     | Taux de satisfaction                            | ≥ 75%       |
| 3  | Améliorer la communication en interne | Nombre d'informations écrites émises en interne | =110 par an |

Source : élaboré par l'étudiante

### **Etape 6 : choisir le degré d'optimisation**

Les pilotes des processus ainsi que la direction de SOFREL et en vue de l'étendue des objectifs fixés, ont opté pour une optimisation par simple actions d'amélioration qui consiste à agir sur les processus existants plus précisément :

- Agir sur les règles de fonctionnement des processus ;
- Suppression de certaines étapes et/ou activité ;
- Mise en parallèle de certaines étapes ;
- Mise en place d'indicateurs à des points stratégiques des processus ;
- Modification de la procédure régissant une activité...

### **Etape 7 : Formalisation des processus optimisés**

Cette étape de formalisation relève dans la roue de Deming du «DO (faire) ». Par ailleurs, plusieurs hypothèses de formalisation ont été simulées avec les différents pilotes de processus. Nous citerons pour chaque processus celle qui a été retenue et qui a permis de caractériser le processus tel qu'il est souhaité.

#### **7.1. Processus commercial optimisé**

La finalité du processus se traduira par la réalisation du programme de vente conception et développement de nouveaux produits. Le processus commercial optimisé sera piloté par le directeur commercial et il se présentera comme suit :

**Tableau n°61: processus commercial optimisé**

| <b>Eléments d'entrée</b>  | <b>Principales activités</b>  | <b>Eléments de sortie</b>   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction</li> <li>▪ <i>Etudes de marché (panel consommateur et distributeur)</i></li> <li>▪ Objectifs de ventes</li> <li>▪ Réclamations clients</li> <li>▪ <i>Commande et/ou Contrat clients</i></li> <li>▪ Catalogue produit</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Ecoute et études des besoins des clients ;</i></li> <li><i>2. Analyse des opportunités ;</i></li> <li><i>3. Validation des projets « produit » ;</i></li> <li><i>4. Mise en place d'un plan projet « produit » ;</i></li> <li><i>5. Conception et développement des produits,</i></li> <li><i>6. Plan de lancement (Communication, distribution, promotion, prix) ;</i></li> <li><i>7. Réception du bon de commande ;</i></li> <li><i>8. Vérification de la disponibilité des produits</i></li> <li><i>9. Confirmation de la commande ;</i></li> <li><i>10. Etablissement d'un programme d'expédition ;</i></li> <li><i>11. Expéditions des produits ;</i></li> <li><i>12. Facturation et encaissement ;</i></li> <li><i>13. Recouvrement des créances échues ;</i></li> <li><i>14. Réception, traitement et enregistrement des réclamations clients.</i></li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livraison des produits aux clients</li> <li>▪ <i>Bon de Livraison</i></li> <li>▪ <i>Réponse aux réclamations clients</i></li> <li>▪ Factures</li> <li>▪ <i>Synthèse des réclamations clients</i></li> <li>▪ <i>PV des réunions périodiques</i></li> <li>▪ Prévisions de ventes</li> <li>▪ <i>Rapport de vente</i></li> <li>▪ <i>Plan de lancement</i></li> </ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

## **7.2. Processus production et montage optimisé**

La finalité du processus est de réaliser les objectifs de production dans les délais requis et selon les exigences relatives au produit. Il sera piloté par le directeur exploitation et il se schématisera comme suit :

**Tableau n°62: processus production et montage optimisé**

| <b>Eléments d'entrée</b>   | <b>Principales activités</b>  | <b>Eléments de sortie</b>  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction</li> <li>▪ Prévisions de production et de montage;</li> <li>▪ Kits pièces détachés;</li> <li>▪ Résultats des essais des matières premières ;</li> <li>▪ Résultats du montage des échantillons;</li> <li>▪ Bons de transferts internes;</li> <li>▪ Matières premières ;</li> <li>▪ Kits produits ;</li> <li>▪ <i>Fiches techniques matières premières ;</i></li> <li>▪ <i>Synthèse des réparations par gamme de produit ;</i></li> <li>▪ <i>Synthèse des réclamations clients.</i></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Elaboration du planning de production et de montage;</li> <li><b>2.</b> Préparation de la production et du montage (matières premières, kits de pièces détachés, équipements de production.);</li> <li><b>3.</b> Production des pièces en plastique;</li> <li><b>4.</b> Production du polystyrène;</li> <li><b>5.</b> Montage d'un échantillon;</li> <li><b>6.</b> Alimentation des ateliers et des chaînes de montage en matières premières et kits pièces détachés;</li> <li><b>7.</b> Lancement de la production et du montage ;</li> <li><b>8.</b> <i>Suivi de la production et du montage ;</i></li> <li><b>9.</b> Contrôle contradictoire quantitatif des produits finis ;</li> <li><b>10.</b> Transfert des produits finis vers le magasin transit ;</li> <li><b>11.</b> <i>Analyse du processus production et actions correctives</i></li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planning de production et de montage ;</li> <li>▪ Produits en plastiques ;</li> <li>▪ Polystyrène ;</li> <li>▪ Produits Finis ;</li> <li>▪ Rapports d'activités (rapport journalier, hebdomadaire et mensuel) ;</li> <li>▪ <i>Bons de commandes internes ;</i></li> <li>▪ <i>Rapport de fin de production ;</i></li> <li>▪ <i>Spécification matières premières ;</i></li> <li>▪ <i>PV de montage des échantillons;</i></li> </ul> |

*Source : élaboré par l'étudiante*

### **7.3. Processus importation optimisé**

La finalité du processus demeurera identique, elle se traduit par la mise à disposition de la gestion des stocks et du commercial chacun en ce qui le concerne, des matières premières , des kits de pièces détachés, des pièces de rechange et des produits finis importés en conformité avec les critères quantité, qualité, meilleure prix et délais. Le processus importation optimisé sera piloté par le directeur importation, il se présentera comme suit :

**Tableau N°63: processus importation optimisé**

| Eléments d'entrée  | Principales activités   | Eléments de sortie  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction;</li> <li>▪ Besoins exprimés par le commercial et la production et montage ;</li> <li>▪ Kits produits ;</li> <li>▪ Spécification de la matière première;</li> <li>▪ Rapport de fin de production;</li> <li>▪ <i>PV du montage des échantillons;</i></li> <li>▪ <i>Planning de production ;</i></li> <li>▪ <i>Spécification matières premières ;</i></li> <li>▪ <i>Synthèse des réparations par gamme de produit</i></li> <li>▪ <i>PV de montage des échantillons.</i></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Planification et expression des besoins;</i></li> <li><i>2. Analyse de l'opportunité de l'achat;</i></li> <li><i>3. Vérification des disponibilités ;</i></li> <li><i>4. Prospection des fournisseurs ;</i></li> <li><i>5. Analyse des offres</i></li> <li><i>6. Sélection des fournisseurs;</i></li> <li><i>7. Négociation et confirmation de la commande;</i></li> <li><i>8. Contrôle et suivi de la commande;</i></li> <li><i>9. Mise à disposition des matières premières, produits finis et kits pièces détachés ;</i></li> <li><i>10. Règlement des fournisseurs;</i></li> <li><i>11. Évaluation des fournisseurs ;</i></li> <li><i>12. Archivage des dossiers.</i></li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Planning d'achat à l'importation ;</i></li> <li>▪ Kits de pièces détachés ;</li> <li>▪ Produits Finis;</li> <li>▪ Matières premières ;</li> <li>▪ Avis d'arrivée de la marchandise;</li> <li>▪ Liste de colisage;</li> <li>▪ Catalogue produits;</li> <li>▪ Dossier d'archivage des commandes ;</li> <li>▪ <i>Kits produits ;</i></li> <li>▪ <i>Liste des fournisseurs évalués ;</i></li> <li>▪ <i>Fichier fournisseurs ;</i></li> <li>▪ <i>Fiches techniques matières premières ;</i></li> <li>▪ <i>Catalogue fournisseurs.</i></li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

#### **7.4. Processus gestion des stocks optimisé**

La finalité du processus est d'assurer la gestion des magasins de l'entreprise et mettre à la disposition des structures : des matières premières , des kits de pièces détachées , des pièces de rechange , des équipements et des produits finis en conformité avec les critères ; quantité, qualité et meilleurs délais. Il sera piloté par le responsable de la gestion des stocks, il se schématisera ainsi :

**Tableau N°64: processus gestion des stocks optimisé**

| Eléments d'entrée   | Principales activités  | Eléments de sortie   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction;</li> <li>▪ Avis d'arrivée de la marchandise ;</li> <li>▪ Liste de colisage ;</li> <li>▪ Rapport de fin de production;</li> <li>▪ Matières premières;</li> <li>▪ Kits pièces détachés;</li> <li>▪ Produits plastiques;</li> <li>▪ Polystyrène;</li> <li>▪ Pièces de rechange;</li> <li>▪ Fournitures de bureau;</li> <li>▪ Bon de transfert;</li> <li>▪ Bon de commandes internes ;</li> <li>▪ Programme d'expédition.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réception de la marchandise;</li> <li>2. Contrôle quantitatif de la marchandise;</li> <li>3. Mise à disposition des ateliers et des chaînes de montage des matières premières et des kits pièces détachés;</li> <li>4. Réception des produits en plastiques, du polystyrène et des produits finis des ateliers et des chaînes de montage;</li> <li>5. Alimentation des dépôts des centres de distribution en produits finis selon les besoins de la direction commerciale;</li> <li>6. Chargement des produits finis destinés aux clients selon le programme d'expédition;</li> <li>7. Contrôle et suivi des stocks ;</li> <li>8. <b>Analyse du processus Gestion des stocks et actions correctives</b></li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matière première;</li> <li>▪ Produits Finis;</li> <li>▪ Kits pièces détachés ;</li> <li>▪ Pièces de rechange;</li> <li>▪ Fournitures de bureau;</li> <li>▪ Bons de sortie;</li> <li>▪ Bons de transfert;</li> <li>▪ Rapports d'activités ;</li> <li>▪ <b>Rapport de fin de production.</b></li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

### 7.5. Processus contrôle qualité optimisé

La finalité du processus demeurera identique, elle se traduira par le contrôle des produits finis montés, pièces plastiques produites entrant directement dans le montage des produits finis et eau adoucie des stations d'adoucissement. Le processus contrôle qualité optimisé sera piloté par le responsable contrôle qualité, il se présentera comme suit :

**Tableau N°65: processus contrôle qualité optimisé**

| Eléments d'entrée  | Principales activités  | Eléments de sortie  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Exigences réglementaires et légales ;</li> <li>▪ Manuels et catalogues des appareils de contrôle et de mesure;</li> <li>▪ <b>Synthèse des réclamations clients ;</b></li> <li>▪ <b>Kits produits ;</b></li> <li>▪ <b>Synthèse des réparations par gamme de produit</b></li> <li>▪ <b>PV de montage des échantillons.</b></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Elaboration du Planning de contrôle ;</b></li> <li>2. <b>Contrôle à la réception de la matière première, des kits pièces détachés et des produits finis.</b></li> <li>3. Contrôle des pièces en plastiques;</li> <li>4. Contrôle sur les chaînes de montage des produits en cours de montage;</li> <li>5. Contrôle des produits finis au niveau du laboratoire;</li> <li>6. Suivi de TH des stations d'adoucissement et des machines de l'atelier injection plastique;</li> <li>7. Elaboration des plannings et suivi de l'étalonnage des équipements de mesure.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de contrôle;</li> <li>▪ Rapport de fin de production produits finis;</li> <li>▪ Kits produits;</li> <li>▪ Rapports d'activités hebdomadaires, mensuel et annuel.</li> </ul> |

Source : élaborée par l'étudiante

## 7.6. Processus approvisionnement optimisé

La finalité du processus restera identique, elle se traduira par la mise à disposition de l'ensemble des processus de l'entreprise les marchandises (matières premières, fournitures bureaux, pièces,.....) demandées en conformité avec les critères ; quantité, qualité et meilleur prix et délais. Le processus importation optimisé sera piloté par le responsable des approvisionnements, il se présentera comme suit :

**Tableau N°66: processus approvisionnement optimisé**

| Eléments d'entrée   | Principales activités  | Eléments de sortie  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction;</li> <li>▪ Besoins exprimés par les différentes structures ;</li> <li>▪ Demande d'achat ;</li> <li>▪ Spécification des produits à acheter ;</li> <li>▪ Spécification des matières premières;</li> <li>▪ Contrats signés;</li> <li>▪ <i>Fiche d'intervention sous-traitant maintenance</i></li> <li>▪ Rapport d'essai de matières premières.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Planification et expression des besoins;</i></li> <li>2. Vérification des disponibilités;</li> <li>3. Prospection et analyse des offres;</li> <li>4. Sélection des fournisseurs;</li> <li>5. Négociation et confirmation de la commande;</li> <li>6. Contrôle et suivi de la commande;</li> <li>7. Mise à disposition des produits achetés;</li> <li>8. Règlement des fournisseurs;</li> <li>9. Evaluation des fournisseurs</li> <li>10. Archivage des dossiers;</li> <li>11. Gestion des moyens généraux de l'entreprise.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Planning des achats locaux ;</i></li> <li>▪ Marchandises achetées;</li> <li>▪ Fichiers fournisseurs;</li> <li>▪ Dossier d'archivage;</li> <li>▪ <i>Liste des fournisseurs évalués</i></li> <li>▪ Fichier fournisseurs</li> <li>▪ Rapports d'activités.</li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

## 7.7. Processus comptabilité et finance optimisé

La finalité du processus se traduira par la mise à disposition des ressources financières nécessaires à tous les processus de l'entreprise. Il sera piloté par le chef de service comptabilité et finance et il se résumera comme suit :

**Tableau N°67: processus comptabilité et finance optimisé**

| Eléments d'entrée   | Principales activités  | Eléments de sortie  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientation de la direction ;</li> <li>▪ La réglementation (Nouveau Système Comptable et Financier, lois de finances, code commerce, code des impôts.....);</li> <li>▪ Plan annuel ;</li> <li>▪ Pièces comptables (Facture, contrat.....) ;</li> <li>▪ <b>Budget prévisionnel d'investissement.</b></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Etablissement du budget consolidé et des situations des bilans comptables</b></li> <li>2. Gestion comptable (contrôle des pièces comptables et passation des écritures, saisie des écritures comptables et édition des documents comptables);</li> <li>3. Gestion des tiers (Fournisseurs et clients);</li> <li>4. Gestion de la trésorerie (Banques, caisses.....);</li> <li>5. Gestion financière (assurer l'équilibre financier de l'entreprise, suivi des recouvrements, règlement des fournisseurs et autres organismes);</li> <li>6. Etablissement des déclarations fiscales et suivi;</li> <li>7. Etablissement du bilan de fin d'année;</li> <li>8. Analyse financière</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Budget consolidé de l'entreprise</b></li> <li>▪ Etats financiers et comptables ;</li> <li>▪ Bilans annuels ;</li> <li>▪ Différents règlements ;</li> <li>▪ Analyse et interprétation des situations financières.</li> </ul> |

Source : élaborée par l'étudiante

### 7.8. Processus maintenance optimisé

La finalité du processus sera identique, elle se traduira par le maintien du matériel, des équipements et les bâtiments de l'entreprise en état de bon fonctionnement et d'exploitation.

Le processus optimisé sera piloté par le responsable maintenance, il se présentera comme suit :

**Tableau n°68: processus maintenance optimisé**

| Eléments d'entrée  | Principales activités   | Eléments de sortie   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Recommandations des constructeurs ;</li> <li>▪ Programme de production et de montage;</li> <li>▪ Pièces de rechange ;</li> <li>▪ Etat de consommations pièces de rechange.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation du planning de maintenance;</li> <li>2. Vérification de la disponibilité des pièces de rechange;</li> <li>3. Préparation de l'outillage nécessaire pour l'intervention;</li> <li>4. Lancement de l'intervention;</li> <li>5. Suivi de la maintenance ;</li> <li>6. <b>Analyse des interventions de maintenance.</b></li> <li>7. <b>Assurer le suivi de la sous-traitance de l'activité de maintenance.</b></li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planning annuel de maintenance par atelier et par chaîne ;</li> <li>▪ Fiche de vérification journalière;</li> <li>▪ Rapports d'activités journalier, hebdomadaire et mensuel ;</li> <li>▪ <b>Fiche d'intervention sous-traitant maintenance.</b></li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

### 7.9. Processus service après vente optimisé

La finalité du processus se traduira par la réparation des produits commercialisés par l'entreprise. Il sera piloté par le responsable service après vente et il se résumera comme suit :

**Tableau N°69: processus service après vente optimisé**

| Eléments d'entrée   | Principales activités   | Eléments de sortie   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Produits de retour ;</li> <li>▪ Rapport de vente;</li> <li>▪ Le certificat de garantie;</li> <li>▪ Pièces de rechange;</li> <li>▪ Appels téléphoniques;</li> <li>▪ <i>Synthèse des réclamations clients;</i></li> <li>▪ Rapport de vente.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demande d'intervention;</li> <li>2. Réception et enregistrement des produits;</li> <li>3. <i>Planification des interventions ;</i></li> <li>4. Diagnostic de la panne et vérification de la disponibilité de la pièce de rechange;</li> <li>5. Intervention sur les produits;</li> <li>6. Règlement des interventions des produits hors garantie;</li> <li>7. Livraison des produits;</li> <li>8. Suivi de la pièce de rechange, des agents agrès et des interventions ;</li> <li>9. <i>Analyse du processus SAV et actions correctives.</i></li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Planning des interventions ;</i></li> <li>▪ Besoin en pièce de rechange ;</li> <li>▪ Produits réparés;</li> <li>▪ Planning de livraison;</li> <li>▪ Rapports d'activités ;</li> <li>▪ Rapport des interventions ;</li> <li>▪ <i>Synthèse des réparations par gamme de produit</i></li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

### 7.10. Processus gestion du personnel optimisé

La finalité du processus est d'attirer et de développer les compétences nécessaires et les mettre à la disposition des structures. Il sera piloté par le chef du personnel, il se schématisera comme suit :

**Tableau N°70: processus gestion du personnel optimisé**

| Eléments d'entrée   | Principales activités  | Eléments de sortie   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Besoins des structures</li> <li>▪ Législation et réglementation du travail ;</li> <li>▪ Règlement intérieur;</li> <li>▪ Organigramme.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mettre à jour l'organigramme et les fiches de fonctions ;</i></li> <li>2. <i>Identifier et analyser les besoins en matière de recrutement et de formation ;</i></li> <li>3. <i>Elaborer et mettre en œuvre les plans de recrutement et de formation ;</i></li> <li>4. Affecter le personnel aux structures concernées ;</li> <li>5. <i>Suivre l'évaluation des compétences ;</i></li> <li>6. <i>Suivre l'efficacité des actions de formation réalisées ;</i></li> <li>7. Assurer la gestion administrative du personnel.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Plan de recrutement annuel;</i></li> <li>▪ Mise à disposition des structures du personnel recruté ;</li> <li>▪ Dossiers administratifs;</li> <li>▪ Rapports d'activités ;</li> <li>▪ <i>Listes du classement du personnel évalué ;</i></li> <li>▪ <i>Fiche d'évaluation des formations.</i></li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

### 7.11. Processus de direction optimisé

La finalité du processus de direction est d'assurer la pérennité et l'extension de l'entreprise.

Le processus optimisé sera piloté par le gérant et il se présentera comme suit :

**Tableau N°71: processus de direction optimisé**

| Eléments d'entrée   | Principales activités  | Eléments de sortie  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Résultats de l'analyse concurrentielle ;</i></li> <li>▪ <i>Résultats de la satisfaction clients ;</i></li> <li>▪ Exigences réglementaire et légales;</li> <li>▪ Les objectifs généraux;</li> <li>▪ Rapports d'activités périodiques des structures de l'Entreprise;</li> <li>▪ Rapports externes divers.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Ecoute clients;</i></li> <li>2. Etablir les orientations pour les différentes structures ;</li> <li>3. Allouer les ressources;</li> <li>4. Animer et superviser les différentes structures de l'entreprise ;</li> <li>5. Décider sur les questions stratégiques et de gestion de l'entreprise;</li> <li>6. Présider et animer les réunions de gestion.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Axes stratégiques ;</i></li> <li>▪ Orientations pour les structures ;</li> <li>▪ Allocation des ressources;</li> <li>▪ Prévision de vente;</li> <li>▪ Politique générale;</li> <li>▪ <i>Décision en matière d'amélioration ;</i></li> <li>▪ Procès verbaux des réunions.</li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

## **2. 2.Mise en œuvre des processus optimisés**

**Les étapes 8 et 9** qui concernent la mise en œuvre des processus optimisés et de la mesure de leurs effets sur la performance de l'entreprise ne seront pas abordés dans ce présent mémoire, et afin, de concrétiser les actions d'optimisation abordés plus haut, il est nécessaire de mettre en place une organisation chargée du pilotage du plan d'action proposé.

L'organisation proposée se présente comme suit :

- Une équipe de projet constituée des pilotes de processus, un chef de projet qui sera désigné par le gérant qui aura pour missions principales de : coordonner et de formaliser les actions réalisées, animer l'équipe de projet, gérer la documentation. Il devra en outre, gérer les conflits d'intérêt qui découlent de l'analyse.
- Le conseil de direction, qui aura pour missions :
  - Définir et formaliser la politique générale de SOFREL ;
  - Valider le plan d'action du projet ;
  - Examiner l'état d'avancement des différentes étapes du projet ;
  - Suivre et analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
  - Allouer les ressources nécessaires ;
  - S'assurer de la mise en œuvre, de l'entretien et de l'amélioration des nouveaux processus.

## Plan d'action

**Tableau N°72: plan d'action concernant la mise en œuvre de l'optimisation**

| Action à engager   | Qui ?  | Quand ?  |
|--|--|--|
| Validation du plan d'action  | Le conseil de direction                        | Avant le lancement du projet                             |
| Mise en place de l'organisation prévue pour le projet d'optimisation                                     |  |  |
| Diffusion des objectifs de l'optimisation  |  |  |
| Planification de la mise en œuvre du processus   | L'équipe de projet                             | Au moment du lancement du projet                         |
| Sensibilisation du personnel par rapport à la démarche   |  | Tout au long du projet                                   |
| Formation de l'équipe de projet aux méthodes d'amélioration des processus et à la conduite du changement | Etablissement de formation externe             | Selon les dates fixées dans le planning de mise en œuvre |
| Mise en œuvre des processus optimisés  | Les pilotes des processus<br>le chef de projet | Tout au long du projet                                   |
| Tester les processus optimisés   | Les pilotes des processus<br>le chef de projet |  |
| Mesurer l'efficacité des processus optimisés   | Les pilotes des processus<br>le chef de projet | Après la mise en œuvre des processus                     |
| Valider la mesure de l'efficacité  | Le conseil de direction                        |  |
| Proposition d'améliorer des processus optimisés  | Les pilotes des processus                      |  |

Source : élaboré par l'étudiante

Dans ce chapitre nous avons mis en exergue les deux dernières étapes nécessaires pour la mise en œuvre de l'approche processus, en outre, dans la première section, nous avons analysé et évalué la performance actuelle de la SARL SOFREL à travers un constat des forces et faiblesses de chaque processus, ainsi que par la mesure et l'analyse des indicateurs affectés à chaque objectif de chaque processus de l'entreprise.

Cet état de fait, nous a permis de déceler les axes d'amélioration possible afin d'inscrire la SARL SOFREL dans un processus d'amélioration continue. Par contre, dans la deuxième section nous avons abordé la démarche à suivre pour la mise en œuvre de l'optimisation par simple actions d'amélioration.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## CONCLUSION GENERALE

L'objectif de notre travail de recherche était de mettre en place une démarche pour inscrire l'entreprise dans un processus d'amélioration continue de la performance. Notre étude n'a pas pour but, d'établir uniquement le bilan de ce qui a été fait au sein de l'entreprise, ou juste de faire un état des lieux, mais plutôt de mesurer le chemin parcouru d'une approche devenue incontournable, du fait qu'elle soit imposée par des standards internationaux, et ceci dans la perspective de mettre en œuvre une méthodologie d'optimisation des processus au sein de la SARL SOFREL.

Pour atteindre notre objectif et mener à bien notre étude, nous avons opté pour une démarche méthodologique alliant analyse de la littérature et observation du terrain.

Tous les raisonnements, à travers les différentes étapes de notre travail, sont bâtis d'une manière à vérifier et valider empiriquement nos hypothèses de recherche, de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, à travers une cartographie qui met en exergue l'ensemble des processus de la SARL SOFREL, d'identifier les points de contact entre eux, de proposer une démarche qui permet de muter vers des processus cohérents, couvrant les différentes étapes de satisfaction des clients, atteindre les meilleurs niveaux de performance, de se mettre à jour par rapport aux contraintes d'un environnement dynamique dans le temps, réduire les coûts et améliorer la productivité.

Ainsi, nous avons abouti aux résultats suivants:

- Identification et formalisation des interfaces des processus de l'entreprise étudiée. Leurs classification par type de propriété, ce qui nous a permis, en fin de parcours de schématiser la cartographie de la SARL SOFREL.
- La mesure de la performance de chaque processus, à travers un certain nombre d'indicateurs d'où la déduction du bon et du mauvais indicateur, car la pertinence d'un indicateur ne peut être précisé dès sa mise en place, mais après l'obtention des résultats.
- Définition des objectifs de l'optimisation en partant des insuffisances observés et des résultats d'évaluation de la performance actuelle de l'entreprise.
- Schématisation des nouveaux processus tout en illustrant les modifications apportés par rapports aux processus initiaux ;
- Proposition d'un plan d'action pour la mise en œuvre de l'optimisation par simple actions d'amélioration.

Par ailleurs, nous pouvons citer les perspectives suivantes :

- Mettre en place la nouvelle organisation par rapport aux axes d'améliorations proposés ;
- Arrêter un projet de certification selon le référentiel ISO 9001 Version 2008 afin de compléter la qualité des produits par la qualité de l'organisation et confirmer ainsi l'orientation client de la SARL SOFREL ;
- Mettre en place un tableau de bord prospectif ;
- Automatiser les processus de l'entreprise par la mise en place d'un progiciel « ERP ».

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

### I. Les ouvrages

- AFNOR (2005), La norme FD X 50-176 : Management des processus.
- AFNOR (2005), Outils de management, Management des processus.
- Barouche G. (2010), « *Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : voici les modes d'emplois* », Afnor et Éditions livres à vivres.
- Boulianne E (2005), « Les indicateurs de performance : l'approche des parties prenantes », ordre des CGA du Québec.
- Bourguignon A. (1996), « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* », dans « *Performance et ressources humaines* » (Sous la direction de) Fericelli A-M et Sire B., Economica, Paris.
- Brandenburg H., Wojtyna J. (2003), « *L'approche processus, mode d'emploi* », Éditions d'Organisation.
- Briol P. (2008), « *Ingénierie des processus métiers : de l'élaboration à l'exploitation* », éditeur lulu.com.
- Cartier M., Delacour H., Joffre O., (2010), « *Maxi fiches de stratégie* », Édition Dunod, Paris.
- Cattan M. (2008), « *Guide des processus, passons à la pratique !* », Afnor, 2<sup>ème</sup> édition.
- Cattan M., Idrissi N. et Knockaert P. (2008), « *Maîtriser les processus de l'entreprise* », Éditions d'Organisations.
- De La Villarmois O. (2001), « *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art* », cahiers de recherche de l'IAE de Lille, n°5/2001.
- De Rosnay J. (1975), « *Le microscope vers une vision globale* », Paris, Éditions le seuil.
- Donnadieu G. et Karsky M (2002), « *La systémique, penser et agir dans la complexité* », Éditions de liaisons, Paris.
- Fernandez A. (2008), « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », 4<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation.
- Hammer M. et Champy J. (1993), « *Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances* », Traduit de l'américain par Michel

Le Seac'h, Dunod, Paris 1993, Edition originale Harper Colling Publishers, INC, New York, Rengineering the corporation/ A manifest for Business Revolution .

- Hassen-Bey M. (2006) « Entreprise algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique », Thala éditions.
- Lapierre W. (1992), « *L'analyse des systèmes, l'application aux sciences sociales* », Éditions Syros, Paris, 1992.
- Lorino P. (2003), « *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences* », Éditions d'Organisation, 3ème édition.
- Mélése J. (1991) « *L'analyse modulaire des systèmes AMS* », Éditions d'Organisations.
- Morin E. (1977), « *La méthode (1), la nature de la nature* », Éditions du Seuil collection Points.
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), « *L'efficacité de l'organisation-théories, représentations et mesures* », Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- Mougin Y. (2004), « *La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces, La méthode de la voix du client* », Éditions d'Organisation.
- Pallas V. et Batac J. (2011), « *La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en œuvre* ».
- Ramamurti R. (1996), « *The new frontier of privatization* », In Ramamurti R.(Ed), "Privatizing Monopolies: lessons from telecommunication and transport sectors in Latin America", John Hopkins U.Press.
- Raquin M. et Morley Pegge H. (2009), « *Piloter par les processus* », Maxima.
- Rosé J-J. (2006), « *Responsabilité social de l'entreprise : pour un nouveau contrat social* », De Boeck Université, Bruxelles.
- Sainsaulieu R., Francfort I., Osty F. et Uhalde M. (1998), « *les mondes sociaux de l'entreprise* », Brouwer.
- Silem A. et Albertini J. et al. (2012), « *lexique d'économie* », Éditions Dalloz.
- Voyer P. (2006), « *Tableaux de Bord de Gestion et indicateurs de performance* », 2<sup>ème</sup> édition.
- Watzlawick P., Helmick B., Jackson Don D. (1967), « *Pragmatics of Human Communication* », traduit de l'américain par Morche J. (1972), « *Une logique de la communication* », Éditions du Seuil.

## II. Les articles de revues

- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, P. 61-66.
- Davenport T.H., Short J.E. (1990), « The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign », *Sloan Management Review*, Summer, P. 11-27.
- Lorino P. et Tarondeau JC. (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, 2006/1 N°160.
- Mervel O. et Abgrall P. (2008), « Management de l'information dans l'organisation », Cahier de recherche N°1, Université de Bretagne Occidentale.
- Noone J. (1999), « À propos de la performance humaine en entreprise: pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action », Working Papers IAE de Paris, Université Paris 1, GREGOR.
- Revue International de Systémique No 1, 1987.

## III. Les thèses et mémoires

- Bres L. (2007), l'organisation : un essai de définition, mémoire pour l'obtention du grade de Maîtrise des arts, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec.
- Clivillé V. (2004), « Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance », Thèse de doctorat en Génie Industriel, Université de Savoie.
- Conzalez N. (2009), « Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet : application à l'automobile », Thèse de doctorat de l'École Centrale des Arts et de Manufactures.
- Gagnon J. (2000), « La réingénierie des relations de sous-traitance dans le secteur de l'automobile », mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, université du Québec à Trois-Rivières.

## IV. Les textes officiels

- Journal Officiel de la République Algérienne N°12 du 22 février 200, arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique soumis aux règles spécifiques d'efficacité énergétique et fonctionnant à l'énergie électrique.

## **V. Les documents internes à l'organisme d'accueil**

- Bilans de la SARL SOFREL.
- Documents des ateliers de production et de montage de la SARL SOFREL
- Rapport d'activité de la direction exploitation de la SARL SOFREL, 2013.
- Rapport d'activité gestion des stocks de la SARL SOFREL.
- Rapports d'activités de la direction importation du semestre de la SARL SOFREL, 2012.
- Rapports d'activités du service après vente de la SARL SOFREL.
- Rapports d'activités du service contrôle qualité de la SARL SOFREL.
- Rapports de la direction commerciale de la SARL SOFREL.
- Rapports mensuels de la maintenance de la SARL SOFREL.
- Rapports mensuels des ateliers de production et de montage de la SARL SOFREL.
- Rapports mensuels du contrôle qualité de la SARL SOFREL.
- Rapports mensuels du service gestion du personnel de la SARL SOFREL.

## **VI. Cours**

- Bakkalem M (2013), Cours Management des processus dispensés à l'École Nationale Supérieure de Management, Alger le 04/02/2013.

## **VII. La Sitographie**

- Aromatario C. (2004), « Le système et l'approche dite systémique », disponible à l'adresse suivante : <http://www.cadredesante.com/spip/profession/recherche/Le-systeme-et-l-approche-dite.html>, consulté le 10/03/2013 à 15:00 .
- Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF), disponible à l'adresse suivante : <http://www.fonctionpublique.public.lu/fr/publications/brochures/caf/brochure-CAF.pdf>, consulté le 10/03/2013 à 15h00.
- Dohou A. et Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », de l'AFC « Compatibilité et Environnement », Poitiers, 23-25 mai, disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>, article consulté le 15 janvier 2013 à 15h00.
- Dohou A. et Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », de l'AFC « Compatibilité et Environnement », Poitiers, 23-25 mai, disponible en ligne

à l'adresse suivante : <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>,  
article consulté le 15 janvier 2013 à 15h00.

- EXARIS INFO n°41- avril 2010, disponible sur le site [http://www.exaris.fr/upimg/mail/238-lapproche-processus-en-pratique-avr-2010\\_1.pdf](http://www.exaris.fr/upimg/mail/238-lapproche-processus-en-pratique-avr-2010_1.pdf), consulté le 12/03/2013 à 15:03.
- Fascicule « Optimisation de processus » disponible à l'adresse suivante [www.jldconsulting.fr/index.php?option=com\\_content](http://www.jldconsulting.fr/index.php?option=com_content), consulté le 20/03/2013 à 22:00
- Fascicule « Optimiser les processus », disponible à l'adresse suivante : [http://www.cdumortier.fr/norme/optimiser\\_processus.pdf](http://www.cdumortier.fr/norme/optimiser_processus.pdf), consulté le 20/03/2013 à 10:00
- Harmoniser, optimiser et rationaliser ses processus RH avec Cegedim SRH, disponible à l'adresse suivante : <http://www.directgestion.com/sinformer/filactu/21327-harmoniser-optimiser-et-rationaliser-ses-processus-rh-avec-cegedim-srh> , consulté le 24/03/2013 à 10:23.
- <http://depot-e.uqtr.ca/3158/1/000667819.pdf>, consulté le 20/02/2013.
- [http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/49/17/60/PDF/2009ECAP0041\\_0\\_0.pdf](http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/49/17/60/PDF/2009ECAP0041_0_0.pdf), consulté le 12/03/2013.
- <http://inventin.lautre.net/livres/une-logique-de-la-communication.pdf>, consulté le 11/03/2013 à 13:00.
- <http://inventin.lautre.net/livres/une-logique-de-la-communication.pdf>, consulté le 11/03/2013 à 13:00.
- <http://www.approche-systemique.com/definition-systeme/>, consulté le 15/03/2013 à 20:00.
- <http://www.approche-systemique.com/definition-systeme/>, consulté le 15/03/2013 à 20:00.
- [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La\\_performance\\_globale.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf), consulté le 15 janvier 2013 à 15h30.
- [http://www.irec.net/upload/File/memoires\\_et\\_theses/720.pdf](http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/720.pdf), consulté le 12/11/2012.
- <http://www.jldconsulting.fr/> consulté le 24/04/2013 à 21 :00.
- <http://www.joradp.dz/JO2000/2009/012/FP3.pdf>, consulté le 01/02/2013 à 17h00.
- [http://www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech\\_autres\\_sites/sites/listic/Theses/thesecliville.pdf](http://www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech_autres_sites/sites/listic/Theses/thesecliville.pdf), consulté le 11/03/2013.

- <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/rediger-les-fiches-de-description-des-processus-0463/>
- <http://www.zonecours.hec.ca/A2010-1-2452453.S8-ProGestion-Lesindicateursdeperformance.pdf> , consulté le 02/05/2013 à 18:03.
- Lapointe J., « l'approche systémique et la technologie de l'éducation », Université Laval, disponible à l'adresse suivante :  
<http://www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no1/apsyst.html>, consulté le 11/03/2013 à 09:00.
- Les processus, disponible sur le site [www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr), consulté le 15 /12/2013.
- Mbida R.R. (2009), support de cours, IAE de Poitiers et l'Université de Senghor d'Alexandrie disponible en ligne à l'adresse suivante :  
[http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours\\_organisation.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf), consulté le 11/11 /2012.
- Rey H. (1993), « Quelques repères et remarques concernant l'approche système et son application à l'halieutique », document de travail, Groupe de travail « dynamique des systèmes de production, Nantes 10-12 mai, disponible à l'adresse suivante :  
<http://archimer.ifremer.fr/doc/1993/acte-4212.pdf>, consulté le 11/03/2013 à 13:00.
- Schwarz E. (1999), « une introduction à l'approche systémique», Université de Neuchâtel, 1999, disponible à l'adresse suivante :  
[http://gerard.metrailler.net/hec\\_files/systemique.pdf](http://gerard.metrailler.net/hec_files/systemique.pdf), consulté le 08/03/2013 à 12:00.
- [www.cobra.com.dz](http://www.cobra.com.dz) consulté le 04/05/2013 à 16 :09.

# **ANNEXES**

## **ANNEXE 1**

# **DESCRIPTION DES PROCESSUS SUPPORT DE LA SARL SOFREL**

## **A. Processus contrôle qualité**

Le processus contrôle qualité a pour mission de surveiller et de contrôler les produits de la SARL SOFREL dont les caractéristiques sont très spécifiques. Le processus est piloté par un responsable contrôle qualité.

L'attention et l'engagement de l'entreprise d'atteindre les plus hauts standards de qualité l'ont motivé à mettre en place un laboratoire de contrôle qualité, afin de jouir d'une notoriété exemplaire auprès de ses clients, la gamme de l'entreprise est très variée et extensible suivant les besoins des clients, elle est produite dans le respect des normes internationales. Les principaux contrôles se font en interne à deux niveaux :

- Prélèvement des échantillons de produits fabriqués, à savoir au niveau des chaînes de montage et au niveau de l'atelier injection plastique.
- Contrôle du taux de la dureté (**TH**) des eaux des stations d'adoucissement de l'atelier injection plastique ainsi qu'au niveau de l'atelier polystyrène.

Les contrôles se font quotidiennement tout en respectant les fréquences des prélèvements et la durée requise de mise en marche pour chaque produit :

1- **Atelier de production** : un double contrôle est opéré à ce stade :

- Une vérification sur les chaînes de montage ayant pour but de s'assurer de la conformité des étapes de montage conformément au processus de montage.
- Un contrôle des produits finis fabriqués au sein du laboratoire suivant les modes opératoires appropriés à chacun.

2- **Atelier injection plastique**

Les pièces plastiques fabriquées au sein de l'atelier injection plastiques sont également contrôlées par le contrôle qualité.

3- **Suivi de taux de la dureté (TH) des stations d'adoucissement**

Deux stations d'adoucissement des ateliers injection plastique et polystyrène sont concernées par ce suivi, car à ce niveau, une mesure de TH<sup>1</sup> est nécessaire, pour les machines de l'injection plastique, et pour les chaudières en vue de s'assurer de la conformité des valeurs obtenues par rapport aux normes recommandées. Un suivi de l'étalonnage des appareils de mesure est également envisagé pour les appareils chez un organisme compétent conformément au planning d'étalonnage préétabli.

---

<sup>1</sup> Dureté de l'eau

## **B. Processus approvisionnement**

Les approvisionnements au sein de LA SARL SOFREL sont considérés comme un processus support. Ils sont au service de tous les processus de l'entreprise. Nous allons présenter les différentes étapes du processus approvisionnement.

### **B.1. Expression du besoin d'achat locaux**

Les besoins d'achats découlent :

- Des programmes de production des pièces plastiques ,polystyrène et de montage des produits électroniques et électroménagers arrêtés par la direction
- Du lancement des nouveaux produits
- Des plannings et besoins de la maintenance
- Des besoins des structures de l'entreprise
- Des demandes ponctuelles

Ils sont émis par les responsables des structures (montage, ateliers, maintenance, commerciale ....etc.).Un achat ne peut être engagé qu'après réception d'une demande d'achat dûment approuvée et signée par le directeur. Les demandes d'achat sont vérifiées avant exécution par les responsables chargés des achats.

### **B.2. Prospection**

Sur la base des demandes d'achat , le responsable des approvisionnements, commence la prospection et sélectionne certains fournisseurs selon le type d'achat et établit des demandes d'offres. Le choix du ou des fournisseurs découle de la comparaison des offres avec comme critères d'évaluation (Rapport qualité/prix, délais, paiement, garantie, etc.), la priorité est donnée aux fournisseurs habituels. Sur la base des prévisions de commandes arrêtées, les chargé des achats de l'entreprise, consultent le fichier fournisseurs, sélectionnent certains d'entre eux selon le type d'achat et établissent des demandes d'offres. Un échantillonnage des matières premières ou des consommables est demandé aux nouveaux fournisseurs pour des essais avant négociation et confirmation de la commande.

### **B.3. Négociation et confirmation de la commande**

Après consultation de l'ensemble des offres (pro forma, modalités de payement et délais) qui doivent inclure toutes les spécifications exigées, après validation par le directeur. Le responsable des approvisionnements confirme la commande. Dès que la commande est confirmée, pour certains fournisseurs, un contrat est signé entre les deux parties (la SARL SOFREL / fournisseur).

#### **B.4. Contrôle et suivi de la Commande**

Le responsable des approvisionnements suit régulièrement l'ensemble des commandes en cours et effectue les relances nécessaires par l'un des moyens suivants : téléphone, télécopie correspondance et/ou e-mail. Les commandes sont contrôlées par rapport aux exigences contractuelles (Spécifications du B.C<sup>1</sup>) et cela avant établissement du bon de réception.

#### **B. 5. Réception de la marchandise**

La réception n'est prononcée par le magasinier qu'après contrôle quantitatif de la marchandise. Le bon de réception est élaboré en conformité des quantités reçues.

Au terme des délais de livraison et après confirmation avec le fournisseur un avis d'arrivée est transmis par la direction des achats au responsable de la gestion des stocks, au responsable contrôle qualité et au responsable de production en cas de réception de matière première.

#### **B.6. Clôture du dossier :**

La clôture d'un dossier des achats locaux s'effectue de la même manière que la clôture des dossiers des importations cités dans le processus des importations.

#### **B.7. Gestion des moyens généraux**

##### **B.7.1. Gestion du parc roulant**

Le parc roulant, regroupe tous les véhicules et camions appartenant à la SARL SOFREL : véhicules de transport du personnel, véhicules des livraisons et camions.

Chaque véhicule est attribué à une structure et un utilisateur et bénéficie d'un entretien régulier à savoir : graissage, lavage, vidange, révision et contrôle technique des véhicules sur la base des dates arrêtées par le ministère du transport.

Le personnel travaillant au sein de l'entreprise est transporté avec les véhicules affectés par les moyens généraux, selon le programme de transport préétabli par le responsable des moyens généraux, et validé par le responsable des approvisionnements.

##### **B.7.2. Gestion du mobilier et de l'immobilier**

Le mobilier à gérer concerne les meubles de l'entreprise (bureaux, chaises, armoires....etc.) et autres équipements (micro-ordinateurs, imprimantes, climatiseurs,...etc.), par contre la gestion de l'immobilier consiste à gérer les biens immeubles de l'entreprise (locaux, sanitaires, ateliers de production et de montage....etc.).

En effet, des agents d'entretiens sont recrutés afin de mettre les lieux de travail en état de propreté permanente. Les opérations d'assainissement nécessitent l'utilisation de détergents, peintures....etc.

---

<sup>1</sup> Bon de commande

## **C. Processus comptabilité et finance**

La mise en œuvre du nouveau système comptable et financier est du ressort du service comptabilité et finance, Il est mis à jour en fonction du besoin. Il se compose de :

- Un listing des comptes et comptes numériques ;
- Le bilan comptable est composé d'un actif, d'un passif, comptes de résultats trésorerie et annexes ;
- Le bilan fiscale (liasse fiscale) est composé de 13 tableaux: d'un actif, d'un passif comptes de résultats , stocks, charges et produits, amortissement et investissements, ....

### **C.1. Tenue de la Comptabilité**

Le système comptable de l'entreprise est informatisé. Il repose sur les enregistrements comptables quotidiens par nature d'opération, il distingue trois (03) clôtures : clôture mensuelle, clôture semestrielle, clôture annuelle et journaux auxiliaires adossés au système comptable utilisé dans l'entreprise.

### **C.2. Analyse des Comptes**

Lors de la clôture comptable de l'exercice, le service comptabilité doit justifier les comptes ouverts dans les livres comptables de l'entreprise. Pour ce faire chaque compte mouvementé durant l'exercice doit faire l'objet de : rapprochement, apurement et justification.

Ces opérations s'effectuent dès le tirage de la balance avant et après l'enregistrement des écritures d'inventaires.

### **C.3. Codification des Comptes**

La codification des comptes de tiers : clients, fournisseurs et personnel est adaptée à chacun d'eux.

### **C.4. Finances**

Le service comptabilité et finance veille à : la maîtrise des caisses régie et des comptes bancaires ainsi que leurs rapprochements et au suivi du recouvrement des créances

### **C.5. Fiscalité**

La gestion de toutes les opérations fiscales de l'entreprise est centralisée. Les déclarations et paiement des impôts de toute nature s'effectuent mensuellement par l'agent qui en a la responsabilité.

## **D. Processus maintenance**

Le processus maintenance de la SARL SOFREL a pour objectif de maintenir les équipements et les différentes installations en bon état de fonctionnement, ils adoptent :

### **D.1. Maintenance préventive**

La maintenance préventive permet de définir les différentes opérations à exécuter durant des intervalles prédéterminés afin de réduire la probabilité de défaillance des outils de production de montage et autres

#### **D.1.1. Planification de la maintenance préventive**

Le responsable de la maintenance en collaboration avec les chefs d'ateliers d'injection plastique et de polystyrène, ainsi que le superviseur de production élabore le programme de maintenance. La journée de maintenance et la durée d'arrêt sont planifiées en commun accord avec les responsables concernés selon le cas.

#### **D.1.2. Fiche de vérification**

A chaque visite d'inspection effectuée par les maintenanciers sur les différents équipements, une fiche de vérification est établie consignait les résultats de l'inspection.

#### **D.1.3. Mise en œuvre des opérations de maintenance préventive et essai**

Le responsable de la maintenance vérifie avant le lancement des opérations de maintenance la disponibilité des pièces de rechange au niveau du magasin pièces de rechange. Un enrichissement du plan de maintenance à ce stade est possible afin de palier à des défaillances enregistrées par les chefs de lignes ou des maintenanciers lors des vérifications journalières. A l'issue des résultats concluants des essais, l'intervention est achevée.

## **D.2. Maintenance curative**

La maintenance curative a pour but de palier aux défaillances des équipements selon l'urgence afin de garantir leur disponibilité.

### **D.2.1. Détection des pannes**

Lorsqu'une panne est détectée au niveau des équipements des ateliers ou des chaînes de montage ou des utilités, le responsable concerné informe le responsable de maintenance tout en lui communiquant les remarques et les constatations concernant l'équipement défaillant.

### **D.2.2. Préparation, lancement de l'intervention et essai des équipements**

Dès réception de l'information, le responsable de maintenance procède à un diagnostic détaillé pour déterminer la nature de la panne ainsi que le degré d'urgence. Il vérifie la disponibilité des pièces défectueuses auprès du magasin pièces de rechange et procède afin de lancer l'intervention. A l'issue des résultats concluants des essais, l'intervention est achevée et l'équipement est déconsigné.

## **E. Processus service après vente**

Le processus service après vente pour la SARL SOFREL, représente le prolongement naturel du suivi de la vie de ces produits, il contribue au renforcement de l'image et de la relation commerciale de l'entreprise. Il fournit à ses clients, après la vente de ses produits un certain nombre de service tel que l'installation, les conseils d'utilisation, la réparation.

### **E.1. Intervention au niveau des Ateliers de la SARL SOFREL**

#### **E.1.1. Réception du produit**

Le client adresse ses produits en réparation aux ateliers de l'entreprise qui sont sis au niveau d'Alger et de Bordj Bou Arreridj. La réceptionniste accueille et note le dysfonctionnement constaté par le client à propos des produits en cause et procède au prélèvement et à l'enregistrement des informations nécessaires.

#### **E.1.2. Diagnostic de la panne**

Faisant suite au dysfonctionnement enregistrés par la réceptionniste, le technicien procède au diagnostic de la panne et en cas de besoin de pièces de rechange. Il vérifie la disponibilité de la pièce de rechange au niveau du magasin avant d'entamer son intervention.

#### **E.1.3. Intervention sur le produit**

Le magasinier met à la disposition du technicien les pièces consignées dans le bon de sortie, il entame son intervention et effectue les essais nécessaires. A l'issue des résultats concluants, l'intervention est achevée. Le détail de l'intervention est saisi sur le logiciel.

#### **E.1.4. Livraison du produit**

Le chef d'atelier service après vente élabore un planning de livraison des produits et le transmet à la réceptionniste qui convoque les clients conformément aux dates arrêtées.

### **E.2. Intervention à l'extérieure des locaux**

#### **E.2.1. Signalement de la panne**

Dès signalement de la panne et informent le responsable du service après vente, décide selon le cas soit le déploiement d'une équipe d'intervention interne à l'entreprise, ou l'agent agréé le plus proche géographiquement du lieu d'intervention

#### **E.2.2. Intervention sur le produit**

Les agents concernés par l'intervention s'assurent avant leurs déplacement sur le lieu d'intervention, de la disponibilité de la pièce de rechange nécessaire pour leurs intervention. Une fois chez le client, ils entament leurs travaux et effectuent les essais nécessaires. A l'issue des résultats concluants, le produit est remis en fonction et le détail de l'intervention est consigné dans un rapport qui est classé et enregistré sur le logiciel permettant de faire un suivi rigoureux des interventions externes.

## **F. Processus gestion du personnel**

La gestion du personnel, consiste à veiller au suivi permanent du personnel exerçant au sein de l'entreprise depuis le début jusqu'à la fin de la relation de travail. Ce processus est piloté par le chef du personnel qui est chargé du :

### **F.1. Recrutement**

Le recrutement s'opère par rapport aux besoins des structures, ainsi que le remplacement de certains postes constatés vacants par un départ au cours de l'année et par la création des postes organiques nouvellement créés.

### **F.2. Gestion et suivi du dossier administratif**

Le dossier administratif reflète un caractère confidentiel par la contenance de l'état civil du salarié. Toutes les pièces ayant trait à la gestion administrative du salarié sont classées et transposées dans des fiches intercalaires conçues dans ce sens à savoir : état civil, congés congés de maladies, formations, correspondances, décisions et divers.

### **F.3. Les absences**

#### **- Les absences autorisées et rémunérées**

L'entreprise autorise des absences rémunérées pour :

- des causes prévues par la législation relatives à la sécurité sociale.
- le suivi de cycle de formation professionnelle autorisé par l'employeur.

#### **- Les absences autorisées non rémunérées**

Des autorisations d'absences spéciales non rémunérées fixées par le règlement intérieur peuvent être accordées par l'employeur aux salariés, qui ont un besoin impérieux de s'absenter. Un formulaire (Autorisation de sortie ou d'absence) conçu à cet effet est automatiquement renseigné par l'agent demandeur d'autorisation et remis au chef du personnel.

#### **- Les absences irrégulières**

C'est une absence non autorisée par l'administration, elle peut entraîner une sanction disciplinaire et une retenue salariale. Des mises en demeure sont adressées aux concernés en tenant compte de la procédure dictée par le règlement intérieur de LA SARL SOFREL .

### **F.4. Disciplines**


Le personnel de la SARL SOFREL est astreint à respecter les clauses dictées par le règlement intérieur régissant le personnel de l'entreprise.

**ANNEXE 2**

**FICHES PROCESSUS DE LA SARL**

**SOFREL**

## A. Fiche processus Commercial

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus commercial</b> | Code : P-01<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|--|---|

**Finalité du processus :** réaliser le programme de ventes

**Pilote du processus :** directeur commercial

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> <p>La direction, les clients, importation, montage et production service après vente, gestion des stocks, approvisionnement, comptabilité et finance, maintenance et gestion du personnel.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> <p>Les clients, la direction, comptabilité et finance.</p> |
|---|--|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>   | <b><i>Principales activités</i></b>  | <b><i>Eléments de sortie</i></b>  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction</li> <li>▪ Objectifs de vente</li> <li>▪ Appels téléphoniques</li> <li>▪ Commandes sur site</li> <li>▪ Commandes clients (fax, verbale)</li> <li>▪ Réclamations clients.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réception de la commande client ;</li> <li>2. Consolidation des commandes ;</li> <li>3. Vérification de la disponibilité des produits ;</li> <li>4. Validation des commandes ;</li> <li>5. Facturation ;</li> <li>6. Expédition des produits ;</li> <li>7. Planification de l'activité commerciale.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Client satisfait ;</li> <li>▪ Factures ;</li> <li>▪ Besoins transmis à la production ;</li> <li>▪ Rapports d'activités.</li> </ul> |

| <b><i>Maîtrise du processus</i></b>   |   |
|---|---|
| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser le programme d'expédition</li> <li>▪ Assurer le suivi des ventes</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réalisation du programme d'expédition</li> <li>▪ Le volume de vente</li> </ul> |
| <b><i>Principaux Documents Associés au Processus</i></b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de livraison</li> <li>▪ Dossier clients</li> <li>▪ Rapport de vente</li> </ul> |   |

Source : élaboré par l'étudiante

## B. Fiche processus production et montage

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus production et montage</b> | Code : P-02<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1 / 1 |
|---|---|--|

**Finalité du processus :** réaliser le programme de production et de montage dans les délais requis et selon les exigences relatives au produit

**Pilote du processus :** directeur exploitation

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> <p>La direction, importation, gestion des stocks, approvisionnement, service après vente, maintenance, comptabilité et finance et gestion du personnel.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> <p>La direction, commercial, gestion des stocks, importation et le contrôle qualité</p> |
|--|---|

| <b><i>Éléments d'entrée</i></b>   | <b><i>Principales activités</i></b>   | <b><i>Éléments de sortie</i></b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction</li> <li>▪ Programmes de vente décliné par produits;</li> <li>▪ Kits pièces détachés;</li> <li>▪ Résultats des essais des matières premières ;</li> <li>▪ Résultats du montage des échantillons;</li> <li>▪ Bons de transferts internes;</li> <li>▪ Matières premières</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboration du programme de production;</li> <li>2. Préparation de la production et du montage (matières premières, kits de pièces détachés, équipements de production.);</li> <li>3. Production des pièces en plastique;</li> <li>4. Production du polystyrène;</li> <li>5. Montage d'un échantillon;</li> <li>6. Mise à disposition des instructions de travail;</li> <li>7. Lancement de la production et du montage ;</li> <li>8. Conditionnement des produits ;</li> <li>9. Transfert du produit.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de production</li> <li>▪ Produits en plastiques ;</li> <li>▪ Polystyrène ;</li> <li>▪ Produits Finis ;</li> <li>▪ Rapports d'activités (rapport journalier, hebdomadaire et mensuel).</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***

| <b>Objectif (s)</b>  | <b>Indicateur (s)</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser les objectifs de production et de montage</li> <li>▪ Diminuer les pertes au niveau des ateliers et des chaînes de montage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réalisation</li> <li>▪ Manque à gagner</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'activité journalier , hebdomadaire et mensuel</li> <li>▪ Rapport de fin de production</li> <li>▪ PV de montage d'échantillon</li> </ul> |
|--|

*Source : élaboré par l'étudiante*

### C. Fiche processus importation

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus importation</b> | Code : P-03<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/1 |
|---|---|--|

**Finalité du processus :** mettre à la disposition de la gestion des stocks et du commercial chacun en ce qui le concerne, des matières premières, des kits de pièces détachés, des pièces de rechange et des produits finis importés en conformité avec les critères quantité, qualité, meilleur prix et délais

**Pilote du processus :** directeur importation

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> <p>La direction, gestion des stocks, maintenance, approvisionnement, production et montage, service après vente, comptabilité et finance et gestion du personnel.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> <p>La direction, commercial, production et montage et service après vente, comptabilité et finance</p> |
|--|--|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>  | <b><i>Principales activités</i></b>  | <b><i>Eléments de sortie</i></b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Besoins exprimés par le commercial et la production et montage ;</li> <li>▪ Kits produits ;</li> <li>▪ Spécification de la matière première ;</li> <li>▪ Rapport de fin de production.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expression des besoins ;</li> <li>2. Vérification et analyse des besoins ;</li> <li>3. Prospection et sélection des fournisseurs ;</li> <li>4. Négociation et confirmation de la commande ;</li> <li>5. Contrôle et suivi de la commande ;</li> <li>6. Inspection de la marchandise à la réception ;</li> <li>7. Règlement des fournisseurs ;</li> <li>8. Conception et développement de nouveaux produits.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kits de pièces détachés ;</li> <li>▪ Produits Finis ;</li> <li>▪ Matières premières ;</li> <li>▪ Avis d'arrivée de la marchandise ;</li> <li>▪ Liste de colisage ;</li> <li>▪ Catalogue produits ;</li> <li>▪ Dossier d'archivage des commandes.</li> </ul> |

| <b><i>Maîtrise du processus</i></b>   |  |
|---|--|
| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire les réclamations fournisseurs</li> <li>▪ Assurer le suivi des commandes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réclamations fournisseur</li> <li>▪ Volume des commandes</li> </ul> |
| <b><i>Principaux Documents Associés au Processus</i></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier d'archivage de commande.</li> <li>▪ Etat d'avancement des chargés d'importation.</li> <li>▪ Procès verbaux des réunions.</li> <li>▪ Kits produits, liste de colisage et avis d'arrivée.</li> </ul> |  |

Source : élaboré par l'étudiante

## D. Fiche processus gestion des stocks

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus gestion des stocks</b> | Code : P-04<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|--|---|

**Finalité du processus :** assurer la gestion des magasins de l'entreprise et mettre à la disposition des structures : des matières premières , des kits de pièces détachés , pièces en plastiques, polystyrène, des pièces de rechange , des équipements et des produits finis en conformité avec les critères ; quantité, qualité et meilleurs délais.

**Pilote du processus :** responsable de la gestion des stocks

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> <p>La direction, approvisionnement, production et montage, maintenance, importation, comptabilité et finance et gestion du personnel.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> <p>La direction, production et montage, service après vente, commercial, comptabilité et finance</p> |
|--|--|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>   | <b><i>Principales activités</i></b>   | <b><i>Eléments de sortie</i></b>   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction;</li> <li>▪ Avis d'arrivée de la marchandise ;</li> <li>▪ Liste de colisage ;</li> <li>▪ Rapport de fin de production;</li> <li>▪ Matières premières;</li> <li>▪ Kits pièces détachés;</li> <li>▪ Produits plastiques;</li> <li>▪ Polystyrène;</li> <li>▪ Pièces de rechange;</li> <li>▪ Fourniture;</li> <li>▪ Bon de transfert;</li> <li>▪ Programme d'expédition.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réception de la marchandise;</li> <li>2. Contrôle quantitatif de la marchandise;</li> <li>3. Mise à disposition des ateliers et des chaînes de montage des matières premières et des kits pièces détachés;</li> <li>4. Réception des produits en plastiques, du polystyrène et des produits finis des ateliers et des chaînes de montage;</li> <li>5. Alimentation des dépôts des centres de distribution en produits finis selon les besoins de la direction commerciale;</li> <li>6. Chargement des produits finis destinés aux clients selon le programme d'expédition;</li> <li>7. Contrôle et suivi des stocks.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matière première;</li> <li>▪ Produits Finis;</li> <li>▪ Produits plastiques;</li> <li>▪ Polystyrène;</li> <li>▪ Pièces de rechange;</li> <li>▪ Fourniture;</li> <li>▪ Bons de sortie;</li> <li>▪ Bons de transfert;</li> <li>▪ Rapports d'activités.</li> </ul> |

| <b><i>Maîtrise du processus</i></b>   |  |
|---|--|
| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calculer la couverture des stocks des produits finis</li> <li>▪ Eviter les ruptures en stock des matières premières</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture de stock</li> <li>▪ Taux de rupture</li> </ul> |
| <b><i>Procédures et Principaux Documents Associés au Processus</i></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédure gestion des stocks</li> <li>▪ Fiche de stock et fiche casier</li> <li>▪ Rapport d'activité</li> </ul>                |  |

Source : élaboré par l'étudiante

## E. Fiche processus contrôle qualité

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus contrôle qualité</b> | Code : P-05<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1 / 1 |
|---|--|--|

**Finalité du processus :** assurer le contrôle de produits finis montés, pièces plastiques produites entrant directement dans le montage des produits finis et eau adoucie des stations d'adoucissement .  
 Ces contrôles ont pour but de s'assurer de la conformité aux exigences relatives aux produits ainsi qu'aux normes recommandées.

**Pilote du processus :** responsable contrôle qualité

|   |   |
|---|---|
| <b><u>Interface Amont (s)</u></b><br><br>La direction, approvisionnement, production et montage, importation, maintenance, service après vente et gestion du personnel. | <b><u>Interface Aval (s)</u></b><br><br>La direction, production et montage et service après vente. |
|---|---|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>   | <b><i>Principales activités</i></b>  | <b><i>Eléments de sortie</i></b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Exigences réglementaires et légales ;</li> <li>▪ Manuels et catalogues des appareils de contrôle et de mesure;</li> <li>▪ Réclamations clients.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrôle des pièces en plastiques;</li> <li>2. Contrôle sur les chaines de montage des produits en cours de montage;</li> <li>3. Contrôle des produits finis au niveau du laboratoire;</li> <li>4. Suivi de TH des stations d'adoucissement et des machines de l'atelier injection plastique;</li> <li>5. Elaboration des plannings et suivi de l'étalonnage des équipements de mesure.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de contrôle;</li> <li>▪ Rapport de fin de production produits finis;</li> <li>▪ Kits produits;</li> <li>▪ Rapports d'activités hebdomadaire, mensuel et annuel.</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***

| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer le suivi de la conformité des produits.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de non conformité</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

- Fiche de suivi des équipements de mesure et d'essai
- Mode opératoire pour chaque produit fini ainsi que pour les prélèvements TH
- Fiche de contrôle des produits

Source : élaboré par l'étudiante

## F. Fiche processus approvisionnement

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus approvisionnement</b> | Code : P-06<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|---|---|

**Finalité du processus :** mise à disposition de l'ensemble des processus de l'entreprise les marchandises (matières premières, fournitures bureaux, pièces ,.....) demandées en conformité avec les critères ; quantité, qualité et meilleur prix et délais.

**Pilote du processus :** responsable approvisionnement

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> <p>La direction, commercial, importation, montage et production service après vente, gestion des stocks, maintenance, comptabilité et finance , contrôle qualité et gestion du personnel.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> <p>La direction, gestion des stocks et comptabilité et finance</p> |
|--|--|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>  | <b><i>Principales activités</i></b>  | <b><i>Eléments de sortie</i></b>  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction;</li> <li>▪ Besoins exprimés par les différentes structures ;</li> <li>▪ Demande d'achat ;</li> <li>▪ Spécification des produits à acheter ;</li> <li>▪ Spécification des matières premières;</li> <li>▪ Contrats signés;</li> <li>▪ Rapport d'essai de matières premières.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expression des besoins;</li> <li>2. Vérification des disponibilités;</li> <li>3. Prospection et analyse des offres;</li> <li>4. Sélection des fournisseurs;</li> <li>5. Négociation et confirmation de la commande;</li> <li>6. Contrôle et suivi de la commande;</li> <li>7. Mise à disposition des produits achetés;</li> <li>8. Règlement des fournisseurs;</li> <li>9. Archivage des dossiers ;</li> <li>10. Gestion des moyens généraux de l'entreprise.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marchandises achetées;</li> <li>▪ Fichiers fournisseurs;</li> <li>▪ Dossier d'archivage;</li> <li>▪ Rapports d'activités.</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***


| <b>Objectif (s)</b>  | <b>Indicateur (s)</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux besoins de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de satisfaction des achats locaux</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

- Procédure maîtrise des achats
- Fichier fournisseur
- Dossier achat
- Rapports d'activité.

*Source : élaboré par l'étudiante*

## G. Fiche processus comptabilité et finance

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus comptabilité et finance</b> | Code : P-07<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|---|---|

**Finalité du processus :** mise à disposition des ressources financières nécessaires à tous les processus de l'entreprise.

**Pilote du processus :** chef de service comptabilité et finance

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> Institutions financières, administration fiscale et toutes les structures de l'entreprise | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> Institutions financières, administration fiscale et toutes les structures de l'entreprise |
|--|---|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>  | <b><i>Principales activités</i></b>   | <b><i>Eléments de sortie</i></b>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientation de la direction ;</li> <li>▪ La réglementation (Nouveau Système Comptable et Financier ,lois de finances, code commerce , code des impôts.....);</li> <li>▪ Pièces comptables (Facture, contrat.....).</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestion comptable (contrôle des pièces comptables et passation des écritures, saisie des écritures comptables et édition des documents comptables);</li> <li>2. Gestion des tiers (Fournisseurs et clients);</li> <li>3. Gestion de la trésorerie (Banques, caisses.....);</li> <li>4. Gestion financière (assurer l'équilibre financier de l'entreprise, suivi des recouvrements, règlement des fournisseurs et autres organismes);</li> <li>5. Etablissement des déclarations fiscales et suivi;</li> <li>6. Etablissement du bilan de fin d'année;</li> <li>7. Analyse financière</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etats financiers et comptables ;</li> <li>▪ Bilans annuels ;</li> <li>▪ Différents règlements ;</li> <li>▪ Analyse et interprétation des situations financières.</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***

| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'autonomie financière</li> <li>• Accroître la rentabilité nette de l'entreprise.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie financière</li> <li>• Marge nette</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance comptable</li> <li>▪ Bilan financier</li> <li>▪ Suivi des lettres de crédits (LC)</li> </ul> |
|---|

*Source : élaboré par l'étudiante*

## H. Fiche processus maintenance

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus maintenance</b> | Code : P-08<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|---|---|

**Finalité du processus :** maintenir le matériel , les équipements et les bâtiments de l'entreprise en état de bon fonctionnement et d'exploitation.

**Pilote du processus :** responsable de maintenance

|  |   |
|--|---|
| <u><b>Interface Amont (s)</b></u><br><br>Toutes les structures de l'entreprise | <u><b>Interface Aval (s)</b></u><br><br>Toutes les structures de l'entreprise |
|--|---|

| <i><b>Éléments d'entrée</b></i>  | <i><b>Principales activités</b></i>   | <i><b>Éléments de sortie</b></i>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Recommandations des constructeurs ;</li> <li>▪ Programme de production et de montage;</li> <li>▪ Pièces de rechange.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation du programme de maintenance;</li> <li>2. Vérification de la disponibilité des pièces de rechange;</li> <li>3. Préparation de l'outillage nécessaire pour l'intervention;</li> <li>4. Lancement de l'intervention;</li> <li>5. Suivi de la maintenance.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de maintenance ;</li> <li>▪ Fiche de vérification journalière;</li> <li>▪ Rapports d'activités journalier, hebdomadaire et mensuel</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***


| <b>Objectif (s)</b>  | <b>Indicateur (s)</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maitriser la maintenance préventive</li> <li>• Minimiser la maintenance curative</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de maintenance préventive</li> <li>• Taux de maintenance curative</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plannings de maintenance pour différentes équipements et machines</li> <li>▪ Rapport d'activité journalier, hebdomadaire et mensuel</li> <li>▪ Plans de maintenance</li> </ul> |
|---|

Source : élaboré par l'étudiante

## I. Fiche processus service après vente

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus service après vente</b> | Code : P-09<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/1 |
| <p><b>Finalité du processus :</b> assurer la réparation des produits commercialisés par l'entreprise.</p> <p><b>Pilote du processus :</b> responsable service après vente</p> |   |  |

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Amont (s)</u></b></p> <p>Le client, la direction, importation, montage et production, approvisionnement, gestion des stocks, commercial, comptabilité et finance et gestion du personnel.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>Interface Aval (s)</u></b></p> <p>Le client, la direction, importation, commercial et comptabilité et finance .</p> |
|--|--|

| <b><i>Éléments d'entrée</i></b>  | <b><i>Principales activités</i></b>   | <b><i>Éléments de sortie</i></b>  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Produits de retour ;</li> <li>▪ Rapport de vente;</li> <li>▪ Le certificat de garantie;</li> <li>▪ Pièces de rechange;</li> <li>▪ Appels téléphoniques;</li> <li>▪ Réclamations clients.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demande d'intervention;</li> <li>2. Réception et enregistrement des produits;</li> <li>3. Diagnostic de la panne et vérification de la disponibilité de la pièce de rechange;</li> <li>4. Intervention sur les produits;</li> <li>5. Règlement des interventions des produits hors garantie;</li> <li>6. Livraison des produits;</li> <li>7. Suivi de la pièce de rechange, des agents agrès et des interventions.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin en pièce de rechange ;</li> <li>▪ Produits réparés;</li> <li>▪ Planning de livraison;</li> <li>▪ Rapports d'activités.</li> </ul> |

| <b><i>Maîtrise du processus</i></b>   |   |
|---|---|
| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimiser le nombre de produit rembourser</li> <li>• Optimiser la réparation des produits</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume des remboursements</li> <li>• Taux de réparation</li> </ul> |

| <b><i>Principaux Documents Associés au Processus</i></b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plannings de livraison des produits ;</li> <li>▪ Rapport d'activité journalier, hebdomadaire et mensuel</li> <li>▪ Convention des agents agrès.</li> </ul> |

Source : élaboré par l'étudiante

## J. Fiche processus gestion du personnel

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus gestion du personnel</b> | Code : P-10<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|--|---|

**Finalité du processus :** assurer la réparation des produits commercialisés par l'entreprise

**Pilote du processus :** responsable service après vente

|  |   |
|--|---|
| <b><u>Interface Amont (s)</u></b><br><br>Toutes les structures de l'entreprise | <b><u>Interface Aval (s)</u></b><br><br>Toutes les structures de l'entreprise |
|--|---|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>  | <b><i>Principales activités</i></b>  | <b><i>Eléments de sortie</i></b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations de la direction ;</li> <li>▪ Besoins des structures</li> <li>▪ Législation et réglementation du travail ;</li> <li>▪ Règlement intérieur;</li> <li>▪ Organigramme</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procéder au recrutement des besoins en matière de recrutement</li> <li>2. Affecter le personnel aux structures concernés ;</li> <li>3. Assurer la gestion administrative du personnel .</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à disposition des structures du personnel recruté ;</li> <li>▪ Dossiers administratifs;</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***

| <b>Objectif (s)</b>  | <b>Indicateur (s)</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la stabilité de l'emploi</li> <li>• Diminuer l'absentéisme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de turnover</li> <li>• Taux d'absentéisme</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificat de travail</li> <li>▪ Attestation de travail</li> <li>▪ Ordre de mission</li> <li>▪ Bulletin d'information</li> <li>▪ Rapport de gestion mensuel</li> <li>▪ Bon de sortie</li> </ul> |
|--|

*Source : élaboré par l'étudiante*

## K. Fiche processus de la direction

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b><br><b>Intitulé : processus de direction</b> | Code : P-11<br>Version : 00<br>Date : 01/04/2013<br>Page : 1/ 1 |
|---|--|---|

**Finalité du processus :** assurer la pérennité de l'entreprise

**Pilote du processus :** le gérant

|   |   |
|---|---|
| <b><u>Interface Amont (s)</u></b><br><br>Ecoute clients, les parties intéressées. | <b><u>Interface Aval (s)</u></b><br><br>Les clients, Toutes les structures de l'entreprise. |
|---|---|

| <b><i>Eléments d'entrée</i></b>   | <b><i>Principales activités</i></b>   | <b><i>Eléments de sortie</i></b>   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ecoute clients ;</li> <li>▪ Exigences réglementaire et légales;</li> <li>▪ Les objectifs généraux;</li> <li>▪ Rapports d'activités périodiques des structures de l'Entreprise;</li> <li>▪ Rapports externes divers.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Identifier et analyser les besoins en matière de recrutement ;</li> <li>8. Etablir les orientations pour les différentes structures ;</li> <li>9. Allouer les ressources;</li> <li>10. Animer et superviser les différentes structures de l'entreprise ;</li> <li>11. Décider sur les questions stratégiques et de gestion de l'entreprise;</li> <li>12. Présider et animer les réunions de gestion.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientations pour les structures ;</li> <li>▪ Allocation des ressources;</li> <li>▪ Programme de vente;</li> <li>▪ Politique générale;</li> <li>▪ Procès verbaux des réunions.</li> </ul> |

### ***Maîtrise du processus***

| <b>Objectif (s)</b>   | <b>Indicateur (s)</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'évolution du chiffre d'affaire</li> <li>• Accroître la richesse de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de variation du chiffre d'affaire</li> <li>• Taux de variation de la valeur ajoutée</li> </ul> |

### ***Principaux Documents Associés au Processus***

- Mode opératoire d'hygiène et sécurité
- Programme de vente.

*Source : élaboré par l'étudiante*