

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**  
ENSM ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

**MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

**THEME**

Reconception d'un système de processus  
d'entreprise de transport en vue de sa  
simplification pour une meilleure performance:  
application à LOGITRANS (Groupe SNTR)

**Présenté par:**

MANSOURI Fatma Zohra

**Encadré par:**

Dr. BAKALEM Mohamed

**ANNEE 2012 / 2013**

# TABLES DES MATIERES

Table des matières.....	1
Liste des tableaux.....	3
Liste des figures.....	4
RESUME.....	5
INTRODUCTION GENERALE.....	7
PARTIE PRATIQUE	
CHAPITRE I : état de l'art	
INTRODUCTION.....	11
Section 1 : Généralités sur l'approche processus.....	12
I.1.1. Les principes de l'organisation du travail de l'approche processus.....	12
I.1.2. La définition des processus.....	12
I.1.3. La cartographie et la typologie des processus.....	14
I.1.4. Management par les processus.....	16
I.1.5. L'approche processus et le système de management de la qualité.....	18
Section2 : optimisation des processus.....	20
I.2.1. Les objectifs d'optimisation "Pourquoi optimiser les processus ?".....	20
I.2.2. Les méthodes d'amélioration des performances de l'entreprise.....	21
I.2.3. Les étapes d'une démarche d'optimisation des processus.....	23
CONCLUSION.....	26
PARTIE PRATIQUE: DEMARCHE D'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE LOGITRANS	
INTRODUCTION..... ;	28
CHAPITRE II : présentation de l'entreprise et diagnostic	
Section 1 : présentation de l'entreprise.....	30
II.1.1. Présentation du groupe SNTR.....	30
II.1.2. Présentation de LOGITRANS.....	30
Section 2 : analyse et diagnostic des processus de LOGITRANS.....	34
II.2.1. Identification du périmètre d'intervention.....	34
II.2.2. Analyse de la cartographie actuelle des processus.....	35
II.2.3. Evaluation de la performance des processus "Analyse du tableau de bord".....	41
II.2.4. Diagnostic des processus.....	46
II.2.5. Identification des actions d'optimisation.....	56
CHAPITRE III : reconfiguration et optimisation des processus	
III.1. La cartographie des processus de LOGITRANS.....	60
III.1.1. La cartographie du macro-processus de LOGITRANS.....	60
III.1.2. La nouvelle cartographie des processus élémentaires de LOGITRANS.....	61

III.2. La description des processus optimisé de LOGITRANS.....	62
III.2. 1. Description du processus "Orientations stratégiques".....	62
III.2.2. Description du processus "pilotage et amélioration continue".....	65
III.2.3. Description du processus "réaliser le transport".....	67
III.2.4. Description du processus "relation client".....	70
III.2.5. Description du processus "gestion des ressources humaines".....	75
III.2.6. Description du processus "maintenance de la flotte".....	80
III.2.7. Description du processus "achats".....	83
III.3. Détermination d'objectifs de progrès et leurs indicateurs.....	85
III. 4. Les interfaces entre les processus.....	87
III. 5. Plan d'action.....	91
CONCLUSION.....	92
CONCLUSIONGENERALE.....	94
BIBLIOGRAPHIE.....	96
ANNEXES.....	100

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 :</b> Tableau récapitulatif de l'analyse de la cartographie des processus par rapport au SMQ.....	36
<b>Tableau 2 :</b> Tableau de bord de LOGITRANS 2013.....	42
<b>Tableau 3 :</b> Diagnostic du processus "Surveiller la satisfaction clients" .....	47
<b>Tableau 4 :</b> Diagnostic du processus "Réaliser les audits internes".....	47
<b>Tableau 5 :</b> Diagnostic du processus "Gérer les documents du système qualité".....	48
<b>Tableau 6 :</b> Diagnostic du processus "Réaliser les revues de directions".....	48
<b>Tableau 7 :</b> Diagnostic du processus "Améliorer le système qualité".....	49
<b>Tableau 8 :</b> Diagnostic du processus "Communiquer à l'interne et à l'externe".....	50
<b>Tableau 9 :</b> Diagnostic du processus "Ecouter le client".....	50
<b>Tableau 10 :</b> Diagnostic du processus "Réaliser le transport".....	51
<b>Tableau 11 :</b> Diagnostic du processus "Gérer les ressources humaines".....	52
<b>Tableau 12:</b> Les nouveaux objectifs de progrès par processus.....	86
<b>Tableau 13 :</b> Tableau récapitulatif des interactions entre les processus de LOGITRANS.....	89
<b>Tableau 14 :</b> Plan d'action de LOGITRANS.....	91

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Représentation des catégories des processus.....	16
<b>Figure 2</b> : Amélioration continue du système management de la qualité.....	19
<b>Figure 3</b> : La roue de Deming.....	21
<b>Figure 4</b> : Organigramme du Groupe SNTR.....	30
<b>Figure 5</b> : Organigramme de LOGITRANS.....	31
<b>Figure 6</b> : Diagramme QQQQCP.....	35
<b>Figure 7</b> : La cartographie du macro-processus de LOGITRANS.....	60
<b>Figure 8</b> : La nouvelle cartographie des processus de LOGITRANS.....	61
<b>Figure 9</b> : Fiche d'identité « Processus orientations stratégiques ».....	63
<b>Figure 10</b> : Fiche d'identité « Processus pilotage et amélioration continue".....	66
<b>Figure 11</b> : Fiche d'identité « Processus réaliser le transport".....	69
<b>Figure 12</b> : Fiche d'identité « Processus relation clients ».....	73
<b>Figure 13</b> : Fiche d'identité « Processus gérer les ressources humaines ».....	78
<b>Figure 14</b> : Fiche d'identité « Processus maintenance de la flotte ».....	81
<b>Figure 15</b> : Fiche d'identité « Processus achats».....	84

## RESUME

La certification est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la performance d'une entreprise.

Dans certains cas le système management de la qualité peut être même handicapant quand il n'est pas tout à fait adapté à la réalité du fonctionnement de l'entreprise.

Dans le présent travail, nous traitons du cas d'une entreprise, LOGITRANS, certifiée dont le système management de la qualité n'est pas adapté à la réalité du fonctionnement.

Nous commençons par le diagnostic du système actuel en identifiant ses insuffisances, ses défaillances et leurs impacts sur la performance de l'entreprise, par la suite une démarche de "Reengineering" des processus est proposée pour une meilleure adéquation entre le système management de la qualité et la réalité du fonctionnement de l'entreprise.

**Mots clés :** système de processus, reconception, optimisation, approche processus.

## ملخص

التصديق هو ضروري ولكنه ليس كافيا لنجاعة المؤسسة. في بعض الحالات نظام إدارة الجودة يمكن أن يكون معوقا عندما لا يتم تكييفه مع واقع المؤسسة. في هذا العمل، ندرس حالة شركة، لوجيترانس، الحائزة على شهادة التصديق والتي لها نظام إدارة الجودة لا يتكيف مع الواقع. حيث نبدأ بتشخيص النظام الحالي عن طريق تحديد النقائص والثغرات وتأثيرها على أداء المؤسسة، يليها اقتراح عملية تهم "إعادة هيكلة" تصميم العمليات من أجل توافق بين نظام إدارة الجودة وواقع المؤسسة. **كلمات البحث :** نظام تصميم العمليات، إعادة الهيكلة، التحسين، تصميم العمليات بالمقاربة.

## ABSTRACT

Certification is a necessary condition but not sufficient for the performance of a company.

In some cases the quality management system can be debilitating even when it is not quite adapted to the reality of the company.

In this work, we treat the case of a certified company, LOGITRANS, whose management system quality is not adapted to the reality.

We start with the diagnosis of the current system by identifying its shortcomings, its failures and their impact on company performance, a subsequent process of "reengineering" process is proposed for a better adequacy between the management system by quality and company reality.

**Keywords:** system process, reengineering, optimization, process approach.

# INTRODUCTION GENERALE

## Introduction générale

---

Dans le contexte actuel des entreprises, il y a trois forces majeures "les trois C" qui les influencent et qui provoquent des changements dans leurs organisation de travail ; les clients, la concurrence et les changements.

- **Les clients:** leur mode de consommation a changé, aujourd'hui chaque client veut avoir des produits sur mesure et veut être traité individuellement.
- **La concurrence:** de nos jours la concurrence prend d'autres formes, sur le marché il y a pas uniquement une multitude de concurrents mais chacun propose une variété d'offres.
- **Les changements :** il y a plusieurs changements qui peuvent affecter les entreprises, entre autres, les changements liés ; au macro environnement, à l'environnement concurrentiel, etc.

Sur ce point (Pesqueux et Triboulois ; 2004)<sup>1</sup> affirment que : « Les organisations sont perçues comme étant engagées dans un mouvement permanent. Ce changement est une " évidence", un principe "inéluçtable" »

Face aux enjeux actuels, toute entreprise doit créer une dynamique de progrès afin d'accroître sa productivité et par voie de conséquence sa compétitivité.

L'approche processus est retenue comme une approche qui permet les entreprises d'avoir un fonctionnement plus souple et bâtir des organisations transversales qui font face aux contraintes imposées par leur environnement.

Dans notre cas d'étude l'entreprise adopte une approche processus dans le cadre d'une certification (ISO 9001 version 2008), mais cela ne garantit pas systématiquement un bon fonctionnement de ses processus et l'amélioration permanente du système.

L'entreprise souffre d'un système de processus complexe qui n'est pas adapté à son fonctionnement ce qui induit une rigidité impactant la performance.

---

<sup>1</sup> PESQUEUX, Y. et B. TRIBOULOIS (2004). « *La dérive organisationnelle, Peut-on encore conduire le changement* ». L'Harmattan: Paris

Dans l'ambition de pouvoir proposer un nouveau système de processus, la question suivante se pose:

***"Comment procéder pour mettre à la disposition de l'entreprise un système de processus lui permettant un fonctionnement plus performant ?"***

Dans ce cadre la problématique concerne les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: une cartographie lourde est handicapante pour la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2: le système management par la qualité devrait permettre à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

En réponse à la question posée, notre recherche vise à répondre aux besoins exprimés par l'entreprise sujette de l'étude par la reconception de leur système en proposant une nouvelle configuration des processus suivant les étapes d'une démarche d'optimisation des processus.

### **Présentation du mémoire**

Le présent mémoire se décompose en deux parties. La première partie est consacrée à l'état de l'art, qui est composé d'un chapitre subdivisé en deux sections. Après un bref aperçu sur les anciens modèles de l'organisation du travail nous aborderons dans la première section les principales bases conceptuelles de l'approche processus. La deuxième section sera consacrée aux méthodes d'optimisation les plus utilisées et à la présentation d'une démarche d'optimisation simple et valable pour toutes les entreprises.

La deuxième partie est consacrée à la pratique, qui est divisée en deux chapitres (2 et 3).

Dans le deuxième chapitre, nous présentons LOGITRANS sujet de notre étude et nous exposons le diagnostic réalisé pour cette entreprise. Enfin, dans le troisième et dernier chapitre nous présentons les résultats de la reconception du système actuel.

Pour conclure, nous soulignons les principales conclusions de cette étude et les perspectives d'avenir.

# **PARTIE THEORIQUE**

**CHAPITRE I**  
**ETAT DE L'ART**

### INTRODUCTION

Depuis quelques siècles, les économistes ont cherché à améliorer la productivité des organismes en vue d'augmenter leur rentabilité. Chaque courant de pensée a apporté de nouveaux concepts et de nouvelles idées concernant le mode de gestion des entreprises. Depuis ce temps l'histoire des discours sur le management des organisations suit celle des organisations elles-mêmes, depuis les fondateurs comme Fayol (1916)<sup>2</sup>.

Le Taylorisme, le Fordisme, le Toyotisme et les autres modes d'organisation du travail, avaient tous l'ambition de concevoir et d'améliorer des processus de production visant des systèmes de production innovants, sans se préoccuper des autres services de l'entreprise.

L'approche traditionnelle des organisations avec ses limites en matière de cloisonnement, de rigidité du fonctionnement et les interactions non gérées, elle ne répond plus aux besoins des entreprises pour être plus performante et compétitive, le "one best way" de Taylor (1911)<sup>3</sup> n'a laissé aucune initiative aux ouvriers et aux gestionnaires pour proposer des améliorations.

La complexité et le dynamisme de l'environnement ont influencé l'organisation du travail, les organisations pour garantir leur réussite sont contraintes de substituer l'organisation purement fonctionnelle, en silos, à une autre qui fonctionne transversalement.

L'approche processus dans son fondement est une approche systémique<sup>4</sup>, l'adoption de cette approche par les entreprises date de la fin des années 80, cette approche consiste à repenser l'organisation du travail pour des raisons d'accroître leur efficacité.

L'approche processus traite l'entreprise dans sa globalité et d'une manière transversale tout en découpant l'organisation en un ensemble de tâches bien définies pilotées par un responsable, elle part des attentes des clients pour atteindre sa finalité qui est la satisfaction des clients.

---

<sup>2</sup> FAYOL, H., « *Administration industrielle et générale* ». Paris: Dunod, 1916

<sup>3</sup> FREDERICK W. Taylor, « *The Principles of Scientific Management* », New York: Harper Bros., 1911

<sup>4</sup> BRANDENBURG, H. W. J. « *L'approche processus, mode d'emploi* ». Editions d'organisation: Paris 2003

### **SECTION 1 : GENERALITES SUR L'APPROCHE PROCESSUS**

#### **I.1.1. Les principes de l'organisation du travail de l'approche processus**

Les principes de l'organisation du travail de l'approche processus ont été hérités des anciens modes de travail adaptées aux nouveaux défis présents, entre autres:

1. La division du travail en tâches qui constitue chaque processus;
2. Chaque processus est sous le contrôle d'un pilote qui assure sa maîtrise et sa performance;
3. La réduction des délais et des coûts pour augmenter la productivité;
4. Le rôle de la direction dans la vérification du travail exécuté.

L'approche processus présente un nombre d'avantages par rapport aux autres approches des organisations, parmi ces avantages:

1. Elle a un caractère transversal, ce qui favorise un travail en groupe et l'interdépendance entre les différents centres de responsabilités qui composent l'entreprise;
2. Le recensement des dysfonctionnements au niveau des processus d'une manière objective permet de situer les problèmes et d'agir directement sur les causes principales, d'où la rapidité des actions d'amélioration;
3. La maîtrise des interfaces entre les processus en permanence.

En plus de ce que l'approche processus présente comme avantages, elle favorise la communication entre les différents intervenants et pas seulement entre les intervenants d'un seul processus, être à l'écoute des clients internes et externes ce qui améliore la communication dans l'entreprise.

#### **I.1.2. La définition des processus**

La définition des processus est consensuelle, les auteurs qui ont défini ce concept utilisent les mêmes termes. Il est tiré du mot latin qui signifie "progression". Dans le dictionnaire Larousse (2013), il possède deux définitions qui sont présentées respectivement ci-après:

- "Enchaînement de phénomènes aboutissant à un résultat déterminé, développement : le processus de fermentation ";

- "Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose ; procédé : un processus de fabrication".

Le mot "Processus" est employé dans de multiples domaines, il possède diverses définitions mais qui se rapprochent, parmi les définitions existantes nous avons choisi celles qui englobent plus ce concept, elles sont définies ci-dessous:

Selon Davenport (1993)<sup>5</sup> un processus est *"un ensemble structuré et mesuré d'activités destinées à produire un résultat donné pour un client ou un marché particulier"*.

Hammer et Champy (1993)<sup>6</sup>, ont proposé une définition plus précise concernant les constitutifs de chaque activités, pour eux un processus est *"un ensemble d'activités portant sur une ou plusieurs sortes d'intrants et débouchant sur un extrant qui revêt une certaine valeur pour le client"*.

Mongillon (2003)<sup>7</sup>, quant à lui, a proposé une définition plus succincte: *"un processus est un ensemble d'activités orientées en interaction qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie"*.

Un processus dans une démarche qualité doit être orienté vers un bénéficiaire, à ce propos, Debauche (2004)<sup>8</sup> stipule qu'un processus *"constitue l'ensemble des moyens et des activités misent en œuvre par l'entreprise depuis l'expression d'un besoin client jusqu'à la satisfaction de ce besoin. Le client est l'origine (la cause) et le destinataire (la finalité) du processus"*.

Finalement, la définition référence d'un processus a été donné par l'International Organization for Standardization (ISO), un processus est: *"un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie"*. Cette définition est simple, générale et facile à comprendre afin de l'appliquer.

De notre part, nous avons retenu la définition d'un processus comme étant: "un processus est une succession d'activités structurées qui convertissent des éléments d'entrée, ils sont souvent des événements déclencheurs, en éléments de sortie, résultats finaux, afin de

---

<sup>5</sup> DAVENPORT, T.H. , "Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology", Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.

<sup>6</sup> HAMMER M. et CHAMPY J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New, York, Harper Business, 1993.

<sup>7</sup> MONGILLON, V. « L'entreprise orientée processus, aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients ». AFNOR éditions, 2003

<sup>8</sup> DEBAUCHE B. et MEGARD P., « BPM Business Process Management : Pilotage métier de l'entreprise », Hermes Science Publications, 2004

répondre aux attentes des bénéficiaires. Un processus a un caractère transversal ce qui suppose l'existence de plusieurs interfaces, il doit contribuer à la création de la valeur ajoutée pour l'organisation d'une manière directe ou indirecte selon le type de processus".

### **I.1.3. La cartographie et la typologie des processus**

#### **I.1.3.1. La cartographie des processus**

Elle ne représente pas une exigence de la norme ISO 9001 mais elle est apparue dans le fascicule de documentation de l'AFNOR FD X50 176 sur le management des processus.

La cartographie des processus est une schématisation, une modélisation, qui synthétise les processus de l'organisme ainsi que les liens qui les relie. Avec sa représentation simple, elle facilite la compréhension du fonctionnement de l'organisme.

L'élaboration de la cartographie consiste à tracer les processus en montrant leur interdépendance, ces interactions entre les processus dépendent du niveau de détail de la carte, une cartographie des macro-processus ou cartographie des microprocessus.

La cartographie est un assemblage de tous les processus de l'entreprise pour avoir une vue globale sur le système des processus et ses interactions.

#### **I.1.3.2. La typologie des processus**

Porter (1985)<sup>9</sup> dans ses travaux, a décomposé l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et à identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels dans la chaîne de valeur, cette décomposition de l'entreprise en activité était une inspiration pour les chercheurs sur l'approche processus.

Davenport, dans ces travaux en 1993, a distingué les processus qu'il a abordés en deux groupes:

1. Processus opérationnels;
2. Processus de gestion.

Cette distinction entre activité principale et activité secondaire, dans les travaux de Porter et de Davenport, est basée sur l'apport en valeur ajoutée de chaque activité à l'ensemble, il est à noter que ces activités sont complémentaires.

---

<sup>9</sup> PORTER M., *Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, New York: La Presse Libre, 1985.

Michel Périgord<sup>10</sup>, quant à lui, distingue deux types de processus:

*"Le processus fonctionnel qui correspond approximativement à l'ensemble des tâches d'une seule fonction; il est généralement de type vertical (examen d'un patient pratiqué par un médecin, étalonnage d'un appareil...).*

*Le processus interfonctionnel qui concerne la combinaison de tâches issues de plusieurs fonctions; il est généralement de type horizontal (modification d'une installation, admission dans un hôpital...)"*.

Les typologies des processus proposées par les chercheurs sont proches dans le fond, c'est-à-dire on trouve toujours en fonction de l'activité de l'entreprise des processus du cœur du métier et autres processus qui contribuent à la réalisation des premiers.

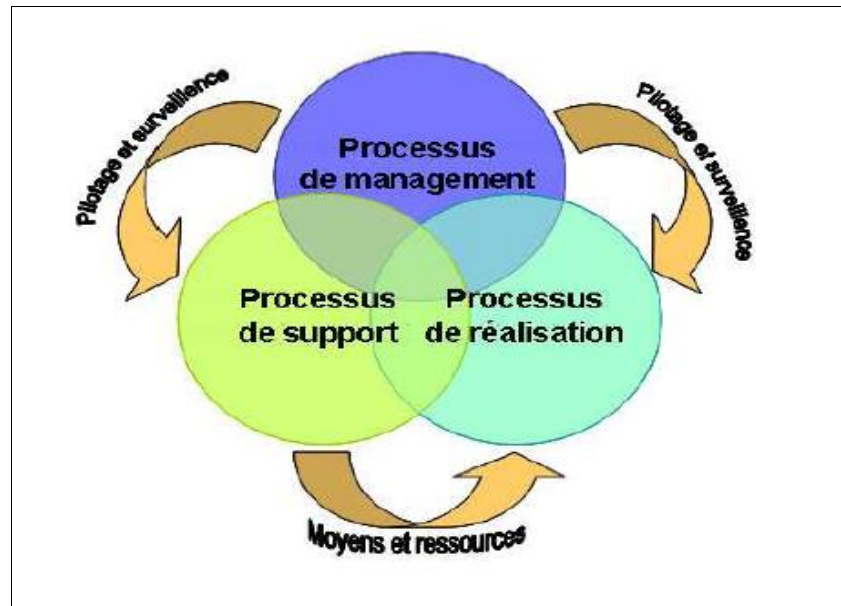
Dans la norme ISO9001: 2008, Il existe quatre types de processus dans les organisations pour assurer un bon fonctionnement de leur système de management, ces catégories de processus sont énumérées ci-dessous:

1. **Les processus de réalisation:** ils contribuent directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur du métier de l'organisation. Ces processus sont souvent appelés "processus métiers".
2. **Les processus de support:** ils contribuent au bon fonctionnement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.
3. **Les processus de mesure:** ce sont les processus qui permettent la maîtrise des autres processus et l'amélioration continue en fournissant des indicateurs répondant à des objectifs précis.
4. **Les processus de direction:** au niveau de ces processus se fait la détermination des politiques, le déploiement des objectifs dans l'entreprise et la vérification de leur cohérence avec les décisions prises, ils servent pareillement à améliorer la capacité de l'organisation à évoluer.

---

<sup>10</sup>PERIGORD .M, « la qualité totale dans l'entreprise. Les moyens et outils du programme qualité ». Editions d'Organisation, 1986.

**Figure 1:** représentation des catégories des processus



Source<sup>11</sup>

Dans une organisation, le processus métier est le plus important car il représente l'activité principale " le cœur du métier", pour cela dans la littérature correspondante au management des processus on trouve beaucoup de chercheurs (Gillot, 2008)<sup>12</sup>, qui l'ont défini, entre autres, nous allons présenter une définition qui paraît la plus explicative:

Brandenburg H. (2003)<sup>13</sup> a défini les processus de réalisation comme étant: "*Les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou en prestations qui satisfont cette demande. La satisfaction du client est la raison d'être de l'entreprise*".

### **I.1.4. Management par les processus**

Le management par les processus est l'un des multiples modes de management des organisations, il représente un excellent outil de management collaboratif où toutes les parties de l'entreprise travaillent ensemble en vue de la réalisation des mêmes objectifs.

<sup>11</sup> GONZALEZ RAMIREZ. N., « Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet : application à l'automobile », 2009, école centrale de paris. Page 48

<sup>12</sup> GILLOT. J., "The Complete Guide to Business Process Management: Business Process Transformation Or a Way of Aligning the Strategic Objectives of the Company and the Information System Through the Processes". 2008.

<sup>13</sup> BRANDENBURG.H, W. J. (2003). *L'approche processus, mode d'emploi*. Editions d'organisation: Paris

Avant de passer au pilotage des processus de l'organisation, le management par les processus impose d'identifier, de cartographier, et de décrire les objectifs de chaque processus et les objectifs globaux.

Le but du management par les processus est l'amélioration de la performance de l'entreprise en améliorant la performance de chaque processus à part.

En ce qui concerne la définition du management des processus, Elzinga et al. (1995)<sup>14</sup> disent : "*Que le management par processus est généralement associé à des approches structurées et systématiques qui sont adoptées par des organisations dans le but d'analyser, d'améliorer et de contrôler leurs processus*".

Dans l'approche processus on découpe l'entreprise en plusieurs processus pour faciliter la résolution des problèmes d'où la maîtrise des processus, cette idée de découpage existait depuis des siècles elle a été abordé par DESCARTES (1637)<sup>15</sup>, il a dit dans ce sens: "*le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre*".

Les conséquences d'une telle organisation du travail sont nombreuses:

1. Le nombre des niveaux hiérarchiques est réduit;
2. Les rôles de chaque pilote sont clairs;
3. L'évolution de la culture de l'entreprise;
4. Renforcer l'esprit d'initiative chez les collaborateurs;
5. Améliorer le fonctionnement de l'entreprise ainsi que la satisfaction de ses clients;
6. Dynamiser la synergie entre les services;
7. Décloisonner l'entreprise et la repenser en suivant une logique client;
8. La relation entre le client et le fournisseur est plus développée, il y a plus de fluidité;
9. Une recherche de plus d'efficacité et d'efficience.

---

<sup>14</sup> ELZINGA, J. et al., "Business process management: Survey and methodology", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 2, N°42: 119-128, 1998.

<sup>15</sup> DESCARTES, R., « *Le discours de la méthode* », 1637.

### **I.1.5. L'approche processus et le système de management de la qualité**

L'approche processus représente l'un des principes du management par la qualité, cela est traduit explicitement dans la norme ISO 9001. Cette norme définit l'approche processus de la façon suivante : « *l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management ce des processus (...). Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance :*

*De comprendre et de satisfaire les exigences*

*De considérer les processus en termes de valeur ajoutée*

*De mesurer la performance et l'efficacité des processus*

*D'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectifs. »<sup>16</sup>*

Le système de management de la qualité est basé sur un processus garantissant la conformité entre les activités de l'organisation et les attentes du client. Ce dernier part du principe que l'entreprise est un macro -processus qui sert à transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie en créant de la valeur ajoutée, en mettant à sa disposition les moyens les plus adéquats. Il ressort de ce modèle que pour assurer le bon fonctionnement de ce processus il faut :

- Maitriser les demandes des clients ;
- Maitriser les ressources ;
- Mettre en place un ensemble de processus ;
- Assurer le pilotage des processus ;

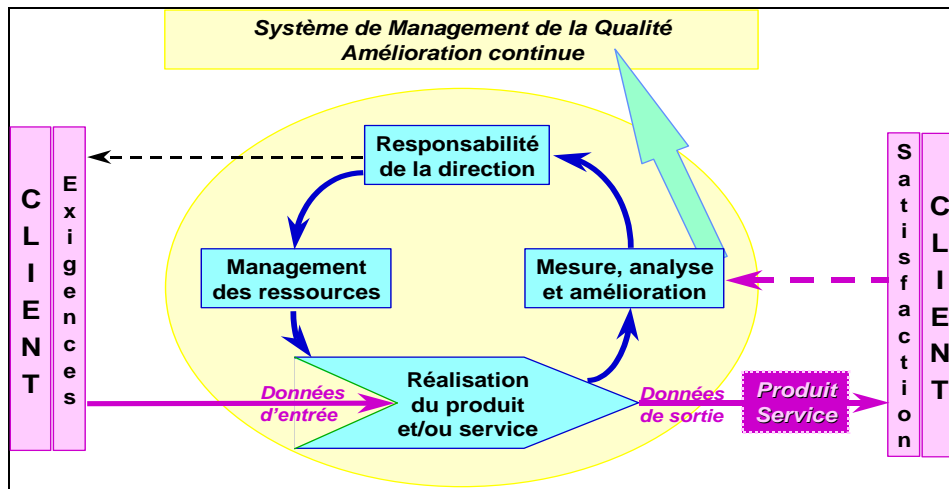
Ce processus est soumis à un cycle d'amélioration continu qui part des exigences des clients en arrivant à leur satisfaction par la proposition d'un produit ou d'un service qui répond à leurs attentes. L'objectif du processus d'amélioration continue est de prendre en considération les insatisfactions des clients afin d'apporter des corrections sur le produit ou le service.

La figure ci-après illustre le processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

---

<sup>16</sup> MICHEL. C, IDRISSE. N et PATRICK .R, "*Maitriser les processus de l'entreprise*", Editions d'Organisation, Paris 2008. Page 22

Figure 2 : Amélioration continue du système management par la qualité



Source <sup>17</sup>

<sup>17</sup> MICHEL. C, IDRISSE. N et PATRICK .R, "Maitriser les processus de l'entreprise", Editions d'Organisation, Paris 2008. Page 23

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

Les stratégies qui visent à rendre l'entreprise compétitive sont nombreuses, parmi celles-ci il y a certaines qui permettent de moduler l'action d'amélioration de la compétitivité et du fonctionnement de l'entreprise en fonction de la situation constatée<sup>18</sup>, le cœur de ces stratégies est l'adoption des méthodes progressives et continues, dont la méthode d'optimisation des processus.

#### **I.2.1. Les objectifs d'optimisation "Pourquoi optimiser les processus ?"**

L'optimisation des processus est une action qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue adoptée par l'entreprise, cette action sur les processus vise plusieurs objectifs, entre autres, nous présentons ceux qui nous paraissent les plus importants:

1. Améliorer les services fournis par l'entreprise en prenant les attentes des clients, bénéficiaires;
2. Mieux impliquer les différents acteurs dans le fonctionnement du processus là où ils interviennent ;
3. Mieux affecter les responsabilités et les rôles des acteurs afin d'éviter d'avoir plusieurs responsables pour chaque processus ;
4. Simplifier des interfaces entre les différentes tâches, les sous-processus et les processus, afin de dynamiser l'organisation ;
5. Supprimer ou fusionner, processus clé, des processus complexes existant et les remplacer par d'autres processus simples pour pouvoir répondre aux attentes explicites et implicites des clients;
6. Agir sur les délais d'un processus en les réduisant d'une part, et sur les coûts en les diminuant, d'autres part, afin de fidéliser les clients, de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter la performance des processus aux regards d'indicateurs définis;
7. Etre plus flexible pour mieux agir aux aléas et pouvoir contourner les incertitudes de marchés.

---

<sup>18</sup> MICHEL. C, IDRISSE. N et PATRICK .R, "*Maitriser les processus de l'entreprise*", Editions d'Organisation, Paris 2008. Page 28

### I.2.2. Les méthodes d'amélioration des performances de l'entreprise

Dans la littérature concernant l'optimisation des processus, il y a essentiellement deux courants de progrès:

- L'amélioration continue;
- L'amélioration par rupture.

#### I.2.2.1. L'optimisation des processus par amélioration continue:

Le premier courant de progrès consiste à améliorer la performance des processus de manière continue en suivant le principe de l'action cyclique proposée par Deming (1982) qui est synthétisée dans les quatre phases (PDCA) présentées ci-après:

- **PLAN**: planifier les actions à entreprendre et établir les objectifs nécessaires pour chaque processus qui mettent la satisfaction des clients à leur cœur et qui tentent à améliorer la performance du processus;
- **DO**: mettre en œuvre les processus;
- **CHECK** : contrôler les actions exécutées par la mesure des objectifs des processus pour s'assurer de leurs performances;
- **ACT**: entreprendre les actions nécessaires pour améliorer en permanence les performances des processus en réagissant suivant les résultats de l'étape précédente.

Les quatre étapes de la démarche sont illustrées dans le schéma ci-après :

**Figure 3** : La roue de Deming



Source<sup>19</sup>

<sup>19</sup> fr.123rf.com , consulté le 06/04/2013

### I.2.2.2. La méthode d'amélioration par rupture :

Quant au second courant, il est apparu au début des années 90 lorsque M. Hammer et J. Champy ont publié un article dans le magazine de « Harvard Business Review » qui porte sur une nouvelle approche d'optimisation des processus opérationnels de l'entreprise en enregistrant des gains de productivité importants. Cette approche est fondée sur la reconfiguration du mode de fonctionnement de l'entreprise.

L'amélioration par rupture, consiste à reconfigurer une entreprise en se débarrassant de son système actuel pour recommencer à zéro.

La transformation des processus du système se fait par l'adoption des changements majeurs pour affronter la concurrence et maintenir la position de l'entreprise dans son environnement.

Cette méthode d'amélioration par rupture est connue sous le nom de "Reengineering", il se définit comme une "Remise en cause fondamentale en redéfinissant radicalement les processus opérationnels afin d'obtenir des gains importants de performances sur les critères de qualité, de coûts et de délais"<sup>20</sup>.

L'objectif de cette démarche est de substituer le mode de fonctionnement actuel de l'organisation par un autre qui répond mieux aux exigences de son environnement et de ses clients, dans ce sens Jacob (1994)<sup>21</sup> affirme que le principe sur lequel se base une action de reengineering est simple car " *L'organisation est entièrement orientée vers la satisfaction des besoins clients à travers la production de biens et de services destinés à ce dernier*".

Les deux approches d'amélioration de la performance sont complémentaires, mais les entreprises favorisent, généralement, une démarche au détriment de l'autre.

Les méthodologies de conduite de "reengineering" sont développées essentiellement par des consultants au niveau des entreprises. Kettinger et al., (1997)<sup>22</sup> ont étudié un nombre important de ces méthodologies et ont conclu que les démarches du "reengineering" reposent sur les mêmes étapes:

- Initier le projet,
- Diagnostiquer le système en place,

---

<sup>20</sup>HAMMER M. et CHAMPY J. , "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", New York, Harper Business.1993

<sup>21</sup> JACOB. G. « *Le reengineering de l'entreprise. L'entreprise reconfigurée* ». Hermès, Paris, 1994.

<sup>22</sup> KETTINGER et al., "Business Process Change :A Study of Methodologies", *Techniques and Tools*. MIS Quaterly, Vol. 21, N° 1, pp. 55-80, 1997.

- Reconcevoir les processus,
- Déployer les processus et évaluer les performances du nouveau système.

Les travaux sur les méthodologies du "reengineering" n'offrent pas une démarche globale pour orienter la reconception des systèmes mais elles s'intéressent aux outils d'analyse tels que l'analyse de la cartographie de l'organisation, le benchmarking, etc... Les méthodologies du reengineering existantes ne se ressemblent pas car chaque méthodologie est développée pour un cadre spécifique.

Dans notre travail nous nous sommes intéressés, en particulier, à l'amélioration radicale par la méthode du "reengineering". Nous allons présenter dans ce qui suit les étapes de démarche d'optimisation que nous avons suivies.

### **I.2.3. Les étapes d'une démarche d'optimisation des processus<sup>23</sup>**

La démarche d'optimisation des processus dans sa globalité vise à répondre à la question suivante " Comment une entreprise reconfigure-t-elle son mode de fonctionnement ?".

#### **Etape1 : cartographie des processus**

Cette étape consiste à établir une cartographie des processus pour avoir une vue d'ensemble des processus de l'entreprise et aborder une démarche globale de travail sur les processus dans le cas d'un changement voulu par l'entreprise.

Dans le cas d'une entreprise en situation de crise on doit identifier le ou les processus qui sont en difficultés.

#### **Etape 2 : délimitation du périmètre d'intervention**

Dans la cartographie établie précédemment, il ne s'agit pas de vouloir travailler sur l'ensemble des processus, sauf dans le choix d'une réorganisation entière, pour cela il faut choisir les processus critiques "clés" qui apportent plus de valeur ajoutée et permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Le choix des processus prioritaires se fait sur la base des critères de sélection :

- Constats de dysfonctionnements;
- L'insatisfaction de ses clients internes;
- La mise en place d'un outil informatique.

---

<sup>23</sup> [www.cdumovtier.fr/norme/optimiser\\_processus.PDF](http://www.cdumovtier.fr/norme/optimiser_processus.PDF), consulté le 06/03/2013

Dans le cas d'une entreprise en crise le périmètre d'intervention est délimité avant d'entamer la démarche.

### **Etape 3 : caractérisation des processus**

Les processus de l'entreprise doivent être caractérisés en répondant aux questions suivantes:

- Quel est le pilote du processus?
- Quelle est sa finalité?
- Quels sont ses éléments d'entrée?
- Quels sont ses éléments de sortie?
- Quels sont ses bénéficiaires?
- Quels sont les indicateurs qui nous permettent de mesurer sa performance?
- Quels sont les acteurs qui contribuent à la réalisation des différentes activités du processus?
- Quels sont les exigences des bénéficiaires du processus ?

La réponse à ces questions permet de borner les frontières du processus et de vérifier si ses interactions avec les autres processus sont claires.

### **Etape 4 : description des processus**

Il s'agit de décrire les processus de l'entreprise, la description sert à exposer le déroulement des activités principales et leurs responsables ainsi que les principaux points de contrôle. La meilleure façon pour décrire un processus est de le présenter sous forme d'un logigramme.

### **Etape 5 : diagnostic des processus et fixation des objectifs d'amélioration**

Après l'étape de description des processus, une analyse de la performance actuelle des processus doit être menée afin de tirer les points faibles et les points forts du processus, à la suite de cette analyse, des objectifs d'amélioration doivent être formulés. Pour les processus de l'entreprise qui n'ont pas des objectifs, la direction doit leur arrêter des objectifs.

### **Etape 6: Choisir le degré d'optimisation : améliorer ou reconcevoir**

Le choix de la méthodologie à suivre dans le projet d'optimisation est en fonction des objectifs d'amélioration, il s'agit de décider de l'ampleur des actions; soit:

- Une action d'amélioration: sert à améliorer les processus existants aux regards des objectifs définis au préalable.
- Une action de reconception: elle part d'une reconfiguration totale des processus existants en se basant sur les niveaux de performance.

**Etape 7:** mettre en œuvre les actions d'optimisation des processus

En fonction de l'action d'amélioration choisie et des objectifs précédemment identifiés, il s'agit de caractériser les processus cibles et de détailler leur description dans une fiche processus.

La description des processus doit se faire en collaborant avec les pilotes et les acteurs des processus afin de pouvoir retracer le fonctionnement des processus.

**Etape 8:** mettre en œuvre et pilotage des nouveaux processus

La dernière étape consiste à mettre en œuvre les nouveaux processus et les piloter sous deux niveaux:

- Le niveau opérationnel : le pilotage à ce niveau se fait par le calcul des indicateurs des processus, par l'apport des solutions aux dysfonctionnements et par le suivi des moyens et des compétences mises en œuvre;
- Le niveau stratégique: le pilotage à ce niveau se fait par des orientations stratégiques pour maintenir la cohérence du processus avec le système globale.

La démarche présentée ci-dessus n'est pas figée, ses étapes peuvent être modifiées selon le contexte de chaque entreprise.

### **CONCLUSION**

L'approche processus ne compte pas abandonner la logique hiérarchique au profit de la logique transversale. Cependant, les deux logiques doivent coexister et cohabiter pour une vision globale qui englobe l'entreprise.

La réussite de l'organisation du travail actuelle s'inscrit dans la maîtrise du pilotage des processus et la maîtrise des interfaces entre les processus en améliorant les échanges en vue de respecter les besoins des clients internes et externes.

La performance des processus, voire de l'entreprise, est une préoccupation majeure de ses acteurs, pour l'améliorer ils doivent trouver la "recette magique" pour optimiser leurs processus.

## **Partie pratique:**

Démarche d'optimisation des processus de

**LOGITRANS**

## INTRODUCTION

Une première expérience de travail chez LOGITRANS a fait ressortir le besoin d'amélioration du système actuel de processus. En effet, après échanges d'opinions avec le groupe de direction il s'est avéré qu'ils sont motivés et veulent reconcevoir leur système de processus pour les raisons suivantes :

- Le domaine du transport en Algérie connaît une concurrence féroce, LOGITRANS pour garder sa place cherche à être plus compétitive afin de garder sa part de marché et conquérir d'autres ;
- Les clients finaux de l'entreprise expriment une insatisfaction due à des prestations non conformes ;
- La non-atteinte des résultats planifiés.

Les problèmes relevés par la direction ne font pas l'objet d'une analyse au préalable. A cet effet nous proposons une démarche avec des étapes séquencées afin de pouvoir optimiser le système actuel de processus en partant d'un diagnostic globale qui part de l'analyse du système de processus dans sa globalité au diagnostic de chaque processus à part, car il est essentiel de connaître l'organisation et son fonctionnement actuel avant de mettre en place des actions d'optimisation.

**Chapitre II**  
**PRESENTATION**  
**DE L'ENTREPRISE ET DIAGNOSTIC**

## SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

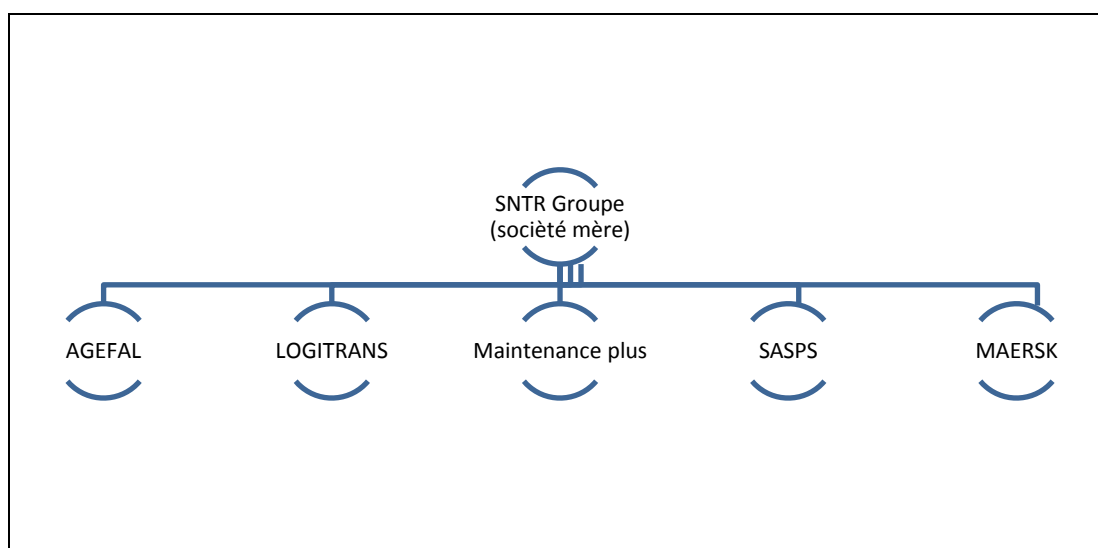
### II.1.1. Présentation du groupe SNTR

Depuis 1967 et jusqu'à la fin des années 1980 la SNTR (Société Nationale du Transport Routier) assurait le monopole du transport routier en Algérie, en 1987 l'état a privatisé le secteur du transport ce qui a intensifié la concurrence.

L'année 2002 a été caractérisée par la filialisation de la SNTR en filiales qui réalisent des activités complémentaires :

- AGEFAL : le commissionnaire en transport et affréteur ;
- LOGITRANS : réalise les prestations de transport ;
- Maintenance plus : maintenance des véhicules et conseil en rénovation ;
- SASPS : société de gardiennage, sécurité et hygiène ;
- MAERSK : activité port sec.

Figure 4 : Organigramme du Groupe SNTR



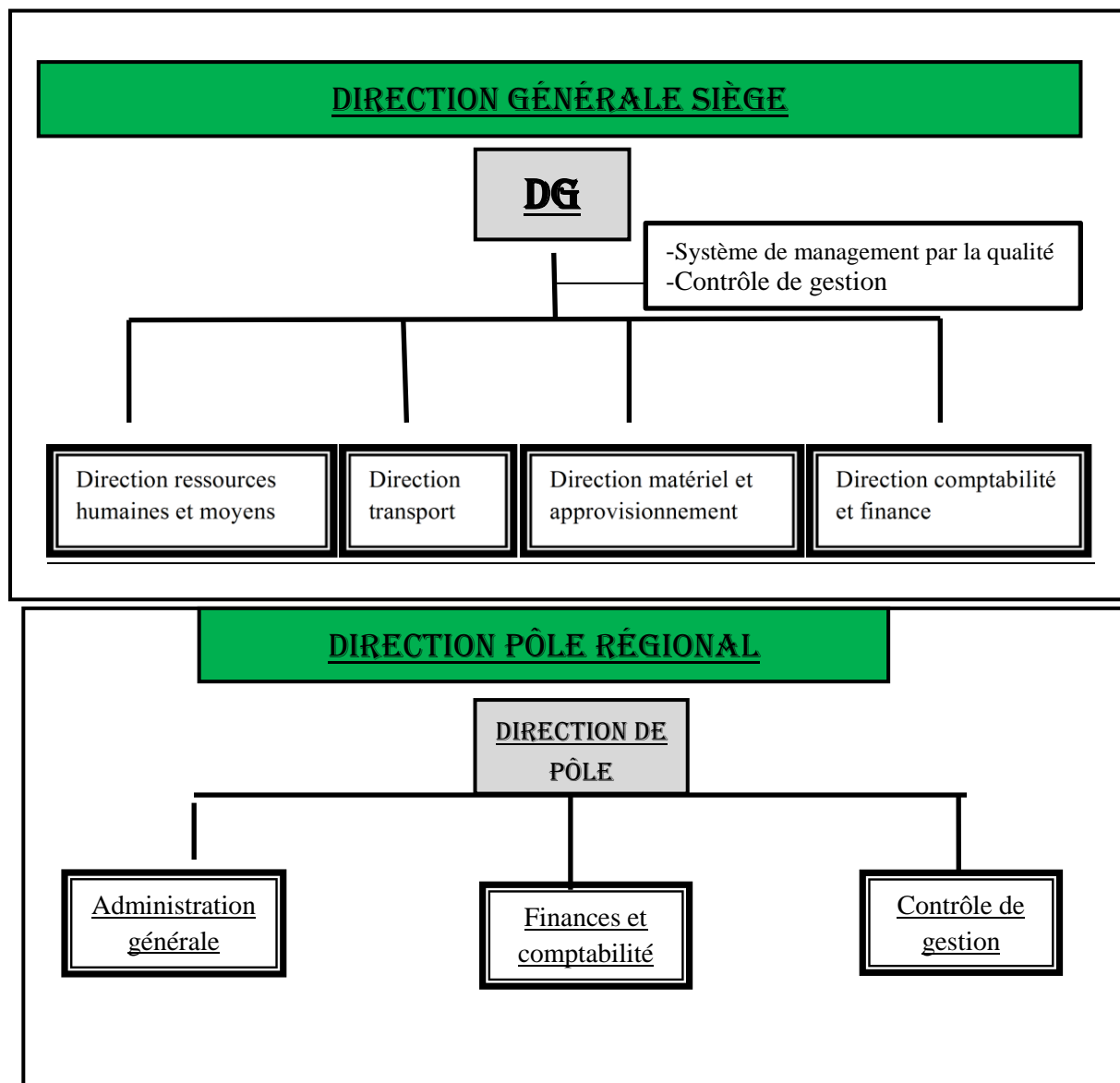
Source : document interne à l'entreprise

Parmi ces filiales, nous avons choisi la filiale LOGITRANS pour effectuer notre stage. Notre choix a été motivé par le fait que LOGITRANS est considérée comme la filiale centrale du Groupe SNTR qui réalise le transport, le cœur du métier.

### II.1.2. Présentation de LOGITRANS

Sa mission est d'assurer des prestations de transport des marchandises sur tout le territoire national grâce à une implantation dans cinq zones du pays (nord, est, sud est, ouest et sud-ouest) avec 15 centres de transport.

Figure 5 : Organigramme de LOGITRANS



### II.1.2.1. Les missions des structures de LOGITRANS

- Direction ressources humaines

Assurer la mise à disposition et l'adaptation quantitative (éventail des effectifs) et qualitative (éventail des compétences) des ressources humaines aux besoins de l'entreprise : depuis le recrutement jusqu'à la gestion sociale et administrative des effectifs, en passant par la formation et le développement des compétences critiques.

- Direction logistique et transport

Optimiser l'utilisation du parc véhicules pour assurer le rendement maximal des véhicules exploités.

- Direction matériel et approvisionnement

Assurer la maintenance du parc de LOGITRANS en veillant l'optimisation des coûts et à la disponibilité des véhicules.

- Direction finances et comptabilité

Superviser, coordonner, et mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise.

- Les missions principales en matière de SMQ :

-Définir et mettre en œuvre la « politique qualité » de la Société

-Manager le processus de mise en œuvre d'un SMQ certifié au sein de la Société

--Assurer l'assistance technique aux structures en matière de : normalisation, procédures de la qualité.

- Participer à l'élaboration des plans de développement de la Société, en apportant le point de vue « qualité » et à la promotion de l'image de marque de la Société.

Cette filiale possède des moyens physiques importants, dont un parc, plus au moins ancien, d'environ 400 véhicules et des infrastructures très importantes. LOGITRANS active dans les créneaux suivants :

- Transport conventionnel : (Plateaux, Porte conteneur) ;
- Transport spécifique : (Citernes : carburant, bitume, ciment, eau) ;
- Transport spécial : (Porte engin, Fardières) ;
- Transport international : (Plateaux, citernes ...).

Logistique : (Activités annexes : Manutention, Levage, Stockage, etc. ..)

Dans le but d'assurer une bonne qualité de service dans un environnement changeant et une concurrence rude, la filiale a choisi une certification ISO 9001 version 2008.

### II.1.2.2. Les données clés sur l'entreprise

-Raison social :	Société de Logistique et de Transport routier - LOGITRANS
-Forme juridique :	Société par Actions du Groupe SNTR
-Siège social :	44, chemin fernane hanafi, Kouba, Alger.
-Actionnaire unique :	Groupe SNTR
-Date de création :	2002
-E-mail :	logitrans@sntr-groupe.com
-Capital social :	500 000 000 dinars
-Fonds propres :	623 millions de DA à fin 2011
-Chiffre d'affaires de 2012 :	1 708 millions de dinars
-Activité :	Logistique et transport routier
-Effectif à fin 2012 :	1 040 personnes

### II.1.2.3. Les clients potentiels de l'entreprise sont :

- ❖ Le ministère de la défense nationale dans le nord ;
- ❖ NAFTAL dans le grand sud.

### II.1.2.4. Les concurrents de LOGITRANS sont:

Sur le marché algérien du transport routier de marchandises la plupart des opérateurs sont de taille artisanale avec un parc roulant réduit, la minorité qui reste est en nombre restreint mais leurs parcs ne dépassent pas le parc roulant de LOGITRANS.

- Transmex : filiale de la Sonelgaz spécialisée dans les transports exceptionnels avec un parc spécifique exploité estimé à 100 véhicules ;
- MTA (maghrébine des transports de marchandises) : commissionnaire en transport et en transit, elle dispose de 150 véhicules et qui a également recourt à l'affrètement ;
- El Moustaqbel : opérateur privé implanté au sud du pays (Touggourt), il dispose d'une flotte de 83 véhicules.

## **SECTION 2 : ANALYSE ET DIAGNOSTIC DES PROCESSUS DE LOGITRANS**

Dans cette partie nous allons diagnostiquer l'ensemble des processus en commençant par une analyse de la cartographie des processus, ensuite une évaluation de la performance des processus, pour enfin lister les points faibles et les points forts de chaque processus.

### **II.2.1. Identification du périmètre d'intervention**

La délimitation du périmètre d'intervention, est une étape essentielle dans une démarche d'optimisation des processus, avant de passer aux autres étapes.

Dans notre cas, la direction de l'entreprise a choisi d'intervenir sur l'ensemble des processus à cause :

- D'une complexité du système actuel de processus ;
- D'une rigidité du fonctionnement du système actuel ;
- D'une communication faible entre les processus.

Dans notre travail nous considérons que les frontières du système sont les limites de l'entreprise LOGITRANS.

Pour cadrer la problématique « Le système management par la qualité actuel n'est pas adapté fonctionnement de l'entreprise », un diagramme QQQCP a été réalisé.

**Figure 6** : Diagramme QQQQCP

<b>Donnée d'entrée:</b> <i>problématique générale</i>	Reconcevoir l'ensemble des processus de l'entreprise et simplification des interfaces.
<b>Qui?</b> <i>qui est concerné par le problème?</i>	L'ensemble des employés.
<b>Quoi?</b> <i>c'est quoi le problème?</i>	La configuration des processus actuels ne reflète pas totalement la réalité du fonctionnement de l'entreprise
<b>Où?</b> <i>où apparait le problème?</i>	Au sein de tous les processus de l'organisation.
<b>Quand?</b> <i>quand apparait le problème?</i>	Lorsque les processus n'ont pas atteint leurs objectifs
<b>Comment?</b> <i>comment mesurer le problème?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En analysant la cartographie actuelle des processus par rapport au SMQ;</li> <li>• En analysant les indicateurs du tableau de bord;</li> <li>• En échangeons les opinions avec pilotes et les acteurs des processus.</li> </ul>
<b>Pourquoi?</b> <i>pourquoi résoudre le problème?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour avoir un système simple et efficace ;</li> <li>• Pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise;</li> <li>• Pour rendre le travail plus dynamique.</li> </ul>
<b>Données de sortie:</b>	Un système de processus simple et adapté au fonctionnement de l'entreprise

Source : élaborer par nous même

## II.2.2. Analyse de la cartographie actuelle des processus

Nous allons commencer notre méthodologie d'optimisation des processus par une phase de diagnostic afin de mieux cerner les problèmes existants dans chaque processus.

### II.2.2.1. Analyse de la cartographie des processus de LOGITRANS<sup>24</sup> par rapport au système management par la qualité (SMQ)

Nous avons commencé notre diagnostic par l'analyse de la cartographie des processus par rapport au système de management par la qualité pour avoir une vision globale sur le fonctionnement de LOGITRANS.

<sup>24</sup> Annexe 1

## Chapitre II : Présentation de l'entreprise et diagnostic

**Tableau 1 :** tableau récapitulatif de l'analyse de la cartographie des processus par rapport au SMQ

Type de processus	Intitulé processus	Fiche processus	Documentation du processus	Remarques
Processus management	Surveiller la satisfaction client	N'existe pas	Le processus n'est pas documenté	
	Analyser les données	N'existe pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manuel qualité</li> <li>-Politique qualité</li> <li>-Organisation du pilotage de la qualité</li> <li>-Missions RMQ</li> <li>-Organisations de LOGITRANS</li> <li>-Répertoire des processus</li> <li>-Cartographie des macros processus</li> </ul>	La documentation ne correspond pas à l'intitulé du processus, elle correspond au processus « orientations stratégiques » qui existe dans la cartographie version 00/01
	Elaborer et suivre le plan et budget	Elle existe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiche planning travaux</li> <li>-Fiche des objectifs qualité</li> <li>-Tableau de bord de suivi des objectifs qualité</li> </ul>	Les objectifs qui existent dans la fiche des objectifs qualité ne correspondent pas à ceux du tableau de bord
	Réaliser les audits internes	N'existe pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calendrier des audits internes</li> <li>-Checklist d'audit interne</li> <li>-Compte rendu d'audit</li> <li>-Notification d'une mission d'audit</li> <li>-Plan d'audit qualité</li> <li>-Procédure d'audit interne</li> <li>-Rapport d'audit interne</li> </ul>	
	Gérer les documents du système	N'existe pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procédure de maitrise des enregistrements</li> <li>-Tableau des enregistrements qualité</li> </ul>	

## Chapitre II : Présentation de l'entreprise et diagnostic

		Réaliser les revues de direction	N'existe pas	-Procédure de revue de direction -Programme de revue de direction -Notification de la revue de direction -Fiche de présence -Base de données de la revue de direction -Compte rendu de la revue de direction		
		Améliorer le système qualité	N'existe pas	-Procédure d'amélioration -Demande d'actions correctives -Registre de suivi de demande d'action corrective		
		Communiquer à l'interne et à l'externe	N'existe pas	N'est pas documenté		
Processus opérationnels	Ecouter le client	Etablir/réviser le contrat	Elle existe	N'est pas documenté		
		Facturer et recouvrer	N'existe pas	N'est pas documenté		
		Traiter les réclamations clients	Elle existe	N'est pas documenté		
	Réaliser le transport	Réaliser le transport conventionnel	Elle existe	Il n'y a que des enregistrements, il n'y a pas de procédure		
		Réaliser le transport spécifique	Elle existe	Il y a que des enregistrements, il y a pas de procédure		
		Réaliser le transport spécial	Elle existe	Il y a que des enregistrements, il y a pas de procédure		
	Gérer le parc matériel	Gérer le parc roulant	N'existe pas	N'est pas documenté		
Maintenir les véhicules en préventive		Elle existe	-Fiche barème des temps d'intervention et tarification			
Processus de soutiens		Gérer les finances et comptabilité	N'existe pas	N'est pas documenté		
		Gérer les ressources	Il y a deux fiches processus correspondent aux processus : « recruter	Fiche de poste		

## Chapitre II : Présentation de l'entreprise et diagnostic

---

		le personnel » et « former le personnel »	
	Acheter et sous-traiter	Elle existe	-PV de réception technique d'un véhicule -Bon de commande -PV d'immobilisation de véhicule sous garantie -Fiche de suivi de garantie
	Distributeurs de carburant	N'existe pas	Il existe une procédure

Source : élaborer par nous même

D'après l'analyse de la cartographie des processus de LOGITRANS par rapport au système management par la qualité, nous remarquons :

- Que l'ensemble des processus mis en place au sein de LOGITRANS sont nombreux par rapport à une entreprise qui active dans un domaine relativement simple "transport routier de marchandises" ;
- Un nombre élevé de processus management pourrait avoir comme effet un taux d'encadrement élevé par rapport à un secteur d'activité non nécessitant pas beaucoup ;
- La communication interne ne semble pas constituer une priorité au sein de l'entreprise puisque le processus n'est pas documenté dans un secteur où la communication est primordiale pour l'efficacité ;
- Les processus réaliser les revues de direction, réaliser les audits internes et améliorer le système qualité n'existent pas alors que le maintien de la certification semble une priorité absolue pour l'entreprise ;
- Le processus surveiller la satisfaction client n'existe pas ce qui suppose que la finalité du client ne constitue pas une finalité pour l'entreprise ;
- Le processus "élaborer et suivre le plan et budget" existe pour des raisons réglementaires ;
- L'insuffisance de la documentation nécessaire aux processus ;
- Les fiches processus existantes sont décrites de manière détaillées ;
- Des processus fonctionnels mais qui ne sont pas décrits, il n'y a pas une traçabilité ;
- Des processus décrits dans des fiches processus mais ils ne sont pas fonctionnels ;
- Des processus qui figurent sur la cartographie de LOGITRANS, qui ne possèdent pas une fiche processus et qui ne sont pas fonctionnel ;
- L'objectif des processus management est « maintenir la certification », alors que maintenir la certification est un moyen pas un objectif, ces processus n'ont pas d'indicateurs pour les mesurer ;
- Les interfaces entre les processus ne sont pas formalisées et celles existantes sont détaillées ce qui ne facilite pas la communication.

Les points que nous venons de relever, après l'analyse de la cartographie, montre clairement la complexité et la rigidité du système de processus actuel, ce qui influence directement son fonctionnement, cela se traduit par une démotivation du personnel à cause

de la rigidité du système, et par l'absence de communication fluide entre les processus dans un domaine où la communication est primordiale.

Toutes ces insuffisances impactent directement la satisfaction des clients qui est la finalité de l'entreprise.

En conclusion, nous remarquons d'une part qu'il y a un écart significatif entre le système management par la qualité et le fonctionnement de l'entreprise, et d'autre part que le système management par la qualité formalisé semble être trop complexe et trop rigide par rapport à un domaine d'activité relativement simple.

### **II.2.2.2. Caractérisation et description des processus de la cartographie**

Avant d'entamer l'optimisation des processus, il convient de les caractériser et les décrire tels qu'ils existent.

La caractérisation des processus de l'entreprise se fait par la réponse aux questions suivantes:

- Quel est le pilote du processus?
- Quelle est sa finalité?
- Quels sont ses éléments d'entrées?
- Quels sont ses éléments de sorties?
- Quels sont ses bénéficiaires?
- Quels sont les indicateurs qui nous permettent de mesurer sa performance?
- Quels sont les acteurs qui contribuent à la réalisation des différentes activités du processus?

Les questions pour caractériser les processus ne se limitent pas aux questions que nous avons posé ci-dessus, mais d'autres questions peuvent être posées.

Quant à la description des processus, elle sert à décrire les activités principales du processus en spécifiant les acteurs qui interviennent dans chaque activité, les éléments d'entrée, les éléments de sortie et les points de contrôle. La description consiste à décrire ce qui se passe réellement dans l'entreprise et non ce qui devrait se passer.

Lors de l'analyse de la cartographie des processus de LOGITRANS nous avons mentionné qu'une partie des processus est décrite et caractérisée dans des fiches processus et l'autre partie des processus n'est pas décrite. Quant aux processus figurants sur la cartographie et

réellement ne sont pas décrivant, nous les décrivons en respectant leur fonctionnement réel.

L'ensemble des processus de LOGITRANS qui figurent sur la cartographie seront présentés plus tard dans des annexes, les processus qui sont déjà décrits dans l'annexe N°2 et les processus que nous venons de les formaliser dans l'annexe N°3.

### **II.2.3. Evaluation de la performance des processus "Analyse du tableau de bord"**

L'analyse de la cartographie des processus nous permet d'avoir une vision globale sur le fonctionnement des processus de l'entreprise mais elle ne nous apporte aucune information sur leur performance.

La performance des entreprises est tributaire de la performance des processus qui la composent. Toute action d'amélioration doit être précédée par une évaluation des performances des processus afin de décrire objectivement les irrégularités constatées dans le fonctionnement des processus et les dysfonctionnements et par la suite engager le degré d'amélioration nécessaire pour rétablir la situation.

L'évaluation des performances du processus se fait par la mesure des performances actuelles au regard des performances attendus.

Dans cette étape, nous présentons les résultats issus du calcul des indicateurs des processus de LOGITRANS, ce qui va nous permettre de visualiser l'écart entre les résultats souhaités et les résultats réalisés afin d'évaluer la performance des processus.




## Chapitre II : Présentation de l'entreprise et diagnostic

**Tableau 2 :** tableau de bord de LOGITRANS 2013

Type de processus	Intitulé du processus	Les objectifs	Les cibles	Les indicateurs de résultats	Réel	Ecart	Etat
Processus opérationnels	Ecouter les clients	Réduire la fréquence des réserves clients, en termes de maîtrise des délais et de préservation du produit	- Délais : $\leq 03$ % FR exécutées	- N <sup>bre</sup> de FR exécutées en hors délais / N <sup>bre</sup> total des FR réalisées	3.77%	-0.77%	😐
			- Avaries : $\leq 5$ % FR exécutées	- N <sup>bre</sup> de FR comportant des avaries / N <sup>bre</sup> total des FR réalisées	4.3%	0.7%	😊
			Manquants $\leq 10$ % FR exécutées	- N <sup>bre</sup> de FR comportant des manquant / N <sup>bre</sup> total des FR réalisées	9.8%	0.2%	😊
	Augmenter le taux de satisfaction client	- > 95 % des clients	- % de satisfaction client	62.5%	-32.5%	😞	
Réaliser le transport	Réaliser le plan de charge annuel et maintenir en progression la croissance	100%	- CA réalisé / CA prévu	82%	-18%	😞	
	Optimiser le taux de parcours en charge	- 57 % du Kilométrage parcouru	- N <sup>bre</sup> de Kilométrage parcouru en charge / N <sup>bre</sup> de Kilométrage parcouru	57%		😊	
Gérer le parc matériel	Augmenter le taux de disponibilité du parc véhicule	- Pannes sur route : $\leq 2,5$ % parc exploité	- N <sup>bre</sup> de pannes sur route / N <sup>bre</sup> de VH exploités	3%	-0.5%	😞	
		- ILD : $\leq 5$ % du parc affecté	- N <sup>bre</sup> de VH en ILD / N <sup>bre</sup> de VH affectés	25%	-20%	😞	
		- CM : $\leq 5$ % du parc exploité	- N <sup>bre</sup> de VH en CM / N <sup>bre</sup> de VH exploités	16%	-11%	😞	
Processus de soutiens	Gérer les ressources	Réaliser la campagne d'évaluation des compétences	100% de la campagne d'évaluation programmé	- N <sup>bre</sup> d'employés évalués / N <sup>bre</sup> total des employés programmés	100%		😊

## Chapitre II : Présentation de l'entreprise et diagnostic

---

		Réaliser le programme de formation continue	- 100 % du plan de formation	- N <sup>bre</sup> d'employés formés / N <sup>bre</sup> total des employés programmés	100%		
		Rationalisation des effectifs	2.5 agents/véhicule	- N <sup>bre</sup> d'agents actifs / N <sup>bre</sup> d'agents exploités	3 agents/véhicule	-0.5	
	Acheter et sous-traiter	Rajeunir le parc véhicules par l'acquisition de véhicules neufs	- 100 véhicules / An	- N <sup>bre</sup> de VH réceptionnés / N <sup>bre</sup> de VH Programmés	50%	-50%	

Source : compte rendu de la revue de direction 2013

Nous remarquons d'après le tableau de bord de l'entreprise que :

### **Processus management**

Les processus management n'ont pas d'indicateurs et n'ont pas d'objectifs formalisés, plutôt il y a un seul objectif qui consiste à « maintenir la certification ISO 9001 v 2008 » pour les processus qui ont pour finalité « l'amélioration du système qualité ».

### **Processus opérationnels**

- Les indicateurs des processus qui ont pour mission opérationnelle « écouter les clients » sont réduits dans le calcul des indicateurs qui sont en étroite relation avec le processus « traitement des réclamations clients ».

Les résultats des indicateurs liés à la réduction des délais et la préservation de la marchandise des clients sont satisfaisants et n'ont pas dépassé la cible fixée au préalable, quant à l'indicateur qui mesure le degré de satisfaction des clients nous constatons qu'il n'a pas atteint la cible et que l'écart est intolérable (-32.5%).

- D'après le tableau de bord nous remarquons que les processus qui ont pour mission opérationnelle « réaliser le transport » ont deux objectifs mesurés par les mêmes indicateurs, ces deux objectifs visent l'optimisation de l'exploitation du parc roulant dans sa globalité et du véhicule, l'objectif « Réaliser le plan de charge annuel et maintenir en progression la croissance » n'était pas atteint l'écart est de (-18%).
- Le processus « gestion du parc roulant » vise comme objectif l'augmentation de la disponibilité du parc véhicule, les indicateurs associés à ce processus n'ont été pas atteint avec des écarts importants de (-0.5%) pour les taux de pannes sur la route, (%-20) pour les immobilisations grandes durées et enfin de (-11%) pour les centres maintenance (les immobilisations qui ne dépassent pas une semaine).

### **Processus de supports**

- Quant au processus « gérer les ressources humaines », l'objectif fixé pour la rationalisation des effectifs dépasse la cible avec un écart de (-0.5).
- Enfin, ce qui a été réalisé pour l'objectif du processus « acheter et sous-traiter » a atteint juste 50% de ce qui était souhaité.

Dans le but d'avoir plus de détails sur l'origine du non atteinte des objectifs de chaque processus, la question suivante a été posée aux pilotes des processus : « Quelles sont les raisons principales qui vous empêchent d'atteindre vos objectifs? ».

A cet effet, les réponses des pilotes des processus sont présentées.

### 1. Processus « écouter le client »

#### ➤ Délais de livraison :

- Les pannes sur la route (les pannes prises en considération sont les pannes constatées uniquement cela veut dire que les pannes non déclarées ne sont pas comptabiliser).

#### ➤ Le taux de satisfaction des clients

- Les véhicules ne sont pas mis à disposition dans les délais ;
- Il n'y a pas une bonne communication avec AGEFAL (un problème d'interface), les offres de fret ne sont pas annoncées au bon moment pour permettre une bonne programmation (il n'y a pas de maîtrise d'information) ;
- Les retours d'informations du client ne sont pas suffisamment analysés ;
- Manque de remonter d'informations sur les réclamations clients à cause d'irresponsabilité des chauffeurs ;

### 2. Processus « Réaliser le transport »

#### ➤ Réalisation du plan de charge :

- Le taux de parcours en charge n'est pas suffisant pour atteindre le chiffre d'affaire voulu, car au niveau de la filiale commerciale ne font pas d'effort pour proposer des offres pour assurer un véhicule chargé en retours ;
- Il y a souvent des pannes sur la route à cause d'un parc ancien.

### 3. Processus « Gérer le parc matériel »

#### ➤ Les immobilisations longues durées (ILD) et les centres de maintenance (CM)

- Le parc roulant est ancien ;
- Il y a une mauvaise maintenance (filiale maintenance plus), les véhicules ne sont pas réparés et entretenus dans les délais.

### 4. Processus « acheter et sous-traiter »

- Le plan d'investissement n'a pas été réalisé dans sa totalité, car le Groupe SNTR qui s'occupe de l'acquisition des véhicules.

Les objectifs des processus ne sont pas atteints pour ces différentes causes :

- Le système mis en place est rigide ;
- Le personnel ne croit pas en ce système, l'approche processus ne s'impose pas, elle nécessite une implication de tous ;
- Les irrégularités détectées après l'évaluation de la performance des processus ne font pas l'objet d'améliorations effectives ;
- Il n'y a pas un suivi de traitement des non-conformités liées au service fournit ;
- Les résultats de l'enquête client ne sont pas analysés ce qui ne permet pas de relever les besoins réels des clients et de traiter les causes réelles de leurs insatisfaction.

L'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord permet aux pilotes des processus d'évaluer la performance de leurs processus voire de l'entreprise, pour en tirer les enseignements afin de piloter l'entreprise efficacement.

### **II.2.4. Diagnostic des processus**

A partir des résultats d'analyse de la cartographie des processus, (voire l'étape1), et l'évaluation des performances des processus faite dans l'étape précédente, nous établissons un diagnostic pour chaque processus, celui-ci nous permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles des processus diagnostiqués et d'y apporter les améliorations nécessaires et pertinentes.

#### **II.2.4.1. Les points faibles et les points forts des processus**

Dans ce qui suit, nous établissons un diagnostic des processus du système actuel qui fonctionnent, ceux décrits et ceux que nous venons de les formaliser, ce qui nous permet d'identifier leurs points faibles et leurs points forts.

**Processus management**

**1. Processus "Surveiller la satisfaction clients"**

**Tableau 3 :** Diagnostic du processus "Surveiller la satisfaction clients"

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une enquête clients est lancée périodiquement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la performance du processus;</li> <li>• L'objectif n'est pas formalisé ;</li> <li>• Les retours d'informations du client ne sont pas suffisamment analysés ;</li> <li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas formalisées.</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Les retours d'information client ne font pas l'objet d'une analyse approfondie et pertinente et cela depuis la mise en place du système.

**2. Processus "Analyser les données" :** le processus n'est pas décrit et il n'est pas fonctionnel

**3. Processus "Elaborer et suivre le plan et budget" :** le processus est décrit mais n'est pas fonctionnel

**4. Processus "Réaliser les audits internes"**

**Tableau 4 :** Diagnostic du processus "Réaliser les audits internes"

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les audits internes sont planifiés et réalisés périodiquement ;</li> <li>• Les résultats de l'audit et les demandes d'actions correctives sont enregistrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la performance du processus;</li> <li>• Il y a un objectif général « maintenir la certification » ;</li> <li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas formalisées.</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

## 5. Processus "Gérer les documents du système qualité"

**Tableau 5 :** Diagnostic du processus "Gérer les documents du système qualité"

Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents du système ne sont pas actualisés ;</li> <li>• Les enregistrements sont difficilement retrouvés ;</li> <li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la performance du processus ;</li> <li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas formalisées ;</li> <li>• Il y a un objectif général « maintenir la certification ».</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Les documents des processus ne sont pas actualisé et sont difficilement retrouvés car les pilotes ainsi que les acteurs des processus n'accordent pas d'importance à la mesure.

## 6. Processus "Réaliser les revues de directions"

**Tableau 6 :** Diagnostic du processus "Réaliser les revues de directions"

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les revues de direction sont planifiées et réalisées périodiquement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la performance du processus ;</li> <li>• Il y a un objectif général « maintenir la certification » ;</li> <li>• La mise en application des actions d'améliorations n'est pas systématique et si elles sont mises en application elles ne seront pas suivies ;</li> <li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas formalisées ;</li> <li>• Les plans d'actions préventives ne sont pas bien étudiés.</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Les plans d'action proposés par les pilotes des processus ne se basent pas sur la recherche des causes réelles de la non-conformité constatée.

## 7. Processus "Améliorer le système qualité"

Tableau 7 : Diagnostic du processus "Améliorer le système qualité"

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelques actions d'améliorations sont réalisées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la performance ;</li><li>• Il y a un objectif général « maintenir la certification » ;</li><li>• Il n'y a pas une surveillance de l'efficacité des actions d'améliorations ;</li><li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas formalisées ;</li><li>• Le suivi des actions correctives n'est pas systématique ;</li><li>• L'amélioration continue n'est pas effective.</li></ul>

Source : élaborer par nous même

Dans la revue de direction 2013, il y a onze actions issues de la revue de direction précédente, dont :

- Une action suspendue ;
- Trois actions réalisées ;
- Et sept actions non réalisées.

Les actions issues des revues de direction ne sont pas réalisées et suivies car il y a pas de revues des processus et la revue de direction est tenue une fois par an.

## 8. Processus "Communiquer à l'interne et à l'externe"

**Tableau 8 :** Diagnostic du processus "Communiquer à l'interne et à l'externe"

Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas une stratégie de communication ni à l'interne ni à l'externe.</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Au niveau de LOGITRANS, ils n'accordent pas une importance à la communication interne, elle se résume dans l'affichage de la politique qualité mais sans aucune action de sensibilisation du personnel, quant à la communication à l'externe, est une affaire du Groupe SNTR elle se fait par le biais des foires uniquement.

### Processus opérationnels

#### 1. Processus "Ecouter le client"

Les points faibles et les points forts présentés ci-après sont relatifs aux processus qui ont pour missions « écouter les clients », à l'exclusion du processus « Etablir et réviser les contrats » car il n'est pas fonctionnel.

**Tableau 9 :** Diagnostic du processus "Ecouter le client"

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un suivi du traitement des réclamations clients ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les interfaces avec les autres processus ne sont pas clairement formalisées;</li> <li>Manque de remonter d'informations sur les réclamations clients à cause d'irresponsabilité des chauffeurs ;</li> <li>Il y a des indicateurs pertinents, mais qui sont liés directement à la réalisation du transport (les indicateurs relatifs : au délai de réalisation des prestations, aux avaries et aux manquants) ;</li> <li>Il y a des écarts importants entre les feuilles de route facturées et les feuilles de route réalisées ;</li> <li>Insatisfaction des clients.</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Les clients ne sont pas satisfaits car les prestations sont non-conformes et les résultats de l'enquête satisfaction client ne sont pas bien analysés.

Les écarts entre les feuilles de route réalisées et les feuilles de route facturées sont très importants à cause d'une irresponsabilité des chauffeurs car après la livraison des marchandises ils ne remettent pas systématiquement les feuilles de route aux chefs de groupe.

## 2. Processus "Réaliser le transport"

D'après le diagnostic des processus « réaliser le transport conventionnel », « réaliser le transport spécifique » et « réaliser le transport spécial », nous concluons qu'ils ont les mêmes points faibles et les mêmes points forts car ils fonctionnent suivant les mêmes étapes.

**Tableau 10** : Diagnostic du processus "Réaliser le transport"

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte compétence des responsables de la direction transport liée à l'ancienneté dans la fonction;</li> <li>• Efforts de coordination afin de mettre les véhicules à la disposition des clients rapidement ;</li> <li>• Un parc roulant varié qui permet de répondre à plusieurs types de transport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème de communication avec le client direct AGEFAL ;</li> <li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la conformité des prestations ;</li> <li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas clairement formalisées ;</li> <li>• Un parc roulant ancien ;</li> <li>• Manque de suivi et irresponsabilité des chauffeurs dans l'accomplissement de leurs tâches ;</li> <li>• Il y a un nombre important de prestations non-conformes en matières de :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Délais ;</li> <li>2. Avaries ;</li> <li>3. Manquants.</li> </ol> </li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Les prestations non-conformes sont importantes vu que la procédure pour la maîtrise des actions correctives ne prévoit pas l'enregistrement des causes de non-conformités.

### 3. Processus "Gérer le parc roulant"

Ce processus représente une activité des processus qui ont pour missions opérationnelles « réaliser le transport », par conséquent ses points faibles et ses points forts sont relevés dans le diagnostic de ces processus.

4. Processus "Maintenir les véhicules en préventif" : le processus est décrit mais il n'est pas fonctionnel.

## Processus supports

### 1. Processus "Gérer les ressources humaines"

Dans le diagnostic du processus « gérer les ressources humaines » nous relevons à la fois les points faibles et les points forts des deux sous-processus :

- Recruter le personnel ;
- Former le personnel.

**Tableau 11** : Diagnostic du processus "Gérer les ressources humaines"

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• La réalisation du plan annuel de formation ;</li><li>• Evaluation régulière des compétences du personnel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les indicateurs du processus ne sont pas suffisant pour évaluer sa performance ;</li><li>• Absence d'indicateurs pour mesurer la performance du sous-processus de recrutement ;</li><li>• Le plan de formation est réalisé sans la prise en considération de la qualité de la formation ;</li><li>• Expérience faible dans le domaine de la gestion du personnel ;</li><li>• Il n'y a pas une évaluation de l'efficacité de la formation;</li><li>• Les interfaces avec les autres processus ne sont pas clairement</li></ul>

	<p>formalisées;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La plupart des postes qui ne sont pas décrits dans des fiches de postes afin d'affecter la bonne compétence au bon poste ;</li><li>• Il y a un indicateur qui n'aide pas à la prise de décision.</li></ul>
--	--

Source : élaborer par nous même

L'indicateur « rationalisation des effectifs » ne participe pas à l'évaluation de la performance du processus et n'apporte pas une valeur par rapport à la prise de décision.

Les indicateurs qui sont susceptibles à apporter des informations pertinentes ne sont pas arrêter.

**2. Processus "Acheter et sous-traiter" :** le processus est décrit mais il n'est pas fonctionnel.

Le processus acheter et sous-traiter décrit les activités principales pour les achats des véhicules, alors que ce type d'achat se fait par le Groupe SNTR suivant un plan d'investissement. A cet effet, nous ne pouvons pas relever ses points faibles et ses points forts.

**3. Processus "Distributeurs de carburant" :** ce processus n'est pas décrit et n'est pas fonctionnel.

En général les points faibles dans le fonctionnement des processus sont les suivants :

- **Contrôle des informations:** il y a une absence d'étapes de contrôles des informations avant leur transmission au sein du même processus et entre les différents processus;
- **Absence d'indicateurs :** tous les processus management n'ont pas d'indicateurs qui servent à mesurer leur performance ;
- **Absence d'objectifs ambitieux pour les processus management :** une partie des processus management ont comme objectif « maintenir la certification » et les autres n'ont pas d'objectifs ;
- **Les interfaces:** elles ne sont pas clairement formalisées entre les processus ;
- **Les processus décrits :** sont détaillés et complexes, leur niveau de détail est trop élevé et il ne reflète pas le niveau fonctionnel.

Nous concluons que :

La certification n'est pas synonyme de performance, elle représente une condition nécessaire mais pas suffisante ;

Un système management par la qualité trop rigide et complexe est plus handicapant plus que l'absence du système de management par la qualité.

D'après le diagnostic des processus, nous remarquons que leurs points faibles dépassent leurs points forts, pour cela nous fixons des objectifs d'optimisation qui nous aident à prendre une décision d'optimisation.

### **II.2.4.2. Les objectifs d'optimisation :**

A cette étape il s'agit de fixer des objectifs clairs pour les processus en partant des résultats de leur diagnostic.

#### **➤ Les objectifs d'optimisation par processus**

##### **Processus "Surveiller la satisfaction clients"**

- Analyser efficacement les résultats de l'enquête afin d'augmenter la satisfaction des clients.

##### **Processus "Réaliser les audits internes"**

- Suivre la réalisation des actions correctives afin de réduire les non-conformités.

##### **Processus "Gérer les documents du système"**

- Mettre à jour les documents des processus afin d'assurer le fonctionnement et la maîtrise des processus.

##### **Processus "Réaliser les revues de directions"**

- Garantir la mise en application des actions d'amélioration issues de la revue de direction.

##### **Processus "Améliorer le système qualité"**

- Surveiller l'efficacité des actions d'améliorations pour améliorer le fonctionnement du système ;
- Faire des études approfondies avant le lancement des actions préventives afin d'éviter les non-conformités.

### **Processus "Ecouter les clients"**

- Augmenter le taux de satisfaction clients de 8% ;
- Atteindre un taux de traitement des réclamations clients =95% ;
- Réduire l'écart entre les feuilles de route facturées et les feuilles de route réalisées de 10%.

### **Processus "Réaliser le transport"**

- Réduire le taux des prestations hors délai de 2% ;
- Réduire le taux de prestations contenant des Avaries de 2% ;
- Réduire le taux de prestations contenant des Manquants de 5% ;
- Augmenter le taux de disponibilité des véhicules pour atteindre 90%
- Réduire le coût moyen kilométrique de 2%
- Augmenter le taux de parcours en charge de 3%

### **Processus "Gérer les ressources humaines"**

- Améliorer le niveau de compétence en choisissant des formations de qualité les plus appropriées aux besoins du personnel et en s'assurant de l'efficacité de recrutement.

#### **➤ Les objectifs d'optimisation pour le système**

Pour l'ensemble des processus nous fixons les objectifs d'optimisation suivants :

- Simplifier les interactions entre les processus afin de garantir une bonne communication ;
- Construire des processus simple qui seront adapter au fonctionnement de l'entreprise ;
- Fixer des objectifs clairs pour les processus management et arrêter des indicateurs pour les mesurer,
- Fixer des objectifs de progrès pour les autres processus ainsi que les indicateurs de mesure.

### **II.2.5. Identification des actions d'optimisation**

La phase du diagnostic globale est clôturée par la fixation des objectifs d'optimisation, à cette étape le groupe de direction confirme le degré d'optimisation des processus de l'entreprise en se basant sur les objectifs d'optimisation, on peut choisir :

- L'optimisation des processus par amélioration continue ;
- L'optimisation des processus par rupture.

La reconception des processus était le choix du groupe de direction. Comme nous l'avons présenté dans la deuxième section de la revue de la littérature que l'amélioration par rupture consiste à remettre à plat l'organisation de l'entreprise, son objectif principal est de redéfinir les processus afin de les améliorer et donc améliorer la performance globale de l'entreprise.

Parmi les approches d'optimisation des processus, nous citons :

- Approche N°1 : l'optimisation se fait par l'élimination de la bureaucratie dans le processus, il s'agit de supprimer les freins pendant et entre l'exécution des tâches ;
- Approche N°2 : l'optimisation se fait par l'élimination des activités redondantes ce qui permet de réaliser des économies dans le processus ;
- Approche N°3 : l'optimisation se fait par la simplification des processus ce qui signifie les rendre plus pratiques et plus faciles dans leur exécution ;
- Approche N°4 : l'optimisation se fait par la réduction du temps d'exécution du processus.

L'approche d'optimisation choisie doit être appliquée à chaque processus pour une amélioration maximale. Pour optimiser nos processus, nous choisissons l'action de simplification afin de construire un système simple, adapté au fonctionnement de l'entreprise et qui répond aux attentes de l'ensemble des pilotes et acteurs. Car il est important de mettre en œuvre un système de processus adapté à l'entreprise et non pas à l'entreprise d'adapter un système de processus.

L'analyse du fonctionnement actuel, l'analyse de l'existant, est indispensable avant de mettre en œuvre des actions d'optimisation.

### **II.2.5.1. Les décisions d'optimisation**

Les actions choisies sont celles susceptibles de simplifier le déroulement des processus retenus et d'apporter des solutions aux problèmes relevés lors du diagnostic.

**Décision d'optimisation N°1 :** reconcevoir l'ensemble des processus, en supprimant ceux qui ne sont pas fonctionnels, en fusionnant les processus qui ont une même finalité et en rajoutant les processus nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

**Décision d'optimisation N°2 :** optimiser l'ensemble des interfaces par leur simplification pour résoudre les problèmes de coordination et de communication.

**Décision d'optimisation N°3 :** proposer des objectifs SMART pour les processus ainsi que les indicateurs qui aident à les mesurer.

En conclusion, nous optons pour une reconfiguration entière du système des processus de l'entreprise par la simplification.

### **II.2.5.2. Le choix des nouveaux processus:**

Le choix des nouveaux processus est justifié par la recherche d'efficacité et de la simplicité tenant compte des réalités (forces et faiblesses) de l'entreprise.

Ce choix se traduit par :

- La fusion des processus « réaliser les audits internes, réaliser les revues de direction, améliorer le système qualité et surveiller la satisfaction client » dans un nouveau processus « pilotage et amélioration continue » ;
- La création d'un nouveau processus « orientations stratégiques », qui prend en compte l'élaboration du budget et la communication à l'interne et à l'externe ;
- La suppression du processus « analyser les données » ;
- La fusion des processus « réaliser le transport conventionnel, réaliser le transport spécifique et réaliser le transport spécial » dans un processus « réaliser le transport » ;
- La suppression du processus « établir et réviser les contrats du transport » car ces contrats AGEFAL qui les établissent avec les clients finaux ;
- La fusion des processus « facturer et recouvrer et traiter les réclamations clients » dans un seul processus « relation client » ;

- La suppression du processus « gérer le parc roulant », car il représente une activité incluse dans les processus de réalisation du transport ;
- La suppression du processus « maintenir le parc en préventif », et son remplacement par un processus « maintenance de la flotte » ;
- La fusion des processus « recruter le personnel et former le personnel » dans un seul processus « gérer les ressources humaines » qui décrit l'ensemble des activités de cette fonction ;
- La suppression du processus « acheter et sous-traiter » ;
- La création d'un processus « achats » ;
- La suppression du processus « distributeurs de carburants ».

Le diagnostic réalisé nous a permis d'identifier les insuffisances et les défaillances des processus de l'entreprise et par la même de choisir les décisions d'optimisation pour y apporter les améliorations nécessaires.

**Chapitre III**  
**RECONFIGURATION ET**  
**OPTIMISATION DES PROCESSUS**

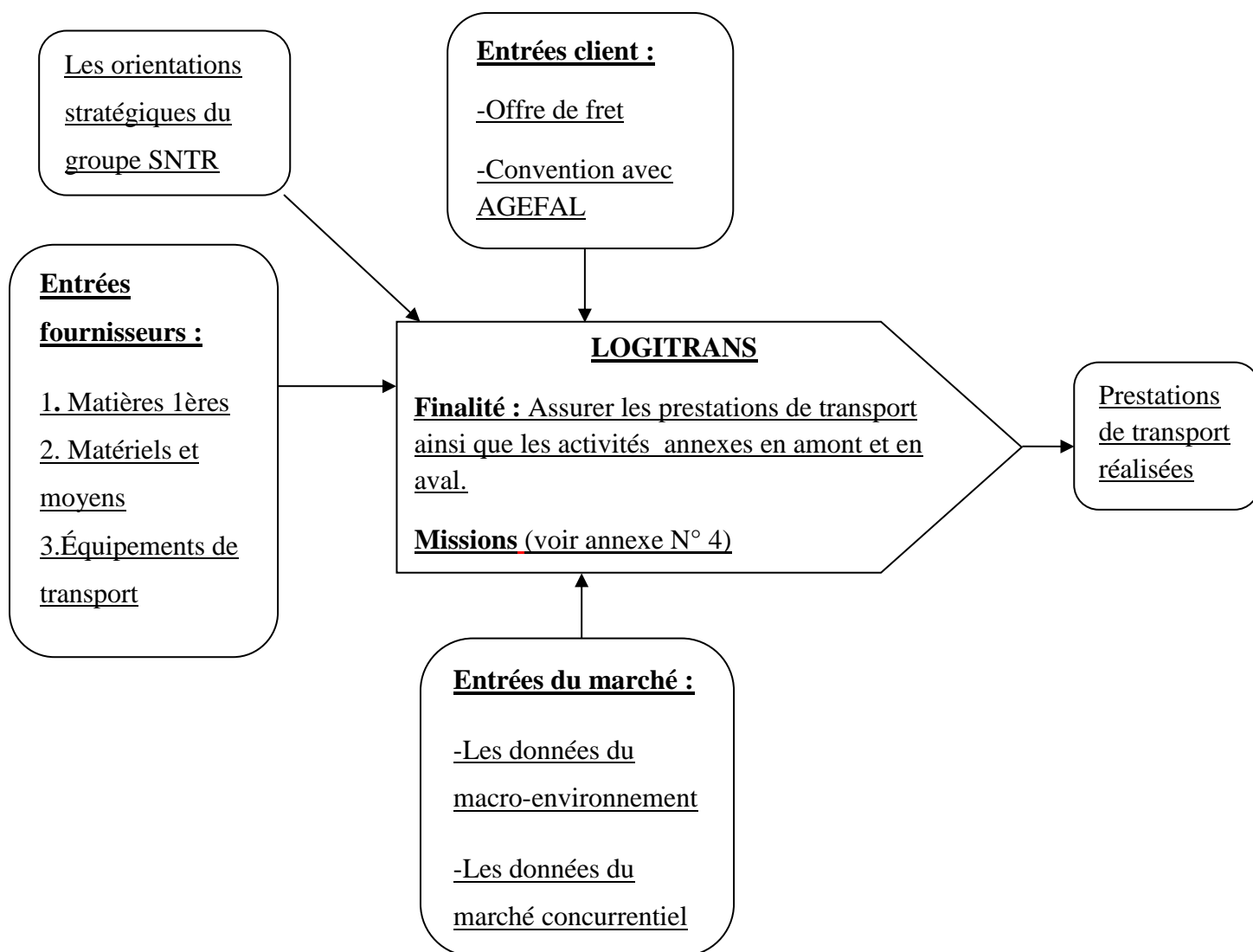
Dans ce chapitre, il convient de présenter la nouvelle cartographie de LOGITRANS (niveau 1 et 2) et de formaliser les processus optimisés de manière compréhensible en collaboration avec les pilotes et les différents acteurs. A cet effet, nous allons décrire les activités principales des processus optimisés afin de mieux expliquer leur fonctionnement.

### III.1. La cartographie des processus de LOGITRANS

#### III.1.1. La cartographie du macro-processus de LOGITRANS

La cartographie du macro-processus sert à présenter l'entreprise en tant qu'une boîte noire qui fait transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie, l'objectif de l'élaboration de cette cartographie est d'avoir une idée globale sur l'entreprise.

Figure 7 : La cartographie du macro-processus de LOGITRANS

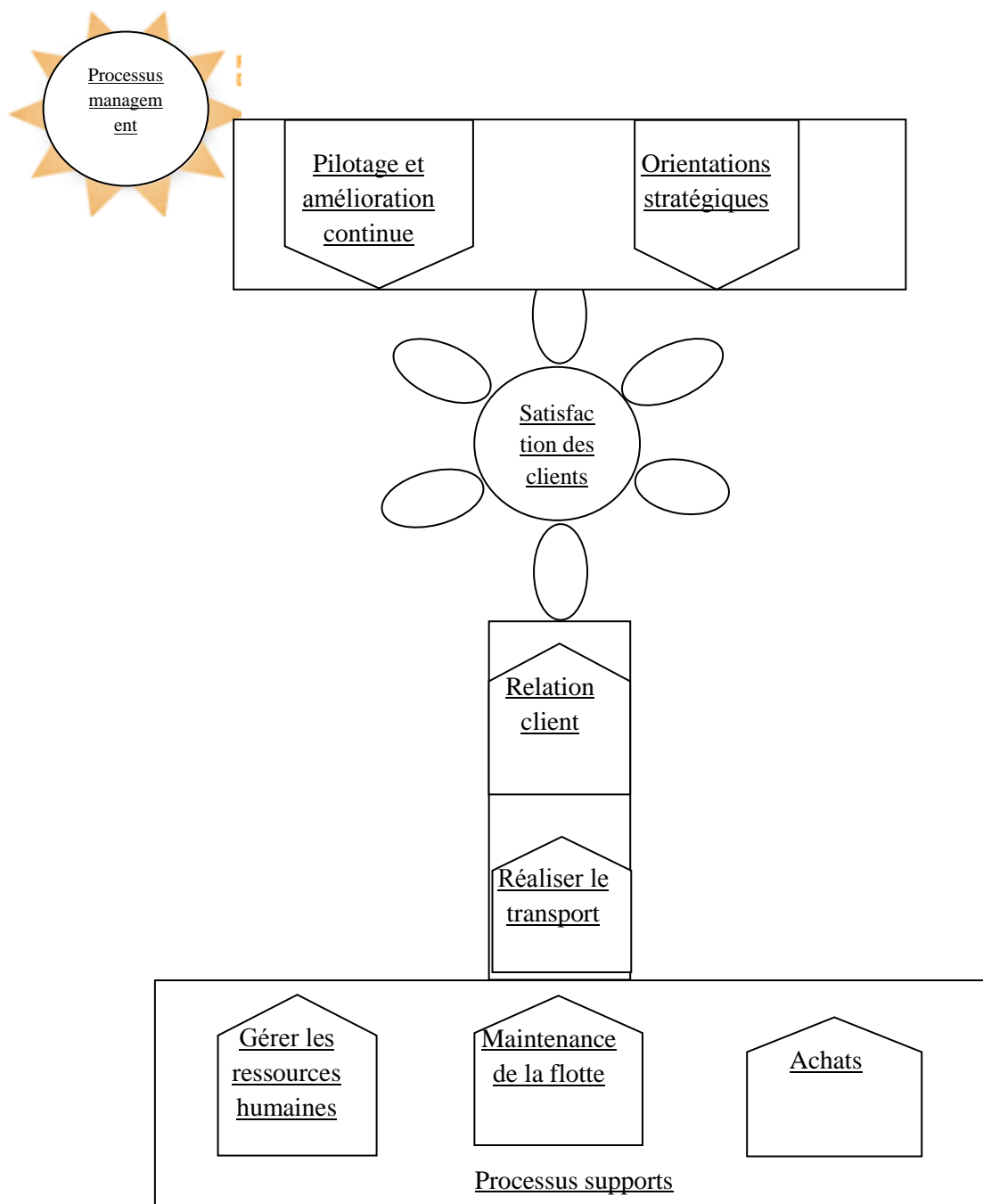


Source : élaborer par nous même

### III.1.2. La nouvelle cartographie des processus élémentaires de LOGITRANS

Pour faciliter la compréhension de la cartographie précédente, nous ouvrons la boîte noire en recensent les processus élémentaires qui la compose. Un zoom sur le schéma précédent nous donne la cartographie suivante :

**Figure 8 : La nouvelle cartographie des processus de LOGITRANS**



**Besoins et attentes des clients**

Source : élaborer par nous même

## **III.2. La description des processus optimisé de LOGITRANS**

### **III.2. 1. Description du processus "Orientations stratégiques"**

Les orientations stratégiques sont les priorités générales et représentent le système nerveux de l'entreprise, elles servent à déterminer les grands axes stratégiques, ainsi que les ressources qui permettent leur achèvement.

Ce processus n'existe pas dans la cartographie actuelle, nous l'avons créé pour pouvoir analyser les données de l'environnement de l'entreprise et suivre l'atteinte des objectifs stratégiques, ce processus prend en compte l'élaboration du budget et la communication à l'interne et à l'externe.

#### **Les activités principales**

##### **1. Analyse des informations liées à l'environnement externe**

Pour l'analyse des données liées au marché, le directeur général du filial fait appel à un bureau de conseil, ce dernier réalise cette analyse pour positionner l'entreprise dans son environnement externe. Le directeur général, de sa part, assure la veille technologique à partir des informations communiquées par les fournisseurs, les salons auxquels l'entreprise participe et des informations émanant de la direction groupe SNTR, ces informations seront analyser afin de déterminer les modifications, les évolutions et les investissements possibles pour pouvoir suivre les tendances du marché.

Quant au responsable qualité, il assure la veille réglementaire et normative dans tous les domaines couvrant la totalité des activités de LOGITRANS. L'analyse de ces informations aboutit à lister l'ensemble des opportunités à saisir et les menaces à éviter par l'entreprise.

##### **2. Analyse des informations liées à l'organisation**

Le conseil d'administration se réunit afin d'arrêter la politique générale de l'entreprise et la stratégie de communication, en plus, ces membres analysent les données issues de la revue de direction afin de mettre en lumière les forces et faiblesses de l'entreprise.

Les orientations stratégiques du conseil d'administration du groupe sont prises en considération afin d'atteindre la vision du groupe.

### 3. Détermination des grands axes stratégiques

Cette étape est décisive puisque les intervenants décident de l'avenir de l'entreprise :

- Explorant les différents scénarios;
- Tenant compte des enjeux stratégiques.

La réussite de cet exercice est dépendante de l'obtention d'un consensus de l'ensemble des membres du conseil.

Dans la planification de cette séance, les membres du conseil d'administration utilisent les résultats du diagnostic stratégiques dans le but de :

- Elaboration des objectifs stratégiques ;
- Allocation des ressources pour réussir l'achèvement des objectifs ;
- Établir le budget annuel (le budget est établi par le contrôleur de gestion et validé par les membres du conseil d'administration);
- Et enfin, un plan d'action est planifié afin de mettre en œuvre les stratégies élaborées en responsabilisant les collaborateurs.

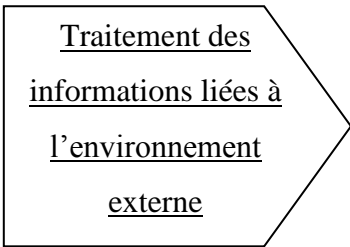
### 4. Suivi et mesure des objectifs stratégiques

La mise en œuvre des objectifs stratégiques est une affaire des cadres dirigeant de l'entreprise, elle doit être suivie et mesurée afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs avec l'utilisation des ressources allouées dans les délais prévus, ses résultats sont mesurés par des indicateurs de mesure et seront discutés dans les résolutions des conseils d'administration.

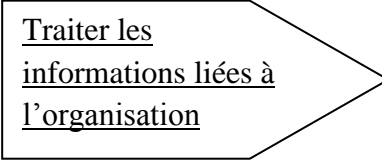
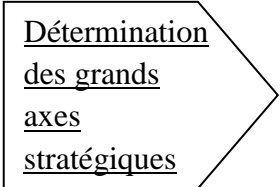
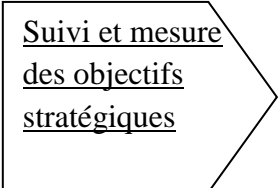
Après la mesure si les résultats ne sont pas ceux souhaités il y aura des décisions seront prises.

**Figure 9 : Fiche d'identité « Processus orientations stratégiques »**

**Évènement déclencheur : Le besoin de garder la position de l'entreprise sur le marché**

Entrées	Activités principales	Sorties
-Données du marché	 <p>Traitement des informations liées à l'environnement externe</p>	-Les opportunités à saisir et les menaces à éviter

### Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

<p>-Orientations stratégiques du conseil d'administration du groupe</p> <p>-Compte rendu de la revue de direction</p> <p>-Politique générale</p> <p>-La stratégie de communication</p>	 <p><u>Traiter les informations liées à l'organisation</u></p>	<p>-Politique générale</p> <p>-La stratégie de communication</p>
<p>-Les résultats de l'analyse de l'environnement externe</p> <p>-Les résultats de l'analyse interne de l'organisation</p>	 <p><u>Détermination des grands axes stratégiques</u></p>	<p>-Les objectifs stratégiques</p> <p>-Allocation des ressources</p> <p>-Plan d'action</p> <p>-budget établi</p>
<p>-Les objectifs stratégiques prévus</p>	 <p><u>Suivi et mesure des objectifs stratégiques</u></p>	<p>-Objectifs stratégiques atteints</p> <p>-Objectifs stratégiques non réalisés</p>

Source : élaborer par nous même

Finalité	Assurer une position pour l'entreprise sur le marché concurrentiel
Pilote	Directeur général
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Tous les processus
Indicateurs	<p>- Taux d'évolution du chiffre d'affaire</p> <p>-Évolution des parts de marché</p>
Ressources :	<p><b>Ressources humaines:</b> Directeur général, cadres dirigeants, responsable qualité, membres du conseil d'administration, contrôleur de gestion.</p> <p><b>Ressources financières:</b> Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les besoins de chaque service,</p> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <p><b>Ressources informationnelles</b></p>

### III.2.2. Description du processus pilotage et amélioration continue

Le pilotage et l'amélioration continue sont indispensables pour une entreprise qui cherche la performance.

Dans le système management par la qualité actuel on ne trouve pas ce processus par contre on trouve les processus "réaliser les audits internes, réaliser les revues de direction, améliorer le système qualité et surveiller la satisfaction client", tous ces processus visent la même finalité qui est l'amélioration du fonctionnement du système.

Dans la nouvelle cartographie nous avons proposé un processus qui englobe tous les processus précédents et qui les relie logiquement. Nous considérons que l'évènement déclencheur de ce processus est le besoin d'amélioration du fonctionnement des processus du système.

#### Les activités principales

##### 1. L'audit interne

L'audit interne représente la première principale activité du processus qui sert à vérifier l'ensemble des processus de l'entreprise en recueillant les informations propres à chaque processus à travers la réalisation des entrevues avec les pilotes et les acteurs. Les auditeurs internes vérifient également l'application des procédures de travail et l'application des exigences de la norme pour relever toutes non-conformités, le rapport d'audit interne est la résultante de l'accomplissement de cette activité.

##### 2. Revue de processus

La revue de processus est une nouvelle activité, elle sert à évaluer la performance du processus, cette évaluation est assurée par le pilote et les acteurs du processus, elle se base sur l'application des actions d'amélioration proposées par les auditeurs internes pour chaque processus et se base pareillement sur la mesure des indicateurs du processus qui indique l'atteinte ou non des objectifs de chaque processus. La relation client/fournisseur interne du processus est évaluée afin de dynamiser le fonctionnement.

##### 3. Revue de direction

La revue de direction est tenue une fois chaque année, elle sert à vérifier le fonctionnement des processus de l'entreprise et à assurer le suivi des actions d'améliorations. Le groupe de direction constitué du directeur général, des pilotes des processus et du responsable qualité, analyse les informations issues des audits internes, les plans d'amélioration de chaque processus, les indicateurs du tableau de bord, les actions d'améliorations issues de la revue de direction précédente et les informations concernant la satisfaction des clients, chaque

pilote intervient pour expliquer la situation de son processus ainsi que les points qui nécessitent des améliorations et propose des actions pour améliorer le fonctionnement de son processus.

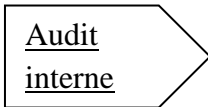
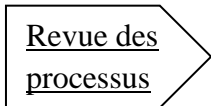
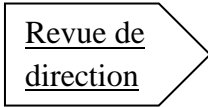
Le but de cette analyse est de déterminer des actions d'amélioration pour l'ensemble des processus pour accroître la performance de l'entreprise.

#### 4. Réaliser et suivre les actions d'amélioration

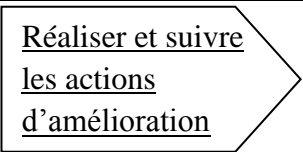
Après la détermination des actions d'amélioration pour l'ensemble des processus, les pilotes doivent veiller à la réalisation des actions et le suivi de leur avancement en collaborant avec le responsable qualité.

**Figure 10 : Fiche d'identité "Processus pilotage et amélioration continue"**

**Evènement déclencheur : Le besoin d'amélioration du fonctionnement du système**

Entrées	Activités principales	Sorties
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recueil d'informations propre aux processus</li> <li>- Entrevue avec les personnes auditées</li> <li>-Examen des documents et des dossiers</li> <li>- Observation des opérations et des situations</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport d'audit interne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport(s) audit(s) interne(s)</li> <li>-Relevés de(s) indicateur(s) depuis la précédente revue</li> <li>-Rapport d'évaluation de la relation avec les clients et les fournisseurs internes du processus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compte rendu des revues des processus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport d'audit(s) interne(s)</li> <li>-Comptes rendus des revues des processus</li> <li>-Les retours d'information des clients</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compte rendu de la revue de direction</li> </ul>

## Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

-Compte rendu des revues des processus -L'état des actions préventives et correctives -Actions issues de la revue de direction précédente - Tableau de bord		
-Les actions d'amélioration		-L'état de réalisation des actions d'améliorations

Source : élaborer par nous même

Finalité	Assurer l'amélioration du fonctionnement du système de management
Pilote	Responsable qualité
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Tous les processus
Indicateurs	-Taux de réalisation des actions d'améliorations -Le respect des délais de réalisation des actions correctives
Ressources	<p><b>Ressources humaines:</b>                  Directeur général, les pilotes des processus, le responsable qualité, les auditeurs internes, les acteurs des processus.</p> <p><b>Ressources financières:</b>                  Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les besoins de chaque service,</p> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <p><b>Ressources informationnelles</b></p>

### III.2.3. Description du processus "réaliser le transport"

La réalisation du transport est le maillon stratégique et le cœur du métier de la filiale LOGITRANS, l'entreprise offre plusieurs types de transport à savoir:

- Transport conventionnel : (Plateaux, Porte conteneur).
- Transport spécifique: (Citernes: carburant, bitume, ciment, eau).

- Transport spécial : (Portes engins, Fardiens).

Avec quelques activités liées à la logistique: (Activités annexes: manutention, levage, stockage, etc...,)

Dans la cartographie des processus nous remarquons qu'il y a trois types de processus:

- Réaliser le transport conventionnel;
- Réaliser le transport spécifique;
- Réaliser le transport spécial.

Qui sont liés respectivement au transport conventionnel, transport spécifique et le transport spécial. Cependant après les entrevues que nous avons réalisées avec le pilote et les acteurs de ces processus nous proposons de fusionner ces trois processus.

La réalisation de ces différents types de transport suit le même processus, celui-ci se déclenche lorsqu'un centre d'AGEFAL exprime un besoin par le biais d'une offre de fret.

### **Les activités principales**

#### **1. Annoncer les disponibilités**

Une fois l'offre de fret est transmise à un centre de LOGITRANS, le coordinateur national avec les coordinateurs régionaux vérifient la situation du parc et celle des prévisions d'arrivées en prenant en considération le type du véhicule le plus adéquats pour le transport de marchandise, par la suite ils annoncent les disponibilités des véhicules ainsi que celles des chauffeurs, une fois que les disponibilités en matière de véhicules sont recensées un réceptionnaire technique doit vérifier l'état des véhicules déclarées disponibles.

#### **2. Planification du transport**

Les disponibilités annoncées dans l'étape précédente servent à établir le plan de transport qui sera le guide du chauffeur tout au long de sa mission. Lors de la planification et dans le cas d'un transport spécial le directeur du transport en coordination avec les chefs des centres font le choix d'itinéraire, ensuite une autre action de vérification du véhicule est faite pour s'assurer que le véhicule est effectivement en bon état.

#### **3. Chargement et conduite**

Après la phase de programmation et planification une feuille de route, une feuille de roulage et le plan de transport sont remis au chauffeur pour commencer sa mission avec le

chargement de la marchandise, une fois la prestation est lancée le chauffeur doit respecter son plan de transport jusqu'à l'arrivée du véhicule au point de déchargement.

#### 4. Réception et contrôle de l'aboutissement de la prestation

Lors de l'arrivée du véhicule au point de déchargement, à ce moment un contrôle de la marchandise se fait pour relever toutes les avaries et les manquants afin de pouvoir comptabiliser les prestations non conformes, en dernier lieu la feuille de route réalisée sera transmise à AGEFAL.

Nous allons présenter la fiche processus pour mieux illustrer les activités principales du processus et leurs éléments d'entrées et de sorties.

**Figure : 11 Fiche d'identité "Processus réaliser le transport"**

**Evènement déclencheur : Recevoir une offre de fret**

Entrées	Activités principales	Sorties
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Offre de fret</li> <li>-Parc roulant (situation du parc et prévisions d'arrivée)</li> <li>-La liste des chauffeurs</li> <li>-Choix du type de véhicules</li> <li>- L'état des véhicules</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <u>Annoncer les disponibilités</u> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les véhicules disponibles</li> <li>-La liste des chauffeurs disponibles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les véhicules disponibles</li> <li>-La liste des chauffeurs disponibles</li> <li>-L'état des véhicules</li> <li>-Choix d'itinéraire (transport spécial)</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <u>Planification du transport</u> </div>	Plan de transport
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de transport</li> <li>-Feuille de roulage</li> <li>-Feuille de route</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <u>Chargement et conduite</u> </div>	Prestation lancée
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Arrivée du véhicule</li> <li>- Feuille de route vérifiée</li> <li>-Feuille de roulage vérifiée</li> <li>- Plan de transport réalisé</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <u>Réception et contrôle de l'aboutissement de la prestation</u> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestation réalisée (feuille de route réalisée)</li> <li>- La marchandise transportée déchargée</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Finalité	Rentabiliser la flotte de LOGITRANS par son exploitation optimale et offrir des prestations conformes
Pilote	Directeur des transports
Client(s)	Processus : « relation clients, orientations stratégiques, pilotage et amélioration continue », client finaux, AGEFAL.
Fournisseur(s)	Processus : « maintenance de la flotte, achats, pilotage et amélioration continue, orientations stratégiques, processus gestion des ressources humaines, relation clients »
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taux de disponibilité des véhicules</li> <li>-CA réalisé/CA prévu</li> <li>-Taux de parcours en charge</li> <li>-Le coût moyen kilométrique</li> <li>- Le taux des prestations hors délai</li> <li>- Le taux de prestations contenant des Avaries</li> <li>-Le taux de prestations contenant des Manquants</li> </ul>
Ressources	<p><b>Ressources humaines:</b></p> <p>Pilote du processus, coordinateur national, coordinateur régional, réceptionnaire technique, chauffeur, chef du groupe unité.</p> <p><b>Ressources financières:</b></p> <p>Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les besoins de chaque service,</p> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <p><b>Ressources informationnelles</b></p>

### III.2.4. Description du processus "relation client"

Ce processus représente l'interface entre LOGITRANS et AGEFAL.

Dans la cartographie actuelle les processus qui ont pour mission "écouter le client" sont d'ordre de trois: processus "établir et réviser les contrats", processus "facturation" et processus "traitement des réclamations client". En réalité dans l'établissement et la négociation des contrats de transport, LOGITRANS ne présente pas une partie contractante, car ces contrats sont établis et négociés entre AGEFAL et les clients finaux, la relation entre AGEFAL et LOGITRANS est résumée dans une convention. Le nouveau processus qui s'occupe de la relation client traite toutes les activités qui ont une relation

avec le client direct "AGEFAL" et les clients finaux à partir de la facturation jusqu'aux traitements des réclamations des clients.

### Les activités principales

#### 1. Suivi de la facturation

Après la réalisation des prestations de transport, la filiale commerciale AGEFAL adresse au responsable portefeuille client de LOGITRANS des factures pour compte du mois en cours ainsi qu'un état détaillé pour chaque prestation des encaissements pour compte reçus des clients.

Le responsable portefeuille client en collaboration avec le responsable des statistiques compare les feuilles de route réalisées par LOGITRANS, elles sont transmises du pilote processus « réaliser le transport », et les factures reçues d'AGEFAL pour s'assurer que toutes les prestations réalisées ont été facturées.

Si le responsable relève un écart, il opte pour le régler en comptant les feuilles de route manquantes pour les chercher auprès des centres de LOGITRANS en vue de régler la situation.

#### 2. Recouvrement

Une fois le responsable termine le traitement des écarts, il envoie les factures pour comptes reçues par AGEFAL à l'agent de recouvrement pour les recouvrer ultérieurement car la facturation du mois en cours ne sera payée qu'après deux mois. Concernant les écarts relevés en termes de feuilles, ils seront recouverts ultérieurement.

#### 3. Enregistrement des réclamations

Après l'étape du recouvrement, le responsable du portefeuille client regroupe les réclamations verbales des clients ainsi que celles mentionnées dans les feuilles de route transmises du pilote du processus « réaliser le transport » pour constituer une fiche de réclamations clients.

#### 4. Etudier la nature des réclamations

Les réclamations exprimées par les clients n'ont pas la même nature, cette activité consiste à classer ces réclamations clients par type, celles dues à un manquant ou un vol, celles dues à une avarie et celles dues à une mauvaise qualité de service, pour pouvoir les traiter par typologie.

Après le classement des réclamations par type le responsable du processus commence à traiter ces réclamations simultanément.

### **5. Traitement des réclamations dues à un manquant ou vol**

Lorsque le client constate un manque dans sa marchandise, il y a deux cas de figures :

-S'il constate que c'est un vol, il dépose une plainte contre le vol au niveau de la police, dans ce cas le juriste s'occupe de la situation, suite à la clôture de l'enquête l'entreprise indemnise le client.

-Dans le cas d'un manquant qui n'est pas dû à un vol, le responsable du processus identifie le manquant afin d'indemniser le client.

Après le traitement des réclamations le responsable portefeuille client cherche les causes de ce manquant afin d'agir sur les causes réelles du problème et les régler par la suite et il envoie une note d'information au client concernant les décisions prises.

### **6. Traitement des réclamations dues à des avaries**

Lors du déchargement de la marchandise au point d'arrivée, son propriétaire la vérifie et en cas de détérioration il mentionne dans la feuille de route la quantité endommagée, le rôle du responsable portefeuille client est de déclarer le taux de pertes à l'assurance pour rembourser la valeur de la marchandise perdue.

En cas de détérioration de la marchandise d'un accident routier, une copie du PV de gendarmerie sera transmise à l'entreprise à ce niveau le juriste s'occupe de traiter la situation.

Après le traitement des réclamations le responsable portefeuille client cherche les causes de cette avarie afin d'agir sur la cause réelle du problème et la régler par la suite et il envoie une note d'information au client concernant les décisions prises.

### **7. Traitement des réclamations dues à une mauvaise qualité de service**

Après la réalisation de la prestation du transport le client peut ne pas être satisfait du délai de la prestation, du comportement des chauffeurs. Le client mentionne dans la feuille de route tout sentiment de mécontentement, le responsable du processus relation client traite cette réclamation en vérifiant le plan de transport si c'était une réclamation sur les délais et si la réclamation est due à un comportement irresponsable du chauffeur, le responsable portefeuille client s'adresse au directeur des ressources humaines pour réviser le règlement interne de l'organisation afin d'appliquer la sanction appropriée.

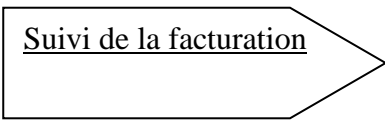
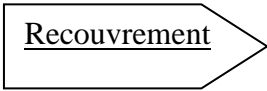
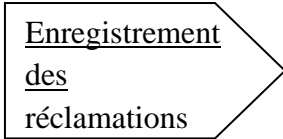
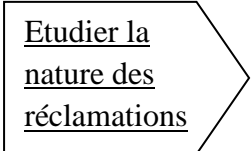
Après le traitement des réclamations le responsable portefeuille client cherche les causes de cette mauvaise qualité de service afin d’agir sur la cause réelle du problème et la régler par la suite et il envoie une note d’information pour le client qui contient les décisions prises.

### 8. Suivi du traitement des réclamations clients

Le responsable du processus relation client en collaboration avec le responsable qualité assurent le suivi de toutes les actions correctives et/ ou préventives qui servent à traiter les réclamations clients en vue d’augmenter la satisfaction des clients.

**Figure 12 : Fiche d’identité « Processus relation clients »**

**Evènement déclencheur : Factures pour compte reçues d’AGEFAL/ réclamation exprimée**

Entrées	Activités principales	Sorties
-Un état de feuille de route réalisé par LOGITRANS -Factures pour compte reçues d’AGEFAL -Un état détaillé des encaissements pour compte reçus des clients	 <p style="text-align: center;"><u>Suivi de la facturation</u></p>	-Les écarts en termes de feuille de route (réalisées et facturées) -Factures pour compte reçues d’AGEFAL
-Factures pour compte reçues d’AGEFAL -Les écarts en termes de feuille de route	 <p style="text-align: center;"><u>Recouvrement</u></p>	-Recouvrement des factures -Prestations recouvrées ultérieurement
-Réclamation verbale -Réserves écrites sur les feuilles de route	 <p style="text-align: center;"><u>Enregistrement des réclamations</u></p>	-Fiche de réclamations clients
-Fiche de réclamations clients	 <p style="text-align: center;"><u>Etudier la nature des réclamations</u></p>	-Réclamations clients dues à un manquant ou un vol -Réclamations clients dues à

### Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

		<p>une avarie</p> <p>-Réclamations clients dues à une mauvaise qualité de service</p>
<p>-Réclamations clients dues à un manque ou vol</p> <p>- Plainte contre le vol</p> <p>- Manque identifié</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><u>Traitement des réclamations clients dues à un manquant ou vol</u></p> </div>	<p>-Action en justice</p> <p>- Manquant évalué et indemnisation du client</p> <p>-Demandes d'actions correctives et préventives</p> <p>-Note d'information clients</p>
<p>-Réclamations clients dues à une avarie</p> <p>-PV de gendarmerie</p> <p>- Rapport d'expertise (sinistre &gt;2.000DA)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><u>Traitement des réclamations clients dues à une avarie</u></p> </div>	<p>- Décision d'indemnisation du client</p> <p>-Demandes d'actions correctives et préventives</p> <p>-Note d'information clients</p>
<p>-Réclamations clients dues à une mauvaise qualité de service</p> <p>-Plan de transport de la prestation</p> <p>-Le règlement intérieur de LOGITRANS</p> <p>-Etat des véhicules</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><u>Traitement des réclamations clients dues à la qualité de service</u></p> </div>	<p>- Décision de sanction disciplinaire</p> <p>- Demande de travaux sur véhicule</p> <p>-Demandes d'actions correctives et préventives</p> <p>-Note d'information clients</p>
<p>-Les demandes d'actions correctives et préventives</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><u>Suivi du traitement des réclamations</u></p> </div>	<p>-Synthèse de suivi des réclamations clients</p>

Source : élaborer par nous même

Finalité	Assurer la prise en charge des réclamations clients et le recouvrement des prestations réalisées.
Pilote	Responsable portefeuille client
Client(s)	Processus : « réaliser le transport, pilotage et amélioration continue, orientations stratégiques », AGEFAL, clients finaux.
Fournisseur(s)	Processus : « réaliser le transport, gestion des ressources humaines, achats, pilotage et amélioration continue, orientations stratégiques »
Indicateurs	-Ecart feuilles de route facturées/feuilles de route réalisées -Taux de satisfaction des clients -Taux de traitement des réclamations clients
Ressources	<p><b>Ressources humaines:</b> Pilote du processus, agent de recouvrement, responsable des statistiques, responsable qualité, pilote du processus réaliser le transport, juriste.</p> <p><b>Ressources financières:</b> Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les besoins de chaque service,</p> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <p><b>Ressources informationnelles</b></p>

### III.2.5. Description du processus "gérer les ressources humaines"

La gestion des ressources humaines dépasse le simple recrutement et la formation des salariés à la recherche de collaborer avec des salariés compétents. Pour avoir ces compétences l'entreprise doit assurer l'efficacité des recrutements et des formations.

Actuellement, le processus gestion des ressources humaines est décomposé en deux sous processus :

- Recruter le personnel ;
- Former le personnel.

A cet effet, nous envisageons de fusionner ces deux processus en un seul processus "gérer les ressources humaines", pour assurer un bon suivi du personnel.

### Activités principales

#### 1. Identification des besoins en recrutement

Le besoin de l'entreprise en termes de main d'œuvre est exprimé par les responsables de chaque structure par une demande de recrutement adressée au directeur des ressources humaines, en identifiant le profil recherché du candidat pour accomplir les tâches du poste dans une fiche de poste. Suite à la réception des demandes de recrutement, le directeur des ressources humaines élabore un budget de recrutement et le valide auprès de la direction de l'entreprise et il élabore le programme de recrutement afin de classer les demandes de recrutement prioritaires.

#### 2. Lancer l'appel à candidature

Le directeur des ressources humaines prend les fiches de poste comme référentiel lors du lancement de sa campagne de recrutement. Il favorise en premier lieu le recrutement en interne si les compétences souhaitées sont disponibles.

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, le directeur des ressources humaines se retourne vers le recrutement externe en passant par les organismes de placements tels que l'ANEM, en lançant une offre d'emploi.

#### 3. Présélection des candidats

Au cette étape, le directeur des ressources humaines fait le tri des dossiers des candidatures reçues après le lancement de l'appel à candidature. Le choix des candidats potentiels se fait suivant les exigences mentionnées dans les fiches de poste afin de sélectionner les candidats potentiels.

#### 4. Rencontre de sélection

Les candidats sélectionnés seront convoqués pour une entrevue avec le responsable qui a exprimé le besoin ou avec le directeur des ressources humaines. Les entretiens se font suivant des critères de sélection pour retenir le(s) candidat(s) qui répond (ent) le plus aux critères mentionnés dans le fiche de poste.

Les candidats retenus sont appelés à compléter leur dossier administratif et de le directeur des ressources humaines prépare les contrats de travail et le PV d'installation. Après la signature du contrat le directeur des ressources humaines déclare la nouvelle recrue à la CNAS et l'intègre dans l'effectif de l'entreprise.

### **5. Confirmation de la nouvelle recrue**

Après la période d'essai, la nouvelle recrue doit être évaluée par son responsable hiérarchique ou par le directeur des ressources humaines en faisant référence aux exigences de la fiche de poste. Les résultats de cette évaluation permettent de prononcer la confirmation ou non de la nouvelle recrue.

### **6. Evaluation des compétences et identification des besoins en formation**

L'évaluation des compétences est une action périodique faite par les responsables de l'entreprise, chaque salarié est évalué par son responsable hiérarchique afin de relever les écarts en matière de compétences, ils sont relevés par rapport aux fiches de poste.

Le directeur des ressources humaines prend aussi les résultats d'évaluation des nouvelles recrues.

Suite à l'évaluation des compétences des demandes de formation, de la part des responsables de l'entreprise, sont transmises à la direction des ressources humaines.

### **7. Elaboration et validation du plan de formation**

Chaque responsable envoie des demandes de formation au directeur des ressources humaines afin d'établir le plan de formation. Le plan de formation doit être validé ultérieurement en prenant en considération le budget affecté à la formation (1% de la masse salariale).

### **8. Sélectionner les formateurs**

Après la validation du plan de formation, le responsable formation adresse aux instituts de formation le cahier des charges de la formation qui spécifie les formations souhaitées, le nombre de participants, etc. Ensuite, il retient les offres qui répondent aux spécifications du cahier des charges de la formation. Une convention à ce sujet est signée ultérieurement.

### **9. Programmation et réalisation de la formation**

L'institut de formation établit le programme de formation en collaboration avec le chargé de la formation au niveau de l'entreprise, des copies de ce programme avec des convocations seront envoyés aux participants afin d'être présents le jour de la formation.

**10. Evaluation de la formation**

Une fois la formation est terminée les participants seront évalués deux fois, la première fois à chaud par le biais d'un questionnaire pour obtenir une attestation. Quant à la deuxième évaluation « à froid », elle se fait ultérieurement par le responsable hiérarchique pour vérifier est-ce que le participant a acquis de nouvelles connaissances et ils les mises en pratique.

**Figure13 : Fiche d'identité « Processus gérer les ressources humaines »**

**Evènement déclencheur : Besoins en compétences**

Entrées	Activités principales	Sorties
-Fiche de poste -Demande de recrutement	<u>Identification des besoins en recrutement</u>	-Budget de recrutement validé -Programme de recrutement
-Fiche de poste -Choix des canaux de diffusion -Choix des canaux de recherches (candidatures externes, mobilité interne)	<u>Lancer l'appel à candidature</u>	-Offre d'emploi publiée
-Réception des candidatures -Fiche de poste	<u>Pré-sélection des candidats</u>	-Candidats potentiels
- Candidats potentiels - Critères de sélection	<u>Rencontre de sélection</u>	- Les candidats retenus -Décision de recrutement
-Fiche d'évaluation de la période d'essai	<u>Confirmation de la nouvelle recrue</u>	-Décision de confirmation de la nouvelle recrue
-Fiche d'évaluation de la nouvelle recrue confirmée -Fiches d'évaluation de l'ensemble du personnel -Fiches de poste	<u>Evaluation des compétences et identification des besoins en formation</u>	-Demandes de formation

### Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

-Demandes de formation -Définition du budget	<u>Elaboration du plan de formation</u>	-Plan de formation
-Plan de formation -Cahier des charges -Liste des offres de formation	<u>Sélectionner les formateurs</u>	-Formateurs sélectionnés -Conventions de formation signées
-Programme de formation -Liste des participants	<u>Programmation et réalisation de la formation</u>	-Participants formés
-Participants formés	<u>Evaluation de la formation</u>	-Fiches d'évaluation des participants à chaud -Attestations de formation délivrées -Fiches d'évaluation des participants à froid -Rapport d'évaluation

Source : élaborer par nous même

Finalité	Mettre à la disposition des processus toutes les compétences nécessaires aux différents postes de travail pour que les activités soient exécutées avec une efficacité maximale
Pilote	Directeur des ressources humaines
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Processus : « orientations stratégiques, pilotage et amélioration continue »
Indicateurs	-Pourcentage de personnel formé/personnel à former -Taux d'absentéisme -Rotation du personnel -Le taux d'efficacité des formations ou recrutements
Ressources	<b>Ressources humaines:</b> Pilote du processus, chargé de la formation, les directeurs des structures, le directeur général. <b>Ressources financières:</b> Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les

	besoins de chaque service, <b>Ressources matérielles</b> <b>Ressources informationnelles</b>
--	--

### III.2.6. Description du processus "maintenance de la flotte"

La maintenance est une partie indissociable du transport. La maintenance préventive est programmée suivant les instructions du constructeur en se basant sur les fiches historiques de chaque véhicule, quant à la maintenance curative, elle est réalisée lorsqu'il y a une demande d'intervention, par exemple: une panne.

Suite à une décision du Groupe SNTR, la maintenance est intégrée à LOGITRANS, auparavant la maintenance curative et la maintenance préventive étaient assurées par la filiale MAINTENANCE PLUS.

Comme conséquence à cette intégration, nous avons conçu dans la nouvelle cartographie un processus qui a pour objectif de maintenir le parc et réduire les délais d'immobilisation, qui décrit les deux types de maintenance.

#### Activités principales

##### 1. Recevoir le matériel

Lorsque le véhicule tombe en panne ou le chauffeur d'après la fiche historique du véhicule constate l'échéance d'une intervention, ce dernier s'adresse au centre de maintenance le plus près avec une demande d'intervention, le réceptionnaire technique au niveau du centre rédige un PV de réception du véhicules, et il choisit le type d'intervention « en préventif » ou « en curatif » suivant la demande d'intervention.

##### 2. Choix du type d'intervention

###### 2.1.Intervention en préventif

- **Intervention sur le véhicule**

Le réceptionnaire technique vérifie la fiche historique du véhicule reçu ainsi que les consignes d'entretien du constructeur afin de préparer les ressources nécessaires à cette intervention. Pour chaque type de véhicule il y a un plan d'entretien préventif qui contient un check liste des opérations possibles sur le véhicule que le mécanicien doit les suivre.

- **Exécuter l'intervention en préventif**

Après la préparation des ressources et la décision des opérations que doivent être effectuées, le mécanicien exécute l'intervention sur le véhicule.

## 2.2. Intervention en curatif

- **Diagnostic et détermination des causes de la panne**

Après la validation de la demande d'intervention curative, un mécanicien va effectuer un diagnostic pour le véhicule afin de déterminer ce qui a causé la panne, pour qu'il puisse préparer les ressources nécessaires à la réparation du véhicule.

- **Intervention sur le véhicule**

Une fois le diagnostic établi, le mécanicien commence la réparation du véhicule afin d'intégrer le matériel au parc la plus vite possible

## 3. Réalisation des essais et Remise à l'exploitation

Après chaque intervention « curative » ou « préventive », un essai doit être effectué pour s'assurer que le véhicule est en bon état et qu'il peut intégrer le parc.

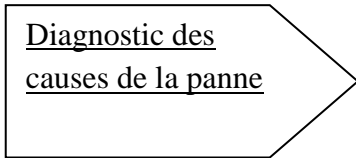
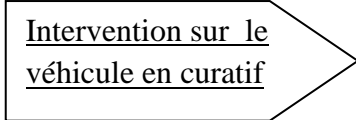
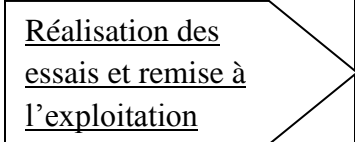
Dès que le véhicule réparé ou entretenu est testé par le réceptionnaire technique et que ce dernier confirme que le véhicule est en parfait état de sûreté de fonctionnement, il donne l'ordre de remettre le véhicule à l'exploitation.

**Figure 14 :Fiche d'identité « Processus maintenance de la flotte »**

**Evènement déclencheur : Véhicules en panne/ Fiche historique du véhicule**

Entrées	Activités principales	Sorties
-Demande d'intervention	<u>Recevoir le matériel et choix du type d'intervention</u>	-PV de réception technique -Choix du type d'intervention en préventif ou en curatif
-Fiches historiques du véhicule -Consignes d'entretien du constructeur -Plans d'entretien	<u>Intervention sur le véhicule en préventif</u>	-Préparation des ressources
-Ressources nécessaires préparées	<u>Exécuter l'intervention en préventif</u>	-Véhicule entretenu

### Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

-Véhicule reçu		
-L'état du véhicule -Les causes de la panne -Consignes d'entretien du constructeur		-Préparation des ressources
-Ressources nécessaires préparées -Véhicule en panne		-Véhicule réparé
-Véhicule réparé -Véhicule entretenu		-Véhicule remis en service -fiche historique mise à jour

Source : élaborer par nous même

Finalité	Entretien des véhicules de LOGITRANS afin de mieux exploiter la flotte
Pilote	Directeur maintenance et achats
Client(s)	Processus "réaliser le transport, pilotage et amélioration continue, orientations stratégiques »
Fournisseur(s)	Processus « pilotage et amélioration continue, orientations stratégiques, achats, gestion des ressources humaines »
Indicateurs	-Taux de respect des délais d'intervention (par rapport au barème d'intervention) -Taux de pannes
	<p><b>Ressources humaines:</b> Pilote du processus, réceptionnaire technique, mécaniciens, chauffeur, chefs des centres.</p> <p><b>Ressources financières:</b> Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les besoins de chaque service,</p> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <p><b>Ressources informationnelles</b></p>

### **III.2.7. Description du processus "achats"**

Le processus achats est transversal, car il a des interactions avec l'ensemble des autres processus, il sert à mettre à la disposition de l'ensemble des processus les produits nécessaires à leur fonctionnement, tout en garantissant une bonne qualité, meilleur prix et des délais réduits.

Pour répondre à la demande du groupe de direction, nous avons conçu un processus d'achats plus au moins simple pour satisfaire les besoins des différentes structures de l'entreprise ainsi que les centres de maintenance en cas d'une demande d'achat urgente.

#### **Les activités principales**

##### **1. La détermination du besoin**

Lorsqu'une structure quelconque ressent un besoin en termes de produits pour assurer le fonctionnement de ces activités, elle doit spécifier la quantité à commander, la qualité, les délais de livraison, etc..., ces spécificités doivent être formalisées dans un cahier des charges, et une demande d'achat doit être établie.

##### **2. Lancement des appels d'offre**

La structure achats reçoit les demandes d'achats et les cahiers des charges des autres structures, le directeur maintenance et achats lance un appel d'offre afin d'établir une liste des fournisseurs et un tableau comparatif des offres.

##### **3. Comparaison des offres et négociation**

Les offres des fournisseurs sont analysées et comparées selon des critères de sélection dans un tableau comparatif des offres qui permet d'optimiser les comparaisons, de bien mener les négociations et pour choisir le fournisseur qui répond par son offre aux spécifications du produit.

##### **4. Passation de commande**

La passation de commande est formalisée par la rédaction d'un bon de commande ou un contrat d'achat.

##### **5. Réception et facturation**

A la réception, un bon de livraison est transmis au service des achats et la commande est vérifiée par l'acheteur si elle est conforme aux spécificités recensées dans le cahier des

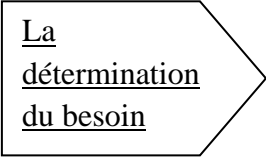
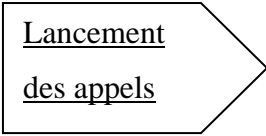
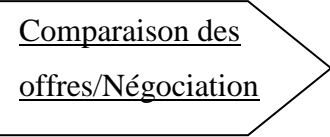
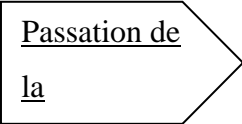
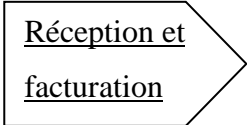
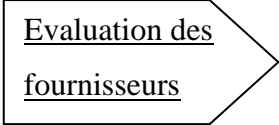
charges. Le fait de s'assurer que les produits livrés sont conformes le comptable établit un ordre de paiement au fournisseur.

### 6. Evaluation des fournisseurs

Après la réception du produit et la vérification de sa conformité, le pilote du processus doit évaluer le fournisseur afin de délivrer un certificat de qualification.

**Figure 15 : Fiche d'identité « Processus achats»**

**Evènement déclencheur : Une demande d'achat**

Entrées	Activités principales	Sorties
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la quantité à commander</li> <li>- le type et les caractéristiques techniques exigées</li> <li>- la qualité des produits demandés</li> <li>-les délais de livraison souhaités</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><u>La détermination du besoin</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cahier des charges</li> <li>-La demande d'achat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cahier des charges</li> <li>-La demande d'achat</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><u>Lancement des appels</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La liste des fournisseurs</li> <li>-Tableau comparatif des offres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La liste des fournisseurs</li> <li>-Tableau comparatif des offres</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><u>Comparaison des offres/Négociation</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le listing des fournisseurs retenus</li> <li>-Note d'information des offres non retenues</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon de commande/ Contrat d'achat</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><u>Passation de la</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon de commande et/ ou contrat d'achats signés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de réception (conformité de la commande)</li> <li>-Bon de livraison</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><u>Réception et facturation</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ordre de paiement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Listing fournisseurs</li> <li>- PV de réception technique</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><u>Evaluation des fournisseurs</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiche d'évaluation renseignée</li> <li>- Rapport d'évaluation</li> <li>- Certificat de qualification</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Finalité	Fournir à l'ensemble des processus des produits conformes à leurs exigences pour assurer le bon fonctionnement des services de l'entreprise
Pilote	Directeur maintenance et achats
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Processus : « orientations stratégiques, pilotage et amélioration continue, gestion des ressources humaines »
Indicateurs	-Taux de conformité des produits livrés par le fournisseur -Le délai moyen de réponse des clients internes -Résultat de l'évaluation de la performance des fournisseurs
Ressources	<b>Ressources humaines:</b> Le pilote du processus, les directeurs des structures, comptable, les chefs de centres. <b>Ressources financières:</b> Le budget annuel, il est calculé sur la base de prévision sur les besoins de chaque service, <b>Ressources matérielles</b> <b>Ressources informationnelles</b>

### III.3. DETERMINATION D'OBJECTIFS DE PROGRES ET LEURS INDICATEURS

Pour l'ensemble des processus optimisé, nous collaborons avec le groupe de direction pour déterminer des nouveaux objectifs. Ces objectifs doivent être formulés d'une manière SMART.

- Spécifiques: clairement délimités;
- Mesurables: possibilité de vérifier a posteriori s'ils ont été atteints grâce à des indicateurs définis au préalable;
- Acceptables: corrects;
- Réalistes: compte tenu des limitations existantes;
- Temporels: le délai est défini.

Tableau 12: Les nouveaux objectifs de progrès par processus

Processus	Objectifs	Cibles
<b>Orientations stratégiques</b>	Garantir le développement et la performance de l'entreprise.	- Taux d'évolution du chiffre d'affaire $\geq 10\%$ -Évolution des parts de marché de 2%
<b>Pilotage et amélioration continue</b>	Améliorer le fonctionnement du système.	-Taux de réalisation des actions d'améliorations $\geq 80\%$ -Le respect des délais de réalisation des actions correctives
<b>Relation clients</b>	-Recouvrement du total de feuilles de route réalisées.	-Ecart feuilles de route facturées/feuilles de route réalisées $\leq 20\%$
	-Augmenter la satisfaction des clients.	-Taux de satisfaction des clients $\geq 95\%$ -Taux de traitement des réclamations clients $\geq 95\%$
<b>Réaliser le transport</b>	-Réalisation du plan de charge annuel et maintenir la progression ;	-Taux de disponibilité des véhicules $\geq 90\%$ -CA réalisé/CA prévu = 100%
	-Optimiser le taux de parcours en charge pour rentabiliser le véhicule.	-Taux de parcours en charge $\geq 60\%$ -Le coût moyen kilométrique
	-Assurer des prestations conformes	- Le taux des prestations hors délai $\leq 1\%$ - Le taux de prestations contenant des Avaries $\leq 3\%$ -Le taux de prestations contenant des Manquants $\leq 5\%$
<b>Maintenance de la flotte</b>	-Réduire la durée d'immobilisation du parc roulant en optimisant leur disponibilité.	-Taux de respect des délais d'intervention (par rapport au barème d'intervention) $\geq 95\%$ -Taux de pannes $\leq 2.5\%$ du parc exploité

<b>Gérer les ressources humaines</b>	Avoir un personnel bien formé, compétent et stable.	-Pourcentage de personnel formé/personnel à former=100% -Taux d'absentéisme $\leq 2\%$ -Rotation du personnel $\leq 5\%$ -Le taux d'efficacité des formations ou recrutements $\geq 95\%$
<b>Achats</b>	-Mettre à la disposition des clients internes des produits conformes à leurs exigences et en respectant les délais	-Taux de conformité des produits livrés par le fournisseur =100% -Le délai moyen de réponse des clients internes=1jour -Résultat de l'évaluation de la performance des fournisseurs

Source : élaborer par nous même

### III. 4. LES INTERFACES ENTRE LES PROCESSUS

Avant de simplifier les relations client-fournisseur interne nous devons d'abord poser quelques questions :

- Quels sont les clients du processus et quels sont leurs besoins, plus clairement qu'est-ce qu'ils veulent de ce processus ?
- Quel est le produit fourni par le processus ?
- Quels sont les fournisseurs du processus et est-ce qu'ils savent ce que nous voulons ?

Dans l'entreprise chaque processus est à la fois client et fournisseur, car il reçoit des prestations et il fournit d'autres, la relation client fournisseur qui lie les processus ne doit pas être trop détaillée pour éviter toute rigidité de fonctionnement.

Le but d'établir cette relation dans l'entreprise est d'avoir un système cohérent et flexible qui sert à dynamiser les interactions entre les maillons d'une chaîne de valeur, ces relations présentent des avantages tels que :

1. Favoriser la communication interne, pour éviter les cloisonnements qui caractérisent le modèle hiérarchique ;

2. Avoir un système interdépendant où l'entreprise devient un ensemble de micros entreprises<sup>25</sup> ;
3. Répondre mieux aux besoins et exigences des clients internes et donc au client final.

Pour avoir une image globale sur les relations entre les processus optimisé nous bâtissons le tableau ci-dessous, il contient dans chaque case des éléments qui synthétise les relations entre deux processus dans les deux sens, la relation client et la relation fournisseur.

Les interfaces ont été significativement simplifiées en se focalisant sur la relation client fournisseur et en les réduisant à l'essentiel.

---

<sup>25</sup>MICHEL. C, IDRISSE. N et PATRICK .R, "*Maitriser les processus de l'entreprise*", Editions d'Organisation, Paris 2008. Page 148

### Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

**Tableau 13** : tableau récapitulatif des interactions entre les processus de LOGITRANS

Processus	Pilotage et amélioration continue	Réaliser le transport	Relation client	Gérer les ressources humaines	Maintenance de la flotte	Achats
<b>Orientations stratégiques</b>	-Compte rendu de la revue de direction -la politique qualité	-Les ressources nécessaires pour le processus -Les objectifs stratégiques -Le budget annuel affecté -Le(s) objectif(s) du processus réalisé(s)	-Les ressources nécessaires pour le processus -Les objectifs stratégiques -Le budget annuel affecté -Le(s) objectif(s) du processus réalisé(s)	-Les ressources nécessaires pour le processus -Les objectifs stratégiques -Le budget annuel affecté -Le(s) objectif(s) du processus réalisé(s)	-Les ressources nécessaires pour le processus -Les objectifs stratégiques -Le budget annuel affecté -Le(s) objectif(s) du processus réalisé(s)	-Les ressources nécessaires pour le processus -Les objectifs stratégiques -Le budget annuel affecté -Le(s) objectif(s) du processus réalisé(s)
<b>Pilotage et amélioration continue</b>		-Revue de processus -Les demandes d'actions correctives et préventives -Les actions d'amélioration -L'état de réalisation des actions d'améliorations	-Revue de processus -Les demandes d'actions correctives et préventives -Les actions d'amélioration -L'état de réalisation des actions d'améliorations	-Revue de processus -Les demandes d'actions correctives et préventives -Les actions d'amélioration -L'état de réalisation des actions d'améliorations	-Revue de processus -Les demandes d'actions correctives et préventives -Les actions d'amélioration -L'état de réalisation des actions d'améliorations	-Revue de processus -Les demandes d'actions correctives et préventives -Les actions d'amélioration -L'état de réalisation des actions d'améliorations -Evaluations des fournisseurs
<b>Réaliser le transport</b>			-Feuille de route réalisée -Conformité des prestations	-Besoins en compétences (formation et recrutement)	-Réparations des véhicules en pannes -Maintenance des véhicules en préventif	-Des produits disponibles et conformes aux cahiers des charges

### Chapitre III : Reconfiguration et optimisation des processus

---

<b>Relation client</b>				-Besoins en compétences (formation et recrutement)		-Des produits disponibles et conformes aux cahiers des charges
<b>Gérer les ressources humaines</b>					-Besoins en compétences (formation et recrutement)	-Besoins en compétences (formation et recrutement)  -Des produits disponibles et conformes aux cahiers des charges
<b>Maintenance de la flotte</b>						-Des produits disponibles et conformes aux cahiers des charges

Source : élaborer par nous même

### III. 5. PLAN D’ACTION

Pour réussir l’intégration des mesures d’optimisation dans le travail quotidien, il est indispensable de suivre un plan de transition qui retrace le chemin et le timing à suivre pour passer de l’existant au nouveau système de processus.

**Tableau 14** : plan d’action pour LOGITRANS

Qui	Quoi (actions)	Quand
Les pilotes des nouveaux processus	Documenter les processus	Avril-Juin2013
Responsable qualité & les pilotes des processus	Sensibilisation du personnel	Mars-Juin 2013
Responsable qualité	Désignation des correspondants qualité	Mai 2013
Directeur des ressources humaines	Formations des correspondants qualité sur la norme ISO 9001	Juin 2013
Directeur des ressources humaines	Formations des nouveaux pilotes sur la norme ISO 9001	Juin 2013
Responsable qualité	Diffusion de la nouvelle cartographie et un manuel des procédures conforme à la nouvelle cartographie	Juillet 2013
Directeur des ressources humaines	Former les acteurs des processus sur la norme ISO9001	Juillet-septembre 2013
Les pilotes des nouveaux processus	Suivre les nouveaux indicateurs et mesure de la performance des processus	Septembre-décembre 2013
Les pilotes des nouveaux processus & responsable qualité	Améliorer les processus	Janvier 2014

Source : élaborer par nous même

### **CONCLUSION**

Au terme de ce travail de recherche, dont l'objectif principal consistait à vérifier si le système actuel de processus de LOGITRANS est conforme au fonctionnement de l'entreprise, l'analyse des différents processus nous a permis de confirmer l'existence d'un système complexe qui ne garantit pas le bon fonctionnement de ces processus et ne permet pas de mesurer sa performance.

Au faite, à travers cette étude on a pu détecter les insuffisances dans la conformité et d'identifier les éléments de complexité du système actuel.

Par conséquent, nous avons conçu un nouveau système de processus par rapport au dit constat.

Le système de processus proposé est composé d'une nouvelle cartographie des processus, ainsi que des interactions qui relient les différents processus et enfin d'objectifs et d'indicateurs permettant la mesure éventuelle de sa performance.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

---

Le travail de recherche présenté dans ce mémoire concerne la reconception d'un système de processus suivant une méthodologie d'optimisation des processus.

A travers cette étude, il a été proposé d'étudier le système de processus de l'entreprise en prenant pour terrain de recherche LOGITRANS, filiale du Groupe SNTR.

La problématique centrale que nous avons posée consistait à répondre à la question suivante :

***"Comment procéder pour mettre à la disposition de l'entreprise un système de processus lui permettant un fonctionnement plus performant ?"***

En effet, la filiale LOGITRANS, dont le domaine d'activité concerne le transport routier de marchandises, dispose d'un système de processus complexe non conforme à la réalité de son fonctionnement, qu'il y a lieu de revoir.

Pour ce faire, nous avons au préalable, selon une démarche d'optimisation de processus procédé à l'analyse de la cartographie LOGITRANS suivie d'une évaluation de la performance des différents processus.

Le diagnostic de la situation actuelle, à partir des points forts et des points faibles, nous a permis de dégager des objectifs d'optimisation qui ont abouti à l'identification de trois décisions d'optimisation.

Ces décisions d'optimisation nous ont mené à élaborer un nouveau système de processus simple et adapté au fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier est composé d'une nouvelle cartographie, de nouvelles interfaces et des objectifs et indicateurs de performance. Aussi, un plan d'action a été élaboré pour faciliter le passage du système actuel au nouveau système proposé.

Sachant que LOGITRANS est une entreprise certifiée, il ressort de la présente étude qu'une entreprise certifiée ne signifie pas qu'elle est performante car la certification est une condition nécessaire est non suffisante pour la performance d'une entreprise. En outre, un système management par la qualité trop rigide et complexe est plus handicapant plus que l'absence d'un système de management par la qualité.

## Conclusion générale

---

La finalité de notre travail de recherche est de soumettre aux décideurs de LOGITRANS cette nouvelle approche pour la tester et voir dans quelles mesures la mettre en œuvre.

En termes de perspective de recherche, il y a lieu de faire des études, au préalable, lors de la conception d'un système de management par la qualité, afin d'arrêter des critères d'adaptabilité à l'entreprise qui demande à être certifiée. L'étude recommandée permet de donner une plus grande chance à toute entreprise certifiée d'être plus performante.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## LES OUVRAGES

1. BRANDENBURG.H, W. J. « *L'approche processus, mode d'emploi* ». Editions d'organisation: Paris 2003
2. DEBAUCHE B. et MEGARD P., « *BPM Business Process Management : Pilotage métier de l'entreprise* », Hermes Science Publications, 2004.
3. DESCARTES, R., « *Le discours de la méthode* », 1637.
4. FAYOL, H., « *Administration industrielle et générale* ». Paris: Dunod, 1916.
5. FREDERICK W. T, “*The Principles of Scientific Management* “, New York: Harper Bros., 1911.
6. GILLET G.Fet SENO B., « *La boîte à outils du responsable qualité* », Editions Dunod, paris 2009.
7. HAMMER M. et CHAMPY J. , “*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*”, New York, Harper Business.1993
8. JACOB. G. « *Le reengineering de l'entreprise. L'entreprise reconfigurée* ». Hermès, Paris, 1994.
9. MICHEL. C, IDRISSE. N et PATRICK .R, "*Maitriser les processus de l'entreprise*", Editions d'Organisation, Paris 2008.
10. MONGILLON, V. « *L'entreprise orientée processus, aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients* ». AFNOR éditions, 2003.
11. MOUGIN.Y, « *Réinventer sa démarche processus* », Lexitis éditions, paris 2011.
12. PERIGORD .M, « *la qualité totale dans l'entreprise. Les moyens et outils du programme qualité* ». Editions d'Organisation, 1986.
13. PESQUEUX, Y. et B. TRIBOULOIS (2004). « *La dérive organisationnelle, Peut-on encore conduire le changement* ». L'Harmattan: Paris

14. POURCEL. C, GOURC.C, « *Modélisation d'entreprise par les processus : activités, organisation et applications* » ; Cépadués éditions, 2005.

## **REVUES**

1. DAVENPORT. T.H., "Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology", Harvard Business School Press, Boston, MA.1993.
2. ELZINGA. J. et al., "Business process management: Survey and methodology", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 2, N°42: 119-128. 1995.
3. KETTINGER. W. et al., "*Business Process Change: A Study of Methodologies*", *Techniques and Tools. MIS Quaterly*, Vol. 21, N° 1, pp. 55-80, 1997.

## **LES THESES**

1. CAMARA. M.S., « Gestion proactive du changement dans les projets de réingénierie des processus métiers », thèse de doctorat en génie industriel, 2009, Ecole doctorale cognition, langage, interaction.
2. FATHALLAH. A., « Modélisation d'entreprise : Proposition d'une démarche de construction et de validation de modèles réalisant la cohérence des systèmes de l'entreprise », thèse de doctorat en génie industriel, 2011, Ecole centrale des arts et manufactures, Paris.
3. GONZALEZ RAMIREZ. N., « Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet : application à l'automobile », thèse de doctorat en génie industriel, 2009, Ecole centrale de paris.
4. Riant. J.P., « Applicabilité de la norme ISO 9000 aux processus éducatifs Cas des lycées professionnels », thèse de doctorat en sciences de gestion, 2012, Ecole doctorale technologique et professionnelle Ecole doctorale Abbé Grégoire.

5. SOUILAH. S., « Reengineering du pilotage des flux dans une relation client/fournisseur application au cas de l'industrie automobile », thèse de doctorat en génie industriel, 2008, Ecole centrale des arts et manufactures « Ecole centrale paris»

#### **DOCUMENTS INTERNES A L'ORGANISME D'ACCUEIL**

1. Le système de management par la qualité.
2. Le manuel qualité version 5 (11/12/1012).
3. Les revues de direction (année ; 2010, 2011, 2012 , 2013).
4. Le rapport de gestion 2012.

#### **Webographie**

1. [www.theses.fr](http://www.theses.fr)
2. [fr.123rf.com](http://fr.123rf.com)
3. [www.cdumovtier.fr](http://www.cdumovtier.fr)

# ANNEXES

## **SOMMAIRE DES ANNEXES**

Annexe 1 : La cartographie des processus de LOGITRANS (version 02).....	102
Annexe 2 : les fiches des processus décrits de LOGITRANS.....	104
Annexe 3 : les fiches des processus formalisés de LOGITRANS.....	119
Annexe 4 : les missions de la filiale LOGITRANS.....	126

# **ANNEXE 1**

## ENJEUX

- Satisfaction des clients
- Qualité des services au moindre coût
- Développement es compétences

## MISSIONS

### OPÉRATIONNELLES

#### 1. Écouter le client

(CO)

#### 2. Réaliser le transport

#### 4. Gérer le parc matériel

(GM)

#### 4. Mettre à disposition

**PM 1**  
Surveiller la satisfaction clients

**PM 2**  
Consolider & Analyser les données

**PM 3**  
Elaborer et suivre le plan et budget

**PM 4**  
Réaliser les audits internes

**PM 5**  
Gérer les documents du système

**PM 6**  
Réaliser les revues de direction

**PM 7**  
Améliorer le système qualité

**PM 8**  
Communiquer à l'interne et à l'externe

## RÉSULTATS (N. 1)

- Objectifs définis et déployés
- Ressources allouées
- Pilotage efficace des processus

## RÉSULTATS (N. 2)

- Clients fidélisés
- Engagements respectés

- Services conformes aux exigences requises

- Services conformes aux exigences requises

- Ressources disponibles et adéquates

**CO1** – Établir / Réviser

**CO2** – Facturer & Recouvrer

**CO3** – Traiter les réclamations

**TR1** – Réaliser le transport

**TR2** – Réaliser le transport spécifique

**TR3** – Réaliser le transport spécial

**GM1** – Gérer le parc roulant

**GM2** – Maintenir les véhicules (en préventif)

**MR1**  
Gérer les finances & Comptabilité

**MR2**  
Gérer les ressources humaines

**MR3**  
Acheter & Sous-traiter

**MR4**  
Gérer les Distributeurs de carburant

PILOTAG

OPÉRATION

SOUTIEN

## **ANNEXE 2**

## ANNEXE 2 : les fiches des processus décrits de LOGITRANS

### Processus management

#### 1. Processus : Elaborer et suivre le plan et budget

##### Fiche d'identité pour le processus "élaborer et suivre le plan et budget"

Finalité du processus	Elaborer le plan d'action et le budget de LOGITRANS, et les déployer par processus, par Centre de logistique et transport et par Pôle régional : Les objectifs et les budgets doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité établie par la direction
Pilote	Responsable planification et Budget
Données d'entrée	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientations stratégiques du groupe SNTR</li><li>- Politique qualité de LOGITRANS</li><li>- Plan de charge d'AGEFAL</li><li>- Canevas de collecte de données (tableaux de bords, rapport de gestion, ...)</li><li>- Bilans d'activités de l'exercice n-1 (par processus et par structures)</li><li>- Note de lancement de la campagne budgétaire de l'exercice n+1</li><li>- Hypothèses budgétaires réparties par processus et par structures (Directions, Pôles régionaux, Centres de logistique et transport)</li></ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"><li>- DG (LOGITRANS et SNTR)</li><li>- Conseil d'administration</li><li>- Membres du conseil de direction de LOGITRANS</li></ul>
Données de sortie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Objectifs mesurables et plan d'actions de l'exercice n+1</li><li>- Budgets réparti par processus et par structure validés par le CCO de SNTR et le CA de LOGITRANS</li><li>- PV de CCO et de CA</li><li>- Etats de gestion mis à jour</li></ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directions centrales : définition des besoins et des objectifs, consolidation des données avec les Pôles et les CLT, suivi des paramètres de contrôle, ...</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction finance et comptabilité : rapprochements comptables, contrôle des paramètres de suivi du budget, engagement des dépenses d'exploitation...</li> <li>- Unités via l'assistant de CG : collecte de données, consolidation des données, suivi des paramètres...</li> <li>- Filiales : échange d'informations et de documents, rapprochements inter-filiales, présentation en CCO</li> </ul>
Indicateurs de mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des délais (Planning)</li> <li>- Quantité et qualité des informations</li> <li>- Niveau de rapprochement entre les réalisations et les prévisions (analyse des écarts)</li> </ul>

Source : système management par la qualité

## Processus opérationnels

### 1. Processus : Réaliser le transport spécial

#### Fiche d'identité pour le processus "réaliser le transport spécial "

Finalité du processus	Réaliser le transport routier de marchandises de type "spécial", dans les meilleures conditions de coût et de sécurité, et conformément à l'offre de fret validée avec le client principal AGEFAL et au plan de transport arrêté par l'unité.
Pilote	Chef de groupe de transport/unité de transport spécial
Données d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-convention cadre AGEFAL-LOGITRANS et avenants</li> <li>-contrat de transport type /clients et avenants</li> <li>-spécifications de l'itinéraire et des colis (gabarits, points de passage...)</li> <li>-PV de visite de reconnaissance du parcours</li> <li>- demandes d'expédition (d'AGEFAL)</li> <li>- bon de commande client</li> <li>- documents de bord de l'attelage</li> <li>- autorisation de transport marchandise</li> <li>- autorisation de passage/wilaya</li> <li>- ordre de mission des membres de l'équipage de bord</li> </ul>

	<p>(chauffeur, convoyeurs, mécanicien...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- feuille disponibilité du véhicule</li> <li>-registre arrivées et départs des véhicules mis à jours</li> <li>- planning mural mis à jours (fiches positionnées)</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>-AGEFAL</li> <li>-clients finaux</li> </ul>
Données de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bon de livraison ou de transport</li> <li>-PV de réception (lieu de déchargement)</li> <li>-PV contradictoire</li> <li>-feuilles de route visée par AGEFAL</li> <li>-état des entrées et sorties véhicule consolidé (j-1)</li> <li>-demande de travaux visés</li> <li>-dossier historique de véhicule mis à jour</li> <li>-flash quotidien de l'unité consolidé (j-1)</li> <li>-planning mural mis à jour (j-1)</li> </ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>-centre de fret AGEFAL : interfaces avec le client final (chargement et déchargement, validation des itinéraires et des spécifications des colis, programmation des de, validation des documents de transport, validation de l'attelage avec le client final au chargement, réception des colis au déchargement)</li> <li>- cellules techniques/ unité : interfaces avec m+ (maintenance curative et préventive), suivi des entrées et sorties des véhicules (Centre Maintenance, Immobilisation Longue Durée)</li> <li>- direction logistique et transport / siège : programmation du trafic national, suivi des plans de transport, reporting et consolidation des données</li> <li>- interface avec les autorités publiques : transport par convoi, réquisitions, établissement et renouvellement des documents de bord, autorisations de passage, organisation de la circulation routière, contrôle routier</li> <li>- interface avec le service personnel et moyens : pointage du personnel, gestion des congés, calcul de la prime de transport, établissement des ordres de mission, interfaces avec les</li> </ul>

	assurances et le juridique, accidents de travail, demandes de moyens et fournitures.
Indicateurs de mesure	-% de réalisation des plans de transport programmé/ groupe -nombre de plans de transport/véhicules programmés -% de kilomètres à vide -% d'accidents - taux de satisfaction clients

Source : système management par la qualité

## 2. Processus : Réaliser le transport spécifique

### **Fiche d'identité pour le processus "réaliser le transport spécifique "**

Finalité du processus	Réaliser le transport routier de marchandises de type "spécifique", dans les meilleurs conditions de cout, de délais et de sécurité, et conformément à l'offre de fret validée avec le client principal AGEFAL et au plan de transport arrêté par l'unité.
Pilote	Chef de groupe de transport/unité
Données d'entrée	-convention cadre AGEFAL-LOGITRANS et avenants -contrat de transport type /clients et avenants -programme d'enlèvement/clients - plan national de transport (trafic national mensuel) - demandes d'expédition (d'AGEFAL) - documents de bord du véhicule+ carte rouge - autorisation de transport marchandise dangereuses - certificat de conformité de la citerne (jaugeage) - ordre de mission du chauffeur (et ou accompagnateur) - feuille disponibilité du véhicule -registre arrivées et départs des véhicules mis à jours - planning mural mis à jours (fiches positionnées)
Clients	-AGEFAL -clients finaux

Données de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bon de livraison (lieu de chargement)</li> <li>-citerne plombée au lieu de chargement</li> <li>-PV de réception (lieu de déchargement)</li> <li>-PV contradictoire</li> <li>-feuille de route (débiteur, transporteur, et contrôle) visés par AGEFAL</li> <li>-feuille de pointage (véhicules et chauffeurs)</li> <li>-état des entrées et sorties véhicule consolidé (j-1)</li> <li>-demandes de travaux visées</li> <li>-dossier historique de véhicule mis à jour</li> <li>-flash quotidien de l'unité consolidé (j-1)</li> <li>-planning mural mis à jour (j-1)</li> </ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>-centre de fret AGEFAL: interfaces avec le client final (chargement et déchargement, programmation des de, validation des documents de transport, validation de l'attelage avec le client final au chargement, réception des marchandises au déchargement)</li> <li>- cellules techniques/ unité : interfaces avec m+ (maintenance curative et préventive), suivi des entrées et sorties des véhicule (CM, ILD)</li> <li>- direction logistique et transport siège : programmation du trafic national, suivi des plans de transport, reporting et consolidation des données</li> <li>- interface avec les autorités publiques : transport par convoi, réquisitions, établissement et renouvellement des documents de bord, contrôle routier</li> <li>- interface avec le service personnel et moyens : pointage du personnel, gestion des congés, calcul de la prime de transport, établissement des ordres de mission, interfaces avec les assurances et le juridique, accidents de travail, demandes de moyens et fournitures.</li> </ul>
Indicateurs de mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>-% de réalisation des plans de transport programmé/ groupe</li> <li>-% de réalisation des plans de transport programmé/ groupe</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nombre de plans de transport/véhicules programmés</li> <li>-% de kilomètres à vide</li> <li>-% d'accidents</li> <li>- taux de satisfaction clients</li> </ul>
--	---

Source : système management par la qualité

### 3. Processus : Réaliser le transport conventionnel

**Fiche d'identité pour le processus "réaliser le transport conventionnel"**

Finalité du processus	Réaliser le transport routier de marchandises de type "conventionnel", dans les meilleures conditions de coût, de délais et de sécurité, et conformément à l'offre de fret validée avec le client principal AGEFAL et au plan de transport arrêté par l'unité.
Pilote	Chef de groupe de transport/unité
Données d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-convention cadre AGEFAL-LOGITRANS et avenants</li> <li>-contrat de transport type /clients et avenants</li> <li>-programme d'enlèvement/clients</li> <li>- plan national de transport (trafic national mensuel)</li> <li>- demandes d'expédition (d'AGEFAL)</li> <li>- Ordre de réquisition des véhicules (document d'origine externe)</li> <li>- documents de bord du véhicule</li> <li>- ordre de mission du chauffeur (et ou accompagnateur)</li> <li>- feuille disponibilité du véhicule</li> <li>-registre arrivées et départs des véhicules mis à jours</li> <li>- planning mural mis à jours (fiches positionnées)</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>-AGEFAL</li> <li>-clients finaux</li> </ul>
Données de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bon de livraison (lieu de chargement)</li> <li>-PV de réception (lieu de déchargement)</li> <li>-PV contradictoire</li> <li>-feuille de route (débitur, transporteur, et contrôle) visés par</li> </ul>

	<p>AGEFAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-feuille de pointage (véhicules et chauffeurs)</li> </ul> <p>Feuille de roulage mise à jour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-état des entrées et sorties véhicule consolidé (j-1)</li> <li>-demandes de travaux visées</li> <li>-dossier historique de véhicule mis à jour</li> <li>-flash quotidien de l'unité consolidé (j-1)</li> <li>-planning mural mis à jour (j-1)</li> </ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>-centre de fret AGEFAL : interfaces avec le client final (chargement et déchargement, programmation des DE, validation des documents de transport, réception des marchandises et gestion des réclamations clients) <ul style="list-style-type: none"> <li>- cellules techniques/ unité : interfaces avec M+ (maintenance curative et préventive), suivi des entrées et sorties des véhicules (CM, ILD)</li> </ul> </li> <li>-Direction logistique et transport/ siège : programmation du trafic national, suivi des plans de transport, reporting et consolidation des données</li> <li>- interface avec les autorités publiques : transport par convoi, réquisitions, établissement et renouvellement des documents de bord, contrôle routier</li> <li>- interface avec le service personnel et moyens : pointage du personnel, gestion des congés, calcul de la prime de transport, établissement des ordres de mission, interfaces avec les assurances et le juridique, accidents de travail, demandes de moyens et fournitures.</li> </ul>
Indicateurs de mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>-% de réalisation des plans de transport programmé/ groupe</li> <li>-nombre de plans de transport/véhicules programmés</li> <li>-% de kilomètres à vide</li> <li>-% d'accidents</li> <li>- taux de satisfaction clients</li> </ul>

Source : système management par la qualité

#### 4. Processus « Traiter les réclamations client »

**Fiche d'identité pour le processus "traiter les réclamations clients "**

Pilote	<b>Responsable portefeuille client</b>
Eléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention client et avenants</li> <li>- Bon de commande client</li> <li>- Fichier clients</li> <li>- Réclamation client</li> <li>- Rapport de non-conformité</li> <li>- Demande d'action corrective</li> <li>- Documents de transport (demande d'expédition, plan de transport, feuilles de route, bon de livraison ...)</li> <li>- Polices d'assurance et contrat cadre</li> <li>- Rapport d'expertise</li> <li>- Constat d'huissier et PV de gendarmerie</li> <li>- PV contradictoire</li> </ul>
Finalité	Assurer la prise en charge des réclamations clients, depuis l'enregistrement jusqu'au traitement effectif des non conformités constatées, conformément aux exigences clients et aux procédures applicables.
Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision d'indemnisation des dommages causés aux clients</li> <li>- Sinistre en cours de traitement par les assureurs</li> <li>- Rapport de suivi des réclamations clients</li> <li>- Enregistrements mis à jour et conservés</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AGEFAL</li> <li>- Client final</li> </ul>
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réclamation client</li> <li>- Coûts de traitement des réclamations (assurances, contentieux, contraventions, pénalités de retard, remboursement des marchandises, maintenance, manque à gagner dû aux immobilisations véhicules...)</li> <li>-Taux de satisfaction client.</li> </ul>

Source : système management par la qualité

## 5. Processus : Etablir et réviser les contrats

### Fiche d'identité pour le processus "établir et réviser les contrats"

Pilote	Responsable portefeuille client
Eléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientations stratégiques du groupe SNTR</li> <li>- Politique qualité et les objectifs de LOGITRANS</li> <li>- Bilan d'activités n-1 (rapport d'activités, tableaux de bord/CLT...)</li> <li>- Budget LOGITRANS<sub>n+1</sub> (programme d'investissement et d'achats)</li> <li>- Plan de charges AGEFAL n+1</li> <li>- PV de rencontres avec clients finaux</li> <li>- Situation consolidée du parc roulant des tracteurs et tractés)</li> </ul>
Finalité	Etablir et réviser le cadre contractuel régissant les relations d'affaires entre le client principal AGEFAL (commissionnaire exclusif) et LOGITRANS (transporteur privilégié), conformément aux exigences spécifiées par les clients finaux (bénéficiaires).
Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention Cadre et avenant AGEFAL-LOGITRANS signée</li> <li>- Convention de transport type et avenants (clients clés) signées</li> <li>- Barème de tarification validé avec le client AGEFAL</li> <li>- Programme d'enlèvement validé avec le client final</li> <li>- Consignes particulières validées : attelage mixte, transport spéciaux, transport carburant, transport par convoi, préservation des marchandises, couverture des risques, facturation, remboursement des manquants</li> <li>- Plan de charges LOGITRANS balisé et déployé au niveau des centres de logistique et transport.</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AGEFAL</li> <li>- Client final</li> </ul>
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'adéquation Fret-Capacité</li> <li>- Taux de satisfaction clients</li> <li>- Mise à jour des contrats de transport</li> </ul>

Source : système management par la qualité

## 6. Processus : maintenir les véhicules en préventif

### Fiche d'identité pour le processus "maintenir les véhicules en préventif"

Pilote	<b>Directeur des transports</b>
Éléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de charges AGEFAL</li> <li>- Contrats et cahiers des charges de maintenance (M+, autres)</li> <li>- Contrat de fourniture de matériel roulant (tracteur et tractée)</li> <li>- Offre de services (M+, autres)</li> <li>- Situation du matériel roulant</li> <li>- Consignes techniques du constructeur</li> <li>- Plans ou check list d'entretien préventif (A, B, C et D)</li> <li>- Pièces de rechange (stocks M+)</li> <li>- Fiche historique du matériel</li> </ul>
Finalité	Assurer la maintenance préventive du matériel roulant critique de LOGITRANS, par les moyens propres, conformément aux spécifications d'entretien des constructeurs, et des check list d'entretien préventif mis en place.
Éléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carnet d'entretien mis à jour</li> <li>- Demande de travaux classés</li> <li>- Rapport d'intervention classé</li> <li>- PV de réception du véhicule classé</li> <li>- Etat des fournitures utilisées</li> <li>- Rapport d'analyse du parc véhicule</li> <li>- Plan et budget annuel de maintenance</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Logistique et Transport/Siège DG</li> <li>- Centre de logistique et transport</li> </ul>
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de réalisation du plan de maintenance</li> <li>- % de disponibilité du matériel roulant</li> <li>- % de pannes (immobilisations)</li> </ul>

Source : système management par la qualité

## Processus supports

### 1. Processus : former le personnel

#### **Fiche d'identité pour le processus "former le personnel "**

Finalité du processus	Mise à disposition des moyens et des outils de formation continue nécessaires au développement des compétences distinctives.
Pilote	Chef de Personnel
Données d'entrée	-Budget de l'exercice -Plan de formation validé -Demandes de formation visée
Clients	-Toutes les structures de LOGITRANS
Données de sortie	-Formateurs sélectionnés et évalués -Plan de formation réalisé -Ecart de compétence comblés -Dossiers administratifs mis à jour
Interfaces	-Organismes de formation : Prospection, évaluation des offres, planning et logistique, évaluation de la formation, paiements -Direction départementale de la formation professionnelle : Demande d'exonération fiscale -service personnel de l'unité de transport : Définition des besoins, planification et évaluation de la formation
Indicateurs de mesure	-Délais de réponse client interne -% de réalisation du plan et du budget de formation -Résultat de l'évaluation des compétences

Source : système management par la qualité

## 2. Processus : recruter le personnel

### Fiche d'identité pour le processus "recruter le personnel "

Pilote	Chef de service du personnel /siège
Éléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget de l'exercice</li> <li>- Plan de recrutement</li> <li>- Demandes de recrutement</li> <li>- Dossiers de candidatures</li> <li>- Fichier personnel</li> <li>- Fiches de poste</li> </ul>
Finalité	Mise à disposition de compétences, en quantité et en qualité requises, au profit des structures de l'entreprise.
Éléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats de travail signés</li> <li>- Postes de travail pourvus</li> <li>- Dossiers administratifs mis à jour</li> <li>- Fiche d'évaluation de la période d'essai concluante</li> </ul>
Clients	- Toutes les structures de LOGITRANS (Siège, unités de transport)
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais de réponse client interne</li> <li>- Conformité aux exigences des profils de compétences (critères d'accès au poste à pourvoir)</li> </ul>

Source : système management par la qualité

### 3. Processus : acheter et sous-traiter

#### **Fiche d'identité pour le processus "acheter et sous-traiter"**

Pilote	Cadre technique/ siège
Eléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécifications d'achats</li> <li>- Budget d'investissement</li> <li>- Plan de charges AGEFAL</li> <li>- Situation du parc véhicules LOGITRANS</li> <li>- Cahiers des charges et avis d'appel d'offres</li> <li>- Contrats et bon de commandes clients</li> <li>- Fichier fournisseurs &amp; sous-traitants</li> <li>- Paramètres de pré-qualification et d'évaluation des fournisseurs &amp; sous-traitants</li> <li>- PV des commissions des marchés</li> <li>- Listing des fournisseurs &amp; sous-traitants (sélectionnés)</li> </ul>
Finalité	Assurer la mise à disposition de moyens matériels nécessaires au fonctionnement normal et régulier du centre opérationnel de logistique et transport, conformément aux exigences clients spécifiées ou non spécifiées.
Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de réception technique du matériel acheté</li> <li>- Matériel intégré au parc</li> <li>- Documentation technique du constructeur intégré dans le SMQ (maintenance et entretien notamment)</li> <li>- Fiche d'évaluation des fournisseurs &amp; sous-traitants</li> <li>- Certificat de qualification</li> <li>- Enregistrements mis à jour et conservés</li> </ul>

Clients	Centres opérationnels de logistique et transport de LOGITRANS
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais de réponse client interne</li> <li>- % de réalisation du plan et du budget d'investissement</li> <li>- Conformité des matériels et services réceptionnés</li> <li>- Résultat de l'évaluation de la performance des fournisseurs &amp; sous-traitants</li> </ul>

Source : système management par la qualité

## **ANNEXE 3**

## Annexe 3 : les fiches des processus formalisés de LOGITRANS

### Processus management

#### 1. Processus "réaliser les audits internes"

Les auditeurs internes recueillent et vérifient par la suite les données propres à chaque processus à travers les enregistrements du processus et les interviews menés avec les pilotes des processus et les acteurs. Ils vérifient également l'application des procédures de travail et les exigences de la norme pour relever toutes non-conformités et demander des actions correctives.

#### Fiche d'identité pour le processus "audits internes"

Entrées		Sorties
-Recueil d'informations propre aux processus -Résultats des interviews avec les pilotes et les acteurs des processus -Etat de conformité -Etat d'application des procédures de travail	Audits internes	-Rapport d'audit interne

Source : élaborer par nous même

Pilote	Le responsable qualité
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Tous les processus
Objectif	Maintenir la certification
Indicateurs	Il n'y a pas des indicateurs pour mesurer la performance

#### 2. Processus "réaliser les revues de direction"

La revue de direction est tenue une fois chaque année, elle sert à vérifier le fonctionnement des processus de l'entreprise et à assurer le suivi des actions d'améliorations. Le groupe de direction constitué du directeur général, des pilotes des processus et du responsable qualité,

analyse les informations issues des audits internes, les indicateurs du tableau de bord, les actions d'améliorations issues de la revue de direction précédente et les informations concernant la satisfaction des clients, chaque pilote intervient pour expliquer la situation de son processus ainsi que les points qui nécessitent des améliorations et propose des actions pour améliorer le fonctionnement de son processus.

**Fiche d'identité pour le processus "revue de direction"**

<b>Entrées</b>		<b>Sorties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport(s) d'audit(s) interne(s)</li> <li>-Les retours d'information des clients</li> <li>-L'état des actions préventives et correctives</li> <li>-Actions issues de la revue de direction précédente</li> <li>-Changement pouvant affecter le système management par la qualité</li> <li>-Les recommandations d'amélioration</li> <li>-Les indicateurs du tableau de bord</li> </ul>	Revue de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compte rendu de la revue de direction</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Pilote	Le responsable qualité
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Tous les processus
Objectif	Maintenir la certification
Indicateurs	Il n'y a pas des indicateurs pour mesurer la performance

### 3. Processus « améliorer le système qualité »

Les pilotes des processus en collaboration avec le responsable qualité améliorent leur système par la mise en application des actions d'améliorations issues de la revue de direction, des audits internes et les audits externes, le suivi de ces actions n'est pas systématique.

#### **Fiche d'identité pour le processus "améliorer le système qualité"**

<b>Entrées</b>		<b>Sorties</b>
-Demandes d'actions correctives et préventives	Améliorer le système qualité	-L'état de réalisation des actions d'améliorations

Source : élaborer par nous même

Pilote	Le responsable qualité
Client(s)	Tous les processus
Fournisseur(s)	Tous les processus
Objectif	Maintenir la certification
Indicateurs	Il n'y a pas des indicateurs pour mesurer la performance

### 4. Processus gérer les documents du système

La gestion des documents se fait suivant la procédure de maîtrise des enregistrements.

### 5. Processus « surveiller la satisfaction clients »

La surveillance de la satisfaction des clients de l'entreprise se fait par le lancement d'une enquête client pour mesurer leur satisfaction quant à la qualité des prestations fournies. Le directeur général ainsi que les pilotes des processus analysent les retours d'information des clients pour proposer des recommandations.

#### **Fiche d'identité pour le processus "surveiller la satisfaction clients"**

<b>Entrées</b>		<b>Sorties</b>
Résultats de l'enquête client	Surveiller la satisfaction clients	Recommandations

Source : élaborer par nous même

Pilote	Le directeur général
Client(s)	Clients finaux
Fournisseur(s)	AGEFAL
Objectif	Augmenter la satisfaction client
Indicateurs	Il n'y a pas des indicateurs pour mesurer la performance

## **6. Processus « analyser les données »**

Ce processus n'est pas fonctionnel car au niveau de l'entreprise, ils n'accordent pas une importance à l'analyse des données.

## **7. Processus « communiquer à l'interne et à l'externe »**

La communication au niveau de LOGITRANS elle se résume dans l'affichage de la politique qualité mais sans aucune action de sensibilisation du personnel, quant à la communication à l'externe, est une affaire du Groupe SNTR elle se fait par le biais des foires uniquement.

## **Processus opérationnels**

### **1. Processus « facturer et recouvrer »**

#### **Suivi de la facturation**

Après la réalisation des prestations de transport, la filiale commerciale AGEFAL adresse au responsable portefeuille client de LOGITRANS des factures pour compte du mois en cours ainsi qu'un état détaillé pour chaque prestation des encaissements pour compte reçus des clients.

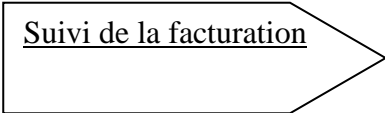
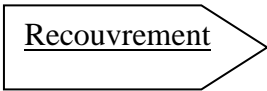
Le responsable portefeuille client en collaboration avec le responsable des statistiques compare les feuilles de route réalisées par LOGITRANS, elles sont transmises du pilote processus « réaliser le transport », et les factures reçues d'AGEFAL pour s'assurer que toutes les prestations réalisées ont été facturées.

#### **Recouvrement**

Une fois le responsable termine le traitement des écarts, il envoie les factures pour comptes reçues par AGEFAL à l'agent de recouvrement pour les recouvrer ultérieurement car la

facturation du mois en cours ne sera payée qu'après deux mois. Les écarts en termes de feuille de route ne sont pas couverts systématiquement.

**Fiche d'identité pour le processus "facturer et recouvrer"**

Entrées	Activités principales	Sorties
-Un état de feuille de route réalisé par LOGITRANS -Factures pour compte reçues d'AGEFAL -Un état détaillé des encaissements pour compte reçus des clients	 <p style="text-align: center;"><u>Suivi de la facturation</u></p>	-Les écarts en termes de feuille de route (réalisées et facturées) -Factures pour compte reçues d'AGEFAL
-Factures pour compte reçues d'AGEFAL -Les écarts en termes de feuille de route	 <p style="text-align: center;"><u>Recouvrement</u></p>	-Recouvrement des factures -Prestations recouvrées ultérieurement

Source : élaborer par nous même

Pilote	Responsable portefeuille client
Fournisseur(s)	AGEFAL
Objectif	Le processus n'a pas un objectif fixé propre
Indicateurs	Il n'y a pas des indicateurs pour mesurer la performance

## 2. Processus « gérer le parc roulant »

La gestion du parc roulant en réalité est assurée par le coordinateur national et les coordinateurs nationaux, ils gèrent le parc en vérifiant la situation pour annoncer les disponibilités.

### Processus supports

#### 1. Processus « distributeurs de carburant »

La distribution du carburant est une activité qui sert à fournir du carburant aux véhicules elle se fait au niveau des différents centres de LOGITRANS.

## **2. Processus « gérer les finances et comptabilité »**

Ce processus est régi par des normes et réglementations propres, soumises à une certification périodique des comptes par le commissaire aux comptes de LOGITRANS.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Manuel qualité LOGITRANS 2013

## **ANNEXE 4**

#### **Annexe 4** : les missions de la filiale LOGITRANS

De par ses statuts la filiale LOGITRANS a pour objet social l'activité de transport de marchandises et de la logistique, tant pour son propre compte que pour celui des tiers ; que ces transports aient un caractère national ou international.

A ce titre elle :

- ✓ Exécute, à l'aide de ses propres moyens ou de moyens Affiliés par elle tous les transports publics de marchandises. A ce titre elle assure :
  - Les transports à longues et moyennes distances ;
  - Les transports massifs et/ou réguliers sur courtes distances qui par leurs caractéristiques de quantité ou de périodicité peuvent être programmés ou coordonnés ;
  - Les transports spéciaux de masse indivisible effectués par voie routière à l'aide de véhicules dépassant les normes techniques fixées par l'ordonnance portant code de la route.
- ✓ Effectue toutes opérations financières nécessitées par l'exécution d'un contrat de transports (débours, assurances, remboursement de la valeur de la marchandise, frais de magasinage, frais de transit... ) ;
- ✓ Réalise pour elle ou pour des tiers, des opérations de transit et les opérations qui s'y rattachent ;
- ✓ Développe les activités annexes (chanine logistique) ;
- ✓ Commercialise les pièces de rechange pneumatiques et de consommables ;
- ✓ Et généralement, toutes opérations financières, industrielles, commerciales, mobilières, immobilières se rattachant à ses activités ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.