

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.KOLEA**

Master Professionnel en Management par la Qualité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Planification du processus de coordination dans un
projet d'accompagnement : Mise en place de la
démarche Qualité – ISO 9001 :2015 –
Chez SDG Consulting**

Elaboré par :

M. Zoubir ZEMAM

Encadré par :

Pr H.Amina MESSAÏD

Année : 2015/2016



REMERCIEMENT

En préambule à ce mémoire de fin de cycle Master Management par la Qualité, Je tiens à remercier et glorifier Dieu le tout puissant pour m'avoir donné la force et la possibilité d'accomplir ce travail.

*Je souhaite adresser mes remerciements à toute personne qui a apporté son aide et ayant participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, en particulier mes enseignants de l'**ENSM** qui étaient derrière ma formation.*

*Je remercie sincèrement et singulièrement la **Professeure Madame H.MESSAID**, qui, en tant que tuteure, s'est toujours montrée disponible et à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer.*

*Mes remerciements s'adressent également à **Monsieur Reda Khaled** en sa qualité de **coordinateur projet chez SDG consulting**, pour sa générosité et la grande patience dont il a fait preuve malgré ses charges professionnelles ainsi qu'à tout le personnel de **SDG consulting**.*

*Je remercie vivement **Madame Leyla ZERROUK** en sa qualité d'**experte et consultante QHSE**, qui par sa maîtrise et son savoir faire dans le domaine a été d'un apport important lors de la réalisation de cette étude.*

Sans oublier mes parents qui ont été d'un soutien et d'une patience mémorable lors de mon parcours d'étude.

RESUME

Fr :

La coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations, elle est souvent déterminante de l'efficacité des résultats. Notre étude s'intéresse d'avantage à la coordination dans un projet d'accompagnement pour la mise en place d'une démarche qualité selon les exigences de la norme ISO9001 :2015 dans une entreprise Algérienne, l'objectif de ce travail est de concevoir le processus de coordination en se basant sur des outils de management qualité et des standards de gestion de projet approuvés.

« *Si vous voulez aller vite, partez seul ; si vous voulez aller loin, faites-vous Accompanyer* », dit un proverbe africain.

Mots clés : Processus coordination, Projet d'accompagnement, ISO 9001:2015, Management qualité, Standards de gestion de projet.

En :

Coordination is a major concern within organizations, it is often crucial in determining the effectiveness of results. Our study focuses on the concept of coordination in an accompanying project for the implementation of a quality approach according to the requirements of ISO 9001: 2015 in an Algerian company , the objective of this work is to design the coordination process based on quality management tools and project management approved standards.

« *If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go with others,* » says an African proverb.

Keywords: Coordination process, Quality approach, ISO 9001:2015, Quality management, Project management standards.

Ar :

التنسيق يعتبر أحد أهم الآليات داخل المنظمات، غالبا ما يكون حاسما في تحديد فعالية النتائج. لهذا فإن دراستنا تركز على خاصية التنسيق في متابعة مشروع تطبيق نهج موافقة الجودة "9001:2015 الايزو" في شركة جزائرية، والهدف من هذا العمل هو تصميم عملية التنسيق على أساس أدوات إدارة الجودة و معايير إدارة المشاريع المعتمدة.

كما يقول المثل الإفريقي؛ "إذا كنت تريد أن تذهب بسرعة، اذهب وحدك. إذا كنت تريد أن تذهب بعيدا، اختر مصاحبا".

مفتاح:

التنسيق، مشروع تطبيق نهج موافقة الجودة، 9001:2015 الايزو، إدارة الجودة، معايير إدارة المشاريع.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS DE COORDINATION | |
| SECTION A : Présentation du Groupe SDG | 2 |
| SECTION B : Elaboration du Plan Qualité Projet | 4 |
| SECTION C : Elaboration de la fiche processus coordination | 27 |
| CHAPITRE II : EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE COORDINATION & IDENTIFICATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE | |
| SECTION A : Evaluation des risques liés au processus de coordination | 37 |
| SECTION B : Identification des indicateurs clés de performance « KPI » liés au Processus de coordination | 54 |
| CONCLUSION | 61 |
| ANNEXE | 63 |
| BIBLIOGRAPHIE | 67 |

Liste des Tableaux & des Figures

Liste des Tableaux

| Tableaux Chapitre I | Page |
|--|-------------|
| Tableau I.1 : mécanismes de coordination - Source : D'après Henry MINTZBERG « Management, voyage au centre des organisations », 1989, Les éditions d'organisation | 7 |
| Tableau I.2 : Abréviations et les sigles utilisés dans le PQP « Plan qualité projet ». | 11 |
| Tableau I.3 : Feuille de route pour la mise en place de la démarche qualité ISO 9001 :2015 | 14 |
| Tableau I.4 : Relation entre la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) et la Maîtrise d'œuvre (MOE) | 15 |
| Tableau I.5 : synthèse des relations MOA / MOE | 17 |
| Tableau I.6 : Méthodes et outils de la conduite de projet | 19 |
| Tableau I.7 : Programme Construction SMQ ISO9001 version 2015 « SDG » | 20 |
| Tableau I.8 : Calendrier des réunions comité du projet | 22 |
| Tableau I.9 : récapitulatif des livrables | 23 |
| Tableau I.10 : synthèse des risques majeurs détectés lors de la phase d'initialisation du Projet | 25 |
| Tableau I.11 : Indicateurs de performance du projet | 26 |
| Tableau I.12 : Fiche de processus coordination | 33 |
| Tableau I.13 : Répartition des taches par type de fonction | 35 |
| Tableau I.14 : Matrice des responsabilités et Autorités | 36 |
| Tableaux Chapitre II | |
| Tableau II.1 : Activités principales du Processus de Coordination | 43 |
| Tableau II.2 : Matrice « Responsabilités – Autorités » | 43 |
| Tableau II.3 : Échelles de cotation risques | 44 |
| Tableau II.4 : Grille d'analyse défaillances/risques – Autorités | 46 |
| Tableau II.5 : Grille d'évaluation des risques | 50 |
| Tableau II.6 : Tableau de bord « Indicateurs clés de performance du processus de coordination » | 59 |

Liste des Tableaux & des Figures

Liste des Figures

| Figures Chapitre I | Pages |
|--|--------------|
| Figure I.1 : Une recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble de musiciens ; source : l'Orchestre symphonique national (Osn) | 5 |
| Figure I.2 : Présentation d'un processus | 28 |
| Figure I.3 : Principales étapes d'une approche processus – Source FDX 50-176 | 29 |
| Figure I.4 : Diagramme pieuvre « Processus de coordination » | 31 |
| Figure I.5 : Interfaces du processus | 34 |
| Figures Chapitre II | |
| Figure II.1 : Cartographie matricielle du processus de management des risques | 41 |
| Figure II.2 : Indicateur de performance risque initial | 52 |
| Figure II.3 : Indicateur de performance risque seuil | 53 |
| Figure II.4 : Comparatif « Indicateur de performance risque initial et seuil » | 53 |
| Figure II.2.5 : Cycle de vie des indicateurs et tableaux de bord : FD X 50-171 | 57 |

INTRODUCTION

INTRODUCTION

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dans un monde progressant à grand pas vers la mondialisation, les entreprises Algériennes ont de plus en plus besoin de gagner en performance pour rester compétitives et pérennes.

De ce fait, il devient essentiel que les entreprises Algériennes fassent recours à des bureaux de consulting spécialisés pour les accompagner dans la mise à niveau de leur système de management selon des standards internationaux.

Ce type d'accompagnement doit répondre à des critères bien définis et suivre une démarche de gestion de projet adaptée au contexte Algérien dans ses spécificités socioculturelles.

Cette gestion de projet doit assurer l'efficacité de son processus de coordination qui se présente comme l'élément central dans tout type d'organisation, en particulier dans les missions d'accompagnement de mise à niveau.

Pour notre cas d'étude, nous avons travaillé sur le processus de coordination dans un projet d'accompagnement « **mise en place d'une démarche qualité** » chez un client « **Entreprise X** » du cabinet de conseil **SDG « Entreprise de stage** », ma mission consiste à **assister la consultante QHSE** en lui donnant le soutien nécessaire pour la réussite du projet « **la mise en œuvre du système de management qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015** ».

Le choix de la thématique déterminé conjointement avec notre tuteur c'est imposé suite aux difficultés constatées sur le terrain et qui sont liées particulièrement à la coordination entre les parties prenantes du projet. Après une réflexion et des échanges avec notre tuteur nous avons formulé la problématique suivante :

Dans quelle mesure la planification du processus de coordination impacte positivement sur le projet d'accompagnement : « mise en place de la démarche qualité selon la norme **ISO 9001 :2015** »

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

Question 1) Quels sont les mécanismes de coordination qui permettront de produire l'efficience¹ ?

Question 2) Quels sont les risques liés au processus de coordination ainsi que indicateurs clés de performance relatifs?

1 | **1** : Nous nous inscrivons dans la même idée que l'auteur **Pierre Romelaer** dans son article : Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic version du 12 septembre 2011, Université Paris Dauphine.

INTRODUCTION

Pour apporter des éléments de réponse à la problématique, les hypothèses suivantes ont été retenues :

H1) La standardisation des procédés de travail & La standardisation des normes sont les approches les mieux adaptées pour gagner en efficacité ;

H2) Une approche risque qui se base sur l'outil **AMDEC** ainsi que l'élaboration du tableau de bord selon le **fascicule FDX 50-171** permettront d'évaluer la criticité des menaces et le suivi du processus.

Afin de bien mener notre projet et répondre à la problématique annoncée, nous avons structuré notre travail en deux chapitres :

Le **CHAPITRE I** intitulé « **CONCEPTION DU PROCESSUS DE COORDINATION** » sera divisé en trois sections, la **SECTION A** sera dédiée à la présentation de l'entreprise de stage ainsi que la définition de la mission qui m'a été accordée, dans la **SECTION B** nous introduisons la notion de coordination ainsi que les concepts et méthodologies adoptés pour formaliser la **planification du projet**, dans la **SECTION C** nous procéderons à une analyse fonctionnelle pour l'élaboration de la **fiche processus coordination**.

Le **CHAPITRE II** intitulé « **EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE COORDINATION & IDENTIFICATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE** » sera à son tour divisé en deux sections, nous procéderons dans un premier lieu à **l'évaluation risques** relative au processus de coordination ainsi que l'élaboration du plan d'actions **préventives et correctives** selon un modèle d'analyse basé sur la méthode **AMDEC**.

Dans la deuxième section, nous allons procéder à la mise en place des **indicateurs de performance** du processus de coordination en se basant sur la méthodologie décrite dans le **fascicule FDX 50-171** « Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord ».

CHAPITRE I

« CONCEPTION DU PROCESSUS DE COORDINATION »

CHAPITRE I - SECTION A
Présentation du Groupe **SDG**

➤ **SDG Algeria**

Crée en 2013, SDG Algérie est un cabinet de consulting spécialisé dans les processus de **gestion de l'information**, l'analyse et la **transformation du business** à travers les systèmes d'information, la prise de décision, et l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, il se base sur une expertise locale composée d'une cinquantaine d'intervenants pour développer la stratégie du groupe SDG en Algérie.

Alger : Rue Aissat 05, Idir Cheraga 16002 Tél: +213 (0) 23 36 36 83 / alger@sdggroup.com

➤ **Mission accordée :**

Dans le cadre de mon projet de fin d'étude, le bureau de consulting **SDG Algérie** m'a confié la mission d'**assistant à la maîtrise d'ouvrage « AMOA »** pour un projet d'accompagnement de **mise en place de la démarche qualité selon la norme ISO 9001 :2015** chez un client « **Entreprise de prestation de service** ».

➤ **Quel est le rôle de l'AMOA?**

A la lecture de différentes définitions concernant les métiers de gestion de projet, nous nous sommes arrêtés sur celle proposée par la **SSI Hénix (Société de Service en Ingénierie Informatique - eqIhenix.fr)** et qui correspond à la définition donnée par **SDG** :

« L'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (**AMOA ou AMO**) est l'un des **3 métiers de gestion de projet**, avec la **MOA (Maîtrise d'Ouvrage)** et la **MOE (Maîtrise d'Œuvre)**.

La MOE est le rôle le plus connu qui consiste à la mise en œuvre technique de la solution.

La MOA, quant à elle, représente l'utilisateur, le métier. C'est elle qui décide du lancement d'un projet et qui confie la réalisation à la MOE. Elle est responsable du résultat du projet, assume l'usage du produit et finance sa réalisation.

Le rôle de **l'AMOA** consiste à assister **la MOA** dans ses responsabilités (en délégation) et dans ses activités, notamment dans la partie opérationnelle en mettant en œuvre des moyens et des compétences pour aider la MOA à atteindre ses objectifs. »

NB : Pour des raisons de confidentialité « Contrainte contractuelle », le nom réel de l'entreprise cliente accompagnée par **SDG consulting** est remplacé par la désignation « **Entreprise X** ».

CHAPITRE I - SECTION B

Elaboration du [Plan Qualité Projet](#)

____ CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

I.B.1 Cadre conceptuel

Dans ce chapitre nous procédons à la conception du processus de coordination dans notre projet d'accompagnement ISO, pour cela nous convenons de se baser sur des concepts théoriques approuvés et standardisés afin de s'assurer de l'efficacité et proposer un outil de management fiable.

Pour mieux appréhender les spécificités du projet notamment son organisation et ses enjeux, s'est avéré essentiel de détailler sa planification.

I.B.1.1 Définition de la coordination :

La notion de coordination est l'une des cinq fonctions clés de management, mise en évidence par **Henri Fayol (1916)** dans son **P.O.C.C.C. « Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler »** et confirmé par **Luther Gulick** avec son **P.O.S.D.C.O.R.B « Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting »**².

A la lecture des différents documents portant sur la notion de coordination, nous sommes arrêtés sur la définition suivante :

La coordination au sein des organisations s'énonce de la manière suivante: *«Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités»*².



Figure I.1 : Une recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble de musiciens ; source : l'Orchestre symphonique national (Osn)

I.B.1.2 Les mécanismes de coordination

Reprenant les travaux de **Mooney et Reiley**, **Henry Mintzberg** a consacré plusieurs analyses aux types, utilisations et mécanismes à cette fonction.

Pour **Mintzberg**, « toute activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux : la division du travail entre différentes tâches et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité. »³

Il distingue six mécanismes de coordination :

1. **L'ajustement mutuel**
2. **La supervision directe**
3. **La standardisation des procédés de travail**
4. **La standardisation des résultats**
5. **La standardisation des qualifications**
6. **La standardisation des normes**

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

Le tableau ci-dessous décrit les six mécanismes et leurs champs d'application :

Tableau I.1 *mécanismes de coordination* - Source : D'après Henry MINTZBERG « *Management, voyage au centre des organisations* », 1989, Les éditions d'organisation

| | |
|--|--|
| 1. L'ajustement mutuel | L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle. <i>Exemple</i> : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis. |
| 2. La supervision directe | La supervision directe réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations. <i>Exemple</i> : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire. |
| 3. La standardisation des procédés de travail | La standardisation des procédés de travail réalise la coordination du travail par l'application de processus d'homogénéisation et d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail formalisées dans des manuels de procédure. Ces standards sont habituellement au niveau de la technostucture. |
| 4. La standardisation des résultats | La standardisation des résultats implique l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et les cadres fonctionnels se charge de les faire appliquer. <i>Exemple</i> : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%. |
| 5. La standardisation des qualifications | La standardisation des qualifications suppose une uniformisation des savoirs et des compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail. Le plus souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne. |
| 6. La standardisation des normes | La standardisation des normes renvoie à l'existence d'une culture commune à l'ensemble des membres de l'entreprise. Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ». |

Mintzberg dans son ouvrage « *Management, voyage au centre des organisations* »

Juge que l'utilisation du mécanisme de coordination dépend de la complexité de l'activité en question : «À mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à **la standardisation des procédés**, à celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations les plus complexes»³.

Afin de répondre à la problématique annoncée, affirmer « ou infirmer » notre première **hypothèse**, nous s'orientons sur les deux concepts « **standardisation des procédés de travail & la standardisation des normes** » en se basant sur les normes de Management de projet « **ISO 10005 :2005 / ISO 10006 :2003** »

Le choix des concepts est fait après concertation avec **le chef de projet et mon encadreur de l'ENSM**.

● I.B.1.2.1 Standardisation des procédés de travail :

➤ I.B.1.2.1.1 Processus relatifs à la coordination selon la norme ISO 10006 :

Selon la norme **ISO 10006 :2003** « les projets se composent d'un système de processus planifiés et interdépendants. Une action entreprise dans l'un de ces processus en affecte généralement d'autres. La responsabilité du management global de la coordination planifiée des processus du projet incombe au chef de projet. Il convient également que l'organisme en charge du projet assure un circuit de communication efficace et efficient entre les différents groupes de personnes impliqués dans le projet et établisse clairement leurs responsabilités. »⁴

Les processus relatifs à la coordination couvrent :

- **le lancement du projet et l'élaboration du plan de management du projet,**
- le management des interactions,
- le management des modifications, et
- la clôture des processus et du projet.

| | | | | |
|--------------------------|--|-------|--|--|
| 7 Réalisation du produit | 7.2 Processus relatifs à la coordination | 7.2.2 | Lancement du projet et élaboration du plan de management du projet | Évaluer les exigences du client et des autres parties intéressées, préparer un plan de management du projet et initier d'autres processus. |
| | | 7.2.3 | Management des interactions | Gérer les interactions au cours du projet. |
| | | 7.2.4 | Management des modifications | Anticiper les modifications et les gérer sur la totalité des processus. |
| | | 7.2.5 | Clôture des processus et des projets | Clôre les processus et obtenir un retour d'information. |
| | | | | |

____ CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

Pour notre cas d'étude et afin de mieux maîtriser le processus de coordination, nous allons s'intéresser d'avantage à la **phase de lancement de projet**.

- **I.B.1.2.1.2 Lancement du projet et élaboration du plan de management du projet selon la norme 10006 : la Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets**

Selon la norme ISO 10006 : 2003 : « Il convient, dans le cadre du plan de management du projet d'intégrer les plans résultant de la planification d'autres processus du projet; ces plans comprennent » :

- **le plan qualité,**
- l'organigramme des tâches ;
- le calendrier du projet ;
- le budget du projet ;
- le plan de communication ;
- **le plan de management des risques, et**
- le plan d'achat.

NB :

* Selon la norme ISO 10006 ; « **Le Plan Qualité Projet « PQP »** doit être un document précis, concis et réaliste. Les prescriptions qu'il contient devront être suffisamment simples pour être applicables facilement et pour que leur application soit aisément vérifiée ».

____ CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

I.B.2 Etude de cas

Dans notre cadre d'étude et afin d'assurer l'efficacité et répondre aux exigences des normes de management projet « **ISO 10005 – ISO 10006** », nous allons établir le **plan qualité** relatif à un projet d'accompagnement **de mise en place de la démarche qualité ISO 9001 :2015**.

NB : Le plan qualité suivant a été élaboré suite à ma participation au projet comme assistant de la consultante **QHSE** où j'ai formalisé le **PQP** avec l'aide du comité projet.

Un questionnaire type est généré afin de servir comme support pour les différents projets du **SDG**.

➤ **Objectif :**

Le Plan Qualité Projet a pour but de présenter les dispositions prises par la MOA et la MOE pour :

- Organiser et planifier le projet,
- En assurer la qualité.

➤ **Il constitue :**

- Un outil de travail et un référentiel commun à tous les acteurs pour leur donner une vision similaire du projet,
- Le cahier des charges de la qualité, réalisé en collaboration avec la MOA et approuvé par elle ; chaque partie se doit donc de le respecter.

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

Terminologie :

➤ Abréviations et sigles

Le tableau ci-dessous recense et explicite les abréviations et les sigles utilisés dans le PQP « Plan qualité projet ».

Tableau I.2 : Abréviations et les sigles utilisés dans le PQP « Plan qualité projet ».

| Abréviation | Signification |
|-------------|---|
| CP | Chef de projet |
| COFIL | Comité de pilotage |
| FE | Fiche Evénement (incident, demande d'évolutions, ...) |
| FQR | Fiche Question/Réponse |
| PQP | Plan Qualité Projet |
| MOA | Maîtrise d'Ouvrage |
| MOE | Maîtrise d'œuvre |
| SMQ | Système de management qualité |

I.B.2 Sommaire du PQP:

- 1. Spécification du projet
- 2. Organisation
- 3. Facteurs de succès et risques liés au projet
- 4. Indicateurs de suivi

1 Spécification du projet :

- **Description du projet**

- **Description**

Le projet consiste à accompagner une importante entreprise **de prestation de service « Entreprise X »** dans la mise en place de la démarche qualité selon les exigences de la norme **ISO 9001 :2015** en vue de l'obtention du certificat.

1.1.2 Objectifs et enjeux

- **Objectif :**

- La mise à niveau de la qualité de l'entreprise en vue de l'obtention du certificat ISO 9001 :2015 :

- **Enjeux :**

- Obtenir l'engagement de la direction.
- Obtenir l'engagement et la participation du personnel.
- Se comparer avec les meilleurs.
- Se doter d'une démarche structurée.
- Se remettre en question.
- Adopter l'orientation client.
- Se doter d'outils de mesure.
- Adapter la norme à l'organisation.

1.2 Objet du contrat

➤ 1.2.1 Point d'entrée du projet

- Offre Commerciale/ Financière- Offre technique
- CV des consultants
- Contrat d'accompagnement
- Document Kik Of (Objectif projet – Planning)
- Norme ISO 9001 :2015 – ISO 10005 :2005 – ISO 10006 :2003

➤ 1.2.2 Contenu du projet

Mettre en place une organisation qui garanti la qualité à tous les niveaux: management, réalisation & support selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015.

➤ 1.2.3 Les activités principales :

- L'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec le système de Référence ISO 9001 :2015
- L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise
- L'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise
- L'identification des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des entreprises les plus performantes du secteur
- L'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus
- L'accompagnement à l'application du plan d'action en vue de l'obtention du **certificat ISO 9001 :2015**

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

➤ 1.2.4 Feuille de route pour mettre en place une démarche qualité

Tableau I.3 : Feuille de route pour la mise en place de la démarche qualité ISO 9001 :2015

| Étapes de réalisation | | Fait | Pour Quand |
|--|--|---|------------|
| <input type="checkbox"/> Se préparer (état des lieux) | Établir un plan de travail (définir l'équipe, le mode opératoire, les rencontres, ...) | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | Recueillir les informations disponibles (expérience, résultats d'enquêtes, retours clients, documents existants, ...) | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | Sensibiliser son personnel | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| <input type="checkbox"/> S'auto-évaluer (analyser son fonctionnement, son organisation, sa relation clientèle et évaluation des risques) | Analyser son organisation et son fonctionnement (parcours client, organisation interne, gestion des ressources) | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | Construire un plan d'actions (identifier et prioriser les actions à mener pour progresser) | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| <input type="checkbox"/> Concrétiser les actions de progression | Préciser le plan d'actions (fiches actions : réaliser les actions de progression) | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | Mobiliser son personnel selon les fiches actions | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| <input type="checkbox"/> Conforter les actions (conforter ses points forts, corriger ses points faibles, prévenir les dysfonctionnements) | Mesurer les progrès réalisés , corriger les erreurs | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | Communiquer sur les progrès réalisés | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |
| | ... Se faire certifier ? | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non | |

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

1.3. Répertoire de la base documentaire du projet

➤ Documents applicables

- Contrat d'accompagnement
- Plan qualité projet
- ISO 9001 :2015 — Système de management qualité

2. Organisation

2.1 Organisation des relations entre la MOA et la MOE

Le tableau suivant décrit la relation entre la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) et la Maîtrise d'œuvre (MOE) en termes de structure, de pilotage et de communication).

Tableau I.4 : Relation entre la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) et la Maîtrise d'œuvre (MOE)

| Niveau | Objectif | Structure | Participants | Périodicité |
|---------------------------------------|---|--------------------|--|--------------|
| Gestion de projet « MOA » | <ul style="list-style-type: none">• Piloter le projet• Définir les objectifs• Valider les décisions et les propositions | Comité de pilotage | <ul style="list-style-type: none">• Comité de pilotage• Manager• Consultant Senior | Hebdomadaire |
| Gestion des Opérations « MOE » | Gestion, coordination et exécution : <ul style="list-style-type: none">• Gestion opérationnelle• Conception des solutions,• Production des livrables. | Equipe projet | <ul style="list-style-type: none">• Consultant Senior• Consultant | Quotidien |

____ CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

➤ 2.1.1 Principes

Le bon déroulement du projet nécessite une formalisation des relations entre la MOA et la MOE.

Pour notre cas, le périmètre a été formalisé dans le contrat d'accompagnement.

➤ 2.1.2 Les intervenants de la MOA

Précision des noms des différents intervenants de la MOA ainsi que leur rôle et responsabilité dans le projet :

- **Direction SDG/ Direction Entreprise Cliente** : Pilote de projet
- **Mme Leyla ZEROUK** : Consultante Sénior QHSE « SDG »
- **M Réda Khaled** : Chef de projet / Coordinateur projet « SDG »

➤ 2.1.3 Les intervenants de la MOE

Précision des noms des différents intervenants de la MOE ainsi que leur rôle et responsabilité dans le projet.

- **Mme Layla ZEROUK** : Consultante Sénior QHSE « SDG »
- **M ZEMAM Zoubir** : Assistant de la consultante QHSE « SDG »
- **Mme XXX XXX** Responsable Développement Qualité « RMQ – client »

NB : Pour des raisons de confidentialités relatives à une close d'anonymat, le nom du responsable management qualité « RMQ » n'est pas dévoilé

➤ 2.1.4 Tableau de synthèse des relations MOA / MOE

R = Responsabilité, A = Assistance, V = Validation

Tableau I.5 : synthèse des relations MOA / MOE

| Tâche | Client | MOE |
|---|--------|-------|
| <ul style="list-style-type: none">L'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec le système de Référence ISO 9001 :2015 | R | A/V |
| <ul style="list-style-type: none">L'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise | R/V | A |
| <ul style="list-style-type: none">L'identification des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des entreprises les plus performantes du secteur | R | A/V |
| <ul style="list-style-type: none">L'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus | V/R | A |
| <ul style="list-style-type: none">L'accompagnement à l'application du plan d'action en vue de l'obtention du certificat ISO 9001 :2015 | R/V | A/R/V |

➤ 2.1.5 Instances de pilotage et de gestion du projet

Le pilotage et la gestion d'un projet s'appuient sur deux instances

- le **Comité de pilotage** qui à vocation « gestion du contrat, du projet et arbitrages »,
- le **Comité de projet** qui à vocation « suivi opérationnel de l'avancement du projet ».

➤ 2.1.6 Profils de l'équipe SDG CONSULTING :

Manager : Responsable de la gestion opérationnelle du projet (planification, tâches, risques, qualité des livrables), il gère l'avancement opérationnel et technique du projet. Il veille aussi à ce que l'analyse, la conception et la réalisation des livrables recouvrent complètement les exigences de l'entreprise.

Senior consultant : Responsable de la conception fonctionnelle et technique de la solution, il participe pleinement aux tâches d'exécution. Il dirigera la gestion du changement et de la formation si nécessaire.

➤ 2.1.7 Communication

Les modes de communications adoptés pour le projet sont documentés dans le plan de communication projet.

- Avant lancement : Entretiens
- Pendant le projet : Email – Réunion de préparation de phase
- Fin de phase : Réunion de closing phase
- Fin de projet : Réunion de colising projet « Comité de pilotage »

2.2 Organisation de la logistique

➤ 2.2.1 Moyens

Les moyens mise à disposition pour assurer le succès de projet :

- Système d'information
- Documentation « Fond documentaire partagé sur le Drive »
- Salles de réunion
- Véhicules de service

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

➤ 2.2.2 Méthodes et outils de la conduite de projet

Le tableau suivant Indique les méthodes et outils de gestion et de mesure de la qualité utilisés dans le projet :

Tableau I.6 : Méthodes et outils de la conduite de projet

| Méthode / outil | Objet | Phase concernée |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Diagramme de Gantt | Planification/ gestion de projet | Planification |
| AMDEC* | Evaluation des risques | Planification |
| Diagramme de causes et effets* | examiner les causes des problèmes | Planification |
| Analyse fonctionnelle * | Description du processus | Planification |
| Brainstorming | Résolution de problème | Toutes les phases |
| Tableau de bord* | Suivi du projet | Toutes les phases |

NB :

- La méthode **AMDEC** ainsi que **l'analyse causes à effets** seront développées dans le **chapitre II** pour l'évaluation des risques liés au processus de coordination.
- Le tableau de bord de suivi du processus de coordination sera élaboré dans la **section B du chapitre II**

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

2.3 Planning global du projet

Présentation du planning initial.

Tableau I.7 : Programme Construction SMQ ISO9001 version 2015 « SDG »

| N° | Action | Nbre Jours | Responsable | Fév. | Mars |
|----|--|------------|-----------------------------|------|------|
| 1 | Diagnostic | 01 | Consultante QHSE | X | |
| 2 | Sensibilisation au SMQ | 02 | Consultante QHSE | X | |
| 3 | Elaboration des enjeux externes et internes de l'entreprise ainsi que la politique qualité | 02 | DG | X | |
| 4 | Elaboration et validation de la cartographie | 02 | Consultante QHSE +Direct | X | |
| 5 | Définition des missions et responsabilités des acteurs du SMQ | 01 | Consultante QHSE +Direct | X | X |
| 6 | Formation à la rédaction des processus et à l'évaluation des risques | 04 | Consultante QHSE | | X |
| 7 | Elaboration des documents nécessaires au système de management qualité | 03 | Consultante QHSE +R.MQ | | |
| | 1- Maitrise des documents | | | | X |
| | 2- Maitrise des Enregistrements | | | | |
| | 3- Maitrise du Produit NC et autres NC | | | | |
| | 4- Action corrective | | | | |

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

| | | | | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet |
|----|---|-----------|--|------|-------|-----|------|---------|
| | 5- Action préventive | | | | | | | |
| | 6- Audit interne | | | | | | | |
| | | 12 | Consultante QHSE +Pilotes+ RMQ | | | | | |
| 8 | Elaboration des processus /évaluation des risques | | | X | | | | |
| | /Rédaction du programme de management qualité | | | | | | | |
| 9 | Rédaction des procédures associées au Processus | 02 | Pilotes | X | | | | |
| 10 | rédaction de Manuel Qualité | 01 | Consultante QHSE +R.MQ | X | | | | |
| 11 | Mise en œuvre | / | Direct+Pilotes + Personnels | | X | X | X | |
| 12 | Formation à l'audit interne | 03 | Consultante QHSE | | | | X | |
| 13 | Réalisation de l'audit interne | 02 | Consultante QHSE + RMQ | | | | | X |
| 14 | Préparation et réalisation de la Revue de direction | 01 | Consultante QHSE +Direct+R. MQ+Pilotes | | | | | X |
| | Total Jours de Consultation | 35 | | | | | | |

NB :

- Le planning initial est mis à titre indicatif, des ajustements peuvent être apportés afin de s'adapter aux éventuels obstacles.
- Les jours de consultation facturés par SDG sont de **55 jours** « **20jours** comme **marge de sécurité** »
- Une analyse risque sera effectuée afin de gérer au mieux les imprévus.

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

2.4 Calendrier des réunions des structures du projet

Périodicité des réunions de la structure comité du projet :

Tableau I.8: Calendrier des réunions comité du projet

| Liste des réunions de la structure < structure concernée (comité de projet)> | | |
|---|--|------|
| Numéro | Objet de la réunion | Date |
| 1 | Lancement du projet Présentation de l'équipe de travail Présentation & validation du planning | / |
| 2 | Préparation phase Diagnostique | / |
| 2 ^f | Evaluation phase de diagnostique | / |
| 3 | Préparation phase de sensibilisation/Formation | / |
| 3 ^f | Evaluation phase de sensibilisation/Formation | / |
| 4 | Préparation phase description des processus | / |
| 4 ^f | Evaluation phase description des processus | / |
| 5 | Préparation phase Analyse des risques | / |
| 5 ^f | Evaluation phase Analyse des risques | / |
| 6 | Préparation phase Audit interne | / |
| 6 ^f | Evaluation phase Audit interne | / |
| 7 | Préparation phase revue de direction | / |
| 7 ^f | Evaluation phase revue de direction | / |

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

2.5 Fournitures livrables

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes livrables du projet.

Tableau I.9 : récapitulatif des livrables

| <i>livrables du projet</i> | | | |
|--------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| Objet | Réalisé par | Livable contractuel | Date livraison prévue |
| Plan Qualité Projet | MOA | Non | / |
| Planning | MOA/MOE | Oui | / |
| Manuel qualité/ Politique qualité | MOE | Oui | / |
| Fiches processus / Procédures | MOE | Oui | / |
| Analyse risque | MOE | Oui | / |
| Rapport d'audit | MOE | Oui | / |
| Revue de direction | MOE | Oui | / |

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

3. Facteurs de succès et risques liés au projet

3.1 Description des facteurs de succès

➤ 3.1.1 Moyens logistiques :

- Espace de travail commun, Accès à internet et aux plannings de réservation des salles de réunion.
- Fond documentaire riche et évolutif partagé sur le drive avec accès commun.

➤ 3.1.2 Disponibilité des acteurs :

- Entretiens avec les principales parties prenantes;
- Respect des plannings ;
- Participation active des contributeurs aux, entretiens et aux ateliers planifiés;
- Participation aux travaux sur l'ensemble de la mission.

➤ 3.1.3 Organisation et pilotage

- Mise à disposition dès le démarrage de la mission de la documentation disponible;
- Planification de l'ensemble des interviews en fonction de la disponibilité des collaborateurs;
- Diffusion de la note de lancement de la mission;
- Validation des CR et des livrables dans un délai compatible avec le cadencement de la mission;
- Points de suivi régulier avec le comité de pilotage.

3.2 Contraintes et risques majeurs liés au projet :

➤ 3.2.1 Contraintes majeures

Les contraintes ne peuvent être évitées et doivent être intégrées dans l'organisation du projet ; faire ici la synthèse de ces contraintes détectées lors de la phase d'initialisation du projet.

- Répondre aux exigences des normes et procédures internes
- Satisfaire le client
- S'Assurer de la confidentialité & respecter la législation
- Etre à l'écoute des parties prenantes
- Respecter le planning

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

➤ 3.2.2 Risques majeurs :

Les risques doivent être évalués, leur impact apprécié ; le tableau suivant est la synthèse des risques majeurs détectés *lors de la phase d'initialisation du projet*.

Tableau I.10 : synthèse des risques majeurs détectés lors de la phase d'initialisation du projet

| Risques majeurs | Actions mises en place |
|--|---|
| Avoir un délai important dans l'acquisition de la connaissance et des processus concernés ; | S'organiser pour partager les connaissances entre les membres de l'équipe au travers des outils communs; |
| Subir des contraintes et des indisponibilités des collaborateurs et/ou des experts métiers ; | Consolider et planifier les demandes auprès des collaborateurs; Prendre en compte le planning établi pour limiter les risques de conflits de ressources ; |
| Impondérables pouvant impacter le rythme, la productivité ou la qualité des livrables ; | Disposer des indicateurs opérationnels de mesure de l'avancement des travaux et analyser les dérapages en continu avec l'équipe projet SDG ; |
| Subir la non-cohérence des données et des informations provenant de plusieurs sources de données | Assurer un contrôle croisé des résultats; Impliquer les acteurs de projet pour résoudre les incohérences |

NB : Les risques cités ci-dessus ainsi que ceux détectés pendant le déroulement du projet sont à suivre lors **des points périodiques** sur le projet « **Chaque fin de phase** ».

____ CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

4. Indicateurs de performance « KPI » du projet

Les indicateurs de performance du projet doivent être identifiés afin de permettre le suivi et l'évaluation du projet, le tableau suivant récapitule les indicateurs de performance relatifs au projet.

Tableau I.11: Indicateurs de performance du projet.

| Indicateurs de succès | Indicateurs de suivi du projet | Indicateurs de suivi des risques |
|---|--|--|
| Taux de satisfaction des clients (enquêtes, sondages,...) Taux de réclamations | Délais de réalisation par rapport à la planification | Pourcentage d'actions correctives clôturées |
| Délai moyen de réponse aux réclamations | Pourcentage de personnel formé/personnel à former | Taux de problèmes résolus/problèmes identifiés |
| Délais de réponse aux demandes d'assistance | Taux de non-conformités des livrable et services fournis | |

CHAPITRE I - SECTION C

Elaboration de la [fiche processus coordination](#)

I.C.1 Approche conceptuelle

➤ I.C.1.1 L'approche Processus :

« L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions, le pilotage et le management de ces processus. » **FD X 50-176⁵**

➤ I.C.1.2 Qu'est ce qu'un processus ?

Pour notre cas d'étude, le terme processus désigne un enchaînement d'activités et de ressources corrélées qui produisent un résultat, il se définit par sa nature transactionnelle qui transforme les éléments entrants en éléments sortants avec une valeur ajoutée par rapport aux données d'entrées. Exp : « Communiquer avec X », « Informer Y », « gérer un conflit entre A à B » ...

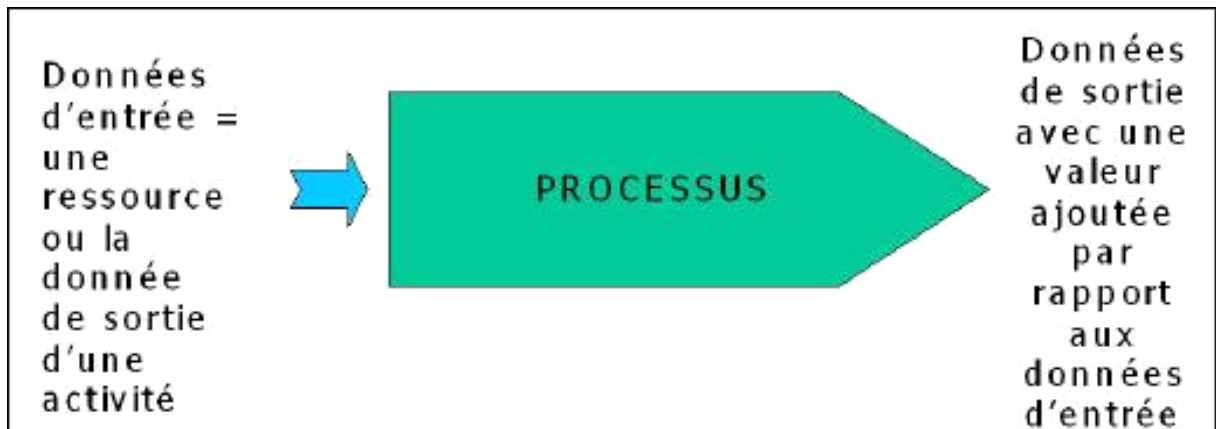


Figure I.2: Présentation d'un processus

NB : **La norme ISO 9000** le définit comme « un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. **[NF EN ISO 9000 V2000]**.

- Principales étapes d'une approche processus d'après FD X 50-176 ⁵ :

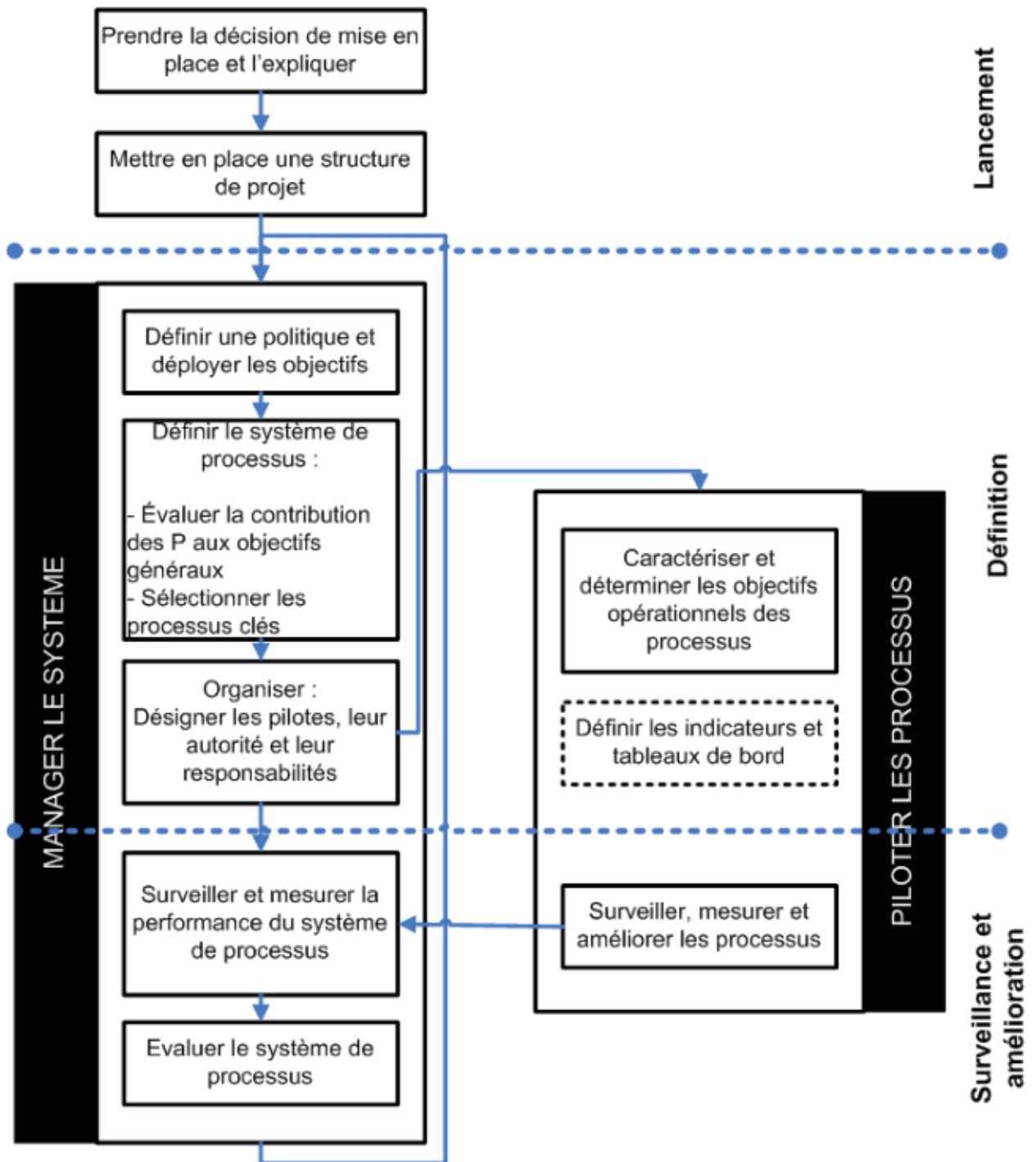


Figure I.3: Principales étapes d'une approche processus – Source FDX 50-176

I.C.3 Etude de Cas : Conception de la fiche processus coordination

Pour notre cas d'étude, nous allons se baser sur la méthode de l'analyse fonctionnelle ainsi que le plan qualité projet pour l'élaboration de la fiche processus coordination.

I.C.3.1 L'analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle ⁶ est une démarche utilisée dans la phase de conception «reconception » et vise à définir les fonctions qui caractérisent un produit, un service ou processus afin de satisfaire le besoin de l'utilisateur.

➤ Les différentes fonctions :

- **Fonction principale (ou fonction d'usage)**

Sont les fonctions qui satisfont le besoin primaire de l'utilisateur « La raison d'être du produit, service ou processus »

- **Fonction de contrainte**

D'après la norme AFNOR X50-151 : « Une contrainte c'est une limitation à la liberté de choix du concepteur-réalisateur d'un produit ».

➤ **Fonction complémentaire**

Sont les fonctions qui visent à améliorer le service rendu, ce type de fonction correspond à un besoin non explicite et sert généralement comme avantage concurrentiel par rapport au produit du même nature.

Afin de déterminer les fonctions principales et celle de contrainte, nous avons utilisé le diagramme de pieuvre « Diagramme des interactions » en se basant sur le plan qualité projet « Matrice des responsabilités et autorités » et les exigences documentaires liées au processus.

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

I.C.3.1.1 Le Diagramme pieuvre « Des interactions », outil d'analyse fonctionnelle :

« Issu de la méthode APTE et composante d'une analyse fonctionnelle, le diagramme pieuvre permet de définir les liens (c'est-à-dire les fonctions de service) entre le système et son environnement. Ce diagramme permet de recenser la plupart des fonctions du système. »⁷

Fp = Fonction principale : lien entre le produit et 2 objets environnants.

Fc = Fonction de contrainte : lien entre le produit et 1 objet environnant.

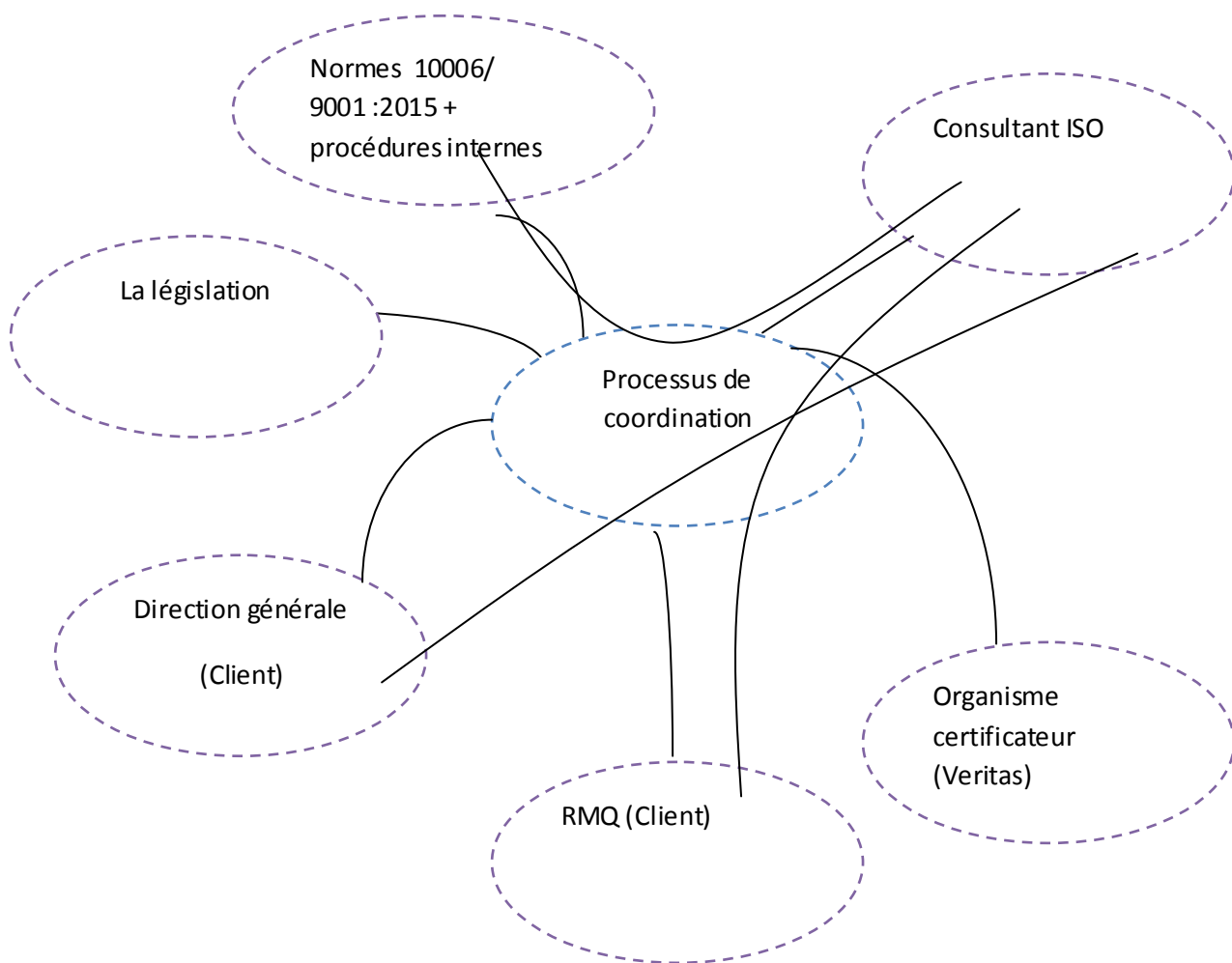


Figure I.4: Diagramme pieuvre « Processus de coordination »

____ CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

Le diagramme pieuvre nous a permis d'identifier les fonctions principales du processus ainsi que les fonctions de contrainte suivantes :

I.C.3.1.1.1 Fonctions de contrainte :

- Répondre aux exigences des normes et procédures internes ;
- Satisfaire le client ;
- S'Assurer de la confidentialité & respecter la législation ;
- Etre à l'écoute du Consultant ISO ;
- Etre à l'écoute du RMQ ;
- Respecter le planning.

I.C.3.1 1.2 Fonctions principales :

- Transmission des informations requises aux différents acteurs de projet
- Gestion des conflits entre les acteurs du projet ;
- Vérification de la conformité des livrables ;
- Le suivi de la planification projet ;
- Rédaction d'un rapport final d'activité ;
- Coordination de la gestion de crise.

Le résultat de cette analyse sera intégré à notre évaluation du risque pour prendre en considération les contraintes existantes et évaluer leurs criticités.

Pour compléter notre analyse, nous avons organisé une séance de brainstorming afin de faire ressortir **les fonctions complémentaires** suivantes :

I.C.3.1.1.3 Fonctions complémentaires :

- Créer une cellule qualité projet et faire participer les parties intéressées;
- Animer des séances de Brainstorming avec les différents acteurs du projet ;
- Organiser des Breakfast meeting pour les différents acteurs du projet ;
- Délivrer des attestations de bonne exécution et de reconnaissance au nom du group SDG.

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

I.C.3.2 Elaboration de la fiche processus de coordination :

La fiche processus présentée ci-dessous est le résultat d'un travail collectif avec les membres du comité projet, cela nous a permis de s'organiser en formalisant le fonctionnement.

Tableau I.12: Fiche de processus coordination.

| | | |
|--|--|---|
| Réf processus : Z07 Réf Projet : SDG-ISO007 Date de création : 15/05/2016 | Nom de processus : Coordination Rédacteur : ZEMAM Zoubir Version : 00 | Catégorie de processus : management Approbateur : M.Redha Khaled |
| Rôle (description résumée de l'activité) | | |
| Objectif /finalité du processus : Assurer une harmonie entre tous les acteurs du projet de manière à faciliter le fonctionnement et d'assurer le succès. | | |
| Pilote/responsable du processus : Coordinateur projet | | |
| Déclencheur du processus : Signature du contrat d'accompagnement | | |
| Eléments d'entrée : <ul style="list-style-type: none">• Contrat d'accompagnement• Fiche du consultant ISO• Matrice des responsabilités & Autorités• Plan Qualité Projet & Plan Risque Projet• Normes (ISO 9001 :2015 + ISO 10006) + Procédures internes• Législation (Code de travail) | Eléments de sortie du processus : Plan de coordination | |
| Fournisseurs du processus : Comité de pilotage Comité de projet | Clients du processus : Les parties prenantes | |
| Ressource : <ul style="list-style-type: none">• Fond documentaire sur le Drive• Système d'information• Salles de réunion | | |
| Liste des documents associés : <ul style="list-style-type: none">• Plan management projet• Plan qualité projet• Procédure interne• Code de travail• Contrat d'accompagnement | | |

Les activités du processus :

Transmission des informations requises aux différents acteurs du projet

Coordination avec le consultant ISO

Coordination avec le RMQ

Gestion des conflits entre les acteurs du projet

Définir clairement le problème et s'accorder sur celui-ci

Déterminer un calendrier de rencontres et prévoir un moment précis pour les réunions.

Rechercher des intérêts communs

Vérification de la conformité des livrables.

Confirmation par des preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites

Coordonner la gestion de crise

Définir et mettre en œuvre un plan de crise risques

Rédaction d'un rapport final d'activité.

Risques : voir chapitre II/ Section A

Indicateurs clés de performance « KPI » : voir chapitre II / Section B

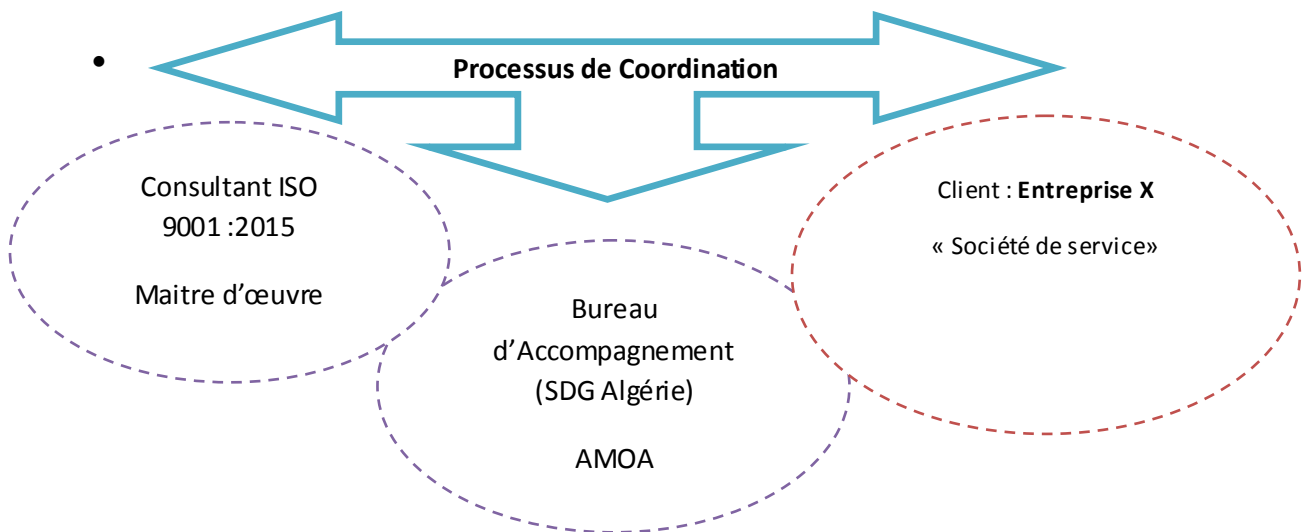


Figure I.5 : Interfaces du processus

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

➤ Les parties prenantes (Qui fait Quoi)

Tableau I.13: Répartition des taches par type de fonction

| Coordinateur projet (SDG) Maitre d'ouvrage | La consultante QHSE Maitre d'œuvre | Le RMQ (Client) | la Direction (Client) | Bureau certificateur |
|---|---|--|---|---|
| <p>Transmission des informations requises aux différents acteurs du projet & gestion de conflit</p> <p>Vérifie et valide les documents nécessaires au bon déroulement des activités : devis, contrats de travail, accords ;</p> <p>Suit la planification du projet ;</p> <p>Vérification de la conformité des livrables.</p> <p>Rédige des rapports hebdomadaires et mensuels qui dressent l'état d'avancement des travaux et les améliorations à apporter.</p> | <p>- Apportent un appui méthodologique au responsable Qualité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le diagnostic initial 2. la préparation, l'animation et le compte-rendu de tous les comités de pilotage 3. La rédaction de la documentation (Procédures, Manuel Qualité,...) 4. La formation du personnel à la qualité 5. L'audit blanc <p>- Assiste la mise en place concertée de la démarche qualité & du plan de formation</p> <p>- Validation de la conformité du Système management qualité (SMQ)</p> | <p>Vérifier les documents qualité rendre compte à la direction générale l'état d'amélioration du SMQ</p> <p>Faire des actions de sensibilisation et de formation</p> <p>Programmer et assister aux audits internes</p> <p>Collecte des Fiches de Non conformité</p> <p>Enregistrement et suivi des actions prises (préventives et correctives)</p> <p>Préparer les revues de direction</p> | <p>La définition d'une politique qualité cohérente avec la stratégie de l'entreprise.</p> <p>L'assurance que cette politique et ces objectifs sont bien communiqués et compris.</p> <p>La disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.</p> <p>L'engagement dans une démarche d'amélioration continue.</p> | <p>l'audit de seconde partie pour la certification du système de management de qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015</p> |

CHAPITRE I : CONCEPTION DU PROCESSUS COORDINATION

➤ Matrice des Autorités et des responsabilités « RACI »

Tableau I.14 : Matrice des responsabilités et Autorités.

| ACTIVITES/FONCTIONS | Coordinateur projet | Consultante QHSE | RMQ | Direction (client) | Bureau certificateur |
|---|---------------------|------------------|-----|--------------------|----------------------|
| Transmission des informations requises aux différents acteurs du projet | R | I/C | I/C | I/C/A | I |
| Gestion des conflits entre les acteurs du projet | R/I/C | I/C | I/C | I/C/A | |
| Vérification de la conformité des livrables. | A | I/C/ R | I | I | I |
| Coordonner la gestion de crise | R/I/C | I/C | I/C | I/A | I |
| Rédaction d'un rapport final d'activité. | R | I/C | I | I/A | |

R : Responsable – A : Autoritaire – C : Consulté – I : Informé

NB :

- L'approche de standardisation de travail et des normes nous a permis d'accomplir une conception formelle du processus coordination et d'élaborer le plan qualité du projet d'accompagnement, ce dernier s'avère indispensable pour la prise en compte des enjeux et des contraintes ainsi que l'identification des responsabilités.
- Pour compléter la fiche processus, *le chapitre II* sera consacré à l'évaluation risque et l'identification des indicateurs de performance.

CHAPITRE II

EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE COORDINATION & IDENTIFICATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

CHAPITRE II - SECTION A

Evaluation des risques liés au processus de coordination

II.A.1 Cadre conceptuel

Dans la cadre de ma mission comme assistant à la mise en œuvre pour un projet d'accompagnement « mise en place d'une démarche qualité **ISO 9001 :2015**», j'ai réalisé une évaluation des risques liés au processus de coordination afin de proposer un outil de management efficace et garantir le succès du projet.

Pour assurer une application systématique de politiques, procédures et pratiques de management risque liés aux activités du processus de coordination nous allons identifier ce qu'on appelle les modes de défaillance dans la méthodologie **AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)**.

II.A.1.1 AMDEC « Analyse des Modes de Défaillances », Méthode de management de risque:

« L'AMDEC ou Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent.

L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur **AMDEC** soit **suffisamment expérimenté.** »⁸

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une cotation quantifiée :

- **note "G"** : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,
- **note "O"** : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- **note "D"** : Détection : probabilité de non détection de la cause
- **note "NM"** : Le niveau de maîtrise de l'activité du processus

NB : Pour notre cas d'étude, nous avons jugé que le niveau de maîtrise du processus est en corrélation avec le niveau de criticité risque, pour cela il sera judicieux de le prendre en considération leur de l'analyse des modes de défaillances.

- **Étapes à suivre :**

Cette démarche est basée sur les connaissances requises lors de ma formation à ENSM, en particulier dans le module outil qualité ainsi que le module Management des risques :

- **Étape n°1 : Identifier les modes de défaillance**

Cette phase va nous permettre d'identifier les modes de défaillances « Faiblesses » relatifs aux différentes activités du processus de coordination.

- **Mots clés :**

- **Risque :**
« L'effet de l'incertitude sur les objectifs »
- **Identification des risques :**
Processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques.
- **Source de risque :**
Tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un risque.
- **Analyse du risque :**
Processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque. L'analyse du risque fournit la base de l'évaluation du risque et les décisions relatives au traitement du risque .l'analyse du risque induit l'estimation du risque.
- **Management du risque :**
Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

- **Étape n°2 : Identifier les causes et effets**

Après identification des modes de défaillance, nous procédons à la détermination des causes ayant induit à cette situation, la recherche des cause se base sur la méthode des **5 M « ISHIKAWA » (Main d'œuvre, Méthode, Moyen, Matière, Milieu).**

Pour chacune des causes identifiées, nous allons évaluer **la criticité** « indice de performance risque **IPR** » en déterminant **la gravité**, la **fréquence d'apparition** ainsi que **le niveau de maitrise** de l'activité en question

- **Étape n°3 : Identifier les mesures existantes de détection des défaillances**

Dan cette phase, nous serons amenés à identifier **les mesures** déjà existante pour la détection des défaillances afin de les prendre en considération lors de notre évaluation des risque et proposer les actions **préventifs** adéquates.

Étape n°4 : Mesurer la criticité de la défaillance « Indice de performance risque »

La criticité se mesure de la manière suivante :

Criticité = Fréquence x Gravité x Détection x Niveau de maîtrise

NB :

- Pour notre cas nous utilisons le paramètre de **niveau de maîtrise d'activité** afin d'évaluer le degré de **savoir-faire**.
- Le paramètre de détection prend la valeur un « 1 » pour l'ensemble des **causes connues**.

➤ **Étape n°5 : Mettre en place des plans d'action**

Cette phase permettra de mettre en place les actions préventives afin de supprimer les causes identifiées auparavant.

L'efficacité des actions sera de s'assurer que les causes ont bien été éliminées par la mise en place des solutions. Une fois l'efficacité obtenue, nous procédons l'évaluation de la criticité.

Les actions préventives seront revues lors de la fin de chaque phase afin de les ajuster et prendre en considération les changements engendrés

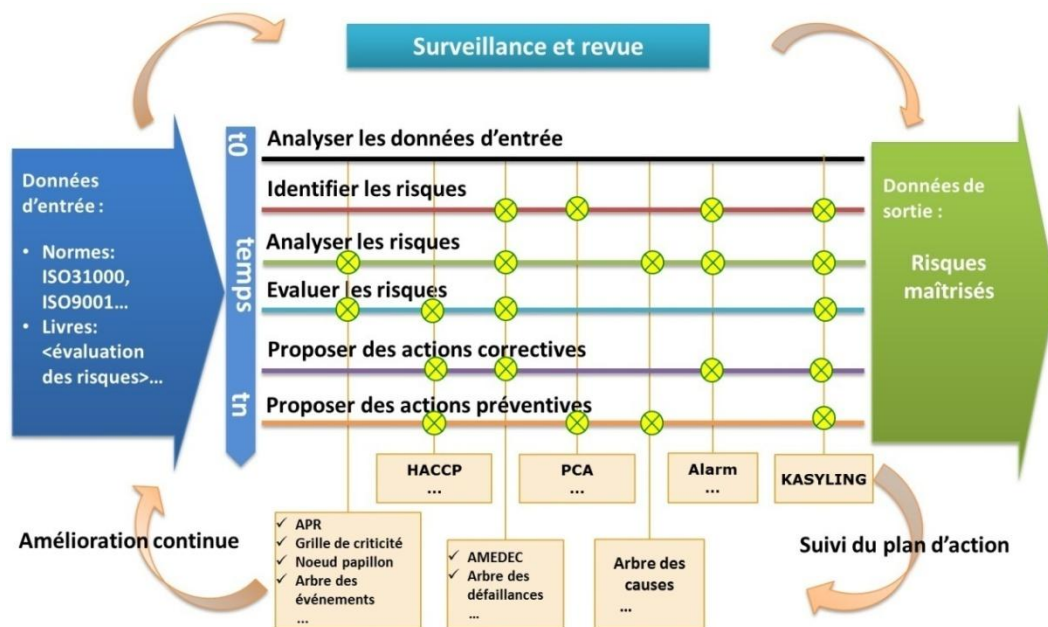


Figure II.1 : Cartographie matricielle du processus de management des risques [10]

II.2 Élaboration de l'outil d'évaluation des risques

Dans le but de mieux gérer les risques au sein de notre projet, on a développé un outil «SOUS EXCEL » qui se base sur la méthode **AMDEC**.

Cet outil va permettre d'avoir une vision d'ensemble sur les menaces potentielles et les contraintes liées au projet.

Le développement de cet outil est orienté vers :

- La simplicité
- L'efficacité
- L'adaptabilité et l'évolution.

Il est structuré sous forme de six onglets :

➤ II.2.1 Onglet Accueil :

On trouve dans l'onglet accueil les informations nécessaires pour l'identification du processus et les raccourcis vers les autres onglets :

| | | | | | |
|---|---|--|--------------|-------------------------------|----------------|
| SDG GROUP | Analyse des risques pour le processus de coordination dans un projet d'accompagnement ISO 9001 :2015 | | | Codification : | C01/2016 |
| | | | | Date de création : | 19/03/2016 |
| Service émetteur : Pilotage projet ISO | | | Version : 00 | Date de modification : | |
| Rédacteur : M. ZEMAM Zoubir | Approbateur(s) (signature - date) M.REDA KHALED | | | Gestionnaire : | M.ZEMAM Zoubir |
| Master 2 Mgt Qualité | | | | | |

Onglet : Activité du processus

Onglet : Matrice RACI « Responsabilité & Autorités »

Onglet : Échelle de cotation

Onglet : Grille d'analyse des défaillances/risques

Onglet : indices de performance risques « IPRi & IPRs »

- **II.2.2 Onglet - Processus** : cet onglet comporte les activités du processus sur lesquelles l'analyse risque va agir.

Tableau II.1 : Activités principales du Processus de Coordination

Activités principales du Processus de Coordination "Projet d'accompagnement ISO"

Transmission des informations requises aux différents acteurs du projet

Coordination avec le consultant ISO

Coordination avec le RMQ

Coordination avec la Direction générale

Coordination avec le Bureau certificateur

Gestion des conflits entre les acteurs de projet

Définir clairement le problème et s'accorder sur celui-ci

Déterminer un calendrier de rencontres et prévoir un moment précis pour les réunions.

Rechercher des intérêts communs

Vérification de la conformité des livrables.

Confirmation par des preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites

Coordonner la gestion de crise

Définir et mettre en œuvre un plan de crise risques

Rédaction d'un rapport final d'activité.

- **II.2.3 Onglet - Matrice Responsabilités – Autorités** : cet onglet comprend l'identification des responsabilités et autorités par activité/ou fonction

Tableau II.2 : Matrice « Responsabilités – Autorités »

| ACTIVITÉS/FONCTIONS | Coordinateur projet | Consultante ISO | RMQ | Direction (client) | Bureau certificateur |
|---|---------------------|-----------------|-----|--------------------|----------------------|
| Transmission des informations requises aux différents acteurs du projet | R | I/C | I/C | I/C/A | I |
| Gestion des conflits entre les acteurs du projet | R/I/C | I/C | I/C | I/C/A | |
| Vérification de la conformité des livrables. | A | I/C/R | I | I | I |
| Coordonner la gestion de crise | R/I/C | I/C | I/C | I/A | I |
| Rédaction d'un rapport final d'activité. | R | I/C | I | I/A | |

- **II.2.4 Onglet - Échelle de cotation risque** : La matrice graduation risque réalisée permet de situer le risque selon sa gravité, sa fréquence et le niveau de maîtrise.

Tableau II.3 : Échelles de cotation risques

Gravité :

| Niveau | | A |
|----------|----------------------------------|--|
| | | Conséquences potentielles |
| 5 | Catastrophique / tragique | Résiliation du contrat Mauvaise réputation Poursuite juridique |
| 4 | Majeure | Retard dans le planning > 60 jours / nos satisfactions client |
| 3 | Modérée | Glissement dans le planning entre 30 et 60 jours |
| 2 | Mineure | Un retard < 30 jours |
| 1 | Insignifiant | Un glissement < 7 jours |

Probabilité :

| Niveau | Probabilité | Description |
|----------|----------------------|---|
| 5 | Certaine | Il est certain que cet évènement se reproduira de nombreuses fois (par exemple : chaque jour ou plus de 10 fois/mois) |
| 4 | Fort probable | Cet évènement se reproduira sans doute, mais pas fréquemment (par exemple : 4 fois par mois) |
| 3 | Possible | Cet évènement pourra occasionnellement se reproduire (une fois par mois) |
| 2 | Peu probable | Cet évènement ne devrait pas se reproduire, mais ce n'est pas impossible (par exemple : une fois tous les 3 mois) |
| 1 | Rare | Il est presque impossible que cet évènement se produise à nouveau (par exemple : une fois tous les 6 mois...) |

Niveau de maîtrise du risque (NM) :

| Niveau de maîtrise du risque | | |
|------------------------------|-------------------|--|
| 3 | INEXISTANT | Expérience non existante "Aucune maîtrise « |
| 2 | FAIBLE | Manque d'expérience opérationnelle |
| 1 | EXCELLENT | Savoir-faire confirmé – Maîtrise opérationnelle et Managériale |

- **Indice de performance risque IPR « Criticité» :**

L'indice de criticité est obtenu par le produit de trois notes :

C = Gravité X fréquence X Niveau de maîtrise

| Criticité / Niveau de maîtrise =1 | | | | | |
|-----------------------------------|---|----|----|----|----|
| F /g | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

| Criticité / Niveau de maîtrise =2 | | | | | |
|-----------------------------------|----|----|----|----|-----|
| F /g | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 4 | 6 | 8 | 20 |
| 2 | 4 | 8 | 12 | 16 | 40 |
| 3 | 6 | 12 | 18 | 24 | 60 |
| 4 | 8 | 16 | 24 | 32 | 80 |
| 5 | 10 | 20 | 30 | 40 | 100 |

| Criticité / Niveau de maîtrise = 3 | | | | | |
|------------------------------------|----|----|----|----|-----|
| F /g | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 3 | 6 | 9 | 12 | 45 |
| 2 | 6 | 12 | 18 | 24 | 90 |
| 3 | 9 | 18 | 27 | 36 | 135 |
| 4 | 12 | 24 | 36 | 48 | 180 |
| 5 | 15 | 30 | 45 | 60 | 225 |

- **II.2.5 Onglet - Matrice d'analyse défaillances/risques** : Cet onglet comporte la matrice AMDEC « Analyse risque » du processus de coordination.

| Description du processus | | | | Analyse risque du processus | | |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Réf | Sous Processus | Activités | Description (Qui ? Où ? Quand ? Comment ?) | Défaillance/ Dysfonctionnement | Analyse des causes | Effet/ Conséquence |
| Processus de coordination | | | | | | |
| Tableau II.4 : Grille d'analyse défaillances/risques – | | | | | | |
| 1 | *Communiquer les informations requises aux parties prenantes | 1.1 *Communiquer avec le RMQ | *Communiquer avec le RMQ | * RMQ non formé (Manque de maîtrise) | *Le RMQ Manque d'expérience | * Le non-respect du planning <60 jours |
| 1.2 | | 1.2 *Communiquer avec le consultant ISO(Freelance) | Qui : Le Coordinateur projet Quand : En permanence / Comment : Mail ; consultantiso@sdggroupe.com Tél : 005505050 siège: Alger cheraga | le Consultant ISO est sur plusieurs projets d'accompagnement (Problème de disponibilité) | *Le contrat du consultant est de type freelance (il accompagne plusieurs entreprises en même temps) | * Le non-respect du planning<60 jours /la non-satisfaction client |
| 1.3 | | 1.3 *Communiquer avec la direction générale | Qui : Le Coordinateur projet Quand : / Comment : avec un Rapport d'activité / mail : Diriction@client.com | * La non-disponibilité du premier responsable | *Charge de travail (Responsabilités)/ pas de délégation d'autorité) | - Glissement planning >30 jours |
| 1.4 | | 1.4 *Communication avec le Bureau certificateur (Veritas) | Qui : Le Coordinateur projet Quand : Apres l'audit Blanc / Comment : avec un demande de certification / mail : Contact@veritas.com / Tél : 07707070 | *Absence d'études comparatives pour le choix du bureau certificateur | *La bonne réputation du Bureau de certification Veritas | * La non obtention du certificat |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|--|
| 2 | Gestion des conflits entre les acteurs de projet | Gestion des conflits entre les acteurs de projet | Qui : Le Coordinateur projet Quand : A la Détection du conflit / Comment : Plan de gestion des conflits | * les objectifs et les stratégies ne sont pas expliqués aux employés (Client) - * Tempérament autoritaire du consultante ISO | * Absence d'une politique qualité claire et précise - | * Décalage planning >60 jours * Résiliation du contrat |
| 3 | Vérification de la conformité des livrables. | 3.1 Vérification de la conformité des livrables. | Qui : Le Coordinateur projet Quand : Après fin de phase / Comment : Check liste ISO 9001:2015 | Système de management qualité non formalisés | Entreprise non certifiée ISO 9001:2008 (Nouvelle certification) | Décalage Planning >30 jours |
| 4 | Coordonner la gestion de crise | 4.1 Coordonner la gestion de crise | Qui : Le Coordinateur projet Quand : IPR > IPRs / Comment : Plan de gestion des crises | * Manque de cadre qualifié dans le SMQ au niveau de l'entreprise accompagnée | Plan gestion de risque non exhaustif (Risques mineurs non prévus) | Décalage planning >60 jours |
| 5 | Rédaction d'un rapport final d'activité. | 5.1 Rédaction d'un rapport final d'activité. | Qui : Le Coordinateur projet Quand : Fin de projet d'accompagnement / Comment : Plan de gestion des crises | * Rapport non structuré | Absence d'une méthodologie de rédaction | Rapport non compréhensible par le client / Non satisfaction client |

- **Actions préventives et correctives** : cette analyse consiste à faire une évaluation des risques en prenant en considération les actions préventives existantes afin de proposer les actions correctives adéquates.

L'évaluation du traitement du risque permet de déterminer si le risque résiduel est tolérable ou non. S'il ne l'est pas, le chef de projet trouvera un autre traitement afin d'obtenir un niveau de risque acceptable selon les critères qu'il avait préalablement déterminés.

NB : l'indice de performance risque initial « IPRI » nous permet de suivre la criticité des risques en prenant en considération les actions préventives existantes.

Formule de calcul : Gravité initiale x Fréquences initiale x Niveau de maîtrise initial

| Réf | Actions préventives existantes | Fi | Gi | Nmi | IPRI | Actions de correction | Coût (Homme/jour) |
|---|---|----|----|-----|------|--|-------------------|
| Tableau II.5 : Grille d'évaluation des risques | | | | | | | |
| 1.1 | * Assurer une formation sur le Tas | 2 | 3 | 2 | 12 | <u>Assurer une formation accélérée pour le RMQ sur 10 jours avant le lancement de la démarche</u> | <u>6000 DA</u> |
| 1.2 | * Ajouter une close de disponibilité dans le contrat de la consultante | 2 | 4 | 2 | 16 | <u>Faire assister la consultante par un stagiaire qualifié ISO 9001:2015 - Information de contact : Tél 051515151 Mail : contact@stagiaire.com</u> | <u>2000 DA</u> |
| 1.3 | * S'assurer de l'implication de la direction (Sensibilisation) | 3 | 2 | 2 | 12 | <u>Rajouter une close d'engagement de la direction dans le contrat d'accompagnement</u> | <u>20.000 DA</u> |

| | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|----|--|-----------|
| 1.4 | * la consultante est auditrice/certificateur chez le Bureau de certification Veritas | 3 | 4 | 2 | 24 | <i>Faire une étude comparative des fournisseurs (Bureau de certification) afin de choisir la meilleure offre.</i> | 5000 Da |
| 2 | Matrice RACI « Responsabilités – Autorités » | 3 | 5 | 2 | 30 | <i>*Établir la politique qualité et la faire communiquer à l'ensemble du personnel * Sensibiliser la consultante sur la criticité des conflits * Déterminer un calendrier de rencontres et prévoir un moment précis pour les réunions</i> | 10,000Da |
| 3 | * Check liste ISO 9001:2015 * Sensibiliser les acteurs du projet sur les enjeux de la certification | 2 | 3 | 2 | 12 | <i>* Former les pilotes processus sur la démarche qualité * Automatiser la validation des livrables en s'appuyant sur le Système d'information de l'entreprise</i> | 15,000Da |
| 4 | Plan de gestion risque | 1 | 5 | 3 | 15 | <i>Établir un Plan gestion des crises 'Anticiper sur la possible survenance d'événements générateurs de crise, par la mise en place de mesures adaptées. Ces mesures visent à réduire la probabilité de survenance déterminée lors de l'analyse de risque'</i> | 10.000 Da |
| 5 | Model de rapport de la fin d'activité | 1 | 2 | 2 | 4 | <i>Former le coordinateur sur les bonnes pratiques de rédaction d'u rapport</i> | 5000 DA |

Malgré la mise en place **des actions correctives**, le mode de défaillance de certaines activités **reste préoccupant**, pour cela la proposition **d'un plan B pour la gestion de crise** s'impose.

NB : L'indice de performance risque seuil nous permet d'évaluer la criticité des risques suite à la mise en place des actions correctives.

Formule de calcul : Gravité seuil x fréquence seuil x Niveau de maîtrise seuil

| Réf | F | G | Nm | IPRs | Plan B (Gestion de crise) | Remarques |
|-----|---|---|----|------|---|---|
| 1.1 | 2 | 3 | 1 | 6 | Risque accepté | <i>Le RMQ est nouvellement recruté (3 mois).</i> |
| 1.2 | 2 | 3 | 2 | 12 | Faire appel à un autre consultant : <i>M Ferhate Djamel/ Tél : 050505051 Mail : Contact@expert2.com</i> | <i>sera souhaitable de s'assurer de la disponibilité du consultant remplaçant et avoir son planning</i> |
| 1.3 | 2 | 2 | 1 | 4 | Risque accepté | |
| 1.4 | 2 | 4 | 1 | 8 | Risque accepté | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|----|--|--|
| 2 | 2 | 4 | 2 | 16 | <p>* Remplacer le consultant ISO * Faire intervenir la direction pour calmer la tension</p> | <p><i>Remarques: Tout type de conflit en relation avec le projet doit être pris en compte. * Une démarche de conduite de changement est nécessaire.</i></p> |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | <p>Risque accepté</p> | <p><i>Le système d'information a été développé en interne par le IT manager de la boîte, Contact : Samir Reda, Tél : 0550 50 50 Mail : Contact@itmanager.com</i></p> |
| 4 | 1 | 5 | 2 | 10 | <p>Risque accepté</p> | <p><i>La résistance au changement est l'une des facteurs majeurs qui peuvent engendrer la crise.</i></p> |
| 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | <p>Risque accepté</p> | <p><i>Le niveau de maîtrise est suffisant- le risque peut être accepté</i></p> |

➤ **II.2.6 Onglet - Indicateur de performance risque Initial et seuil « IPRⁱ & IPR^s » :**

Le chef de projet s'assure que sa gestion du risque est efficace en surveillant les indicateurs de performance, identifie les éléments qui ont pu changer dans son environnement, tire des conclusions et détermine les risques à venir.

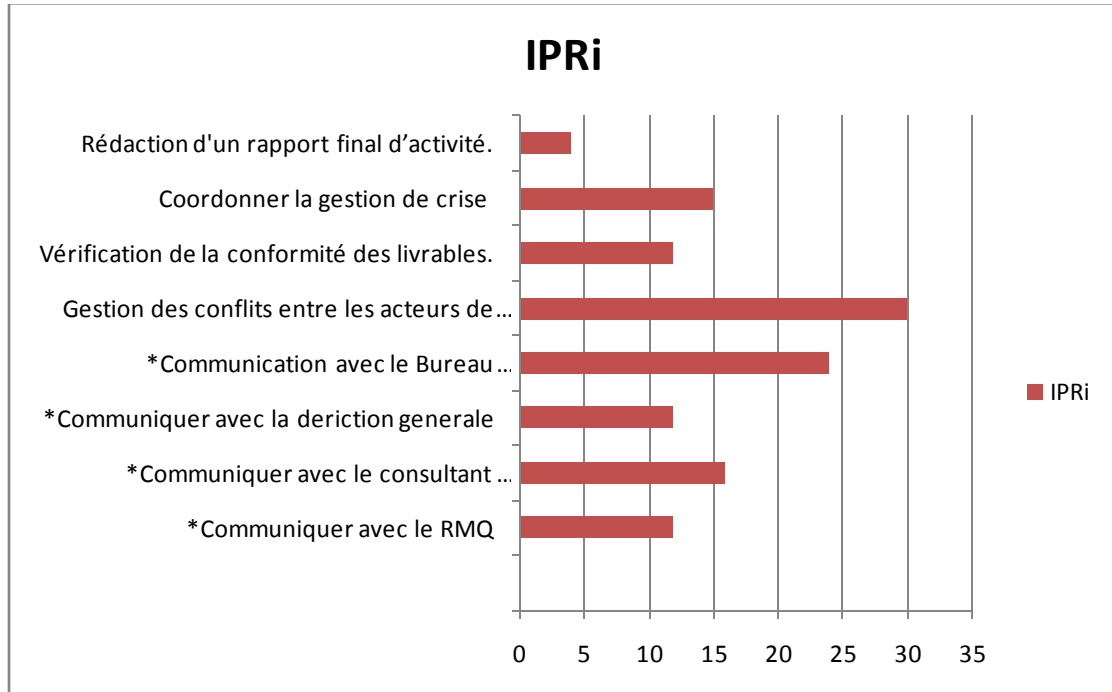


Figure II.2 : Indicateur de performance risque initial

NB :

- l'indice de performance risque initial « IPRi » nous permet de suivre la criticité des risques en prenant en considération les actions préventives existantes.
Formule de calcul : Gravité initiale x Fréquence initiale x Niveau de maitrise initial
- Afin d'appliquer le principe de l'amélioration continue, la revue périodique de l'analyse risques à chaque fin de phase est recommandée.
- Les noms ainsi que les informations de contacts utilisées dans la grille d'analyse risque sont mises à titre fictif « Raisons de confidentialité »
- L'aspect conceptuel de cette étude a été défini sous la veille de Dr Sofiane SAADI et Pr. Amina MESSAID.

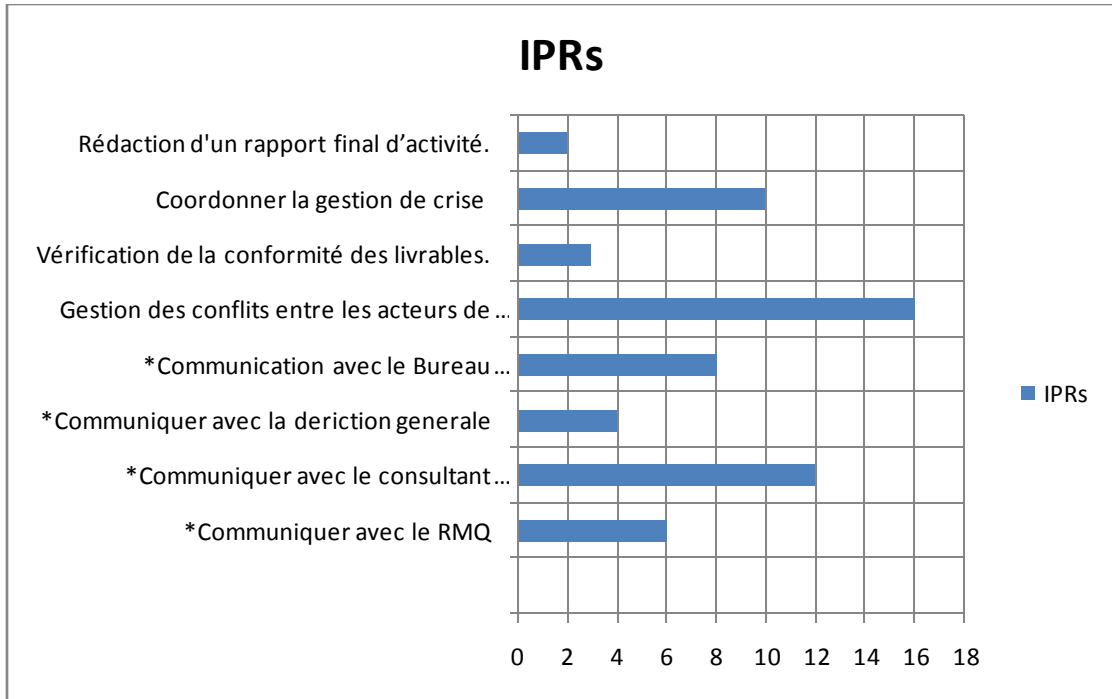


Figure II.3 : Indicateur de performance risque seuil

NB : L'indice de performance risque seuil nous permet d'évaluer la criticité des risques suite à la mise en place des actions correctives.

Formule de calcul : Gravité seuil x Fréquence seuil x Niveau de maitrise seuil

Un comparatif entre les deux indicateurs est généré afin de nous permettre de suivre l'évolution de la criticité risque et l'impact des actions correctives prises.

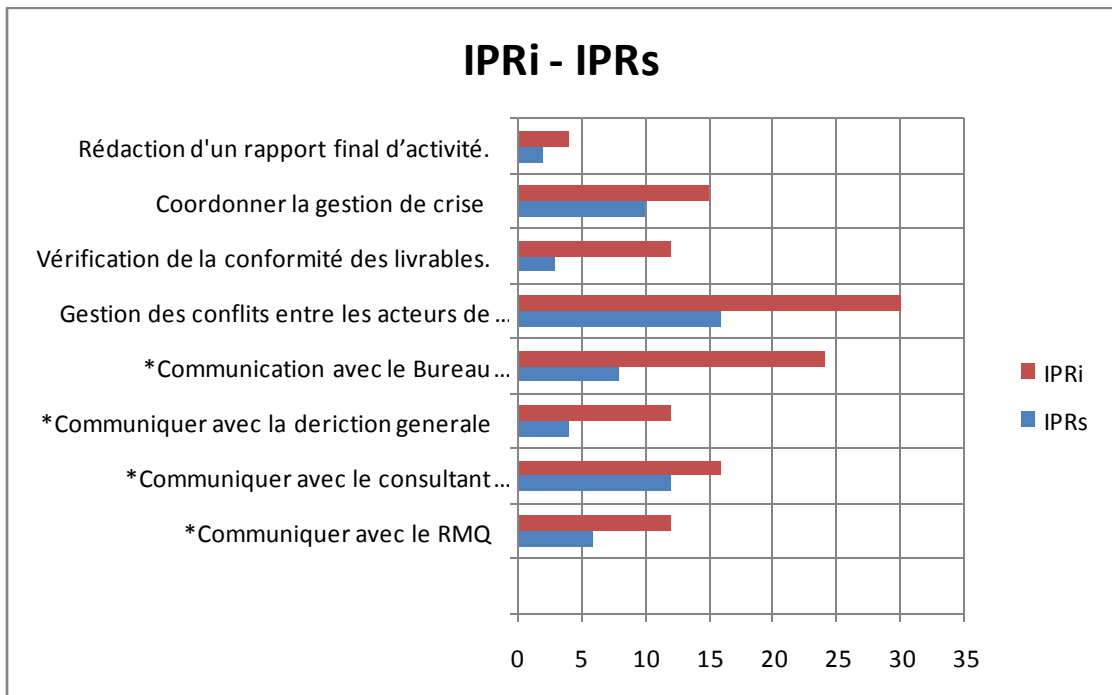


Figure II.4 : Comparatif « Indicateur de performance risque initial et seuil »

CHAPITRE II - SECTION B

Identification des indicateurs clés de performance « KPI » liés au
Processus de coordination

II.B.1 Cadre Conceptuel :

Dans cette section nous allons procéder à la mise en place des indicateurs de performance du processus de coordination en nous basant sur la méthodologie décrite dans **le fascicule FDX 50-171**. Ce document propose une méthode pour concevoir, mettre en œuvre et animer un système d'indicateurs et de tableaux de bord.

- **Méthodologie à suivre :**

1. **Définir le champ de la mesure** ^{FD X 50-171}

«Sur quoi veut-on faire porter la mesure ?»

Définir le champ de la mesure revient à déterminer le cadre et les limites dans lesquelles va s'appliquer la mesure.

Il s'agit soit d'une action qu'on a décidé de mener, soit d'un domaine qu'on veut surveiller en particulier.

Ce choix dépend des critères propres au client des indicateurs. Les champs possibles sont donc multiples et leur taille variable.

2. **Déterminer les objectifs** ^{FD X 50-171}

«Que cherche-t-on à atteindre ?»

Une fois le ou les champs définis, il convient d'identifier les objectifs correspondants à ces champs. Ils sont soit existants (objectifs d'une action, objectifs de l'entité) soit à déterminer :

— Quels résultats cherche-t-on à atteindre ?

— Quels sont les buts d'amélioration ?

Notes :

- Ce sont les objectifs qui donnent du sens à la mesure.
- Le client des indicateurs doit être fortement impliqué pour la définition des objectifs.

3. Identifier les critères ^{FD X 50-171}

«Qu'est-ce qui permet de faire le point par rapport aux objectifs ?»

Il convient maintenant de définir un ou plusieurs critères qui permettront, en suivant leur évolution, de se situer par rapport aux objectifs :

- Quels sont les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs ?
- Quels sont les éléments qui risquent de contrarier l'atteinte des objectifs ?

4. Établir les paramètres de chaque critère ^{FD X 50-171}

«Que peut-on mesurer sur le critère dont on veut suivre l'évolution ?»

Il s'agit ici de définir ce qui permet de quantifier le critère. Le choix des différents paramètres retenus influe fortement sur la pertinence de l'exploitation de la mesure.

5. Composer l'indicateur ^{FD X 50-171}

«Comment transcrire les paramètres en données chiffrées ?»

Pour bâtir les indicateurs, il s'agit de transcrire en données chiffrées les paramètres des critères choisis, voire de combiner ces paramètres pour dégager un indicateur plus global.

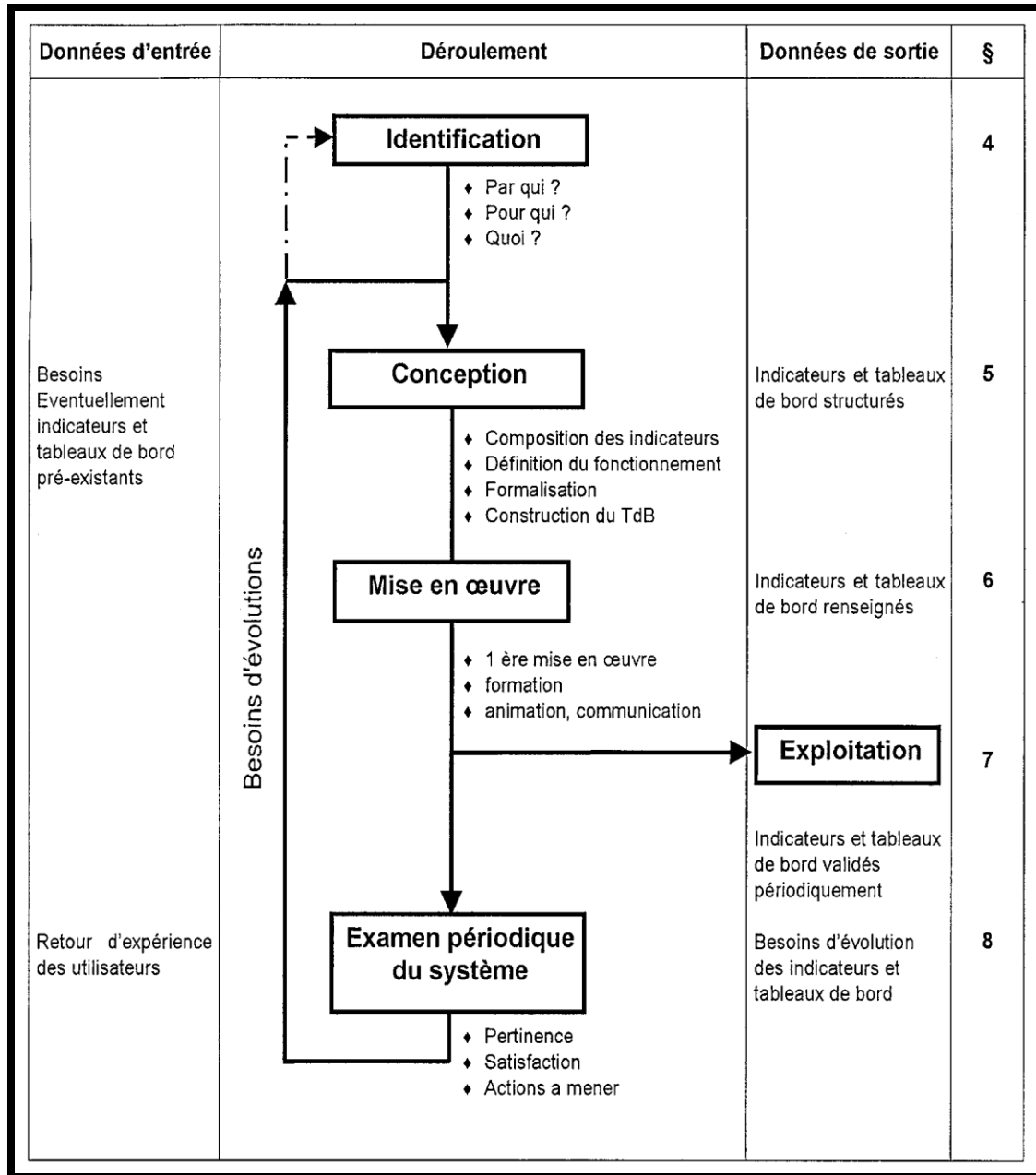


Figure II.2.5 : Cycle de vie des indicateurs et tableaux de bord : FD X 50-171

I.B.2 Etude de cas : Identification des indicateurs de performance clé du processus coordination

● Par qui ?

La première étape consiste à déterminer la personne en charge de la mise en œuvre du système d'indicateurs et tableaux de bord^{FD X 50-171}, pour notre cas on a désigné **le chef de projet qui va collaborer avec les membres du comité projet** pour l'identification des champs suivants :

➤ La mission concernée :

Coordination entre les différents acteurs de projet afin d'assurer l'efficacité et garantir le succès du projet d'accompagnement.

➤ Les objectifs définis :

- Répondre à toutes les exigences des normes et procédures applicables
- Traiter 100% des réclamations
- Respecter les délais de réalisation « < 30 jours de glissement »
- Résoudre 80% des conflits engendrés

➤ L'ordre de priorité est le suivant :

1. Répondre aux exigences des normes et procédures applicables
2. Traitement des réclamations clients
3. Respect des délais
4. Gestion des conflits

Notre choix des indicateurs ainsi que l'ordre de priorité est déterminé en fonction des spécificités du contexte, la nature du projet et le niveau de maîtrise des parties prenantes.

Nous nous sommes focalisés sur la validité des livrables car elle constitue l'élément décisif pour la réussite du projet « Obtention du certificat » et la satisfaction client.

➤ **Les critères :**

Afin d'assurer une qualité de service optimale, le choix des critères est orienté vers la satisfaction client.

Nous avons identifié les critères suivants :

- Taux **d'actions de mise à niveau** répondant aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 « Réf : **C01**»
- Taux de **réclamation client** « Réf : **C02**» ;
- Délais de **réalisation par rapport à la planification** « Réf : **C03**» ;
- Taux de **conflit** « Réf : **C04**».

➤ **Pour qui ?**

Il convient d'identifier les clients des indicateurs et des tableaux de bord ^{FD X 50-171}, pour notre projet, les clients sont **les parties prenantes du processus de coordination**.

● **Tableau de Bord**

Suite à l'identification des objectifs « **SMART** » liés au processus et la détermination des indicateurs clés de performance « **KPI** », nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord réduit afin d'assurer une visibilité globale sur l'évolution du projet d'un point de vue coordination.

***Tableau II.6:** Tableau de bord « Indicateurs clés de performance du processus de coordination »*

| Réf KPI | Mode de calcul | Fréquence de reporting | Responsable | Valeur cible | Résultat | Action |
|---------|---|------------------------|---------------------|--------------|----------|--------|
| C01 | Livrables valides / Total livrables | Chaque fin de phase | Coordinateur projet | 90% | | |
| C02 | Réclamations traitées / Total réclamation | Chaque fin de phase | Coordinateur projet | 100% | | |
| C03 | SPI | Chaque fin de phase | Chef de projet | 80% | | |
| C04 | Conflits résolus / total conflits manifestés | Chaque fin de phase | Coordinateur projet | 70% | | |

NB :

- **SPI (« Schedule Performance Index », Efficacité)** = Ce que nous avons fait / Ce que nous aurions dû faire (à cette date).
- Les valeurs cibles seront revues après l'obtention des premiers résultats opérationnels « **à chaque fin de phase** ».
- Afin d'appliquer le principe de l'amélioration continue et garantir l'efficacité, nous avons planifié une revue périodique du processus à chaque fin de phase.
- Notre travail sur les indicateurs de performance reste incomplet, pour cela nous envisageons de l'améliorer tout au long de l'avancement du projet afin de proposer un outil de management efficient.
- L'approche de standardisation de travail et des normes nous a permis d'accomplir une conception formelle du processus de coordination et d'élaborer le plan qualité pour le projet d'accompagnement, ce dernier s'avère indispensable pour la prise en compte des enjeux et des contraintes ainsi que l'identification des responsabilités.
- La mise en place des indicateurs clés de performance liés au processus de coordination permettra au coordinateur de suivre l'évolution de sa mission et d'agir au moment opportun afin d'éviter les situations d'urgence.

CONCLUSION

& PERSPECTIVES

CONCLUSION

Ce travail est le résultat de mes connaissances acquises à **ENSM** ainsi que l'expérience obtenue pendant mon stage de fin d'étude à **SDG** en tant qu'étudiant en Master Professionnel Management par la qualité

Durant ma mission, j'ai été confronté aux difficultés du terrain, en particulier celles de la coordination entre les différents acteurs et ceci m'a permis d'avoir une visibilité sur les projets d'accompagnement et les enjeux relatifs à la mise en place d'une démarche qualité au sein des organisations.

Le concept de **la coordination** reste tout de même subjectif dans le sens où on ne peut pas se contenter des mécanismes de standardisations de travail comme l'unique solution, le facteur de spontanéité et d'échange informel et lui aussi essentiel pour assurer la réussite du projet. Il s'agit là d'une conception largement répandue chez les spécialistes en management qui affirment que la subjectivité représente jusqu'à **30%** du comportement managérial.

Par ailleurs, une **configuration hybride** entre le mécanisme de **l'ajustement mutuel** et celui de **standardisation des normes et du travail** est à notre avis la solution idéale, cela facilitera la négociation entre les acteurs du projet selon les aspects socioculturels spécifiques à l'Algérie.

L'évaluation des risques qui se base sur la méthode **AMDEC** ainsi que **l'élaboration du tableau de bord** nous ont permis de proposer un outil de management pertinent pour cerner les enjeux relatifs au projet et éviter les situations d'urgence.

Comme perspectives, nous pensons qu'il est nécessaire d'ouvrir le champ de recherche pour l'élaboration des **outils et méthodes de coordination** en concordance avec le concept de **l'ajustement mutuel** et les spécificités **des organisations Algériennes**.

Nous espérons que notre travail servira de guide pour les prochaines promotions du **Master en Management** afin de les aider à appréhender le métier du consulting et comprendre la démarche d'accompagnement.

En dernier lieu, je tiens à remercier l'entreprise de stage au nom **de SDG consulting** pour m'avoir fait confiance et j'espère que mon travail sera d'une valeur ajoutée dans la suite du projet.

ANNEXE

- BILAN DE FIN DE PROJET
- FICHE DE POSTE COORDINATEUR PROJET ISO

Bilan de fin de projet

Gestion de projet : Mise en place de la démarche
qualité ISO 9001 :2015

Pour garantir l'efficacité, **le bilan de fin de projet** se propose comme un outil d'amélioration continue, il permet d'assurer un regard critique sur tous les aspects du projet pour en tirer des voies d'amélioration.

Le bilan de fin de projet n'est pas un outil de sanction ou de blâme, il vise l'amélioration pour attendre l'excellence.

Bilan de fin de projet

| | | | |
|---------------|--------------------------------|---------|--------|
| Client | Entreprise X | Projet | ISO007 |
| Créé le | 15/05/2016 | MAJ | / |
| Auteur | ZEMAM Zoubir | Version | 0 |
| Destinataires | Pilote projet / Chef de projet | | |
| Réf Fichier | bilan_projet- ISO007 | | |

| Pilote de projet | | | | |
|------------------------|----------|----------|-------|-------------|
| | Mauvaise | Passable | Bonne | Suggestions |
| Engagement | | | | |
| Communication | | | | |
| Qualité des décisions | | | | |
| Qualité de la relation | | | | |
| Objectivité | | | | |
| Autres, précisez | | | | |

Évaluation Equipe du projet :

| Chef de projet | | | | |
|-------------------------|----------|----------|-------|-------------|
| | Mauvaise | Passable | Bonne | Suggestions |
| Compréhension du projet | | | | |
| Coordination | | | | |
| Disponibilité | | | | |
| Qualité de la relation | | | | |
| Objectivité | | | | |
| Autres, précisez | | | | |

| Consultante QHSE | | | | |
|-------------------------|----------|----------|-------|-------------|
| | Mauvaise | Passable | Bonne | Suggestions |
| Compréhension du projet | | | | |
| Qualité des livrables | | | | |
| Disponibilité | | | | |
| Écoute | | | | |
| Qualité de la relation | | | | |
| Autres, précisez | | | | |

| RMQ | | | | |
|-------------------------|----------|----------|-------|-------------|
| | Mauvaise | Passable | Bonne | Suggestions |
| Compréhension du projet | | | | |
| Qualité des livrables | | | | |
| Disponibilité | | | | |
| Écoute | | | | |
| Qualité de la relation | | | | |
| Autres, précisez | | | | |

| Points positifs |
|-----------------|
| |

| Points à améliorer |
|--------------------|
| |

À retourner par e-mail au chef de projet : ISODZ@SDGGROUP.COM

Fiche de poste

*Coordonnateur de projet d'accompagnement QHSE (ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001
« OHSAS18001 »)*

Créée le : 15/05/2016 par : M. ZEMAM Zoubir – SDG Consulting –

RESUME

Ce document à comme but de décrire le profil et les missions relative à la fonction coordinateur pour les projets d'accompagnement QHSE.

TITRE DU POSTE :

Coordonnateur/ coordonnatrice de projet

BUT DU POSTE :

Le coordonnateur/ coordonnatrice de projet est chargé de la coordination et de la gestion de tous les aspects de la mise en œuvre d'un projet, selon le calendrier prévu.

PROFIL DU CANDIDAT :

De formation supérieure en Management, justifier idéalement une expérience en management de projet, idéalement dans le domaine système de management Qualité, maîtrise les outils et les méthodes de Management de projet.

Points d'évaluation :

Esprit de synthèse, Compétences métiers, Qualités d'animation

RESPONSABILITES :

Sous la direction du DG, le coordonnateur ou la coordonnatrice de projet :

- Planifie, organise et dirige toutes les activités nécessaires pour atteindre les objectifs du projet : Analyse risques – Plan Qualité projet – Plan de communication projet - Indicateurs clés de performance (KPI)
- Piloter les interfaces internes/externes
- Analyser les plannings et le suivi des jalons
- Suivre et assurer le reporting
- Traiter les points bloquants (Gestion des conflits)

AUTRES TACHES :

- Identifier les parties prenantes du projet & les personnes clés.
- Constituer un comité de pilotage du projet.
- Organiser les réunions du comité de pilotage — les coordonner, les animer et en rédiger le procès-verbal.
- Établir des liens pour un travail concerté et le partage d'information.
- Mobiliser les intervenants clés afin qu'ils participent au projet (Manager la résistance au changement).
- Effectuer une analyse de la documentation et des programmes.
- Préparer le document de travail.
- Élaborer pour le projet une méthodologie et un plan d'évaluation..
- Rédiger l'exposé de position et le rapport final.
- Préparer en temps opportun l'information et les autres documents écrits afin d'assurer la mise en œuvre des activités des projets.
- Établir et maintenir des communications efficaces et continues avec les personnes et les groupes engagés directement ou indirectement dans le projet.
- Contrôler de façon continue les progrès réalisés (Reporting).
- Mener à toutes les étapes du projet une évaluation méthodique et systématique.
- Mettre la DG régulièrement au courant des progrès du projet.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- **Bertrand de la Bretesche**, *La méthode APTE : Analyse de la valeur, analyse fonctionnelle*, Pétrelle, 2000 ;
- **FAYOL, H.**, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, (1916) 1999.
- **J.-P. Hubérac** – *Guide des méthodes de la qualité*
- **LITTERER, J. A.**, *The Analysis of Organizations*, NewYork, John Wiley & Sons, 1965.
- **MINTZBERG, H.**, *Le Management: voyage au centre des organisations*, Paris, éditions d'Organisation/Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1989, 1990 ;
- **Nizet, J., Huybrechts, C.**, "Interventions systémiques dans les organisations", De Boeck Université, 1998.
- **Robert Tassinari**, *Pratique de l'analyse fonctionnelle*, Paris, Dunod, 1997 ;

Articles :

- **Éric Alsène**, Professeur, École Polytechnique De Montréal, Canada Et **François Pichault**, Professeur, Directeur De La Recherche, Hec-École De Gestion De L'université De Liège, Belgique : *gérer et comprendre* • mars 2007 • n° 87 page 61: *article la coordination au sein des organisations: éléments de recadrage conceptuel* ;
- **Pierre Romelaer**, Article : *Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic* version du 12 septembre 2011, Université Paris Dauphine.

Thèses :

K. JADID, Y. ELKHAYAT, et L. ZHAO, « *Management des risques de l'entreprises en lien avec la norme ISO/DIS 9001:2015* », Université de Technologie de Compiègne, *Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration*, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « *Travaux* » « *Qualité-Management* » réf n°303, janv. 2015

Normes :

- **ISO 9001 :2015** : *Exigences du système de management qualité* ;
- **ISO 10005:2005** « *Systèmes de management de la qualité* » — *Lignes directrices pour les plans qualité* -
- **ISO 10006 :2003** : *Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets* ;
- **FD X50-176** : *Outils de management - Management des processus (2005)*
- **FD X 50-171** : *Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord*
- **NF X 50-100** : *Analyse Fonctionnelle — Caractéristiques fondamentales*
- **FD ISO GUIDE 73** : *Management du risque - Vocabulaire* ». Afnor, www.afnor.org, déc-2009.

Documents Internes à SDG :

- Offre Commerciale/ Financière- Offre technique projet d'accompagnement « mise en place d'une démarche qualité pour le client **Entreprise X** ».
- Document Kik Of (Objectif projet – Planning) : client « **Entreprise X** ».

Sitographie:

- **Changement organisationnel et évolution des compétences Cas des entreprises industrielles tunisiennes par Lotfi Ben Abdallah** <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>
- **Le métier d'Assistance à Maîtrise d'OuvrAge** : <http://www.eqlhenix.fr/le-metier-damo>
- **Les apports d'Henri MintzbergL'approche systémique pour mieux comprendre les organisations** 14 décembre 2005, Dominique Grootaers, Le GRAIN asbl : http://www.legrainasbl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=114:les-apports-de-henri-mintzberg-lapproche-systemique-pour-mieux-comprendre-les-organisations&catid=54:analyses&Itemid=115
- **La Qualité : le plan qualité d'un projet et son contenu** : <http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/qualite.html>
- **La coordination des groupes par le groupe Intelligence Collective** : <http://www.internetactu.net/2005/09/16/la-coordination-des-groupes/>
- **Le métier d'Assistance à Maîtrise d'OuvrAge** : <http://www.eqlhenix.fr/le-metier-damo>
- **Maîtriser les processus** : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/3implanterlesmq/determinerprocessus/indexdetproc.html>
 - **Document en ligne** :
- **ELKHAYAT Yassine, ZHAO Luiging , Management des risques de l'entreprise en lien avec la norme ISO/DIS 9001:2015 : JADID Kaoutar;** http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2014-2015/MIM_projets/qpo12_2015_gp02_ISO_9001_v2015_risques/MIM.pdf