

**LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LE RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
KOLEA**

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**Essai d'élaboration et d'analyse d'une
cartographie des processus
Etude de cas : SACOMI**

Préparé par :

M^{elle} MAHROUG Hadjer

Encadré par :

Dr. AZOUAOU. L

Maître de conférences « A » à

l'ESC- Koléa

2016 – 2017

**LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LE RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

KOLEA

Option : Organisation et Management des Entreprises

**Essai d'élaboration et d'analyse d'une
cartographie des processus
Etude de cas : SACOMI**

Thème :

Préparé par :

M^{elle} MAHROUG Hadjer

Encadré par :

Dr. AZOUAOU. L

Maître de conférences « A » à

l'ESC- Koléa

2016 – 2017

Dédicace

Je dédie ce mémoire à:

Mes chers parents:

Aucune dédicace ne saurait être éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement.

Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation.

A mes chers frères et mes chères sœurs:

Hassan et sa femme Noussaiba, Walid, Bibo, Salima : les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour que je porte pour vous.

A mon cher neveu safwane.

A toute la famille MAHROUG.

A mes chères copines: Meriem, Loubna, Hadjer, et Rahma.

A toute la promotion ESC 2017.

Remerciements :

Il est difficile d'exprimer nos gratitude vis-à-vis des personnes qui nous supportent et nous apportent un plus dans notre vie. Ce mémoire n'aurait pas été possible sans leur intervention.

Toutefois, nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

En second lieu, nous tenons à remercier mon encadreur Mme AZOUAOU Lamia, pour ses précieux conseils et son aide, sa compréhension, son soutien durant toute la période du travail.

Nous tenons à remercier également tous ceux qui nous ont aidé tout au long la période que nous avons passé au sein de l'entreprise SACOMI, y compris les cadres supérieurs qui nous a permis de bénéficier de leurs encadrement durant toute la période , les conseils qu'ils nous a prodigué, dans la réalisation de notre travail de recherche. Ainsi que tout le personnel de la division Fouka.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux

Numéro	Titre des tableaux	Pages
Tableau N°01	l'approche processus dans les déférentes référentielles	9
Tableau N°02	l'organisation axée sur les fonctions et organisation axées sur les processus	2
Tableau N°03	l'interaction entre la cartographie des processus et la cartographies des risques	44
Tableau N°04	La liste des couples produits/clients	50
Tableau N°05	maquette du tableau de bord processus production	74
Tableau N°06	Taux de réalisation du produit fini	75
Tableau N°07	les points forts et les points faibles du processus production	75
Tableau N°08	maquette du tableau de bord processus SAV	76
Tableau N°09	Le taux de produit réparé	77
Tableau N°10	les points forts et les points faibles du processus SAV	77
Tableau N°11	Maquette du tableau de bord processus contrôle qualité	78
Tableau N°12	l'évaluation le pourcentage des produits conformes	79
Tableau N°13	les points forts et les points faibles du processus contrôle qualité	79
Tableau N°14	maquette du tableau de bord processus HQSE	80
Tableau N°15	la situation d'incident ou d'accident	80
Tableau N°16	les points forts et les points faibles du processus HQSE	81
Tableau N°17	maquette du tableau de bord processus RH	82
Tableau N°18	le taux d'absence régulier et non régulier	83
Tableau N°19	la situation de Trun over	84
Tableau N°20	la situation de climat sociale	85

Tableau N°21	la situation des formations	85
Tableau N°22	les points forts et les points faibles du processus RH	86
Tableau N°23	maquette du tableau de bord maintenance	87
Tableau N°24	L'évaluation de la performance du processus maintenance	87
Tableau N°25	les points forts et les points faibles du processus maintenance	88
Tableau N°26	propositions d'améliorations par processus	89

Liste des figures

Numéro	Titre des figures	Pages
Figures N°01	la définition d'un processus	8
Figures N°02	améliorer les processus =plus de profit	13
Figures N°03	étape de choix du processus clés	18
Figures N°04	étape de la mise en œuvre l'approche processus	21
Figures N°05	exemples de contrat d'interfaces	33
Figures N°06	la cartographie avec les processus opérationnels	34
Figures N°07	cartographie avec les processus supports	34
Figures N°08	cartographie avec les processus de management	35
Figures N°9	la carte d'identité du processus préparation	52
Figures N°10	la carte d' d'identité du processus production	54
Figures N°11	la carte d'identité du processus SAV	56
Figures N°12	la carte d'identité du processus contrôle qualité	59
Figures N°13	la carte d'identité du processus maintenance	61
Figures N°14	la carte d'identité du processus logistique	63
Figures N°15	la carte d'identité du processus gestion de ressources humaines	66
Figures N°16	La carte d'identité du processus QSE	68
Figures N°17	La carte d'identité du processus de pilotage et d'orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise	70
Figures N°18	la cartographie des processus	72
Figures N°19	Le schéma d'interactions principales	73
Figures N°20	le taux d'absences réguliers et non réguliers	83
Figures N°21	le taux de Turn over	84

Liste des abréviations

ISO	International Standardisation Organisation
EFQM	European Foundation for Quality Management
CAF	<i>Common, Assessment, Framework</i>
BFR	Business Process Reengineering
QCD	Qualité, Coût, Délai
RH	Ressource, humaine
HQSE	Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnementale

Liste des annexes

Numéro	Titre des annexes	Pages
Annexe N°01	L'organigramme	I
Annexe N°02	Demande d'intervention	II
Annexe N°03	Fiche d'intervention	III
Annexe N°04	Fiche de fonction SAV	IV
Annexe N°05	Fiche fonction logistique	V
Annexe N°06	Fiche fonction ressource humaine	VI
Annexe N°07	Fiche de contrôle journalier	VII
Annexe N°08	Fiche technicien qualité	VIII

RÉSUMÉ

Les évolutions de l'environnement poussés les entreprises à chercher d'une organisation qui assure son l'amélioration continue, l'organisation qui répond à ce besoin est l'organisation par processus qui se base Elle désigne l'application d'une chaine de processus qui fonctionnent les unes avec les autres, dans le but de satisfaire le client.

Pour mettre en place cette démarche il faut d'abord définir les différents processus de l'entreprise et afin de comprendre la chaine des processus, il vaut mieux de les présenter sous forme d'une cartographie des processus, cette dernière facilite la compréhension du fonctionnement globale l'entreprise ainsi les différentes interactions entre les processus là où il réside la majorité des problèmes.

L'objectif de notre recherche est donc de cartographier les différents processus de l'entreprise SACOMI mais on n'a pas juste limité à la cartographie des processus, on a essayé encore d'analyser quelque processus.

Pour réaliser notre étude on a appuyé sur deux outils : l'observation et les entretient semi directif.

Les entreprises s'inscrire dans la démarche processus pour des raisons multiples mais la principale raison pour l'entreprise SACOMI est de préparer pour l'obtention de la certification ISO.

Mots clés : l'amélioration continue, l'organisation par processus, cartographie des processus, interactions.

ملخص

دفعت التطورات الحاصلة في بيئة الشركات بالمؤسسات للبحث عن تنظيم يضمن التحسين المستمر، التنظيم الذي يلبي هذه الحاجة هي نهج المسار التي تعتمد على سلسلة العمليات حيث تعمل مع بعضها البعض من أجل إرضاء العميل.

لتنفيذ هذا النهج يجب أولاً تحديد المسارات و من أجل فهم سلسلة من المسارات، فمن الأفضل أن تجسيدها عن طريق رسم خريطة المسارات التي يسهل فهم الرابط التفاعلات التي توجد معظم المشاكل. الهدف من بحثنا هو رسم خريطة المسارات SACOMI لكن لم نقتصر على عملية رسم الخرائط، ولكن حاولنا تحليلها.

لإنجاز دراستنا استندنا على أداتين: المراقبة والمقابلات. تطبيق الشركات نهج المسارات لأسباب عديدة ولكن السبب الرئيسي لشركة SACOMI هو الاستعداد للحصول على شهادة ISO.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، نهج المسار، سلسلة العمليات، خريطة المسارات، التفاعلات.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : généralités sur l'approche processus

Section 1 : l'approche processus : définitions et intérêts.....7

Section 2 : démarche de mise en œuvre de l'approche processus.....15

Chapitre 02 : la cartographie des processus.

Section 1 : la cartographie des processus.....28

Section 2 : La cartographie des risques.....36

Chapitre 3 : Cartographie et analyse des processus de la SARL SACOMI

Section 1 : présentation de l'entreprise48

Section 2 : méthodologie de recherche.....49

Section 3 : l'élaboration de la cartographie des processus.....51

Section 4 : l'analyse des processus.....76

Conclusion générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'ancienne entreprise c'est l'entreprise qui, d'habitude, vendait tout ce qu'elle produisait ; et dont le souci majeur était de proposer un produit « conforme », c'est-à-dire un produit susceptible d'être accepté par un client. Ce client presque captif du fait même de la rareté des produits disponibles sur le marché.

Mais l'environnement actuel a bien changé et devenu plus concurrentiel, de ce fait l'entreprise doit s'améliorer afin de s'assurer sa pérennité ou elle va disparaître.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise il faut d'abord assurer la pérennité de la satisfaction des clients par ce qu'ils sont la raison d'être de l'entreprise.

En effet, en mettant le client au centre de préoccupation de l'entreprise et en répondant aux objectifs de priori inconciliables (réduction des délais, maîtrise de la qualité, flexibilité, réactivité et compression des coûts) poussent les entreprises à gérer leurs activités par une approche processus, qui consiste à considérer l'entreprise comme un système composé de sous système « les processus » interagissant en permanence entre eux pour créer la valeur.

Pour organiser une entreprise par une telle approche il faut d'abord identifier les différents processus qui le composent, par la suite lier chacun par les processus qui complètent ses attentes, donc la relation de client fournisseur va s'introduire d'abord à l'interne de l'entreprise jusqu'à l'atteinte des clients externes. Pour bien illustrer la chaîne de liaison entre les processus il vaut mieux de construire une cartographie des processus.

La cartographie des processus est un plan qui présente la chaîne des processus de l'organisme ce qu'il permet de comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise ainsi d'apprécier les différentes interfaces afin de les maîtriser; par ce que là où il réside la majorité des problèmes; et de proposer des objectifs d'amélioration.

L'établissement de cette carte ne se limite pas pour les raisons de s'introduire dans une démarche processus en tant qu'elle est la première étape dans cette démarche, mais aussi elle peut être pour la préparation de l'obtention de la certification ISO, par ce que l'approche processus est l'une de ces principes, et c'est le cas de la majorité des entreprises algériennes en générale.

L'objectif de la recherche sera donc de présenter pour l'entreprise SACOMI un outil essentiel d'une démarche qui a démontré son efficacité dans les entreprises du monde entier. Aussi, de proposer un véritable outil de communication à l'interne et à l'externe de l'entreprise.

Cette étude est motivé par son originalité ; d'une part. D'autre part, cette étude permettra de maîtriser l'une des composantes essentielles d'une démarche processus et aussi d'une démarche qualité dont l'entreprise algérienne en a besoin ; quelle que soit son activité ; en bref : qui prépare l'organisation à l'excellence.

Dans le cadre de ce mémoire, ma recherche est axée sur la procédure d'élaboration d'une cartographie des processus d'où l'intitulé de mon thème :

« Essai d'élaboration et d'analyse d'une cartographie des processus »

Pour traiter ce thème, on va poser la problématique suivante :

« Comment établir une cartographie qui présente les processus de l'entreprise SACOMI? »

À partir de cette problématique, on va traiter les questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'on entend par l'approche processus?
2. Comment mettre en place une telle approche ?
3. Quelle est la démarche à suivre pour établir une« cartographie des processus » ?
4. Quel est l'apport de la cartographie des processus pour l'entreprise SACOMI ?

Afin de répondre à la problématique posée, on va poser les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : une organisation par processus nécessite une organisation préalable par processus.

Hypothèse 2 :l'objectif de la cartographie des processus pour la SARL SACOMI est la préparation pour l'obtention de la certification ISO.

Afin de pouvoir réaliser notre objectif, on va utiliser la méthode descriptive et analytique.

Pour répondre à la problématique notre travail sera composé en deux parties : théorique et pratique.

La partie théorique sera composée de deux chapitres.

Le premier chapitre sera des généralités sur l'approche processus, il sera composé de deux sections où dans la première section on va définir l'approche et présenter son intérêt, par la suite dans la deuxième section on va détailler la démarche de sa mise en place.

Le deuxième chapitre portera sur la cartographie des processus, il sera aussi composé de deux sections, la première section exposera la cartographie des processus et la démarche processus et sa mise en place, la deuxième section sera une présentation d'une autre carte « la cartographie des risques »

Le troisième chapitre : « cartographie et analyse des processus de la SARL SACOMI » sera composé de quatre sections, on va d'abord présenter l'entreprise de stage SACOMI dans la première section ensuite on va présenter notre méthodologie de recherche dans la deuxième section, la troisième section exposera l'élaboration de la cartographie des processus et par la suite dans la quatrième section on va essayer d'analyser quelque processus présenté dans la cartographie.

Enfin on va clôturer notre mémoire par une conclusion générale.

CHAPITRE 1
GÉNÉRALITES SUR
L'APPROCHE
PROCESSUS

Les évolutions permanentes de l'environnement externe ont multiplié les enjeux pour l'entreprise telle que la création de valeur et la satisfaction des clients. Ces enjeux ont poussé les responsables d'entreprises à réfléchir sur la structure la plus adéquate pour que leurs entreprises restent compétitives et performantes.

Les recherches ont montré les limites de l'approche fonctionnelle des entreprises. Pour faire face à ces limites, les spécialistes proposent l'approche processus ; une approche qui a bouleversé le monde dans ces dernières années.

Ce chapitre se subdivise en deux sections, on va d'abord aborder en premier lieu sur les généralités de l'approche processus, où on va définir les processus afin d'atteindre au concept de l'approche processus et par la suite on va parler à ses origines où on va trouver la qualité le vrai promoteur de cette approche et pour cette raison on va apprécier sa position par rapport les référentiels. Ensuite on va expliquer les intérêts qui suscitent l'entreprise à sa mise en place en identifiant ses domaines d'application.

Dans La deuxième section on va évoquer quelques méthodes utilisées dans la mise en place de l'approche processus et par la suite on va détailler la démarche de l'une de ces méthodes.

Section1 : l'approche processus : définitions et intérêts

1.1. Le processus qu'est que c'est ?

Il existe plusieurs définitions du terme processus dans la littérature, on cite ci-après quelques-unes :

Etymologiquement, le terme « processus » vient du latin qui signifie : « progrès, action de s'avancer. Ensemble complexe des tâches à réaliser dans un objectif donné. À ne pas confondre avec la procédure qui décrit la manière de réaliser le processus»¹.

La norme ISO définit le processus comme : « un processus est un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie»².

Presque dans le même sens plusieurs auteurs ont défini le processus :

Selon BRANDENBURG et WOJTYNA (2003) : « un processus est un enchaînement des activités ou d'ensemble d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties»³.

Pour LAURENT et GERARD (2005) : « un processus consiste aussi en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon des références en vue d'une finalité. À ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Ainsi un processus peut comprendre des activités réalisées par différents services, différentes entités. Ils peuvent en effet être transversaux, ce qui induit des points de rencontre entre les services appelés interfaces, points déterminants de la réalisation du produit ou du service rendu auprès du bénéficiaire»⁴.

¹BELLAICHE M., « la qualité », édition AFNOR, 2014, p 13.

²<https://www.ameliorationcontinue.fr/approche-processus/>, (consulté le 23/04/2017 12 :01)

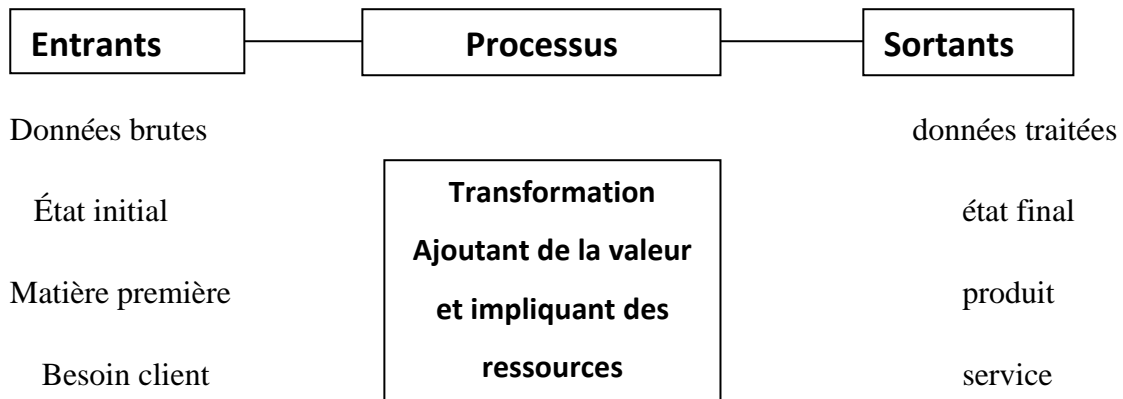
³BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P., « L'approche processus, Mode d'emploi », 2^{ème} édition, édition d'organisation Paris, 2003, p 25.

⁴ LAURENT H et GERARD L., « la qualité de service », édition AFNOR Saint-Denis, 2005, p 37.

Pour CATTAN (2008) : « il est alors beaucoup plus simple de définir un processus comme un sous-système de l'organisme. »¹.

D'après ces définitions, nous pouvons schématiser le processus comme suit : (figure n°1)

Figure n°1 : la définition d'un processus



Source : http://www.jle.com/download/abc-296873-description_et_maitrise_des_processus_impliqués_dans_le_management_de_la_qualité--WSIXzH8AAQEAABOvCP0AAAAA-a.pdf, (consulté le 8/04/2017 12 :01).

1.2. L'approche processus : origines et cadre conceptuel

1.2.1. Définition de l'approche processus

Le vrai promoteur de l'approche processus est la norme ISO 9001, qui la définit comme suit : « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification des interactions et le management de ces processus »².

Au-delà de cette vision normative, certains auteurs nous livrent leur propre vision de l'approche processus :

Pour DEMEESTERE (1995), l'approche processus consiste « à repérer les contributions que peut apporter chaque activité (...) à la création de valeur par l'entreprise »³.

¹CATTAN M., « guide de processus passons à la pratique » 2^{ème} édition afnor la plaint -saint, 2008, p : 8.

²CATTAN M., et al. « Maîtriser les processus de l'entreprise » 6^{ème} édition d'organisations, Paris, 2008, p 22.

³DEMEESTERE R., « La transversalité : gestion des processus et de projets », revue française de gestion, n0 104, 1955, p. 52.

CATTAN (2008) précise que l'approche processus, « consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou un même service »¹.

Pour LONGIN et DENET (2008), l'approche processus est : « l'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquences d'activités – appelées processus – dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients »². Et LAURENT et GERARD (2005) indiquent que « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et la gestion de ces processus »³.

D'après ces définitions de l'approche processus on synthétise que : L'approche processus est un mode de management permettant aux entreprises de piloter leurs performances. Elle désigne l'application d'une chaîne de processus qui fonctionnent les uns avec les autres, dans le but de satisfaire le client.

1.2.2. Le cadre conceptuel de l'approche processus

L'approche processus est présentée dans de nombreux référentiels : ISO, EFQM, CAF... Le tableau suivant montre la présence de L'approche processus dans quelque référentiel.

Tableau n°1 : l'approche processus dans les différents référentiels

ISO 9001:2000	Il apporte une attention particulière au chapitre 4.1 où l'organisme doit identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme, elle doit aussi assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ainsi son amélioration continue.
Le référentiel européen EFQM	Ce référentiel est construit sur neuf critères, totalisant mille points. Or le chapitre 5 est consacré à l'approche processus et pèse 14 %, soit 140 points.

¹CATTAN M., op cit, p 12.

²LONGIN P et DENET H, « Construisez votre qualité », édition DUNOD Paris, 2008, p 11.

³ LAURENT, H et GERARD L, op cit, p : 37

CAF (Common Assessment Framework),	basé sur l'EFQM, mais spécifique au secteur public reprend les mêmes principes et place la gestion des processus au centre du modèle.
La norme ISO 14001	Cette norme focalise sur l'impact des processus et des activités d'entreprise sur l'environnement.
La norme 9004 :2000	Cette norme propose une vision plus globale et intégrée de l'approche processus.

*Source : <http://bivi.afnor.org/notice-details/demarche-processus-cartographie-et-processus-cles/1295059>,
(consulté le 8/04/2017 17:36)*

Et MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 188

1.2.3. L'origine de l'approche processus

1.2.3.1. L'approche systémique

L'approche systémique est une dynamique qui insiste sur les transformations qui se produisent à l'intérieur des ensembles que l'on étudie. Ces transformations ou changements résultent de modifications plus ou moins contrôlées que subissent les intrants provenant d'autres systèmes ou de l'environnement. Ces transformations produisent des extrants qu'absorbent d'autres systèmes ou l'environnement¹.

Elle a éclairé nombre de disciplines et pratiques scientifiques, techniques, thérapeutiques depuis la fin des années 1960 ;

- **L'entreprise vue comme un système piloté**

Une entreprise, d'un point de vue systémique, est souvent défini comme étant un ensemble d'éléments en interaction les uns avec les autres, organisés en fonction d'un but ; l'ensemble étant ouvert et en relation avec un milieu et des acteurs environnants

Selon la systémique L'approche processus est une transposition à des systèmes humains et techniques.

Donc L'approche systémique est l'une des inspiratrices des modèles de système de management basé sur les processus, de telle sorte que l'approche processus a repris plusieurs concepts et méthodes de la systémique².

¹ Lemire L et Martel G., « l'approche systémique de la gestion des ressources humaines » édition Presses de l'Université du Québec, 2007, p 60.

²Kovalevsky O., « optimiser le pilotage de vos processus avec la méthodes socle », édition AFNOR, 2010, p 2.

1.2.3.2. Cercles qualité à l'équipe transversale

Les cercles de qualité étaient des groupes de travail internes ,mis en place dans chaque entité de l'entreprise ,pour l'amélioration de qualité de l'entité .très rapidement ces cercles constatèrent que la qualité de l'entité étudiée dépendait pour 20%des problèmes internes de l'entité et pour 80% de problème venant d'autres entités ou de l'extérieur .pour beaucoup d'entreprises ,cela a entraîné la mort prématurée de ces cercles , de par leur incapacité à traiter les vraies causes des problèmes.

Cependant, certaines entreprises ont évolué leurs cercles de qualité vers des qualités transversales. Ces groupes, qui ont généralement constaté :

- Qu'il y avait des problèmes ou des dysfonctionnements entre entités pour lesquels aucune responsabilité transversale ne permettait de trouver facilement une solution, car les structures verticales avaient érigé de véritables murs entre les différentes entités ;
- Qu'il n'y avait pas de langage commun mais des « vocabulaires entité » qui causaient des problèmes de communication entre ces groupes ;
- Qu'il y a des problèmes liés au management des entités, aux procédures non homogènes mais surtout aux relations entre les différentes entités ;
- Que ce qui manquait presque toujours était la définition d'un « but partagé »¹.

1.2.3.3.L'informatique et les processus

Si nous situons l'origine des processus dans la qualité ,on doit sa généralisation sans doute plus à l'informatique .

Dans beaucoup d'entreprises,les cercles de qualité n'ont pas survécu à leur niveau de responsabilité pas assez large et transversale pour réellement pouvoir solutionner des problèmes.l'approche est donc restée relativement confidentielle².

¹BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P., op cit, p 51-53.

²Idem., op cit, p 54.

³Ibid, p 16.

1.2.3.4. Le conseil en management et les processus

BPR « Business Process Reengineering » était la première réelle mise en application complète de l'approche processus dans le management ,il s'agissait de reconcevoir une entreprise en difficulté en partant quasiment de zéro;en partant des besoins en structure et moyens des processus et n'ont pas d'une organisation existante .ce coté, avec souvent de nombreux licenciements à la clé , a parfois généré une mauvaise image du BPR .Les résultats en furent cependant généralement bons et ont prouvé l'intérêt de la démarche.

Si cette approche du BFR n'est plus beaucoup utilisée, l'approche processus continue à être mise en œuvre comme un outil simple et pragmatique comme un outil de management et le responsable de ce regain d'intérêt est la version ISO 9001¹.

1.3. L'intérêt et le domaine d'application de l'approche processus

1.3.1. L'intérêt de l'approche processus

La démarche processus vise à cartographier, optimiser, et piloter l'ensemble des processus contribuant à la chaîne de valeur. C'est une démarche globale, qui permet d'obtenir les avantages suivants :

1.3.1.1. Des avantages en faveur l'entreprise :

- La maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus ainsi que sur leurs combinaisons et interactions.
- « la création de valeur ne peut être efficace que par l'approche processus »²et cela de la façon suivante :

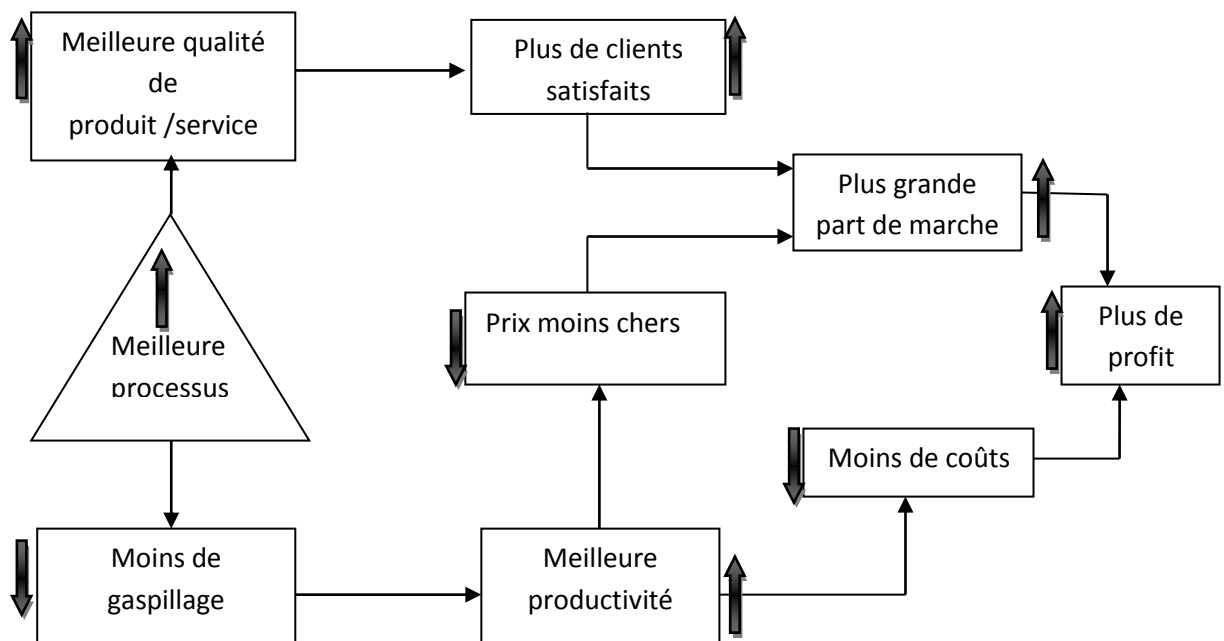
La mise en place de l'approche processus s'agit d'améliorer les processus ; cette amélioration influe sur deux variables :

¹ GUILLEMIN T et TRABELSI M., « Optimiser gestion qualité pour créer la valeur », édition DUNOD Paris, 2008.

- ✓ La qualité des produits et services qui engendre la satisfaction des clients associée à des prix moins chers grâce à la réduction des gaspillages ces éléments jouent sur la part de marché et le profit.
- ✓ La réduction des coûts et des gaspillages qui impacte sur la productivité qui influence le prix¹.

La figure suivante schématise ces avantages.

Figure n°2 : améliorer les processus = plus de profit



Source : MONGILLON P et VERDOUX S., « L'entreprise orientée processus- Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients », 3^{me} édition AFNOR, 2013, p 13.

Donc la maîtrise du QCD (qualité, coût, délai) des processus est la base de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise et plus loin de l'excellence opérationnelle².

¹MONGILLON P et VERDOUX S., « L'entreprise orientée processus- Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients », 3^{me} Edition AFNOR, 2013, p 13.

²www.aqm.fr/organisation-et-processus/management-des-processus, (consulté le 07 /04/2017 19 :30)

- On outre cette approche est largement promue par la norme ISO qui la mentionne 68 fois dans ses pages ! Cet intérêt dénote l'importance d'orienter la démarche qualité sur le faire plutôt que sur le dire (notamment les documents) et d'adopter¹.

1.3.1.2. Des avantages en faveur des acteurs :

- Optimiser l'obtention des résultats par une meilleure implication et coordination de tous les acteurs.
- La compréhension et prise en compte des besoins et contraintes de chacun.
- La réduction des tensions causées par les cloisonnements internes.
- Le développement de la communication interne et des échanges d'information au sein de l'organisme².
- Le choix des processus clés, alignés sur la stratégie, partagé par tous, favorise la concentration des énergies vers des objectifs communs³.

1.3.2. Le domaine d'application de l'approche processus :

« Les principes développés dans l'approche processus s'appliquent à tous types d'organismes quels que soient leur taille et leur domaine d'activité, et aux différents systèmes de management mis en œuvre (qualité, sécurité, environnement,...) ». Les champs d'applications peuvent être évolutifs et de différents niveaux :

- un organisme multi-sites ;
- un site particulier ;
- un département, un service, une unité, etc.

Tous les acteurs au sein du champ d'application retenu sont concernés par l'approche processus, notamment :

¹<http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/3implanterlesmq/determinerprocessus/indexdetproc.html>, (consulté le 07 /04/2017 19 :29)

²grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles_strat%C3%A9giques/Optimisation_des_processus/Management_des_processus.pdf, (consulté le 07 /04/2017 19 :27)

³<file:///C:/Users/admin/Downloads/Approche%20de%20l'organisation%20par%20processus.htm>, (consulté le 07 /04/2017 19 :31)

- la direction pour l'aider à déployer une approche processus afin de dynamiser et d'améliorer la performance de l'organisme ;
- le responsable de la mise en œuvre de l'approche processus en lui proposant des éléments méthodologiques ;
- le pilote de processus pour l'aider à surveiller efficacement le processus dont il est chargé ;
- l'auditeur pour l'aider à évaluer l'efficacité et l'efficience du système de management»¹.

Section 2 : Démarche de mise en œuvre de l'approche processus

2.1. Les méthodes de la mise en œuvre du management par les processus

Quelle que soit la démarche choisie, on y retrouve, sous une forme ou sous une autre, cinq phases qui répondent pour l'essentiel aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000

- L'identification des processus de l'organisme.
- La description et la représentation de chacun des processus.
- La mise en œuvre des processus.
- La mise en place d'un système de pilotage des processus.
- La définition des modalités d'amélioration permanente des processus.

Il faut préférer les méthodes simples applicables par le plus grand nombre, aux méthodes très sophistiquées qui nécessitent, pour être appliquées, l'intervention des spécialistes. Ces méthodes complexes restent en général une énigme pour les utilisateurs potentiels. Les méthodes simples facilitent et encouragent le travail en groupe, donc l'implication du personnel². Parmi les méthodes les plus connues :

2.1.1. La première méthode

Cette méthode s'appuie sur une démarche, concrète, pratique et d'actions, elle propose trois étapes de « connaissances » et quatre étapes « d'action »

¹<http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles%20strat%C3%A9giques/Optimisation%20des%20processus/Management%20des%20processus.pdf> (consulté le 23 /04/2017 19 :31)

²CATTAN M., op.cit, p 64.

- Les étapes de « connaissances » s'agissent de :
 - Identifier les processus en les nommant ;
 - Affecter les processus en responsabilité ;
 - Décrire les processus¹.
- Les étapes « d'action » s'agissent de :
 - Engager une démarche participative ;
 - Définir les indicateurs pertinents ;
 - Analyser périodiquement les processus ;
 - Développer et mettre en action les plans d'action².

2.1.2. La deuxième méthode

Elle favorise la voix du client dans tous les processus de l'organisation, elle s'articule autour de trois étapes :

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

Pour notre étude, nous adopterons la méthode qui favorise la voix du client qui était détaillé par plusieurs auteurs ; on a choisi cette méthode par ce qu'elle est utilisable par plusieurs entreprises. Selon MONGILLON et VERDOUX la démarche de la mise en place de l'approche processus se fait en 7 étapes, détaillées dans le point suivant.

2.2. Les étapes de la mise en œuvre de l'approche processus

2.2.1. La première étape : cartographier les processus

La cartographie des processus est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction⁴.

Le but de cette étape est de donner une vue d'ensemble des processus de l'entreprise.

¹RAQUIN M et al. « Piloter par les processus », édition Maxima Paris, 2009, p 102.

²Idem, p 111.

³BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P., op cit, p 26

⁴MOUGIN Y., « La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces, la méthode de la voix du client », Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p 41.

Il s'agit, à partir des missions et activités de l'entreprise, de repérer les processus opérationnels, de support et de management. La cartographie doit mener à l'identification des étapes pour chaque processus et le niveau de maturité de chaque processus sera également évalué selon une échelle définie. Le résultat de cette étape est une cartographie.¹

2.2.2. La deuxième étape : choisir les processus clés

Il s'agit d'identifier les processus clés en corrélant, d'une part, les processus aux objectifs, et d'autre part les processus aux principales attentes des clients. Et à partir du résultat de ces deux matrices de corrélation il sera possible de choisir les 5-6 processus clés. Un processus clé n'est pas forcément opérationnel².

Définition d'un processus clé :

Ce sont les processus qui ont un degré important à l'atteinte des objectifs de la direction, ils s'appellent aussi processus vital, critique, majeur au succès de l'organisme³; mais il faut prendre en considération qu'un processus clé n'est pas forcément opérationnel.

La focalisation sur les processus clés est dans le but d'orienter les énergies dans la bonne direction ainsi elle permet d'allouer les ressources en priorité par rapport aux objectifs stratégiques⁴. Choisir un processus clé implique de suivre les étapes présentées dans la figure suivante qui permet de synthétiser que la méthode préconisée pour déterminer les processus clés se fait en quatre étapes :

1. établir la liste des processus ;
2. corréler les processus avec les objectifs stratégiques
3. corréler les processus avec les attentes des clients ;
4. dégager les processus clés dans la stratégie.

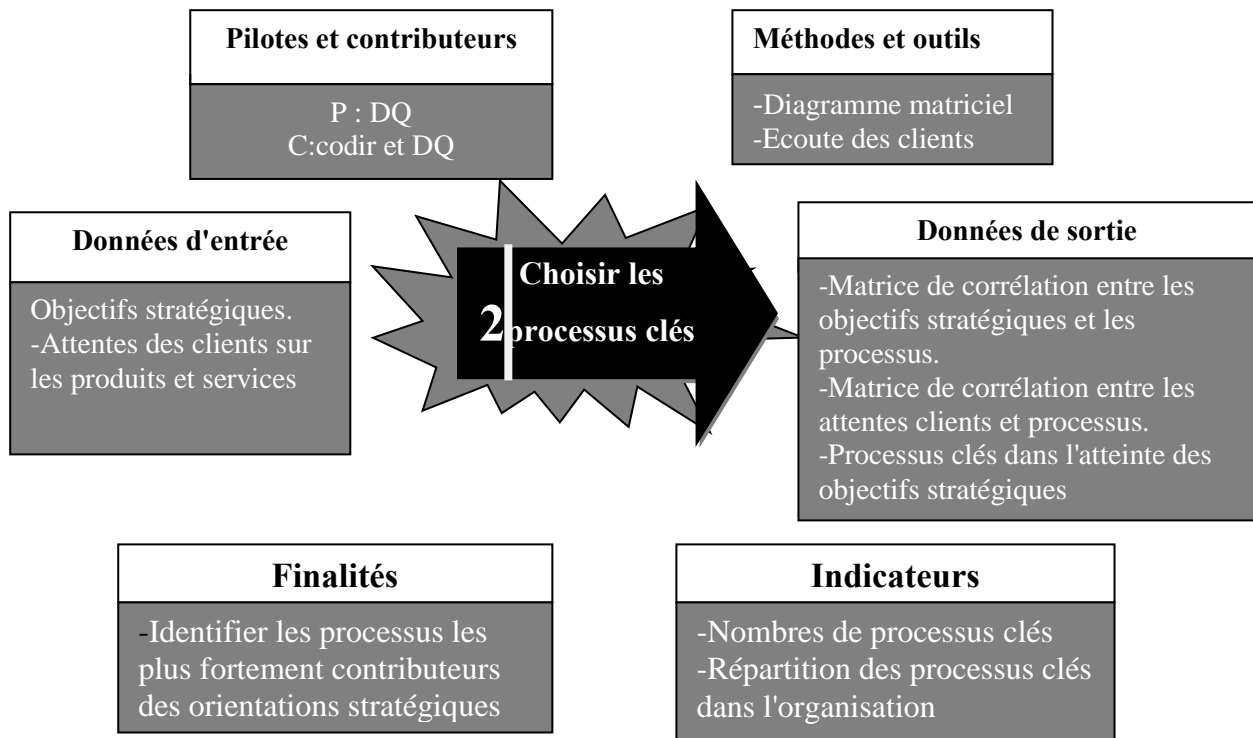
¹MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 26.

² Idem, p 48.

³ CATTAN M et al. , op cit, p 57.

⁴ MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 49-50.

Figure n°3: étape de choix du processus clés



Source : MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 48.

2.2.3. La troisième étape : déployer les objectifs sur les processus clés

Cette étape a une double finalité :

- D'une part la traduction de la stratégie en pratiques et en actions quotidiennes, de manière à donner un sens fort au travail du personnel.
- D'autre part chacun s'approprie et mesure l'importance de son rôle dans l'atteinte de la stratégie.

Pour construire les objectifs stratégiques de l'entreprise il faut investir beaucoup de temps de travailler en équipe, de rechercher le consensus autour une vision commune des objectifs de l'entreprise, donc un processus d'adhésion est fondamental dont le succès de l'adhésion repose sur :

➤ **Déclinaison des objectifs**

La déclinaison des objectifs se réalise par la transcription de la vision et la stratégie de l'entreprise du long terme vers le court terme,

Cette déclinaison permet de garder en vue ambitieux l'objectif à long terme en jalonnant l'évolution par des objectifs intermédiaires ; au même temps elle permet d'orienter les énergies vers un sens unique.

➤ **Déploiement des objectifs**

Déployer des objectifs se réalise par la focalisation sur quelque objectif clés, donc il révèle les contributions individuelles aux performances de l'organisation, il peut être :

- Déploiement vertical : s'effectue du haut de la hiérarchie vers le bas.
- Déploiement horizontal : s'effectue sur les différentes entités du même niveau hiérarchique¹.

➤ **La démarche de déploiement**

La démarche de déploiement passe par quatre étapes :

- Sélectionner les objectifs déplorables sur les processus.
- Identifier et sélectionner les obstacles à la réalisation des objectifs.
- Rechercher les consensus et faire coopérer les équipes.
- Identifier les objectifs pour chaque processus.
- Assurer le consensus sur les lignes d'action².

2.2.4. La quatrième étape : manager les processus

Cette étape poursuit deux objectifs :

- Clarifier les processus, c'est-à-dire de faire en sorte que tous les éléments permettant de les définir soient décrits et compréhensibles par tous.
- Identifier l'ensemble des éléments permettant de les piloter (surveillance et mesure).

2.2.4.1. La clarification de processus :

La démarche de clarification d'un processus comprend 5 étapes :

1. La description de la carte d'identité du processus : pourquoi ?

¹MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 63-65.

²Idem, p 66.

2. La description des étapes du processus dans le tableau du processus (TPR) : quoi ?
3. La description des responsabilités et autorités dans le tableau des pouvoirs décisionnels : (TPD) : qui
4. La description des actions a mené pour chaque étape du processus dans le tableau des Actions (TDA) : comment ?
5. La description des éléments du pilotage du processus : combien ?¹

2.2.4.2. Le pilotage des processus :

Le pilotage d'un processus exige les éléments suivants :

- Avoir identifié un pilote dont le rôle est clarifié.
- Avoir identifié des indicateurs pertinents pour mesurer la performance du processus².

2.2.5. La cinquième étape : mettre en œuvre l'approche processus

L'objectif de cette étape est de faire vivre les processus tels qu'ils ont été clarifiés et à ajuster les phases et/ou les responsabilités en fonction des réactions du terrain³.

La mise en place de l'approche processus exige des ressources, une planification d'informations permettant des ajustements en cours de route. Il est donc judicieux de traiter cette phase comme un « projet d'entreprise rigoureuse, un suivi et un recueil périodique des résultats de mesures, d'enseignements et d'informations permettant des ajustements en cours de route. Il est donc judicieux de traiter cette phase comme un « projet d'entreprise »⁴.

Aussi parmi les tâches indispensables pour la mise en œuvre de l'approche il y a la communication et la formation qui sont incluse dans les deux principes suivants :

- **Le principe « Pousser-Tirer » :**
- Pousser : la mise en œuvre des processus doit être poussée par des actions significatives.
- Tirer : le management doit avoir défini des actes reconnaissance et de récompenses.

- **La conjonction « Pousser-Tirer » :**

¹MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 86-87.

² MOUGIN Y., « processus : les outils de la performance », éditions d'Organisation Paris, 2004, p 214.

³MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 106.

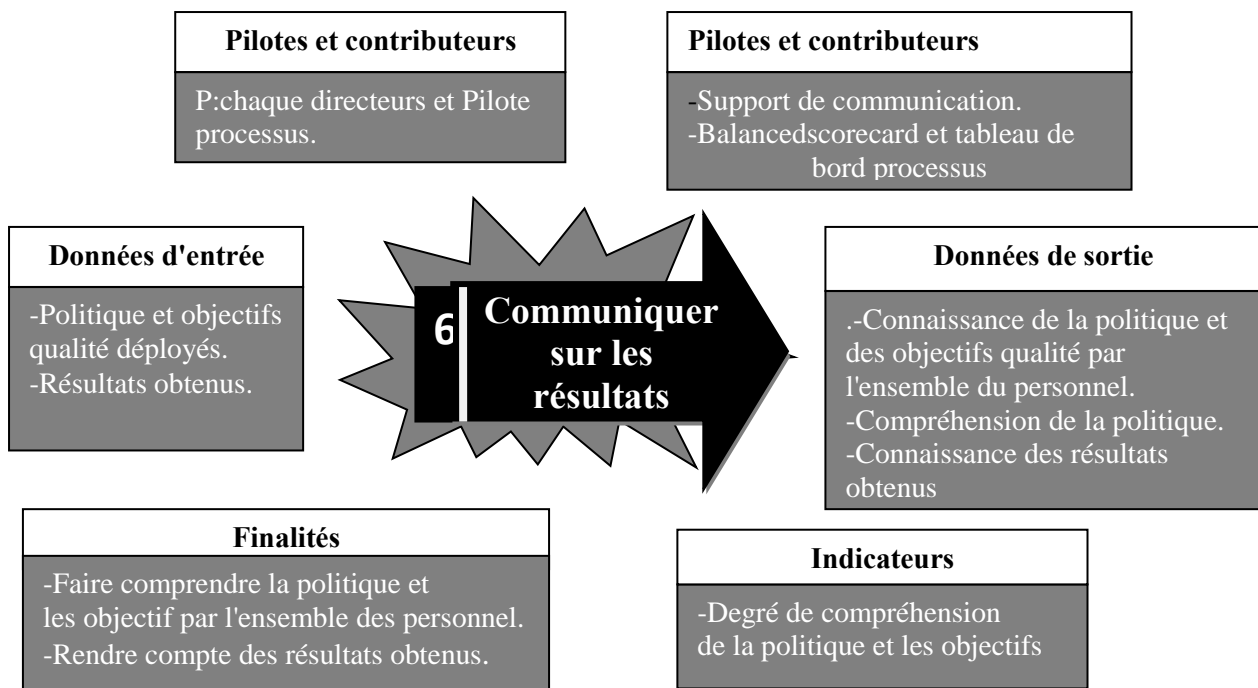
⁴CATTAN M., op.cit, p 61.

La mise en œuvre doit être « Poussée » pour qu'une majorité de personnes s'y implique de manière simultanée, et « Tirée » pour pérenniser le management des processus et favoriser son aboutissement dans des résultats¹.

2.2.6. La sixième étape : Communiquer sur les résultats

La majorité des auteurs considère que la mise en place d'une démarche de management par processus est un projet qui induit plusieurs changements, donc pour assurer le succès de ce projet ainsi ces changements, l'entreprise doit communiquer leur personnel afin de s'assurer que chacun comprend son rôle dans ce projet, ainsi chacun va participer à la réussite du projet.

Figure n°4 : étape de la mise en œuvre l'approche processus



Source : MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 112.

2.2.7. La septième étape : Améliorer les processus

Selon ISO 9000 améliorer les processus c'est une : "Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire les exigences"¹.

¹MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 108-110.

La démarche d'amélioration des processus :

Chaque auteur a une façon de détailler la démarche d'amélioration, mais en général nous pouvons le résumer en trois étapes :

- La première étape consiste à choisir le processus à traiter ; ce choix est lié à la priorité du processus ; cette priorité de processus se définit à partir des critères pertinents pour l'organisme tels que : capacité à créer une dynamique d'amélioration, possibilité de résultats visibles à court terme, influence du processus sur la performance de l'entreprise ...
- Dans un second temps, l'analyse d'un processus : l'objectif de cette étape est la collecte des données et faire analyser afin d'identifier les dysfonctionnements du processus ainsi que leurs causes.
- La dernière étape consiste à transformer les solutions en un plan de mise en œuvre concret. Ici encore le choix se fait en fonction du bilan coûts/bénéfice et des objectifs de l'organisme. Après la mise en œuvre de la solution il faut évaluer ses conséquences.

2.3. Le passage d'une organisation fonctionnelle vers processuelle

L'organisation fonctionnelle

La structure fonctionnelle (que Chandler nomme « forme unitaire » ou « forme U ») a été préconisée par Taylor. Selon ces organisations l'entreprise doit être organisée selon des critères fonctionnels. L'essence de cette structure repose sur l'autorité fonctionnelle (pluralité des supérieurs...)². Mais toutefois il s'agit d'une organisation pyramidale, on peut craindre un certain nombre de dysfonctionnements.

¹BAROUCH G., op cit, p 58.

²http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/PRESENTATION_COURS_ORGANISATION-3.pdf, (consulté le 7/04/2017 17:53).

2.3.1. Les limites de l'organisation pyramidale

L'entreprise est cloisonnée, chacun privilégie sa propre fonction et néglige de prendre en considération la problématique du voisin et qu'il y un objectif commun à réaliser qui est la satisfaction des exigences des clients¹.

Ainsi les phénomènes de déformations de l'information par les niveaux intermédiaires dévalorisent le personnel du niveau inférieur de la hiérarchie et limitent leur contribution, alors que la qualité de produit ou services rendus est lie à la performance de tous les acteurs².

2.3.2. Le passage d'une organisation fonctionnelle vers processuelle

Selon Hammer (1996) cette forme structurelle est présentée comme totalement inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique. En conséquence, il propose de remplacer ce découpage fonctionnel par un regroupement des activités autour des processus transversaux orientées de client³.

Les processus (et éventuellement leurs sous-processus) sont pris en charge par des équipes de travail, appelées "équipes de processus", composées d'employés polyvalents et ayant le sens de responsabilité, et chaque équipe est conduite et animée – mais non supervisée et contrôlée – par un « responsable de processus »⁴.

Dans une organisation processus, les employés connaissent les effets de leur travail sur les activités de leurs collègues, et aussi l'impact sur le produit ou service final ; donc également les effets de leur travail envers la satisfaction client⁵.

En résumé les organisations axées sur les fonctions et sur les processus dans les caractéristiques suivantes :

¹ MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 9.

²<http://www.surfeco21.com/?p=1916>, (consulté le 24/04/2017 20 :01).

³<http://www.ulb.ac.be/socio/tef/revues/1-2-10.pdf>, (consulté le 24/04/2017 22 :42).

⁴<https://interventionseconomiques.revues.org/204>, (consulté le 7/04 /2017 22 :36).

⁵<http://www.effic.be/fr/14-caracteristiques-de-l-organisation-processus/>, (consulté le 7 /04/2017 22 :39).

Tableau n°2 : l'organisation axée sur les fonctions et organisation axées sur les processus

Caractéristiques	Organisation axée sur les fonctions	Organisation axée sur les processus
Forme d'organisation	Organisation verticale par fonction	Organisation horizontale par processus
But premier	Orientation technique (vers l'intérieur)	Orientation clientèle (vers l'extérieur)
Organisation des objectifs	Objectif par fonction ou par service	Objectif par processus
Hierarchie	Organisation hiérarchique marquée	Organisation allégée, horizontalité de la hiérarchie
Organisation clientèle	Traitement d'aspect partiel de la prestation	Traitement globale de la prestation
Interfaces	Généralement grosse charge de coordination	Charge de coordination réduite à son minimum

Source : ZUGER R., « organisation –notion de base en matière de gestion », édition edubook AG, merenschwand, 2006, p 70.

Actuellement l'entreprise doit traiter comme un système complexe qui se compose de sous-système interagissant entre eux pour une finalité commune qui est la satisfaction client, tout cet aspect est présenté dans l'approche processus.

Cette dernière consiste à identifier et suivre les processus, mais il faut prendre en considération que l'approche processus n'était pas l'approche systémique et n'était pas le BPR, ces derniers sont juste les origines inspiratrices de l'approche processus.

L'approche processus était applicable à tout type d'organisation ainsi son champ d'applications est peut-être à toute l'entreprise ou pour une partie ; sa mise en place est pour un intérêt multiple qui est en faveur de l'entreprise ou ses acteurs, elle est considérée comme un véritable outil de pilotage de performance de telle sorte que la création de valeur ne peut être efficace que par l'approche processus, et d'autres entreprises mettent en place pour obtenir une certification ISO parce que l'approche processus est l'un de ces principes, ainsi pour d'autres est de faire répondre aux limites de l'organisation fonctionnelle.

Afin de passer d'une organisation fonctionnelle vers processuelle il faut suivre la démarche de la mise en place de l'approche processus qui se base sur quatre axes : identification, pilotage, suivi et l'optimisation des processus.

CHAPITRE 2

**LA CARTOGRAPHIE DES
PROCESSUS**

Pour comprendre la mécanique globale de l'entreprise ainsi les différentes interactions entre les processus, il faut présenter l'organisme comme un système ou un réseau de processus aux moyens d'outils graphiques comme la cartographie des processus. L'objet de ce chapitre sera donc de présenter les deux cartes : la cartographie des processus et la cartographie des risques.

Dans la première section on va présenter la cartographie des processus ; d'abord on va la définir en identifiant la relation de cet outil avec l'organigramme et aussi on va faire la référence entre la cartographie et la modélisation. Par la suite on va citer la valeur ajoutée de cet outil pour la faveur de l'entreprise ainsi ses acteurs et après on va expliquer ses étapes d'élaboration.

La deuxième section sera pour l'intérêt de combiner de la cartographie des processus avec la cartographie des risques mais avant ça on va d'abord définir la cartographie des risques et les objectifs qu'elle cible, ensuite on va déceler ses différentes approches, et bien sûr on va détailler ses étapes d'élaboration et à ce moment quand on va parler sur l'alliance de la cartographie de processus avec la cartographie de risques.

Section 1 : la cartographie des processus

1.1. Concept de la cartographie de processus

1.1.1. Définition

Selon fascicule de documentation X 50-176:2005 : « la cartographie des processus de l'organisme c'est la représentation graphique du réseau des processus permettant d'avoir une base de lecture du système de processus retenu par l'organisme »¹.

POUR BRANDENBURG et WOJTYNA : « la cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction »².

Selon MOUGIN : « la cartographie des processus c'est la première étape de la mise en œuvre d'un management des processusUne cartographie est un plan qui identifie les processus (les rouages de la mécanique) et les interfaces (les points de contact entre les rouages) afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie »³.

D'après ces définitions on synthétise que la cartographie des processus est une représentation graphique des processus de l'entreprise et ces interactions.

1.1.2. Cartographie versus Modélisation

La différence fondamentale entre la cartographie et la modélisation se situe au niveau de l'unicité des éléments gérés. On parle d'unicité dans un référentiel lorsque chaque élément est unique. Ainsi, si on applique une modification sur un objet utilisé dans plusieurs modèles, elle sera effective dans tous les modèles. La gestion de l'unicité des objets est un préalable pour pouvoir mener par exemple des analyses d'impact. Les outils de modélisation permettent de gérer cette unicité en combinant la représentation graphique et les données structurées⁴.

¹ CATTAN M, op cit, p 135.

² BRANDENBURG H et WOJTYNA. J, op cit, p 20.

³MOUGIN Y., op cit, p 40.

⁴<http://www.bpms.info/lexique/modelisation/>, (consulté le 21/03/2017 19 :37)

Ainsi, deux moyens de décrire les processus existent, la cartographie qui peut se faire avec n'importe quel logiciel d'Excel à Visio et la modélisation avec des outils sous-tendus la plupart du temps par une base de données¹.

1.1.3. L'organigramme et la cartographie des processus

Les organigrammes hiérarchiques et les cartographies de processus sont des représentations complémentaires d'une organisation.

On peut le dire que la cartographie est une vue aérienne de l'organisation, une vue de dessus comme disent les ingénieurs et techniciens de bureau d'études, et que l'organigramme hiérarchique est une coupe de l'organisation. Il donne une idée du relief que ne montre pas la cartographie. En effet, celle-ci ne donne aucune information sur la hiérarchie².

1.2. L'intérêt de la cartographie

Établir la cartographie des processus est une étape préalable indispensable non seulement pour faciliter les opérations de rationalisation mais aussi pour autres intérêt :

- La représentation graphique de la cartographie des processus permet de placer le client à l'origine et à l'aboutissement des actions et de se rappeler que la satisfaction du client est la raison d'être de tout organisme.
- La cartographie des processus est un élément structurant et déterminant de l'architecture organisationnelle de l'organisme, le fonctionnement de l'entreprise et le principe de transformation vue au sens large apparaissent plus clairement. Les interfaces, lieu de tous les obstacles à la fluidité se montrent au grand jour.
- La cartographie des processus est le 5ème principe des fondamentaux du management et du référentiel ISO 9001.
- un travail bénéfique pour tout type d'organisme et un outil puissant de communication interne ainsi externe³.

¹<http://www.bpms.info/modeliser-ses-processus-pour-quoi-faire/>, (consulté le 21/04/2017 19 :38)

²MOUGIN Y., op cit, p 99-100

³<http://www.viflow.fr/pourquoi-cartographier-ses-processus>,(consulté le 21/03/2017 19 :34)

1.3. La démarche pour élaborer la cartographie des processus

Il y a plusieurs démarches à suivre pour élaborer la cartographie, parmi eux la méthode qui favorise la voix client qui était détaillé par plusieurs auteurs. Les étapes de cette méthode sont les suivantes :

1.3.1. L'inventaire des processus d'opération et de service

L'identification des processus doit se faire d'abord en distinguant ceux qui concernent les processus de réalisations (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client.

Puis ensuite la recherche des processus de support (soutien) qui fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée du produit mais sont toujours indispensables¹.

1.3.2. L'inventaire de partenaires et des prestations

La première étape de la méthode est donc d'identifier les parties prenantes ainsi que leurs attentes ses partenaires car ils sont à l'origine de la mise en route de nos processus en interne.

Les parties prenantes de l'entreprise peuvent définir de façon conventionnelle, comme quiconque peut influencer de façon importante l'organisation. Ils incluent par exemple, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les employés et les gouvernements.

Si les bonnes attentes ne sont pas identifiées, alors toute l'organisation une fois transformée sera mal alignée. Une fois les parties prenantes identifiées ainsi que leurs attentes, un groupe de réflexion pilote un groupe de réflexion pilote, détermine les attentes de chacune des parties prenantes, avant de les classer par ordre d'importance et de les regrouper².

¹<https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=33&ch=551>, (consulté le 23/04/2017 10 :34)

²<http://b1-akt.com/wp-content/uploads/2011/11/Th%C3%A8se-Yannick-Le-Guern-Action-publique-complexe.pdf>, (consulté le 23/03/2017 9 :13)

1.3.3. Caractériser un processus

La description des processus permet à tous les acteurs de l'entreprise d'en comprendre le sens et la finalité. Ainsi, les ressources et leur mode de mise en œuvre seront identifiés et acceptés par tous.

Il est conseillé que la description d'un processus comprenne les éléments suivants :

- la finalité du processus (ou objectifs ou valeur ajoutée), exprimée par une phrase commençant par un ou des verbes à l'infinitif : définir, mettre en œuvre, disposer, maîtriser, transformer, obtenir, etc.
- les données ou informations d'entrée ;
- les données de sortie ou résultats du processus, exprimées en termes concrets ;
- les outils et/ou les procédures utilisées pour obtenir les résultats identifiés par leurs références dans le système documentaire ;
- les modalités de pilotage : activités considérées comme déterminantes dans la maîtrise du processus, associées à leur dispositif de suivi ;
- les objectifs à atteindre associés à des indicateurs de mesure ;
- tous les commentaires qui vous paraissent utiles pour la compréhension de la description et du fonctionnement du processus¹.

1.3.4. L'établissement des contrats d'interfaces

1.3.4.1. Définition de l'interface

« Ensemble des normes et des règles pour assurer l'échange d'informations ».

« Chose permettant la jonction entre deux éléments qu'ils puissent communiquer »².

On ajoute la définition du Petit Larousse :

« Limite commune à deux systèmes permettant des échanges entre eux-ci ».

¹http://www.demarcheiso17025.com/fiches_techniques/les_processus.html, (consulté le 21/03/2017 19 :34)

²<http://documentation.ehesp.fr/memoires/2006/ds/rouet.pdf>, (consulté le 21/03/2017 19 :34)

En ce qui concerne la cartographie, les interfaces sont les points de passage de la voix du client.

En dehors de ces points de contact que nous avons identifiés comme les points de passage de la voix du client, les liens demeurent. Nous ne les matérialiserons pas sur la cartographie afin que celle-ci reste lisible et simple de compréhension¹.

1.3.4.2. Contrat d'interface

« Un contrat d'interface est un contrat qui précisera l'ensemble des prestations fournies par le processus pour tous ses clients et utilisateurs »².

1.3.4.3. L'établissement des contrats d'interfaces

Après l'identification des caractéristiques de chaque processus. Il conviendra également d'identifier ses liens avec les autres processus de l'organisme et d'améliorer ces relations.

Le principe du contrat d'interfaces est de définir le mode de relation entre chaque processus considéré comme fabriquant de ses données de sortie (il est réputé « fournisseur ») et les autres processus de l'organisme qui utilisent ces données de sortie.

Le contrat d'interfaces est le document le plus important de l'approche processus et de la cartographie car il est à la base de formaliser et d'améliorer les relations entre les processus qui constituent l'organisme mais leur réalisation n'a pas un caractère absolument, obligatoire ; tout dépend la culture de l'entreprise ; mais dans la plupart des situations, il vaut mieux écrire³.

Le contrat d'interface est donc la dernière étape de la cartographie des processus, c'est aussi la plus importante, la figure suivante présente un exemple de contrat d'interface.

¹ MOUGIN Y., op cit, p 105-106.

² Idem, p 108.

³ Ibid, 198-199.

Figure n° 5 : exemples de contrat d'interfaces

❖ Contrat d'interfaces				
Processus		Propriétaire		
Finalité				
• Données de sortie	• Utilisateurs	• Attentes Utilisateurs	• Responsable Qui sait faire ?	• Document S'attaches
Indicateurs d'activité :		Indicateurs de performances :		

Source : MOUGIN Y, op cit, p 210.

1.3.5. Établir la cartographie

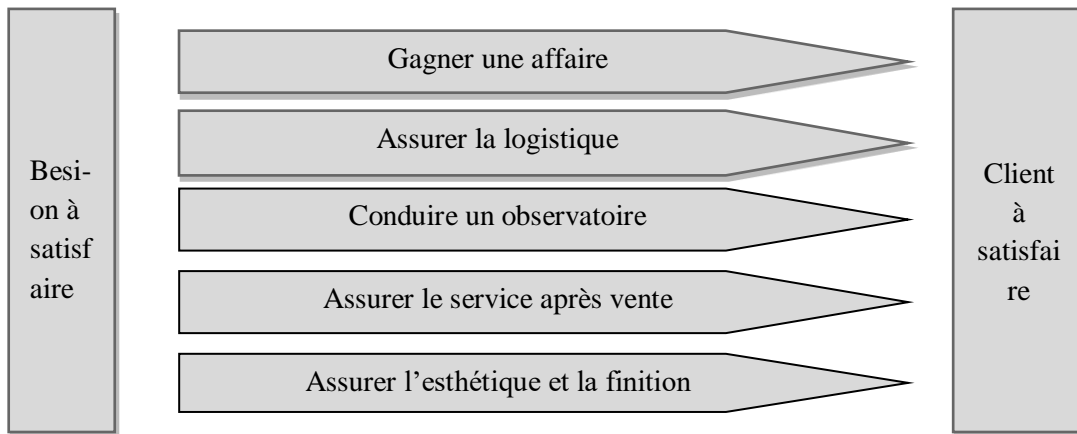
1.3.5.1. La démarche de la cartographie

Une fois la liste des processus est établie, il devient possible de dessiner la cartographie.

Pour la réaliser il faut d'abord indiquer les besoins à satisfaire à gauche et les clients à satisfaire adroite

Ensuite on va indiquer les processus opérationnels de gauche à droite comme le présente la figure n° 6 ; le nombre de processus varie bien sûr d'une entreprise à l'autre.

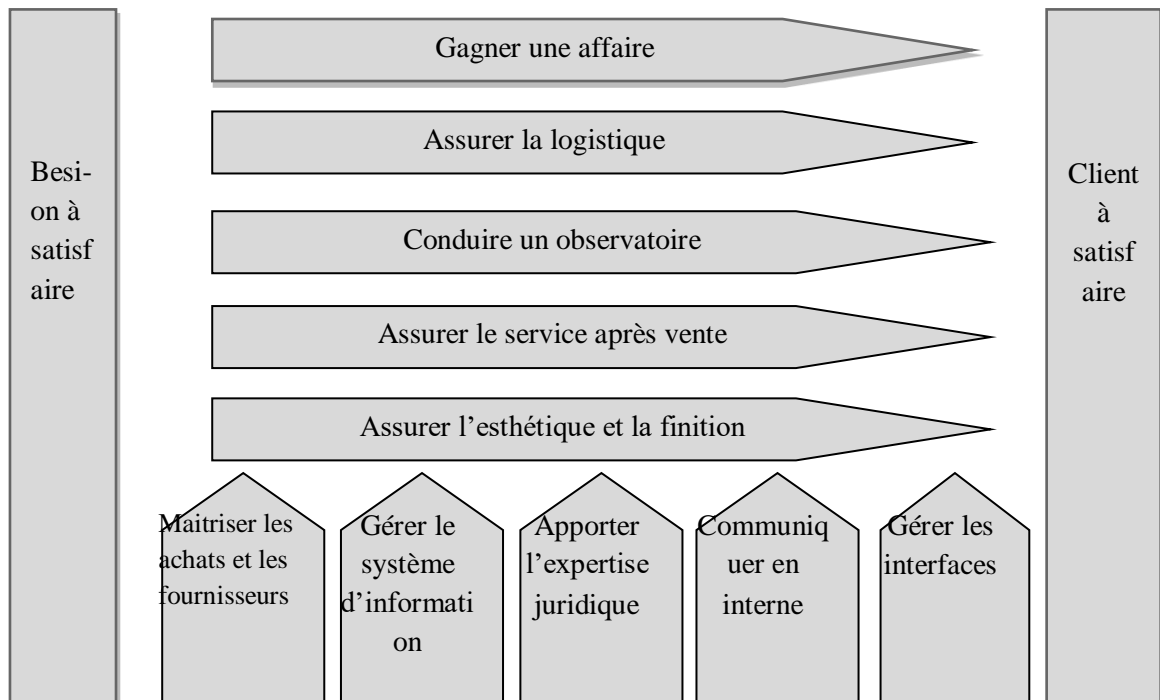
Figure n°6 : la cartographie avec les processus opérationnels



Source : MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 37

La cartographie se poursuit avec les processus support qui contribuent indirectement à la satisfaction client, ils sont réputés comme les processus commun de tous les processus opérationnels, de ce fait la représentation de ces processus croise et transverses tous les processus opérationnels comme montre la figure n° 07.

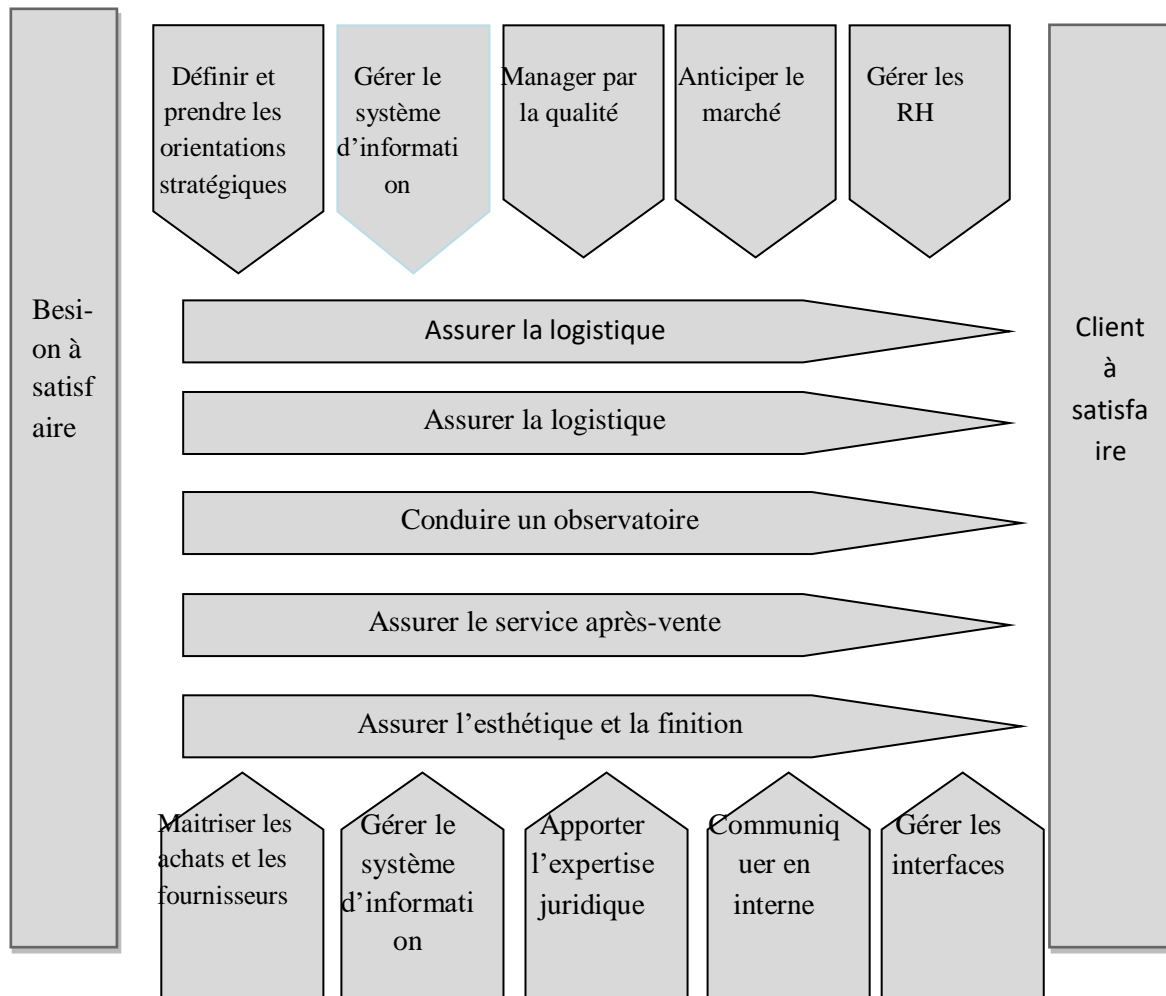
Figure n°7 : cartographie avec les processus supports



Source : MONGILLON (P) et VERDOUX (S), op cit, p 38.

Après il convient la présentation des processus de management, ils croisent également les processus opérationnels comme montre la figure n°8 « **cartographie avec les processus de management** »/

Figure n°8: cartographie avec les processus de management



Source : MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p 39.

Enfin La dernière étape consiste à établir la cartographie en mettant en évidence les liens et les interfaces majeurs. Il est possible d'établir un schéma des interactions principales.

1.3.5.2. Le niveau de détail de la cartographie des processus

Il faut déterminer le niveau de détail souhaité. Ce point est extrêmement important, car il faut éviter deux erreurs :

- **Rester trop macroscopique** : le cas des entreprises qui n'ont qu'un seul processus de réalisation.
- **Rentrer trop dans le détail** : d'autres entreprises annoncent identifier plusieurs dizaines, voire une centaine de processus.

Dans les deux cas, la modélisation retenue ne pourra pas servir au management de l'entreprise. Dans le premier cas, parce que la direction n'obtiendra aucune information différenciée par nature d'activité. Dans le deuxième cas, parce que le niveau de détail des informations empêchera une vue globale. Généralement la cartographie d'une entreprise mono-activité comporte entre 3 et 15 processus de réalisation.

Certains de ces processus élémentaires devront être découpés en sous-processus, d'autres pourront tout de suite être décrits à travers un enchaînement de tâches. Pour des grandes entreprises, généralement multi-activités, il peut être nécessaire de regrouper les processus élémentaires dans une cartographie de synthèse, celle des macro-processus¹.

Section 2 : La cartographie des risques

2.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques

2.1.1. Définition

Selon Marc MOULAIRE « la cartographie des risques est la représentation graphique synthétique et hiérarchisée des risques d'une organisation »².

Selon IFACI : « la cartographie des risques c'est le positionnement des risques majeurs selon différents axes tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de

¹<http://www.bpms.info/1-approche-processus-par-ou-commencer/>, (consulté le 23/03/2017 09:34)

²<http://www.sofgres.org/journee08/ATELIER7.pdf>, (consulté le 8/03/2017 18 :56).

maîtrise des risques. Son objectif est de permettre d'orienter le plan d'audit interne et d'aider le management à prendre en compte la dimension risque dans son pilotage interne »¹.

Elle peut être définie aussi comme :

- « Le processus d'identification, de hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de les traiter »².
- « Un outil pour visualiser l'exposition aux risques, délimiter les contours du profil de risques et identifier les zones à risques insuffisamment couvertes par le dispositif de maîtrise. Elle permet aussi de comparer et hiérarchiser les risques les uns par rapport aux autres »³.
- « La cartographie des risques se conçoit comme l'identification et la description d'une façon objective et structurée des risques existants. C'est un cadre d'analyse qui expose les caractéristiques des risques »⁴.

2.1.2. Les objectifs de la cartographie des risques

Les objectifs de la cartographie des risques peuvent être présentés comme suit :

- Connaissance approfondie du profil de risque.
- Identification des sources d'évènements générateurs de pertes.
- Amélioration du dispositif de contrôle interne.
- Pilotage des risques.
- Respect des dispositions réglementaires.

Ce qui aboutit à la mise en place d'un système de risk management⁵.

¹<http://www.isaca.org/chapters6/paris/Events/Documents/545.pdf>, (consulté le 8/03/2017 18 :56).

² Hassid O., « LA GESTION DES RISQUES », 2^{me} édition Dunod, Paris, 2008, p : 136.

³http://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/etudes/Fiche_de_synthese.pdf(consulté le 8/03/2017 18 :22).

⁴[http://revue-risques.fr/revue/risques/html/Risques_55_0006.htm/\\$file/Risques_55_0006.html](http://revue-risques.fr/revue/risques/html/Risques_55_0006.htm/$file/Risques_55_0006.html), (consulté le 8/03/2017 18 :23).

⁵www.ifid.org.tn/site/download/Risque%20Operationnel.pdf, (consulté le 8/04/2017 18 :25).

2.2. Les différentes approches

Parmi les différentes approches, nous avons retenu quatre :

2.2.1. L'approche Bottomup

Cette approche, dite ascendante consiste à l'identification des risques au niveau de chaque ligne de métier à partir des causes, puis mesurés sur la base de fréquences et de sévérités de pertes estimées par les experts de chaque métier et/ou d'indicateurs de performance, de contrôle et de risque¹.

Les outils utilisés sont des questionnaires aux interviews auxquels les opérationnels répondent. Cette démarche interactive et participative peut être porteuse de difficultés.

2.2.2. Le Top-down

C'est l'approche dite descendante, elle procède à détecter les risques de haut en bas de la hiérarchie; Afin de soumettre aux avis des collaborateurs opérationnels. C'est entre autres, grâce aux rapports d'activités ascendante que ces risques sont identifiés par la hiérarchie.

Mais cette approche qui tend aujourd'hui à être abandonnée au profit des méthodes plus complètes avec la mise en œuvre de dispositifs de collecte des incidents et de management des risques opérationnels.

2.2.3. Le riskmanager

Cette approche basée sur un risk manager qui va identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Selon RENARD (2009 :101) « compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le risk manager est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux ...».

Parmi les limites de cette approche est l'ignorance de la fonction de risk-manager par beaucoup d'entreprises.

¹https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acpr/publications/documents/racb2003-le-risque-operationnel.pdf, (consulté le 8/04/2017 18 :27).

2.2.4. L'approche par le *benchmarking*

C'est une approche qui consiste à profiter des bonnes pratiques en matière d'identification des risques des entités réputées pour leur bonne gestion des risques, Cela peut se faire à partir l'occasion des séjours d'échanges d'expériences dans ces entreprises, ou lors de conférences et d'ateliers de formations et dans le cas où l'entreprise acquit ces pratiques, elle essaye de les mettre en place.

A ce propos, BARBIER indique que « la mise en œuvre est une opération d'envergure qui nécessite le support de la direction générale et la participation active des entités ainsi auditées »¹.

2.3. Démarche de conception de la cartographie des risques

2.3.1. Première étape : élaboration d'une nomenclature des risques

Cette étape consiste à lister toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation d'une manière moins détaillée.

Exemple d'une nomenclature élémentaire :

Risques sociaux ; risques financiers ; risques informatiques ; risques technologiques ; risques de transports ; risques commerciaux ; risques juridiques ; risques politiques ; etc.

Ensuite, on peut aussi classer les risques par nature en trois grands rubriques :

- les risques opérationnels, liés aux opérations courantes ;
- les risques stratégiques, identifiés à partir des plans stratégiques à moyen et long terme ;
- éventuellement, les risques projets identifiés à partir des grands projets, s'il y en a.

Après ce classement on peut détailler chaque nature de risque à titre d'exemple les « risques financiers » peuvent devenir :

- Détournements de fonds.
- Gestion de trésorerie déficiente
- Paiements non autorisés.

¹http://www.memoireonline.com/11/13/7913/m_Conception-d-une-cartographie-des-risques-operationnels-lies--la-gestion-des-stocks--cas-du-mag20.html#toc50, (consulté le 8/03/2017 18 :27).

2.3.2. Deuxième étape : Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation

Dans cette étape il faut d'abord assurer que la liste des risques couvre toutes les activités de l'organisation.

2.3.3. Troisième étape : Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités

Cette estimation, présentée sous la forme d'une matrice qui va porter sur deux points :

- Appréciation de l'impact du risque (gravité).
- Appréciation de la vulnérabilité estimée (la probabilité)¹.

- **La gravité**

Qui est l'appréciation du risque. Selon MARESCHAL, la gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cette perte peut s'exprimer :

- ✓ De manière qualitative :
 - La gravité peut être forte, moyenne, faible, ou insignifiant, mineur, modéré, majeur, catastrophique, etc.
 - Une échelle de 1 à 10
- ✓ Par des grandeurs quantitatives :
 - La perte financière engendrée (en monnaie).
 - Les pertes d'exploitation (en jours de production).

- **La probabilité**

Qui est l'appréciation de la vulnérabilité estimée. Selon MARESCHAL, elle désigne les possibilités de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion d'occurrence. Cette grandeur se mesure à partir :

- ✓ des critères qualitatifs :
 - une fréquence importante, moyenne, faible, ou quasiment certaine, probable, quasiment impossible, etc.
 - une échelle de 1 à 10
- ✓ des grandeurs quantitatives :
 - une probabilité effective pour une période donnée

¹RENARD J., « Théorie et pratique de l'audit interne », éditions Groupe Eyrolles, 2010, p 157-158

- une fréquence

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition des processus à une menace. L'exposition qui est défini ici par l'IFACI comme la vulnérabilité une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actifs.

En règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien maîtrisé probabilité de se réaliser »¹.

2.3.4. Quatrième étape : Appréciation globale de chaque risque

Elle sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques dans chaque activité (gravité × fréquence).

2.3.5. Cinquième étape : Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction

L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque de chaque activité.

La cartographie va être revue améliorée au minimum chaque année².

Les risques ainsi identifiés et mesurés, il va falloir les traiter.

La cartographie des risques se présente donc sous la forme d'une matrice.

À partir des risques répertoriés et de leur hiérarchisation par la cartographie des risques, des décisions sont prises. Elles sont organisées par types et affectées à des responsables de leur mise en œuvre.

Ces décisions sont :

- des actions destinées à maîtriser les risques et agir rapidement sur leurs survenues pour en limiter les effets ;
- des actions préventives mises en œuvre pour éviter la survenue du problème ;

¹http://www.memoireonline.com/01/10/3091/m_Cartographie-des-risques-lies-au-cycle-ventesclients.html (consulté le 21/04/2017 19 :34).

²RENARD J., op cit, p : 158-159.

- des actions curatives qui, une fois le problème arrivé, permettent d'en diminuer les effets au minimum ;
- des plans de continuité : ils permettent à l'entreprise de continuer ses activités (peut-être de façon dégradées pendant une période) afin de continuer à satisfaire les différentes parties prenantes¹.

2.3.6. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques

Il existe plusieurs facteurs qui contribuent à la réussite de la démarche de la cartographie des risques. Ils se présentent comme suit :

- le degré de prise en compte des risques dans les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- l'implication de la direction générale, qui doit créer les conditions et allouer les moyens nécessaires à réaliser la cartographie des risques, ce qui passe inévitablement par l'allocation de ressources dédiées ; la capacité à mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte ;
- la création d'un climat de confiance au sein de l'équipe projet,
- l'appui sur une communication efficace surtout autour le caractère d' « auto évaluatif » de l'exercice ;
- la clarification des objectifs poursuivis ; afin d'avoir une vision commune de la démarche à adopter ;
- la désignation d'un Risk Manager pour guider les interlocuteurs ;
- la définition d'un langage spécifique à la gestion des risques ; qui va clarifier les différentes perceptions des risques entre les collaborateurs impliqués².

¹BACHY B et HARACHE Ch., « toute la fonction management », édition, Dunod, Paris, 2010, p 92.

²<http://www.mawarid.ma/document-3263.html>, (consulté le 8/03/2017 18 :27).

2.4. Allier la cartographie de processus avec la cartographie de risques

Pour assurer la puissance de la cartographie des risques comme un outil de gestion et de pilotage de la performance des risques constitue il faut l'associer à la cartographie des processus.

La combinaison de ces cartographies dans un seul outil de pilotage cohérent et efficace nécessite de suivre les 4 étapes suivantes :

- la définition de processus.
- le recensement de risques inhérents.
- la définition de critères d'évaluation.
- la cotation de risques.

Cette combinaison des approches processus et analyse de risques assure l'intégralité et la sécurité des opérations en travaillant sur les risques significatifs des processus les plus critiques¹.

Ainsi il y a quelques aspects à tenir en compte pour assurer une interaction entre ces deux cartographies sont :

¹<http://blog.iena.com/cartographie-des-processus-et-cartographie-des-risques-comment-les-mettre-en-coherence/>, (consulté le 8/03/2017 15 :51).

Le tableau n ° 3 :l'interaction entre la cartographie des processus et la cartographies des risques

Cartographies processus	Cartographies des risques
Clarifier les rôles et les responsabilités exercées.	Partager la vision de la direction générale avec les principaux managers de l'organisation.
Trouver l'enchaînement logique d'actions visant à satisfaire le client.	Identifier les principaux risques qui pèsent sur l'organisation et qui peuvent entraver l'atteinte de ces objectifs.
Comprendre et satisfaire l'exigence des clients.	Hiérarchiser les risques et déterminer ce qui nécessite d'engager rapidement des actions préventives et de sécurisations.
Considérer le processus en termes de valeur ajouté.	Disposer un plan d'action pour réduire le degré d'exposition qui menace l'organisation afin de responsabiliser les acteurs, au quotidien.
Mesurer la performance et l'efficacité des processus.	Mettre en cohérence le dispositif de contrôle interne en place, les programmes d'assurance et la politique de gestion des risques.

Source : <http://blog.iena.com/cartographie-des-processus-et-cartographie-des-risques-comment-les-mettre-en-coherence/>, (consulté le 8/05/2017 15 :51).

La cartographie des processus est la manière la plus adaptée pour la majorité des entreprises afin de présenter leur réseau des processus pour les analyser ou optimiser par la suite.

Elle est considérée comme un véritable outil de communication à l'interne ainsi à l'externe et elle a des autres intérêts en faveur de l'entreprise, pour le construit il y a une démarche à suivre mais il faut toujours maîtriser son niveau de détail. C'est-à-dire de ne pas rester trop macroscopique ou de rentrer trop dans le détail sinon la cartographie devient inutile.

Une fois l'organisme présenté en réseau de processus, il est possible d'analyser les différents risques susceptibles de perturber le déroulement et d'entraîner à la non réalisation des objectifs du processus. Dans ce cas il est préconisé d'utiliser des outils qui permet de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques.

La cartographie des risques est l'outil le plus adéquat qui permet d'inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise. Pour construire un outil puissant de gestion et de pilotage de la performance il faut l'associer à la cartographie des processus avec la cartographie des risques.

CHAPITRE 3

**CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES
PROCESSUS DE LA SARL SACOMI**

CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES PROCESSUS DE LA SARL SACOMI

Dans le but de renforcer et de compléter les connaissances théoriques acquises au cours des deux premiers chapitres de ce travail de recherche et qui sont rappelés l'approche processus et sa mise en place ainsi la cartographie des processus et démarche d'élaboration. Dans ce cadre, on va essayer dans ce dernier chapitre d'élaborer une cartographie des processus de l'entreprise SACOMI et d'analyser quelques processus présentés dans la cartographie.

Pour cela notre étude consiste, tout d'abord, de présenter la méthodologie de recherche qui sera basée sur la méthode descriptive et analytique.

La deuxième section sera un essai de cartographier l'ensemble des processus de l'entreprise (opérationnel, support et de management). Les processus repérés dans la cartographie vont être éclairés par la présentation de chaque processus par des fiches descriptives et un résumé.

La troisième section sera une analyse de la majorité des processus présentés dans la cartographie, où on va calculer la performance des processus sur la base des indicateurs identifiant dans les maquettes tableaux de bord, et comme une synthèse de cette analyse on va décrire les points forts et les points faibles de chaque processus. Par la suite il s'agit d'essayer d'apporter de probables suggestions susceptibles de préparer le terrain à la mise en place d'une approche management par processus.

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil

1.1. Information générale sur l'entreprise SACOMI :

- **Forme juridique :** SARL
- **Adresse :** lot n°4, coopérative El Boroudj, Ain El Allah II, 16302 Dely Ibrahim Algeria.
Année de création : 1994
- **Capital :** 800 000 000 DZD
- **Nature de l'établissement :** siège sociale
- **Fax :** +213 23 309410
- **Directeur général :** Mr. Ahmed Miliani-Thiba
- **Secteur d'activité :** industrie :
 - **Bien de consommation :** appareillages électroniques, téléphones portables et accessoires
 - **Informatique technologique :** matériels informatiques, équipements informatiques de réseaux, imprimantes, ordinateurs, ordinateurs individuels, périphériques informatiques
 - **Télécommunication :** équipements de télécommunication, autres équipements de télécommunication, distributeurs, équipement pour réseau de diffusion satellite, équipements de télécommunication sans fil, autres équipements de télécommunication sans fil, équipement de télécommunication d'entreprises, équipements de commutation et de transmission sans fil, équipements de télécommunication filaires, téléphones et produits associés, téléphones portables et accessoires, services connexes.
- **Les principales marques :**
RIELLO-ITALIE PHILIPS ; PDO-ALLEMAG ; RELISYS/ TECO ; SYSTÈ TALLY-ALLEMAGNE ; VIDEALE ; SAMSUNG ; THOMSON ; EPSON ; EATAN ASU.
- **Réseau de distribution :** Sacomi est chargé de distribuer et de commercialiser via son réseau de distribution qui compte pas moins de 425 revendeurs, 15 distributeurs (grossistes) et entre 3 à 5 showrooms dédiés à la marque Asus.

➤ **La nouvelle politique de développement de SACOMI :**

Sacomi Electronics au lieu de Sacomi Informatique

Sacomi s'est lancé dans la fabrication des téléviseurs et des climatiseurs dans deux usines distinctes, l'une à El Achour et l'autre à Fouka. L'unité d'El Achour fabrique les lap tops et les tablettes les téléviseurs de marque Thomson qui relève du groupe Technicolor qui devient un partenaire de choix pour Sacomi déjà représentant exclusif du taïwanais Asus. alors que l'usine de Fouka produit des climatiseurs de la même marque, mais aussi de la marque SUMSUNG.

1.2. L'usine de fabrication de FOUCA :

- **Date de lancement :** 2016
- **Adresse :** Bousmail (Koléa)
- **Directeur :** M^{er} hadjaji ibrahim
- **Les principaux produit :** climatiseurs ; cuisinières ; machines à laver.
- **Capacité de production :**
 - climatiseurs (500 /jour) ;
 - Cuisinières (60 000 unités/an) ;
 - Machines à laver (120 000 unités/an).
- **Effectif :** 83
- **Stratégie de développement de l'entreprise**
 - après savoir satisfait le marché local, seront aussi destinés à l'exportation, notamment au Maroc, Tunisie et d'autre pays africains.
 - Augmenter le taux d'intégration c'est-à-dire produire même la matière première.
- **Les principales services de l'usines :** direction, ressource humaine, production, maintenance, préparation, logistique, contrôle qualité, HQSE, SAV.

Section 2 : méthodologie de recherche

2.1. L'objectif de la recherche :

L'objectif de cette recherche est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est l'élaboration de la cartographie de tous les processus de la division de production de l'entreprise SACOMI. Pour atteindre l'objectif d'identifier tous les processus, il faut prendre en considération toutes les activités de l'usine qui sont corrélées entre eux et qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie de valeur ajoutée, donc il faut visiter toutes les fonctions/services de l'entreprise.

2.2. Méthodologie et données

Afin de mener notre recherche à terme, nous avons contacté tous les responsables de l'usine ainsi que quelques autres acteurs attachés aux responsables dans le but de compléter ou bien éclairer les idées des responsables. Notre méthodologie de recherche est constituée en quatre principales phases, à savoir :

2.2.1. La phase introductive : c'est la phase de connaissance de l'entreprise d'une manière générale où l'assistante RH était nous donner une idée globale sur les services et leurs fonctionnements et ça par rapport l'organigramme, ensuite elle était nous présenter les différents services et les responsables des services sur le terrain.

2.2.2. La phase de récolte des données : cette phase fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication afin de collecter les données nécessaires à la réalisation de la cartographie des processus. C'est pour cela on a utilisé les deux outils suivants :

- Un outil d'interrogation qui est des entretiens semi directif (face à face)
- Un outil de description qui est l'observation physique

2.2.2.1. Les entretiens semi directif (face à face) : dans le but d'identifier et caractériser les processus on a organisé des entretiens d'un responsable ou plus par jour, tout dépend la disponibilité des répondants et des fois on rencontre la même personne pour plusieurs fois afin de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Ces entretiens avec les responsables étaient passé des fois dans les bureaux des responsables et des fois sur le terrain, cela surtout avec les responsables de : production, préparation maintenance. Les responsables rencontrés sont :

CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES PROCESSUS DE LA SARL SACOMI

Directeur de l'usine, responsable de contrôle qualité, préparation qui est la même de SAV, responsables contrôle qualité, responsable maintenance et son ingénieur, assistante RH, responsable de QSE.

On a préparé un ensemble des questions similaires car l'objectif de ces questions est commun « identifier et caractériser les processus ensuite faire analyser les processus ». A chaque entretien on demande aux répondants de présenter d'abord leur service et sa finalité. Ensuite on a posé les questions suivantes :

- Quels sont les services que vous travaillez avec eux le plus ? Quels sont les éléments transmis ?
- Quelle sont les documents que vous utilisez pour finaliser ces fonctions ?
- Comment vous mesurer la performance de votre service ?

2.2.2.2. L'observation du terrain d'étude : dans le but de compléter l'outil précédent on est allé sur le terrain et pratiqué l'observation physique et cela à partir la visite de la ligne de production et la ligne de préparation.

2.2.3. La phase d'élaboration :

C'est à ce stade qu'on a fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction et de synthèse des données récoltés. Où les entretiens qui sont faits vont être résumés sous forme des cartes d'identité des processus et pour bien éclairer ces cartes on va ajouter un petit résumé suite de chaque carte. La démarche à suivre pour établir la cartographie est selon la voix client qui déjà était détaillée précédemment.

2.2.4. L'analyse des processus :

Dans cette phase on va exposer en premier temps les maquettes du tableau de bord des processus ensuite on va calculer la performance de chaque processus afin d'avoir l'efficacité de chaque processus. Comme une synthèse d'analyse on va construire des tableaux des points forts et des points faibles de chaque processus à partir les résultats de performance obtenus et à l'aide de la description précédente de chaque processus Ces derniers vont nous aider dans l'élaboration des axes d'améliorations qui va être présentées dans les suggestions.

Section 3 : l'élaboration de la cartographie des processus

Pour élaborer la cartographie des processus on va suivre l'enchaînement suivant :

3.1. La liste des couples produits/clients

Tableau n ° 4 : La liste des couples produits/clients

Client	Attentes	Produit /Service
Dirigent	Résultat financier	Tableau de bord Les rapports finals
Collaborateurs	Travail intéressant avec des motivations (salaire, valorisation...)	Salaire Les informations sur le travaille
Clients externes	La bonne qualité avec un prix acceptable	Climatiseur /Cuisinière

Source : élaboré par nous-mêmes, suite de modèle de MONGILLON P et VERDOUX S., op cit, p33.

3.2. L'identification des processus opérationnels associés

Cette phase consiste à répondre de la question suivante : quels sont les processus opérationnels nécessaires pour passer des besoins du client à son satisfaction ?

Les processus de réalisation qui contribuent directement à la réalisation du produit sont le processus de fabrication des produits semis finis c'est-à-dire le processus de préparation et le processus de fabrication des produits finis (les climatiseurs/cuisinières) ainsi le processus SAV qui assure la réparation des produits pour les clients externes de l'entreprise et aussi pour les clients internes.

3.3. L'identification des processus support associés

Cette phase consiste à répondre à la question suivante : quels sont les processus nécessaires à la bonne exécution des processus opérationnels ?

Pour répondre à cette question d'abord on va vers le découpage stéréotypé par rapport aux directions fonctionnelles : une direction des ressources humaines donc un processus RH. Par

définition les processus support ont des interactions avec tous les processus opérationnels et c'est le cas de processus logistique qui assure le suivi des mouvements de stock et au même temps alimente les processus : préparation, production, SAV, par ses besoins des pièces.

Mais il y a des processus nécessaires pour l'exécution des processus opérationnels mais leur interaction est juste avec deux processus comme le processus de contrôle qualité qui contrôle la qualité des produits finis et semi finis de processus préparation et le processus production. Il est aussi possible d'affecter un processus support avec un seul processus opérationnel et c'est le cas de processus maintenance qui assure la conformité des machines pour la production.

3.4. L'identification des processus management associés

Cette phase consiste à répondre à la question suivante : quels sont les processus permettant d'orienter et de piloter l'ensemble des autres processus ? Il existe un seul processus de management associé, qu'est le processus de pilotage et d'orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise.

3.5. Caractéristiques des processus :

Il ne suffit pas d'avoir listé les processus est en effet nécessaire, qu'ils soient décrits sur des fiches qui présente les cartes d'identités des processus.

3.5.1. La carte d'identité du processus préparation :

Figure n ° 9 : la carte d'identité du processus préparation

Processus préparation					
❖ Désignation du processus : préparation /achat gaz					
❖ Propriétaire : M ^{me} Amira ¹					
❖ Finalité : assurer la préparation des pièces en quantité suffisante/ Le suivi de gaz					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Pièces Dispatchées (CKD) • Process de préparation • Les bouteilles de gaz • autorisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Contrôle qualité • Fournisseurs de gaz 	<ul style="list-style-type: none"> • la préparation des produits semis finis pour la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de suivi de production • Bon de transfert interne de gaz • Bon de transfert externe de gaz • Autorisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits semi fini conformes • Bon de commande • Bon de transfert interne de gaz • Bon de transfert externe de gaz 	<ul style="list-style-type: none"> • La production • SAV
• Indicateur de qualité : abs					
• Indicateur de coût : abs					
• Indicateur de délai : abs					
• Indicateur de quantité : réalisation de 100% de la quantité fixé					

¹ Pour des raisons de confidentialités, nous avons cité uniquement les prénoms des pilotes de processus.

Source : élaboré par nous-mêmes

Processus préparation :

Le magasinier (processus logistique) alimente le processus de préparation par les pièces dispatché CKD afin que ce dernier (le processus de préparation) prépare ces pièces pour la production et dans le cas du manque de ces pièces CKD la responsable doit signer un bon de commande concernant ce manque.

Les pièces préparées se mettre sous le contrôle du contrôleur de qualité.

Il y a une quantité journalière qui doit assurer par le processus préparation c'est pour cela on a indiqué dans l'indicateur de quantité : la réalisation de 100% de la quantité fixée.

Ce processus est aussi responsable de l'achat de gaz où le poids de gaz était fixé selon les objectifs à réaliser. La responsable préparation ne déclenche pas l'opération d'achat de gaz sans l'obtention de l'autorisation de la part de protection civile, gendarmerie, la wilaya.

Après l'opération d'achat il vient le suivi de stock de gaz où chaque unité doit transférer par un bon. Ce bon est élaboré par la responsable de processus de préparation et signé par le demandeur de gaz (production, SAV).

3.5.2. La carte d'identité du processus production :

Figure n ° 10 : la carte d'identité du processus production

Processus production					
❖ Désignation du processus : production					
❖ Propriétaire : Mr Ismail					
❖ Finalité : assurer la production des produits conformes aux consignes fournies					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Matières premières CKD • Produits semis finis (préparé) • fiche de process 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Préparation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'équipe de production • Suivi la chaine de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de suivi de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits finis • Rapport de suivi de production • fiche de processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Commercial
<ul style="list-style-type: none"> • machine conforme 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance 				
<ul style="list-style-type: none"> • Produit réparé 	<ul style="list-style-type: none"> • SAV 				
<ul style="list-style-type: none"> • Indication de la déféctuosité 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de qualité 				
Indicateur de qualité : abs					
Indicateur de coût : abs					
Indicateur de délai : abs					
Indicateur de quantité : réalisation de 100% de la quantité journalière					

Source : élaboré par nous-mêmes

Processus production :

Le processus production reçoit ces besoins en matières premières « CKD » depuis le magasinier (processus logistique) ainsi il reçoit les produits semi fini « préparé » depuis le processus préparation pour faire la production.

Chaque jour et avant le lancement de la chaîne de production, les responsables de maintenance doivent d'abord préparer les machines puis lancer.

La procédure d'assemblage est décrite dans les fiches process qui vient depuis le fournisseur mais elle va subir des modifications par le responsable de production à l'aide des autres responsables comme le contrôle qualité...

Pendant et après la production il y a un contrôle qualité qui indique les défauts afin de résoudre sur place par des agents de production, mais parfois il y a des défauts qui exigent l'intervention de technicien SAV (processus SAV).

Il y a une quantité de production journalière à respecter et tout ça va être intégré dans le rapport de suivi journalier de la production, ce rapport qui donne un état de synthèse de la production journalière, c'est un rapport commun entre plusieurs responsables comme le contrôle qualité, préparation, logistique.

Après la production de quelque unité il vient les agents de magasin (logistique) pour placer les unités produites dans le magasin ou le dépôt de Fouka ou préparer pour la livraison vers le service commercial.

3.5.3. La carte d'identité du processus SAV :

Figure n° 11 : la carte d'identité du processus SAV

Processus SAV					
❖ Désignation du processus : SAV					
❖ Propriétaire : M ^{me} Amira					
❖ Finalité : prendre en charge les produits défectueux on interne et aussi on externe avec le respect des délais					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Réclamations • Produit défectueux de l'interne • Produit défectueux de l'externe • Pièces • fiche de procédure 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Commerciale • production 	<ul style="list-style-type: none"> • assurer la réparation des produits défectueux aux clients externes ainsi les clients on interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bon de commande • Fiche garantie • Procédure • Rapport de réparation interne • Rapport de réparation externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Bon de commande • Produits conformes • Rapport de réparation interne • Rapport de réparation externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Client finale (externe) • La production • Commerciale
Indicateur de qualité : abs					
Indicateur de coût : il y a					
Indicateur de délai : l'étendu entre la réclamation client et l'intervention est 2 jours					
Indicateur de quantité : le reste à réparer 0%					

Source : élaboré par nous-mêmes

Processus SAV :

Le processus reçoit les réclamations des clients externes qui vient du service commercial et il reçoit aussi le produit défectueux associe par une fiche garantie qui doit être complétée par le client où il indique le problème de leur produit. Et il y a des cas où le client final lui-même qui ramène leur produit défectueux directement au processus SAV et parfois il y a des sorties organisées vers le client pour préparer le défet.

Dans le cas d'un rechange de pièce pour le produit défectueux, la responsable doit signer un bon de commande afin que le processus de logistique puisse alimenter par la pièce demandée.

La responsabilité de processus SAV ne se limite pas aux clients externes mais elle fait aussi la réparation des produits défectueux pour les clients internes c'est-à-dire pour le processus de production.

3.5.4. La carte d'identité du processus contrôle qualité :

Figure n° 12 : la carte d'identité du processus contrôle qualité

Processus contrôle qualité					
❖ Désignation du processus : contrôle qualité					
❖ Propriétaire : M^{me} kahina					
❖ Finalité : assurer la conformité des matières premières (si cadi), produits semi fini, produits fini avec un minimum de défectuosité					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Paking liste (la liste de tous les composants envoyées) • Boom liste (la liste des composants pour assembler une machine) • Bon de commande 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer tous les composants de Paking liste et Boom liste avec le bon de commande 	<ul style="list-style-type: none"> • Paking liste • Boom liste • Bon de commande • Réclamation 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation des composants et des quantités listés • Réclamation en cas de manque des composants ou de la quantité 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur
<ul style="list-style-type: none"> • Matières premières livrées 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur • Logistique (magasinier) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification de l'état globale du conteneur puis 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de contrôle • Rapport de Réclamation 	<ul style="list-style-type: none"> • État de matières premières (la quantité, la qualité des composants, l'emballage) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur

		des matières premières livrées		<ul style="list-style-type: none"> Fiche de contrôle Rapport de réclamation 	
<ul style="list-style-type: none"> SOP (document des consignes) 	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le contrôle des produits semi fini (préparés) et des produits en cour de production et des produits fini 	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de contrôle journalier SOP (document des consignes) 	<ul style="list-style-type: none"> Produit semi fini et produit fini conforme Aux consignes Fiche de contrôle journalière 	<ul style="list-style-type: none"> Production
<p>Indicateur de qualité : Taux d'acceptation de préparation : >95%. (c'est-à-dire que 95 % des produits préparés sont conforme et cela fait l'épreuve qu'il y a un contrôle strict pendant la réparation) Taux d'acceptation d'assemblage : >95%. (c'est-à-dire que 95 % des produits finis sont conforme et cela fait l'épreuve qu'il y a un contrôle strict pendant la production) Taux de réclamation des clients externe : >3%.(si le taux de réclamation de client est supérieur que 3% cela veut dire qu'il y a un manque de contrôle de la conformité des produit finis, de ce fait le client finale qui va découvrir la déféctuosité et par la suite il arrive pour réclamer)</p>					
<p>Indicateur de coût : abs</p>					
<p>Indicateur de délai : abs</p>					

Source : élaboré par nous même

Processus contrôle qualité

La responsabilité de ce processus peut décrire ont quatre phases :

- **Avant l'arrivage des matières premières « Incomming »** : dans cette phase la responsable processus reçoit la liste de toutes les composantes envoyées par le fournisseur qui s'appelle PAKING LISTE et il va comparer avec la liste des compositions des produit (climatiseur /cuisinière) qui s'appelle BOM LISTE. Il y a une autre vérification entre PAKING LISTE et le bon de commande qui vient du processus commercial. En cas de manque de la quantité indiqué dans le PAKING LISTE ou d'un manque total de l'une des composantes demandés, une réclamation va s'établir et envoyer vers le fournisseur.

- **Pendant l'arrivage** : au moment où le conteneur de matières premières est arrivé et avant le déchargement du conteneur la responsable de processus contrôle qualité doit vérifier le cas global du conteneur (par exemple des fois l'emballage est humidifié). Ensuite après le déchargement du conteneur des vitrifications réelles de la quantité et des composantes livrées des matières premières doivent établis. A la fin il y a une fiche de contrôle qui indique le cas global de l'arrivage des matières premières.

- **Pendant la production « in process »** : la personne responsable de contrôle qualité doit faire un contrôle pendant la production et en cas de problème elle va indiquer ça aux agents de production et des fois elle doit indiquer ça au technicien de SAV pour réparer le défet. Le but de ce contrôle est de s'assurer que les acteurs de la production assemblent les produits finis suivant les consignes indiqués dans les fiche des procédures qui vient depuis les partenaires de l'entreprise (exemple : SUMSUNG, TOMSON) ou bien sont établis par les responsables : production, contrôle qualité, logistique. Et il y a des tests de performance ; dans le cas où le produit est le climatiseur ; où les ingénieurs qualité tester la conformité des climatiseurs avant l'entrée à la machine de performance. A la fin de chaque journée un rapport de contrôle journalier est établi par la responsable de contrôle qualité.

- **Après la production** : les produits finis sont contrôlés finalement par les responsables de contrôle qualité pour assurer leur conformités mais il faut prend en considération qu'il y a juste quelque unité qui se mettre sous le contrôle final selon la quantité produit si le taux de production est élevé les contrôleurs testés quatre unités. Une autre fiche de contrôle des produits finis est établie par la responsable de contrôle qualité. Parmi les indicateurs de performance de ce processus il y a l'indicateur de réclamation client puisque s'il y a beaucoup de réclamation cela fait l'épreuve qu'il y un problème du contrôle de qualité.

3.5.5. La carte d'identité du processus maintenance :

Figure n°13 : la carte d'identité du processus maintenance

Processus maintenance					
❖ Désignation du processus : maintenance					
❖ Propriétaire : M^r Abed Al Karim					
❖ Finalité : Réduire le temps d'arrêt des machines et les temps d'intervention					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> Fiche technique Outillages et pièces de rechange 	<ul style="list-style-type: none"> Direction 	<ul style="list-style-type: none"> Faire la maintenance curative : intervention et réparation en cas de panne imprévu Faire la maintenance préventive Le suivi des machines : vérifier les capteurs, lancement journalière des machines Suivi la disponibilité des outillages et des pièces de maintenance Détection du niveau de panne 	<ul style="list-style-type: none"> Demande d'intervention Journalier de suivi Fiche d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> Demande d'intervention Journalier de suivi Fiche d'intervention Machine remise en état de marche 	<ul style="list-style-type: none"> Production QHSE
Indicateur de qualité : abs					
Indicateur de coût : minimum de taux de rechange des pièces					
Indicateur de délai : taux d'arrêt des machine de production est 0%					

Source : élaboré par nous même

Le processus de maintenance

Le processus de maintenance est un processus crucial de la production s'est-lui le responsable des maintenances préventives c'est-à-dire il fait la maintenance programmée

Il fait aussi la maintenance curative en cas de panne imprévue, cette maintenance sans arrêter les machines.

Avant, pendant et après la production les responsables de processus sont toujours présents. Tout d'abord ils lancent les machines mais avant son lancement, ils sont vérifiés en cas de panne, ensuite ils suivent les machines pendant la production, et à la fin de la journée ils attiennent les machines.

Les responsables de processus reçoivent la demande d'intervention de processus production et il va essayer de maintenir le problème sur place et des fois ils sont signalés par le processus HQSE.

Le stock des pièces de rechange de processus est indépendant et dans le cas de manque des pièces, le processus indique le manque à la direction générale qui va acheter le besoin, ou le processus lui-même qui achète le manque dans le cas d'une pièce simple.

3.5.6. La carte d'identité du processus logistique :

Figure n °14 : la carte d'identité du processus logistique

Processus logistique					
❖ Désignation du processus : logistique					
❖ Propriétaire : M ^{me} Rosa					
❖ Finalité : la gestion et le suivi de stock ainsi l'inventaire de tous les entrés et les sorties.					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Matière première • Bon de réception fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur • Approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de stock • L'inventaire de toutes les entrées et les sorties. • L'établissement des bons de livraisons et toutes les sorties ainsi les bons de toutes les entrées • Le suivi du planning de production jusqu' a 	<ul style="list-style-type: none"> • Les bons de livraison des clients pour le déstockage • Facture clients du SAV • Bon de réception fournisseur • Bon de transfert entre dépôt • Bon d'ordre de fabrication et les faire signer par les 	<ul style="list-style-type: none"> • Etat de stock • Facture clients du SAV • Les bons de livraison des clients pour le déstockage • Bon de transfert entre dépôt • Bon d'ordre de fabrication et les faire signer par les personnes concernés • Bon de fabrication et les 	<ul style="list-style-type: none"> • commerciale • Préparation • Production • SAV • Chef produit

		<p>le rapport final</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la régie USINE FOUKA, SAV, caisse déchet maintenance et autre service • Gérer la logistique des chauffeurs 	<p>personnes concernées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon de fabrication et les faire signer par la personne concerner • Plan de production • Rapport journalier du stock produit fini 	<p>faire signer par les personnes concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'inventaire • Plan de production • Rapport journalier du stock produit fini 	
Indicateur de qualité : abs					
Indicateur de coût : abs					
Indicateur de délai : abs					
Indicateur de quantité : abs					

Source : élaboré par nous même

Le processus logistique

Les acteurs de la logistique sont les responsables de la gestion des stocks et toutes les entrées et les sorties.

Par rapport les entrées : la logistique reçoit les matières premières depuis la direction générale (soit service approvisionnement, service importation). La livraison se fait par les chauffeurs qui ramènent avec eux un bon de livraison avec un accusé de réception.

Par rapport les sorties il y a des sorties internes et des sorties externes.

Les sorties internes : les gestionnaires de stock reçoivent les matières premières ensuite ils le distribuent aux services de préparation, la production ainsi la SAV (des fois elle besoin des pièces de rechange pour la réparation aux clients externes et dans ce cas un bon de sortie et une facture doit établir) selon le besoin de chacun mais tout va être inventorié par la responsable de la logistique pour être à jour de l'état global de stock.

Les sorties externes : après la production les magasiniers font stocker les produit finis.

Ensuite les produits finis vont être livrés selon la demande du service commercial de la direction générale par un bon de livraison et des fois c'est le client final qui vient lui-même pour faire la livraison de son produit.

La responsable de la logistique c'est elle-même qui fait le rapport de production et elle va communiquer avec les chefs produits de la direction générale .Elle fait aussi les bons d'ordre de fabrication, ces bons concerne l'ordre de fabrication de la cuisinière par ce qu'il y a plusieurs types de cuisinière et chaque jour elle donne l'ordre sous forme d'affichage d'une telle ou tel type de cuisinière. Cet ordre est fait par rapport le rythme de production.

Les indicateurs de performance sont absents par ce qu'ils sont calculés par d'autre services dans la direction générale

3.5.7. La carte d'identité du processus gestion des ressources humaines :

Figure n°15 : la carte d'identité du processus gestion des ressources humaines

Processus gestion des ressources humaines					
❖ Désignation du processus : gestion des ressources humaines					
❖ Propriétaire : M ^{me} Salma					
❖ Finalité : Mettre à disposition des différents processus un personnel qualifié, compétent et en effectif suffisant					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation applicable • Politique RH • Demande de congé, • certificat maladie • Expression des besoins en personnel • Subventions • Dossier individuel du collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs internes : Tous les processus • Fournisseurs externes : Ecoles, Organismes, Instituts, Assurances, ANEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, anticiper les besoins en RH • Recruter, intégrer les nouveaux collaborateurs • Respecter et faire respecter la réglementation applicable 	<ul style="list-style-type: none"> • Document réglementaire lies a la gestion des personnels : déclaration de la CNAS • Les contrats de travaille • Dossier des personnels • Contrat de 	<ul style="list-style-type: none"> • suivi le pointage • déclaration des accidents de travaille • ordre de mission • Notes de service • Organigramme • Contrat de travail • Planning de congés, • Evaluations du personnel • Bulletins de salaire • Fiches de fonction • Etats (salaires, primes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients internes : Tous les processus • Clients externes : Organismes sociaux, inspection du travail, CNAS CFPA, médecine de travaille. • Centre de formation CFPA

<ul style="list-style-type: none"> • Cv • Demande de stage • Justification d'absence • Demande de crédit • Demande d'avance de salaire • Demande ATS • Demande des tenues de travaille 		<ul style="list-style-type: none"> • Administration du personnel • Développement des ressources humaines 	<p style="text-align: center;">travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions, Plan de formation • Contrats de travail • Attestations de travail / stage • Attestation de travail et de salaire ATS • Bon de sortie • Autorisation d'absentéisme • Commande des tenues de travail 	
<p>Indicateur de qualité : abs</p>					
<p>Indicateur de délai :</p> <p>Taux d'absentéisme réguliers : $\leq 5 \%$</p> <p>Taux d'absence irrégulière : $\leq 3 \%$</p> <p>Turn- over annuel $\leq 5 \%$</p>					

Source : élaboré par nous même

3.5.8. La carte d'identité du processus HQSE :

Figure n°16 : La carte d'identité du processus HQSE

Processus HQSE					
❖ Désignation du processus : HQSE					
❖ Propriétaire : M ^f Yousef					
❖ Finalité : protéger la santé, la sécurité des travailleurs et assurer la prévention de la pollution					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • Produits de nettoyage • Les vêtements de travail • Procédures, les instructions de sécurité, les pratiques pour respecter l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource humaine • Service d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'oxygène • Signaler la maintenance on cas d'incident • Assurer la sécurité de l'usine • Gestion des agents de sécurité et des femmes de ménage • Prendre les mesures de maîtrise nécessaires pour protéger la santé, la sécurité des travailleurs. • renforcer la consultation et la 	<ul style="list-style-type: none"> • plan d'agent • registre des agents • procédures, instructions sécurité, les pratiques pour respecter l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de sécurité des agents • Rapport d'oxygène • Déchets traités • procédures. Les instructions sécurité, les pratiques pour respecter l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement • Tous les processus

		participation des travailleurs sur toutes les questions relatives à la santé et la sécurité au sein de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • la gestion des déchets 			
Indicateur de coût : abs					
Indicateur de délai : abs					
indicateurs sécurité : nombre des accidents sur le processus					

Source : élaboré par nous même

Le processus HQSE

Pour protéger la santé, la sécurité des travailleurs et assurer la prévention de la pollution le pilote de processus doit compléter et suivre plusieurs opérations avec leur équipe, parmi les principales opérations :

d'abord le travail dans l'usine exige des tenues spéciales, de ce fait le responsable de processus doit assurer que toutes les employées portent leurs tenues et dans le cas de nouveaux entrants le responsable fait une demande à la responsable RH qui va préparer cette commande, l'exigence de ces tenues est afin de protéger les employés.

Le pilote de processus HQSE veille de la sécurité de l'usine où il gère les agents de sécurité et aussi il vitrifie la conformité des portes et des fenêtres et il veille aussi de la sécurité des équipements où il signale le processus de maintenance on cas de problème.

Il veille aussi de la propreté de l'usine où il gère les femmes de ménage et il suivre aussi l'équipe de la gestion et le tri des déchets.

3.5.9. La carte d'identité du processus de pilotage et d'orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise :

Figure n° 17 : La carte d'identité du processus de pilotage et d'orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise

Processus de pilotage et d'orientation de la politique et de					
❖ Désignation du processus : pilotage et orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise					
❖ Propriétaire : Mr Ibrahim					
❖ Finalité : l'optimisation des processus					
Données d'entrée	Fournisseurs	Opérations	Documentation	Données de sortie	Clients
<ul style="list-style-type: none"> • la stratégie globale de l'entreprise • des informations et des documents • l'Organisation hiérarchique et fonctionnelle • programme de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • tous les processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Communique les orientations qui permettent à l'ensemble des composantes de l'organisation d'atteindre leurs finalités • Maîtrise de l'information et des documents. • Organisation hiérarchique et fonctionnelle • l'optimisation de la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de suivi de production • Document de process 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientations stratégiques de chaque processus • Document de process • quantité de production journalière 	<ul style="list-style-type: none"> • la direction générale.
Indicateur de qualité : abs					
Indicateur de coût : abs					

Indicateur de délai : abs

Source: élaboré par nous même

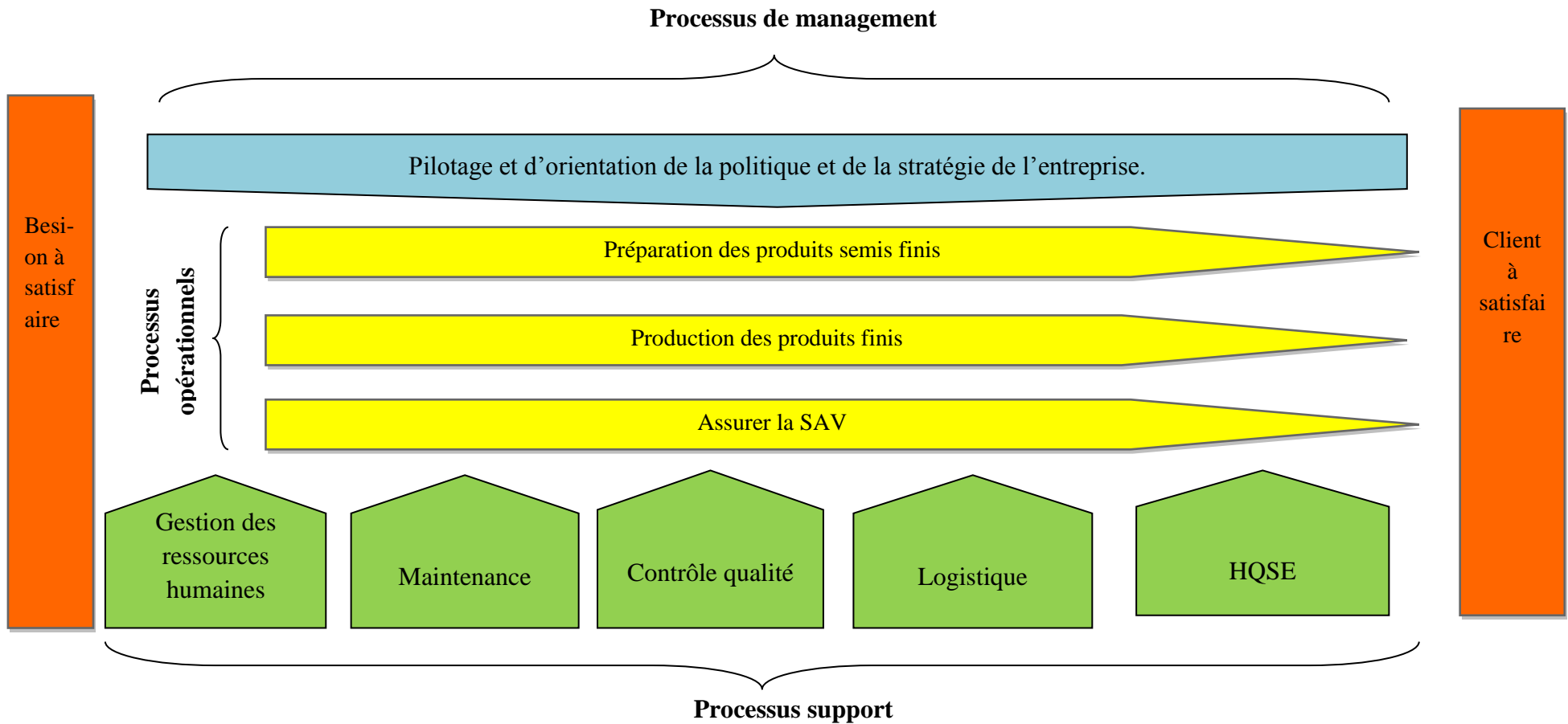
Processus de pilotage et d'orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise

Le directeur d'usine reçoit la stratégie depuis la direction générale et il asseye d'adopter à son usine. Par exemple il reçoit la stratégie commerciale qui contient le programme de distribution, destination ainsi la quantité, il va communiquer d'abord avec les déférents processus s'ils peuvent réaliser ce programme ou nom. Ensuite il va discuter ça avec la direction générale.

Il va piloter les déférents processus et il essaye de chercher avec les responsables des processus les essais d'amélioration et d'optimisation des processus et actuellement l'entreprise veut à améliorer le taux d'intégration, c'est-à-dire elle devient produire même la matière première de ces activités.

3.6. L'établissement de la cartographie :

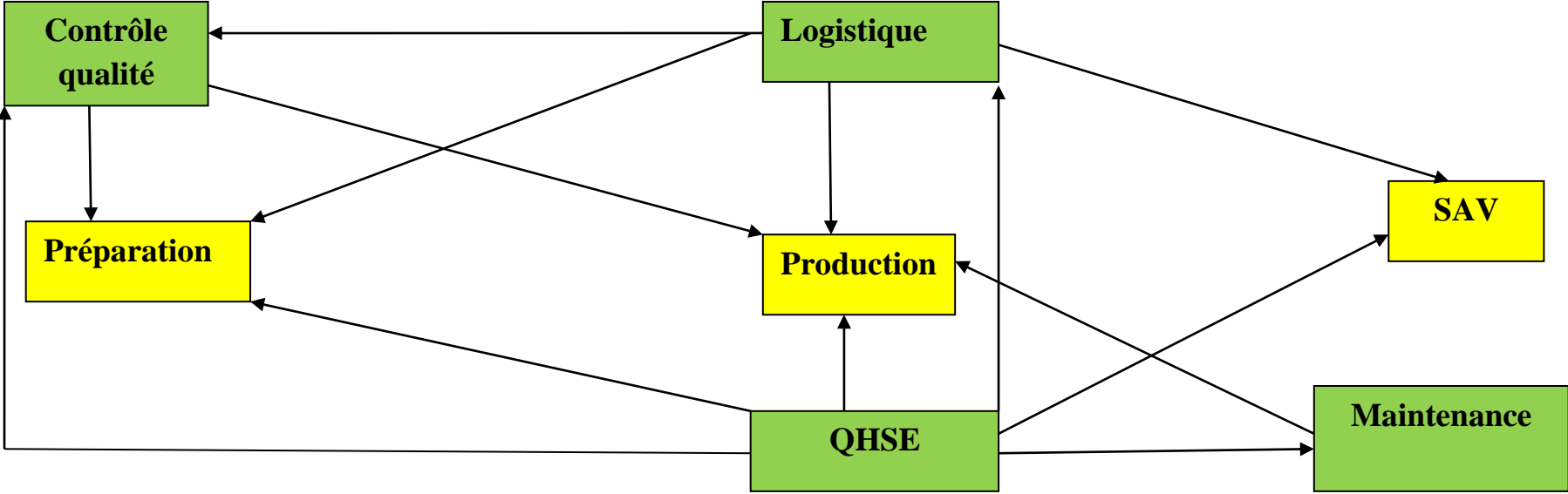
Figure n° 18 : la cartographie des processus



Source : établi par nous même

Il est possible d'ajouter le schéma d'interface principale

Figure n°19 : Le schéma d'interactions principales



Source : réalisé par nous même

Section 4 : l'analyse des processus

Pour évaluer la performance de chaque processus on va d'abord établir les maquettes du tableau de bord qui présentent les objectifs ainsi les indicateurs de performance du processus et après on va essayer de mesurer et de suivre l'évolution des indicateurs et d'interpréter les résultats.

L'évaluation de l'évolution de la performance des processus va être sur les 5 derniers mois : janvier, février, mars, avril, mai, mais Il faut prendre en considération la saisonnalité de l'activité de l'entreprise (la production de cuisinière en hiver et le climatiseur en été) de ce fait les quatre premiers mois vont être sur la cuisinière et les résultats de mois de mai vont être sur le climatiseur.

4.1. L'analyse du processus production

4.1.1. Maquette du tableau de bord processus préparation

Tableau n°5 : maquette du tableau de bord processus production

tableau de bord processus production							
N°1	Pilote du processus	OBJECTIFS	Indicateur	Formule de calcul	Source de l'information	Périodicité	Cible
	Mr Ismail	<ul style="list-style-type: none"> augmenter la production des produits conformes aux consignes fournies 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réalisation du produit fini 	$\frac{\text{La quantité produite} \times 100}{\text{La quantité planifiée}}$	<ul style="list-style-type: none"> Production 	Mensuelle	100%


Source : élaboré par nous-mêmes

4.1.2. L'évaluation de la performance du processus production

Dans le cadre de l'analyse on va utiliser des graphiques et des pictogrammes autrement dit, des clignotants, qui ont pour objectif d'attirer l'attention des pilotes des processus par rapport à la tendance des indicateurs, il s'agit de :

 :La situation est bonne
  :La situation est mauvaise
  : situation à surveiller, dégradation possible
  situation normale

Tableau n° 6 : taux de réalisation du produit fini

Type de produit	Cuisinière			
Mois	Janvier	Février	Mars	Avril
La quantité planifiée	8000			
La quantité réalisée	2100	1800	1800	1644
Le taux de réalisation	0.918			
La cible	100%			
La situation				

Source : élaboré par nous-mêmes à partir la description de responsable de contrôle qualité

On constate à travers la lecture des résultats de tableau qu'ils n'y a pas un très grand écart entre la cible et le taux de réalisation, en général le taux de réalisation est supérieur et cela peut être lié aux motivations offrir aux employés lors des primes de rendement.

4.1.3. La synthèse d'analyse : les points forts et les points faibles du processus production.

Tableau n° 7 : les points fort et les points faibles du processus production

les points forts	les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> Le comportement du pilote de processus. Les motivations offraient aux acteurs de production. Le bénéfice de formation étrangère suite aux partenariats avec Samsung et Thomson 	<ul style="list-style-type: none"> Le niveau de la technologie utilisé dans la ligne de production (la ligne de l'usine appuie beaucoup plus sur les personnes et non pas les robots) L'absence des prévisions des aléas possibles à ce processus L'insuffisance des indicateurs utilisés pour connaître la performance

	de processus (juste le taux de réalisation et le lost time). <ul style="list-style-type: none"> • L'absence de l'aspect managériale au cadre de production
--	---

Source : élaboré par nous- mêmes

4.2. L'analyse de processus SAV

4.2.1. Maquette du tableau de bord processus SAV

Tableau n° 8 : maquette du tableau de bord processus SAV

tableau de bord processus SAV							
N°	Pilote du Processus	OBJECTIFS	Indicateur	Formule de calcul	Source de l'information	Périodicité	Cible
2	M ^{me} Amira	<ul style="list-style-type: none"> • Réparé tous les produits défectueux • minimiser le temps d'intervention aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de produit réparé • Le taux d'intervention 	$\frac{\text{La quantité des produits réparée} \times 100}{\text{La quantité des produits défectueux ou réclamés}}$ $\frac{\text{Délai de dépôt} \times 100}{\text{Délai de retour de produit}}$	<ul style="list-style-type: none"> • SAV • Contrôle qualité 	Mensuelle	100%
							2 jours

Source : élaboré par nous-mêmes

4.2.2. L'évaluation de la performance du processus SAV

On va prendre en considération juste la réparation pour les clients externes puisque les réparations pour les clients internes n'ont pas enregistré et on va focaliser sur le taux de produit réparé par ce qu'on ne peut pas faire le taux d'intervention (manque des enregistrements des délais de retour).

Tableau n° 9 : Le taux de produit réparé

Type de produit	Cuisinière				Climatiseur
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Le mois					
La quantité des produits réclamés	18	34	12	47	14
La quantité des produits réparés	18	34	12	46	14
Le taux de produit réparé	100%	100%	100%	97%	100%
La situation	😊	😊	😊	😊	😊

Source : élaboré par nous-mêmes

D'après le tableau on remarque que le service SAV est performant par rapport la réponse aux réclamations des clients.

4.2.3. Les points forts et les points faibles du processus SAV

Tableau n° 10 : les points fort et les points faibles du processus SAV

les points forts	les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • La réparation domicile c'est-à-dire que le technicien va vers le client pour réparer leur machine. • La réponse à toutes les réclamations des clients • Le manque de la réparation domicile chez la majorité des concurrents • La localisation de SAV à l'interne de l'usine qui facilite la disponibilité des pièces de rechange pour la réparation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de la traçabilité concernant les enregistrements de détail des interventions • Manque d'espace de stock pour le SAV

Source : élaboré par nous-mêmes

4.3. L'analyse du processus contrôle qualité

4.3.1. Maquette du tableau de bord processus contrôle qualité :

Tableau n°11 : maquette du tableau de bord processus contrôle qualité :

TABLEAU DE BORD CONTROLE QUALITE							
N°	Pilote du processus	OBJECTIFS	Indicateur	Formule de calcul	Source de l'information	Périodicité	Cible
3	M ^{me} kahina	<ul style="list-style-type: none"> augmenter la conformité des matières premières (si cadu), produits semi fini, diminuer la défektivité des produits fini 	<ul style="list-style-type: none"> taux d'accepte de préparation taux d'accepte d'assemblage taux de réclamation des clients externe 	$100 - \left(\frac{\text{Nombre de produit défectueux} \times 100}{\text{Nombre de produit fini}} \right)$	<ul style="list-style-type: none"> production préparation SAV 	Mensuelle	≥95%
				$100 - \left(\frac{\text{Nombre d'erreur} \times 100}{\text{Nombre de produit fini}} \right)$			≥95%
				$100 - \left(\frac{\text{Nombre d'erreur} \times 100}{\text{Nombre de produit préparé}} \right)$			≤03%
				$\frac{\text{Nombre réclamation}}{\text{Nombre de produit vendu}} \times 100$			

Source : élaboré par nous-mêmes

4.3.2. Évaluation de la performance de processus contrôle qualité

On va juste limiter à la performance des produits finis

Tableau n° 12 : l'évaluation le pourcentage des produits conformes

Type de produit	Climatiseur
Le moi	Les 15 premiers jours du mai
Nombre d'unité produite	5000
Nombre d'unité défectueux	55
Nombre d'erreur	162
Le taux de produit défectueux	1.1
Le taux d'erreur	3.24
Taux d'accepte des produits finis	95.66
La situation	😊

Source : élaboré par nous-mêmes la description de responsable de contrôle qualité

On constate à travers la lecture des résultats que la situation est bonne par rapport la cible prédéfinie c'est-à-dire que 95% des produits sont conformes ce qu'il montre qu'il y a un contrôle pendant la production et sans oublier le rôle de technicien de réparation qu'il intervient des fois pendant la production. On plus de ça on a jugé la situation qu'elle est bonne par ce que le taux d'erreur est supérieure au taux de défectuosité, par ce que les erreurs sont des problèmes faciles à régler.

3.3.3. Les points forts et les points faibles du processus de contrôle qualité

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

les points forts	les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Le comportement des responsables de processus • La vielle des responsables pour détecter les erreurs et les défectuosités 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de formation acquis • Le niveau d'appareillage • Le stockage des informations

Source : élaboré par nous-mêmes

4.4. L'analyse du processus HQSE

4.4.1. Maquette du tableau de bord processus QSE











Tableau n°14 : maquette du tableau de bord processus HQSE

tableau de bord processus HQSE							
N°	Pilote du Processus	OBJECTIFS	Indicateur	Formule de calcul	Source de L'information	Périodicité	Cible
4	M ^r Yousef	<ul style="list-style-type: none"> Éviter les incidents ou les accidents de travail 	<ul style="list-style-type: none"> le nombre des accidents le nombre des d'incidents 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'incident ou d'accident 	<ul style="list-style-type: none"> RH QHSE maintenance 	Mensuelle	0

Source : élaboré par nous-mêmes

4.4.2. Évaluation de la performance du processus HQSE

Tableau n° 15 : la situation d'incident ou d'accident

Le mois	janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Nombre d'accident de travaille	1	0	1	0	0
La situation					
Nombre d'incident (des évènements qui touche la société ou son environnement)	0	0	0	0	0
La situation					

Source : élaboré par nous-mêmes la description de responsable de RH

Le premier accident était à cause de l'insouciance de l'employé et la deuxième accident c'est un accident de chauffeur sur la route mais n'était pas de l'imprudence.

À travers la lecture des résultats on constate que deux accidents ; par rapport scinquies mois et aussi le nombre des employés dans l'usine (83) ; est important par rapport la cible prédéfinie mais si on lie le nombre des accidents par les facteurs de résultat on constate que la situation est normale.

On ajoute à cela l'absence des incidents ce qu'il montre qu'il y a un bon système de sécurité.

Donc on générale la situation de processus est maîtrisée.

4.4.3. Les points forts et les points faibles du processus HQSE

Tableau n°16 : les points fort et les points faibles du processus HQSE

les points forts	les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • La propreté de la direction de l'usine à l'interne • Le tri des déchets • L'absence des incidents 	<ul style="list-style-type: none"> • Les déchets dans l'environnement externe de l'entreprise • Manque de prévision des risques probables • Manque de la sensibilisation des employés aux risques probables et la manière d'intervention.

Source : élaboré par nous-mêmes

4.5. L'analyse de processus RH

4.5.1. Maquette du tableau de bord processus RH

Tableau n°17 : maquette du tableau de bord processus RH

tableau de bord processus production									
N°	Pilote du processus	OBJECTIFS	Indicateur	Formule de calcul	Source de l'information	Périodicité	Cible		
5	M ^{me} Salma	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la discipline des employés Diminuer la mobilité des employés Augmenter le niveau de compétence Instaurer un climat social 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absence régulier Taux d'absence irrégulier Taux d'entrée Taux de sortie Taux de Turn- over Nombre de formation Nombre de grève et/ou conflit 	$\frac{\text{nombre d'absence régulier} \times 100}{\text{l'effectif d'employé}}$ $\frac{\text{nombre d'absence irrégulier} \times 100}{\text{l'effectif d'employé}}$ $\frac{\text{nombre d'entrée} \times 100}{\text{l'effectif d'employé}}$ $\frac{\text{nombre de sortie} \times 100}{\text{l'effectif d'employé}}$ $\frac{\text{nombre de sortant} + \text{nombre d'entrant}}{\text{l'effectif d'employé}}$ <p>Nombre de formation</p> <p>Nombre de grève et/ou conflit</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les processus RH 	<p>Mensuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>annuelle</p> <p>annuelle</p>	<p>≤ 5 %</p> <p>≤ 3 %</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>≤ 5</p> <p>≥ 2</p> <p></p> <p>0</p>		

Source : élaboré par nous-mêmes

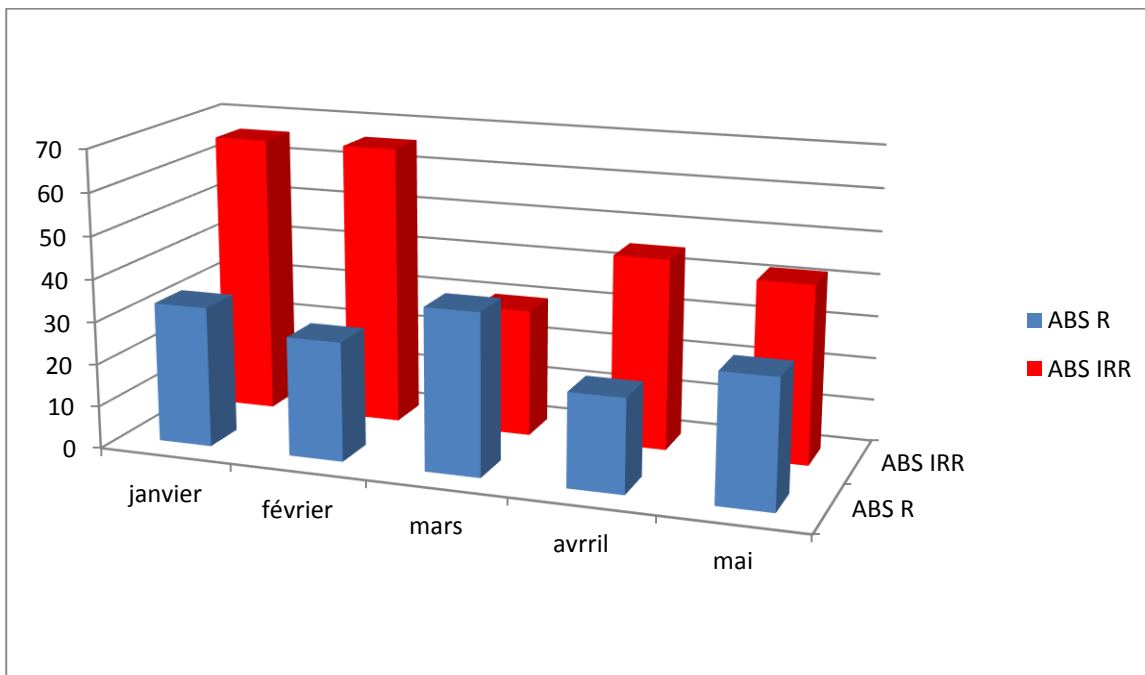
4.5.2. Évaluation de la performance de processus

Tableau n °18 : le taux d'absence régulier et non régulier

Type produit	Cuisinière				Climatiseur
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Moi					
Les absences régulières	22	19	32	19	25
Le taux d'absences régulières	33	28	38	22	30
La situation	☹	☹	☹	☹	☹
Les absences non régulières	44	44	25	38	35
Le taux absences non régulières	66	66	30	45	42
La situation	☹	☹	☹	☹	☹

Source : élaboré par nous-mêmes à partir la description de responsable RH

Figure n°20 : le taux d'absences réguliers et non réguliers



Source : élaboré par nous-mêmes

À travers le tableau n° 18 et la figure n °20 on observe que le taux d'absentéisme est très élevé par rapport le nombre d'employés et que le taux d'absence irrégulière est supérieur au taux des absences irrégulières.

CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES PROCESSUS DE LA SARL SACOMI

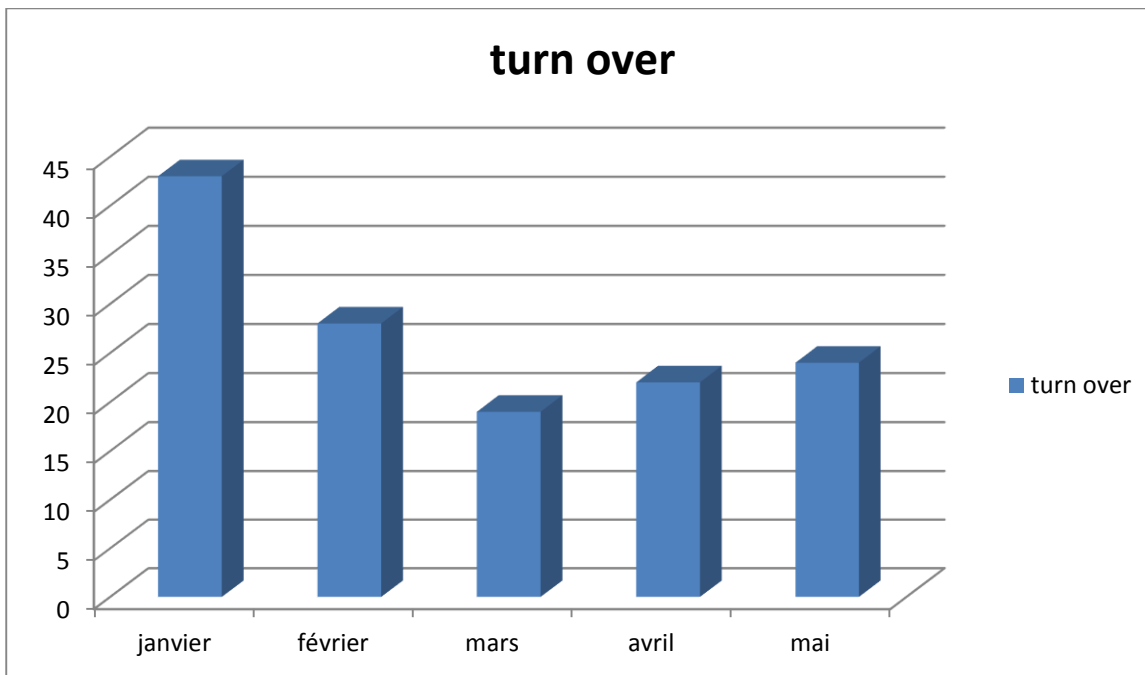
On remarque aussi que les absences régulières sont instables : des fois elle diminue et des fois elle augmente ; les absences irrégulières aussi sont instables mais les absences des derniers mois restent inférieure par rapport les premiers.

Tableau n°19 : la situation de Turn Over

Type produit	Cuisinière				Climatiseur
	Moi janvier	Février	Mars	avril	Mai
Les entrées	10	13	8	13	9
Taus d'entrée	15	19	9	15	10
Les sorties	19	6	8	6	11
Taux de sortie	28	9	9	7	13
Turn over	43	28	19	22	24
La situation	☹️	☹️	☹️	☹️	☹️

Source : élaboré par nous-mêmes à partir la description de responsable RH

Figure n°21 : le taux de Turn over



Source : élaboré par nous-mêmes



On remarque selon le tableau n° 19 et la figure n° 21 que le taux de Turn over est trop élevé aux mois de janvier, mais ensuite il est diminué au mois de février et mars où il va augmenter un peu au mois d'avril et mai mais en général il reste moindre que le début de l'année. Mais en général le Turn over est trop supérieur par rapport la cible prédéfinie.

CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES PROCESSUS DE LA SARL SACOMI

D'après le tableau n°18, la figure n°20 et le tableau n°19, la figure n°21 on syntonise que les employées sont mal à l'aise et cela se manifeste par les taux élevés des absences surtout l'irréguliers et aussi les taux élevés de Turn over.

Il faut prendre en considération que tous les départs sont des départs de niveau opérationnel ; les raisons de cela sont liées à la base du recrutement dès le premier jour. L'entreprise au début elle recrute des personnes non diplômés et qui ne sont pas disciplinés par ce qu'ils n'ont pas habituent de respecter le temps de travail et en plus de ça ils sont dans des postes polyvalents c'est-à-dire ils n'ont pas des tâches prédéfinies.

Tableau n°20 : la situation de climat social



l'année	2016	2017
Nombre de grève ou conflit	0	0
La situation		

Source : élaboré par nous-mêmes à partir la description de responsable RH

D'après le tableau ci-dessous on remarque qu'il n'y a pas des conflits entre les employées et aussi il n'y a pas des grèves et ça peut être lié à la modestie des pilotes processus avec ses équipes ce qu'il favorise la communication sans barrière et aussi le comportement des pilotes entre eux même. La taille de l'entreprise aussi joue un rôle important puisqu'elle est petite ce qu'il facilite la communication et l'obtention des informations.

D'après cela on peut le dire qu'il y a un climat social dans l'entreprise.

Tableau n°21 : la situation des formations

l'année	2016	2017
Nombre de formation	1	1
La situation		

Source : élaboré par nous-mêmes à partir la description de responsable RH

On constate d'après le tableau que le nombre des formations établies est limité par rapport la cible prédéfinie et aussi le domaine d'activité de l'entreprise, puisque le domaine d'activité d'électroménager besoin de la technologie donc il vaut mieux de mettre à jour les compétences de l'entreprise où il devient obsolète avec le temps et l'entreprise ne peuvent pas développer ces

Méthodes de travail. Mais si en cherche aux facteurs on trouve que les raisons de cela sont peut-être liée la nouveauté de l'unité et la limite de budget.

4.5.3. Les points forts et les points faibles du processus RH

Tableau n° 22 : les points fort et les points faibles du processus RH

les points forts	les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • La communication interne. • Les motivations offertes aux employés. • Système de pointage. • L'âge des employés où la majorité est au jeune âge. • La taille réduite de l'entreprise qui facilite l'expression des besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les entretient de recrutement. • Le nombre de formation réduit. • Le taux élevé de Turn over. • Le taux élevé d'absentéisme. • La concentration sur les motivations. • Le manque de l'amour de travail pour une partie des employés. • Manque d'anticipation de départ.

Source : élaboré par nous-mêmes

4.6. L'analyse du processus maintenance

4.6.1. Maquette du tableau de bord processus maintenance

Tableau n°23 : maquette du tableau de bord maintenance



tableau de bord processus maintenance							
N°	Pilote du Processus	OBJECTIFS	Indicateur	Formule de Calcul	Source de l'information	Périodicité	Cible
6	M ^r Abed Al Karim	<ul style="list-style-type: none"> Réduction des heures d'arrêts pour cause de panne Réaliser les entretiens curatifs Réduire le coût des pièces de rechange 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de pannes Taux d'arrêt des machines de production Le taux de Réaliser les entretiens curatifs <p>Nombre des pièces de rechange</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de panne Heures d'arrêts pour cause de panne / heures de travail opérationnel X 100 Les interventions curatives réalisées / Interventions curatives demandées X 100 Nombre de pièce de rechange 	<ul style="list-style-type: none"> Production Maintenance 	<p>annuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>Mensuelle</p>	<p>0%</p> <p>≤1 %</p> <p>100%</p> <p>Tout dépend les pièces</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

4.6.2. L'évaluation de la performance du processus maintenance

Tableau n ° 24 : L'évaluation de la performance du processus maintenance

Type de produit	Cuisinière				Climatiseur
Le mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Nombre des pannes des machines	1				2
Duré d'arrêt	3h				2h
Taux d'arrêt	1.9				1.2
La situation	☹				☹

Nombre de panne de la machine d'emballage		10/ jour
La situation		
Nombre de pièces de rechange (on va limiter au capteur)		4
La situation		

Source: élaboré par nous-mêmes

A partir la lecture des résultats et des facteurs de résultat on constate que la situation est normale bien qu'il y d'arrêt de machine. Ce jugement est par rapport à l'effet d'expérience de maintenir ces machines par ce que l'usine est nouvel. Mais concernent la machine d'emballage le nombre de panne est trop élevée et à l'entreprise de chercher une solution finale.

On remarque aussi que le nombre des capteurs changer sont élevés par rapport le nombre total des capteurs dans la ligne (44) et par rapport la durée de rechange (juste le mois de mai).

4.6.3. Les points forts et les points faibles du processus maintenance

Tableau n° 25 : les points fort et les points faibles du processus maintenance

les points forts	les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • La vielle des acteurs de maintenance • La rapidité d'intervention en cas de panne. • L'indépendance de stock des pièces de rechange 	<ul style="list-style-type: none"> • L'effectif réduit des responsables de maintenance • Le nombre de formation réduit • Le niveau de l'appareillage de maintenance • Le prix de pièce de rechange • Le développement du niveau de technologie • Le problème non réglé de la machine d'emballage. • Contrainte budgétaire d'une part et d'autre part le coût élevé des machines

Suggestions :

- Prendre en compte l'importance de la cartographie des processus comme un outil important d'un outil puissant de communication interne ainsi externe.
- Communiquer, informer, et mobiliser le personnel autour le projet de l'entreprise de la certification et faire préparer dès maintenant avec tous les collaborateurs de l'entreprise, pour assurer des bons résultats.
- Mise en place de l'approche processus pour faciliter l'introduction au projet de l'entreprise.
- Identifier des objectifs SMART pour chaque processus et assurer le consensus sur les lignes d'action.
- Faire clarifier les processus ainsi augmentés la traçabilité.
- Faire participer de temps en temps le niveau opérationnel à des réunions afin de les valoriser, augmenter son amour pour l'entreprise et pour quoi non de bénéficier de leurs idées qui peuvent porter des solutions des problèmes.
- Procéder à la formation des pilotes processus, afin de mieux cerner l'approche processus.
- Évaluation permanente des résultats de chaque processus.
- La création du tableau de bord comme un instrument de pilotage de performance pour les processus qui n'ont pas et faire développer pour processus qui travaille avec cet outil.
- Développer le système d'information de l'entreprise pour assurer la coordination et la circulation des informations entre les déferents processus.
- Formaliser les processus d'amélioration continue qui va chercher sur les axes d'amélioration des processus et des méthodes de travail.
- Augmenter l'aptitude des employés pour l'audit interne.

Tableau n° 26 : propositions d'améliorations par processus

Le processus	Des propositions d'améliorations
La direction	<ul style="list-style-type: none">• Concentre le plan de développement de l'entreprise sur des domaines limités qui le bien maitrisé peuvent être mieux que la diversification dans plusieurs domaines

CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES PROCESSUS DE LA SARL SACOMI

	<ul style="list-style-type: none">• Introduire un système d'information comme l'intranet
RH	<ul style="list-style-type: none">• Utiliser des tests psychotechniques dans le recrutement des employés• Augmenter le nombre de formation• Diminuer le nombre des postes polyvalents• Développer des cercles de qualité à l'interne de l'entreprise
Contrôle qualité	<ul style="list-style-type: none">• Développer les appareillages
Production	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter le niveau d'automatique de la ligne de production, peut être ça coûteux mais il est rentable ensuite• Création de tableau de bord de production
Maintenance	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter le nombre des acteurs de maintenance• Développer les appareillages de maintenance
QSE	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter l'engagement de l'entreprise vers son environnement
SAV	<ul style="list-style-type: none">• Mesure la satisfaction client

CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES PROCESSUS DE LA SARL SACOMI

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître la division de production de l'entreprise SACOMI et de comprendre son fonctionnement ; ces connaissances sont traduites par l'élaboration de la cartographie des différents processus de la division ainsi l'analyse de la majorité de ses processus. Les éléments abordés au cours de ce chapitre nous amènent à révéler réellement l'utilité de la cartographie des processus où elle est considérée comme la première base de l'analyse des processus.

L'état des lieux de la division nous a permis de déceler que le découpage fonctionnel de l'entreprise est un découpage processuel par ce que les sorties de chaque fonction sont de valeur ajoutée pour une autre fonction, ainsi l'existence des relations de transversalité entre les différents services et cela peut être liée à la taille de l'entreprise.

L'étude nous a permis également de mettre en évidence le besoin des entreprises algériennes d'une manière générale et l'entreprise SACOMI d'une manière spécifique de la démarche processus afin de sortir du cadre informel de la vision de l'entreprise vers un plan d'action réel qui s'introduit par la définition la cartographie des processus ensuite l'analyse des processus afin d'identifier les dysfonctionnements pour proposer des axes d'amélioration et d'optimisation des processus.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour répondre aux évolutions permanentes de l'environnement en assurant l'équilibre entre la satisfaction des parties prenantes et la création de valeur, l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en appuyant sur une approche par processus.

L'approche processus consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de sous système qui contribuent collectivement pour la réalisation d'un but commun qui est la satisfaction client.

La voie client dans l'approche processus est s'introduit par la logique de la considération des processus en tend que des clients qui vont être satisfaits par un autre processus on interne.

L'objectif de notre travail de recherche était de répondre à notre problématique d'élaboration de la cartographie des processus pour la division de production de l'entreprise SACOMI.

Pour répondre à notre problématique nous avons allié les deux outils : l'observation physique et les entretient semi directif. Ces derniers nous permettons de cerner le réel besoin de l'entreprise de cette démarche pour optimiser ces processus et faire face à l'environnement concurrentiel du secteur d'électroménager dans l'Algérie qui caractérise par plusieurs concurrents dans le domaine (ALG, CONDOR, BRAND...). Elles nous permettent aussi de déceler le besoin de la cartographie des processus pour bien définir les interfaces de l'entreprise.

À partir les connaissances récoltés de la partie empirique et pratique, nous avons pu de répondre aux hypothèses suivantes :

Contester la première hypothèse : par ce que n'était pas une exigence d'être organiser par processus au préalable tant que la première étape de la mise en place de l'approche processus est de découper l'entreprise par processus, au contraire il y a des entreprise qui sont organisées par une organisation fonctionnelle au préalable et ils peuvent s'organiser par la suite on processus. Cette contestation est même s'il y'a des organisations qui sont définies au préalable par processus mais on ne peut pas le généraliser cette exigence, et c'est le cas de l'entreprise SACOMI où leur découpage est processuel ainsi qu'il y a une relation de transversalité entre les déférents processus.

Confirmer la deuxième hypothèse par ce que l'intérêt de l'entreprise SACOMI d'établir la cartographie des processus est de faire préparer le projet de la certification ISO l'année prochaine.

Lors de notre travail, on a rencontré certaines difficultés parmi eux : l'aspect technique qui englobe les processus de l'entreprise d'une part et d'autre part le manque de l'aspect managérial dans l'esprit de la majorité des acteurs de l'entreprise.

Aussi on a trouvé la difficulté de la restriction de l'information et ça peut être lié à la nouveauté de l'unité où il n'y a pas des études préalable qui peuvent éclairer quelque points sur la division, et aussi il n'y a pas un site pour la division. On ajoute le manque de la traçabilité qui nous limite l'analyse et l'évaluation des processus.

Le secteur d'électroménager s'évolue plus en plus dans l'Algérie c'est pour cela il faut que l'entreprise SACOMI mette en place dans l'avenir proche la démarche complète de l'approche processus : suivi, pilotage, optimisation des processus afin de s'assurer leur présence.

Cette recherche elle ouvre également la porte pour d'autres recherches telle que : l'amélioration continue et l'approche processus, la recherche peuvent être plus d'avantage s'il axe sur les méthodes d'optimisation des processus tel que l'utilisation des méthodes statiques pour la mesure et l'optimisation de la performance des processus de réalisation.

Tables des matières

Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Liste des annexes	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre 1: Généralités sur l’approche processus.....	5
Introduction	6
Section 1 : l’approche processus : définitions et intérêts.....	7
1.1. Le processus : qu’est-ce que c’est ?.....	7
1.2. L’approche processus : origines et cadre conceptuel	
1.2.1. Définition de l’approche processus	7
1.2.2. cadre conceptuel de l’approche processus.....	8
1.2.3. L’origine de l’approche processus.....	9
1.2.3.1.L’approche systémique.....	10
1.2.3.2.Cercles qualité à l’équipe transversale.....	10
1.2.3.3.L’informatique et les processus	11
1.2.3.4. Le conseil en management et les processus.....	11
1.3. L’intérêt et domaine de l’approche processus.....	12
1.3.1. L’intérêt de l’approche processus	12
1.3.1.1.Des avantages en faveur l’entreprise	12
1.3.1.2.Des avantages en faveur des acteurs	14
1.3.2. Le domaine d’application de l’approche processus	14
Section 2 : Démarche de mise en œuvre de l’approche processus.....	15
2.1. Les méthodes de la mise en œuvre du management par les processus.....	15

2.1.1. La première méthode	15
2.1.2. La deuxième méthode.....	16
2.2. Les étapes de la mise en œuvre de l'approche processus	16
2.2.1. La première étape : cartographier les processus	16
2.2.2. La deuxième étape : choisir les processus clés.....	17
2.2.3. La troisième étape : déployer les objectifs sur les processus clés.....	18
2.2.4. La quatrième étape : manager les processus.....	19
2.2.4.1. La clarification de processus.....	19
2.2.4.2. Le pilotage des processus.....	20
2.2.5. La cinquième étape : mettre en œuvre l'approche processus.....	20
2.2.6. La sixième étape : Communiquer sur les résultats.....	21
2.2.7. La septième étape : Améliorer les processus.....	21
2.3. Le passage d'une organisation fonctionnelle vers processuelle.....	22
2.3.1. Les limites de l'organisation pyramidale	23
2.3.2. Le passage d'une organisation fonctionnelle vers processuelle.....	23
Conclusion de chapitre 1.....	25
Chapitre 2 : la cartographie des processus.....	26
Introduction.....	27
Section 1 : concept la cartographie des processus.....	28
1.1.1. Définition.....	28
1.1.2. Cartographie versus Modélisation.....	28
1.1.3. L'organigramme et la cartographie des processus.....	29
1.2. L'intérêt de la cartographie	29
1.3. La démarche pour élaborer la cartographie des processus	30
1.3.1. L'inventaire des processus d'opération et de services.....	30
1.3.2. L'inventaire de partenaires et des prestations	30
1.3.3. Caractériser un processus	31
1.3.4. L'établissement des contrats d'interfaces.....	31
1.3.4.1. Définition de l'interface.....	31
1.3.4.2. Contrat d'interface.....	32
1.3.4.3. L'établissement des contrats d'interfaces.....	32
1.3.5. Etablir la cartographie	33

1.3.5.1. la démarche de la cartographie	33
1.3.5.2. Le niveau de détail de la cartographie des processus.....	36
Section 2 : La cartographie des risques.....	36
2.1. Définitions et objectifs de la cartographie des risques	36
2.1.1. Définition	36
2.1.2. Les objectifs de la cartographie des risques	37
2.2. Les différentes approches	38
2.2.1. L'approche Bottomup.....	38
2.2.2. Le Top-down.....	38
2.2.3. Le riskmanager.....	38
2.2.4. L'approche par le benchmarking.....	39
2.3. Démarche de conception de la cartographie des risques	39
2.3.1. Première étape : élaboration d'une nomenclature des risques	39
2.3.2. Deuxième étape : Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation	40
2.3.3. Troisième étape : estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités.....	40
2.3.4. Quatrième étape : Appréciation globale de chaque risque	41
2.3.5. Cinquième étape : Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction	41
2.3.6. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques.....	42
2.4. Allier la cartographie de processus avec la cartographie de risques	43
Conclusion de chapitre 2	45
Chapitre 3 : cartographie et analyse des processus de la Sarl Sacomi.....	46
Introduction	47
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil	48
1.1.Information générale sur l'entreprise SACOMI.....	48
1.2.L'usine de fabrication de FOUCA.....	49
Section 2 : méthodologie de recherche.....	50
2.1. L'objectif de la recherche	50
2.2. Méthodologie et données	50
2.2.1. La phase introductive	50
2.2.2. La phase de récolte des données	50
2.2.2.1. Les entretiens semi directif (face à face)	50

2.2.2.2. L'observation du terrain d'étude.....	51
2.2.3. La phase d'élaboration	51
2.2.4. L'analyse des processus	51
Section 3 : l'élaboration de la cartographie des processus	52
3.1. La liste des couples produits/clients	52
3.2. L'identification des processus opérationnels associés	52
3.3. L'identification des processus support associés	52
3.4. L'identification des processus management associés	53
3.5. Caractéristiques des processus.....	53
3.5.1. La carte d'identité du processus préparation.....	54
3.5.2. La carte d'identité du processus production.....	55
3.5.3. La carte d'identité du processus SAV.....	57
3.5.4. La carte d'identité du processus contrôle qualité.....	60
3.5.5. La carte d'identité du processus maintenance.....	63
3.5.6. La carte d'identité du processus logistique	65
3.5.7. La carte d'identité du processus gestion de ressources humaines	68
3.5.8. La carte d'identité du processus QSE.....	70
3.5.9. La carte d'identité du processus de pilotage et d'orientation de la politique et de la stratégie de l'entreprise	72
3.6. L'établissement de la cartographie	74
Section 4 : l'analyse des processus.....	75
4.1. L'analyse du processus production.....	76
4.1.1. Maquette du tableau de bord processus préparation.....	76
4.1.2. L'évaluation de la performance du processus production.....	76
4.1.3. La synthèse d'analyse : les points forts et les points faibles du processus production.....	77
4.2. L'analyse de processus SA.....	78
4.2.1. Maquette du tableau de bord processus SAV.....	78
4.2.2. L'évaluation de la performance du processus SAV.....	78
4.2.3. Les points forts et les points faibles du processus SAV.....	79
4.3. L'analyse du processus contrôle qualité.....	80
4.3.1. Maquette du tableau de bord processus contrôle qualité	80
4.3.2. Évaluation de la performance de processus contrôle qualité.....	80
4.3.3. Les points forts et les points faibles du processus de contrôle qualité.....	81

4.4. L'analyse du processus HQSE	82
4.4.1. Maquette du tableau de bord processus HQSE.....	82
4.4.2. Évaluation de la performance du processus HQSE.....	82
4.4.3. Les points forts et les points faibles du processusHQSE	83
4.5. L'analyse de processus RH.....	83
4.5.1. Maquette du tableau de bord processus RH.....	83
4.5.2. Évaluation de la performance de processus.....	85
4.5.3. Les points forts et les points faibles du processus RH	88
4.6. L'analyse du processus maintenance.....	88
4.6.1. Maquette du tableau de bord processus maintenance	88
4.6.2. L'évaluation de la performance du processus maintenance.....	89
4.6.3. Les points forts et les points faibles du processus maintenance.....	90
Suggestion	91
Conclusion de chapitre 3	93
Conclusion Générale.....	94
Tables des matières	
Bibliographie	
Annexes	

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Les ouvrages

- BACHY B et Harache Ch., « toute la fonction management », édition, Dunod, Paris, 2010.
- BELLAICHE M., « La qualité », édition AFNOR, 2014.
- BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P., « L'approche processus, Mode d'emploi », 2^{ème} édition, édition d'organisation Paris, 2003.
- CATTAN M., « guide de processus passons à la pratique » 2^{ème} édition afnor la plaint -saint, 2008.
- CATTAN M., et al « Maîtriser les processus de l'entreprise » 6^{ème} édition d'organisations, Paris, 2008.
- GUILLEMIN T et TRABELSI M., « Optimiser gestion qualité pour créer la valeur », édition DUNOD Paris, 2008.
- Hassid O., « LA GESTION DES RISQUES », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
- Kovalevsky O., « optimiser le pilotage de vos processus avec la méthodes socle », édition AFNOR, 2010.
- LAURENT H et GERARD L., « la qualité de service », édition AFNOR Saint-Denis, 2005.
- Lemire L et Martel G., « l'approche systémique de la gestion des ressources humaines » édition Presses de l'Université du Québec, 2007.
- LONGIN P et DENET H « Construisez votre qualité », édition DUNOD Paris, 2008.
- MONGILLON P et VERDOUX S., « L'entreprise orientée processus- Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients », 3^{ème} Edition AFNOR, 2013.
- MOUGIN Y., « La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces, la méthode de la voix du client », Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- MOUGIN Y., « processus : les outils de la performance », éditions d'Organisation Paris, 2004.
- RAQUIN M et al., « Piloter par les processus », édition Maxima Paris, 2009.
- RENARD J., « Théorie et pratique de l'audit interne », éditions Groupe Eyrolles, 2010.
- ZUGER R., « organisation –notion de base en matière de gestion », édition edubook AG, merenschwand, 2006.

2. Les revues

- DEMEESTERE R., « La transversalité : gestion des processus et de projets », revue française de gestion, n°104, 1955.

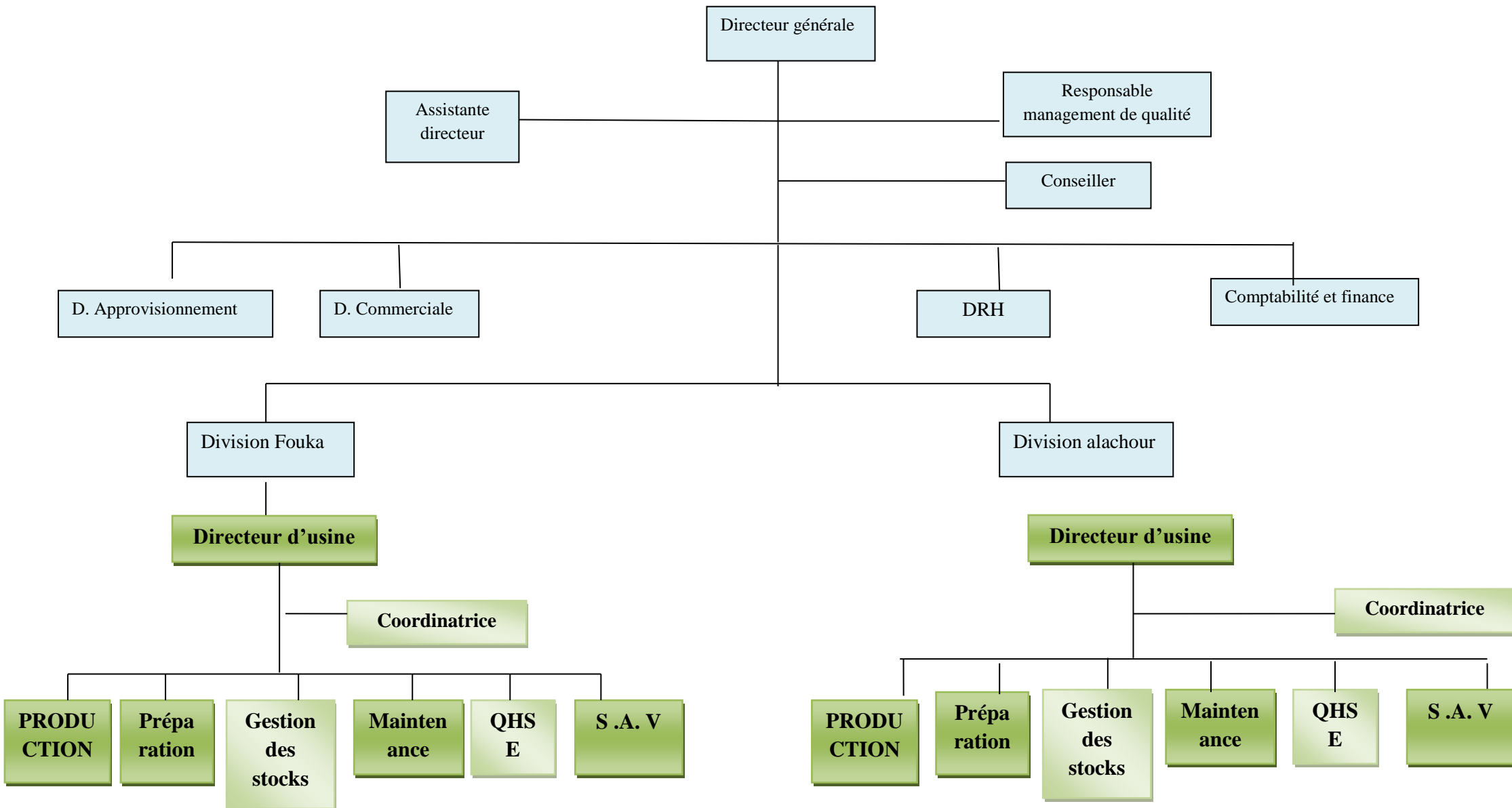
3. Les sites internet

- <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/surmes82/survmes.html> (consulté le 24/05 /2017).
 - <https://www.ameliorationcontinue.fr/approche-processus/>, (consulté le 23/05/2017 12 :01).
 - www.aqm.fr/organisation-et-processus/management-des-processus, (consulté le 07 /05/2017 19 :30).
 - <http://nathalie.diaz.pagespersoorange.fr/html/qualite/3implanterlesmq/determinerprocessus/indexdetproc.html>, (consulté le 07 /05/2017 19 :29).
 - [grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles_strat%C3%A9giques/Optimisation des processus/Management des processus.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles_strat%C3%A9giques/Optimisation_des_processus/Management_des_processus.pdf), (consulté le 07 /05/2017 19 :27).
 - <file:///C:/Users/admin/Downloads/Approche%20de%20l'organisation%20par%20processus.htm>, (consulté le 07 /05/2017 19 :31).
 - <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles%20strat%C3%A9giques/Optimisation%20des%20processus/Management%20des%20processus.pdf> (consulté le 23 /05/2017 19 :31).
 - http://www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf/PRESENTATION_COURS_ORGANISATION_N-3.pdf, (consulté le 7/5/2017 17:53).
 - <http://www.effic.be/fr/14-caracteristiques-de-l-organisation-processus/>, (consulté le 7 /05/2017 22 :39).
 - <http://www.qualiteonline.com/question-137-en-quoi-consiste-la-surveillance-d-un-processus.html>, (consulté le 24/05 /2017 22 :36).
 - <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20bases%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>, (consulté le 24/05 /2017 22 :36).
 - <https://interventionseconomiques.revues.org/204>, (consulté le 7/05 /2017 22 :36).
 - <http://www.ulb.ac.be/socio/tef/revues/1-2-10.pdf>, (consulté le 24/05 /2017 22 :42).
- Attention aux références, il faut qu'elles soient toutes complètes.

- <http://www.surfeco21.com/?p=1916>, (consulté le 24/05 /2017 20 :01).
- <http://bivi.afnor.org/notice-details/demarche-processus-cartographie-et-processus-cles/1295059>, (consulté le 8/05/2017 17:36).
- <http://www.jle.com/download/abc-296873-description-et-maitrise-des-processus-impliques-dans-le-management-de-la-qualite--WSIXzH8AAQEAAABOvCP0AAAAA-a.pdf>, (consulté le 8/05/2017 12 :01).

ANNEXES

Organigramme de l'entreprise SACOMI



Source : établi par nous même suite a la description de l'assistante ressource humaine

	DEMANDE D'INTERVENTION	Ref : FIC- SUF-00
		Version : Draft
		Page 1 sur 1

N°.....

Heure :h.....mn

Date :

Machine :

Demandeur :

Etat de fonctionnement de la machine :

Mode dégradé déversement gasoil fuite gasoil

A l'arrêt déversement huile fuite huile

Description de l'anomalie

(panne) :.....

Nom et signature Maintenance :

Date de réception :

	DEMANDE D'INTERVENTION	Ref : FIC- SUF-00
		Version : Draft
		Page 1 sur 1

N°.....

Heure :h.....mn

Date :

Machine :

Demandeur :

Etat de fonctionnement de la machine :

Mode dégradé déversement gasoil fuite gasoil

A l'arrêt déversement huile fuite huile

Description de l'anomalie

(panne) :.....

Nom et signature Maintenance :

Date de réception :

Intervention N° : / Machine : Code :

Date et heure de l'évènement :/...../.....	Date d'intervention :	Début d'intervention :h...	Fin d'intervention :h.....
---	-----------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

	Etat de l'équipement à la consignation		
	Normal <input type="checkbox"/>	Dégradé <input type="checkbox"/>	A L'arrêt <input type="checkbox"/>

Description du problème :	Description de la solution :
----------------------------------	-------------------------------------

Directive du maintenancier pour que le problème ne se répète pas :

Domaine d'intervention					
Mécanique <input type="checkbox"/>	Electrique <input type="checkbox"/>	Pneumatique <input type="checkbox"/>	Automatique <input type="checkbox"/>	Sécurité <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>

Pièces requises pour la réparation :

Désignation	Référence	Quantité	Prix unit (DA)	Prix total (DA)

Observations :	Impact sur la production / Impact sur l'environnement
	<input type="checkbox"/> Arrêt, temps :..... <input type="checkbox"/> déversement huile <input type="checkbox"/> Ralentissement <input type="checkbox"/> déversement gasoil <input type="checkbox"/> Aucun <input type="checkbox"/> Aucun

Intervenants :	visa	Demandeur :
Propreté du lieu après l'intervention :		Visa : Responsable maintenance :
Editer par : HAMMOUDI Manel	Vérifiée par : BOUALOUANA Abdelkrim	Approuvé par : KRIM Soulef

SACOMI	Fiche de Fonction	Ref : Fic- SFA 000
Usine Fouka		Page 1 Sur
		Version : Draft

Intitulé du Poste	Technicien Qualité
Responsable Hiérarchique	Ingénieur contrôle Qualité
Nombre de collaborateurs	00
Relation Interne :	Tous les employés
Relations Externes	

Mission :
Vérifier si les produits fabriqués répondent aux normes qualités

Activités	
Principale	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le contrôle de M.P Effectuer tous les contrôles journaliers sur les produits finis Etablir les rapports d'analyses journaliers Veiller sur la propreté et l'organisation du laboratoire Identifier les anomalies, leurs causes, et proposer les solutions. Maintenir et inventorier les outils de travail du laboratoire Veiller sur la propreté et l'organisation du laboratoire
Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Remplacer le technicien SAV
Tertiaires	<ul style="list-style-type: none"> Participer aux inventaires

Profil :

Savoirs	Savoir-faire	Savoir- Etre
Observateur	Rédaction et reporting	Esprit de communication
Méticuleux		Esprit d'équipe
Organisé	Orienter Objectifs	Autonome

Compétences :

Connaissances	Technicien Supérieur en froid ou équivalent
Expérience	Expérience dans un poste similaire souhaitée
Compétence informatique et Bureautique	Bonne maitrise de Microsoft office

SACOMI	Fiche de Fonction	Ref : Fic- SFA 000
Usine Fouka		Page 2 Sur
		Version : Draft

Intitulé du Poste	Agent de sécurité
Responsable Hiérarchique	Responsable HSE
Nombre de collaborateurs	00
Relation Interne :	Tous les employés
Relations Externes :	Sociétés de sécurité

Mission : Assurer la sécurité des biens et des personnes de l'usine

Activités	
Principale	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriser les personnes et les matières à accéder à l'usine. • Mettre a jours les registres (E/S matières ; E/S Personnes). • Effectuer la fouille des personnes a la sortie. • Accompagner les personnes étrangères au service concerné. • Effectuer des tournées d'inspection a la fin de chaque journée. • Gérer les clés des utilités/d'usine et les issues de secours • Informer le responsable HSE immédiatement à chaque danger constaté. • Respecter et faire respecter les règles de l'usine
Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au nettoyage de l'usine.

Profil :

Savoirs	Savoir-faire	Savoir- Etre
Observateur	Lire et écrire	Esprit de communication
Vigilant		Esprit d'analyse
Organisé		Autonome

Compétences :

Connaissances	Terminal ou équivalent
Expérience	Expérience dans un poste similaire souhaitée
Compétence informatique et Bureautique	Non

SACOMI	Fiche de Fonction	Ref : Fic- SFA 000
Usine Fouka		Page 3 Sur
		Version : Draft

Intitulé du Poste	Femme de ménage
Responsable Hiérarchique	Responsable HSE
Nombre de collaborateurs	00
Relation Interne :	Tous les employés
Relations Externes	

Mission :

- Assurer la propreté de l'usine



THOMSON

INCOMING INSPECTION RESULT

Ref: N°

Revision

Revision date

DIRECTION: QUALITY CONTROL

DATE:

N°	Contenair No	model	STATE	DESCRIPTION	SERIAL CODE	Q,Ordred	Q,Received
10							
11							
12							
13							

Modèle	THOMSON	Date	
Quantité du lot		Décision	Ok <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

In process ODU

Comp assly torque (10kgf.cm↑ ;10N.m)	Must to be model spec				
Fin Condensor	No damage				
Contol out box	Must to be model spec				
Motor	Must to be model spec				
Fan Assly torque(30 -70kgf.cm ;3-7N)	Must to be model spec				
Cabside	Good state				
Cabi front	Good state				
Adjustwireconnect	Must be tighten ;no loose				
Assambly&gap(Cabifrontwith side	↓2mm(no dent)				
Welding (1)	Weld 4point				
Vacuum 0.08T↓orr or 10Pa,40s	Must to do				
Loading gas	Must to do				
Calibration	Every 2 hours				
Weldingpinch off	Must to do				
Gasleakage (1)	Must to do				
Safty test	Withstand voltage test (1000V. / 0 sec,)				
	Insulation resistance (More than 100MΩ)				
	Earth resistance (At 25A , <29 mΩ)				
Test de performance	Must to do				
hisundesirable	No				
abnormal vibration	No				
foreign bodies	No				
Gap pipe	↑must to be 10mm				
Gap controloutwithpiping	↑must to be 5mm				
Gasleakage (2)	Must to do				
Apparence	Cleaning , no derty				
Plastic bag	Good state				
Carton	Good state				
Belt	Must to be model spec				
Label& bar code	04(N°de serie, made in alge, fiche tech)				

2- Defect clim:

Desc& part number	cause	Date d'envoi	Date de retour

3- Defect pieces :

Desc& part number	Cause	Decision

Remarque :

Loste time

Problèmes rencontrés :

