



FACULTÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE FÈS

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur d'état de la Faculté des Sciences et Techniques de Fès
Spécialité "Qualité"

Présentée et soutenue publiquement par

Fatima OU-ZENNOU

Le 17-03-2011

APPROCHE PROCESSUS MANAGEMENT DES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE

Composition du jury

Mr SAFOUANE ABDELLATIF	Directeur de l'École Supérieure de Technologie - Fès	Président
Mr ELKHALFI AHMED	Professeur d'Enseignement Supérieur, FST- Fès	Rapporteur
Mr JAWAB FOUAD	Professeur à l'École Supérieure de Technologie - Fès	Rapporteur
Mr EL HADRAMI Mustafa	Professeur d'Enseignement Supérieur, FST- Fès	Rapporteur
Mr BELMIR FAOUZI	Professeur à l'École Supérieure de Technologie - Fès	Examineur
Mr CREURER BERNARD	Directeur Technique de la SMFN	Examineur
Mr BOUAMI DRISS	Directeur de l'École Mohammadia d'Ingénieurs – Rabat.	Directeur

FACULTÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE FÈS
B.P. 2202 – Route d'Imouzzer – FÈS – MAROC

Le besoin de compétitivité impose aujourd'hui de produire mieux et moins cher que les concurrents. Dans ce contexte, le management des processus est devenu incontournable pour les entreprises qui cherchent à mieux répondre aux besoins de leurs clients et de s'adapter à leurs évolutions. À ce titre, la norme ISO 9001 version 2008 exige l'adoption de l'approche processus.

L'approche processus est une méthode de modélisation de l'entreprise qui permet de mieux maîtriser la qualité de ses produits et la satisfaction de ses clients. Elle est fondée sur l'identification des processus, leur description, leur mesure et leur amélioration permanente.

L'objectif de cette thèse est de présenter des méthodes simples et pragmatiques permettant de réussir l'approche processus. Ainsi, nous avons proposé une méthode permettant de cartographier les processus. Une fois la liste des processus établie, chaque processus doit être décrit dans une fiche technique.

Dans la phase suivante, l'entreprise doit mettre en place des techniques fiables pour perfectionner ses processus. Cependant, il faut déterminer les processus critiques pour le fonctionnement de l'entreprise selon certains critères de choix, ainsi que les activités critiques sur lesquelles il faut se concentrer l'effort de sorte que nous obtenions un meilleur rapport qualité /coût et délai.

Certes, les processus peuvent engendrer des dysfonctionnements. À cet effet, ils doivent être surveillés et analysés à l'aide des indicateurs d'efficacité et d'efficience. Ces indicateurs doivent faire l'objet d'un suivi régulier afin de mieux piloter et maîtriser les processus critiques.

D'autres parts, l'entreprise est soumise à des risques susceptibles de mettre en cause le fonctionnement de ses processus, sa performance, voire sa pérennité. Avoir des risques mesurés et acceptés n'est pas grave, mais le problème étant de prendre des risques sans les savoir et sans connaître leurs conséquences. De ce fait, l'analyse des risques processus est un requis important pour la poursuite des activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse des risques processus repose sur l'identification des risques, à partir des 5M, qui affectent chaque processus critique, ainsi que l'évaluation et la maîtrise de ces risques.

Enfin, l'entreprise doit s'engager d'une démarche d'amélioration continue visant à optimiser ses processus. Ainsi, l'amélioration des processus consiste à maîtriser les activités critiques et éliminer les causes des défaillances afin d'ajuster les processus aux nouveaux enjeux stratégiques et d'améliorer leurs performances.

La maîtrise efficace des processus passe, entre autres, par l'utilisation des outils qualité, l'exploitation des tableaux de bord, la résolution des problèmes, la réalisation des revues et des audits, le suivi des actions correctives et préventives pour s'assurer de leur efficacité. Ceci donnera à la démarche sa dynamique en mobilisant le personnel en lui permettant de participer activement à la résolution des problèmes et à l'amélioration permanente des processus, ce qui constitue une source de gains significatifs pour l'entreprise en terme de performance économique de même qu'au niveau de satisfaction clients.

Table de matières

-Introduction générale	1
-Partie Préliminaire : Présentation de la Société Marocaine des Fonderies du Nord	3
-Partie I : Concepts généraux de l'approche processus	
I. Introduction	8
II. Norme ISO 9001	8
III. Certification ISO 9001 :2008	9
IV. Démarche processus	9
IV.1. C'est quoi un processus ?	9
IV.2. Qu'est ce qu'une approche processus ?	10
IV.3. Détermination de la liste des processus	10
IV.4. Cartographie des processus	12
IV.5. Carte d'identité d'un processus	13
IV.6. Vitalité d'un processus	13
IV.7. Représentation d'un processus	13
IV.8. Quelques concepts et définitions	16
IV.9. Maîtrise des processus	17
IV.10. Méthodes et outils qualité	18
IV.11. L'intérêt de la démarche processus	22
V. Qualité totale	22
VI. Norme de management des processus	23
VII. Conclusion	23
-Partie II : Identification des processus	
Chapitre 1 : Identification des processus_Méthode proposée	
I. Introduction	24
II. Schéma d'un processus	25
III. Typologie des processus	25
III.1. Présentation de la méthode de classification	26
III.2. Résultat de la méthode de classification	27
IV. Détermination des processus	28
IV.1. Méthodologie	28
IV.2. Les processus de réalisation	28
IV.2.1. Le découpage des processus	32
IV.2.2. Pourquoi faudrait-il commencer par les sorties lors de l'établissement des processus de réalisation ?	39
IV.3. Établissement des processus de support	40
IV.4. Les processus de pilotage	40
IV.5. La Vérification de la prise en compte des chapitres de la norme et de toutes les activités de l'entreprise	42
V. Description des processus	43
V.1. Fiche de description du processus	43
VI. La cartographie de l'ensemble des processus	45
Chapitre 2 : Validation de la méthode d'identification des processus	

I. Introduction	47
II. La cartographie des processus de réalisation	47
III. Processus de support	52
IV. Cartographie des processus de pilotage	53
V. Vérification de la prise en compte des chapitres de la norme	55
VI. Description des processus	57
VII. Cartographie de l'ensemble des processus	59
Conclusion	62
-Partie III : Analyse des processus	
Chapitre 1 : Analyse des processus	
I. Introduction	63
II. Indicateurs	63
II.1. L'intérêt de l'indicateur	63
II.2. Caractéristique de l'indicateur	64
II.3. Typologie d'indicateurs	64
III. Comment instaurer les indicateurs ?	64
III.1. Description de la méthode	65
III.2. Fiche des indicateurs	66
IV. Objectifs des processus	67
V. Surveillance des processus	67
VI. Processus critiques	67
VI.1. Évaluation du caractère prioritaire des processus	68
Chapitre 2 : Détermination des indicateurs – Étude de cas	
I. Introduction	70
II. Indicateurs de sous processus «Fonderie»	70
II.1. Les indicateurs au niveau des entrées de sous processus "Fonderie"	70
II.2. Les indicateurs au niveau des sorties de sous processus "Fonderie"	71
II.3. Les indicateurs au niveau des ressources de sous processus "Fonderie"	72
III. Indicateurs de sous processus «Usinage»	74
III.1. Les indicateurs au niveau des entrées de sous processus "Usinage"	74
III.2. Les indicateurs au niveau des sorties de sous processus "Usinage"	75
III.3. Les indicateurs au niveau des ressources de sous processus "Usinage"	76
Chapitre 3 : Analyse des risques processus (Méthode proposée)	
I. Introduction	78
II. La Méthode proposée	78
II.1. Description de notre Méthode	78
II.2. Identification des risques	79
II.3. Évaluation des risques	80
II.4. Maîtrise des risques	84
Chapitre 4 : Analyse des risques- Étude de cas	
I. Introduction	85
II. Résultat de notre méthode d'analyse des risques processus	85
Conclusion	91
-Partie IV : Amélioration des processus	

Chapitre 1 : Amélioration des processus	
I. Introduction	93
II. Le choix des processus à améliorer	93
III. Le suivi de l'évolution du processus	93
IV. La méthode proposée pour améliorer les processus	93
V. La criticité des activités	94
VI. L'établissement de la liste des activités critiques	95
VI.1. Les activités critiques en terme de qualité	96
VI.2. Les activités critiques en terme de délai	97
VI.3. Les activités critiques en terme de coût	98
VII. Le suivi des activités critiques	99
VIII. La recherche des causes des défaillances	100
VIII.1. Rechercher les causes des problèmes liés à la qualité	100
VIII.2. Rechercher les causes des problèmes liés au délai et au coût	105
IX. Le choix des solutions à mettre en place	105
X. Le suivi de l'efficacité des actions	107
Chapitre 2 : Détermination des activités critiques – Étude de cas	
I. Introduction	109
II. L'établissement de la liste des activités critiques en terme de qualité	110
III. L'établissement de la liste des activités critiques en terme de délai	111
IV. L'établissement de la liste des activités en terme de coût	112
Chapitre 3 : Traitement des problèmes liés à la qualité – Étude de cas	
I. Introduction	114
II. Déterminer les défaillances majeures liées à la qualité	114
III. Établir la matrice d'interconnexion entre les défaillances et les causes	115
Conclusion	117
-Conclusion générale	118
-Références	
-Annexes	