

RAPPORT DE STAGE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTERE PROFESSIONNEL

«Management des Projets (MPMP)»

Présenté par :

MALEK BOUHARB

Accompagnement de la société SILEX dans la démarche de la mise à niveau

Réalisé à

La société **Silex Composite** ® sise à Ksour Essef - Mahia



Encadreur UVT : Mr. Anis Jabloun

Encadreur Silex : Mr. Ahmed BOUHARB

Année Universitaire : 2013 / 2014

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement l'ensemble du personnel de Silex Composites pour m'avoir accueilli et m'accepté parmi eux.

Une pensée à Mes encadrants de stage au sein de l'entreprise, Mr. Ahmed BOUHARB, Gérant de la société, qui a su m'orienter dans un apprentissage continu, progressif et cohérent. Ainsi, il m'a donnée l'occasion et l'opportunité de mettre en application mes connaissances en management des projets dans sa société et sous sa responsabilité.

Aussi, je remercie Mr. Anis JABLOUN, mon encadrant pédagogique de l'UVT pour son aide précieuse et ses conseils qui m'ont été donnés tout au long du Projet de Fin d'Etudes.

Enfin je remercie tout le staff universitaire de l'UVT et surtout nos chers professeurs du Master professionnel en management de projet à leurs efforts pour nous donner une bonne formation durant les deux années d'études.

Table Des Matières

Table Des Matières.....	3
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTES DES FIGURES.....	7
Introduction.....	8
Chapitre 1. Contexte Du Projet	9
1.1 Introduction.....	9
1.2 Présentation De La Société D'accueil	9
1.2.1 Silex.....	9
1.2.2 Mise A Niveau.....	10
1.3 Choix De La Méthodologie De Management Du Projet	10
Chapitre 2. Groupe De Processus De Démarrage	11
2.1 introduction.....	11
2.2 Charte Du Projet.....	11
2.2.1 Résumé du projet	11
2.2.2 Livrables produit.....	12
2.2.3 Les organisations affectées ou impactées.....	12
2.2.4 Effort estimé	13
2.2.5 Durée estimée :	13
2.2.6 Risque du projet	13
2.2.7 Hypothèses et contraintes	14
2.2.8 Approche du Projet	14
2.2.9 Organisation du Projet	14
2.3 Identification Des Parties Prenantes	15
2.4 Conclusion	15
Chapitre 3. Groupe de Processus De Planification.....	16
3.1 introduction.....	16
3.2 Management Du Contenu	16
3.3 Management Des Délais.....	21
3.4 Management Des Coûts	23

3.5	Management De La Qualité.....	23
3.5.1	Planification du management de la qualité.....	23
3.5.2	Mise en œuvre de l'assurance de la qualité.....	24
3.5.3	Mise en œuvre du contrôle qualité.....	24
3.6	Management Des Ressources Humaines	25
3.6.1	Planification du management des ressources humaines.....	25
3.6.2	Formation de l'équipe projet	25
3.6.3	Calendrier des ressources	26
3.7	Management Des Parties Prenantes.....	27
3.8	Management De La Communication.....	27
3.8.1	Approche et plan de communication.....	27
3.8.2	Canaux de communication.....	27
3.9	Management Des Risques.....	28
3.10	business case	29
Chapitre 4.	Groupe De Processus D'exécution, De Surveillance Et De Maitrise.....	30
4.1	Introduction.....	30
4.2	Elaboration De L'outil De Diagnostic.....	30
4.2.1	Grilles de système de management commercial	30
4.2.2	Grille de système de management d'innovation	33
4.2.3	Grille de Système de management	35
4.2.4	Grille de système de management de qualité	37
4.2.5	Grille de système de Management de risque	45
4.2.6	Grille de diagnostic de système des ressources humaines	47
4.2.7	Grille de diagnostic environnement externe.....	50
4.2.8	Surveillance et maitrise	51
4.3	Diagnostic	52
4.3.1	Déroulement du diagnostic.....	52
4.3.2	Surveillance et maitrise	55
4.4	Elaboration Des Actions Correctives	55
4.5	Planification Des Actions Correctives.....	60
4.6	Conclusion	64
Chapitre 5.	Groupe De Processus De Clôture	65

5.1	CADRAGE DU PROJET	65
5.2	DEROULEMENT DU PROJET	65
5.3	REALISATIONS.....	66
5.4	PROJETS INITIES	66
5.5	PROCHAINES ETAPES.....	67
5.6	CAPITALI SATION	67
	Conclusion	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Fiche technique de la société	9
Tableau 2: les organisations affectées par le projet	12
Tableau 3: Risque du projet	13
Tableau 4: listes des parties affectées	15
Tableau 5: Exigence des tâches	23
Tableau 6: Rôles et responsabilités	25
Tableau 7: Tableau des ressources	25
Tableau 8: Identification des parties prenantes du projet	27
Tableau 9: Identification des risques	28
Tableau 10: Grille de management commercial	32
Tableau 11: Grille de management d'Innovation	34
Tableau 12 Grille de système de management	36
Tableau 13: Grille de management de qualité	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 14: Grille de management de risque	46
Tableau 15: Grille de diagnostic de management des ressources humaines .	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 16: Benchmarking concurrentiel	50
Tableau 17: Résultat global de diagnostic	52
Tableau 18: Tableau des écarts	53
Tableau 19: Tableau des actions correctives	55
Tableau 20: Planification des projets	60
Tableau 21: Classement des projets	63
Tableau 22: Planification des projets	64
Tableau 23: Rôle, Responsables de projet	65
Tableau 24: Tableau des livrables	66
Tableau 25: Tableau des projets initiales	66
Tableau 26: Tableau de capitalisation	67

LISTES DES FIGURES

Figure 1:WBS	17
Figure 2: Processus de management des délais.....	21
Figure 3:Planification de délai	22
Figure 4: Planification du budget	23
Figure 5:Processus de surveillance de la qualité.....	24
Figure 6: Calandrier des ressources	26
Figure 7: Business Case	29
Figure 8: Présentation de grille management commercial.....	31
Figure 9 Présentation de grille de management d'innovation.....	33
Figure 10 Présentation de grille de système de management.....	35
Figure 11Présentation de grille de management de qualité.....	37
Figure 12: Présentation de grille de management de risque.....	45
Figure 13: Présentation de grille de management des ressources humaines	47
Figure 14: Méthode de PESTEL.....	51
Figure 15: Répartition des domaines de management.....	52

INTRODUCTION

Le secteur de la fabrication des articles sanitaires est l'un des secteurs les plus actifs dans l'industrie avec une forte concurrence à l'échelle Nationale et Internationale.

Silex composites, l'une des entreprises les plus importantes dans ce secteur, a réagi face à la forte concurrence du marché international par une politique de mise à niveau. Un premier plan de mise à niveau vient d'être clôturé. Il a permis à l'entreprise d'augmenter sa capacité de production. Mais pour garantir la qualité totale de cette augmentation, l'administration et le système managérial de l'entreprise doit être modernisé. Pour répondre à ce besoin et dans le cadre de ma formation en management de projet à l'université virtuelle de Tunis UVT, j'ai assuré la gestion du projet

Accompagnement de la société SILEX dans la démarche de la mise à niveau. Ce rapport est un récapitulatif de ce projet.

Son premier chapitre est une présentation du contexte du projet. Il commence par la présentation de la société Silex composites et il finit avec le choix de la méthodologie adoptée pour le management de ce projet. Le second chapitre regroupe les processus de démarrage du projet : charte du projet et identification des parties prenantes. Les processus de planification du projet forment le troisième chapitre tandis que le quatrième chapitre regroupe les processus d'exécution et de maîtrise du projet. Un dernier chapitre est consacré pour la capitalisation des connaissances requise le long du projet.

Chapitre 1. CONTEXTE DU PROJET

1.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous allons présenter la société d'accueil et le programme de mise à niveau ainsi qu'une présentation de la méthodologie de management des projets adopté pour ce projet.

1.2 PRESENTATION DE LA SOCIETE D'ACCUEIL

1.2.1 Silex

Silex est une société tunisienne spécialisé dans la fabrication des articles sanitaire et l'une de quelque grande société tunisienne totalement exportatrice.

Tableau 1: Fiche technique de la société

	: SOCIETE SILEX COMPOSITE
Capital Social	: 180 000 DT
Forme juridique	: Sarl
Régime	: Totalemment exportateur
Date de création	: 2007
Activité principale	: Fabrication de baignoires, éviers, lavabos et articles assimilés en matières composites
Secteur	IMCCV
Lieu d'implantation	: Z.I. AFI - 5180 - KSOUR ESSEF - MAHDIA
Registre de Commerce	: B 1664192007 MAHDIA
Matricule Fiscal	: 1021036/L /M/000
Téléphone	: 216 73 663 149
Télécopie	: 216 73 662 266

Site web	: www.silexcompo.com (en construction)
Adresse E-mail	silexcomposites@topnet.tn

1.2.2 Mise A Niveau

« Les programmes de mise à niveau des entreprises visent à renforcer la compétitivité d'entreprises nationales dans un contexte d'ouverture des frontières et de concurrence accrue. Au-delà de la simple approche micro-économique, ils s'inscrivent également dans une logique de politique économique dont l'objectif est la création d'emplois productifs par une accélération de la croissance, dans un contexte de forte croissance de la population active. »¹

Les entreprises Tunisiennes visant l'amélioration de leur production et productivité bénéficient d'une subvention sur les investissements matériels et immatériels outre que l'assistance technique nécessaire.

1.3 CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE MANAGEMENT DU PROJET

Le management de projet, sous sa forme actuelle, a commencé à prendre racine il y a quelques décennies. Au début des années 1960, les organisations industrielles et d'affaires ont commencé à comprendre les avantages d'organiser le travail autour de projets. Elles ont compris le besoin critique de communiquer et d'intégrer le travail à travers des services et des professions multiples².

Dans ce contexte, plusieurs méthodologies de gestion de projet ont été développées afin d'orienter les chefs de projets vers les bonnes pratiques. Les plus connus sont les méthodes agiles notamment Extreme Programming, Scrum et d'autres méthodologies basées sur l'approche processus comme, par exemple la méthodologie TenStep et celle basée sur le guide Corpus de connaissances en gestion PMBOK et développée par le Project Management Institute PMI.

Dans notre projet nous allons suivre la méthodologie de PMBOK.

¹ Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal: Hervé Bougault et EwaFilipiak ■
Département de la Recherche Agence Française de Développement

² <http://leblogdumanagementdeprojet.com/2011/09/19/historique-du-management-de-projet/>

Chapitre 2. GROUPE DE PROCESSUS DE DEMARRAGE

2.1 INTRODUCTION

Ce chapitre sera consacré au processus de démarrage, dans lequel seront détaillés la charte du projet et l'identification des parties prenantes.

La charte sera rédigée selon un modèle développé par la société TENSTEP[®].

2.2 CHARTE DU PROJET

2.2.1 Résumé du projet

L'amélioration de performance et de compétitivité est l'objectif de chaque société, c'est le cas de Silex.

Pour cela un premier plan de mise à niveau a été mis en place avec l'objectif d'augmenter la capacité de production à partir l'ajout d'une chaîne de production et la mise en place d'un ERP.

Mais cette augmentation de capacité de production doit être suivie par une modernisation de système managérial afin qu'elle réponde aux objectifs de la société.

Les objectifs de notre projet donc :

- ✓ Analyser la situation actuelle
- ✓ Elaborer un plan d'action à court terme

2.2.1.1 Objectifs du projet

Ce projet rentre dans la vision générale de l'entreprise, améliorer sa compétitivité en augmentant la production et la productivité. Un premier plan de mise à niveau a permis une augmentation de 50% de la production. Nous concentrerons nos efforts dans ce qui suit pour améliorer la productivité et la qualité.

Pour y arriver, nous allons :

- Effectuer un diagnostic de la société en se concentrant principalement sur l'aspect qualitatif
- Planifier un plan d'action pour traiter les possibilités d'amélioration et les non-conformités

2.2.1.2 Contenu du projet

- ❖ Dans le contenu :
 - ✓ Diagnostic de :
 - Système de management
 - Management des ressources humaines
 - Management commercial
 - Management de la qualité
 - Management de l'innovation
 - Management des risques
 - Environnement externe
 - ✓ Plan d'action :
 - Les domaines nécessaires selon les résultats du diagnostic
- ❖ Hors du contenu :
 - Diagnostic financier
 - Diagnostic de production
 - Exécution et suivi du plan de mise à niveau

2.2.2 Livrables produit

- Planning du projet
- Grilles de diagnostic
- Rapport de diagnostic
- Plan d'action
- Rapport de projet

2.2.3 Les organisations affectées ou impactées

Tableau 2: les organisations affectées par le projet

Les organisations / parties prenantes	Comment est-elle affectée ou quelle est sa participation ?
Gérant de la société	Autoriser la mise en place des actions correctives Allouer le budget de projet
Les clients,	Satisfaire leurs besoins
Fournisseur	Répondre aux questions d'évaluation
Les personnels de la société	S'adapter aux nouvelles méthodes de travail

2.2.4 Effort estimé

- Planification du projet : 33 homme/jour
- Analyse de la situation : 33 Homme/jour
- Planification : 21 Homme/jour

2.2.5 Durée estimée :

Jalon	Date d'achèvement	Livrable réalisé
Définition du Projet	05/05/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Charte du projet
Planification du Projet	16/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de management du projet
Préparation des grilles	28/07/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Grilles de diagnostic
Diagnostic	07/08/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de diagnostic
Elaboration du plan d'action	05/09/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action
Clôture du Projet	10/09/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du projet

2.2.6 Risque du projet

Tableau 3: Risque du projet

Risque	Nature	Niveau	Réponse	Action à entreprendre
Mauvaise compréhension du besoin client	Contenu de projet	H	Atténuation	Suivre une méthodologie de management de projet
Mauvaise organisation et répartition des tâches	Contenu de projet	H	Atténuation	
Mauvais choix de conception: Choix d'une solution, d'un procédé inadaptés ou non performants	Contenu de projet	H	Atténuation	Utiliser des grilles basées sur des normes ou validées par des experts
Mauvais choix des domaines de diagnostic	Contenu de projet	H	Atténuation	Suivre la méthodologie de diagnostic global
Mauvaise interprétation	Contenu de projet	H	Atténuation	Demander l'avis d'un expert

des données				
Difficulté d'exécution des actions correctives	Contenu de projet	H	Atténuation	Planifier les actions correctives avec les responsables de département
Absence de motivation de l'équipe	Qualité	H	Évitement	Suivre un plan de communication

2.2.7 Hypothèses et contraintes

- La charge du travail quotidien n'interrompt pas le déroulement du diagnostic
- Les responsables de la société seront disponibles pour répondre aux grilles de diagnostic

2.2.8 Approche du Projet

Le projet sera mené selon le standard du PMBOK du PMI

Durant ce projet, une approche processus sera adoptée en traitant tous les domaines de connaissance, et ce, durant les différentes phases du cycle de vie du projet.

2.2.9 Organisation du Projet

Une structure appropriée d'organisation de projet est essentielle pour atteindre le succès. La liste qui suit décrit l'organisation proposée :

Commanditaire Exécutif du Projet : Ahmed BOUHARB

Commanditaire du Projet : Anis JABLOUN

Chef de projet : Malek BOUHARB

2.3 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Tableau 4: listes des parties affectées

Identification		Classification		Evaluation
Partie prenante	Rôle dans le projet	Interne /Externe	Partisan/ Neutre/ Opposant	Attente
Equipe de projet	Réaliser les objectifs de projet	Interne	Partisan	La mise à disposition tous les outils et les informations nécessaire pour le projet L'approbation du projet
Gérant de la société	Approuver le projet Allouer le budget nécessaire pour l'exécution du projet	Interne	Partisan	Rapport d'analyse de besoin et l'étude de faisabilité Rapport de suivie
Les responsables et les personnels de la société	Exécution des taches dans le processus de travail	Interne	Partisan	Le plan d'action

2.4 CONCLUSION

Ce chapitre constitue une définition globale du projet. La charte du projet qui a été élaborée, révisée puis signée par le commanditaire constitue une sorte contrat pour le projet.

Elle garantit l'engagement des responsables de l'entreprise.

Chapitre 3. GROUPE DE PROCESSUS DE PLANIFICATION

3.1 INTRODUCTION

Le groupe de processus de planification est le contenu de ce chapitre.

Nous allons élaborer :

- Le plan de management de contenu
- Le plan de management des délais,
- Le plan de management de budget
- Le plan de management de qualité
- Le plan de management des ressources humaines
- Le plan de management des parties prenantes
- Le plan de management des risques
- Le plan de management de communication.

3.2 MANAGEMENT DU CONTENU

3.2.1.1 *Définition du besoin*

3.2.1.1.1 Contenu du projet

Le contenu de ce projet consiste à :

- ✓ Mener une analyse approfondie de la situation actuelle de la société :

Pour qu'on peut répondre à l'exigence de détection des tous les points forts et faibles ; le diagnostic tient compte de tous les domaines d'activité de la société en utilisant des grilles basées sur des normes ou validées par des experts.

- ✓ Elaborer un plan d'action :

Le plan d'action contient les non conformités et les opportunités d'amélioration.

Pour chacune des non-conformités/opportunité d'amélioration une action est choisie, approuvée par le commanditaire puis planifiée avec affectation des ressources nécessaires.

3.2.1.1.2 Hors contenu du projet

Le projet ne va pas contenir :

- Le diagnostic de la production
- Le diagnostic de la situation financière
- Exécution et suivie du plan d'action de mise à niveau.

La production et la situation financière ont fait l'objet du premier rapport de mise à niveau.

3.2.1.1.3 Etapes du projet

- a. Elaboration de l'outil de diagnostic
- b. Déroulement de diagnostic
- c. Analyse des causes des écarts et choix des actions correctives
- d. Rédaction du rapport de diagnostic

3.2.1.1.4 Enjeux

Améliorer le processus qualité

Améliorer le processus ressources humaines

Améliorer le processus du management de l'entreprise.

Améliorer le processus commercial.

3.2.1.1.5 Critère de réussite

L'aboutissement des livrables du projet ainsi que du plan d'action.

3.2.1.2 WBS

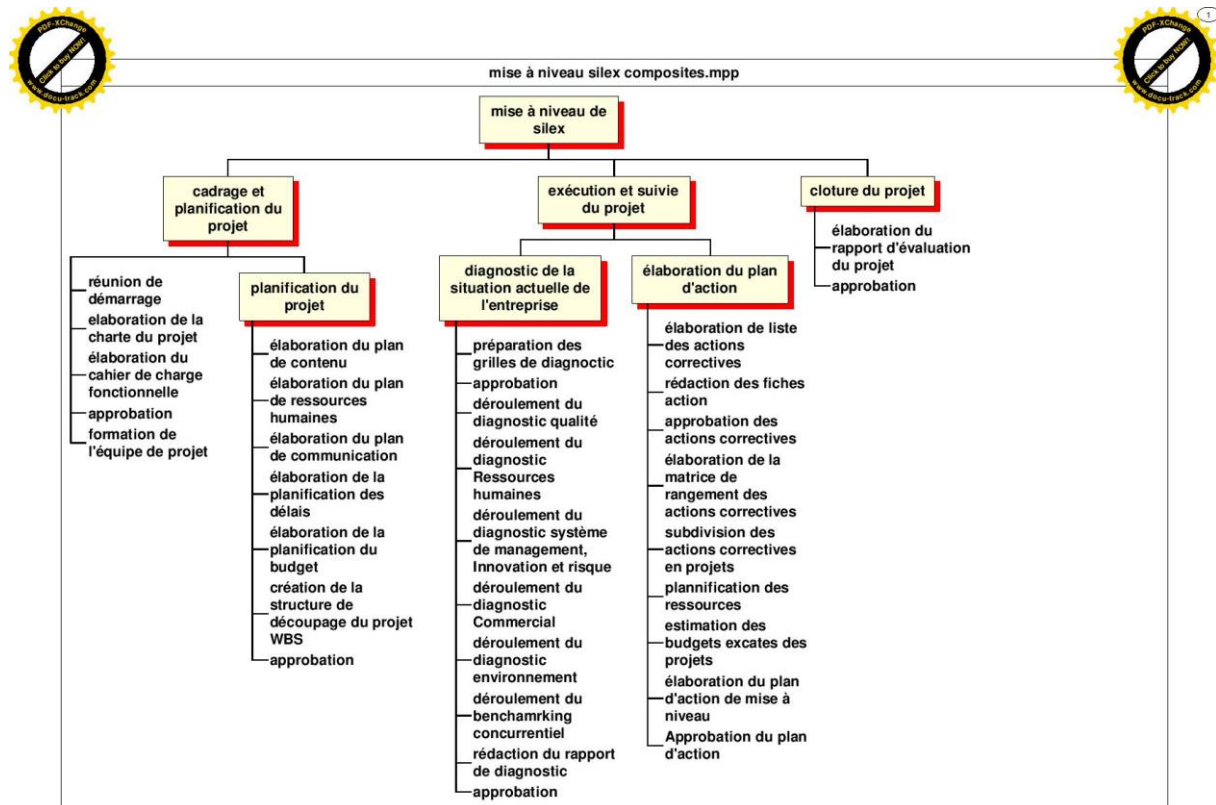


Figure 1:WBS

3.2.1.3 Fiche De Lot

Réf. : FL01	Fiche de Lot		Version : 00
Responsable de Lot : Chef du projet Libellé du Lot : cadrage et planification du projet Description du Lot : <input type="checkbox"/> Etude détaillée du besoin de la société <input type="checkbox"/> Planification du projet <input type="checkbox"/> Préparation des fiche de lot pour chaque lot		Projet : MOD SIL Mise à niveau du système managérial de SILEX Chef de Projet : Malek Bouharb Client :SILEX (projet interne)	
Données d'entrée : Besoin métier Les bonnes pratiques managériales de la société Livrables : 1. Charte de projet 2. cahier de charge 3. plan de management Limites de responsabilité et de fourniture : Approbation des livrables			
Durée de réalisation du lot : 33 Jours Date de début : 01/05/2014 - Date de fin Livrable 1 : 5/5/2014 - Date de fin Livrable 2 : 7/5/2014 - Date de fin Livrable 3 : 16/6/2014			
Budget prévisionnel du Lot : 7 H-J			
Principaux risques : 1. Mauvaise compréhension du besoin client 2. Sous-estimation de la complexité 3. Mauvaise organisation et répartition des tâches 4. Manque de disponibilité 5. Mauvaise communication interne à l'équipe			
Visas	Chef de Projet		Comité de pilotage
	Malek Bouharb		

Réf. : FL02	Fiche de Lot		Version : 00
Responsable de Lot : Chef du projet Libellé du Lot : Exécution et suivie du projet Description du Lot : <input type="checkbox"/> Préparation des grilles de diagnostic <input type="checkbox"/> diagnostic et analyse de la situation actuelle <input type="checkbox"/> Préparation du plan de mise à niveau		Projet : MOD SIL Mise à niveau du système managérial de SILEX Chef de Projet : Malek Bouharb Client :SILEX (projet interne)	
Données d'entrée : Besoin métier Connaissance managérial du chef de projet Livrables : 1. grilles de diagnostic 2. rapport d'analyse 3. plan d'action de mise à niveau Limites de responsabilité et de fourniture : Approbation des livrables			
Durée de réalisation du lot : 4 semaines Date de début : 16/06/2014 - Date de fin Livrable 1 : 28/07/2014 - Date de fin Livrable 2 : 07/08/2014 - Date de fin Livrable 3 : 05/09/2014			
Budget prévisionnel du Lot : 7 H-J			
Principaux risques : 1. Manque de compétences en management 2. Absence d'informations 3. Mauvais choix de conception: Choix d'une solution, d'un procédé inadaptés ou non performants 4. Manque de disponibilité 5. Mauvaise communication interne à l'équipe			
Visas	Chef de Projet		Comité de pilotage
	Malek Bouharb		

Réf. : FL03	Fiche de Lot		Version : 00
Responsable de Lot : Chef du projet Libellé du Lot : Clôture du projet Description du Lot : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumé du projet ▪ Recommandation ▪ Ouverture de projet suivant 		Projet : MOD SIL Mise à niveau du système managérial de SILEX Chef de Projet : Malek Bouharb Client : SILEX (projet interne)	
Données d'entrée : Besoin métier <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance managérial du chef de projet - Connaissance technique du projet lancé Livrables: <ol style="list-style-type: none"> 1. bilan de projet Limites de responsabilité et de fourniture :			
Durée de réalisation du lot : 3 Jours Date de début : 05/09/2014 - Date de fin Livrable 1 : 10/09/2014			
Budget prévisionnel du Lot : 7 H-J			
Principaux risques : <ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de compétences en management 2. Absence d'informations 3. Mauvais choix de conception: Choix d'une solution, d'un procédé inadaptes ou non performants 4. Manque de disponibilité 5. Mauvaise communication interne à l'équipe 			
Visas	Chef de Projet		Comité de pilotage
	Malek Bouharb		

3.3 MANAGEMENT DES DELAIS

Le management des délais est effectué selon le processus suivant :

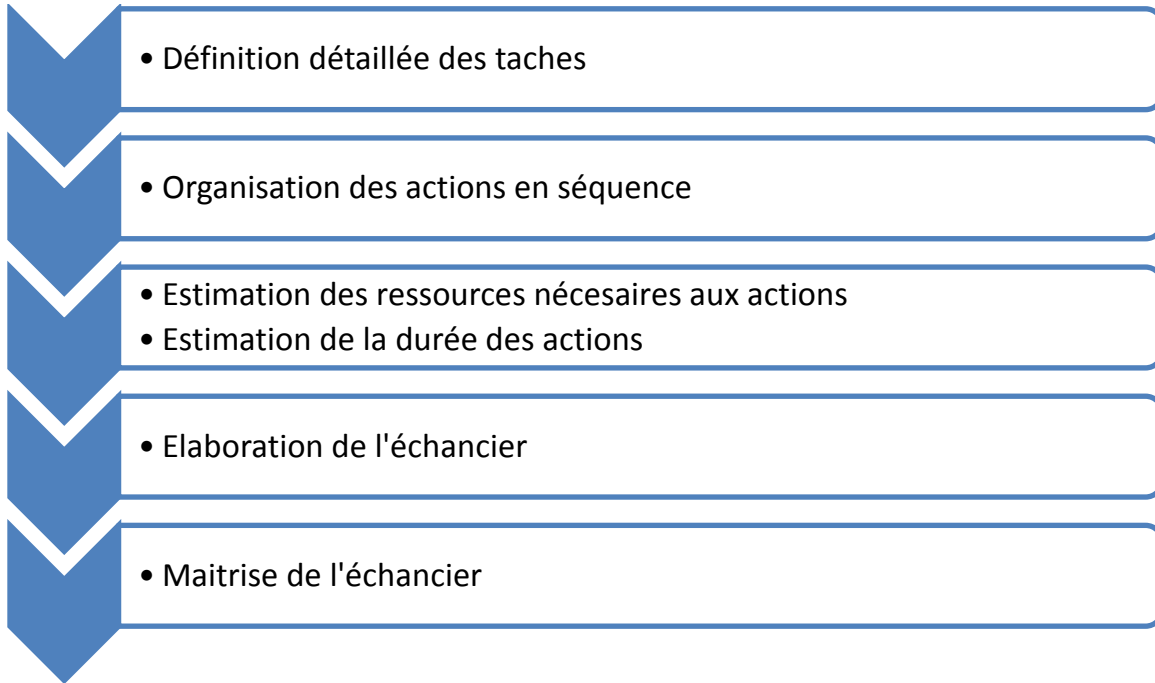
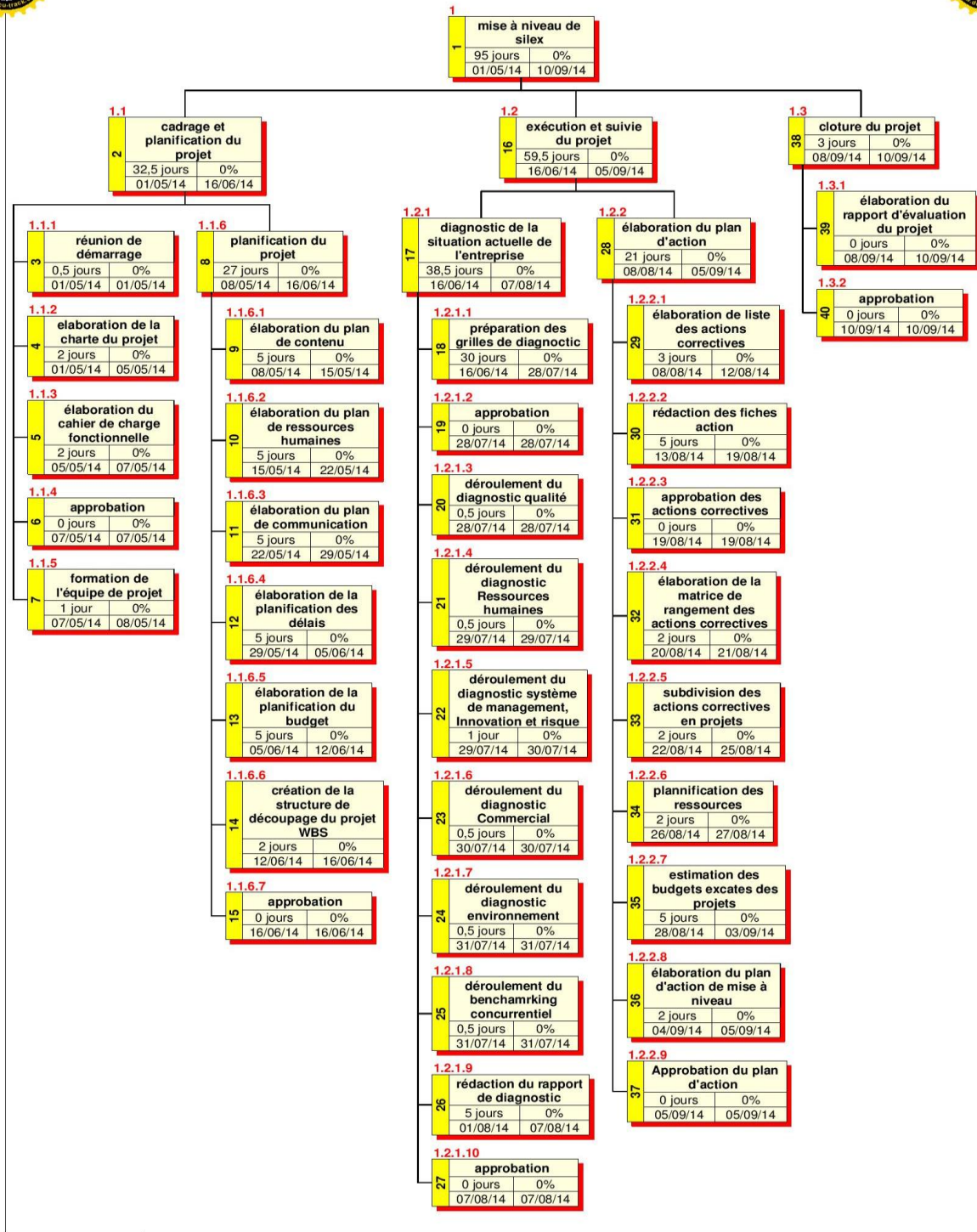


Figure 2: Processus de management des délais



mise à niveau silex composites.mpp



Fields	
WBS	Name
Duration	% Complete
Start	Finish

Critical Task Critical Milestone Critical Summary

Figure 3: Planification de délai

3.4 MANAGEMENT DES COUTS

L'évaluation du coût du projet est effectuée en estimant le cout de chaque tache.

La planification du cout selon les taches est donnée dans le graphique suivant :

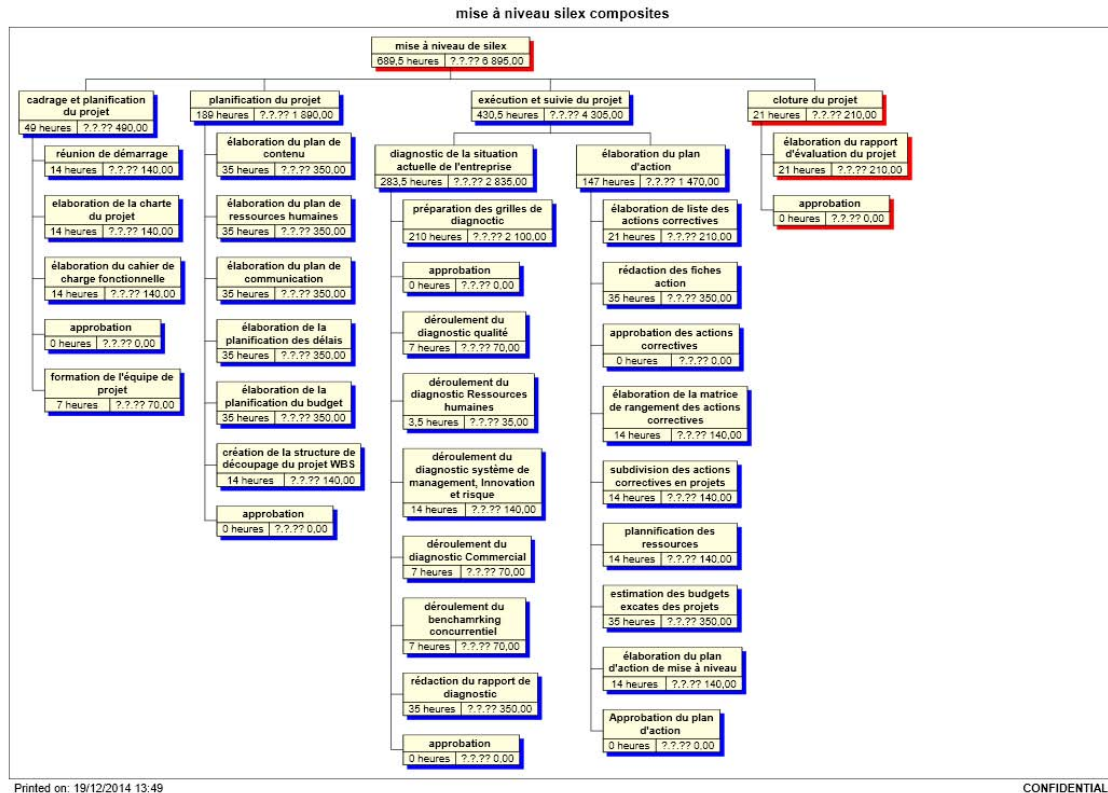


Figure 4: Planification du budget

3.5 MANAGEMENT DE LA QUALITE

3.5.1 Planification du management de la qualité

Les exigences qualitatives que les taches du projet doivent respecter sont comme suit :

Tableau 5: Exigence des tâches

Tache	Livrable	Exigences
Les outils de diagnostic	Grilles de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doivent se rapprocher à un référentiel (norme ou pratiques publiées) ▪ Doivent couvrir tous les aspects du champ à auditer ▪ Doivent utiliser des questions fermes
Le Diagnostic	Rapport de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doit être objectif ▪ Les écarts doivent être claires, détaillés et argumentés

		<ul style="list-style-type: none"> Les actions correctives doivent viser la conformité aux référentiels du diagnostic
Planification des actions correctives	Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> Doit tenir compte des ressources et des engagements de l'entreprise Les actions correctives doivent être classées selon une méthode prédéfinie

3.5.2 Mise en œuvre de l'assurance de la qualité

La qualité des livrables du projet est surveillée selon le processus suivant :



Figure 5:Processus de surveillance de la qualité

3.5.3 Mise en œuvre du contrôle qualité

Pour chaque livrable, nous procédons comme suit :

1. Préparer une première copie 'Draft' et la soumettre pour approbation
2. Vérifier la conformité par rapport aux exigences préétablies et enregistrer les commentaires sur la copie
3. Préparer la copie finale et la signer

3.6 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

3.6.1 Planification du management des ressources humaines

Tableau 6: Rôles et responsabilités

Rôle	Responsabilités	Compétences requises	Relations d'autorité
Chef de projet	- Diriger l'équipe chargée de la réalisation des objectifs du projet	- Connaissance en management du projet - Capacité de faire ou d'accomplir	Rattaché directement au commanditaire
Responsable planification	- Planifier les différentes étapes du projet - Mettre à jour la planification	- Connaissance des méthodes et des outils de planification - Connaissances métier	Rattaché au chef du projet
Commanditaire	- Contrôler les livrables - Approbation des livrables	- Connaissance métier	-
Consultant en management	- Définir les lignes directrices du management du projet - Contrôler l'application des pratiques de management du projet	- Connaissance managériale	-

3.6.2 Formation de l'équipe projet

Tableau 7: Tableau des ressources

Rôle	Nom
Chef de projet	Malek BOUHARB
Responsable planification	Malek BOUHARB
Commanditaire	Ahmed BOUHARB
Consultant en management	Anis Jabloun

3.6.3 Calendrier des ressources

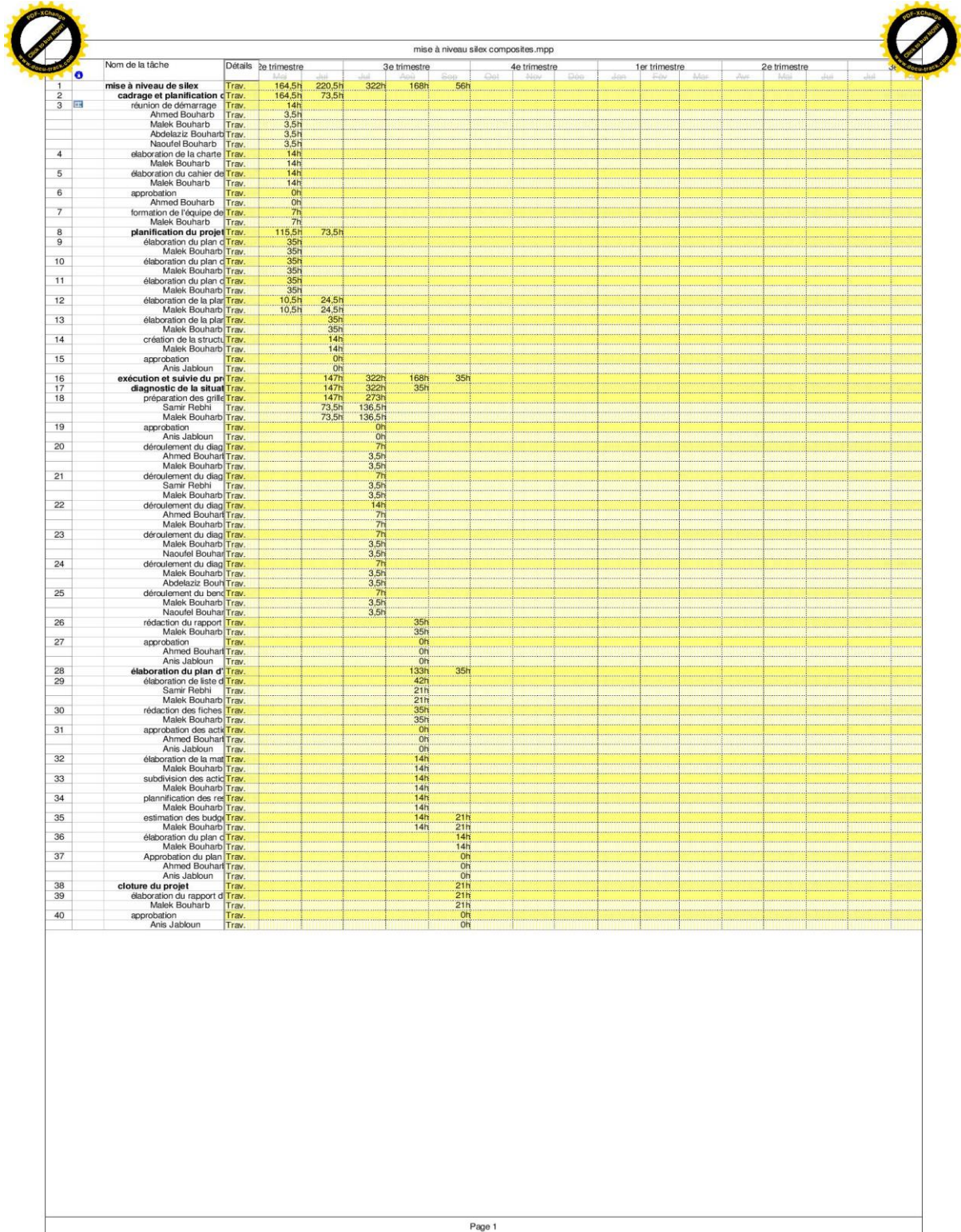


Figure 6: Calendrier des ressources

3.7 MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Tableau 8: Identification des parties prenantes du projet

Partie prenante	Identification		Classification			Evaluation	
	Direction	Rôle dans le projet	Interne /Externe	Partisan/ Neutre/ Opposant	Attente	Influence sur le projet	
Le gérant	Direction général	Commanditaire exécutif du projet	Interne	Partisan	✓ Rapport d'évaluation de la situation actuelle ✓ Plan d'action	Approuver le livrable : plan d'action	
Assistante Manager	Direction général	<ul style="list-style-type: none"> Fournir les exigences du projet 	Interne	Partisan	<ul style="list-style-type: none"> Planification du projet Plan d'action 		
Chef du projet	Stagiaire	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et coordination du projet Réalisation de planification Réalisation du projet 	Interne	Partisan	La mise à disposition de tous les outils et les informations nécessaires pour la réalisation du projet	Introduire l'esprit de management de projet dans la société	
Encadrant de l'UVT		<ul style="list-style-type: none"> Commanditaire du projet 	Interne	Partisan	Les livrables du projet	Approuver les livrables du projet	
Responsables fonctionnels	Direction général	<ul style="list-style-type: none"> Consulter pour le diagnostic de l'état actuel de la société 	Interne	Partisan	Plan d'action		
Les personnels de la société	Production et conception	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser les actions relatives à eux 	Externe	Neutre	Plan d'action		

3.8 MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION

3.8.1 Approche et plan de communication

Vu le nombre limité des intervenant dans ce projet, nous adoptons une approche souple pour la communication dans le cadre du projet. Le contacte entre les intervenant sera effectuer directement en cas de besoin. Des réunions de surveillance seront programmées à la fin de chaque tâche.

3.8.2 Canaux de communication

Les principaux canaux de communication utilisés lors de ce projet sont :

- Les réunions
- L'échange de mails
- Les interviews directes (communication informelle)

3.9 MANAGEMENT DES RISQUES

Tableau 9: Identification des risques

Risque	Nature	Niveau	Réponse	Action à entreprendre
Mauvaise compréhension du besoin client	Contenu de projet	H	Atténuation	Suivre une méthodologie de management de projet
Mauvaise organisation et répartition des tâches	Contenu de projet	H	Atténuation	
Mauvais choix de conception: Choix d'une solution, d'un procédé inadaptes ou non performants	Contenu de projet	H	Atténuation	Utiliser des grilles basées sur des normes ou validées par des experts
Mauvais choix des domaines de diagnostic	Contenu de projet	H	Atténuation	Suivre la méthodologie de diagnostic global
Mauvaise interprétation des données	Contenu de projet	H	Atténuation	Demander l'avis d'un expert
Difficulté d'exécution des actions correctives	Contenu de projet	H	Atténuation	Planifier les actions correctives avec les responsables de département
Absence de motivation de l'équipe	Qualité	H	Évitement	Suivre un plan de communication

3.10 BUSINESS CASE

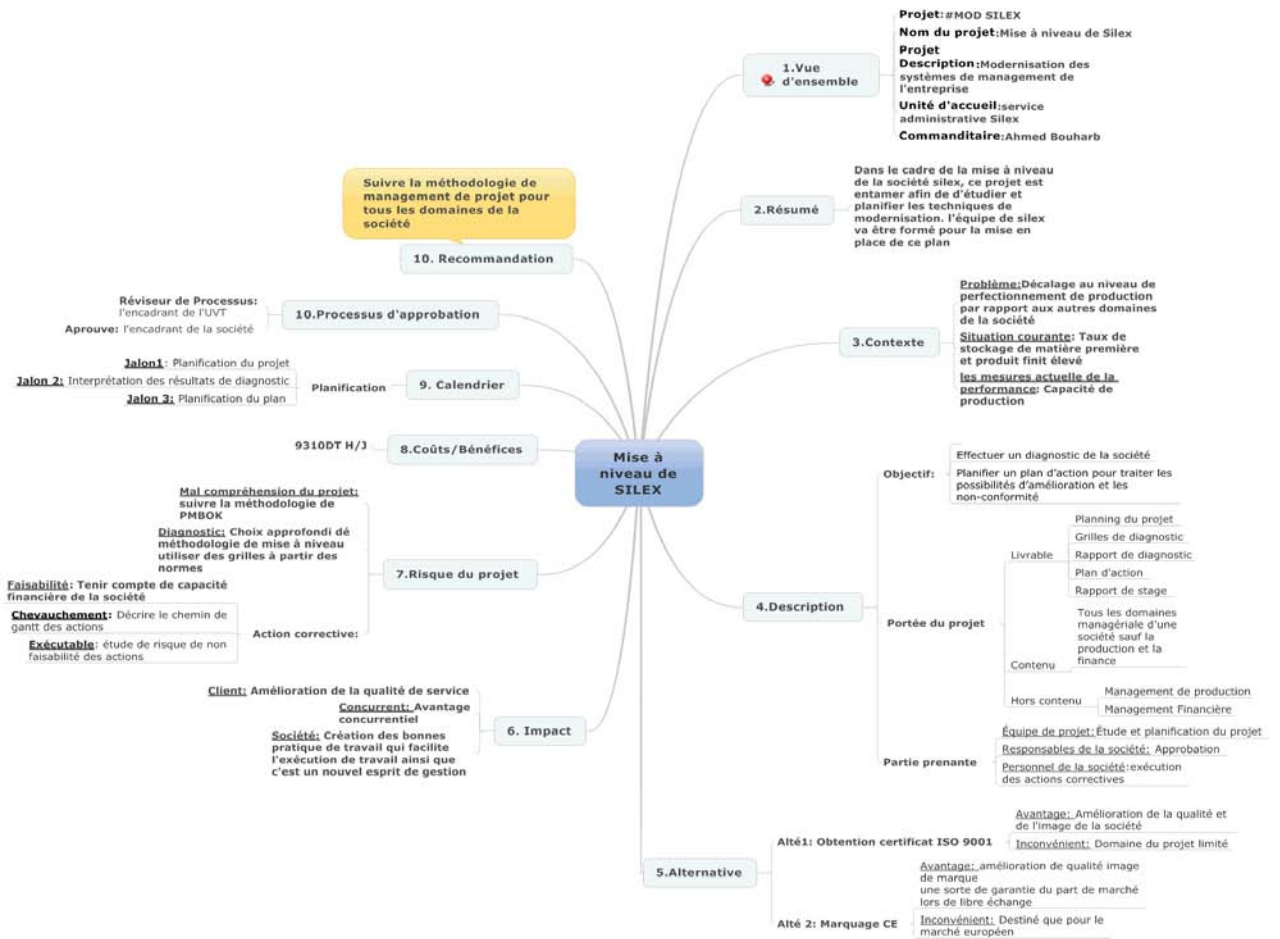


Figure 7: Business Case

Chapitre 4. GROUPE DE PROCESSUS D'EXECUTION, DE SURVEILLANCE ET DE MAITRISE

4.1 INTRODUCTION

Dans ce Chapitre seront détaillés :

- champs de diagnostic
- démarche de la préparation des outils de diagnostic.
- étapes de réalisation des tests de diagnostic.
- étapes de l'élaboration du rapport de diagnostic.
- démarche de la planification des actions correctives.

Le diagnostic sera effectué à l'aide des grilles préparées à l'avance.

Les responsables des services concernés seront interrogés. Il doit choisir une réponse pour chaque question de la grille.

Les axes de diagnostic choisis sont :

- système de management de qualité
- système de management stratégique
- système de management d'innovation
- système de management commercial
- système de management des risques
- système de management des ressources humaines

4.2 ELABORATION DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC

4.2.1 Grilles de système de management commercial


 Outil d'autodiagnostic sur les pratiques de management commercial					
Entreprise:		Silex Composites	Signature :		
Date :		Jour, Mois, Année			
et Fonction du signataire :		Prénom NOM - Responsable qualité			
CONTENU					
<p>la présente grille permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management d'innovation de la société et les exigences et recommandations des experts.</p>					
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOTIC					
<p>Pour Qui ? • Pour le service commercial ainsi que Administratif de la société</p> <p>Pour Quoi • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil</p> <p>• Analyser l'exécution des pratiques de management commercial</p> <p>Comment : 1. Remplissez les zones blanches</p> <p>2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur</p>					
EVALUATEURS		Echelle d'évaluation exploitée			
E1 :	Prénom Fonction	NOM,	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec		
			Légende : (peut être modifiée)	item	% de véracité
			La pratique n'existe pas et son absence cause une état critique/obstacle	--	0%
			La pratique n'existe pas et son absence cause une insuffisance	-	30%
			L'existence ou l'inexistence de la pratique n'a aucun effet	0	50%
			La pratique existe et fonctionne normalement	+	70%
			La pratique existe et fonctionne avec efficacité	+	100%

Figure 8: Présentation de grille management commercial

Tableau 10: Grille de management commercial

MANAGEMENT COMMERCIAL

(Mettre "1" devant la case correspondante)

	++	+	0	-	--
L'entreprise suit, d'une façon permanente, les tendances du marché ainsi que les évolutions réglementaires, technologiques et environnementales, et surveille constamment les mouvements et évolutions de la concurrence sur le marché, analyse les informations recueillies et agit en conséquence.					
Les plans de développement de nouveaux produits ou services se basent essentiellement sur l'analyse des marchés et le recueil des attentes des clients en s'appuyant entre autres sur la diversité du personnel.					
L'entreprise établit régulièrement des rapports relatifs à la satisfaction de la clientèle et prend des mesures, au besoin.					
L'entreprise procède régulièrement à une comparaison de ses performances à celles de ses principaux concurrents.					
Les plans de marketing font l'objet d'examens stratégiques périodiques et d'activités d'amélioration continue, et profitent des idées du personnel, des clients, des fournisseurs et des partenaires.					
L'entreprise vérifie en permanence son efficacité à répondre aux attentes et aux besoins futurs de la clientèle.					
L'entreprise respecte des délais raisonnables pour réaliser des devis et propositions commercial					
Le taux de transformation des contacts ou devis en commandes est-il satisfaisant ? Nombre total de contacts ou de devis établis rapporté au nombre de commandes obtenues					
L'entreprise dispose-t-elle d'un fichier "clients" bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces ?					
La clientèle actuelle est-elle suffisamment diversifiée ?					
L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau de partenaires efficaces lui amenant directement ou indirectement des clients					
La politique des fournisseurs est-elle favorable à l'entreprise					
L'entreprise dispose-t-elle de facteurs de différenciation suffisants pour conserver une longueur d'avance sur la concurrence					
Des innovations techniques ou commerciales sont-elles régulièrement lancées					
Les gammes de produits ou de savoir-faire sont-elles suffisantes pour répondre aux exigences actuelles du marché					
L'entreprise est-elle suffisamment disponible pour ses clients ou futurs clients					
L'entreprise connaît-elle bien ses coûts et ses marges par produit					
Les outils et supports dont bénéficient les commerciaux et vendeurs sont-ils bien adaptés					
Score	0	0	0	0	0
Note N1	0				
Note N2	0%				

4.2.2 Grille de système de management d'innovation


 Outil d'autodiagnostic sur les pratiques de management Innovation				
Entreprise:		Silex Composites	Signature :	
Date :		Jour, Mois, Année		
Nom et Fonction du signataire :		Prénom NOM - Responsable qualité		
CONTENU				
la présente grille permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management d'innovation de la société et les exigences et recommandations des experts.				
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOTIC				
Pour Qui ? • Pour le responsable de service administratif de la société				
Pour Quoi • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil • Analyser l'exécution des pratiques de management d'innovation				
Comment • 1. Remplissez les zones blanches 2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur				
EVALUATEURS		Echelle d'évaluation exploitée		
E1 :	Prénom NOM, Fonction 1	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec prudence)		
		Légende : (peut être modifiée)	item	% de véracité
		La pratique n'existe pas et son absence cause une état	--	0%
		La pratique n'existe pas et son absence cause une insuffisance	-	30%
		L'existence ou l'inexistence de la pratique n'a aucun effet	0	50%
		La pratique existe et fonctionne normalement	+	70%
La pratique existe et fonctionne avec	+	100%		

Figure 9 Présentation de grille de management d'innovation

Tableau 11: Grille de management d'Innovation

INNOVATION

(Mettre "1" devant la case correspondante)

	++	+	0	-	--
L'entreprise dispose d'une démarche claire pour soutenir une approche novatrice des produits et services.					
La démarche d'innovation est en cohérence avec la vision et la stratégie de développement de l'entreprise et elle est soutenue par l'ensemble du personnel.					
L'entreprise procède à l'échange d'idées de développement de produits ou services avec ses principaux clients et fournisseurs et les associe à la conception de nouveaux produits et services ou pour développer des concepts et approches innovatrices.					
L'entreprise fait appel aux outils de créativité, tels que les séances de brainstorming, d'une façon systématique pour trouver de nouveaux produits et services, ou améliorer ceux qui existent, ou bien pour résoudre des problèmes					
Un processus de gestion des idées portant sur la production, l'examen et la sélection de nouveaux produits et services est mis en œuvre.					
L'entreprise fait appel à la formule de l'équipe diversifiée (pluridisciplinaire etc.) pour concevoir, développer et lancer des produits et services.					
L'entreprise a un certain nombre de projets d'alliance et de collaboration, tels que des programmes de R&D, concertés avec des universités ou des organismes de recherche et procède systématiquement à une évaluation détaillée des alliances et partenariats mis en œuvre.					
L'entreprise dispose de processus de sélection et d'intégration des meilleures technologies de soutien pour ses besoins.					
Toute idée de produit ou service nouveau fait l'objet d'examens internes rigoureux traitant de l'opportunité, de la faisabilité et de l'impact socio-économique et environnemental.					
L'entreprise procède à la protection de ses innovations et avantages concurrentiels en recourant aux mécanismes de protection industrielle et intellectuelle.					
Score	0	0	0	0	0
Note N1	0				
Note N2	0%				

4.2.3 Grille de Système de management


 Outil d'autodiagnostic sur les pratiques de management stratégique				
Entreprise:		Silex Composites	Signature :	
Date :		Jour, Mois, Année		
Nom et Fonction du signataire :		Prénom NOM - Responsable qualité		
CONTENU				
la présente grille permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant les pratique de management stratégique de la société et les exigences et recommandations des experts.				
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOTIC				
Pour Qui ? • Pour le responsable de srevice administratif de la société				
Pour Quoi • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil • Analyser l'exécution des pratiques de management stratégiques				
Comment 1. Remplissez les zones blanches 2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur				
EVALUATEURS		Echelle d'évaluation exploitée		
E1 :	Prénom NOM, Fonction 1	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec prudence)		
		Légende : (peut être modifiée)		
			item	% de véracité
		La pratique n'existe pas et son absence cause une état	--	0%
		La pratique n'existe pas et son absence cause une insuffisance	-	30%
		L'existence ou l'inexistence de la pratique n'a aucun effet	0	50%
La pratique existe et fonctionne normalement	+	70%		
La pratique existe et fonctionne avec	+	100%		

Figure 10 Présentation de grille de système de management

Tableau 12 Grille de système de management

MANAGEMENT STRATEGIQUE

(Mettre "1" devant la case correspondante)

	++	+	0	-	--
L'entreprise dispose d'une vision, tenant compte de son environnement (politique, économique, social, technologique et environnemental), et d'un projet clairement définis et portés par une stratégie visant à améliorer ses performances.					
La vision est partagée par les cadres qui jouent un rôle actif dans la définition et la mise en œuvre de plans d'action visant les développements économiques majeurs.					
L'entreprise établit annuellement un plan d'affaires avec des objectifs de performance mesurables. Le personnel est impliqué dans l'élaboration du plan d'affaires et la définition des objectifs individuels et d'équipes.					
Des projets stratégiques appuyés par des plans d'actions sont définis en concertation avec les principaux clients et partenaires					
Les actions et projets de développement font l'objet d'une planification, avec allocation des ressources nécessaires, et d'une évaluation systématique des résultats et des processus de réalisation.					
L'entreprise dispose d'une organisation claire et bien comprise par l'ensemble du personnel (organigramme, missions, fiches de fonction, attribution de pouvoirs et autorités, ...).					
L'organisation est axée sur l'atteinte des résultats plutôt que sur le respect scrupuleux des procédures de travail.					
Les indicateurs de performance sont régulièrement examinés par rapport aux plans stratégiques. L'évaluation des résultats des actions et projets menés est axée sur le profit immédiat, la croissance pouvant être générée et l'épanouissement du personnel ayant participé aux réalisations.					
L'entreprise procède à la capitalisation des connaissances du savoir-faire et des expériences à l'aide d'un système d'enregistrement et de partage des données.					

Score	0	0	0	0	0
-------	---	---	---	---	---

Note N1	0
Note N2	0%

4.2.4 Grille de système de management de qualité


 Outil d'autodiagnostic sur la mise en application de Système de Management				
Entreprise:		Silex Composites	Signature :	
Date :		Jour, Mois, Année		
Nom et Fonction du signataire :		Prénom NOM - Responsable qualité		
CONTENU				
<p>La présente grille d'autoévaluation est basée sur la norme ISO 9001 :2000. Elle permet à son utilisateur de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management de la qualité d'un organisme et les exigences et recommandations du référentiel international. Ainsi elle constitue pour l'utilisateur un outil d'aide à l'évaluation lui permettant de mettre en évidence l'ensemble des actions d'amélioration à mener.</p> <p>Cette grille peut-être utilisée en tant que fil directeur d'un audit interne ou externe ainsi que lors d'une autoévaluation.</p>				
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOSTIC				
<p>Pour Qui ? • Pour le service commercial ainsi que Administratif de la société</p> <p>Pour Quoi • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil • Analyser l'exécution des pratiques de management qualité</p> <p>Comment · 1. Remplissez les zones blanches 2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur</p>				
EVALUATEURS		Echelle d'évaluation exploitée		
E1 :	Prénom NOM, Fonction 1	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec prudence)		
		Légende : (peut être modifiée)	item	% de véracité
		non conforme	Faux	0%
		à améliorer	Plutôt Faux	33%
		acceptable	Plutôt Vrai	66%
conforme	Vrai	100%		

Figure 11 Présentation de grille de management de qualité

Tableau 13:Grille de management de qualité

GRILLE D'EVALUATION ISO 9001 VERSION 2000						
ORGANISME EVALUE:						
EVALUATEUR:						
DATE DE L'EVALUATION:						
CHAPITRES DE LA NORME CORRESPONDANTS	QUESTIONS	A remplir suivant le niveau de satisfaction aux exigences				
		Evaluation	écart			
Chapitre 4: Système de Management de la Qualité						
30	4.2.2. Manuel qualité	Avez-vous rédigé un manuel qualité ?				
		Les domaines d'application du SMQ sont-ils spécifiés?				
		Le manuel qualité, comprend-il toutes les procédures documentées établies pour le SMQ? Ou comprend-t-il leurs références?				
		Le manuel qualité comprend-il une description des interactions entre les processus?				
		Remettez-vous le Manuel Qualité à jour régulièrement?				
20	4.2.3. Maître de la documentation	Une procédure de maîtrise de la documentation a-t-elle été rédigée?				
		Définit-elle le mode d'approbation des documents?				
		Décrit-elle le mode de révision et de mise à jour de vos documents?				
		Explique-t-elle la façon dont les modifications et le statut en vigueur de vos documents sont identifiés?				
		Explicite-t-elle une méthodologie rendant les versions pertinentes de vos documents disponibles sur les lieux d'utilisation?				
		Décrit-elle un mode d'action rendant vos documents lisibles et identifiables sur les lieux d'utilisation?				
		Précise-t-elle la méthode permettant de maîtriser la diffusion des documents d'origine externe?				
35	4.2.4. Maîtrise des Enregistrements	Etablissez-vous des enregistrements apportant la preuve du fonctionnement du SMQ et de sa conformité aux exigences?				
		Existe-t-il une procédure documentée assurant l'identification, la protection, la conservation et l'élimination des enregistrements?				

Chapitre 5: Responsabilité de la Direction				
30	5.1 / 5.2. Engagem ent & Ecoute Client	Existe-t-il un document qui décrit l'engagement dans la mise en œuvre et l'amélioration continue de la Direction Qualité?		
		Est-ce que la politique et les objectifs qualité sont établis dans un document écrit?		
		Les exigences de vos clients sont elles actualisées régulièrement?		
		Le responsable Qualité communique-t-il en interne sur l'importance de satisfaire les exigences des clients?		
		Le responsable s'assure-t-il de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?		
		Le responsable mène-t-il des revues de direction?		
		Le responsable s'assure-t-il que les exigences des clients sont déterminées et respectées?		
15	30 1. Politique	Avez-vous une politique qualité? Si oui, quelle est-elle?		
		Votre politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?		
		Quels sont vos objectifs qualité pour les différents niveaux de votre activité?		
		Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme?		
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables?		
		Garantissez-vous que la politique et les objectifs qualité sont <u>communiqués</u> au sein de l'organisme?		
		Vérifiez-vous que la politique et les objectifs qualité sont <u>compris</u> au sein de l'organisme?		
		Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées?		

30	5.5. Responsabilité, autorité et communication	Un représentant du processus de management (direction) a-t-il été nommé pour assurer le suivi du SMQ, pour rendre compte de son fonctionnement et de tous les besoins d'amélioration?				
		Des processus de communication sont-ils établis au sein de votre organisme?				
		Ces processus communiquent-ils à propos de l'efficacité de votre SMQ au sein de l'organisme?				
	10	5.6. Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées à intervalles réguliers? <i>afin de s'assurer que le SMQ reste pertinente, adaptée et efficace.</i>			
Quels sont les éléments d'entrée de vos revues de direction?						
Quels sont les éléments de sortie de vos revues de direction?						
Les enregistrements des revues de direction sont-ils conservés?						
Chapitre 6: Management des ressources						
50	6.1 Mise à disposition des ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?				
		La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur la qualité du produit?				
20	6.2. Ressources humaines	La direction pourvoit-il les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur la qualité du produit?				
		Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?				
		La direction assure-t-elle que votre personnel comprend les objectifs qualité?				
		Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel?				
30	6.3. Ressources matérielles	La direction a-t-elle déterminée et fournie les infrastructures nécessaires à l'obtention de la conformité du produit?				
		La direction entretient-elle ces infrastructures?				
Chapitre 7: Réalisation de la formation						

10	7.1. Planification de la réalisation du produit	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés?				
		25	7.2. Processus relatif au client	Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées?		
	Les revues des exigences relatives au produit sont-elles réalisées régulièrement?					
	Existe-t-il des enregistrements prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?					
	En cas de modification des exigences du produit, vous assurez-vous que les documents correspondants sont mis à jour et que le personnel concerné en est informé?					
	Communiquez-vous avec le client à propos d'informations relatives au service, aux réclamations, au traitement du produit, des consultations, des commandes?					
15	7.3. Conception & Développement	La direction planifie-t-elle et maîtrise-t-elle la conception et le développement du produit?				
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ?				
		Quels sont les éléments d'entrée de votre processus de C&D?				
		Qu'avez-vous identifié comme éléments de sortie du processus C&D?				
		Existe-t-il un document décrivant les caractéristiques essentielles au bon déroulement du service?				
		Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?				
		Contrôlez-vous le produit de la C&D avant sa mise à disposition?				
		Évaluez-vous l'aptitude du processus C&D à répondre aux exigences pour l'application ou l'usage prévu?				
30	7.4. Achats	Évaluez-vous vos fournisseurs grâce à des critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation?				
		Évaluez-vous et sélectionnez-vous les fournisseurs pour vous assurer que le produit attendu est conforme aux exigences?				
		Conservez-vous les enregistrements correspondants?				

20	7.4. Achats	Vos documents d'achats contiennent-ils clairement les données décrivant le service recherché?			
		Effectuez-vous des contrôles à la réception? Si oui, lesquels et comment?			
		Prévoyez-vous des contrôles du produit sur le site du fournisseur?			
10	7.5. Production & Préparation des Services	Planifiez-vous les activités de préparation des services dans des conditions maîtrisées?			
		Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?			
		Identifiez-vous le produit tout au long de sa réalisation (traçabilité)? Maîtrisez-vous cette identification et les enregistrements qui y sont corrélés?			
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue?			
15	7.6. Maîtrise des Dispositifs de Surveillance et de Mesure	Maîtrisez-vous vos activités de surveillance et de mesure?			
		Avez-vous un processus qui assure que votre système d'évaluation est mis en place de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure ?			
		Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, vous assurez-vous que votre système d'évaluation est fiable?			
		Lorsqu'un élément d'évaluation se révèle non-conforme aux exigences, avez-vous une méthodologie/un mode de détection permettant d'identifier les non conformités?			
		Entrenez-vous systématiquement les actions appropriées lorsqu'un système d'évaluation se révèle non-conforme aux exigences?			
		Confirmez vous la capacité de vos logiciels de surveillance et de mesure à répondre à l'utilisation prévue?			
Chapitre 8: Surveillance et Mesures					
		Mesurez-vous la satisfaction de vos clients?			

30	8.2. Surveillance et Mesure	Existe-t-il des enregistrements des méthodes de mesure de la satisfaction des clients, ainsi que de leurs exploitations?		
		Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations sont-elles déterminées?		
		Avez-vous rédigé une procédure documentée formalisant vos audits internes (fréquence, responsabilité, méthode, critères, rapport d'audit, conservation des enregistrements...)?		
		Surveillez-vous et/ou Mesurez-vous les processus formalisant le SMQ? Les méthodes utilisées démontrent-elles l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés?		
		En cas de non atteinte des résultats planifiés, vérifiez-vous que les actions entreprises par l'organisme pour assurer la conformité du produit sont mises en place de façon adéquate?		
		Vérifiez-vous que les caractéristiques du produit satisfont aux exigences spécifiées?		
		Rédigez/réalisez-vous des documents prouvant que votre produit est conforme aux critères d'acceptation?		
25	8.3. Maîtrise du Produit non-conforme	Avez-vous rédigé une procédure documentée qui spécifie les contrôles, responsabilités et autorités liés au traitement d'un produit non-conformes?		
		Est-ce que cette procédure explicite la manière dont vous traitez les non conformités détectées avant et/ou après la livraison?		
		Gardez-vous une trace des non conformités détectées et des actions (y compris les dérogations) entreprises ? Les enregistrements relatifs aux non-conformités sont-ils conservés?		
		Une fois que les capacités professionnelles acquises non-conformes sont traitées, le produit est-il contrôlé de nouveau?		
15	8.4. Analyse des Données	Menez-vous les actions adaptées aux effets des non-conformités détectées sur les produits après la livraison ou une fois leur utilisation commencée?		
		Déterminez, recueillez et analysez-vous les données démontrant la pertinence et l'efficacité du SMQ, ainsi que les possibilités d'amélioration de son efficacité?		
		Cette analyse des données fournit-elle des informations sur la satisfaction du client?		
		Cette analyse fournit-elle des informations sur la conformité aux exigences du produit?		

30	Fournisseurs	Cette analyse fournit-elle des informations sur les caractéristiques et les évolutions des processus et du produit? (Y compris les opportunités d'Actions Préventives)				
		Cette analyse fournit-elle des informations sur les fournisseurs?				
	Amélioration	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ?				
		Menez-vous des actions pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?				
		Avez-vous rédigé une procédure documentée pour formaliser ces actions? (actions qui définissent comment gérer les non-conformités détectées, leurs causes et les actions correctives associées)				
		Menez-vous des actions pour éliminer les causes de non conformités potentielles ?				
		Avez-vous rédigé une procédure documentée pour formaliser ces actions? (Actions qui permettent d'identifier les causes et les actions correctives associées)				
		Rédigez et conservez-vous des documents (enregistrements) qui prouvent que vous entreprenez des actions correctives et /ou préventives pour minimiser l'apparition de non-conformités?				

4.2.5 Grille de système de Management de risque


 Outil d'autodiagnostic sur les pratiques de management Risque				
Entreprise:		Silex Composites	Signature :	
Date :		Jour, Mois, Année		
Nom et Fonction du signataire :		Prénom NOM - Responsable qualité		
CONTENU				
la présente grille permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant les pratiques de management de risque de la société et les exigences et recommandations des experts.				
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOTIC				
Pour Qui ? • Pour le service commercial ainsi que Administratif de la société				
Pour Quoi • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil • Analyser l'exécution des pratiques de management de risque				
Comment 1. Remplissez les zones blanches 2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur				
EVALUATEURS		Echelle d'évaluation exploitée		
E1 :	Prénom NOM, Fonction 1	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec prudence)		
		Légende : (peut être modifiée)	item	% de véracité
		La pratique n'existe pas et son absence cause un état	--	0%
		La pratique n'existe pas et son absence cause une insuffisance	-	30%
		L'existence ou l'inexistence de la pratique n'a aucun effet	0	50%
		La pratique existe et fonctionne normalement	+	70%
La pratique existe et fonctionne avec	+	100%		

Figure 12: Présentation de grille de management de risque

Tableau 14: Grille de management de risque

MANAGEMENT DES RISQUES

(Mettre "1" devant la case correspondante)

	++	+	0	-	--
Les activités de veille (commerciale, concurrentielle, technologique, réglementaire, normative, sociétale, géopolitique) sont bien organisées.					1
L'entreprise est en mesure d'identifier les opportunités et les menaces.					1
L'entreprise est consciente des risques liés à l'exercice de ses activités.		1			
L'entreprise intègre le traitement des risques dans les différents projets menés et actions entreprises.					1
L'encadrement (le personnel) est formé sur les techniques et outils d'identification, d'analyse et de gestion des risques.					1
L'entreprise est en mesure de valoriser l'impact financier des risques, lui permettant de prendre des décisions quant à leurs traitements.					1
Chaque investissement réalisé est précédé d'une étude de rentabilité sérieusement menée. L'entreprise procède à l'examen et l'analyse des risques et des opportunités, et définit des mesures préventives avant d'établir des plans de développement.					1
L'entreprise dispose de partenaires financiers lui permettant de se développer sans soucis particuliers.	1				
L'entreprise s'informe régulièrement des avantages liés à l'investissement, des mécanismes d'aide extérieure et des sources de financement.		1			
L'entreprise procède à la valorisation chiffrée des indicateurs de réussite, des dysfonctionnements, des échecs, des gâchis, et des incidents, afin d'avoir une visibilité sur le rendement des processus et des activités.					1
Score	1	2	0	0	7
Note N1	-10				
Note N2	24%				

4.2.6 Grille de diagnostic de système des ressources humaines


 Outil d'autodiagnostic sur la mise en application de Système de Management				
Entreprise:	Silex Composites	Signature :		
Date :	Jour, Mois, Année			
Nom et Fonction du signataire :	Prénom NOM - Responsable qualité			
CONTENU				
<p>La présente grille d'autoévaluation est basée sur la norme ISO 9001 :2000. Elle permet à son utilisateur de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management de la qualité d'un organisme et les exigences et recommandations du référentiel international. Ainsi elle constitue pour l'utilisateur un outil d'aide à l'évaluation lui permettant de mettre en évidence l'ensemble des actions d'amélioration à mener.</p> <p>Cette grille peut-être utilisée en tant que fil directeur d'un audit interne ou externe ainsi que lors d'une autoévaluation.</p>				
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOTIC				
<p>Pour Qui ? • Pour le service commercial ainsi que Administratif de la société</p> <p>Pour Quoi • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil • Analyser l'exécution des pratiques de management qualité</p> <p>Comment : 1. Remplissez les zones blanches 2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur</p>				
EVALUATEURS	Echelle d'évaluation exploitée			
E1 :	Prénom NOM, Fonction 1	Légende : (peut être modifiée)	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec prudence)	
			item	% de véracité
		non conforme	Faux	0%
		à améliorer	Plutôt Faux	33%
		acceptable	Plutôt Vrai	66%
	conforme	Vrai	100%	

Figure 13: Présentation de grille de management des ressources humaines

Tableau 15: Grille de diagnostic de management des ressources humaines

**GRILLE D'EVALUATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT
RESSOURCES HUMAINES**

NB: mettre le chiffre "1" devant la réponse la plus proche

Barème	Critère	Appréciation						
Hierarchie								
La distance structurelle de la hiérarchie								
20	100	La distance structurelle de la hiérarchie	Forse centralisation: toutes les décisions remontent au sommet de la hiérarchie. Impossibilité de peser sur ces décisions. Difficulté même à les connaître.	0	0			
		Centralisation uniquement pour les décisions importantes, mais même les problèmes que ci devus.	33	0				
		Centralisation, mais possibilité de se faire entendre.	66	0				
		Décentralisation effective.	100	0				
Les relations avec la hiérarchie en général								
10	15	Droit à l'erreur	Droit réel à l'erreur.	100	0			
			La moindre erreur est sanctionnée.	0	0			
80	20	Initiative	Initiatives réellement encouragées.	100	0			
			Les initiatives sont officiellement encouragées, mais la moindre erreur coûte cher.	50	0			
			Initiatives découragées : pas de vagues.	0	0			
25	15	couverture	Les erreurs normales sont couvertes.	100	0			
			Couverture insuffisante, la hiérarchie ne couvre pas ses collaborateurs en cas de problème quels qu'ils soient.	50	0			
25	25	relation entre collègues	Sympathiques.	100	0			
			On s'ignore.	50	0			
			Tendues.	0	0			
25	25	Qualité des collaborateurs	Bonne	100	0			
			Moyenne	50	0			
			Médiocre	0	0			
La gestion de conflits								
40	100	Caractère des conflits	Les conflits sont des conflits de personnes.	100	0			
			Les conflits portent sur les objectifs ou les moyens.	50	0			
			Les conflits portant sur l'organisation	0	0			
80	100	Gestion des conflits	• Les conflits sont considérés comme positifs et sont réglés de façon satisfaisante.	100	0			
			• Les conflits sont réglés mais difficilement.	66	0			
			• Les conflits sont ouverts et reconnus comme tels mais on ne sait pas les résoudre	33	0			
La communication								
L'information								
30	50	Qualité intrinsèque	Bonne information, on est mis au courant des points importants.	100	0			
			Information très insuffisante en qualité, aspects importants non communiqués	50	0			
			Information très insuffisante en quantité et qualité, remplacée par des bruits de couloir.	0	0			
30	50	Présentation	Présentation professionnelle et clarté suffisante du contenu.	100	0			
			Documents peu clairs demandant à être interprétés.	50	0			
			Documents mal présentés	0	0			
40	25	Enregistrement de l'inf	Les supports d'information sont centralisés, répertoriés, archivés et contrôlés	100	0			
			L'enregistrement des supports d'information est décentralisé	50	0			
			Les supports d'information sont détruits ou perdus	0	0			
Les réunions								
20	30	Fréquence	Fréquence correcte	100	0			
			Fréquence beaucoup trop élevée.	50	0			
			Fréquence insuffisante.	0	0			
30	30	Documentation	Documentation adéquate, suffisante et claire.	100	0			
			Documentation envoyée au dernier moment ou trop tard.	66	0			
			Documentation insuffisante.	33	0			
Décisions								
50	50	Décisions	Décisions efficaces, prises par consensus et appliquées ultérieurement.	100	0			
			Décisions prises lors de la réunion inefficaces (prises à l'avance, majorités de circonstance, non appliquées ultérieurement).	50	0			
			Non prises	0	0			

Barème	Critère	Appréciation						
La direction de ressources humaine								
Généralité								
20	Taille	Suffisamment étoffée	100	0				
		Manifestement insuffisante	50	0	c			
		Surdimensionnée	0	0				
40	Qualité de personnel	Personnel qualifié	100	0				
		Personnel non qualifié	0	0	c			
40	Les résultats de la gestion	Instabilité de personnel	100	0				
		Absentéisme	50	0	c			
		Stabilité de personnel	0	0				
Recrutement								
40	Procédure	Procédures définies pour les aspects essentiels et suffisamment souples	100	0				
		Procédures nombreuses et complexes limitant l'action.	50	0	c			
		Pas de procédures définies objectives et claires	0	0				
40	Décision de recrutement	Mûrement réfléchies, sur plans à long terme.	100	0				
		Au coup par coup : on traite puis on s'emballe.	0	0	c			
20	Résultat	Les nouveaux recrutés n'ont pas de démission, ils connaissent bien le job qui les attend	100	0				
		Après quelques mois, les nouveaux recrutés sont déçus ou l'entreprise met en cause l'intérêt de ce recrutement.	0	0	c			
Gestion d'intégration								
100	Organisation	Organisme : coaching, Livret d'accueil...	100	0				
		Chacun se débrouille.	0	0	c			
Les définitions de fonction								
40	Existence	Existent et sont utilisées efficacement	100	0				
		Existent mais de façon très rigide	50	0	c			
		N'existent pas	0	0				
30	Qualité	Ne posent pas de problèmes	100	0				
		Il y a des difficultés interpersonnelles dues aux définitions de fonctions.	66	0				
		Il y a duplication de tâches, chevauchement, floues ou incorrectes.	0	0	c			
30	La fixation des objectifs	Il y a une vraie négociation sur la fixation des objectifs.	100	0				
		Il y a une procédure formelle, mais les objectifs sont pratiquement imposés.	66	0	c			
		Il n'y a pas de procédure de fixation d'objectifs.	0	0				
Le système d'appréciation								
100	Existence	Il y a un système d'appréciation suivant une grille objective.	100	0				
		Il n'y a pas de système d'appréciation mais le supérieur donne une idée de l'appréciation qu'il porte.	50	0	c			
		Il n'y a pas de système d'appréciation ou en tout cas, il n'est pas communiqué.	0	0				
Les promotions								
60	Modalités	Promotion dépendant des objectifs atteints ou non.	100	0				
		Promotion essentiellement à l'ancienneté.	66	0				
		Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue.	53	0	c			
		Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue.	0	0				
40	Fréquence	Régulières.	100	0				
		Rares.	50	0	c			
		Eloignées.	0	0				
Les plans de carrières								
100	Existence	Plan de carrière appliqué et suivi	100	0				
		Existe mais ne s'applique pas	50	0	c			
		Absence du plan de carrière	0	0				
Les salaires								
60	Modalités	Conventions collectives appliquées strictement.	100	0				
		Liées à l'indice hiérarchique, différences individuelles fortes.	66	0				
		Liées à l'indice hiérarchique mais différences individuelles faibles.	53	0	c			
		Résulte de négociations individuelles avec fortes.	0	0				
40	Progression	Progression normale.	100	0				
		Progression au dessus de la moyenne de la profession.	50	0	c			
		Progression insuffisante.	0	0				
La formation								
80	Importance de la fonction	Le service formation est un service clé de l'entreprise.	100	0				
		Service quasi inexistant.	0	0	c			
40	Importance de la formation	Formations importantes en qualité et quantité pour tous	100	0				
		Certains sont favorisés : cadres, vendeurs, techniciens...	66	0				
		les membres du personnel.	53	0	c			
		Faible importance en quantité et en qualité.	0	0				

4.2.7 Grille de diagnostic environnement externe

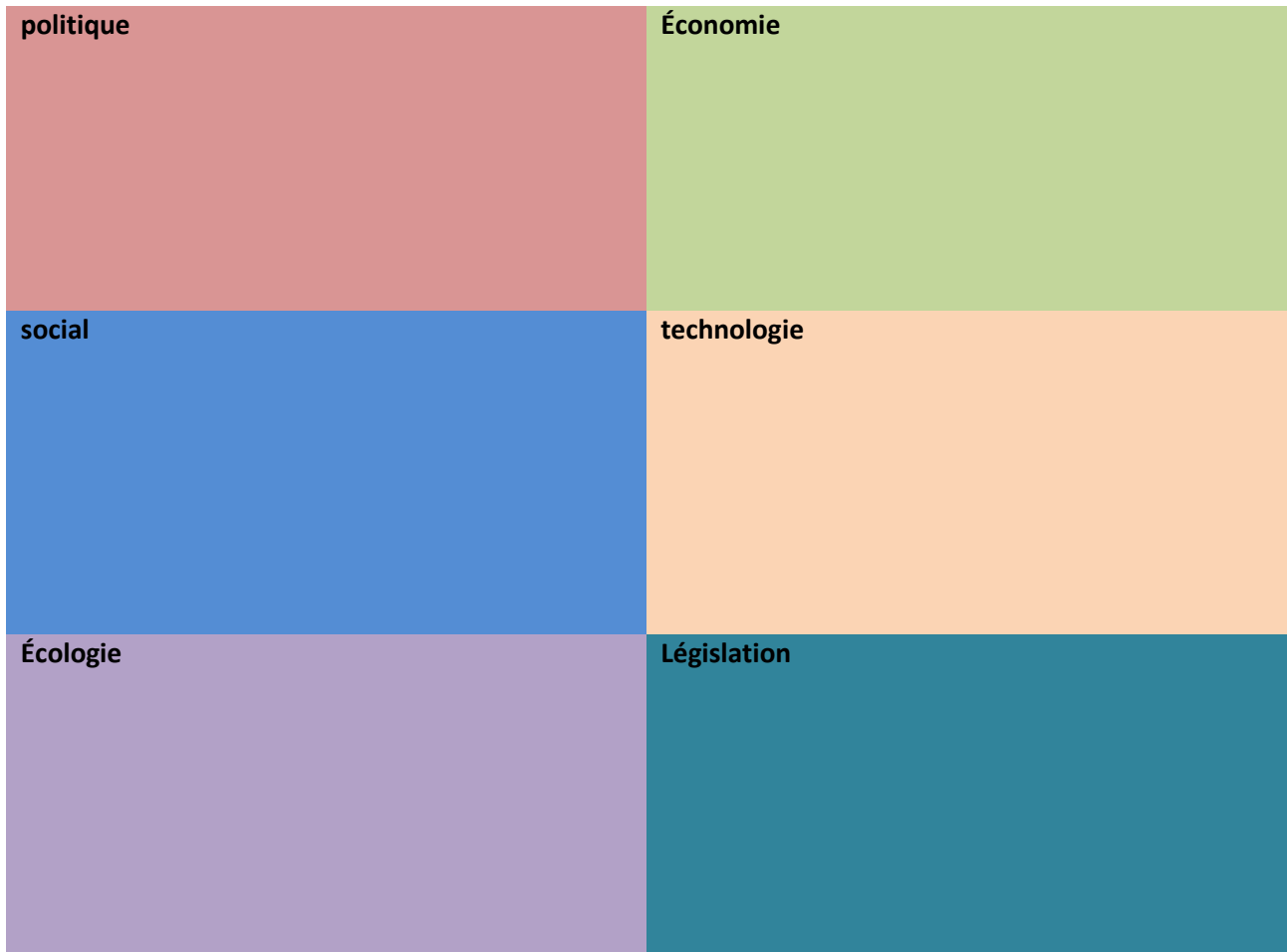
4.2.7.1 Benchmarking concurrentiel

Tableau 16: Benchmarking concurrentiel

CRITERES	SILEX	SANIBEL	ARCOS	CASA
Gamme de produit				
Qualité de produit				
Qualité de service				
Savoir-faire				
Management / Organisation				
Développement nouvelle technologie				
Certificat ISO				
Marché de vente				
Taille de l'entreprise				
Prix				
laboratoire d'essai				
Volume d'affaires				
Image de marque				
POIDS				
Classement				

4.2.7.2 *Méthode PESTEL*

Figure 14: *Méthode de PESTEL*



4.2.8 **Surveillance et maitrise**

4.2.8.1 *Maitrise de la qualité*

La grille de qualité été élaboré selon les exigences de la norme Iso 9001 et les autres grille sont développée par des experts et ajusté selon la taille de la société.

L'approbation des grilles est faite par l'encadrant.

4.2.8.2 *Maitrise des délais*

Vu le non disponibilité des grilles ajusté a la taille de la société et la charge du travail quotidien la préparation des grilles est finit le 20/09/2014

4.2.8.3 *Maitrise des coûts*

Les dépassements de délai n'ont pas engendrés des dépassements des couts

4.3 DIAGNOSTIC

4.3.1 Déroulement du diagnostic

L'équipe de diagnostic était composé de :

- Mr. N. BOUHARB
- Mr. A. BOUHARB
- Mr A. BOUHARB
- Mlle M. BOUHARB

Les résultats globaux peuvent être présentés comme suit :

Tableau 17: Résultat global de diagnostic

Domaine de management	Score
<u>1. Diagnostic de management stratégique</u>	21%
<u>2. Diagnostic de management de la qualité</u>	2%
<u>3. Diagnostic de management commercial</u>	28%
<u>4. Diagnostic de management des ressources humaines</u>	31%
<u>5. Diagnostic de management de risque</u>	24%
<u>6. Diagnostic de management de l'innovation</u>	10%

-
-

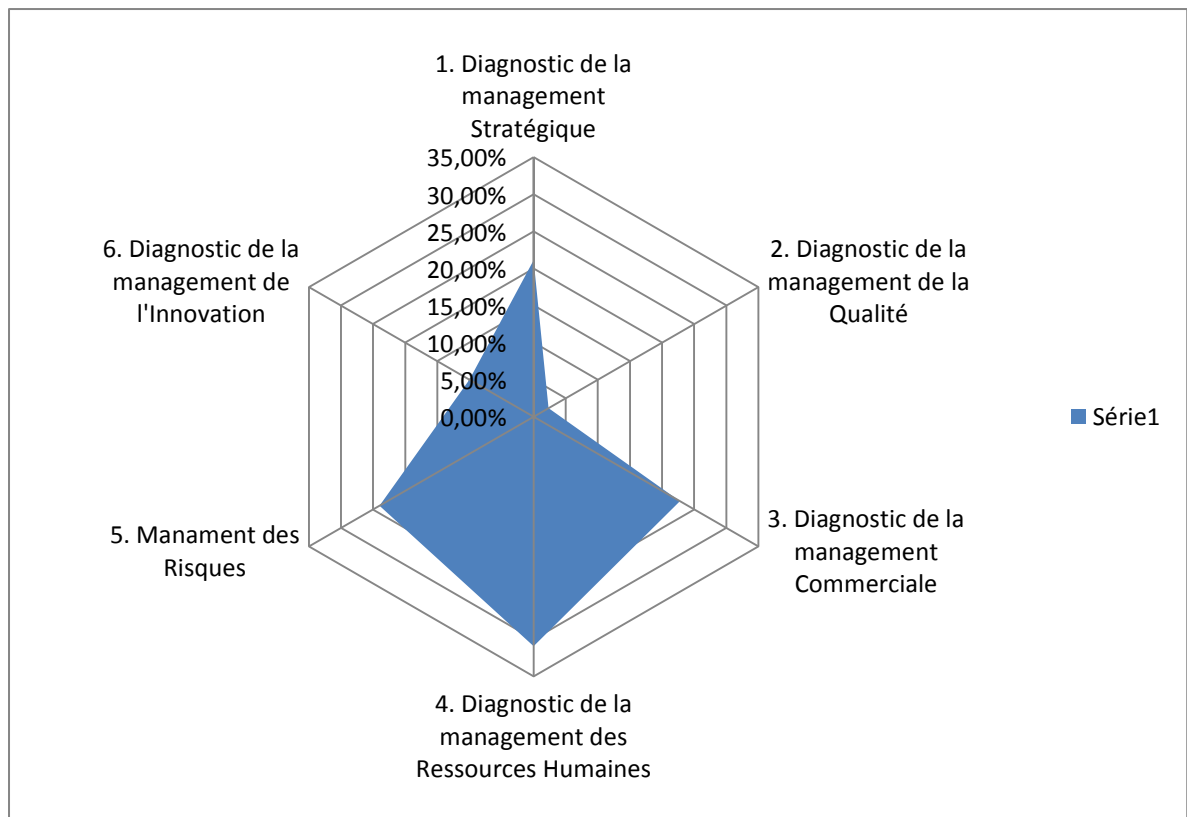


Figure 15: Répartition des domaines de management

- A la fin de la campagne de diagnostic, les écarts suivants ont été révélés :

Tableau 18: Tableau des écarts

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus
Commercial	1	Absence d'approche systématique documentée pour suivre d'une façon permanente, les tendances du marché ainsi que les évolutions réglementaires, technologiques et environnementales,	Pilotage
	2	Les plans de développement de nouveaux produits ne se basent pas sur des analyses documentées des marchés et les attentes des clients	Réalisation
	3	L'entreprise n'établit pas des rapports relatifs à la satisfaction de la clientèle régulièrement	Support
	4	L'entreprise ne procède pas une comparaison de ses performances à celles de ces concurrents régulièrement	Réalisation
	5	Les plans de MRKG ne font pas l'objet d'exams stratégiques périodiques et d'activités d'amélioration continue, et profitent des idées du personnel, des clients, des fournisseurs et des partenaires	Pilotage
	6	Absence de procédures pour la garantir des délais raisonnables pour l'émission des devis	Pilotage
	7	Le taux de transformation des contacts est devis n'est pas enregistrés et n'est pas suivie	Réalisation
	8	L'entreprise ne possède pas un fichier client bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces	Support
	9	La clientèle actuelle n'est pas suffisamment diversifiée	Réalisation
	10	L'entreprise ne dispose pas réseau de partenaires efficaces	Réalisation
	11	Absence de preuve que la politique des fournisseurs est favorable à l'entreprise	Support
	12	Le facteur de différenciation ne fait pas l'objet d'un suivie régulier	Réalisation
	13	Les innovations techniques ou commerciales lancées ne sont pas planifiées	Pilotage
	14	L'entreprise ne connaît pas avec exactitude ses couts et ses marges par produit	Réalisation
	15	Les commerciaux ne disposent pas d'outils et supports suffisants	Support
Système de management	16	La vision et le projet de l'entreprise ne sont pas clairement définis	Pilotage
	17	La vision n'est pas partagée par les cadres	Pilotage
	18	Absence d'un plan d'affaire	Pilotage
	19	Les actions et les projets ne sont pas planifiés	Pilotage
	20	L'organisation de l'entreprise n'est pas claire: absence d'organigramme, fiche mission, fiche fonction,,,,,,,,	Pilotage

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus
	21	Manque des indicateurs de performance	Pilotage
	22	L'entreprise ne procède pas à la capitalisation des connaissances du savoir-faire et des expériences à l'aide d'un système d'enregistrement et de partage des données.	Pilotage
Système de Qualité	23	Absence d'un système de management de qualité	Pilotage
			Réalisation
			Support
Système de ressources humaines	24	Forte centralisation des décisions, impossible de peser sur ces décisions et difficulté même à les connaître	Pilotage
	25	Communication insuffisante	Réalisation
	26	Absence de support de communication	Support
	27	Les réunions ne sont pas planifiées et organisés	Réalisation
	28	Les personnels affectés à la direction de ressources humaines est insuffisant	Réalisation
	29	Absence des procédures de ressources humaines	Pilotage
	31	Absence des fiches fonction	Support
	33	Il n y a pas un système d'appréciation documentée	Pilotage
	34	Absence du plan de carrière	Pilotage
Système de management des risques	35	Les activités de veilles ne sont pas organisées	Réalisation
	37	Les opportunités et les menaces ne sont pas identifiées	Réalisation
	38	Absence de processus de management de risque	Pilotage
	39	Les investissements réalisés n'été pas précédé pas une étude de rentabilité	Réalisation
	40	Les indicateurs de réussite ne sont pas définis	Pilotage
Système de management d'innovation	41	Le processus de gestion des idées portant sur la production, l'examen et la sélection de nouveaux produits et services n'est pas mis en œuvre.	Réalisation
	42	L'entreprise ne fait pas appel à la formule de l'équipe diversifiée pour concevoir, développer et lancer des produits et services.	Réalisation
	43	L'entreprise n'a pas des projets d'alliance et de collaboration concertés avec des universités	Réalisation
	44	L'entreprise ne dispose pas de processus de sélection et d'intégration des meilleures technologies de soutien pour ses besoins.	Pilotage
	45	Absence d'une méthode validé et documentée pour examiner les nouveaux produits	Pilotage

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus
	46	L'entreprise ne procède pas à la protection de ses innovations et avantages concurrentiels en recourant aux mécanismes de protection industrielle et intellectuelle.	Réalisation

4.3.2 Surveillance et maîtrise

4.3.2.1 Maîtrise de la qualité

Le rapport de diagnostic a été soumis au gérant de l'entreprise, Ahmed BOUHARB (Commanditaire) pour vérification et approbation du contenu le 01/10/2014.

La vérification n'a pas soulevé d'écarts qualitatifs majeurs ; le rapport de diagnostic a été approuvé et signé le 01/10/2014.

4.3.2.2 Maîtrise des délais

Vu le non disponibilité des responsables pour répondre aux grilles, le déroulement de diagnostic a commencé le 27/8/2014 et finit le 20/09/2014

4.3.2.3 Maîtrise des coûts

Les dépassements de délai n'ont pas engendrés de dépassement des coûts.

4.4 ELABORATION DES ACTIONS CORRECTIVES

Tableau 19: Tableau des actions correctives

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus	Action corrective
Commercial	1	Absence d'approche systématique documentée pour suivre d'une façon permanente, les tendances du marché ainsi que les évolutions réglementaires, technologiques et environnementales,	Pilotage	Mise en place d'une approche systématique documentée pour suivre les tendances du marché
	2	Les plans de développement de nouveaux produits ne se basent pas sur des analyses documentées des marchés et les attentes des clients	Réalisation	Elaboration des plans de développement de nouveaux produits basé sur l'analyse de marché ainsi que les attentes des clients
	3	L'entreprise n'établit pas des rapports relatifs à la satisfaction de la clientèle régulièrement	Support	Planifier des enquêtes satisfaction client et établir des rapports réguliers

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus	Action corrective
	4	L'entreprise ne procède pas une comparaison de ses performances à celles de ces concurrents régulièrement	Réalisation	Planifier un doucement pour comparer régulièrement les performances de la société par rapport aux concurrents
	5	Les plans de MRKG ne font pas l'objet d'examens stratégiques périodiques et d'activités d'amélioration continue, et profitent des idées du personnel, des clients, des fournisseurs et des partenaires	Pilotage	Planifier un plan de marketing basé sur l'examen stratégique périodique et d'activités d'amélioration contenue
	6	Absence de procédures pour la garantir des délais raisonnables pour l'émission des devis	Pilotage	Etablir des procédures claires et optimisés pour le traitement des taches commercial
	7	Le taux de transformation des contacts est devis n'est pas enregistrés et n'est pas suivie	Réalisation	Etablir les procédures pour suivre et transformer les contacts en devis.
	8	L'entreprise ne possède pas un fichier client bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces	Support	Elaborer un fichier client bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces.
	9	La clientèle actuelle n'est pas suffisamment diversifiée	Réalisation	Planifier des nouvelles prospections
	10	L'entreprise ne dispose pas réseau de partenaires efficaces	Réalisation	Améliorer l'efficacité de réseau de partenariat
	11	Absence de preuve que la politique des fournisseurs est favorable à l'entreprise	Support	Fournir des états de vérifications du politique fournisseur
	12	Le facteur de différenciation ne fait pas l'objet d'un suivi régulier	Réalisation	Bien définir les critères de différenciation de l'entreprise par rapport à ces concurrents et maitre une politique d'amélioration
	13	Les innovations techniques ou commerciales lancées ne sont pas planifiées	Pilotage	Lancer régulièrement des projets d'innovations techniques et commerciales s
	14	L'entreprise ne connaît pas avec exactitude ses couts et ses marges par produit	Réalisation	Mise à jour de logiciel ERP existé
	15	Les commerciaux ne disposent	Support	Maitre à la disposition

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus	Action corrective
		pas d'outils et supports suffisants		des commerciaux les outils et le support nécessaires
Système de management	16	La vision et le projet de l'entreprise ne sont pas clairement définis	Pilotage	Rédiger et enregistrer la vision de l'entreprise ainsi que les stratégies de chaque axe de la société
	17	La vision n'est pas partagée par les cadres	Pilotage	
	18	Absence d'un plan d'affaire	Pilotage	Elaboration d'un plan d'affaire
	19	Les actions et les projets ne sont pas planifiés	Pilotage	Planifier les actions et les projets nécessaires pour réaliser les activités ainsi que les objectifs de l'entreprise
	20	L'organisation de l'entreprise n'est pas claire: absence d'organigramme, fiche mission, fiche fonction,,,,,,	Pilotage	Définir les fiches nécessaire afin qu'on définit l'organigramme de l'entreprise
	21	Manque des indicateurs de performance	Pilotage	Fixer les indicateurs de performance
	22	L'entreprise ne procède pas à la capitalisation des connaissances du savoir-faire et des expériences à l'aide d'un système d'enregistrement et de partage des données.	Pilotage	Etablir une procédure qui vise à la capitalisation du savoir faire
Système de Qualité	23	Absence d'un système de management de qualité	Pilotage	Planifier le processus de mise en place d'un système de management de qualité Obtention de certificat ISO 9001
			Réalisation	
			Support	
Système de ressources humaines	24	Forte centralisation des décisions, impossible de peser sur ces décisions et difficulté même à les connaître	Pilotage	Planifier un processus de communication
	25	Communication insuffisante	Réalisation	
	26	Absence de support de communication	Support	
	27	Les réunions ne sont pas planifiées et organisés	Réalisation	
	28	Les personnels affectés à la direction de ressources humaines est insuffisant	Réalisation	Recruter des nouveaux personnels (recrutement interne)
	29	Absence des procédures de	Pilotage	Mise en place de la

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus	Action corrective
		ressources humaines		procédure de gestion de ressources humaines
	31	Absence des fiches fonction	Support	Elaboration des fiches fonction
	33	Il n y a pas un système d'appréciation documentée	Pilotage	Elaboration d'une procédure d'appréciation
	34	Absence du plan de carrière	Pilotage	Elaboration d'un plan de carrière
Système de management des risques	35	Les activités de veilles ne sont pas organisées	Réalisation	Mettre en place un processus de veille sur les risques potentiel et s'assurer de son fonctionnement
	37	Les opportunités et les menaces ne sont pas identifiées	Réalisation	Identifier régulièrement les opportunités et les risques
	38	Absence de processus de management de risque	Pilotage	Développer un processus de management des risques
	39	Les investissements réalisés n'été pas précédé pas une étude de rentabilité	Réalisation	Inclure l'étude de rentabilité dans le processus de planification des investissements
	40	Les indicateurs de réussite ne sont pas définis	Pilotage	Définir clairement les indicateurs de réussite
Système de management d'innovation	41	Le processus de gestion des idées portant sur la production, l'examen et la sélection de nouveaux produits et services n'est pas mis en œuvre.	Réalisation	Développer un processus pour la gestion des idées portant sur la production et encourager tout le personnel à y participer
	42	L'entreprise ne fait pas appel à la formule de l'équipe diversifiée pour concevoir, développer et lancer des produits et services.	Réalisation	Elargir l'équipe de conception des nouveaux produits
	43	L'entreprise n'a pas des projets d'alliance et de collaboration concertés avec des universités	Réalisation	Développer un processus pour collaborer avec les universités et les centres de recherches
	44	L'entreprise ne dispose pas de processus de sélection et d'intégration des meilleures technologies de soutien pour ses	Pilotage	Développer un processus de veille, de sélection et d'intégration des

Axe de diagnostic	N°	Ecart constaté	Processus	Action corrective
		besoins.		nouvelles technologies ou méthodes
	45	Absence d'une méthode validé et documentée pour examiner les nouveaux produits	Pilotage	Développer une procédure pour l'examen des nouveaux produits
	46	L'entreprise ne procède pas à la protection de ses innovations et avantages concurrentiels en recourant aux mécanismes de protection industrielle et intellectuelle.	Réalisation	Procéder à l'enregistrement des innovations technologique

4.5 PLANIFICATION DES ACTIONS CORRECTIVES

4.5.1.1 Introduction

Dans cette partie seront planifiées les actions correctives mentionnées dans la partie précédente. Nous préparons à la fin des sous-projets détaillés et planifiés dans le temps avec les ressources.

Pour y arriver, nous allons suivre les étapes suivantes :

- Regroupement des actions en sous-projet
- Formation des équipes de projets
- Détermination des besoins en formation
- Les outils de travail

Suite au diagnostic, on a détecté plusieurs écarts entre les pratiques actuelles et les bonnes pratiques managériales.

Les actions correctives qui doivent être exécutées sont alors nombreuses et parfois elle dépend l'une de l'autre et nécessite l'engagement total de membre de l'équipe : une condition qui ne peut pas être remplie vu la charge du travail quotidien.

Nous avons choisi une approche basée sur la répartition de l'ensemble des actions en sous projet.

Tableau 20: Planification des projets

Désignation de projet	Action
Réorganisation stratégique	Rédiger la vision de la société et l'enregistrer
	Rédiger les stratégies spécifiques pour chaque service de la société
	Fixer la méthodologie de gestion de la société
	Fixer les indicateurs de performance pour chaque service de la société
	Elaborer les tableaux de bord de la société
	Elaborer les fiches fonctions et la grille d'habilitation
	Elaborer l'organigramme de la société
Réorganiser le service commercial	<p>Client :</p> <p>Etablir des procédures claires et optimisées pour le traitement des tâches commerciales</p> <p>Etablir les procédures pour suivre et transformer les contacts en devis.</p> <p>Elaborer un fichier client bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces</p> <p>Planifier des enquêtes satisfaction client et établir des rapports réguliers</p> <p>Mettre à la disposition des commerciaux les outils et le support nécessaires</p> <p>Planifier des nouvelles prospections</p>

Désignation de projet	Action
	Améliorer l'efficacité de réseau de partenariat
	Fournisseur : fixer la politique d'approvisionnement Etablir Fournir des états de vérifications du politique fournisseur
	Marché : Elaborer une politique d'amélioration par rapport aux concurrents Elaborer un doucement pour comparer régulièrement les performances de la société par rapport aux concurrents
	Logiciel : Mise à jour de logiciel ERP existé Développer un logiciel de gestion commercial Personnel Planifier un programme de formation des agents commercial
Réorganiser service RH	Planifier un processus de communication
	Recruter des nouveaux personnels (recrutement interne)
	Mise en place des procédures de gestion de ressources humaines
	Elaboration d'une procédure d'appréciation
	Elaboration d'un plan de carrière
Mise en place d'un système de qualité	Développer un logiciel de gestion des ressources humaines
	Former le responsable de management de qualité
	Concevoir un système de management de qualité
	Vérifier le système conçu par un expert
	Mener un audit à blanc
	Suivre les étapes de certification
Mise en place des systèmes de management de risque et d'innovation	Mettre en place un processus de veille sur les risques potentiel et s'assurer de son fonctionnement
	Identifier régulièrement les opportunités et les risques
	Développer un processus de management des risques
	Inclure l'étude de rentabilité dans le processus de planification des investissements
	Définir clairement les indicateurs de réussite
	Développer un processus pour la gestion des idées portant sur la production et encourager tout le personnel à y participer
	Développer un processus pour collaborer avec les universités et les centres de recherches
	Développer un processus de veille, de sélection et d'intégration des nouvelles technologies ou méthodes
	Développer une procédure pour l'examen des nouveaux

Désignation de projet	Action
	produits
	Procéder à l'enregistrement des innovations technologique

Les critères utilisés pour la classification de sous projet sont :

- Le délai de réalisation
- Dépendance d'autre projet
- Rentabilité
- Disponibilité des ressources
- Cout de réalisation
- Criticité pour l'activité actuelle de la société

Nous utilisons la grille de sélection suivante basé sur le barème de notation 1,3,9 avec les pondérations suivantes pour les critères de sélection.

Tableau 21: Classement des projets

		Idées des projets									
Critère	Pondération	Projet N°1	Score	Projet N°2	Score	Projet N°3	Score	Projet N°4	Score	Projet N°5	Score
dépendance des autres projets	20%	9	1,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Coût de réalisation faible	10%	9	0,9	3	0,3	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Délai de réalisation	10%	9	0,9	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Disponibilité des ressources	20%	9	1,8	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Rentabilité	15%	9	1,35	9	1,35	1	0,15	9	1,35	1	0,15
Criticité pour l'activité actuelle de la société	25%	9	2,25	9	2,25	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Score Total		9		5		2,3		3,1		1,6	

Tableau 22: Planification des projets

Qui	Quoi	Où	Quand	Comment
M. BOUHARB A. BOUHARB N. BOUHARB A. BOUHARB	Projet 1: Réorganisation stratégique	Service administrative de la société	Trois semaines 02/01/2015	Réunion Brainstorming
M. BOUHARB N. BOUHARB	Projet 2: Réorganiser le service commercial	Service commercial de la société	Trois semaines à la suite du projet 1	Réunion Brainstorming Template
M. BOUHARB A. BOUHARB	Projet 3: Réorganiser service RH	Service administrative de la société	Trois semaines à la suite du projet 2	Réunion Brainstorming Template
M. BOUHARB A. BOUHARB N. BOUHARB A. BOUHARB Consultant	Projet 4; Mise en place d'un système de qualité	Service administrative de la société	Quatre mois à la suite du projet 2	Reunion Formation Consultation des experts
M. BOUHARB A. BOUHARB	Projet 5: Mise en place des systèmes de management de risque et d'innovation	Service administrative de la société	Trois semaines à la suite du projet 4	Réunion Brainstorming Template

4.6 CONCLUSION

Au début de ce chapitre nous avons préparé les grilles de diagnostic, ensuite nous avons effectué le diagnostic. Les résultats de cet effort ont été la base de l'opération de l'élaboration d'un plan d'action visant à corriger les non conformités constatés.

A la fin, nous avons planifié le plan d'action dégagé selon les ressources disponibles de la société.

Chapitre 5. GROUPE DE PROCESSUS DE CLOTURE

5.1 CADRAGE DU PROJET

Objectif du projet : Effectuer un diagnostic de la société

Planifier un plan d'action corrective

Objectif de charge : 95 Homme/JOUR

Objectif de délai : 95 jours ouvrable

Périmètre : tous les services de la société sauf le service de production et le service financier

5.2 DEROULEMENT DU PROJET

Date de début : 01/05/2014

Date de fin : 12/12/2014

Charge totale : 7 mois

Organigramme Projet :

Equipe Projet :

Tableau 23: Rôle, Responsables de projet

Rôle	Nom
Chef de projet	Malek BOUHARB
Responsable planification	Malek BOUHARB
Commanditaire	Ahmed BOUHARB
Consultant en management	Anis Jabloun

5.3 REALISATIONS

Accompagnement et activités de renforcement des capacités :

Tableau 24: Tableau des livrables

Tache	Livrable
Les outils de diagnostic	Grilles de diagnostic
Le Diagnostic	Rapport de diagnostic
Planification des actions correctives	Plan d'action corrective

5.4 PROJETS INITIES

Tableau 25: Tableau des projets inities

Innovation	Type			
	Produit	Procédé	Organisation	Marketing
Intitulé				
Réorganisation stratégique		X	X	
Réorganiser le service commercial		X		X
réorganiser service RH		X	X	
mise en place d'un système de qualité		X	X	
mise en place des systèmes de management de risque et d'innovation		X		

5.5 PROCHAINES ETAPES

- Mise en place de premier projet

5.6 CAPITALISATION

Tableau 26: Tableau de capitalisation

Points positifs / Succès	Facteurs de succès
Améliorer mes connaissances en gestion de projet	Suivre a méthodologie de PMBOK
Apprendre des nouveaux outils de planification	Encadrant
Points négatifs / Echecs	Causes
Dépassement de délai planifié	Mauvaise estimation de risque de complexité des taches

CONCLUSION

Ce projet a été entamé dans le cadre de l'amélioration continue de la société Silex Composite[®]. Il avait pour objectifs l'élaboration d'un plan d'action détaillé permettant la mise à niveau du système managériale de l'entreprise et ce en s'appuyant sur les résultats d'un diagnostic détaillé couvrant la quasi-totalité de l'activité de l'entreprise.

L'expérience de gestion de ce projet été une réelle opportunité pour mettre en place et appliquer les pratiques du standard PMBOK qui été un vrai clé de succès de projet.

La particularité du projet est qu'il utilise les ressources d'une entreprise en industrielle en activité avec des engagements de livraison. Ceci a engendré des dépassements des délais vu la non disponibilité des ressources. Des efforts supplémentaires été nécessaires pour répondre aux exigences qualité du projet malgré le milieu parfois stressant de la production. Néanmoins, tout cela n'été qu'un défi pour atteindre les objectifs du projet.

Lao Tseu a affirmé un jour que le chemin de mille lieues commences toujours par un premier pas, ce projet est le premier pas dans le chemin de la modernisation de Silex Composites, la jeunes entreprise qu'on la souhaite un avenir plein de succès.

BIBLIOGRAPHIES

[1] : <http://leblogdumanagementdeprojet.com/2011/09/19/historique-du-management-de-projet/>

[2] : GUIDE DU CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET – cinquième édition – PMBOK,

Project management Institut

[3] : Norme ISO 9001version 2000

[4] : www.utc.fr/publication