



# **SAE 5.03 : MANAGER L'ACTIVITÉ DANS LE RESPECT DU CADRAGE**

Lina TOUHAMI  
Sabrina DERRADJI

**AP - BUT3 GEA**

Mention Gestion Entrepreneuriat et  
Management des Activités

**Etablissement** : Université Sorbonne Paris Nord  
**Département** : IUT de Villetaneuse

**2025 - 2026**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>1. Processus de création de site et gestion des devis</b>	4
➤ <b>Description :</b>	4
➤ <b>Identification des dysfonctionnements :</b>	5
➤ <b>Proposition de solutions / d'amélioration :</b>	6
➤ <b>Les indicateurs de performance :</b>	7
<b>2. Processus de planification des agents de sécurité</b>	8
➤ <b>Description :</b>	8
➤ <b>Identification des dysfonctionnements :</b>	9
➤ <b>Proposition de solutions / d'amélioration :</b>	9
➤ <b>Les indicateurs de performance :</b>	10
<b>3. Processus de facturation</b>	11
➤ <b>Description :</b>	11
➤ <b>Analyse MUDA - les 7 gaspillages :</b>	12
➤ <b>Analyse MURI et MURA :</b>	13
➤ <b>Les indicateurs de performance :</b>	14
<b>CONCLUSION</b>	15
<b>ANNEXES</b>	16
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	17

## INTRODUCTION

Dans un secteur aussi exigeant que la sécurité privée, la maîtrise des processus internes constitue un levier stratégique d'efficacité opérationnelle. La qualité du service rendu aux clients dépend directement de la capacité de l'organisation à coordonner ses activités de manière fluide, rigoureuse et sans gaspillage de ressources. Toute défaillance dans un processus clé, qu'il s'agisse de la gestion commerciale, de la planification des agents ou de la facturation, peut générer des retards, des erreurs et une dégradation de la relation client.

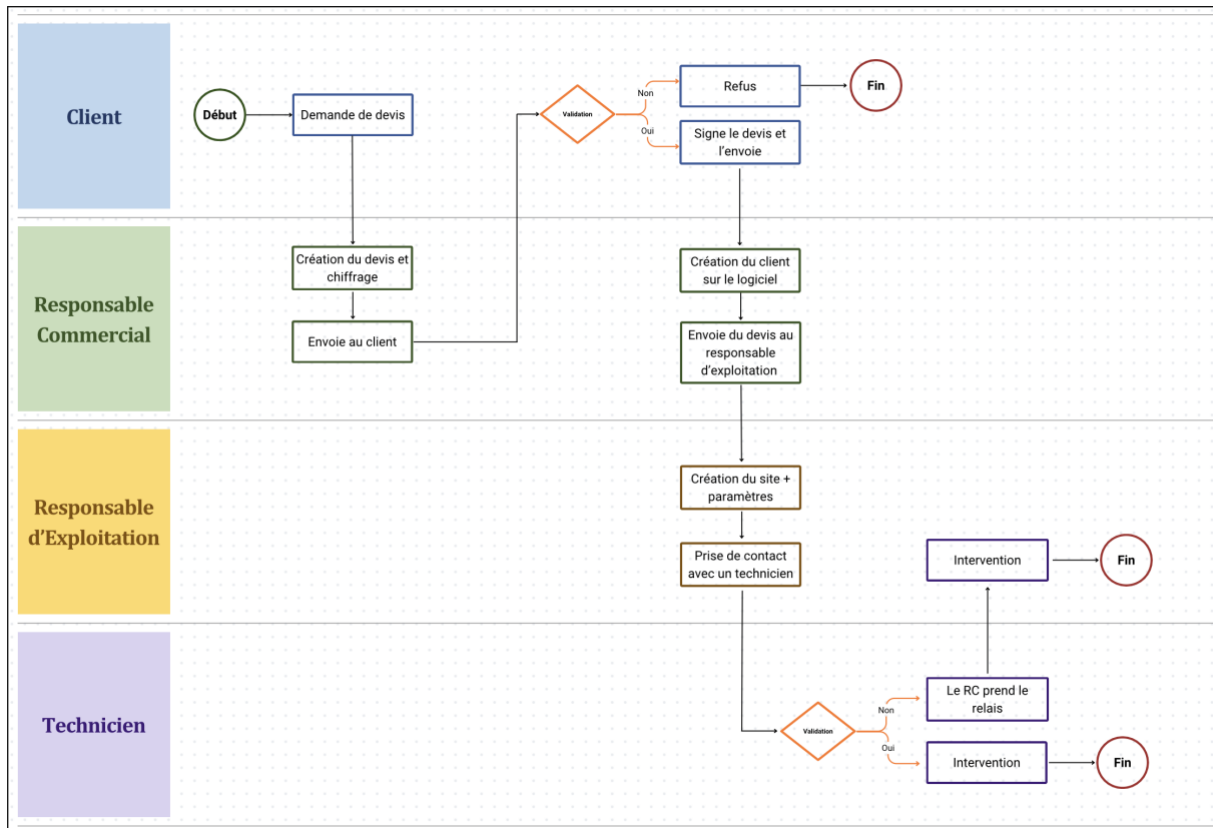
Sure-Guard est une entreprise spécialisée dans la sécurité privée et la télésurveillance. Son activité couvre un spectre large : gardiennage, interventions sur alarmes, missions d'homme clé et levées de doute. Pour piloter ces opérations, elle s'appuie sur deux outils principaux. Sekur est un CRM dédié à la gestion administrative et organisationnelle interne : création de devis, facturation, préparation des plannings et suivi des échanges clients. Nowgua, quant à lui, est utilisé directement sur le terrain pour les rondes et les interventions ; il génère et transmet automatiquement les rapports d'intervention aux clients. L'analyse de son fonctionnement révèle que trois processus méritent une attention particulière : la création de site et la gestion des devis, la planification des agents de sécurité, et la facturation. Bien que fonctionnels, ces processus présentent des dysfonctionnements identifiés, absence de délais formalisés, gestion manuelle peu sécurisée, dépendances organisationnelles fragiles qui limitent l'efficacité globale de l'entreprise et fragilisent la qualité de service.

La problématique est donc la suivante :

***Dans quelle mesure les processus opérationnels de Sure-Guard présentent-ils des dysfonctionnements, et quels axes d'amélioration permettraient d'en accroître l'efficacité et la fiabilité ?***

Pour y répondre, nous analyserons dans un premier temps les processus de création de site et de gestion des devis, puis le processus de planification des agents, à l'aide de la méthode BPM. Dans un second temps, nous étudierons le processus de facturation et de recouvrement au prisme de l'analyse Lean (MUDA, MURI, MURA). Chaque analyse aboutira à des propositions d'amélioration concrètes assorties d'indicateurs de performance.

## 1. Processus de création de site et gestion des devis



### ➤ Description :

- Le client exprime un besoin et formule une demande de devis auprès de l'entreprise. Le responsable commercial prend en charge cette demande : il crée le devis, réalise le chiffrage et l'envoi au client.
- Le client examine le devis. S'il le refuse, le processus prend fin. S'il l'accepte, il le valide, le signe et le retourne au responsable commercial.
- Le responsable commercial crée alors la fiche client dans le logiciel Sekure, puis transmet le dossier au responsable d'exploitation.
- Le responsable d'exploitation crée le site client dans le système et paramètre les accès. Il prend ensuite contact avec le technicien pour organiser l'intervention.

- Si le technicien est disponible, il réalise l'intervention sur site et le processus prend fin. Si le technicien n'est pas disponible, c'est le responsable d'exploitation qui se déplace et effectue lui-même l'intervention.

➤ **Identification des dysfonctionnements :**

- Absence de délai formalisé sur le traitement du devis constitue un risque commercial significatif. Aucune règle interne ne fixe de délai maximum pour l'envoi du devis ni de procédure de relance en cas d'absence de réponse du client. Dans un secteur aussi concurrentiel que la sécurité et la télésurveillance, un devis tardif peut entraîner une perte directe de client au profit d'un concurrent plus réactif (D1)
- La création manuelle de la fiche client dans le logiciel Sekure représente une source d'erreurs non négligeable. Cette double saisie (les informations ayant déjà été renseignées lors de la création du devis) augmente le risque de données incomplètes ou incorrectes (adresse erronée, mauvais interlocuteur, numéro de téléphone manquant), ce qui peut impacter l'ensemble de la suite du processus, notamment la création du site et le paramétrage (D2)
- Le processus présente une dépendance forte à la disponibilité du technicien. En l'absence de technicien de remplacement ou de sous-traitant identifié, c'est le responsable d'exploitation qui doit intervenir directement sur le terrain. Ce faisant, il abandonne son rôle de pilotage et de supervision pour effectuer des tâches opérationnelles, ce qui désorganise l'ensemble de l'activité pendant la durée de l'intervention (D3)
- Il n'existe aucune validation intermédiaire formelle entre le responsable commercial et le responsable d'exploitation. Le dossier est transmis sans que sa complétude soit vérifiée. Un dossier incomplet ou mal renseigné peut générer des allers-retours, des erreurs de paramétrage, voire des retards lors de l'intervention (D4)
- Le processus se clôture à l'intervention sans prévoir d'étape de validation post-installation. Aucun mécanisme ne permet de confirmer que le système ne fonctionne correctement ni de recueillir la satisfaction du client à l'issue de la mise en service (D5)

➤ **Proposition de solutions / d'amélioration :**

D1 => formaliser des délais commerciaux. L'entreprise devrait définir un délai maximum de 48 heures pour l'envoi du devis après réception de la demande client, assorti d'une relance automatique à J+3 en l'absence de retour. Cette mesure simple permet de structurer la relation commerciale et d'améliorer le taux de conversion.

D2 => supprimer la double saisie dans Sekure. En intégrant la création de la fiche client dès la phase de devis, les informations n'ont plus à être ressaisies manuellement lors de la validation. Cette automatisation partielle réduit les erreurs et fait gagner du temps au responsable commercial.

D3 => constituer un pool de techniciens partenaires ou sous-traitants mobilisables en cas d'indisponibilité du technicien principal. Cette mesure permet de garantir la continuité du service sans que le responsable d'exploitation ait à assurer lui-même les interventions terrain.

D4 => introduire un point de contrôle formel entre le responsable commercial et le responsable d'exploitation. Avant de créer le site et de lancer le paramétrage, le responsable d'exploitation devrait valider la complétude du dossier transmis. Cette vérification évite les retours en arrière coûteux en temps

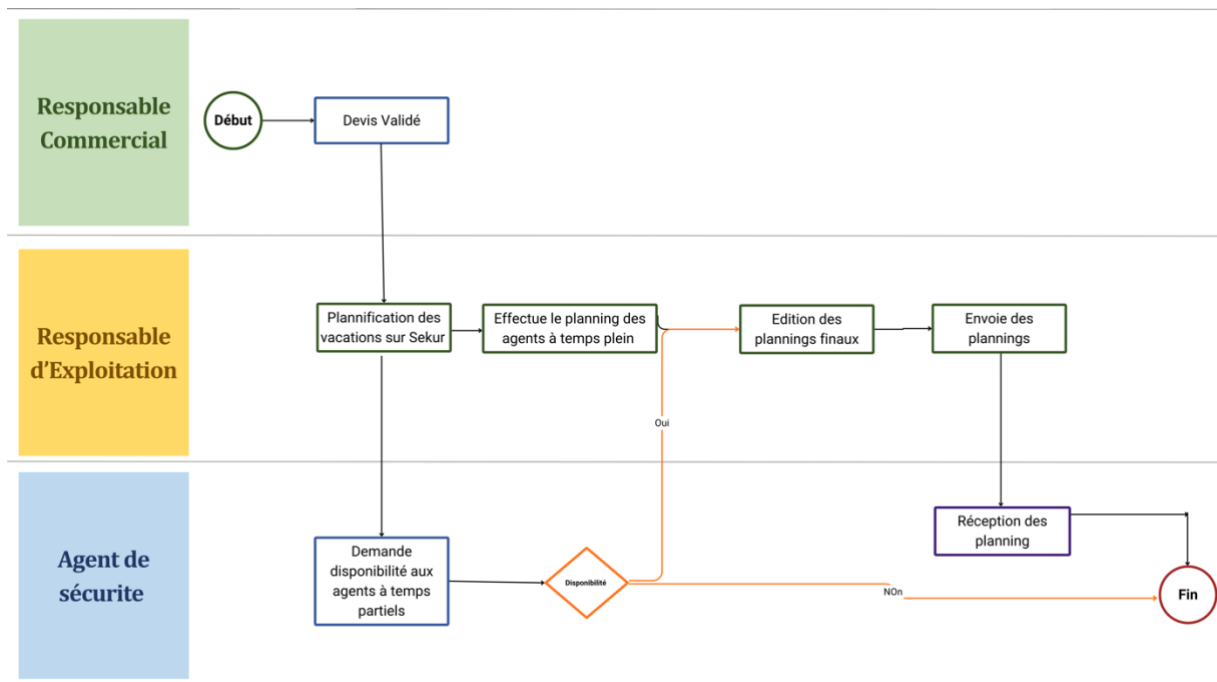
D5 => ajouter une étape de clôture au processus : une validation client après l'intervention, accompagnée d'un compte-rendu transmis par le technicien ou le responsable d'exploitation. Cette étape renforce la satisfaction client et constitue une preuve de service réalisé

➤ **Les indicateurs de performance :**

Afin de mesurer l'efficacité des améliorations mises en œuvre et d'assurer le pilotage de l'activité dans le temps, nous proposons les indicateurs de performance suivants :

<b>KPI</b>	<b>Ce qu'il mesure</b>	<b>Objectif cible</b>
Délai de traitement du devis	Temps entre la demande client et l'envoi du devis	≤ <b>48 heures</b>
Taux de conversion devis	% de devis acceptés sur le total envoyés	≥ <b>60 %</b>
Délai de mise en service	Temps entre la signature et l'intervention	≤ <b>5 jours ouvrés</b>
Taux d'erreur Sekur	% de fiches clients avec données manquantes ou erronées	≤ <b>5 %</b>
Taux de disponibilité technicien	% d'interventions assurées par le technicien vs resp. exploitation	≥ <b>80 %</b>
Taux de satisfaction client	Score client recueilli après la mise en service	≥ <b>4 / 5</b>

## 2. Processus de planification des agents de sécurité



### ➤ Description :

- À la suite de la validation du devis, le responsable d'exploitation prend en charge l'organisation des interventions. Il planifie les vacances en fonction des besoins du terrain et des exigences du client, en s'appuyant sur l'outil Sekure.
- Il procède ensuite à l'affectation des agents en fonction de leurs compétences et de leurs disponibilités, puis élabore un planning qu'il transmet aux agents concernés.
- Les agents reçoivent alors une demande de disponibilité, notamment pour des vacances à temps partiel. Ils doivent confirmer s'ils sont disponibles ou non.
- Si l'agent est disponible, il accepte la mission et le planning est validé.
- En revanche, si l'agent n'est pas disponible, l'information est remontée, mais aucune procédure formalisée ne garantit une réaffectation rapide ou automatique. Le processus peut alors être ralenti ou désorganisé.

➤ **Identification des dysfonctionnements :**

- L'absence de gestion formalisée des refus des agents constitue un risque organisationnel important. Lorsqu'un agent refuse une mission, il n'existe pas de procédure claire de remplacement, ce qui peut entraîner des retards ou des interventions non couvertes (D1)
- Le processus repose fortement sur une gestion manuelle du planning, ce qui limite la réactivité et augmente le risque d'erreurs dans l'affectation des agents (double affectation, oubli, mauvaise répartition) (D2)
- Il n'existe pas de vision globale et en temps réel des disponibilités des agents. Le responsable d'exploitation peut donc rencontrer des difficultés à optimiser l'allocation des ressources humaines (D3)
- La planification est principalement réactive et peu anticipée. Les besoins ne sont pas suffisamment prévus à l'avance, ce qui complique l'organisation et augmente la pression opérationnelle (D4)
- Le processus ne prévoit pas d'indicateurs de suivi permettant d'évaluer la performance de la planification (taux de remplissage, taux de refus, retards), ce qui limite le pilotage de l'activité (D5)

➤ **Proposition de solutions / d'amélioration :**

D1 ⇒ formaliser une procédure de remplacement. En cas de refus d'un agent, un système de réaffectation automatique ou une liste d'agents disponibles doit être activé afin d'assurer la continuité du service.

D2 ⇒ automatiser la gestion du planning via un outil dédié. Cela permettrait de réduire les erreurs humaines et d'améliorer la rapidité d'affectation.

D3 ⇒ mettre en place un système de visualisation en temps réel des disponibilités des agents. Cela faciliterait la prise de décision et optimiserait l'allocation des ressources.

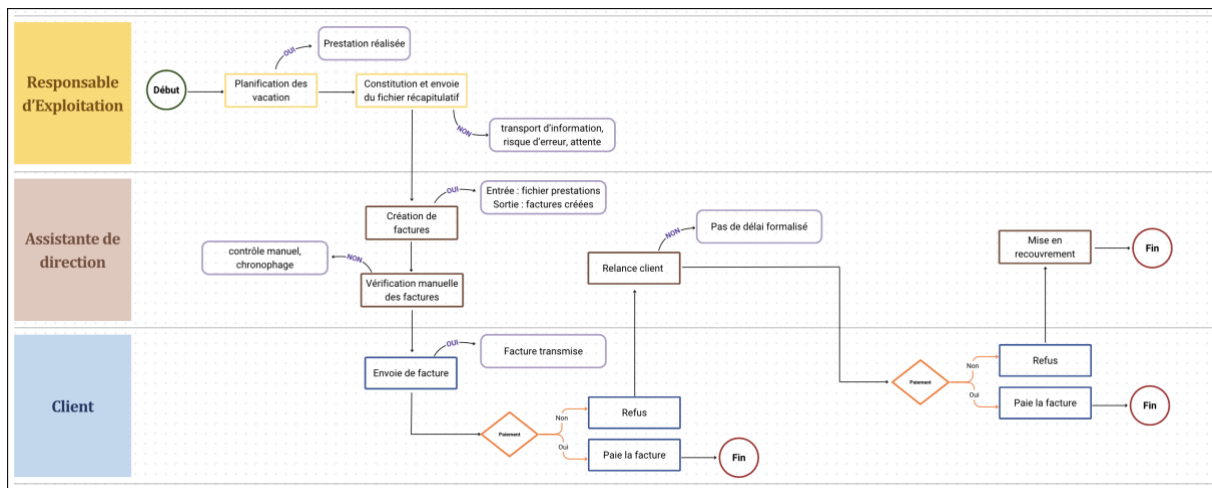
D4 ⇒ instaurer une planification prévisionnelle. Anticiper les besoins à moyen terme permettrait de mieux organiser les équipes et de limiter les situations d'urgence.

D5 ⇒ intégrer des indicateurs de performance pour suivre l'efficacité du processus et ajuster l'organisation si nécessaire.

➤ **Les indicateurs de performance :**

KPI	Ce qu'il mesure	Objectif cible	Fréquence
Taux d'occupation des agents	% de temps de travail utilisé	$\geq 85 \%$	Mensuel
Taux de refus des missions	% de missions refusées	$\leq 10 \%$	Mensuel
Délai de planification	Temps entre demande et affectation	$\leq 24h$	Quotidiennement
Taux de remplacement réussi	% de missions replanifiées	$\geq 95 \%$	Trimestriel
Taux de retard	% d'interventions en retard	$\leq 5 \%$	Mensuel

### 3. Processus de facturation



#### ➤ Description :

- Le responsable d'exploitation réalise la planification des vacances (prestations réalisées pour les clients sur une période donnée)
- Il constitue et transmet manuellement un fichier récapitulatif à l'assistante de direction, regroupant tous les clients pour lesquels une prestation a été effectuée
- L'assistante de direction crée les factures correspondantes et les vérifie en s'appuyant sur ce fichier
- Les factures vérifiées sont envoyées aux clients
- Si le client paie, le processus prend fin. En cas de non-paiement, l'assistante de direction procède à une relance.
- Si le client paie à la suite de la relance, le processus prend fin. En l'absence de réponse, une mise en recouvrement est engagée. Fin du processus.

➤ **Analyse MUDA - les 7 gaspillages :**

Type de MUDA	Manifestation dans le processus	Impact identifié	Solution proposée
Attente (A)	Absence de délai formalisé entre la fin de la prestation et la création de la facture. Aucune échéance fixée pour la relance client en cas de non-paiement.	Temps mort entre la réalisation de la prestation et l'émission de la facture. Accumulation silencieuse des impayés sans déclenchement d'action.	Fixer un délai maximum de 5 jours ouvrés pour l'émission de la facture. Définir des échéances de relance automatiques : J+15 (relance écrite), J+25 (contact téléphonique), J+30 (mise en recouvrement).
Transport (T)	Le fichier récapitulatif des prestations est transmis manuellement par le responsable d'exploitation à l'assistante de direction, sans format standardisé ni automatisation.	Risque de version obsolète, d'erreurs de transmission ou de perte d'information. La valeur (les données de facturation) se déplace sans sécurisation.	Standardiser le format du fichier et automatiser son export depuis le logiciel de gestion. Mettre en place un espace partagé (drive ou outil de GED) pour éviter les échanges manuels.
Process inutile (P)	La vérification manuelle de chaque facture par l'assistante de direction, sans checklist ni procédure formalisée, constitue une étape non standardisée et chronophage.	Cette vérification, faute de processus clair, peut être incomplète ou redondante. Elle mobilise du temps sans garantir la fiabilité du résultat.	Instaurer une checklist de vérification standardisée couvrant : identité client, montant, période, coordonnées bancaires. Automatiser les calculs de facturation via le logiciel de gestion.
Stock (S)	Les factures impayées s'accumulent faute de procédure de relance définie. Les créances non traitées forment un "stock" financier bloqué.	L'absence de suivi systématique crée une accumulation invisible d'impayés qui dégrade la trésorerie de l'entreprise.	Mettre en place un tableau de bord des créances en temps réel. Traiter les impayés au fil de l'eau (one-piece flow) plutôt qu'en lot.
Défauts (D)	Les erreurs dans le fichier de planification des vacances (oublis, doublons, données incorrectes) se répercutent directement sur les factures émises.	Une facture erronée entraîne un litige client, une correction, un renvoi et un retard de paiement. Le coût de la non-qualité est démultiplié à chaque étape en aval.	Valider le fichier de prestations à la source (Poka-Yoke) avant transmission. Mettre en place une double vérification sur les factures dépassant un seuil défini.

Mouvements (M)	L'assistante de direction doit rechercher les informations clients dans plusieurs sources (fichier Excel, logiciel, emails) pour compléter ou vérifier une facture.	Ces recherches d'information fragmentées mobilisent du temps et augmentent le risque d'erreur ou d'omission.	Centraliser toutes les informations clients dans un outil unique. Adopter une nomenclature standardisée pour tous les fichiers (ex. : NomClient_Période_Facture.pdf).
Surproduction (S)	Production de factures ou de relances non nécessaires en cas d'erreur de planification (prestation non réalisée facturée, ou prestation réalisée non facturée).	Une facturation incorrecte génère des échanges inutiles avec le client, mobilise du temps administratif et nuit à la crédibilité de l'entreprise.	S'assurer que la planification des vacances est validée avant tout envoi. Mettre en place un contrôle systématique entre prestations réalisées et prestations facturées.

➤ **Analyse MURI et MURA :**

En complément des 7 gaspillages MUDA, la philosophie Lean intègre deux notions essentielles pour une analyse complète : le MURI (surcharge des opérateurs) et le MURA (variabilité et irrégularité du processus). Ces deux facteurs alimentent directement la production de MUDA et doivent donc être traités conjointement.

Concept	Manifestation dans le processus	Impact identifié	Solution proposée
MURI (Surcharge)	L'assistante de direction concentre seule la création, la vérification et l'envoi des factures, ainsi que la gestion des relances et du recouvrement.	Risque d'erreurs en période de fort volume. Fragilité organisationnelle : toute absence entraîne un blocage total du processus.	Répartir les tâches de facturation entre plusieurs acteurs ou former un remplaçant. Automatiser les relances pour réduire la charge manuelle.
MURA (Variabilité)	La fréquence d'émission des factures dépend du rythme de transmission du fichier par le responsable d'exploitation, qui n'est pas régularisé.	Des cycles de facturation irréguliers entraînent des pics de charge pour l'assistante et des délais de paiement variables côté client.	Fixer un calendrier de facturation mensuel fixe et partagé. Standardiser la date de transmission du fichier de prestations (ex. : le 1er de chaque mois).

➤ **Les indicateurs de performance :**

Conformément aux principes du Lean Management, toute démarche d'amélioration doit s'accompagner d'indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès réalisés, d'identifier les dérives et d'ajuster les actions en continu (cycle PDCA). Les KPI proposés ci-dessous couvrent l'ensemble du processus, de la facturation jusqu'au recouvrement.

KPI	Ce qu'il mesure	Objectif cible	Fréquence
Délai moyen d'émission de la facture	Temps entre la fin de prestation et l'envoi de la facture	≤ 5 jours ouvrés	Mensuel
Taux d'erreur de facturation	% de factures comportant une erreur avant ou après envoi	≤ 3 %	Mensuel
Délai moyen de paiement client	Temps entre envoi facture et réception du paiement	≤ 30 jours	Mensuel
Taux de recouvrement spontané	% de clients ayant payé sans relance	≥ 75 %	Mensuel
Taux de succès de la relance	% de clients ayant payé après relance (sans recouvrement)	≥ 60 %	Mensuel
Taux d'impayés mis en recouvrement	% de factures nécessitant une mise en recouvrement	≤ 5 %	Trimestriel
Taux de conformité du fichier vacations	% de fichiers transmis sans erreur ni donnée manquante	≥ 95 %	Mensuel
Charge de traitement par l'assistante	Nb d'heures consacrées à la facturation et relances / mois	Réduction de 30 % / an	Trimestriel

## CONCLUSION

L'analyse conduite sur les trois processus de Sure-Guard, gestion des devis, planification des agents et facturation met en lumière une organisation opérationnellement fonctionnelle, mais structurée autour de pratiques manuelles, peu formalisées et insuffisamment pilotées. Chaque processus étudié présente des dysfonctionnements distincts qui, pris individuellement, semblent maîtrisables, mais qui, considérés conjointement, révèlent des fragilités systémiques : absence de délais standardisés, dépendances organisationnelles critiques, accumulation de gaspillages au sens Lean et déficit de pilotage par les données.

Les propositions d'amélioration formulées s'articulent autour de trois axes stratégiques : la formalisation des procédures (délais, points de contrôle, procédures de remplacement), la réduction des saisies manuelles et des transferts d'information non sécurisés, et la mise en place d'un système de pilotage par indicateurs permettant un suivi continu de la performance. Ces améliorations ne nécessitent pas de refonte totale de l'organisation : elles s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue, progressive et mesurable.

En définitive, cette démarche d'analyse par les processus illustre comment une PME du secteur de la sécurité privée peut, en s'appuyant sur des méthodes éprouvées telles que le BPM et le Lean Management, identifier précisément ses marges de progrès et structurer une offre de service plus fiable, plus réactive et mieux alignée sur les attentes de ses clients.

## ANNEXES

Vous trouverez l'interface du logiciel Sekur pour que puisiez avoir un visuel :

### Onglet planification :

The screenshot displays the 'Planification' (Planning) module. On the left, a sidebar lists various management tools like 'Mon planning', 'Services', 'Tourne', etc. The main area features a calendar for August 2026. A list of tasks is shown on the left, including 'GARDIENNAGE ACTIF BAT LOUVRES (S...)', 'Gardiennage HOMERON (Bastouf le Haut...)', and 'PANTIN (Pantin)'. A modal window is open, allowing the user to add a new task. The modal includes fields for 'Client', 'Site', 'Spécialité', 'Type', 'Heure de début', and 'Heure de fin'. The 'Type' dropdown is set to 'Gardiennage & Surveillance'. Buttons for 'ANNULER' and 'AJOUTER LA VACATION' are visible at the bottom of the modal.

### Onglet devis :

The screenshot displays the 'Devis' (Quote) module. The main area shows a form for adding a new quote. The form includes fields for 'Client', 'À l'attention de', 'Pays', 'Code postal', 'Ville', 'Adresse', 'Complément d'adresse', 'Nom \*', 'Numéro SIRET ou TVA du client', 'Adresse mail', and 'Numéro de téléphone'. The 'Pays' dropdown is set to 'FRANCE'. The 'Date d'émission' is set to 11/04/2026 and the 'Validité' is set to 45 jours. The form also includes a section for 'Informations complémentaires' and a 'Masquer le détail des montants' checkbox. Buttons for 'PRÉVISUALISER LE DOCUMENT' and 'ENREGISTRER' are visible at the bottom of the form.

## Onglet Facturation :

The screenshot displays the 'Facturation' module in the SURE-GUARD software. The main window is titled 'Ajout d'une facture ou d'un avoir'. It features a sidebar on the left with various navigation options like 'Mon planning', 'Services', 'Terrain', 'Facturation', and 'Agence'. The central area contains a form for entering client information (SURE-GUARD, 10 rue de la République, 93100 La Plaine St-Denis, France) and invoice details (N° Bon de commande, Date de réception officielle, Date de règlement effectif). A summary table on the right shows the breakdown of amounts in HT and TVA.

Montant HT	Montant TVA
450,00 €	90,00 €
5 460,00 €	1 092,00 €
11 868,12 €	2 373,62 €
850,00 €	170,00 €
960,00 €	192,00 €
494,00 €	98,80 €
2 800,00 €	560,00 €
605,00 €	121,00 €
330,00 €	66,00 €
450,00 €	90,00 €
1 275,00 €	255,00 €
3 655,00 €	731,00 €
300,00 €	60,00 €
1 708,00 €	341,60 €
36 130,12 €	7 226,02 €

## **BIBLIOGRAPHIE**

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer Berlin.

Henry de Frahan, A. (2021). *Créer de la valeur ou disparaître : Un enjeu systémique pour l'entreprise*. Mardaga.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.