



**MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA
QUALITE AU SEIN D'UNE PETITE ET MOYENNE
ENTREPRISE À LOMÉ AU TOGO : CAS DE GENERIS
TRADING Sarl.**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER MANAGEMENT DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

SPECIALITE : QUALITE HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT

Présenté par

DOTOU KOFFI EDOUARD

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr. Joseph MAKAYA

Membres et correcteurs :

Promotion [2012/2013]

REMERCIEMENTS

Nous profitons de cette page, pour exprimer, nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont aidées, de près ou loin, à réaliser ce mémoire.

En particulier, nous exprimons nos profondes gratitude à l'endroit :

- De tous les collaborateurs de GENERIS Trading ;
- Ceux qui nous ont aidés à financer notre formation de master ;
- des enseignants et tuteurs qui nous encadrés au cours de la formation.

RESUME

Ce projet de fin d'étude est une illustration du processus de mise en place d'une Démarche SMQ au sein d'une société commerciale de moyenne taille. Pour ce faire, nous avons, dans une première partie, présenté la société faisant l'objet d'une démarche SMQ. Nous avons expliqué le contexte et les enjeux du projet ainsi que la problématique et les objectifs à atteindre. Ensuite dans la deuxième partie, nous avons présenté la méthodologie employée pour mettre en place le SMQ en passant en revue la théorie en SMQ, les normes de référence ISO 9001 : 2015, l'analyse de l'existant dans la société et en élaborant le SMQ de GENERIS Trading. Enfin dans la troisième partie, nous avons présenté les résultats qui montrent que la mise en place d'un SMQ dans la société GENERIS Trading a été très positive parce que cela a permis une restructuration interne des pratiques organisationnelles de la société, son chiffre d'affaires a repris de grandes altitudes, le taux de satisfaction de la clientèle plane au-delà de 90% et la sérénité retrouvée par les dirigeants... Ainsi la démarche de mise en place d'un SMQ dans une organisation, devient-elle une démarche importante, nécessaire pour celle-ci car elle est créatrice de valeur ajoutée à cette dernière.

Mots-clés : Qualité ; Processus ; système de management de la qualité, satisfaction des clients ;

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
RESUME	ii
Table des tableaux	iv
Liste des figures	v
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	vi
INTRODUCTION	1
1 CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE	3
1.1 Présentation de GENERIS Trading	3
1.2 Contexte et enjeux du projet de mise en place du SMQ.....	4
1.3 Problématique et Objectifs	4
2 METHODOLOGIE EMPLOYEE POUR LE PROJET SMQ	7
2.1 Analyse de l'existant et revue de la théorie en SMQ	7
2.2 Analyse de l'existant en SMQ au sein de GENERIS Trading	14
3 Illustration de la démarche SMQ mise en place chez GENERIS Trading et Résultats du SMQ	17
3.1 Application de la démarche SMQ chez GENERIS Trading.....	17
3.2 Les résultats du projet SMQ	31
3.3 Les perspectives.....	33
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAPHIE	35
ANNEXES	I
ANNEXE1 : Comment créer un document de processus ? (lucidchart.com)	II
ANNEXE 2 : Politique qualité	IIII
ANNEXE3 : Procédure de gestion des non conformités.....	IIV

Table des tableaux

Tableau 1: Résumé de la problématique avec l’outil QQQQCP	5
Tableau 2: Fiche de processus Approvisionnement	21
Tableau 3: Fiche de processus Marketing et vente	23
Tableau 4: Fiche de processus logistique et qualité	25
Tableau 5: Responsabilité des processus chez GENERIS Trading	27
Tableau 6: Extrait de documentation processus logistique et qualité	28
Tableau 7: Extrait de documentation processus vente chez GENERIS Trading.....	29
Tableau 8: Extrait du Tableau des indicateurs de mesure de la performance du SMQ	29
Tableau 9: Comparaison de la période avant et de la période après la mise en place de SMQ .	32

Liste des figures

Figure 1: Représentation d'un processus	10
Figure 2: La roue de Deming: PDCA	14
Figure 3: Cartographie des processus de GENERIS Trading	20
Figure 4: Logigramme du processus Approvisionnement	22
Figure 5: Logigramme du processus vente	24
Figure 6: Logigramme Logistique et qualité	26
Figure 7: Eléments de revue de processus (Jérémy Cicéro)	31

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

BL : Bill of Lading : appelé connaissance en français, c'est le titre de propriété sur les marchandises dans le cadre du transport maritime ;

ISO : International Standards Organization, Normes reconnues internationalement. Elles sont rédigées par l'organisme de normalisation internationale qui développe et publie les normes.

G.T. : GENERIS Trading ;

M/ses : marchandises ;

PDCA : Plan, Do, Correct, Act

Proc. Approv. : Processus Approvisionnement ;

SMQ : Système de Management de la Qualité.

INTRODUCTION

Le management de la qualité est devenu, depuis quelques années, l'une des priorités de presque toutes les entreprises dans la mesure où il permet d'intégrer les vraies préoccupations des consommateurs ou encore les besoins et attentes de sa clientèle dans le but d'améliorer ainsi les performances de l'entreprise sur tous les plans.

Tout système de management de la qualité implique forcément la satisfaction des clients car sans clients, pas de chiffre d'affaires et sans chiffre d'affaires, pas d'entreprise viables. De nos jours, l'objectif d'une entreprise ou fonction commerciale d'une entreprise n'est plus simplement de vendre mais surtout de satisfaire les clients car tout client non satisfait est probablement un client perdu. La société GENERIS Trading dans laquelle nous avons fait ce stage l'a appris à ses dépens.

En effet, cette société qui importe des marchandises des pays occidentaux pour certains pays de l'Afrique de l'ouest a d'abord connu une période de croissance exponentielle avant de connaître un temps de mévente dû à la mauvaise qualité de ces marchandises précédemment vendues ou la non satisfaction de ses clients sur les achats précédents. Les clients mécontents ne répondent plus favorablement aux nouvelles offres de GENERIS Trading. La jeune société créée, juste un an auparavant, se trouve au bord du gouffre car non seulement il y a stagnation des ventes mais sa réputation de vendeuse de produits de mauvaise qualité a vraiment pris de l'ampleur.

C'est alors que les dirigeants ont compris que, pour faire renaître la société, de ses cendres, il faut attacher un soin particulier à la qualité des produits à l'achat et servir les clients de sorte qu'ils soient satisfaits sur toute la chaîne. L'objectif de GENERIS Trading n'est plus de vendre simplement ses marchandises mais c'est surtout de comprendre les besoins et attentes de ses clients, de commander des produits qui répondent à leurs besoins et leurs apportent satisfaction. Tout client reconquis doit absolument être satisfait de sa nouvelle affaire avec Generis Trading. Pour arriver à cet objectif, il nous est demandé de mettre en place un SMQ pour éviter, à l'avenir, les problèmes de mauvaise qualité et surtout changer la mauvaise réputation qu'elle a eue pendant cette période de crise.

Pour répondre à ce besoin de mise en place d'un SMQ, nous avons adopté une démarche que nous présenterons dans ce mémoire en 3 parties :

La première partie nous permet de présenter d'abord la société GENERIS Trading dans laquelle nous allons mettre le SMQ. Ensuite sera présenté le contexte et les enjeux de la mise en place du SMQ et enfin, la problématique et les objectifs.

La deuxième partie nous permet de présenter la méthode utilisée pour mettre en place le système de management de la qualité.

La troisième partie nous permettra de présenter les résultats du système de management de la qualité que nous avons conçu et mis en place pour un management efficace de la qualité ainsi que les perspectives.

PARTIE 1 : CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE

1 CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE

1.1 Présentation de GENERIS Trading

La société GENERIS Trading est une très jeune Société à Responsabilité Limitée créée en Mai 2016 sur l'initiative de son jeune et dynamique directeur général et associé que nous nommons ici Monsieur DEK pour des raisons de discrétion souhaitée par ce dernier.

1.1.1 Présentation des activités de GENERIS Trading Sarl

La société GENERIS Trading est d'abord créée pour le négoce, le commerce international, import-export.

Cependant GENERIS Trading a vite fait d'élargir la palette de ses activités à d'autres domaines qui n'étaient pas les siens ; ainsi dans la gamme des activités de Generis Trading, nous avons les activités suivantes :

- ✓ L'activité de négoce, commerce international, import-Export des produits alimentaires et divers ;
- ✓ L'activité d'intermédiaire en transport maritime ;
- ✓ L'activité de sous-traitance en transit, dédouanement des marchandises ;
- ✓ L'activité de transport terrestre des marchandises ;

Bien que Generis Trading est présente aujourd'hui dans ces quatre domaines d'activités, l'activité de négoce, commerce international import-export semble rafler la part du loup car son poids dans le chiffre d'affaires représente au moins 80% du chiffre d'affaires total de la société.

L'activité de transport terrestre des marchandises augmentent petit à petit et représentent aussi plus de 12 % du chiffre d'affaires. Il va s'en dire que les autres activités sont très minoritaires et même négligeables.

A cet effet, pour les besoins de cette étude, nous allons nous étaler uniquement sur l'activité de négoce et commerce internationale. Ainsi le système de Management de la Qualité va-t-elle concerner uniquement l'activité de commerce et ne va toucher que très peu les autres activités.

La société GENERIS Trading Sarl a connu une croissance fulgurante de son chiffre d'affaires qui a dépassé la barre d'un million de dollars au cours de ses 15 premiers mois d'exercice.

Cependant après 15 mois de croissance rapide, la société GENERIS Trading a connu une décroissance terrible qui a failli de peu avoir raison de son existence. L'analyse de cette situation de crise permet de s'apercevoir que la cause est liée à la mauvaise qualité ou l'avarie de certains produits, ou encore rejet de certains types de produits qui ne répondent pas aux besoins des clients.

La société Generis Trading dispose à ce jour 7 employés permanents sur l'activité de négoce et commerce international, 3 pour l'activité de transport terrestre de marchandises ainsi que 7 employés occasionnels sur les autres activités de l'entreprise.

1.1.2 Le Marché et la clientèle de GENERIS Trading

La société GENERIS Trading ne dispose qu'une seule catégorie de clientèle : les clients grossistes qui achètent les produits par container et qui en retour vont les revendre par tonnes dans leurs marchés respectifs.

Cette clientèle est bien répartie dans la sous-région Ouest Africaine en l'occurrence au Ghana, au Togo, au Benin et au Nigeria.

L'activité de négoce et commerce international repose sur les peaux de vaches, de buffles, de génisses...

En réalité, en amont, la société GENERIS Trading signe des partenariats d'approvisionnements auprès d'abattoirs en Europe ou encore auprès d'autres sociétés de tradings qui ont des contrats avec des abattoirs déterminés.

L'activité de transport sera ajoutée plus tard à l'activité de commerce dans le but de satisfaire les besoins de transport rapide des marchandises vers les marchés de sa clientèle située à l'étranger.

1.2 Contexte et enjeux du projet de mise en place du SMQ.

S'il est bien évident que c'est la gérance de la Société GENERIS Trading qui a d'abord compris et souhaité un nouveau système d'organisation de ses affaires en tenant compte des besoins de ses clients et surtout veiller au grain, à la qualité de ses produits importés, nous, nous avons proposé le système de management de la qualité inspiré des normes ISO 9001 :2015 pour répondre à cette nouvelle aspiration de nos dirigeants. Il nous a donc été confié la responsabilité de repenser et de réorganiser l'entreprise pour faire sortir l'entreprise de sa mauvaise passe et devenir d'ailleurs une référence dans la vente des peaux de bonne qualité.

L'objectif immédiat ou à moyen terme n'était, certes pas, une certification ISO 9001 : 2008 mais plutôt un nouveau système d'organisation pour répondre à ces nouveaux défis auxquels sont confrontés la société GENERIS Trading Sarl.

De plus la société GENERIS Trading est, désormais, confrontée à une concurrence féroce de la part certains concurrents qui proposent des produits de très bonne qualité, répondant à la demande des clients et à des prix plus bas.

Le contexte est aussi marqué par un contrôle plus strict de la qualité des masques entrant au Togo par les services phytosanitaires du port de Lomé. Les masques de mauvaise qualité sont systématiquement saisis et détruits.

.Dans ce contexte, les enjeux du projet de mise en place d'un SMQ sont :

- Décliner la démarche de mise en place d'un SMQ ;
- Repenser et définir de nouveau les processus de l'entreprise ;
- Concevoir la cartographie des processus de Generis Trading ;
- Aider à la définition de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- Aider à l'établissement du manuel de qualité ;
- Engager la dynamique de l'amélioration continue des processus.
- ...

1.3 Problématique et Objectifs

1.3.1 Problématique

La problématique résulte du contexte de crise commerciale et financière de GENERIS Trading décrit plus haut. Une crise marquée une mévente historique, un blocage des affaires.

En effet après avoir connu une brève période de croissance impressionnante de son chiffre d'affaires de Mai 2016 à Août 2017, la société GENERIS Trading a connu une période de crise soudaine et imprévisible :

- o ses produits ou masques de vaches et de taureaux d'origine turque qui autrefois étaient très bien appréciés par les clients sont systématiquement rejetés par la quasi-totalité de sa clientèle ;
- o les nouveaux masques d'origine finlandaise sont avariés avant leur arrivée à destination ;

- les plaintes diverses sont reçues quotidiennement par la société sur la qualité de ces produits ;
- Des retours de marchandises vendues venant des clients contre facture d'avoir.

La conséquence de cette crise s'est traduite par :

- La nécessité de jeter dans les décharges les produits avariés ;
- Les ventes ont stagnés pendant des mois ;
- Le chiffre a connu une baisse drastique ;
- Suspension temporaire des importations de masques ;
- Les pertes financières sont énormes dans le dernier trimestre de 2017.

L'outil QQQQCP, explicité dans le tableau suivant nous permet de poser les bonnes questions pour définir les contours du problème.

Tableau 1: Résumé de la problématique avec l'outil QQQQCP

Quoi ?	Problème de mévente, qualité non conforme des produits importés, produits avariés, produits importés non conformes à la demande et besoins des clients.
Qui ?	L'ensemble de la société est concerné.
Où ?	Dans la société Generis Trading Sarl.
Quand ?	A partir Septembre 2017.
Comment ?	Les clients déclinent les offres de produits, retournent les marchandises avariées, demandent des réductions exceptionnelles pour couvrir les pertes.
Pourquoi ?	Parce que les produits sont avariés, produits sont non conformes à la demande des clients.

1.3.2 Les objectifs de la mission reçue

Notre objectif principal est d'initier une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité.

Notre mission dans la société GENERIS Trading se résume en ses lignes suivantes :

- Mettre en place un système de Management de la qualité pour l'activité principale de GENERIS trading (le Commerce import-Export et pour le transport) afin d'éviter la répétition de ces crises à l'avenir.
- Œuvrer pour sortir de cette crise par une restructuration des processus et du système de management.
- S'inspirer du système de Management de la qualité ISO 9001 :2015 pour remettre le train de GENERIS Trading sur les rails et sortir hors de la crise.
- Faire sortir GENERIS Trading de la crise commerciale et financière qu'elle traverse par une reprise des ventes des produits de bonne qualité et améliorer la réputation de la société.

De ce fait, nous nous sommes largement inspirés de la norme ISO 9001 :2015 en vue de mettre en place un système de management de la qualité des produits de Generis Trading qui ne lui causerait plus du tort à l'avenir.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons adopté la méthodologie du PDCA que nous avons alimenté par la théorie existante en matière de management de la qualité.

**PARTIE 2: METHODOLOGIE EMPLOYEE POUR LE PROJET &
ANALYSE DE L'EXISTANT CHEZ GENERIS TRADING**

2 METHODOLOGIE EMPLOYEE POUR LE PROJET SMQ

2.1 Analyse de l'existant et revue de la théorie en SMQ

2.1.1 Théorie de SMQ, Norme ISO 9001 et démarche de mise en place de SMQ

2.1.1.1 Définition d'un système de Management de la qualité

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées » (ISO 9001 :2008).

La qualité d'un produit ou d'un service se mesure à sa capacité à satisfaire les besoins et attentes des consommateurs ou clients.

De même, la qualité d'un processus ou d'une organisation se mesure à sa capacité à satisfaire aux exigences, à répondre aux objectifs souhaités.

Ainsi un système de management «se rapporte à la structure dont l'organisme dispose pour gérer ses processus ou activités et qui transforme des ressources d'entrée en un produit ou service qui répond aux objectifs de l'organisme, comme la satisfaction des exigences qualité des clients, la conformité aux règlements ou la réalisation d'objectifs environnementaux » (Daymi & Turki, 2012, p28).

De ce fait, un système de management de qualité peut-être défini comme l'ensemble des processus ou activités corrélés mis en place dans une entreprise pour produire des produits ou services conformes aux exigences ou désirs des clients en vue de leur apporter une satisfaction. On peut remarquer ici que la satisfaction des désirs et attentes du client est au cœur du système de management de la qualité.

Un client satisfait devient un client fidèle susceptible de renouveler son achat à l'avenir.

L'objectif d'un système de management de Qualité n'est pas alors de vendre uniquement les produits de l'entreprise mais c'est surtout de lui apporter une satisfaction à travers le produit ou service et ainsi le retenir, le fidéliser pour d'autres achats.

On peut bien, de surcroit, ajouter que la norme ISO 9001 :2008 insiste sur « l'approche processus » dans un système de Management de la qualité.

« L'«approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité » (Iso 9001 :2008 : V)

Le processus est un ensemble d'activités corrélées qui transforment des ressources d'entrées en ressources de sorties.

L'approche processus est très importante dans un SMQ pour certaines raisons :

- Elle permet de comprendre et délimiter les activités à réaliser sur toute la chaîne de production du produit final ;
- Elle permet de connaître les ressources d'entrée et de sortie de chaque processus et « de remplir les exigences » (ISO 9001 :2008) ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus;
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives » (ISO 9001 :2008).

2.1.1.2 Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité

Pour mettre en place le système de management de la qualité de Generis Trading, nous nous sommes inspirés des dix étapes évoquées par *Jérémy Cicéro du qualiblog dans son*

livre blanc – votre démarche qualité en 10 étapes. Ces dix étapes sont inspirées des normes ISO et repris par Lakhoua (2013 : 4) dans son mémoire :

- 1- Définir l'objet de l'organisme ;
- 2- Définir et communiquer la politique de l'organisme ;
- 3- Déployer des objectifs cohérents et mesurables ;
- 4- Déterminer les processus de l'organisme ;
- 5- Définir les activités et les séquences des processus ;
- 6- Définir les responsabilités des processus ;
- 7- Définir la documentation des processus ;
- 8- Définir les activités de surveillance et de mesures de l'efficacité des processus ;
- 9- Mesurer et améliorer les performances ;
- 10- Continuer sans cesse.

Comprendre le contenu de toutes ces étapes est très important pour mieux mettre en place un SMQ efficace.

➤ **Etape n°1 : Définir l'objet de l'organisme**

La première étape dans la démarche de mise en place d'un SMQ est d'abord de définir l'objet de l'organisation c'est-à-dire, le métier de l'entreprise, l'activité ou le domaine d'activité de l'entreprise qui fera l'objet du système de Management de la qualité. Il s'agira ici de circonscrire avec précision l'activité de la société qui fera l'objet du SMQ car un organisme peut avoir plusieurs activités, plusieurs divisions, plusieurs branches. Le SMQ peut alors porter sur toutes ses activités, divisions, départements,... ou sur un seul. Tout dépendra des objectifs des dirigeants. Ainsi pour notre étude, seule l'activité commerce international, Import-export fera l'objet d'un SMQ.

➤ **Etape n°2 : Définir la politique et la communiquer**

La politique qualité d'une entreprise découle de sa stratégie globale définie.

« La politique qualité est un document synthétique qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale d'entreprise. Elle exprime aussi l'engagement de la direction pour développer et soutenir la démarche qualité »¹.

La politique qualité permettra de définir les objectifs en termes de qualité voulue que le système de management de la qualité doit atteindre.

La politique qualité pourrait être emmenée à évoluer en fonction de l'évolution de la stratégie globale de l'entreprise.

La politique qualité contient « **toujours une orientation pour la satisfaction des clients de l'organisme, un engagement sur l'amélioration continue des produits et services fournis et aussi une volonté exprimée de la direction sur l'amélioration des processus** »

¹ <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/politique-qualite/>, consulté le 26/06/2018

internes, de l'organisation de travail interne, le développement des compétences professionnelles des pilotes des processus... »²

La norme ISO 9001 :2008 énonce que « la direction doit assurer que la politique qualité :

- a) est adaptée à la finalité de l'organisme;
- b) comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité;
- c) fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs Qualité;
- d) est communiquée et comprise au sein de l'organisme;
- e) est revue quant à son adéquation permanente. »

Par ailleurs il est toujours recommandé que la politique qualité de la société soit signée par le premier dirigeant de l'entreprise (Président, directeur général,...). C'est toujours là un signe rassurant que la mise en œuvre du SMQ reçoit l'appui de la direction de la société.

Ensuite, il faut que la politique qualité de l'organisme soit communiquée au personnel. L'implication du personnel est l'un des principes du succès du système de management de la qualité car le personnel est la force vive de l'organisation et obtenir son adhésion à la politique qualité permet d'obtenir de meilleurs résultats du SMQ.

La communication au personnel peut passer par divers canaux : affichage sur les bureaux, les lieux de travail, des réunions d'information et d'échanges, forum,...

- « Communication positive et reconnaissance des mérites sont des éléments pour créer un environnement favorable. Les personnels jouent le rôle essentiel au regard des procédures, celles-ci constituent plus un support pour parvenir au résultat qu'une voie obligatoire : explication des documents avec formation, journal interne, affichage, récompense pour des idées, intranet, manifestations,...» (Ouédraogo, 2011).

➤ **Etape n°3 : Déployer les objectifs**

Les objectifs Qualité découlent de la politique qualité de l'organisme. Il s'agit des objectifs que doit réaliser le SMQ pour remplir les exigences et apporter la satisfaction aux clients.

Selon ISO 9001 :2008, « La direction doit assurer que les objectifs qualité, ... sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme.

Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité »

Il est aujourd'hui d'actualité que les objectifs définis dans une organisation, qu'ils soient objectifs Qualité ou non, remplissent certains critères ; ils doivent être SMART qui signifie :

- S pour objectif Spécifique, précis ;
- M pour mesurable c'est-à-dire susceptible d'être évalué car il faut toujours mesurer le niveau de réalisation ;
- A pour Acceptable du point de vue moral, légal, organisationnel,...

² Idem note 1

- R pour réaliste c'est-à-dire atteignable ;
- Temporel, c'est-à-dire sa réalisation doit être limité dans le temps généralement objectif annuel parfois décliné en objectif mensuel ou trimestriel ou semestriel.

➤ **Etape 4 : Déterminer les processus et établir la cartographie des processus.**

Peut être considéré comme un processus, une activité ou un ensemble corrélé d'activités, géré de manière à faciliter la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie.

Un processus peut-être schématisé de la façon suivante :



Figure 1: Représentation d'un processus

-

L'Organisation internationale de la normalisation insiste sur l'importance d'adopter une approche processus pour un système de management de la qualité efficace. « La présente Norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. » (ISO 9001 :2008).

La cartographie des processus est une représentation graphique des processus et de leur interaction.

Il existe 3 niveaux de processus :

- ✚ Le processus de management qui définit et contrôle l'action des autres processus ;
- ✚ Les processus de réalisation pour l'accomplissement des tâches nécessaires ou les activités qui apportent de la valeur ajoutée aux éléments d'entrée pour les transformer en éléments de sortie ;
- ✚ Les processus de support apportent le soutien et l'appui nécessaire aux processus de réalisation pour la bonne exécution des activités et l'obtention des résultats.

➤ **Etape 5 : Définir les activités et les séquences des processus.**

Nous l'avions déjà dit plus haut : chaque processus est composé d'une ou plusieurs activités inter-corrélées ; il s'agit donc de définir ici les activités de chaque processus et ainsi que la séquence, l'ordre d'arrivée et de suite de toutes les activités qui sont dans le processus en question. Par exemple, un processus marketing peut comporter les activités d'analyse des besoins du marché, activité de validation des commandes, de production des catalogues, préparation de la communication ;

De même, un processus d'achat peut être composé des activités de recherche ou sélection des fournisseurs, d'analyse de l'offre, passation de commande, réception des achats, contrôle des achats, évaluation de la qualité des produits, ...

Chacune de ses activités composant le processus doit être identifiée avec ses entrées et ses sorties, les ressources nécessaires à son bon fonctionnement, ses interactions avec les autres activités du processus.

En somme une fiche synthétique d'un processus doit être établie montrant toutes les activités de ce processus ainsi que les interactions de ce processus avec d'autres processus du système de management.

➤ **Etape 6 : Définir la responsabilité des processus**

Il est aussi important de nommer les responsables de chaque processus. Ces responsables sont appelés les pilotes de processus ou dans certains cas, l'équipe de pilotage de processus. Ils doivent assurer le bon fonctionnement des processus dont ils ont la responsabilité mais aussi rendre compte de son fonctionnement.

Jeremy Cicéro distingue 6 missions des pilotes de processus :

- ✚ Mission de mise à disposition les ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus ;
- ✚ Mission d'optimisation des ressources ;
- ✚ Mission de surveillance et de mesure ;
- ✚ Mission de traitement des dysfonctionnements ;
- ✚ Mission de la mise en œuvre des actions d'amélioration continue ;
- ✚ Mission de responsabilité de la communication et des résultats.

En fonction de la complexité des activités du processus, de la taille des entreprises ou de la disponibilité des ressources, un pilote peut avoir la charge d'une ou de plusieurs missions. Ainsi par la mission de traitement des dysfonctionnements et celle de mise en œuvre des actions d'amélioration des processus peuvent être confiées à une seule personne ayant les compétences requises ou à deux personnes distinctes.

Dans tous les cas, l'équipe de pilotage nommé est responsable du bon fonctionnement du processus.

➤ **Etape 7 : Définir la documentation des processus**

La documentation des processus et de tout le système de management de la qualité est une exigence de la norme ISO 9001 :2008 :

« **La documentation du système de management de la qualité doit comprendre**

- a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs Qualité;
- b) un manuel qualité;
- c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;
- d) **les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.** »

Sur le site lucidchart.com, on peut lire que la documentation de processus est « une description (écrite) dans les grandes lignes des étapes nécessaires pour mener à bien une tâche ou un processus. Il s'agit d'une description à usage interne et constamment mis à jour d'un processus actif. Elle concerne davantage le « comment » de la mise en œuvre que le « quoi » de l'impact du processus. »

L'avantage de la documentation des processus, c'est la possibilité que donne la documentation de pouvoir exécuter les tâches ou activités de la même manière s'il y a des changements à des postes. Les remplaçants se réfèrent à la documentation pour reproduire les activités qui y sont décrites. Même un salarié nouvellement recruté se réfère à la documentation pour se former à son poste et exécuter le travail de la même manière : on parlera de « l'homogénéité des pratiques ».

Ainsi les procédures de travail, les instructions de travail doivent-elles être bien écrites dans le document descriptif.

Il existe plusieurs outils pour la documentation des processus : Lucidchart.com nous fournit quelques-uns :

- Outils pour capturer les processus tels que des entretiens avec les exécutants, des discussions collectives avec le personnel, des vidéos filmant le travail exécuté, des photographies, des observations d'utilisateurs, l'avis des experts,
- Outils de diffusion de l'information tel que les emails, les journaux, internet...

Comment créer alors une documentation de processus ? (annexe 1 : Lucichart.com) ;

➤ **Etape 8 : Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus**

« L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, [...] la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient. » (ISO 9001 : 2008, 8.2.3) ;

Selon Nathalie Diaz, on peut utiliser plusieurs outils pour mesurer et surveiller l'efficacité des processus :

- La maîtrise statistique des processus
- Les revues de processus
- L'autoévaluation des processus

Nathalie DIAZ³ estime dans son interprétation de cette norme qu'il faut « une surveillance quotidienne pour les activités composant chaque processus identifié. On peut aussi ajouter que la surveillance devrait être trimestrielle pour ce qui concerne l'efficacité individuelle de chaque processus identifié dans le SMQ.

Pour l'ensemble du système de management de la qualité, une surveillance semestrielle est préférable ; A défaut, il faudrait absolument une surveillance annuelle.

Pour mesurer, il faut définir les indicateurs de performance qui permettent de quantifier l'atteinte des objectifs assignés.

➤ **Etape 9 : Mesurer et Améliorer les performances**

L'objectif de cette étape est de mettre en œuvre les activités de mesures définies dans l'étape précédente.

Les outils de mesures définis seront utilisés pour mesurer la performance des processus. Si des non-conformités sont identifiées, il faut définir des actions correctrices pour les corriger et améliorer en conséquence la performance.

Les non-conformités peuvent résulter soit d'une réclamation Client / avis du client, d'enquête de satisfaction, d'enquête d'opinions des utilisateurs, des rapports émanant des destructeurs...

La norme ISO 9001 :2008 dit que l'entreprise doit utiliser les méthodes appropriées pour évaluer l'aptitude des processus à atteindre les résultats prévus. « Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient ».

Ainsi les revues de processus et/ou revues de direction par exemple permettent d'identifier les écarts et de corriger les non-conformités.

➤ **Etape 10 : Améliorer sans cesse**

Pour avoir un système de management de la qualité efficace, il faut améliorer sans cesse. La qualité n'est pas une donnée acquise. Il faut toujours rechercher les non-conformités et les corriger.

En matière d'amélioration, on utilise souvent le PDCA ou la roue de Deming suivante :

- P pour Plan, Planifier
- D pour Do, faire, réaliser le plan, ce qui est prévu.
- C pour Check, Contrôler les résultats
- A pour Act, agir, Réagir, corriger les résultats non-conformes

³ <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/surmes82/survmes.html>

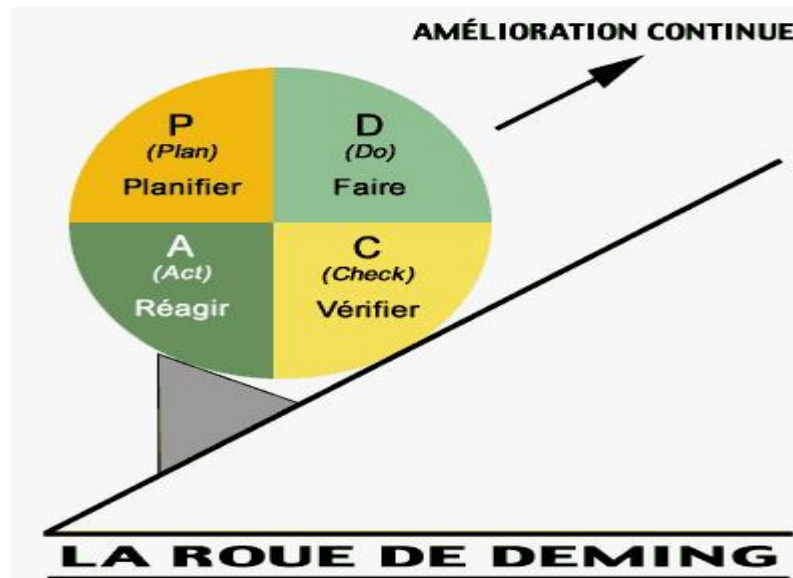


Figure 2: la roue de Deming: PDCA

(Source : SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : LA NOUVELLE NORME ISO 9001 version 2015 (Audrey CLAIN,2016))

2.2 Analyse de l'existant en SMQ au sein de GENERIS Trading

L'analyse de l'existant nous permet de nous apercevoir de beaucoup de lacunes parmi lesquelles on peut citer ces points suivants :

- Il existe un objet de l'organisme, une vision de l'organisation mais qui n'est pas clairement défini, partagé ou communiqué au personnel de l'entreprise. La stratégie semble peu claire ou incomprise du personnel de l'entreprise.
- La politique qualité telle que défini par les chapitres 5.3 de la norme ISO 9001 :2015 semble inexistante. Donc pas de politique qualité existante au sein de GENERIS Trading. Aucune politique qualité n'est décrite, écrite ou formalisée de quelque manière que ce soit.
- Les objectifs qualité qui découlent de la politique n'existent pas non plus et s'il n'y a pas d'objectifs SMART à atteindre alors on peut dire sans pécher que GENERIS trading navigue à vue sur le plan du management de la qualité.
- Le chapitre 4.2 relative à la documentation semble à moitié respecté. Certaines pratiques sont documentées mensuellement par des rapports d'activité périodiques mais l'archivage de ces documents n'est pas toujours bien faite et il est souvent très difficile de retrouver des documents dont on a besoin.
- Les processus sont souvent mal définis et les responsabilités pas clairement explicites. Il arrive souvent que tel employé est souvent invité à aller opérer dans un domaine qui n'est pas le sien qu'il pourrait ne pas bien maîtriser les tâches de l'autre processus dont les procédés ne sont pas documentés.

- Au chapitre de la communication, il est remarqué que l'information ou les décisions proviennent de la direction mais n'est pas toujours bien distillé au sein de ses différentes structures.
- Il arrive souvent que les ressources nécessaires pour le travail ne sont pas toujours disponibles ou fournies systématiquement dès demande et cela cause parfois des handicaps dans le fonctionnement normal de l'entreprise.
- Le point 7.4.1 de la norme, processus d'achat tel que défini par la norme n'est pas respectée : « *L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leurs aptitudes à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés* ».

Le processus d'achat non conforme, dans une entreprise commerciale qui réalise de l'importation en vue de la revente en l'état à ses clients, explique les difficultés. En effet si les fournisseurs sont bien sélectionnés grâce à des critères bien définis et connu de tout le personnel chargé de l'approvisionnement, cela éviterait bien de déboires et de déconvenues.

Une évaluation périodique des fournisseurs absente n'est pas de nature à militer en faveur d'une politique qualité acceptable pour Generis trading. En somme :

- pas de procédure d'achat clairement défini et formalisé.
- Pas de critère de sélection des fournisseurs de l'entreprise
- Pas d'évaluation périodique des fournisseurs
- Pas d'enregistrements de données sur les fournisseurs.

Il est clair que la norme n'est pas respectée sur ce point-là et sur bien d'autres.

**PARTIE 3 : MISE EN APPLICATION ET RESULTAT DU PROJET
SMQ CHEZ GENERIS TRADING**

3 Illustration de la démarche SMQ mise en place chez GENERIS Trading et Résultats du SMQ

3.1 Application de la démarche SMQ chez GENERIS Trading

3.1.1 Définir l'objet de l'organisme

Le métier de GENERIS Trading, c'est le commerce international Import-export de masques de vaches et de taureaux.

Les clients de GENERIS Trading sont des grossistes qui achètent au minimum un container de masques. Ils sont situés dans les pays de la sous-région :

Les togolais et les béninois qui aiment les masques de prix très bas

Les nigériens et les ghanéens qui préfèrent les masques larges et épais. La finalité de GENERIS Trading est de créer de la richesse pour les parties intéressées à savoir : salariés, dirigeants, associées.

3.1.2 Politique qualité de GENERIS Trading

La politique qualité de GENERIS Trading reposera sur 5 axes majeurs :

- L'axe client
- L'axe fournisseur
- L'axe collaborateurs
- L'axe produit
- L'axe associé

Ainsi nous avons formulé la politique qualité de la société GENERIS Trading de la façon suivante :

« La politique qualité de la société GENERIS Trading Sarl lié à notre projet d'entreprise se fonde sur une culture partagée et orientée vers :

- Nos clients qui sont notre priorité n° 1 et notre pilier de croissance. Nous nous engageons à nous mettre constamment à leur écoute, à traiter leur souhait et doléance et à améliorer de façon continue la qualité de nos produits et services. Nous nous engageons à satisfaire également les exigences des clients à l'égard des produits. Nous nous obligeons à bâtir avec nos clients une relation de confiance mutuelle, de fiabilité et de bonne qualité/prix de nos produits et services ;
- Nos fournisseurs qui sont nos partenaires d'affaires en amont. Nous nous engageons à traiter uniquement avec les fournisseurs répondant aux critères produits définis par les clients et à établir avec ses fournisseurs une relation de partenariat, de confiance et de crédibilité mutuellement bénéfique.
- Nos collaborateurs sont la pierre angulaire du succès de notre système de Management de la qualité. C'est pourquoi la direction s'engage à leur fournir les meilleures conditions de travail à leur payer une rémunération décente selon la capacité contributive de chacun à l'atteinte des objectifs fixés.
- Nos produits et services sont la raison d'être de la société, l'objet social et doivent respecter les conditions de qualité souhaitées par les clients en vue de la pérennité de la société.
- Nos associés pour lesquels la démarche permet de maximiser les résultats et dividendes annuels.

De même nous nous engageons :

- ✚ À étendre la culture qualité à tous nos autres produits et services ;
- ✚ À surveiller l'ensemble de nos processus pour l'amélioration de l'ensemble de nos processus et l'efficacité organisationnelle ;

✚ À capitaliser les retours d'expériences pour améliorer notre métier, nos procédés et nos produits.

Tout cela nous engage à une communication claire à tous les niveaux, une attitude de souplesse et respectueuse des exigences et de ces engagements qui sont désormais les nôtres ».

Voilà la déclaration de politique qualité de GENERIS Trading qui est bien signée de la direction (voir Annexe2) car c'est d'abord et surtout un engagement de la direction.

3.1.3 Déployer les objectifs

Les objectifs qualité sont définis avec les responsables de processus. « En définissant avec votre équipe des objectifs qualité, vous impliquez les collaborateurs dans un processus de promotion de la qualité (et contribuez ainsi à instaurer une culture de la qualité dans votre projet). La détermination d'objectifs qualité augmente la motivation au sein de l'équipe, car une auto-évaluation permet de reconnaître les réussites personnelles⁴ ».

Les objectifs retenus pour le SMQ découlent de la politique qualité et sur ses différents axes :

- **Axe client**
 - 100% de disponibilité pour l'écoute des clients ;
 - 95% de clients satisfaits suite aux traitements de leurs plaintes et réclamations ;
 - Respecter 100% des promesses de vente ;
 - Respecter 100% les contrats de vente.
- **Axe fournisseur**
 - Respecter 100% des promesses et contrats d'approvisionnement ;
 - 90% de nos fournisseurs sont certifiés ISO 9001 ;
 - Respecter 90% des délais de paiement fournisseurs.
- **Axe collaborateurs**
 - 90% des conditions de travail défini avec les collaborateurs sont respectées ;
 - 80% des collaborateurs satisfaits de leurs rémunérations.
- **Axe produits**
 - 95% des exigences et attentes sur les produits sont satisfaits.
- **Axe associés**
 - 10% d'augmentation de marge bénéficiaire (de 10 à 20%) ;
 - 20% d'augmentation du bénéfice partagé ; (de 20 à 40%).
- **Autres**
 - 90% d'efficience organisationnelle

3.1.4 Définir les processus de Generis Trading

Nous avons identifié 5 processus pour Generis Trading :

- Processus d'approvisionnement ;
- Processus de marketing et vente ;
- Processus de gestion de la livraison et contrôle qualité ;
- Processus d'administration (Processus de support) ;
- Processus de Management (Processus de Management).

En somme, nous avons 3 processus de réalisation, un processus support et un processus de management :

❖ Les processus de réalisation de GENERIS Trading

➤ Le processus d'approvisionnement de GENERIS Trading

Il comporte les étapes suivantes :

⁴ <https://www.quint-essenz.ch/fr/topics/1108>

- Définition du type de produit désiré par les clients (besoins et attentes des clients) ;
- Recherche et sélection de fournisseurs répondant aux critères clients et aux exigences qualités ;
- Demande de l'offre auprès des fournisseurs (demande de cotation) ;
- Analyse de l'offre reçue des fournisseurs ;
- Négociation des termes du contrat ;
- Confirmation de l'achat ;
- Signature du contrat de vente du fournisseur ;
- Suivi du paiement ou règlement du fournisseur ;
- Suivi du fournisseur pour la livraison rapide ;
- Arrivée des marchandises au port de Lomé ;
- Transmission des documents commerciaux au service gestion de livraison.

➤ **Processus Marketing et vente de GENERIS Trading**

Nous avons les étapes suivantes au niveau de ce processus :

- Présentation aux clients l'offre de produits disponibles ou commandés ;
- Négociation du prix et termes du contrat avec le client ;
- Réception de la promesse d'achat du client ;
- Signature du contrat de vente par le client ;
- Suivi réception ou encaissement des règlements clients;
- Transmission de l'ordre de livraison au service gestion de la livraison.

➤ **Processus de Gestion de livraison et de contrôle de la qualité de GENERIS Trading**

Ce service est l'un des piliers du système de management de la qualité car il s'occupe aussi du service après-vente que de la gestion de la qualité et de la livraison.

Deux types sont présents dans ce processus : réception de la livraison fournisseur et gestion de la livraison aux clients.

On y dénombre les étapes suivantes :

- 1- Réception des documents commerciaux des marchandises arrivés au port de destination ;
- 2- Lancement du processus de dédouanement des marchandises ;
- 3- Dépotage des marchandises importées ;
- 4- Vérification de la qualité des produits importés ;
- 5- Gestion du chargement ou livraison des marchandises aux clients concernés ;
- 6- Mesurer la satisfaction des clients sur les produits livrés / recevoir plaintes/réclamations ou doléances des clients ;
- 7- Communiquer les flux d'entrées d'informations des clients ou le résultat de la vérification de la qualité à tous les autres processus (approvisionnement, vente et management, administration).

❖ **Processus de support**

Generis Trading dispose de deux processus de support : le service administratif et le service comptable et financier.

- ✓ Le secrétariat administratif dont le rôle est d'assurer le bon fonctionnement des autres processus comme par exemple :
 - Réceptionner, traiter et orienter les messages et appels téléphoniques venant de l'extérieur (clients,...) ;
 - Mettre en forme les documents, les notes, les décisions de la hiérarchie et assurer leur transmission à tout service concerné
 - Classement et archivage des documents commerciaux et courriers ;
 - Gestion des fournitures de service et matériels de bureau.

✓ Le service Comptable et financier de GENERIS Trading

Ce second processus de support du système de management a pour attributs:

- L'établissement du budget mensuel et annuel ;
- La tenue de la comptabilité ;
- Le contrôle de la caisse et gestion des opérations bancaires ;
- L'établissement des états financiers ;
- Fournir les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement des processus de réalisation.

❖ **Le processus de management**

Les acteurs du processus de management sont le Directeur Général et l'associé cogérante.

Leur rôle peut se résumer de la façon suivante :

- Diriger et piloter le système d'ensemble ;
- Ecoute client/marché ;
- Amélioration continue.

Tous ces 3 niveaux de processus sont résumés dans la cartographie des processus de GENERIS Trading (figure n°3)

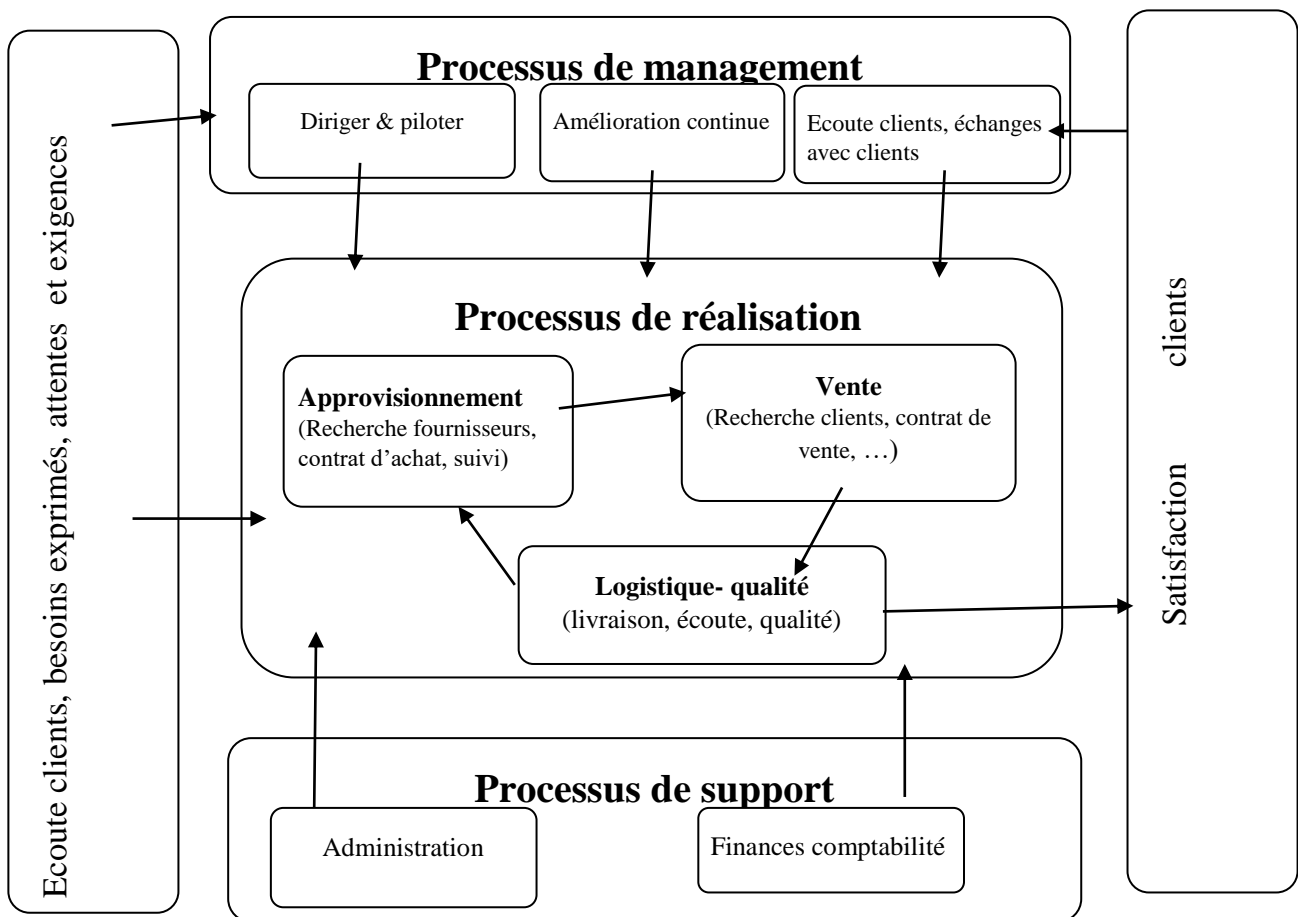


Figure 3: Cartographie des processus de GENERIS Trading

3.1.5 Définir les activités et les séquences des processus

Pour définir les activités et leurs séquences, nous nous servons deux éléments : une fiche de description de processus et d'un logigramme du processus

3.1.5.1 – Processus d’approvisionnement

Tableau 2: Fiche de processus Approvisionnement

Processus Approvisionnement	
Finalité du processus : définir les caractéristiques du produit répondant aux attentes et besoins des clients, rechercher les fournisseurs suivant les critères bien définis, signer des contrats d’approvisionnement avec les fournisseurs et suivi de la livraison de l’achat	
Pilote	Responsable approvisionnement
Périmètre	Toute la fonction approvisionnement : à partir de la définition des besoins à l’arrivée du navire des marchandises commandées
Exigences	Prise en compte des exigences clients, des attentes et besoins des clients, des exigences du SMQ et de la norme de ISO 9001
Moyens	Les rapports du contrôle qualité, rapports sur la satisfaction des clients, les besoins et attentes des clients, les normes de qualité définies
Entrants	
Attentes et besoins exprimés des clients Produit spécifié défini Liste des fournisseurs Liste des offres retenues Offres d’affaires reçues Contrat et pro-forma Signé Contrat reçu signé du fournisseur reçu Confirmation de réservation des containers Document d’importation (BL, BESC, facture,...)	
Sortants	
Produit spécifié défini Liste de fournisseurs à prospecter Offre d’affaires reçues Liste des offres retenues (répondant au produit spécifié) Accord sur les termes du contrat Contrat et pro-forma signé Swift du transfert & confirmation d’encaissement Info : chargement, ETD et ETA du navire Accusé de réception des documents	
Processus Amont	
Logistique et contrôle qualité	
Processus Aval	
Logistique et contrôle qualité	
Acteurs	Collaborateurs
Objectifs du processus	
Respecter 100% des promesses et contrats d’approvisionnement. 90% de nos fournisseurs sont certifiés ISO 9001 95% des exigences et attentes sur les produits sont satisfaits	
Indicateurs de performance	
Nombre de promesses et contrats d’approvisionnement respectés. Nombre de fournisseurs certifiés Le degré de satisfaction des exigences et attentes sur les produits	
Risques clés	
Respect partiel des exigences sur les produits et fournisseurs	Prix d’achat des produits élevés et difficile à revendre.

Processus Approvisionnement

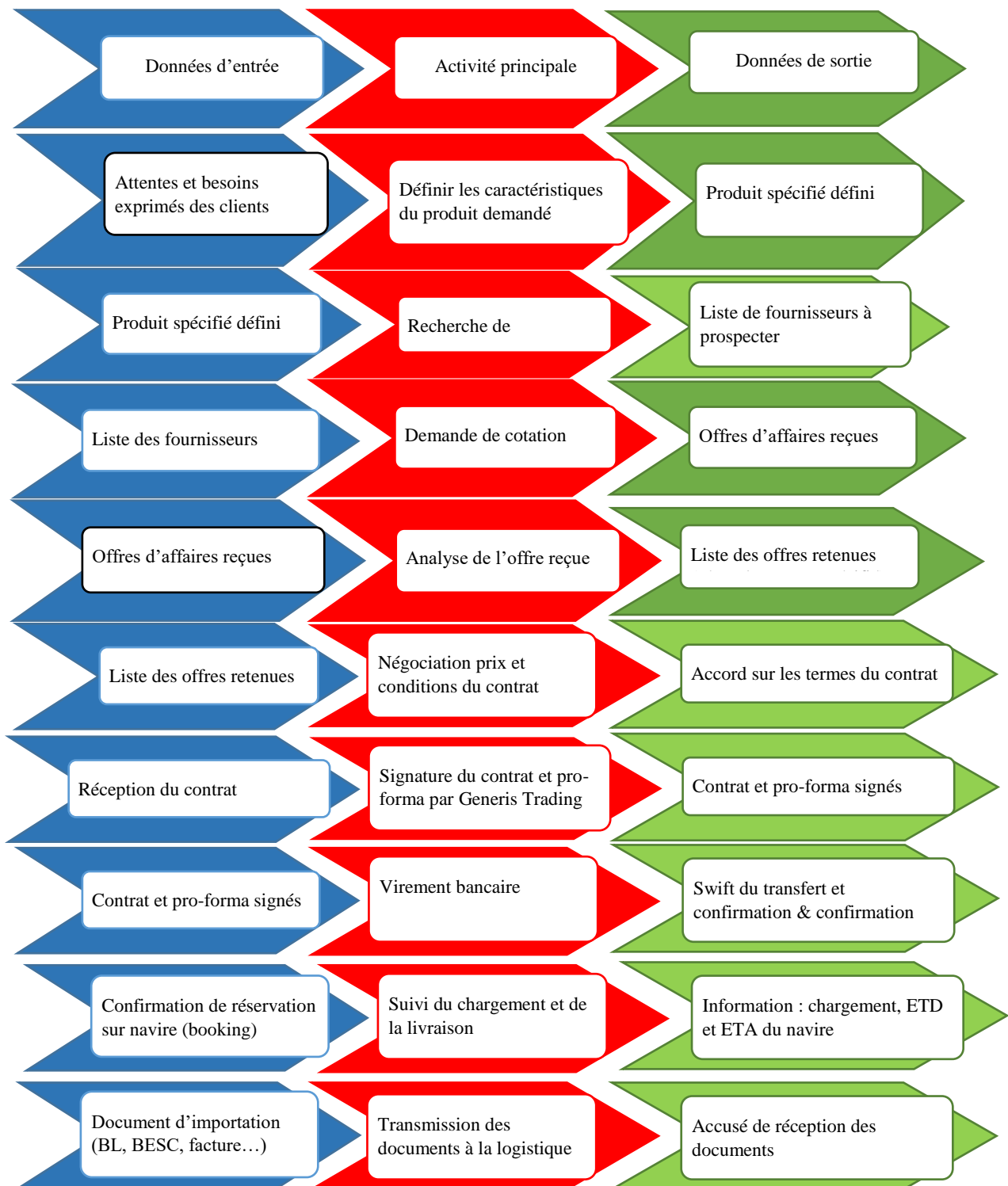


Figure 4: Logigramme du processus Approvisionnement

Tableau 3: fiche de processus Marketing et vente

Processus Marketing et Vente	
Finalité du processus : démarcher les clients, vendre les produits	
Pilote	Responsable Vente
Périmètre	Toute la fonction vente et marketing
Exigences	Respecter le taux de marge défini. Vendre avant début des surestaries
Moyens	Catalogue fournisseur, photos des masques, échantillons
Entrants	Sortants
Photos et caractéristiques du produit disponible Information : client intéressé par le produit Prix et termes du contrat accepté par le client Contrat envoyé au client Contrat signé, paiement, bon à délivrer	Information : client intéressé par le produit Prix et termes du contrat accepté Contrat préparé, signé et envoyé au client Réception du contrat signé par le client Accusé de réception des documents
Processus Amont	Processus Aval
Approvisionnement	Logistique Aval et contrôle qualité
Acteurs	Collaborateurs Vente (commerciaux)
Objectifs du processus	Indicateurs de performance
100 % de disponibilité pour l'écoute des clients 95% clients satisfaisants suite aux traitements de ses plaintes et réclamations ; Respecter 100% des promesses de vente Respecter 100% les contrats de vente 10% d'augmentation de Marge bénéficiaire (de 10 à 20%) ;	Nombre de clients écoutés par rapport aux nombres de ventes Nombre de clients satisfaits Nombre de promesses et contrats de vente respectés Taux de marge appliqué
Risques clés	
Difficulté à trouver des acheteurs avant l'arrivée des produits à destination	Produits non conforme à ceux qui sont présentés aux clients.

Processus Marketing & VENTE

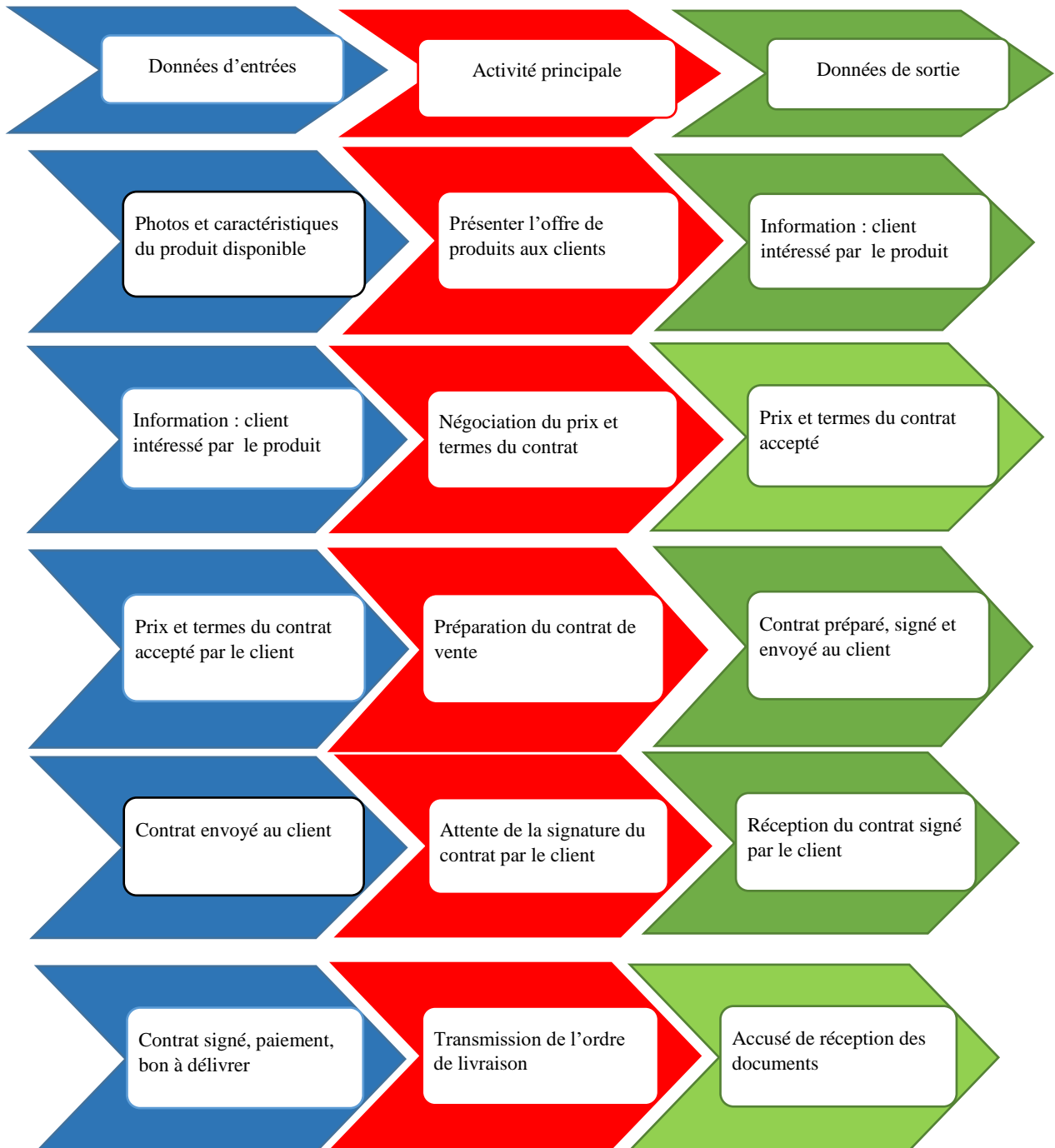


Figure 5: Logigramme du processus vente

3.1.5.3 Processus Logistique et qualité

Tableau 4: Fiche de processus logistique et qualité

Processus Logistique et contrôle qualité	
Finalité du processus : réceptionner la livraison fournisseur, assurer livraison-client, contrôle qualité et quantité, évaluer la satisfaction des clients	
Pilote	Responsable logistique et qualité
Périmètre	Toute la fonction logistique et management de la qualité
Exigences	Rigueur dans l'évaluation de satisfaction client, rigueur délai de livraison
Moyens	Document commerciaux, sondage, avis des clients recueillis, échantillon, enquête de satisfaction
Entrants	Sortants
Information : arrivée du navire Documents reçus Information : containers prêts pour dépotage Marchandises à analyser Container ouvert, Rapport de contrôle. Rapport de satisfaction du client et de ses besoins. Ecoute, plaintes, réclamation, appréciations	Documents reçus et vérifiés Information : containers prêts pour dépotage Marchandises importées pour analyse Rapport de contrôle qualité. Marchandises chargés dans camion Rapport de satisfaction du client et de ses besoins. Accusé de réception de toutes les entités.
Processus Amont	Processus Aval
Approvisionnement	Logistique Aval et contrôle qualité
Acteurs	Collaborateurs : agent logistique et animateur qualité
Objectifs du processus	Indicateurs de performance
Respecter 100% des délais de livraison aux clients Evaluer 100% des clients sur sa satisfaction de chaque achat Documenter 100% des plaintes et réclamations des clients.	Pourcentage du nombre de délais de livraison respectés Nombre d'évaluation de satisfaction faite par rapport au nombre des achats Nombre de plaintes, réclamations, besoins, attentes documenté
Risques clés	
Risque d'incompréhension des besoins des clients. Risque de livraison tardive	Risque de collusion avec les clients pour obtenir réduction pour mauvaise qualité ou quantité insuffisante

Processus Logistique-livraison-qualité



Figure 6: Logigramme Logistique et qualité

3.1.6 Définition des responsabilités des processus chez GENERIS Trading

A ce niveau, nous avons défini la responsabilité des processus chez GENERIS Trading (Tableau 5)

Tableau 5: Responsabilité des processus chez GENERIS Trading

Processus	Pilote
Processus management	Directeur général
Processus approvisionnement	Responsable approvisionnement
Processus marketing et vente	Responsable marketing et vente
Processus logistique et qualité	Responsable logistique et qualité
Processus finance et comptabilité	Chef comptable

Ces responsables de processus sont en fait les pilotes de processus. Ils ont la responsabilité de s'assurer du bon fonctionnement de chaque processus tel que défini.

Ils doivent rendre compte à la fois au responsable qualité mais aussi à la direction.

Le responsable du processus peut décider des actions à mener pour corriger les dysfonctionnements, les non-conformités notées au niveau du processus et de permettre ainsi son bon fonctionnement. C'est pourquoi, il est important qu'au niveau de GENERIS Trading, la désignation des responsables de processus tienne compte de certains points : Le pilote possède une bonne maîtrise des activités qui constituent son processus ;

Le pilote possède une bonne connaissance des outils de suivi, d'évaluation et d'amélioration du processus ; Le pilote est rigoureux dans sa démarche et réactif pour fournir des solutions spontanées mais efficaces.

3.1.7 -La documentation des processus de GENERIS trading

Il s'agit de formaliser, chez Generis Trading, les instructions de travail, les procédures à suivre pour chaque activité dans le but d'obtenir une homogénéité des pratiques même en cas de remplacement.

Ainsi on définit dans des documents, qui doit faire quoi ? Quand le faire ? Comment le faire ?...

Il faut définir ici un manuel de qualité, des procédures, l'expression documentée de la politique et des objectifs.

Un extrait des documents présenté ci-dessous :

Tableau 6: Extrait de documentation processus logistique et qualité

Activité	Quand	Où	comment
Réception des documents commerciaux	A l'arrivée du navire	Service Approvisionnement	Retirer au service approvisionnement contre décharge
Suivi du dédouanement	Dès remise des documents aux transitaires	Au bureau du transitaire ou dans nos locaux	Remise des documents contre décharge de toute pièce
Réception des marchandises	Au moment du dépotage	Terminal du Port de déchargement ou magasin	Assister à l'ouverture des containers après contrôle
Vérification de qualité	Au moment du dépotage	Terminal du port de déchargement ou magasin	Prélever échantillon et faire test de qualité
Chargement au client	Après mise en sacs et comptage de la quantité	Terminal du port de déchargement ou magasin	Payer les services de manœuvres et de chariot pour mise en sacs et le chargement
Mesurer satisfaction client	Dès sa vue de la marchandise et deux semaines après la vente	Au port et plus tard par téléphone ou visite chez le client	Réponses aux questionnaires de satisfaction client prévus

Nous présentons aussi, par la suite, un extrait du manuel des procédures relatif au processus vente (tableau 7).

Tableau 7: Extrait de documentation processus vente chez GENERIS Trading

Processus Vente			
Activités	Quand ?	Où	Comment ?
Présenter l'offre de produits aux clients	Dès que le navire est chargé au port de départ	Depuis le bureau ou visite client si possible	Par échange mail, messagerie WhatsApp, visite client
Négociation du prix et termes du contrat	Au moment où le client est intéressé par l'offre	Depuis le bureau ou visite client si possible	Par échange mail, messagerie WhatsApp, visite client
Préparation du contrat de vente	Dès accord avec le client sur le prix et les termes du contrat	Contrat préparé au bureau	Utiliser le modèle de contrat de vente de Generis adapté
Attente de la signature du contrat par le client	Après envoi du client préparé et signé par le responsable vente	Au bureau	Patienter et relancer dans 3 jours pas de réponse
Transmission de l'ordre de livraison	Dès confirmation du paiement par le client sauf vente à crédit autorisé	Service logistique	Transmission contre décharge

3.1.8 Définir les activités de surveillance et de mesure des processus de GENERIS

Pour la surveillance et le mesurage, nous allons définir les éléments suivants pour chaque processus du système de management de la qualité de GENERIS Trading :

- les objectifs de chaque processus ;
- les indicateurs de mesure de performance ;
- les valeurs cibles à atteindre ;
-

Nous allons donc les résumer dans le tableau suivant :

Tableau 8: Extrait du Tableau des indicateurs de mesure de la performance du SMQ

Processus de réalisation	Objectifs	Indicateurs	Valeur cible
Approvisionnement	Tous nos fournisseurs sont certifiés ISO 9001	Nombre de fournisseurs certifiés	90%
	Commander des produits de très bonne qualité	Appréciation de la qualité des produits commandés	Très bonne qualité (100%)

	Respecter les exigences et critères produit avant l'achat	Pourcentage de critères et exigences respectés	95 %
Marketing et Vente	Toutes les réclamations/plaintes clients sont traités.	Nombre de réclamations traités	100%
	Respecter les promesses de vente	Nombre de promesse de vente respectée	100%
	Respecter la marge brute définie	CA/PV-CA ⁵	20%
Logistique et qualité	Respecter les délais de livraisons	Nombre de jours de livraison	1 jour
	Faire enquête de satisfaction client pour chaque vente	$\frac{\text{Nombre d'enquêtes}}{\text{Nombre des ventes}}$	100%

En principe, tous ces indicateurs sont regroupés dans un tableau appelé le tableau de bord dont se servira les managers pour diriger et piloter l'ensemble des processus du système de management de la qualité.

Le tableau de bord de GENERIS Trading utilisé par la direction est composé de l'ensemble de ces instruments et de bien d'autres également.

3.1.9 Mesure et amélioration des performances

L'objectif de cette étape est de s'appliquer à la mesure des performances des processus par les indicateurs déterminés, déterminer les écarts par rapport aux objectifs prévus et définir les actions correctives pour corriger les non-qualités.

Il faut alors prendre en compte les non-conformités par rapport à ce qui est prévu, les réclamations clients par rapport au carences constatés et définir des procédures pour leurs traitements.

Les non-conformités résultent souvent des réclamations client

La procédure que nous avons mise en place pour le traitement des non-conformités est présentée en annexe 3.

C'est à ce niveau qu'intervient la revue de processus et la revue de direction.

Les éléments pris en compte dans la revue de processus de GENERIS Trading sont inspirés du livre blanc de Jérémy Cicéro.

⁵ PV = prix de vente, CA = coût d'achat

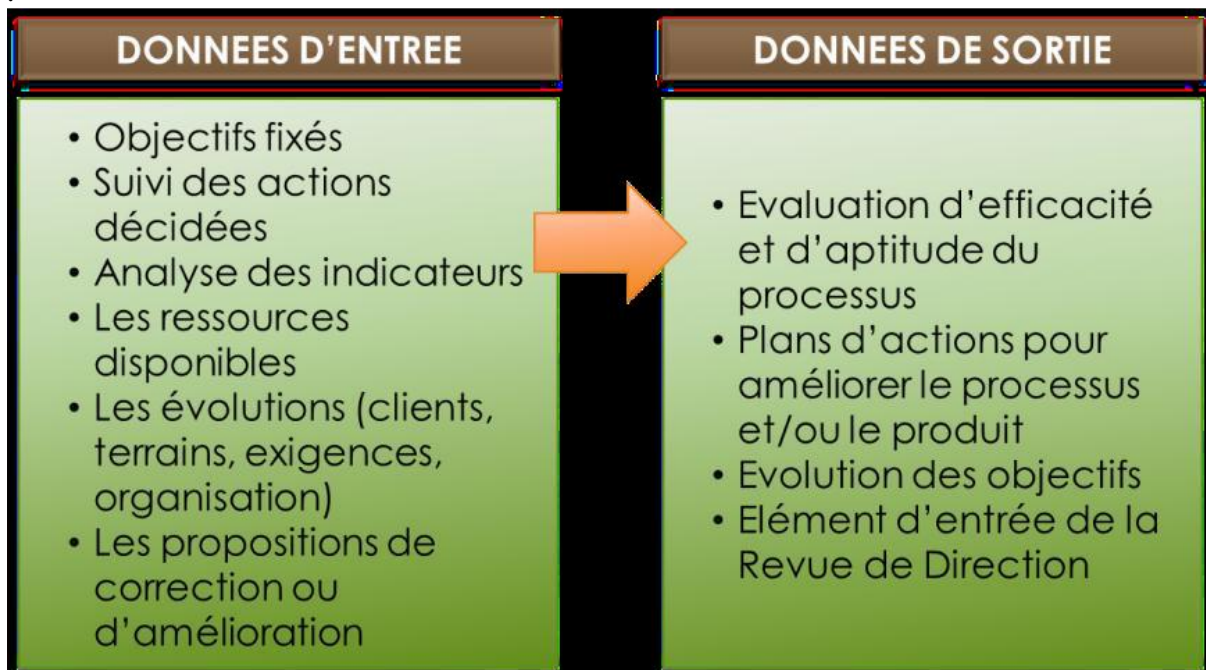


Figure 7: Eléments de revue de processus (Jérémy Cicéro)

3.1.10 Amélioration continue

En matière de qualité, le succès dépend de la capacité à améliorer sans cesse. L'outil fondamental utilisé pour avoir de nouveaux progrès est le PDCA :

- Planifier toutes les actions ;
- Réaliser ce qui est planifié ;
- Vérifier ou contrôler ce qui est réalisé en vue d'identifier toute non-conformité éventuelle ;
- Agir pour corriger.

3.2 Les résultats du projet SMQ

La mise en place du système de management de la qualité au sein de GENERIS Trading a été un travail très ardu réalisé néanmoins avec succès (tableau n°9).

L'écoute de la clientèle a permis à GENERIS trading de connaître réellement les besoins de ses clients. Ce qui l'a emmené à diversifier les pays d'origine de ses produits commercialisés, de voir son image ou sa réputation restaurée et une croissance historique des demandes de ses produits.

Le soutien total de la direction à ce projet de SMQ a été le plus grand facteur de succès de ce projet et aujourd'hui, les résultats obtenus tels que présentés dans le tableau n°9 sont bien la preuve que la démarche de SMQ élaborée a impacté positivement la performance de GENERIS Trading.

Tableau 9: Comparaison de la période avant et de la période après la mise en place de SMQ

Éléments de comparaison	Août 2017 - Déc 2017	Janvier 2018-Mai 2018
Chiffre d'affaires de la période (FCFA)	172 000 000	425 000 000
Taux de marge brute moyen de la période	12.7%	20,17%
Nombre de commandes reçues au cours de la période	15	48
Note moyenne de satisfaction reçue des clients	4/10	9/10

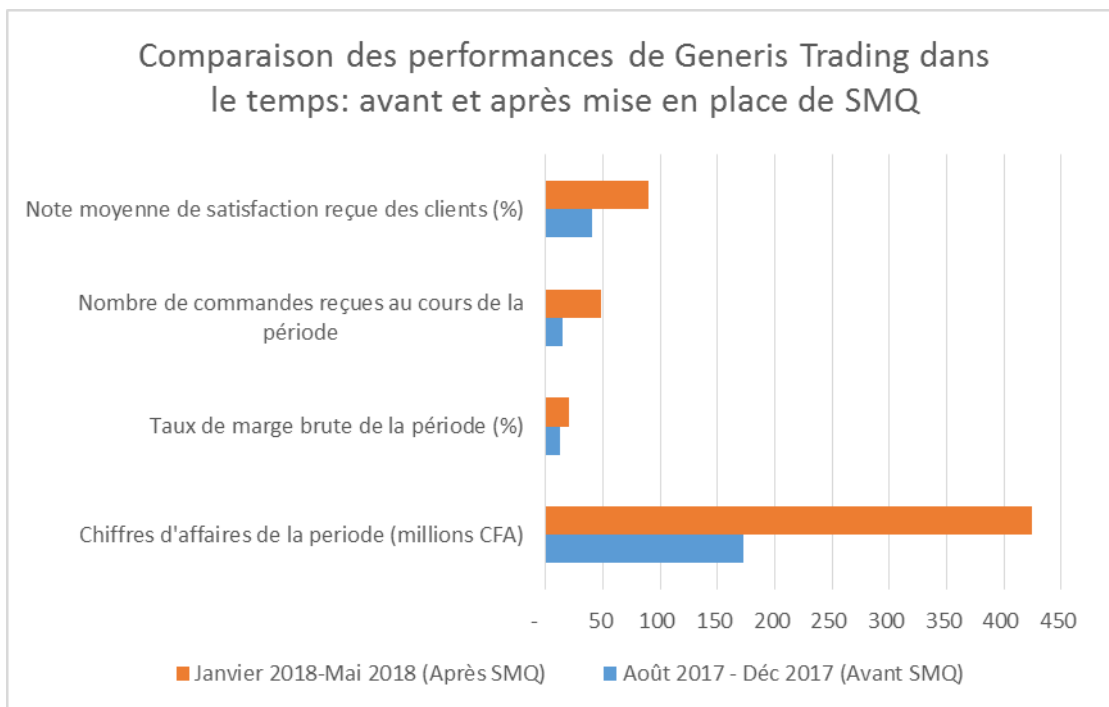


Figure 8 : Graphique d'illustration de la période avant et après SMQ

A l'aide de ce graphique, on remarque une nette amélioration au cours de la deuxième période (Janvier –Mai 2018).

On peut ajouter qu'au début du processus, il n'y a pas eu d'effets positifs immédiats. C'est ce qui explique d'ailleurs les faibles performances des mois de décembre malgré que le processus de mise en place de SMQ ait commencé plus tôt.

3.3 Les perspectives

Vu les résultats remarquables provoqués par la mise en place de SMQ, les perspectives des dirigeants de Generis trading sont d'étendre la démarche SMQ à l'ensemble des autres activités de la société étant donné que celle que nous avons mis en place ne concernait qu'une seule branche d'activité, la principale.

La société Generis trading envisage de perfectionner son SMQ par la consultation régulière d'experts ou de consultants de hauts niveaux en vue de meilleurs résultats car le défi qui se présente à elle maintenant c'est de pouvoir au pire des cas, maintenir le niveau de qualité actuelle pour les clients et au meilleur des cas, s'améliorer, se perfectionner par le recours régulier à la revue de direction, les audits SMQ et le benchmarking en matière de qualité.

CONCLUSION

La mise en place d'un système de management de la qualité dans la société GENERIS Trading a été un défi et surtout une belle expérience de conduite de changement de procédé organisationnel.

En nous appuyant sur les normes ISO 9001 :2015 et sur notre connaissance de l'utilisation du PDCA, nous avons pu instaurer un nouveau mode de management dans la société GENERIS Trading.

Les résultats de la mise en place du système de management de la qualité dans les processus de GENERIS Trading sont plus que positifs car le chiffre d'affaires est remonté en flèche, les marges brutes se sont nettement améliorées, l'image de la société est redevenue positive et elle croule désormais sous les commandes de ses clients.

L'écoute client a particulièrement permis de connaître exactement les besoins des clients et la mise en place d'une relation de partenariat d'affaires, avec ses clients et ses fournisseurs, a évacué toute crainte liée à la mévente. Au contraire, ces partenariats mutuellement bénéfiques établis lui permettent de continuer à développer ses affaires même en période de vaches maigres.

Ce projet réalisé fut, pour nous, un travail ardu car bien qu'étant issue d'une volonté des dirigeants, il nous a fallu user de persuasion pour convaincre certains à changer de procédé, à adopter ou essayer de nouvelles manières de faire. Certes, la période de crise que traversait la société et qui menaçait de l'emporter et par ricochet les emplois des uns et des autres nous a certainement aidé à obtenir l'inflexion de certains pour être acteurs ou participants de ce changement.

Ce projet de mise en pratique de notre formation en management de la qualité a été donc un travail réussi. Certes, le travail que nous avons commencé chez GENERIS Trading mérite bien des améliorations puisque nous sommes bien dans le domaine de l'amélioration continue si on veut être à jour avec les normes de qualité.

Cette expérience réussie nous a conforté à envisager sereinement une carrière dans le domaine du management de qualité en tant que consultant SMQ. Et il nous semble aujourd'hui que, pour réussir dans ce métier, surtout en tant que consultant ou expert dans la mise en place du Système de Management de la Qualité dans une organisation où il n'existe pas, il nous faut acquérir une autre compétence, celle de la conduite du changement organisationnel. Mettre en place un SMQ dans une organisation est aussi un changement organisationnel car cela provoque le bouleversement des habitudes, des procédés de travail.... Il faut donc avoir aussi la compétence pour réussir à conduire ce changement organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

A/ Ouvrage général, articles et mémoires

- 1- Bellaïche M (2012), Manager vraiment par la qualité - Enjeux, méthodes et études de cas, Afnor, 312p.
- 2- Canard F (2009), Management de la qualité, Gualino, 249p.
- 3- Clain, A (2016) Mise en place des Norme ISO 9001 :2015, 22p
- 4- Daymi M. A. & Turki M., (2012), « Management de la qualité », Exposé, 2011-2012
- 5- Leclercq M. (2014), L'ISO 9001 version 2015 : Evolution ou révolution -Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015, Mémoire soutenu à Cesi, école d'ingénieur, 81p.
- 6- Lakhoua, K. (2012), Mise en place d'un système de management de la qualité selon l'ISO 9001 : 2008 au sein d'une société d'outsourcing marketing et commercial, mémoire soutenu à l'Université Virtuelle de Tunis, 29p.
- 7- Martins-Floris L. (2016), Mise en place du Système Management Qualité ISO 9001:2015 dans le Département de Ingénierie de l'Université Fédérale de Lavras, mémoire présenté à l'université de technologie Compiègne (UTC, 2016).
- 8- Margerand F. & Gillet-Goinard, F (2006). Manager la qualité pour la première fois, Eyrolles, 205p.

B/ Ressources internet et normes de référence

- 9- Norme ISO : 9001 :2008
- 10- Norme ISO 9001 :2015
- 11- Jérémy cicéro, votre démarche qualité en 10 étapes, (www.qualiblog.com), consulté le 25 mai 2018
- 12- <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/surmes82/survmes.html>, consulté le 26 mai2018
- 13- <https://www.quint-essenz.ch/fr/topics/1108>, consulté le 25 mai 22018

ANNEXES

:

ANNEXE1 : Comment créer un document de processus ? (lucidchart.com)

1. Déterminez la portée du document et identifiez votre processus. Est-ce qu'il portera sur une tâche au sein d'une suite d'opérations ou sur une procédure dans son ensemble ? Il est préférable que chaque document couvre un processus aussi réduit que possible.
2. Prenez en compte les membres du public pour lesquels vous écrivez. Que savent-ils déjà du sujet ? Où et comment utilisent-ils le produit ? Qui sont-ils ?
3. Rédigez un titre et une introduction décrivant le processus, comment et quand les utilisateurs doivent le mettre en œuvre et comment il s'intègre dans l'organisation générale de l'entreprise. Fournissez suffisamment de contexte pour que chacun comprenne pourquoi ce processus est important.
4. Identifiez les personnes qui seront impliquées dans le processus et définissez leurs rôles. Utilisez des titres et fonctions plutôt que des noms propres.
5. Identifiez les limites du processus, ou les points de départ et de fin.
6. Détaillez les résultats du processus, ou ce qu'il produit.
7. Déterminez les entrées du processus, ou les ressources nécessaires pour l'exécuter.
8. Explorez toutes les activités nécessaires pour mener à terme le processus. Cette stratégie de pré-écriture est appelée « listage ».
9. Organisez les éléments de votre liste en étapes successives. Faites attention à la façon dont vous divisez les étapes. Les actions qui vont logiquement ensemble doivent rester groupées. En général, si une étape comprend plus d'un verbe ou la conjonction « et », elle doit vraisemblablement être divisée en deux étapes. Limitez le nombre d'étapes : utilisez des sous-parties pour des tâches longues et reprenez les énumérations à 0 pour chaque sous-partie. Hiérarchisez les informations : donnez des informations supplémentaires en plus petit sous le titre de l'étape.
10. Développez vos étapes afin de vous assurer que vous fournissez bien toutes les informations nécessaires, comme les risques potentiels, les conseils de dépannage ou les exemples.

ANNEXE 2 : POLITIQUE QUALITE

Politique qualité de Generis Trading Sarl

« La politique qualité de la société GENERIS TRADING Sarl lié à notre projet d'entreprise se fonde sur une culture partagée et orientée vers :

- Nos clients qui sont notre priorité n° 1 et notre pilier de croissance. Nous nous engageons à nous mettre constamment à leurs écoutes, à traiter leurs souhaits et doléances et à améliorer de façon continue la qualité de nos produits et services. Nous nous engageons à satisfaire également les exigences des clients à l'égard des produits. Nous nous obligeons à bâtir avec nos clients une relation de confiance mutuelle, de fiabilité et de bonne qualité/prix de nos produits et services ;
- Nos fournisseurs qui sont nos partenaires d'affaires en Amont. Nous nous engageons à traiter uniquement avec les fournisseurs répondant aux critères produits définis par les clients et à établir avec ses fournisseurs une relation de partenariat, de confiance et de crédibilité mutuellement bénéfique.
- Nos collaborateurs sont la pierre angulaire du succès de notre système de Management de la qualité. C'est pourquoi la direction s'engage à leur fournir les meilleures conditions de travail à leur payer une rémunération décente selon la capacité contributive de chacun à l'atteinte des objectifs fixés.
- Nos produits et services sont la raison d'être de la société, l'objet social et doivent respecter les conditions de qualité souhaités par les clients en vue de la pérennité de la société.
- Nos associés pour lesquels la démarche permet de maximiser les résultats et dividendes annuels.

De même nous nous engageons :

- ✚ à étendre la culture qualité à tous nos autres produits et services ;
- ✚ à surveiller l'ensemble de nos processus pour l'amélioration de l'ensemble de nos processus et l'efficacité organisationnelle ;
- ✚ A capitaliser les retours d'expériences pour améliorer notre métier, nos procédés et nos produits ;

Tout cela nous engage à une communication claire à tous les niveaux, une attitude de souplesse et respectueuses des exigences et de ces engagements qui sont désormais les nôtres ».

LA DIRECTION

ANNEXE3 : PROCEDURE DE GESTION DES NON CONFORMITES

