



**MISE EN PLACE DE SYSTEME DE
MANAGEMENT DE QUALITE ISO 9001V2015 AU
SEIN DE L'ENTREPRISE DUTY FREE SHOP SA**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DU
MASTER II MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS OPTION : MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté le 27 Février 2018 par

Daouda KOUANDA

Tuteur : M. Claude Ky

Promotion [2014/2015]

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	2
PRESENTATION DE DUTY FREE SHOP ET CONTEXTE DU PROJET.....	2
Chapitre I : Présentation de Duty Free Shop	3
I- Historique de Duty Free Shop	3
II- Situation géographique.....	3
III- Domaine d'activité	3
IV- Classification par la taille et classification juridique.....	4
V- Organisation structurelle de Duty Free Shop	4
Chapitre II : Contexte général du projet.....	6
I- Enjeux.....	6
II- Problématique.....	6
III- Gestion du risque du projet.....	6
IV- Planning.....	7
DEUXIEME PARTIE :.....	8
ETUDE ET MISE EN PLACE DU SYSTEME MANAGEMENT DE QUALITE.....	8
Chapitre I : Etude du système de management de qualité.....	9
I- Etude préliminaire	9
I- Le Système de Management de Qualité	11
Chapitre II : Mise en œuvre de la mission.....	20
I- Diagnostic.....	20
II- Planification.....	21
III- Réalisation	23
IV- Vérification.....	36
V- Amélioration.....	37
VI- Observations et perspectives	37
CONCLUSION.....	40
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES.....	42

REMERCIEMENTS

Notre profonde reconnaissance va en premier lieu à Madame l'Administrateur Général de Duty Free Shop, qui nous à donné l'opportunité et la confiance pour réaliser ce projet et en deuxième position à Monsieur Ky Claude le responsable du service commercial qui n'a ménagé aucun effort pour nous accompagner durant tout ce stage.

Un grand merci à tout le personnel Duty Free Shop pour leur disponibilité à nos nombreuses sollicitudes.

Nos gratitudes vont à l'endroit du personnel de 2ie pour nous avoir inculqué ce savoir.

Nous rendons un grand hommage à Monsieur Ouedraogo Bonaventure le fondateur de Duty Free Shop.

RESUME

L'avènement de la mondialisation a contraint toutes les entreprises désirant être compétitive de s'approprier les nouveaux moyens de gestion moderne comme le Système de Management de Qualité. Sous notre proposition DFS a bien voulu nous confier la mise en place ce projet. C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent mémoire de fin d'étude. Il décrit la méthodologie utilisée pour mettre en place un système de gestion en conformité avec les exigences de la norme ISO 9001v2015 dont le but principale est la satisfaction du client.

Nonobstant le fait que l'information, la sensibilisation et la formation aient été des ajouts majeurs dans la réalisation de ce projet, sa réussite est due surtout à l'implication du personnel.

Mot clés :

- Qualité ;
- Management ;
- Système de management de Qualité ;
- ISO 9001v2015 ;
- PDCA.

ABSTRACT

The advent of globalisation has forced all companies wishing to be competitive to appropriate new modern management ways such as the Quality Management System. Under our proposal, DFS has kindly entrusted us with the implementation of this project. It is within this framework that the present outcome of our internship memory is written. It describes the methodology used to set up a management system in accordance with the requirements of the ISO 99001v2015 standard whose main purpose is customer's satisfaction.

Nonetheless the fact that information, sensitisation and training have been major additions in the realisation of this project, its success is mainly due to the involvement of the company's staff.

Keywords:

- Quality;
- Management;
- Quality Management System;
- ISO 9001v2015;
- -PDCA.

Liste des abréviations

DFS :	Duty Free Shop
2iE :	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et l'Environnement
SA :	Société Anonyme
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
ZAD :	Zone d'Activité Diverses
SMQ :	Système de Management de Qualité
QQOQCP :	Quoi ? Qui ? Ou ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
ISO :	International Standard Organization
v :	version
Ch :	Chapitre
Arv :	Avril
Dec:	Décembre
CASCO :	Comité de l'ISO pour l'évaluation de la conformité
ABNORM :	Agence Burkinabé de Normalisation, de la Métrologie et de la Qualité
GED :	Gestion Electronique Documentaire

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Tableau des risques et alternatives.
- Tableau 2 : Exigences des normes ISO 9001v2008 et ISO 9001v2015.
- Tableau 3 : Résultats de non-conformités.
- Tableau 4 : Plan d'action.
- Tableau 5 : Méthodes de communication utilisées.
- Tableau 6 : Différence entre documents et enregistrements.
- Tableau 7 : Fiche d'enquête de satisfaction client.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure dite de haut niveau ou universelle autour de 10 chapitres.

Figure 2: Auto diagnostique de DFS en avril 2017.

Figure 3: Description d'un processus.

Figure 4 : Fonctionnement générale de la gestion des compétences.

Figure 5 : Cycle de vie d'un document.

Figure 6 : Autoévaluation de DFS en avril et décembre 2017.

INTRODUCTION GENERALE

Afin de valider la deuxième année de master, spécialité Management des Entreprises et des Organisations option Stratégie Opérationnelle, à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et l'Environnement (2IE), le stage pratique de fin d'étude a été réalisé au sein de l'entreprise Duty Free Shop SA à Ouagadougou Burkina Faso, entreprise commerciale dans laquelle nous exerçons la fonction de comptable. Ce stage de 8 mois, réalisé du 15 avril 2017 au 31 décembre 2017, a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises lors de la formation et d'acquérir une certaine expérience professionnelle et une familiarisation dans le domaine du management de qualité.

Désirant que, Duty Free Shop soit une entreprise compétitive et responsable, avec pour objectif de maîtriser la qualité de ses produits (bien et service) afin de faire accroître la satisfaction de ses clients. Nous avons pris l'initiative avec l'accord de la direction d'entreprendre une démarche qualité pour mettre en place un système de management de qualité afin de maîtriser ses activités et d'améliorer la qualité de ses produits.

Ainsi la mission de stage consiste à mettre en place un système de management de qualité de l'entreprise Duty Free Shop conforme aux exigences normatives et réglementaires.

La mise en place d'une telle démarche est le moyen le plus sûr, pour exprimer clairement la stratégie de l'entreprise et pour assurer la cohérence du management au regard des objectifs planifiés. Ce qui permettra d'avoir une vision globale des activités, d'avoir un gain d'efficacité, de répondre aux exigences dans le but de satisfaire les clients et toute les parties prenantes.

Ce mémoire est articulé en deux parties :

- Première partie : Présentation de Duty Free Shop et contexte du projet ;
- Deuxième partie : Etude et mise en place du Système management de Qualité.

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DE DUTY FREE
SHOP ET CONTEXTE DU
PROJET

Chapitre I : Présentation de Duty Free Shop

Dans la plupart des grands aéroports internationaux de par le monde, il existe en leur sein une zone où les passagers peuvent faire leurs petits achats en attendant leurs vols. Ces zones sont aménagées pour permettre aux passagers de mieux passer leurs attentes. Au Burkina Faso, nous avons Duty Free Shop qui est une société commerciale qui possède une boutique au sein de l'aéroport international de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso. Ses boutiques offrent aux passagers des articles de très grandes qualités.

I- Historique de Duty Free Shop

Duty Free Shop est une société commerciale burkinabé créée en juillet 1971. A sa création, elle était une société de personne et son fondateur est M. Evariste Bonaventure OUEDRAOGO un important homme d'affaires burkinabé. Après plusieurs années d'exploitation et avec l'évolution de l'environnement des affaires au Burkina Faso, elle devient une société anonyme (SA) le 15 octobre 2003. Son capital social est de 10.000.000 francs CFA divisé en 1.000 actions de 10.000 francs chacune. Les 1.000 actions appartiennent en totalité à Monsieur OUEDRAOGO.

La société est dirigée par Madame OUEDRAOGO Carole qui assure le rôle d'administrateur général. Elle est entourée par une équipe de gestionnaires, de commerciaux, de transitaires, de secrétaires et de comptables qualifiés qui l'assistent pour la bonne marche de la structure.

II- Situation géographique

Duty Free Shop est composé de deux parties, nous avons les boutiques et le service administratif et comptable.

Il existe deux (02) boutiques, la première boutique se trouve au sein de l'aéroport de Ouagadougou et la deuxième à Bobo Dioulasso au sein de l'aéroport. Les boutiques sont le lieu de vente des différents produits de la société.

Le service administratif et comptable se situe dans la Zone d'Activité Diverses (ZAD) L'avenue Zuug Siiga répondant au numéro de téléphone 25 37 37 62. Il est en charge de toutes les activités administratives, financières et comptable de la société.

III- Domaine d'activité

La société Duty Free Shop évolue dans le domaine commercial. Elle est spécialisée dans la vente de produits de haute gamme. Ces produits sont composés de boissons alcoolisées, des produits de beauté et des accessoires comme les sacs, les montres de grandes marques etc.

Duty Free Shop est un comptoir de vente sous douane. Son activité est de l'import ré-export. Cela veut dire que les produits qu'elle commercialise ne supportent pas les frais de douane. Aussi, les ventes se font sans taxe sur la valeur ajoutée (TVA), l'aéroport étant une zone franche. Ses produits sont donc destinés uniquement aux passagers des différents vols. La boutique est située au sein de l'aéroport dans une zone règlementée dont l'accès est autorisé aux travailleurs ayant les services à ce niveau par présentation de badge. Si les produits pouvaient être vendus hors de la zone franche, les frais de douane devaient être supportés par la société et la vente se fera avec la TVA comprise.

Dans son domaine activité, Duty Free Shop a des concurrents tant sur le plan national, exemple : Liz Free Shop, Free Store et Carreco Free Shop, que sur le plan international exemple : Duty free shop Abidjan, Niamey etc.

IV- Classification par la taille et classification juridique et fiscale

Selon la taille, Duty Free Shop est classé dans la catégorie des grandes entreprises avec pour numéro d'Identisation Fiscale Unique 00001173 A. Il compte un personnel de dix huit personnes. Nous avons douze permanents et six occasionnels. La tranche féminine tient une place importante dans la structure. Elles représentent un tiers de l'effectif total soit six femmes. Et selon la classification juridique, c'est une Société Anonyme sous forme unipersonnelle au capital de 10.000.000 de francs CFA divisé en 1.000 actions de 10.000 francs chacune.

V- Organisation structurelle de Duty Free Shop

Duty Free Shop est dirigé par un administrateur général qui est l'instance décisionnelle de la structure. Il est secondé par un fondé de pouvoir qui assure toutes les tâches qui lui sont confiées par l'administrateur général.

Duty Free Shop a une secrétaire et quatre services que sont :

➤ La personne responsable des ressources humaines

Elle assure la gestion des ressources humaines à travers :

- La gestion des carrières ;
- Le règlement des conflits individuels et collectifs ;
- Le recrutement de personnels ;
- La formation du personnel ;
- Et toute tâche confiée à lui par l'administrateur général.

➤ Le service commercial

Il est composé des boutiques et des commerciaux. Il assure :

- Les différentes commandes avec les fournisseurs ;
- Les négociations avec les fournisseurs ;
- Le suivi des différents stocks de marchandises ;
- L'organisation et l'entretien des boutiques de ventes ;
- La commercialisation des produits ;
- Et toutes les tâches d'ordre commercial.

➤ **Le service de transit**

Ce service assure toutes les tâches de transit pour mettre à la disposition de Duty Free Shop les marchandises commandées.

➤ **Le service comptable et financier**

Ce service a été le lieu où nous avons passé la majeure partie de notre stage. Il assure toutes les tâches d'ordre comptable et financier de la structure. Ces principales tâches sont :

- L'encaissement des sommes reçues des ventes ;
- Les dépôts en banque ;
- La gestion du budget ;
- Le règlement des fournisseurs ;
- L'enregistrement comptable des opérations ;
- Le contrôle de gestion ;
- L'élaboration des états financiers.

Chapitre II : Contexte général du projet

I- Enjeux

Vu le dynamisme du trafic aérien et de l'ouverture prochain de l'aéroport international de Donsin dont le trafic aérien sera plus important que celui de l'aéroport international de Ouagadougou, Duty Free Shop ne peut se permettre de faillir à ses obligations envers une clientèle de plus en plus exigeante.

Face à ses enjeux, la mise en place d'un SQM selon les normes ISO 9001v2015 aura comme objectif : dans un premier temps de permettre l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux clients et celle de l'organisation des activités, puis dans un second temps d'obtenir la certification ISO qui est gage de confiance considérable pour les partenaires de l'entreprise.

II- Problématique

L'outil QQQQCP qui signifie Quoi ? Qui ? Ou ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Est très important pour cerner le sujet et les attentes du projet. Nous l'utiliserons tout en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique.

Voir annexe 1 : application de l'outil QQQQCP au sujet de stage.

III- Gestion du risque du projet

La gestion des risques est une activité qui consiste à : Identifier et Traiter les événements de toute nature susceptibles d'altérer la capacité du projet à atteindre ses objectifs. Pour atteindre les objectifs fixés, il convient donc de bien maîtriser les menaces potentielles. Ainsi une analyse préliminaire des risques a été effectuée.

Risques	Alternatives
Mauvaise compréhension de l'entreprise et interaction collaborateurs et services.	Prendre attache avec les différents services pour comprendre leurs missions et méthodes de travail.
Incompréhension de certaines exigences de la norme.	Formation ISO 9001 : 2015
Manque de temps pour mettre en place des actions.	Déléguer des actions, prioriser les actions et élaborer un retro-planning, le respecter scrupuleusement.
Indisponibilité du personnel.	Planifier des rendez vous.
Resistance du personnel au changement.	Sensibiliser impliquer le personnel et expliquer l'intérêt de cette démarche et demander l'implication de la direction.
Difficultés de mettre en œuvre les exigences.	Se documenter et demander des conseils aux spécialistes
Manque de ressource financière.	présenter un budget prévisionnel du projet pour approbation à la direction.
Incertitude du processus	Contacteur les acteurs impliqués dans ces processus pour aider à valider.

Tableau 1-Tableau risques et alternatives.

IV- Planning

Pour atteindre l'objectif fixé, la planification est une phase indispensable. Sans cela, rien n'est maîtrisé, le chef de projet et son équipe, navigueraient à vue.

En effet, la planification a pour objectif d'organiser le déroulement des étapes du projet dans le temps. Une tâche fondamentale pour la maîtrise des délais.

Dans notre cas nous nous sommes fixés un délai de 9 mois. Ce projet se déroulera en roue de Deming, le PDCA (Plan, Do, Check, Act), puisque la mise en place d'un système de management de qualité repose sur le fondement essentiel de l'amélioration continue.

Le cycle PDCA est plus qu'un simple outil, il est simple à comprendre et peut être utilisé par un grand nombre de personnes dans l'entreprise tout au long de la norme ISO 9001.

Voir annexe 2 : planification prévisionnelle (diagramme de Gantt).

DEUXIEME PARTIE :

ETUDE ET MISE EN PLACE DU

SYSTEME MANAGEMENT DE

QUALITE

Chapitre I : Etude du système de management de qualité

I- Etude préliminaire

1. Enjeux et historique de la qualité

L'approche historique de la Qualité se confond avec celles de la production industrielle et du management. Du contrôle de certaines caractéristiques d'un produit en vue d'adopter des actions correctives lors de sa fabrication, l'industrie est assez vite passée à la prévention, en prenant des dispositions systématiques dès la conception d'un produit afin de lui conférer une qualité à la fois plus régulière et économique.

La Qualité est ensuite devenue un enjeu économique en soi. Elle s'est insérée au cœur de la stratégie de l'entreprise, confrontée à une clientèle de plus en plus exigeante en termes de produits et services et d'une concurrence très âpre suite à la mondialisation.

De l'assurance Qualité des années 70, qui visait à garantir la réponse aux besoins exprimés par le client, on est passé aujourd'hui à un système de gestion de la Qualité totale qui s'intègre au plus profond de l'entreprise et vise à satisfaire non seulement le client, mais aussi le personnel, le donneur d'ordre, voire l'environnement extérieur à l'activité concernée.

De plus, ces systèmes de gestion de la Qualité totale peuvent s'appliquer de nos jours à n'importe quel type d'organisation comme l'industrie, le commerce, les professions libérales, les soins de santé, l'enseignement, l'économie sociale et les administrations.

Voir annexe 3 : évolution de la qualité dans le monde.

2. Définition de la qualité

La qualité est une notion difficile à définir car son sens dépend du contexte dans lequel ou il est placé. Ainsi la définition de la qualité est fonction du client, de l'entreprise, de la normalisation, du produit et du service :

Pour le client la qualité est lorsque la perception du produit (bien et service) par le client est supérieure ou égale à l'attente fait au préalable par ce dernier.

Pour l'entreprise La qualité est la comparaison entre la conception d'un produit et sa réalisation. Le produit conçu doit respecter les spécifications de la conception.

Pour un produit matériel, les caractéristiques de la qualité sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des

caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques de la qualité comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

Pour la normalisation, la qualité c'est quand Les normes sont respectées. La norme est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, il fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats. Tout en garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné, la norme assure aussi une régulation du marché.

3. Le concept management

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs. Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Lorsqu'il concerne l'entreprise toute entière on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction (la "fonction administrative" de H. Fayol).

Le management consiste à la fois à : fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels), choisir les moyens de les atteindre et mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficacité), contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus et enfin assurer une régulation à partir de ce contrôle.

Il comprend une dimension technique (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources) et une dimension humaine (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation).

Le management désigne aussi les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise).

Les différentes dimensions du management ont été théorisées à travers les théories des organisations.

En d'autre terme, en partant du concept de groupe, le management est l'application systématique à un groupe institutionnalisé par son chef ou son leader, d'un ensemble de principes ou de valeurs complémentaires qui en assurent, d'une part, la coordination efficace

des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit de coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe.

4. International Standard Organization

L'organisation internationale de la normalisation, également désignée sous son acronyme anglais ISO (International Organization for Standardization) est une organisation non gouvernementale. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO et de favoriser le développement de la normalisation dans le monde en vue de faciliter les échanges de biens et de services entre les nations.

Les normes ISO sont des accords techniques procurant le cadre pour des technologies mondialement compatibles. Elles représentent un consensus international sur "l'état de l'art " dans la technologie concernée. Les normes ISO sont utiles dans tous les domaines de l'économie, nationale ou internationale.

Exemple de norme :

- ISO 9000 : système de management de la qualité « principes essentiels de vocabulaire » ;
- ISO 9001 : système de management de la qualité « exigences » ;
- ISO 9004 : système de management de la qualité « lignes directrices pour l'amélioration des performances » ;
- ISO 9126 : gestion des exigences logicielles ;
- ISO 13485 : Dispositifs médicaux ; système de management de la qualité « exigences à des fins réglementaires ».

I- Le Système de Management de Qualité

Un Système de Management de la Qualité, SMQ, se définit comme la synthèse de la définition de la qualité et du management. Le Système de Management de la Qualité est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

Il permet aussi de diriger son organisation d'une manière transparente et systématique ; et aussi la mise en œuvre et le maintien du système conçu pour améliorer de façon permanente l'organisation en considérant les besoins des parties concernées.

Le management de la qualité est devenu une priorité pour les entreprises. Le management de la qualité se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise :

- Communication, marketing,
- Production,
- Vente,
- Ressources humaines,
- Logistique.

La gestion de la qualité est traitée de deux façons :

- Dans chaque service ;
- De manière globale.

L'entreprise établit sa démarche qualité, les services sont ensuite formés, et responsables dans l'application des techniques de la qualité.

1. La démarche qualité

Une démarche qualité est un projet d'entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (fournisseurs, personnels, actionnaires, ...). Une démarche qualité est avant tout :

- Un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel ;
- Un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs fixés par la direction ;
- La clé pour promouvoir la qualité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Avant de mettre en place une démarche qualité, une entreprise doit avoir une politique qualité qui détermine les objectifs à atteindre en termes de production et de management.

La politique qualité doit être approuvée par la direction et par le personnel, la démarche qualité est intégrée.

La démarche qualité est l'ensemble des actions menées par une entreprise pour :

- Améliorer la qualité et la gestion de la qualité au sein de l'entreprise ;
- Proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients ;
- Faire évoluer le personnel, le motiver autour d'un projet de l'entreprise ;
- Réduire le coût de la non-qualité ;
- Accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise ;
- Satisfaire les parties intéressées ;

- Disposer d'une infrastructure solide pour la mise en place d'un système intégré QHSE et développement durable par la suite et toujours dans le cadre d'amélioration continue.

2. Mise en place de la démarche qualité

Lors de la réflexion sur la mise en place d'une démarche qualité, l'entreprise invite tous ses salariés à proposer leurs idées et à participer à la création de la démarche qualité. Cette implication conduit la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise, et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

L'intégration de la démarche qualité concerne tous les salariés :

- Les cadres et responsables ont le devoir de réorganiser leur service afin de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité. Ils doivent tout faire pour atteindre les objectifs et satisfaire la clientèle.
- Les employés, de leur côté, doivent appliquer les directives afin que les objectifs de la démarche qualité soient atteints à court, moyen et long terme.

3. Réussite de la démarche qualité

Pour que la mise en place d'une démarche qualité soit bénéfique à l'entreprise, il faut :

- que la démarche qualité et ses directives soient claires et comprises de tous ;
- que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire améliorées ;
- qu'un représentant qualité soit nommé dans les services principaux (commercial, technique et la production) ;
- pour les grandes entreprises, qu'un service qualité soit créé ;
- que la non-qualité soit étudiée, que la qualité continue soit assurée,
- que l'avis des clients soit pris en compte.

Les principes de base de la qualité sont la prévention et l'amélioration permanente. Ainsi la qualité peut être représenté par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé la roue de Deming.

Voir annexe 4 : Le cycle PDCA de Deming.

Le cycle représenté dans la roue de Deming, est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre tapes suivantes :

- «Plan» (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre lors de l'état des lieux et de planifier la mise en oeuvre d'actions.
- «Do» (Dérouler) : il s'agit de la mise en oeuvre efficace des actions définis précédemment.
- «Check» (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés, en évaluant les écarts entre les objectifs et les résultats.
- «Act» (Agir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures correctives, dans un esprit d'amélioration continue en bénéficiant d'un "ticket d'entrée" élevé qui donne une marge d'avance sur la concurrence.

4. Le management de qualité et les normes ISO

Le SMQ comprend des activités par les quelles l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Ces différents éléments interagissent pour fournir la valeur et obtenir des résultats pour les parties intéressées. Le SMQ tire toute sa substance dans les normes ISO, notamment dans les normes ISO 9000 et 9001 : comme indiqué plus haut le premier décrit les principes fondamentaux des systèmes de management de la qualité et spécifie la terminologie et le second définit les exigences utilisées par les organismes pour obtenir la satisfaction du client et l'efficacité du système.

a- Les principes SOM

ISO9001 est fondée sur huit principes de management de la qualité :

- Ecoute client

Consiste à identifier et comprendre les besoins actuels et futurs des clients afin de les satisfaire durablement et mieux aller au-delà de leurs attentes.

- Leadership

C'est la capacité d'un dirigeant à permettre à son organisation d'atteindre ses objectifs, en créant un contexte relationnel favorisant l'implication totale de tout le personnel.

- Implication du personnel

Un personnel compétent, habilité, responsable et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

➤ Approche processus

Lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés

Fonctionnant comment un système cohérent, des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente.

➤ Approche système

C'est un ensemble d'éléments corrélés interagissant pour atteindre une finalité.

➤ Amélioration continue

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

➤ Approche factuelle pour la prise de décisions

Des décisions prises sur la base d'analyse et évaluation des données et informations sont plus susceptibles de produire des résultats souhaitables.

➤ Relation mutuellement bénéfique avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Une fois ses principes observés, les conditions seront réunies pour que votre organisme ou entreprise crée systématiquement de la valeur pour ses clients ce qui facilitera la mise en œuvre d'un système de management de la qualité.

b- La norme ISO 9001 version 2015

Toutes les normes ISO du Management de la Qualité ont des éléments communs et adoptent le cycle PDCA en anglais d'amélioration continue. Cependant, la plupart des normes définissent des exigences similaires d'une manière différente, ou prennent des exigences similaires dans différentes sections provoquant une confusion aux utilisateurs de la norme.

Pour palier à cette insuffisance de la norme ISO 9001v2008 fera l'objet d'une révision technique, par l'adoption d'une structure révisée et l'adaptation des principes de management de la qualité révisés et de nouveaux concepts d'où la version 2015 de la norme ISO 9001. Cette nouvelle version ne comporte que des modifications rédactionnelles.

Les huit chapitres de l'ISO 9001 v 2008 vont laisser la place à 10 chapitres pour la présente version 2015. Les trois premiers chapitres resteront des chapitres d'introduction, comme c'était le cas dans la version précédente.

c- Les évolutions phares de la norme ISO

La norme ISO 9001v2015 a développé un nouveau cadre commun, applicable à la fois aux nouvelles normes ainsi qu'aux prochaines révisions des normes existantes avec l'adoption de la structure HLS (High Level Structure). Cette structure commune permet notamment de rendre l'élaboration des normes plus efficaces. Cette structure tourne autour de 10 chapitres.



Figure 1-Structure dite de haut niveau ou universelle autour de 10 chapitres.

- Les objectifs de la nouvelle structure commune peuvent être résumés de la manière suivante :
 - Fournir un ensemble commun d'exigences ;
 - Se concentrer sur la gestion efficace des processus pour obtenir les résultats attendus ;
 - Refléter les changements dans des environnements complexes, exigeants et dynamiques ;
 - Faciliter un développement pérenne.
- Les principaux concepts de la structure HLS :
 - L'intégration du système de management dans les processus métier,

- L'approche du management des risques,
 - La performance durable est augmentée en mettant en évidence une compréhension globale du contexte de l'entreprise et une identification des attentes des parties prenantes,
 - L'approche systématique de la gestion du changement.
- Les apports bénéfiques de la norme ISO 9001 :2015

L'évolution du système de management de la qualité ISO 9001:2015 permettra aux entreprises de gagner en performance à travers :

- L'analyse des enjeux internes et externes de l'organisme et qui contribuera à définir une politique qualité et des objectifs cohérents avec le contexte environnemental ;
 - Le passage d'un mode subi (non-conformité, action corrective) à un mode proactif en identifiant et en maîtrisant les risques liés aux activités ;
 - L'identification des opportunités d'amélioration des activités ;
 - L'allègement du système documentaire.
- Structure de l'ISO 9001v2015

Comme indiqué ci-dessus L'architecture de la norme ISO 9001v2008 de huit (8) chapitres est passée à dix (10) dans la version 2015.

Ch.	ISO 9001v2008	ISO 9001v2015
1	Domaine d'application	Domaine d'application
2	Référence normative (partie des exigences)	Références normatives
3	Termes et définition	Contexte de l'organisme
4	Système de management de la qualité	Contexte de l'organisme
5	Responsabilité de la direction	Planification du SMQ
6	Management des ressources	Support
7	Réalisation du produit (et/ou service)	Réalisation des activités opérationnelles
8	Mesures, analyse et amélioration	
9		Evaluation des performances
10		Amélioration

Tableau 3- Chapitres ISO 9001v2008 et ISO 9001v2015

Les chapitres (exigences) effectifs à prendre en compte sont contenues dans les ch. 4 à 10.

Voir annexe 5 : Contenus des chapitres.

L'ISO 9001 est l'outil le plus utilisé dans le monde pour piloter les organisations car il incite au bon sens, au pragmatisme et à la simplicité. Cette norme est ainsi devenue un outil de management au service de la compétitivité au fil du temps. Ainsi, la mise en place de la norme ISO 9001 au sein d'une organisation constitue une véritable démarche de progrès.

5. La norme burkinabé

L'Agence Burkinabé de Normalisation, de la Métrologie et de la Qualité (ABNORM) est la seule structure au niveau national, chargée d'élaborer des normes. Il est membre de l'ISO. L'un des objectifs clé de l'ABNORM est de couvrir tous les secteurs prioritaires du Burkina Faso en matière de normalisation (notamment les secteurs de l'alimentation, de l'électrotechnique, de l'environnement et du bâtiment et génie civil).

Les activités de l'ABNORM sont les suivantes:

- Codes de bonnes pratiques ;
- Sensibiliser et former les opérateurs économiques sur les normes et les outils de gestion de la qualité ;
- Assurer le contrôle et l'inspection de la qualité des produits, des biens et des services à L'importation, l'exportation et la production locale ;
- Assurer la certification des produits, des systèmes et des personnes selon les normes nationales ou internationales ;
- Assurer l'étalonnage et le raccordement au système international d'unités SI des instruments de mesures ;
- Conseiller et assister des entreprises industrielles, commerciales et de prestation de services en matière de normalisation, de certification, de métrologie et de la qualité.

6. La Certification

La certification ISO9001 est une option, mais pas une obligation. Commencez par examiner l'utilité d'une certification pour votre organisme. L'obtention de la certification peut rassurer les clients quant à la conformité de vos produits et services à leurs attentes – et être même, dans certains cas, une condition contractuelle indispensable – mais la mise en œuvre de la norme est avantageuse pour de nombreux organismes que la certification n'intéresse pas. Si vous

souhaitez obtenir la certification, vous aurez besoin d'un organisme compétent, l'ISO ne fournissant pas ce type de service. Quelques conseils pour vos recherches :

- Renseignez-vous sur plusieurs organismes de certification ;
- Cherchez à savoir si l'organisme de certification met en œuvre la norme du CASCO appropriée. Le CASCO (Comité de l'ISO pour l'évaluation de la conformité) a produit un certain nombre de normes concernant le processus de certification. Le référentiel ISO/IEC TS17021-3:2013 établit les exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management de la qualité ;
- Cherchez à savoir si l'organisme est accrédité. L'accréditation n'est pas obligatoire, un organisme qui n'est pas accrédité peut être parfaitement compétent. L'accréditation est une attestation de compétence délivrée par un organisme tiers.

Chapitre II : Mise en œuvre de la mission

I- Diagnostic

Le diagnostic du système de management de qualité de l'entreprise est réalisé grâce à la grille d'autoévaluation qui est un programme informatique basé sur la norme ISO 9001v2015.

La grille d'autoévaluation a permis :

- De mesurer le niveau de performance de DFS par rapport aux exigences du référentiel ISO ;
- La mise en évidence les écarts entre les exigences de la norme et les conditions réelles de D.F.S. ;
- De visualiser rapidement les résultats d'évaluation ;
- De bien situer l'état initial et le niveau de conformité sur les exigences de l'ISO 9001v2015.

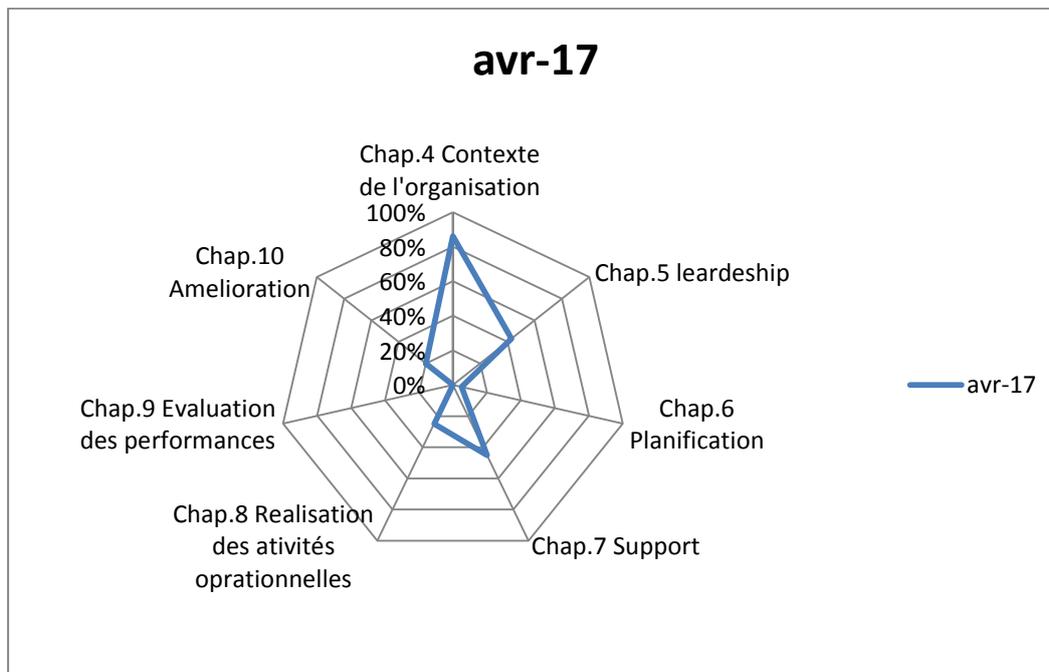


Figure 2- Autodiagnostic réalisé à DFS en avril 2017

Tableau 3 - Résultats de conformité des activités selon les critères d'exigence de la norme ISO 9001 : 2015

Chapitre de la norme	Taux moyen(%)	Niveau de conformité
Chap.4 Contexte de l'organisation	86%	Conforme
Chap.5 leadership	43%	Non conforme
Chap.6 Planification	5%	Non conforme
Chap.7 Support	45%	Non conforme
Chap.8 Réalisation des activités opérationnelles	25%	Non conforme
Chap.9 Evaluation des performances	0%	Non conforme
Chap.10 Amélioration	20%	Non conforme
Niveau moyen sur l'ensemble des chapitres de la norme ISO 9001 : 2015	26%	Non conforme

II- Planification

Sur la base des résultats de l'auto diagnostique ci-dessus obtenus, nous allons élaborer un plan d'action selon la norme ISO 9001 : 2015 . Le plan d'action est un plan de mise en œuvre ou de réalisation des objectifs globaux et spécifiques d'un projet. On parle souvent de plan d'action. Une fois que vous avez élaboré votre plan stratégique, le plan d'action répond aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que nous avons à faire ?
- Comment allons-nous le faire ?
- Qui va le faire ?
- Quand devra-t-il le faire ?
- De quelles ressources avons-nous besoin pour le faire ?

Le choix de la priorité de chaque action a été fait en considérant : la possibilité d'être réaliser dans le délai imparti et la disponibilité du personnel de Duty Free Shop pour partager l'exécution de ces tâches.

Chapitre et paragraphe	quoi	comment	quand	qui	Quelles ressources
Ch. 4.4	Cartographie de macro processus	Rédaction des processus et élaboration des macros processus	10/04/17 au 30/06/17	Le stagiaire avec l appui des responsable de service	Matérielles et humaines
Ch. 5.2 et ch.6.2	Politique et objectif qualité	Elaborer la politique qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et définir des objectives qualités SMART	02/05/17 au 15/05/17	Le stagiaire en collaboration avec la direction	Humaines
Ch.7.2	Gestion des compétences Et plan action	Déterminer les compétences de chaque personne en vu de l'améliorer Et élaborer un plan d action	19/05/17 au 26/05/17	Responsable du personnel	Financière
Ch.7.4	Communication et sensibilisation	La communication et sensibilisation sur le SMQ se fera par : dialogue, réunion, écris ou électronique	03/04/17 au 18/08/17	Le stagiaire et tout le personnel	Matériel et financière
Ch.7.5	Information documentée	Mettre un système pour maitriser et documenter les donnés de SMQ par DFS	05/05/17 au 25/8/17	Le stagiaire et la direction	Matérielles
Ch. 8.3	planification	Planifier la conception et développement du SQM		Le stagiaire et la direction	Matérielles
Ch.9.2	Mesure de la satisfaction et vérification	Enquête de satisfaction	14/11/17 au 27/11/17	Le stagiaire et le responsable commerciale	Financières
Ch.10.2 et ch.10.3	Approche risque et amélioration	-Identifier les risques et proposer des alternatives - Améliore de façon continue les actions déjà prise	21/11/17 au 27/12/17	la direction	Financières

Tableau 4- Plan d'action



III- Réalisation

1. Approche processus

Comme défini plus haut un processus est un ensemble d'activités corrélées qui créent de la valeur ajoutée en transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie. Nous avons choisi d'adopter pour une approche processus, modèle d'organisation, qui permet de manager les interactions entre processus.

Un processus est caractérisé par :

- Un intitulé ;
- Un début (fait déclencheur, activité initiale, etc.) ;
- Une ou (des) sortie(s) sous forme de produit(s) visant à satisfaire le(s) client(s) du processus clairement identifiés ;
- Un enchaînement d'activités contribuant à donner de la valeur ajoutée au résultat du processus ;
- Des acteurs en termes de fonction ou métier avec, en particulier, le pilote du processus ;
- Des ressources humaines, matérielles et informationnelles.

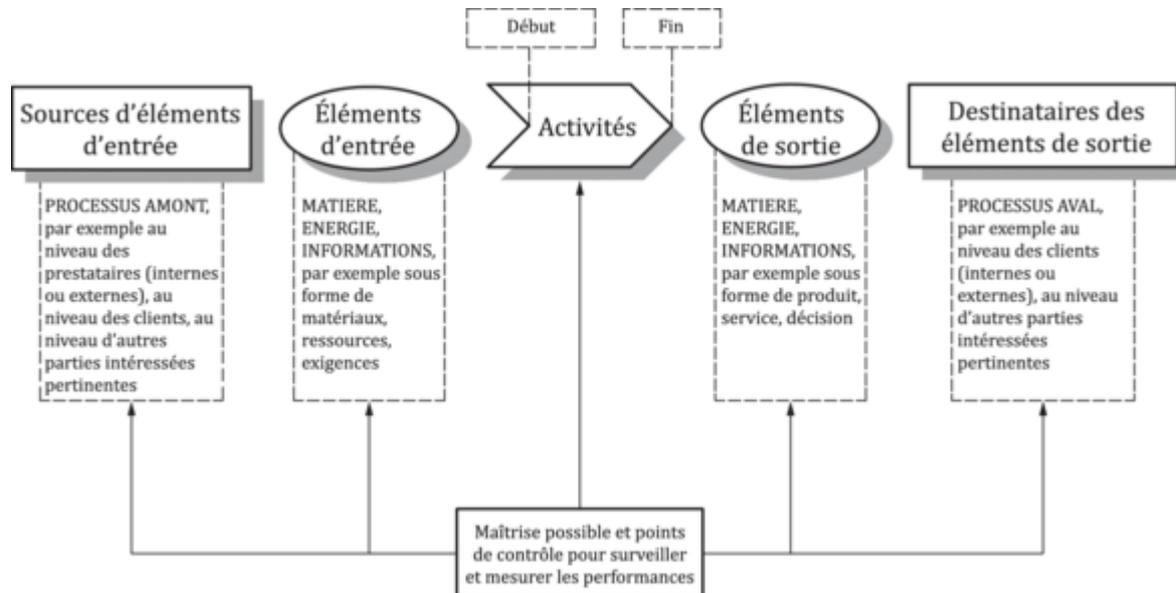


Figure 3- Description d'un processus

L'approche processus point clé de la norme ISO 9001 : 2015 permet de visualiser de façon claire l'organisation et l'interaction entre les différentes activités ; elle est un puissant outil de communication interne et externe et par essence basée sur l'identification des besoins des clients. Par conséquent la création d'une cartographie des processus montrant la totalité du processus de la qualité est impérative.

Pour concevoir la cartographie de processus de Duty Free Shop nous avons suivi les principales phases du management des processus qui sont :

- Identifier les processus de l'organisme : le processus de réalisation, le processus de support, le processus de pilotage et le processus de surveillance et amélioration ;
- Décrire les processus : intitulé, entrées, sorties, activités, ressources et acteurs ;
- Piloter les processus : désigner un pilote, définir les données d'entrée du pilotage, faire des revues des processus, etc.
- Améliorer en continu les processus sur proposition du pilote, le plan d'amélioration sera étudié validé et mis en œuvre.

La cartographie des processus est la copie de comment les activités se déroulent, pour sa bonne compréhension elle requiert la participation de toutes les parties prenantes.

Duty Free Shop ne disposant pas d'une équipe de qualité, la première action pour commencer l'élaboration de cartographie de processus a été d'organiser une réunion avec la direction pour choisir les responsables qui piloteront les processus afin de constituer l'équipe qualité.

Voir annexe 6 : Cartographie des processus de DFS

2. Politique et objectif qualité

Le premier document du Système de management de la qualité d'une entreprise ou d'un organisme est la politique qualité. Elle permet de cadrer la démarche qualité et de communiquer ses fondements.

La Politique Qualité est un document synthétique (une page suffit) qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale d'entreprise. La politique qualité : exprime l'engagement de la direction pour développer et soutenir la démarche qualité ; elle contient toujours une orientation pour la satisfaction des clients et l'amélioration continue ; et le plus souvent une volonté de progrès interne telle que l'amélioration des processus, la maîtrise ou réduction des coûts, le développement des compétences, etc.

Les orientations ainsi définies fournissent un cadre pour la définition des objectifs principaux du système de management de la qualité.

La politique qualité est signée par le Président (ou équivalent) de votre société et sera revue au fil de modifications importantes dans l'entreprise, telles que de nouvelles orientations stratégiques.

La politique qualité est destinée à être communiquée en interne, mais peut l'être aussi en externe, auprès de vos prospects, clients et autres partenaires. Certaines entreprises la publient sur leur site internet.

L'élaboration de la politique qualité conjointement avec la direction de DFS a été une des premières actions à être réalisé dans ce projet. Cette politique à été élaborée en accord avec la politique générale de DFS.

Après l'élaboration de la politique qualité, les objectives qualités ont été définies. Ces objectifs sont S.M.A.R.T c'est à dire Spécifique, Mesurable Atteignable Réalisable et Temporellement défini.

NB : le premier document du Système de management de la qualité d'une entreprise ou d'un organisme est la politique qualité.

Voir annexe 7 : Politique qualité de DFS.

3. Gestion des compétences

La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs. Elle est un élément clé dans la mise en œuvre et maintient du SMQ. Selon ISO9001 : 2015 l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires de chaque personne effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur la performance et l'efficacité du système de management de qualité.

a- Compétences individuelles

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé.

Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, Le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

b- Compétences collectives

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

La mise en œuvre du SMQ et son maintien ne sera jamais possible sans un personnel compétant. Devant cela, une méthodologie pour la gestion des compétences du personnel a été appliquée.

Cette méthodologie de gestion des compétences tourne autour de cinq processus importants:

- La définition des compétences requises pour un poste donné
- L'évaluation des compétences acquises par les employés attachés à ce poste
- La création du bilan des compétences à acquérir
- La définition du plan d'actions regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes.
- L'exécution du plan d'actions.
- Une fois le plan d'actions exécuté, l'employé doit être réévalué pour vérifier que les nouvelles compétences ont bien été assimilées. Cette itération est à répéter tant que les compétences n'auront pas pu être réunies pour l'application du poste en question.

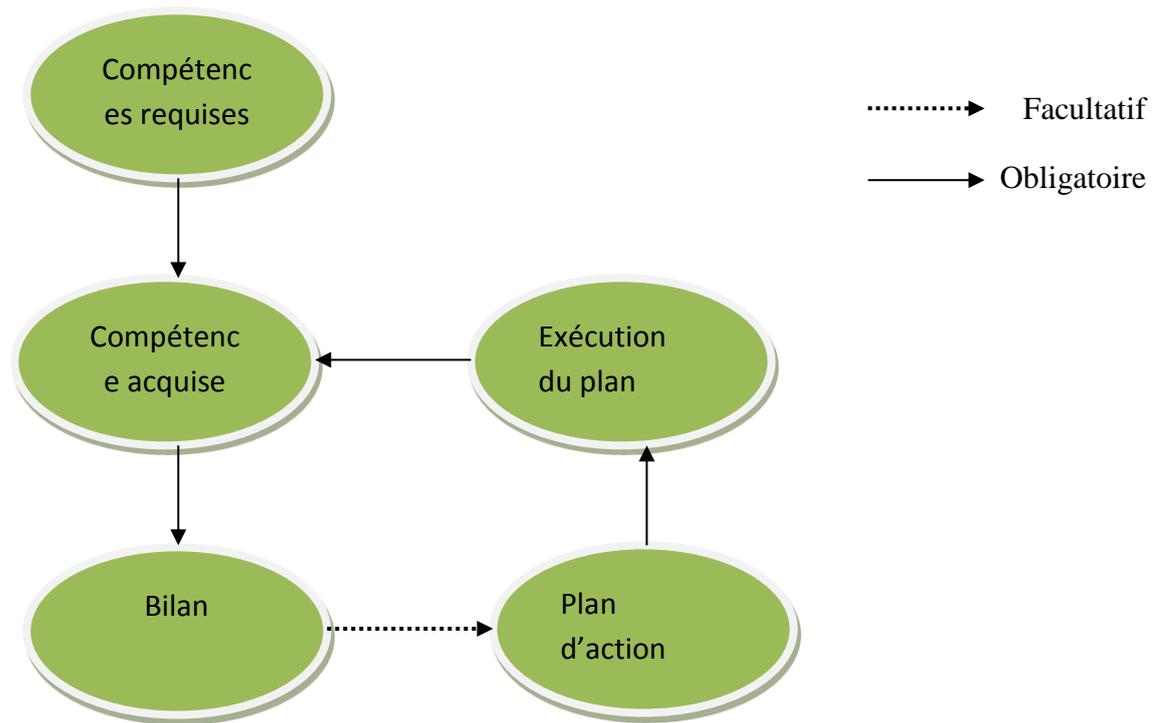


Figure 4 : Fonctionnement général de la gestion des compétences.

L'itération présentée ci-dessus s'apparente à la « roue de Deming », couramment utilisé dans les processus Qualité. En effet, la roue de Deming est composée de quatre étapes successives :

- Plan : Planification de ce qu'il y a à faire, s'apparente à l'étape «Plan d'action».
- Do : Faire ce qui a été planifié, s'apparente à l'étape « Exécution du plan d'action».
- Check : Vérification de ce qui a été fait, s'apparente à l'étape «Compétences acquises ».
- Act : Analyser les différences entre ce qui est et l'état attendu, s'apparente à l'étape « Bilan ».

Réussir la gestion des compétences de son entreprise s'est s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

4. Communication et sensibilisation

Les exigences sur la communication ont été renforcées par la norme ISO 9001v2015 (paragraphe 7.4). Il s'agit d'intégrer la communication externe en plus de la communication interne.

La principale évolution de la norme ISO 9001 : 2015 réside bien dans la prise en compte de la communication interne et externe avec une formalisation des actions de communication plus détaillée en posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui sera communiqué ?
- Quand vous communiquerez ?
- Avec qui vous communiquez ?
- Comment vous communiquerez ?
- Qui va faire la communication ?

La communication est très importante dans la diffusion de messages à caractère informatif sur la mise en place du SMQ. En plus d'être une des exigences de la norme ISO 9000v2015, elle sensibilise le personnel afin de permettre leur implication dans le projet. La sensibilisation portera sur :

- La politique qualité;
- Les objectives qualités pertinentes.

L'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances.

Pour la mise en œuvre du présent projet, nous avons dans un premier temps communiqué avec la direction de DFS sur l'importance de la mise en place du SQM au sein de l'entreprise. De réunions en réunions le projet fut adopté. La seconde étape fut de communiquer et de sensibiliser le personnel sur le projet.

Voilà pourquoi la communication et la sensibilisation sont très importantes. Elles sont à tous les niveaux du projet c'est à dire au début, pendant et à la fin.

Ainsi nous avons choisi quelques supports informationnels pour communiquer et sensibiliser :

- Dialogue ;
- Réunions ;
- Medias écrits ;
- Medias électroniques.

Pour réussir la communication nous avons choisi une méthodologie en conformité avec les exigences de l'ISO 9001v2015.

Qu'est-ce qui sera communiqué ?	→	Evolution de mise en place du management de qualité
Quand communiquerez ?	→	Chaque deux semaine
Avec qui communiquez ?	→	Le personnel
Comment communiquerez ?	→	Support électronique
Qui va faire la communication ?	→	Le stagiaire et la direction

Tableau 5- Méthodes de communication utilisées

5. Les informations documentées

Les termes « procédure documentée » et « enregistrement » ont tous deux été remplacés par « informations documentées ».



Documents	Tenir à jour des informations documentées.
Enregistrements	Conserver des informations documentées.

Tableau 6- Différence entre documents et enregistrements.

L'information documenté selon ISO se définit comme les données du SMQ qui doivent être maitrisées et documentées par l'organisation, afin d'assurer l'efficacité de ses processus. En

outre elle est un moyen de retenir et de partager des connaissances organisationnelles, en plus elle diffuse et préserve les expériences de l'organisation.

Les informations documentées requises par la norme ISO 9001v2015 peuvent être classées en 3 catégories :

- La documentation transversale du niveau supérieur que l'organisme doit tenir pour la mise en place du SMQ :
 - Le domaine d'application du SMQ ;
 - Les informations documentées nécessaires au fonctionnement des processus ;
 - La politique qualité ;
 - L'objectif qualité.
- La documentation spécifique, dite de niveau inférieur, nécessaire pour communiquer les informations utiles pour le bon fonctionnement des opérations. Cette documentation peut inclure:
 - L'organigramme ;
 - La cartographie des processus ;
 - Les logigrammes des processus ;
 - Les procédures, instructions, modes opératoires ;
 - Les supports de la communication interne ;
 - Les plannings de production ;
 - Les listes des prestataires agréés ;
 - Les plans stratégiques ;
 - Les plans qualités, les plans de contrôles, les règles d'échantillonnage ;
 - Les formulaires.

Tous ces documents quand ils existent sont soumis aux exigences de maîtrise des documents.

- Les informations documentées que l'organisme doit détenir pour apporter la preuve des résultats obtenus (enregistrements selon la terminologie employée par la norme ISO 9001). Ces documents peuvent être :
 - Les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu ;
 - Les informations documentées appropriées démontrant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure ;
 - La référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification des équipements de mesure quand la traçabilité de ces mesures est requise ;

- Les preuves des compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- Les résultats de la revue des exigences et sur toute nouvelle exigence relative aux produits et services ;
- Les informations documentées nécessaires pour démontrer que les exigences relatives à la conception et au développement ont été satisfaites ;
- Les informations documentées sur les éléments d'entrée de la conception et du développement ;
- Les informations documentées relatives à la maîtrise de la conception et du développement ;
- Les informations documentées sur les éléments de sortie de la conception et du développement.
- Les informations documentées sur les modifications de la conception et du développement, les résultats des revues, l'autorisation des modifications et les actions entreprises pour prévenir les impacts négatifs.
- Les informations documentées concernant les critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences.
- Les informations documentées nécessaires à la traçabilité quand celle-ci est requise ;
- Les informations documentées relatives aux propriétés des clients ou des prestataires externes perdus endommagés ou encore jugés impropres à l'utilisation ;
- Les informations documentées décrivant les résultats de la revue des modifications, la ou les personnes autorisant les modifications et toutes les actions nécessaires issues de la revue ;
- Les informations documentées concernant la libération des produits et services : les preuves de la conformité aux critères d'acceptation et la traçabilité jusqu'à la (aux) personne(s) ayant autorisé la libération ;
- Les informations documentées décrivant les non-conformités, les actions menées, toutes les dérogations obtenues et identifiant l'autorité ayant décidé des actions en rapport avec les non-conformités ;
- Les informations documentées relatives à l'évaluation de la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité ;

- Les informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ;
- Les informations documentées comme preuves des éléments de sortie des revues de direction ;
- Les informations documentées comme preuves de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement ainsi que des résultats de toute action corrective.

Après l'identification des documents et enregistrements nécessaires au SQM de DFS il convient de définir comment les maîtriser en conformité avec les exigences de ISO 9001 pour assurer (Maîtrise des documents) :

- qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation ;
- qu'elles sont convenablement protégées.

A l'interne les documents de Duty Free Shop sont imprimés et classés dans des chronos, donc il n'existe pas un système de gestion documentaire.

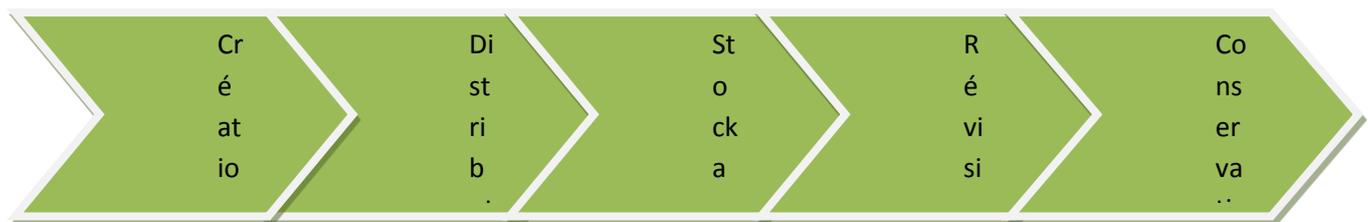


Figure 5- Cycle de vie d'un document.

Pour palier à cette insuffisance et satisfaire une grande partie des exigences de la norme, l'utilisation d'un logiciel de gestion documentaire est la meilleure option pour DFS. La GED (Gestion Electronique Documentaire) permet de gérer le cycle de vie d'un document électronique. De sa création, son stockage, son partage, à son archivage ou destruction le cas échéant. Les avantages de la GED:

- accès à l'information quelque soit le terminal utilisé et par plusieurs utilisateurs simultanés ;
- gestion des versions avec la capacité de tracer les modifications ;
- réduction drastique des volumes de stockage des documents papier ;
- facilité et rapidité pour trouver un document ;
- interfaçage du système documentaire avec d'autres outils métier ou workflow ;
- réduction du risque de perte d'une information importante ;
- cohérence avec les exigences des systèmes qualité ;

- renforcement du contrôle des informations sensibles ;
- facilité de gestion et maîtrise des droits d'accès.

Globalement, une GED permet d'améliorer l'efficacité d'une organisation et le contrôle des documents tout au long de leur utilisation dans l'entreprise.

Sur nos conseils DFS s'est attaché le service d'un informaticien pour le choix d'un logiciel de gestion documentaire gratuit sur le net. En outre l'informaticien assurera la réalisation et le suivi de ce processus de même que la formation du personnel sur l'utilisation du logiciel.

6. Mesure de satisfaction

Mieux informés, les clients sont devenus plus exigeants et n'hésitent plus à communiquer leur avis sur les entreprises. Grâce aux réseaux sociaux, ils peuvent directement exprimer leur mécontentement ou au contraire faire une excellente publicité à une société. S'assurer de la satisfaction de ses clients est donc devenu primordial pour l'image d'une entreprise, et pour son chiffre d'affaires.

La mesure de la satisfaction des clients est un impératif de la norme ISO 9001, un moyen d'observer les évolutions et d'agir en conséquence.

Mesurer la satisfaction de ses clients passe par :

- leur écoute ;
- la prise en compte des attentes et besoins des clients ;
- une excellente réactivité.

Pour mesurer la satisfaction des clients, les entreprises ont à leur disposition plusieurs outils, qui sont :

a- Les enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction, menées après un achat ou encore après un contact avec le service client, peuvent permettre d'identifier un dysfonctionnement, un point de mécontentement. Elles prennent la forme d'un questionnaire avec :

- des questions ouvertes qui permettent aux clients de s'exprimer ;
- des questions fermées (dont les réponses sont prédéfinies) ;
- un système de notation de différents items.

A noter que l'analyse des réponses peut devenir chronophage et complexe, dès lors que le nombre de questions ouvertes devient trop important.

Avant de concevoir un tel questionnaire, il faut identifier les aspects que l'entreprise souhaite aborder :

- qualité du produit ;
- packaging ;
- conseils apportés au moment de la vente ;
- ambiance des points de vente.

Il convient également de définir la périodicité des enquêtes de satisfaction.

Les questionnaires peuvent être envoyés par courrier postal, par courrier électronique ou réalisés par téléphone ou en direct.

b- Les clients mystères

Pour mesurer la satisfaction des clients, il est possible de faire appel à des clients mystères. Leur mission : tester un service, visiter un magasin ou essayer un produit, et ensuite donner un avis objectif. Pour l'entreprise, cette démarche permet d'identifier des dysfonctionnements et des points d'amélioration de l'offre et des services offerts par l'entreprise.

Des prestataires sont en mesure d'accompagner l'entreprise qui souhaite faire appel à un système de client mystère. En outre, ils se révèlent particulièrement précieux pour faire le tri dans les comptes-rendus des clients mystères et accompagner l'entreprise dans une démarche de progrès.

Pour DFS nous avons priorisé l'élaboration d'une enquête de satisfaction des clients de périodicité semestrielle.

Eléments	Degré de satisfaction « à cocher »				
	Médiocre	Assez bon	Bon	Très bon	Excellent
Accueil					
Renseignement					
Conseil au moment des ventes					
Ambiance point de vente					
Qualité du produit					
Disponibilité des produits					
Exposition des produits					
Accessibilité des produits					
Emballage de produit					
Traitement de réclamations					

Tableau 7- La fiche d'enquête de satisfaction de DFS.

Les mesures du degré de satisfaction :

- Médiocre : cela dénote de l'inefficacité ou d'inexistence du processus donc tout le processus doit être repensé ;

- Assez bon : le processus existe mais pas très convainquant et demande beaucoup d'effort pour son amélioration ;
- Bon : le processus est moyennement satisfaisant et peut être toujours amélioré ;
- Très bon : le processus répond à l'attente de la clientèle mais cela n'exclut pas son amélioration ;
- Excellente : le processus va au delà des attentes des clients mais cela nécessite toujours une surveillance pour une amélioration continue.

7. La non-conformité

La non- conformité est la non-satisfaction d'une exigence spécifiée dans une loi, un règlement, une procédure, un plan, une politique ou toute autre activité de notre système qualité.

Une fois détectée l'organisme doit chercher les causes de la non-conformité et apporter des mesures correctives, dans le but de régler de façon durable les causes de la non-conformité.

Traitement des non-conformités

Lorsqu'une non-conformité est décelée, la personne responsable doit faire en sorte de traiter le problème dans les plus brefs délais. Le traitement doit éliminer la non-conformité à court terme. Le simple traitement d'une non-conformité peut s'avérer insuffisant. Ce cas nécessite qu'un correctif plus élaboré soit mis en œuvre et que la cause profonde du problème soit identifiée et réglée. Il faut alors appliquer le processus d'actions correctives selon les étapes suivantes :

1- Le responsable, conjointement avec d'autres responsables de service au besoin, doit décrire la ou les non-conformités qui nécessitent une action corrective, les actions déjà menées ainsi que la ou les causes des problèmes.

2- Par la suite, le responsable, conjointement avec d'autres responsables de service au besoin, doit déterminer :

- ✓ l'action corrective appropriée pour éliminer de façon durable la ou les non-conformités;
- ✓ le ou les responsables de son application;
- ✓ le délai pour l'appliquer.

3- Le responsable doit remettre une copie du formulaire au responsable qualité.

4- L'action corrective est mise en œuvre.

5- Le responsable qualité évalue avec l'aide de la ou des personnes concernées, le résultat de l'action corrective.

6- Si le résultat est satisfaisant, c'est-à-dire que la non-conformité a été éliminée de façon durable, le processus se poursuit à l'étape 7. Dans le cas contraire, le processus d'actions correctives est réévalué et on retourne à l'étape 2.

7- Le responsable qualité et les autres doivent dresser un procès verbal de satisfaction signé et daté puis enregistrer dans les actions correctives, ce qui clôt le processus d'actions correctives. Fin du processus;

8- Le responsable qualité doit s'assurer de faire, auprès des responsables concernés, un suivi périodique de tout processus d'actions correctives non complété.

Notons que la non-conformité coute très chers a l'entreprise parce que pour sa correction il faudra remobiliser les mêmes ressources sinon plus.

Voir annexe 8 : Fiche de non-conformité.

IV- Vérification

La vérification est une étape très importante dans la mise en œuvre du SMQ pour cela nous avons mis en place un programme d'audit. L'audit est une expertise professionnelle effectuée par un ou des agents compétents et impartiaux aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. Dans le présent projet de stage l'audit constitue le meilleur moyen pour évaluer l'efficacité du SMQ pour sa pérennité. .

L'audit se fera semestriellement et portera sur les aspects suivants :

- la qualité des produits vendus;
- La qualité du service commercial;
- L'adéquation de la documentation du SQM à la norme de l'ISO 9001;
- Conformité des pratiques aux réquisits de la documentation SMQ;
- Les ressources nécessaires pour atteindre les objectives qualités;
- Les enregistrements du SMQ;
- Les activités des personnes qui affectent la qualité.

Dans l'immédiat nous avons préconisé à Duty Free Shop de s'attacher les services ABNOR pour son audit et de former une équipe d'auditeurs internes de la qualité dans les jours à venir.

V- Amélioration

L'amélioration consiste à faire mieux mais dans notre cas, elle consiste à faire toujours mieux. Ainsi nous avons procédé à une analyse de l'efficacité du plan d'actions mis en place. De cette analyse, des mesures ont été prises afin de l'améliorer.

VI- Observations et perspectives

Duty Free Shop travaille avec des partenaires de renommés internationaux mais surtout certifiés ISO comme Brotte S.A, Inter Outre Mer la BICIAB etc. chose qui a facilité l'adhésion de la direction de Duty Free Shop à notre projet de « mise en œuvre d'un SQM », elle a mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour la réussite de la mission.

Malgré tout le soutien de la direction nous avons été confrontés à un certain nombre de difficultés majeures :

- la réticence de certains de nos collaborateurs qui voyaient en cela un travail de trop et surtout une manière de vouloir leur donner des ordres;
- L'indisponibilité du temps parce qu'il fallait bien trouver des temps libres selon la disponibilité de tout un chacun pour les réunions;
- les ressources financières limitées : il fallait trouver des formations sur la qualité à moindre coût et accompagner financièrement les employés afin de les motiver;
- En ce qui nous concerne nous avons piloté le présent projet sans que cela soit sans conséquence sur notre fonction de comptable ce qui d'ailleurs n'était pas aisé;
- Nonobstant toutes ces difficultés nous avons atteint avec succès notre objectif, la mise en place d'un SMQ dans l'entreprise DFS;

Voici certains des facteurs clés qui ont participé à la réussite de cette mission :

- Notre qualité d'employé au sein de DFS;
- L'engagement du personnel dirigeant;
- La formation du personnel sur la qualité;
- L'implication du personnel;

Lequel succès est bien visible sur la figure ci-dessous.

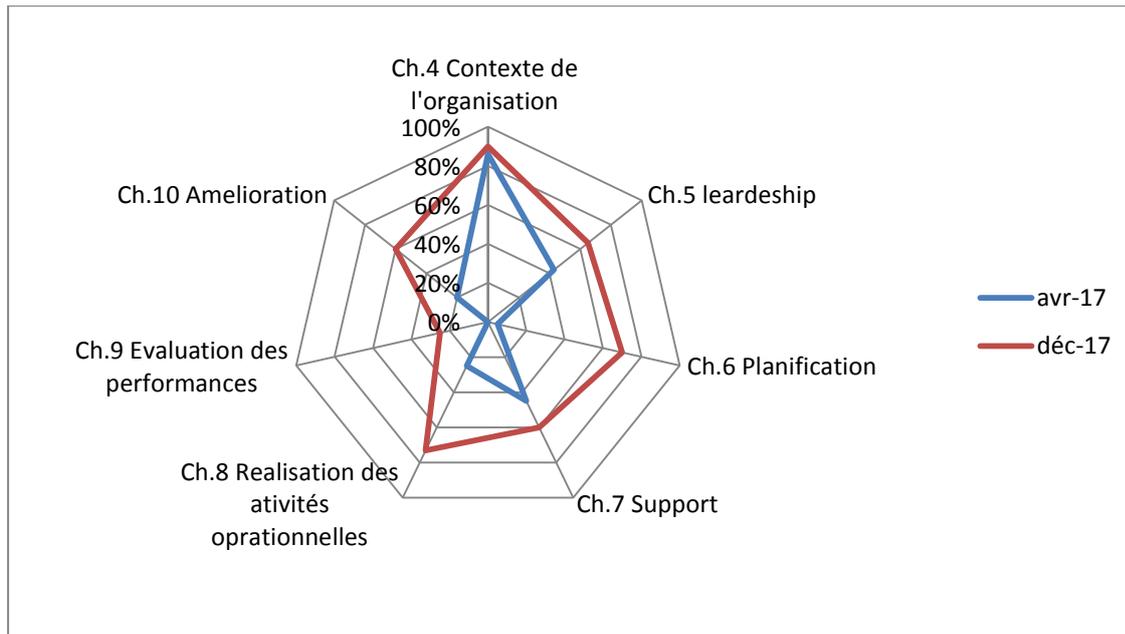


Figure 6- Autoévaluation avril 2017 et décembre 2017

La figure ci-dessus donne une représentation simultanée des autodiagnostic avant et après la mise en œuvre du SMQ. Les résultats montrent une nette évolution (le niveau moyen est passé de 26% en avril à 63% en décembre) par rapport au démarrage du projet avec quelques points faibles notamment au niveau ch.9 évaluation des performances parce que l'audit interne n'a pas été fait.

Les dirigeants de Duty Free Shop au vu des avantages constatés ont bien voulu rendre ce projet pérenne en nommant un responsable qualité. Il ambitionne dans le meilleur des cas demander une certification ISO9001v2015 en 2019.

Nous sommes partis de nos connaissances théoriques pour mettre en œuvre SMQ, aussi le recours à des recherches personnelles et la consultation de personnes ressources nous ont permis de relever ce défis qui d'ailleurs nous a été très bénéfique sur le plan personnel que professionnel.

Nous avons été à la base de ce projet comme le dit l'adage à tout seigneur tout honneur, les dirigeants de DFS m'ont laissé les champs libres pour pilote le projet et n'intervenaient qu'au niveau des ressources financières.

Être leader d'un aussi grand projet demande un grand investissement de soi même. Ce qui force le respect vis-à-vis des autres collègues.

De ce projet nous sommes devenus maintenant un spécialiste en communication. La communication était à tout les rendez vous : convaincre; former et galvaniser le personnel sur le bien fondé d'une telle démarche mais surtout un qualiticien.

Nous retenons de ce projet que toutes les parties prenantes, du manœuvre au directeur général, sont indispensables dans ce processus et méritent notre attention.

CONCLUSION

A l'instar de l'autre entreprise, Duty Free Shop afin de répondre aux exigences de la mondialisation, a bien voulu sous notre conseil, mettre en place un système de Management de Qualité en lien avec le référentiel ISO 9001v2015.

La première chose à considérer est que la qualité résulte d'une démarche. Par conséquent, non seulement il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut, également, mettre en place un système permettant de rendre ce résultat durable. Ce qui fait de la gestion de la qualité un travail de longue haleine et continu dans le temps. Ainsi La roue de Duming ou la boucle PDCA a été très importante dans l'atteinte des objectifs de cette mission. Nous avons abordé les différentes étapes de la roue de Duming tout en respectant les exigences de la norme ISO 9001v2015.

A travers ce projet nous avons dans un premier temps mis au profit de Duty Free Shop les connaissances acquises au cours de notre formation. Et dans un second temps nous nous sommes améliorés notamment dans l'utilisation du tableur Excel et surtout en matière de communication.

Par contre ce que nous avons retenu de plus important de ce projet c'est la gestion des ressources humaines, la formation et surtout la motivation. Pour avoir l'adhésion et l'implication du personnel dans ce projet nous avons mis l'accent sur la motivation du personnel.

Duty Free Shop dans sa quête permanente de qualité devrait bien sûr continuer à investir dans le capital humain parce que ne dit on pas que l'être humain constitue la pierre angulaire de toute réussite ?

BIBLIOGRAPHIE

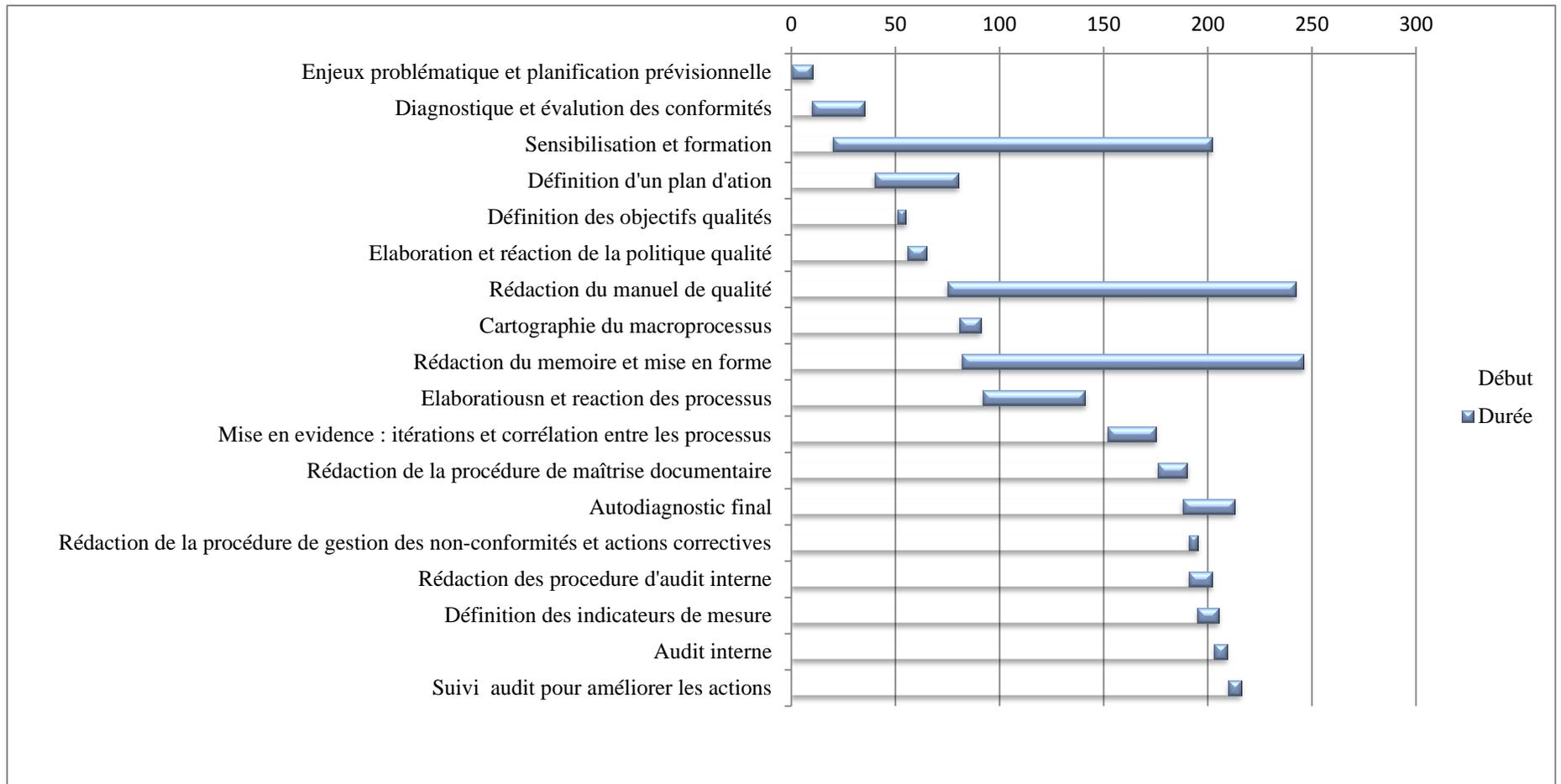
- Cours de SMQ 2iE, enseignant : JOSEPHINE CHASTENET-JEANNE NEBIE mars 2010
- Cour Planification stratégique 2iE, enseignant : AMADOU BOUREIMA
- Méthodologie de planification stratégique en contexte de gestion de projet communautaire par HERMANN H CAKPO
- Gestion des compétences professionnelles en entreprise MEYRAT, SEBASTIEN
- Mémoire de fin d'étude mise en place du système de management qualité ISO9001v2015 dans le département d'ingénierie de l'université fédérale levras LUDMILA MARTINS FLORIS.
- Mémoire de fin d'étude contribution de la gestion des ressources humaines dans la mise en place d'un SMQ par Mme NDEYE FATOU NDIONE
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit
- <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus>
- <https://www.google.bf/search?q=traduction>

ANNEXES

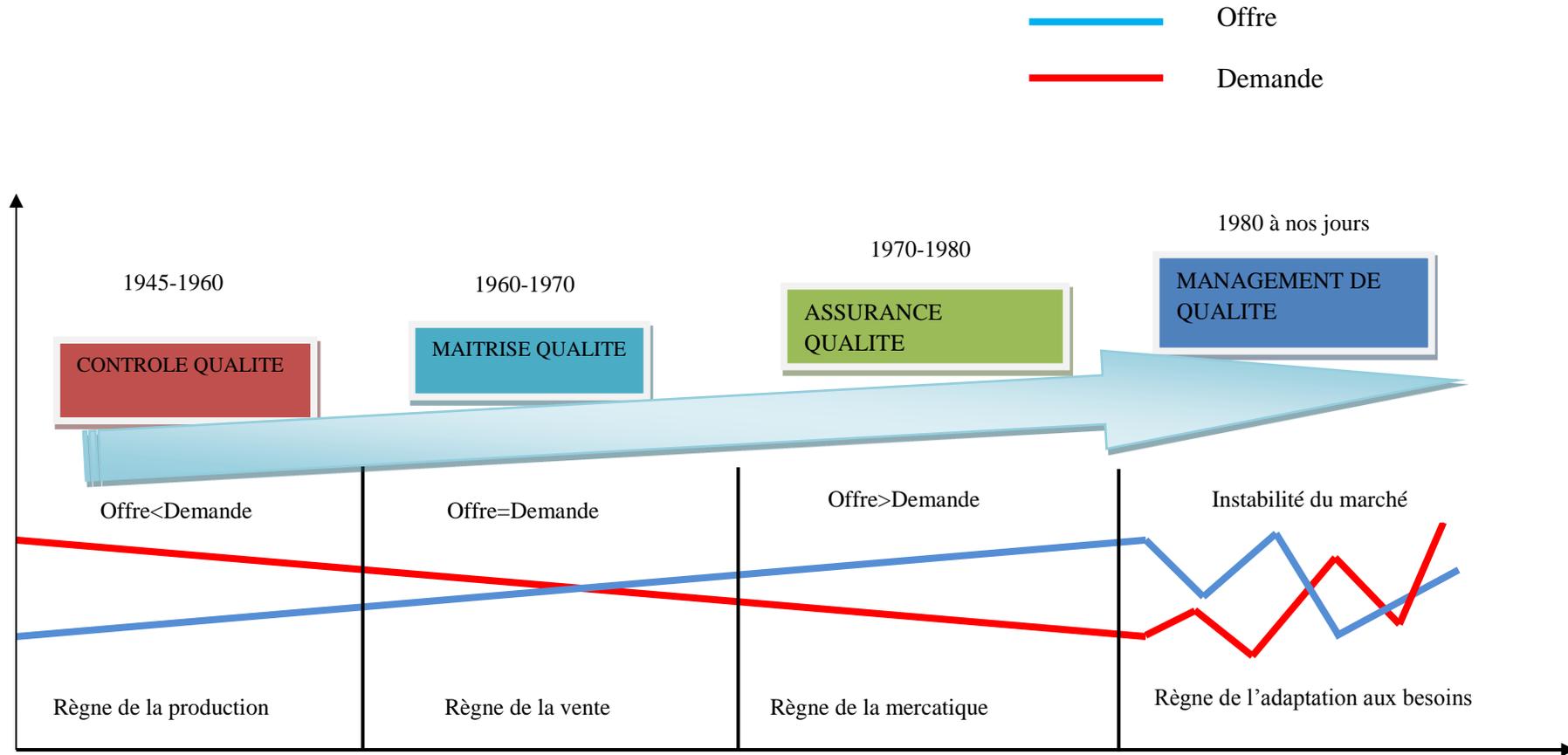
Annexe 1 : Application de l'outil QOOQCP au sujet de stage

Donnée d'entrée : diagnostique de Duty Free Shop a travers d'un grille d'autoévaluation basée sur la norme ISO 9001 :2015	
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qui est concerné par le problème ? L'ensemble du personnel de Duty Free Shop ➤ Qui est chargé de la mission ? Le comptable en tant que stagiaire MESO : Kouanda Daouda
Quoi ?	<p>Quel est le problème ?</p> <p>Présentement Duty Free Shop ne possède pas système de management de qualité, ainsi les actions a mettre en place sont : la création du système de management de qualité.</p>
Où ?	<p>Où apparaît le problème ?</p> <p>Au sein de Duty Free Shop</p>
Quand ?	<p>Quand apparaît le problème ?</p> <p>Depuis la création de Duty Free Shop à ce jour</p>
Comment ?	<p>Comment résoudre le problème ?</p> <p>En initiant une démarche de certification ISO 9001v2015 par l'élaboration d'un plan en utilisant la grille d'autodiagnostic ISO 9001</p>
Pourquoi ?	<p>Pourquoi résoudre le problème ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour avoir une organisation et un système de management de qualité efficaces, • Pour satisfaire les besoins du client et des autres parties prenantes • Pour amélioration de la gestion et de la qualité des produits et services
Donnée de sortie : Comment initialiser la mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015 en vue d'une certification ?	

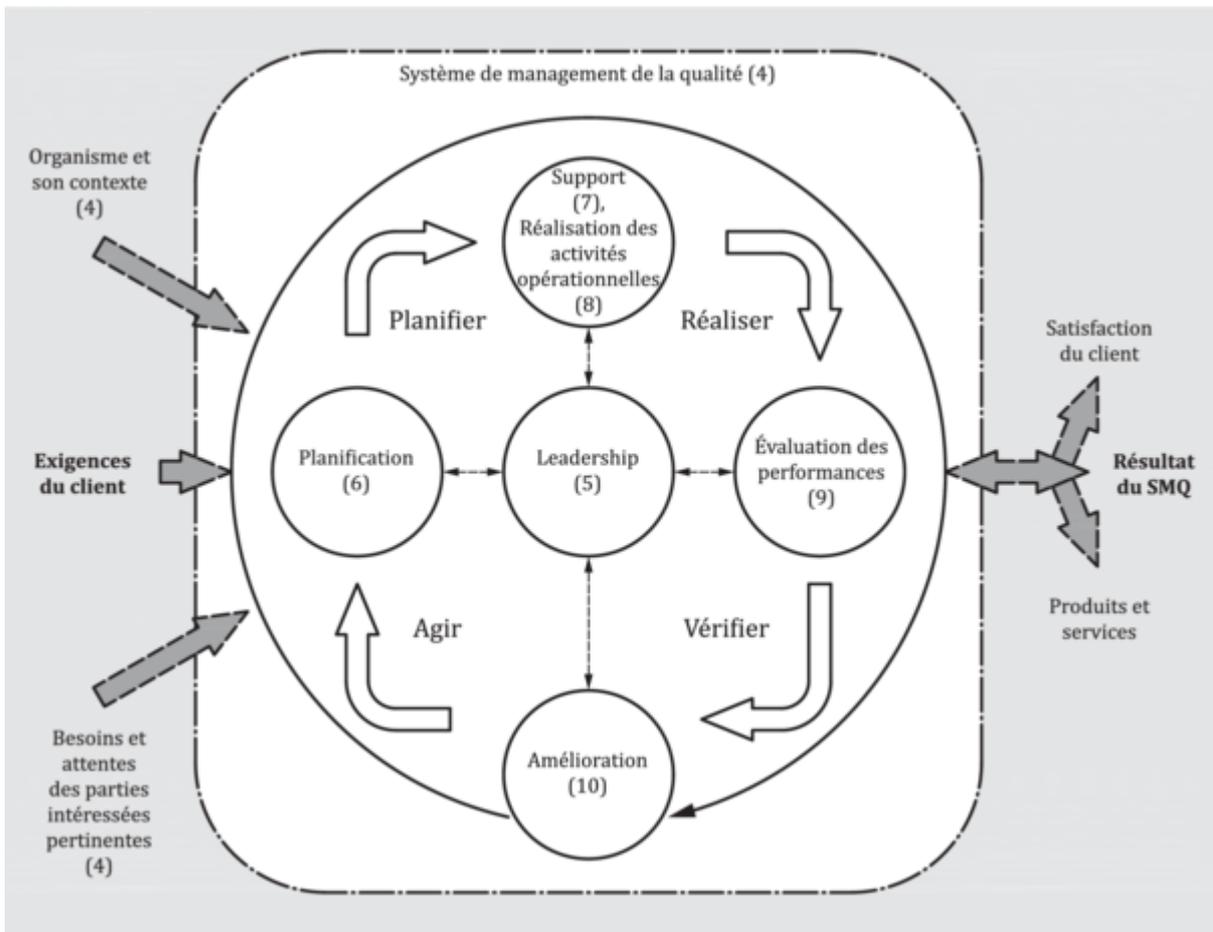
Annexe 2 : Planification prévisionnelle (diagramme de Gantt) en jours



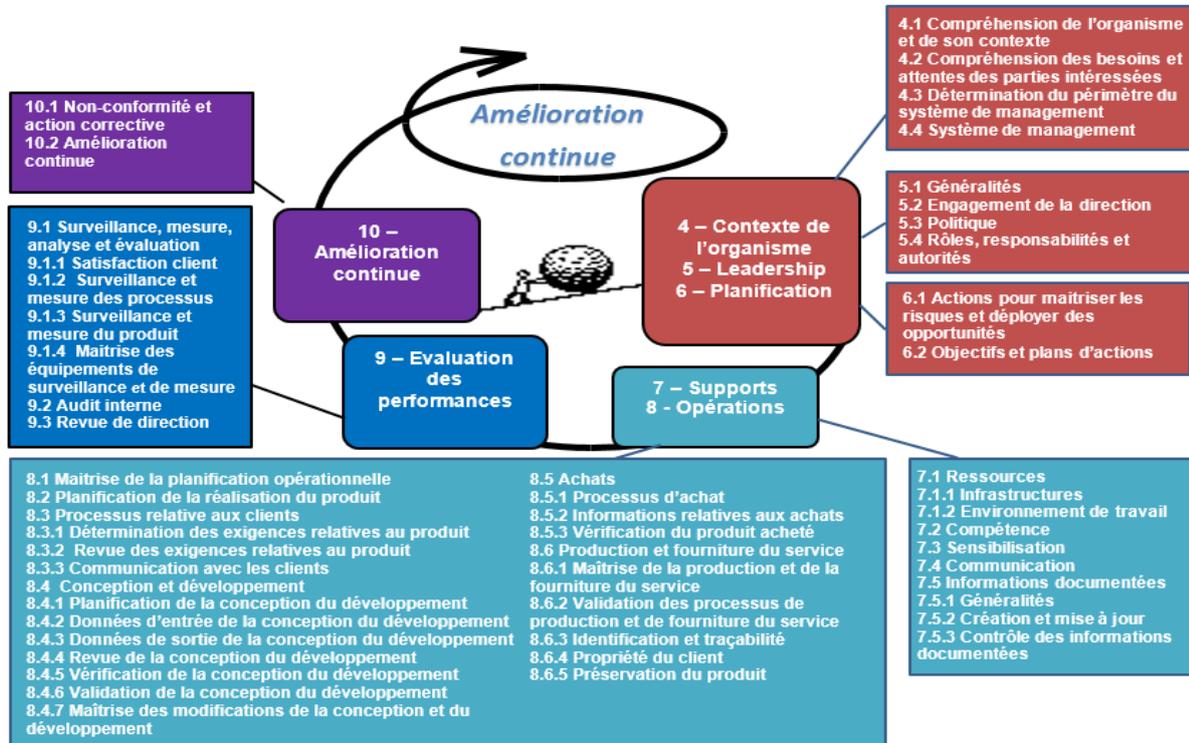
Annexe 3 : Evolution de la qualité dans le monde



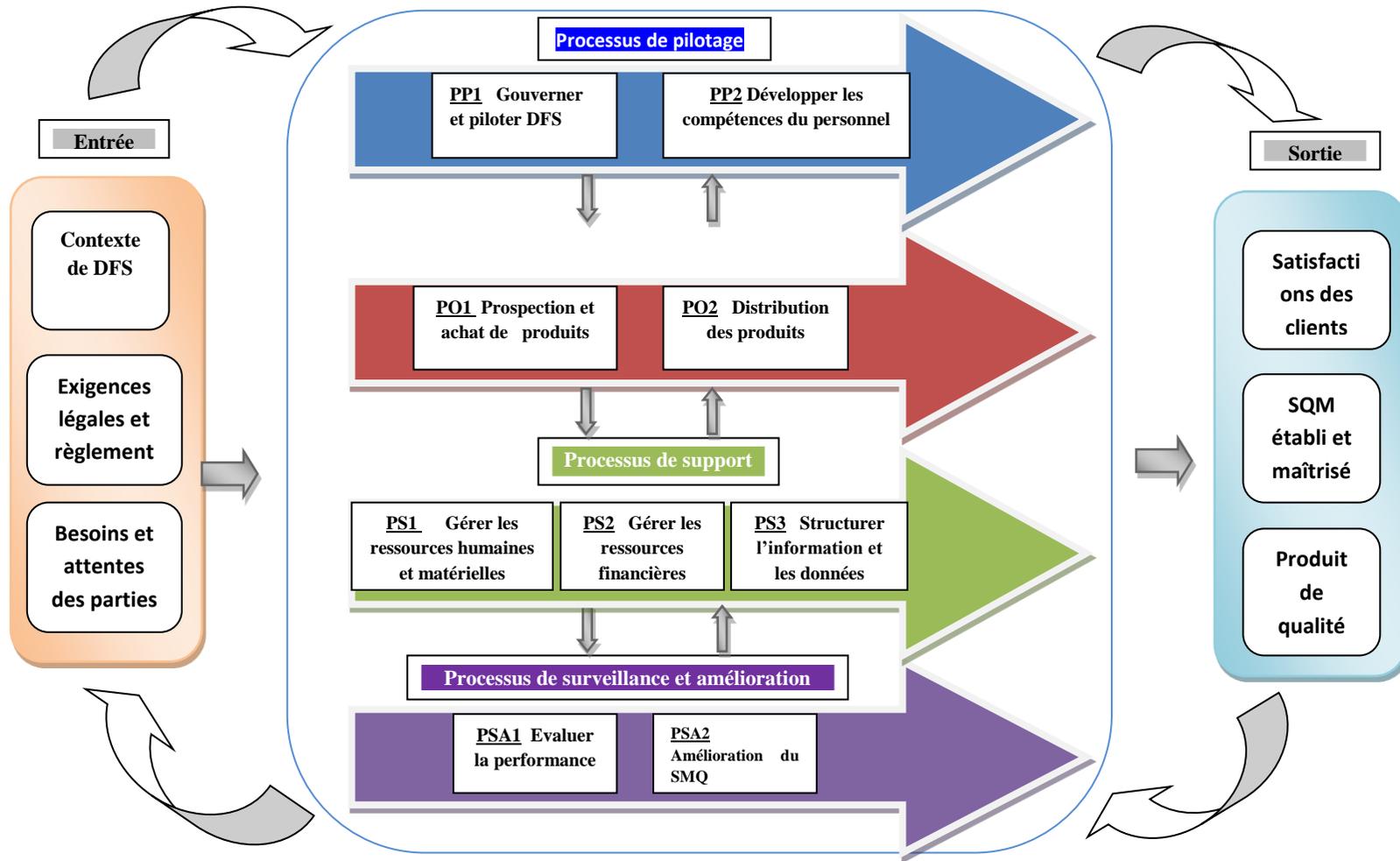
Annexe 4 : Le cycle PDCA



Annexe 5 : contenus des chapitres de la norme ISO 9001v2015



Annexe 6 : Cartographie des processus de DFS



Annexe 7

Ouagadougou, le 30/06/2017

POLITIQUE QUALITE DUTY FREE SHOP

Afin de répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante sur un marché largement concurrentiel, l'ambition de Duty Free Shop est de devenir une référence en matière de satisfaction de ses clients dans le respect des exigences réglementaire'.

S'appuyant sur la mise en place Système Management de Qualité et sur ses objectif Duty Free Shop s'est engagé de certification ISO 9001 v 2015.

Les exigences de nos clients sont essentiellement :

- L'accessibilité aux produits ;
- La résolution rapide des problèmes de non-conformité.

Aussi nous nous engageons à :

- Placer la satisfaction client au cœur de notre stratégie en faisant d'écoute client une priorité absolue ;
- Offrir des produits de haute gamme et compétitif à la clientèle ;
- A mettre le leadership au service de l'amélioration continue ;
- A prôner le management participatif, former le personnel et à promouvoir la créativité ;
- Inculque la culture qualité au personnel ;
- Mettre les ressources nécessaires pour la réussite de notre Système de Management de Qualité.

La réussite de notre Système de Management de Qualité repose sur l'implication de tout un chacun faire de l'amélioration continue un enjeu permanent.

Nous comptons sur l'engagement de chacun pour atteindre les objectifs fixés.

Carole OUEDRAOGO

Administrateur General

Julien YAMEOGO

Fond de pouvoir

Annexe 8

FICHE DE NON CONFORMITE			
Réservée à la personne qui signale	type de non-conformité	Signalé par: Mr ou Mme	Date et Signature
	<input type="checkbox"/> NC légale et réglementaire		
	<input type="checkbox"/> NC Documentaire		
	<input type="checkbox"/> NC bonne pratique		
	<input type="checkbox"/> NC qualité du produit		
	<input type="checkbox"/> Autres NC		
	Description de non-conformité		
	section1		
	Actions correctives et préventives déjà menées		
	section2		
Cause :			
Visa		Date:	
Réservée au pilote	Action correctives et préventives	Agents	Délai
	Visa pour action		
Réservée au responsable qualité	Résultats	Observations	Date
	Visa		



Table des Matières

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :.....	2
PRESENTATION DE DUTY FREE SHOP ET CONTEXTE DU PROJET.....	2
Chapitre I : Présentation de Duty Free Shop	3
I- Historique de Duty Free Shop	3
II- Situation géographique	3
III- Domaine d'activité.....	3
IV- Classification par la taille et classification juridique et fiscale.....	4
V- Organisation structurelle de Duty Free Shop.....	4
Chapitre II : Contexte général du projet	6
I- Enjeux.....	6
II- Problématique	6
III- Gestion du risque du projet.....	6
IV- Planning	7
DEUXIEME PARTIE :	8
ETUDE ET MISE EN PLACE DU SYSTEME MANAGEMENT DE QUALITE	8
Chapitre I : Etude du système de management de qualité.....	9
I- Etude préliminaire	9
1. Enjeux et historique de la qualité.....	9
2. Définition de la qualité.....	9
3. Le concept management	10
4. International Standard Organization	11
I- Le Système de Management de Qualité	11
1. La démarche qualité.....	12
2. Mise en place de la démarche qualité	13
3. Réussite de la démarche qualité.....	13
4. Le management de qualité et les normes ISO.....	14
a- Les principes SQM.....	14
b- La norme ISO 9001 version 2015.....	15
c- Les évolutions phares de la norme ISO.....	16
5. La norme burkinabé	18

6. La Certification	18
Chapitre II : Mise en œuvre de la mission.....	20
I- Diagnostic.....	20
II- Planification	21
III- Réalisation.....	23
1. Approche processus	23
2. Politique et objectif qualité	24
3. Gestion des compétences	25
a- Compétences individuelles	25
b- Compétences collectives	26
4. Communication et sensibilisation	28
5. Les informations documentées	29
6. Mesure de satisfaction.....	33
a- Les enquêtes de satisfactions	33
b- Les clients mystères	34
7. La non-conformité	35
IV- Vérification	36
V- Amélioration	37
VI- Observations et perspectives.....	37
CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES	42