

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
1- Présentation de l'entreprise	2
1-1- Le marché des pièces de rechanges.....	2
1-2- Le marché de l'entreprise	3
 2- Partie Théorique	4
2-1- La Mise en Place d'un Système de Management De la Qualité Selon l'ISO 9001version 2008	4
2-1-1- L'objet de l'organisme	5
2-1-2- Les politiques de l'organisme.....	5
2-1-3- Les objectifs cohérents et mesurables	6
2-1-4- Les processus de l'organisme.....	7
2-1-5- Les activités et les séquences des processus	7
2-1-6- Les responsabilités des processus	8
2-1-7- La documentation des processus.....	8
2-1-8- Les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus	9
2-1-9- - La mesure et l'amélioration des performances	10
2-1-10- L'amélioration continue	11
 3. Partie Pratique	12
3.1. L'objet de CDTC	12
3.1.1. Le métier de CDTC.....	12
3.1.2. Les clients de CDTC.....	12
3.1.3. Les attentes clients	13
3.2. La politique qualité CDTC.....	13
3.3. Les objectifs de CDTC.....	14
3.4. Les processus de CDTC.....	15
3.5. Les activités et les séquences des processus	15
3.5.1. Processus marketing	18

3.5.2. Processus commercial.....	19
3.5.3. Processus administration des ventes	20
3.5.4. Processus management.....	21
3.5.5. Processus Administration	22
3.6. Les responsabilités des processus	23
3.7. La documentation des processus	23
3.8. Les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus.....	24
3.9. La mesure et l'amélioration des performances	24
3.9.1. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients	24
3.9.2. La revue de direction	24
3.10. L'amélioration continue.....	25
 Conclusion	26
 Références bibliographiques	27

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mes encadrants, M. Samy BELAID de CDTC et M Ghazi JOMAA enseignant à l'UVT, pour le suivi et les orientations qu'ils m'ont fournis, ainsi que pour leur disponibilité et leurs conseils précieux, mais également pour les réponses qu'ils ont apportées, lors des entretiens et durant toute la conception de ce mémoire.

Je remercie également le personnel et les enseignants de l'UVT, pour la pertinence des cours dispensés, ainsi que les perspectives universitaires et professionnelles qu'ils m'offrent par le biais de cette formation.

INTRODUCTION

CDTC a connu un revirement de cap avec le décès de son Fondateur et gérant en 2011, et sa reprise par l'actuel gérant. Cet avènement, s'est accompagné d'une rupture unilatérale d'un certain nombre de contrats qui a engendré une chute de 60% du chiffre d'affaires et la démission du directeur commercial et de toute l'équipe de la force de vente, hormis l'assistante de direction et le responsable de la comptabilité. C'est dans ce cadre que j'ai été recruté pour m'occuper du développement commercial et pour mettre en place un système de management qualité. Avec cette nouvelle donnée, un diagnostic du portefeuille produits et clients a été conduit, afin de faire le point sur la situation, endiguer le manque à gagner subit et prendre de nouvelles mesures capables d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

Parmi les nouvelles mesures, nous notons la volonté du gérant de mettre en place un système de management de qualité (ISO 9001 version 2008). Ainsi, des objectifs généraux de qualité ont été exprimés par la nouvelle direction, pour offrir un meilleur service aux clients que la concurrence. Or, cela nécessite une réflexion et un déploiement, dans un premier temps d'une stratégie de consolidation des acquis, et dans un deuxième temps la mise en place d'une stratégie de développement, permettant d'étendre le portefeuille d'activités, de produits et de clients. Toutes ces actions devraient concourir au développement d'avantages concurrentiels attendus par les partenaires de CDTC.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

CDTC est une SARL, créée depuis 1970 par Feu Taïeb BEN HASSINE BELAID. Elle a été reprise par Samy BELAID, désormais gérant de cette société familiale. C'est une Société à responsabilité limitée, dont le siège est situé au 17 Rue Imam Rassa à Tunis. Elle comporte actuellement trois salariés et elle a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 1 MDT.

Depuis la reprise et l'opération de reconstruction, l'intention stratégique de CDTC est d'asseoir ses activités d'importation et de développer de nouvelles activités. Une première catégorie qui émane des réflexions menées au sein de l'entreprise et une deuxième catégorie faisant suite à des discussions menées avec les partenaires actuels.

- La 1^{ère} catégorie
 - Marketing B To B ;
 - Activité d'importation de vente auprès des entreprises clientes.
- La 2^{ème} catégorie
 - Une activité de sous-traitance logistique et de distribution ;
 - Une activité d'assemblage des produits de l'un de ses partenaires.

A cet effet, l'entreprise est appelée à recenser les ressources et compétences nécessaires pour mener à bien ses activités, outre l'élaboration de procédés lui permettant d'obtenir des avantages concurrentiels.

1.1 Le marché des pièces de rechanges

Le marché des pièces de rechanges est scindé en deux marchés : les revendeurs et les entreprises. Celles-ci font partie du secteur public ou privé.

- Le marché des revendeurs est constitué de grossistes importateurs qui distribuent leurs produits auprès d'un réseau de détaillants. Par conséquent, tous les efforts de développement commercial de CDTC sont focalisés sur les grossistes importateurs implantés dans les trois plus grandes villes Tunisiennes : Tunis, Sfax et Sousse. C'est la force de vente de CDTC qui en contact régulier avec les magasiniers (prescripteurs), les responsables des approvisionnements (Acheteurs) et / ou les gérants (Décideurs). Jusqu'en 2011, ce secteur représentait 80% du chiffre d'affaires de CDTC.
- Le marché des entreprises est constitué des entreprises de transport public (routier et ferroviaire) et des industries (Câbleries, cimenteries, emballages et papier).

1.2 Le marché de l'entreprise

Le marché générique de CDTC est celui de la fourniture de pièces de rechanges.

Depuis, 2012 avec l'opération de sauvetage, de nouvelles activités ont été introduites et de nouveaux prospects ont été ciblés. Ces nouvelles activités ont pour objectif d'introduire des méthodes de travail et de management rigoureuses et scientifiques, susceptibles d'être une source de création de valeur et de rentabilité.

Ainsi, la nouvelle activité marketing va permettre une connaissance factuelle du marché (Demande et offre). Elle sera aussi, une source d'identification des nouveaux produits / services et d'actions marketing à mener auprès des clients. Enfin, cette activité de consulting pourra être facturée, en sus, aux partenaires étrangers de CDTC. Quant à l'activité d'importation et de vente auprès des entreprises, elle va permettre d'augmenter les marges brutes, et de faire face aux faibles marges générées par l'activité de développement commercial.

Nous remarquons que la réflexion au niveau de la reconfiguration des activités de CDTC et des nouvelles cibles s'orientent vers la création, la communication et la distribution de la valeur au profit du portefeuille client.

2. PARTIE THEORIQUE

2.1 La Mise en Place d'un Système de Management De la Qualité Selon l'ISO 9001 version 2008 ^[1]

La mise en place d'un système de management de la qualité contribuera à l'amélioration de la performance de l'entreprise, de façon pérenne, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...).

A dessein de concevoir le SMQ de CDTC, j'ai suivi la démarche, qui se présente en 10 étapes :

- 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.

2.1.1 L'objet de l'organisme

Il s'agit de déterminer en première étape la finalité, le métier, les clients de l'organisme et leurs attentes. Puis il faut, à partir des résultats de cette réflexion, formaliser le domaine d'application, c'est-à-dire définir les activités qui sont couvertes par les dispositions du système de management de la qualité.

Enfin, il faut délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités, etc.)

2.1.2 Les politiques de l'organisme

L'organisme doit définir la politique qualité (levier opérationnel) servant de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels).

Une fois cette politique exprimée, il faut la communiquer au personnel (à tous les niveaux) et s'assurer qu'elle soit comprise et acceptée.

La politique qualité est une traduction à court terme des orientations stratégiques de l'organisme. Tel un levier opérationnel, la politique qualité permet à l'organisme d'agir sur des axes prioritaires visant à atteindre une finalité plus lointaine.

Bien qu'il ne soit pas exigé que la politique qualité soit documentée, il apparaît évident de la formaliser sous une forme écrite pour garantir sa communication et son appropriation par chacun.

Socle de toute démarche de management, la politique qualité doit être établie dans le but de servir de cadre à l'élaboration des objectifs qualité. Cette dernière doit en outre être adaptée à la finalité de l'organisme et comprise par l'ensemble du personnel.

Ainsi avant même de réfléchir aux modes originaux de représentation des objectifs et résultats qualité, il apparaît évident de fournir un minimum d'effort sur la forme de la politique qualité pour garantir une communication efficace et une appropriation par tous de la finalité et des orientations de l'organisme.

2.1.3 Les objectifs cohérents et mesurables

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

La notion d'objectifs qualité est abordée dans la norme ISO 9001 : 2008 dans le chapitre 5.4.1 dans lequel on demande à la direction de s'assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit [voir 7.1 a], 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.



Figure 1 : Principe général du déploiement opérationnel des objectifs

Ainsi pour définir des objectifs en phase avec ces exigences, la méthode A.S.M.A.C. (ou méthode S.M.A.R.T. en anglais) s'avère être un outil efficace permettant de se poser les bonnes questions pour vérifier si les objectifs en place ou prévus sont pertinents avec :

- S pour Spécifique
- M pour Mesurable
- A pour Atteignable
- R pour Réaliste
- T pour Temporel (ou inscrit dans le Temps)

2.1.4 Les processus de l'organisme

Les processus sont un ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficiente.

La force de l'approche processus réside dans la transversalité qu'elle induit. En effet, raisonner processus c'est éliminer les cloisons qui séparent les services, c'est optimiser les flux, c'est améliorer la circulation de l'information.

L'information doit donc être optimisée pour une meilleure circulation, au profit d'une plus grande satisfaction des clients.

C'est pourquoi la norme ISO 9001 demande que les processus et leurs interactions soient identifiés et maîtrisés. La cartographie des processus est un outil permettant de formaliser synthétiquement l'approche processus. La cartographie peut en outre servir de vecteur de communication en interne

Pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).

2.1.5 Les activités et les séquences des processus

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir. Par exemple un processus achat regroupe les activités de sélection des fournisseurs, de passation de commande, de contrôle à réception et de réévaluation des fournisseurs. Chacune de ces activités doit être identifiée et décrite avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) par le fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux.

Des méthodes et des outils tels que diagrammes, matrices, tableaux peuvent être utilisés pour appuyer le développement des séquences de processus et de leurs interactions.

2.1.6 Les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus.

Les pilotes de processus peuvent avoir l'une ou plusieurs des missions suivantes :

- S'assurer du traitement du dysfonctionnement
- Traiter la surveillance et la mesure
- Etre responsable de la communication et des résultats
- Optimiser les ressources
- Mettre en œuvre des actions d'amélioration

2.1.7 La documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent, lorsque nécessaire être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

*** Les procédures**

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

Documenter c'est à la fois :

- 1) Réfléchir sur l'essentiel, les points bloquants, les risques
- 2) S'assurer de l'homogénéité des pratiques
- 3) Apporter la démonstration de conformité aux pratiques
- 4) Prévenir les départs non planifiés
- 5) Améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs

Une procédure est un document qui décrit la manière d'accomplir une activité ou un processus. Une procédure doit à la fois répondre aux exigences de l'entreprise et créer les

conditions d'une application efficace. Pour cela, deux conditions doivent être remplies conjointement :

- Le fond : le contenu de l'information doit être approprié, pertinent et suffisant.
- La forme : elle participe à la bonne compréhension de l'information et par conséquent à la mise en œuvre de la procédure. La forme participe également à la gestion de la procédure (identification, élaboration, diffusion, révision, etc.).

- **Les qualités d'une procédure :**

- 1) UTILE pour assurer la mise en œuvre des principes et des exigences des différents référentiels applicables dans le cadre spécifique de l'organisme.
- 2) EXACTE dans son contenu et dans sa forme.
- 3) COMPLÈTE en respectant la condition « nécessaire et suffisante ».
- 4) COMPATIBLE avec les autres documents de l'entreprise (manuel qualité, autres procédures, consignes, etc.) et les autres systèmes de management.
- 5) CLAIRE et ACCESSIBLE aux intéressés.
- 6) CONTRÔLABLE dans sa mise en œuvre.

2.1.8 Les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Que ce soient des contrôles, des audits ou des indicateurs de performance, les activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

Les indicateurs :

Un « bon » indicateur, adapté aux besoins, doit disposer de 3 qualités : Simplicité, Représentativité, Opérationnalité.

- Simplicité d'un indicateur

Un bon indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus

- Représentativité d'un indicateur

Il ne doit pas y avoir de débat possible sur la mesure. Pour y parvenir un indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable.

- Opérationnalité d'un indicateur

Les indicateurs déployés doivent permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps.

- Les indicateurs « rétroviseurs » qui caractérisent une situation dépassée ne permettent pas d'agir effectivement sur les résultats en déclenchant des actions préventives ou correctives si les seuils d'alerte sont atteints.

2.1.9 La mesure et l'amélioration des performances

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'analyser les résultats.

Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme.

L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement.

C'est notamment à ce niveau que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance.

La revue de direction ^[2] :

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

La revue de processus :

La revue de processus, si elle ne revêt pas de caractère obligatoire selon la norme ISO 9001 reste un excellent outil de pilotage et de communication.

En effet, elle permet à chaque pilote de processus de s'impliquer (et d'impliquer ses équipes) dans la démarche d'amélioration et de faire état des éventuelles difficultés

rencontrées dans la mise en œuvre et/ou le suivi des dispositions établies. La tenue de ces revues de processus permet aux pilotes de servir de relais, de correspondants du responsable du système de management (représentant de la direction) auprès des équipes.

La Revue de processus n'a pas pour objectif de traiter les problèmes spécifiques ou récents, mais constitue un moment privilégié où les acteurs du processus font le point sur le fonctionnement et l'efficacité du processus et, d'une manière plus générale sur l'aptitude du processus à s'améliorer.

2.1.10 L'amélioration continue

A ce stade, il faut bâtir un système de management de la qualité est plus facile qu'il n'y paraît. L'améliorer est plus délicat et demande l'implication de tous.



3. PARTIE PRATIQUE

3.1. L'objet de CDTC

3.1.1. Le métier de CDTC

Le métier CDTC est la gestion marketing B to B et du développement commercial, pour le compte de sociétés internationales, fabricants de pièces de rechanges avec lesquelles elle a défini des accords de partenariat, pour le secteur industriel et le transport. En outre, CDTC importe et distribue des pièces de rechanges auprès des entreprises industrielles, de transport et des revendeurs.

CDTC offre à ses clients des produits conformes à leurs exigences exprimés dans les catalogues techniques ou encore les cahiers des charges.

Ses principaux marchés se situent dans le secteur du transport ferroviaire et routier, dans l'industrie, les cimenteries et auprès des distributeurs importateurs de pièces de rechanges automobiles, camions bus et engins.

3.1.2. Les clients de CDTC

1. L'Industrie de l'extrusion (câblage automobile, plastique), cimenteries, emballage et papier.
2. Les entreprises de transport public (routier et ferroviaire).
3. Les revendeurs de pièces de rechanges (Automobiles, camions et autobus en engins de manutention) sont des grossistes importateurs qui distribuent leurs produits auprès d'un réseau de détaillants. Par conséquent, tous les efforts de développement commercial de CDTC sont focalisés sur les grossistes importateurs implantés dans les trois plus grandes villes Tunisiennes : Tunis, Sfax et Sousse. C'est la force de vente de CDTC qui en contact régulier avec les magasiniers (prescripteurs), les responsables des approvisionnements (Acheteurs) et /ou les gérants (Décideurs). Jusqu'en 2011, ce secteur représentait 80% du chiffre d'affaires.

3.1.3. Les attentes clients

1. Fiabilité du produit.
2. Prix compétitifs.
3. Rapidité de la réponse (demande d'offre, réclamation, demande d'information).
4. Respect des délais de livraison.
5. Avoir des références crédibles.
6. Compétence technique démontrée.
7. Respect des engagements.

3.2. La politique qualité CDTC

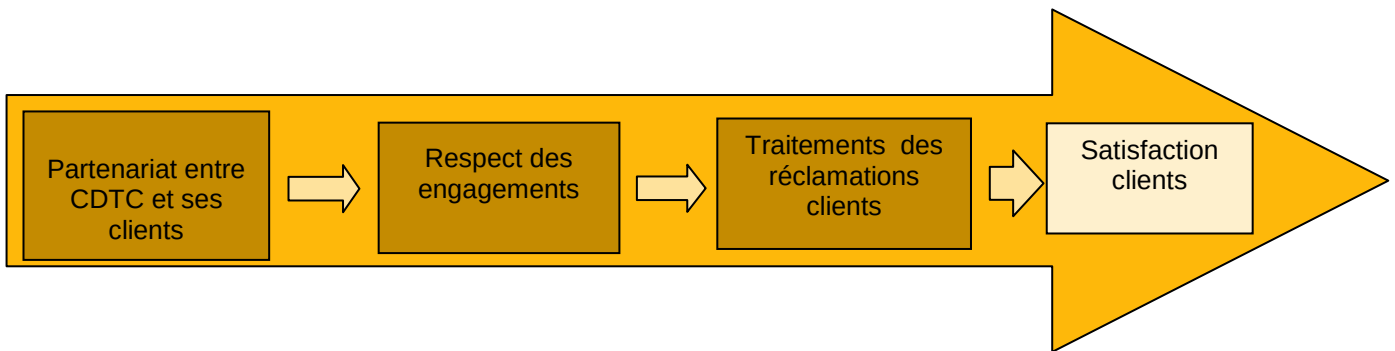


Figure 2 : La politique qualité CDTC

Chez CDTC, la satisfaction des clients est un objectif primordial. Ainsi, toutes les réflexions, ressources et actions doivent être canalisées, en vue d'atteindre les objectifs opérationnels en termes de qualité.

A cet effet, la direction de l'entreprise ainsi que son personnel sont totalement impliqués afin de répondre aux exigences suivantes :

- Etablir des liens de partenariat entre CDTC et ses clients en fournissant :
 - des conseils techniques,
 - des propositions d'essais des produits,
 - un suivi via la remise de rapports,
 - une proposition d'offre technico-commerciale adaptée,
 - un suivi de l'après-vente.

- **Respecter les engagements**

- en accomplissant les livraisons dans les délais
- en répondants aux demandes d'offre et répondre aux réclamations à temps

- **Traiter les réclamations clients**

En cas de réclamation tout le personnel agit avec professionnalisme en :

- Récoltant toutes les informations factuelles,
- Identifiant toutes les parties prenantes, ainsi que leurs avis et propositions.
- Répondant dans des délais, en ne dépassant pas les 48 heures, à partir du déclenchement de la réclamation.

- **Satisfaction des clients**

- Une mesure régulière de la satisfaction des clients. Il en est de même pour les insatisfactions, car elles constituent pour l'entreprise une source de progression.

3.3. Les objectifs de CDTC

En procédant avec la méthode **SMART** c'est-à-dire que chaque objectif doit être :

S (spécifique)

M (mesurable)

A (atteignable)

R (réaliste)

T (temporel)

Conformément à sa politique qualité, on pourra définir les objectifs de CDTC pour l'année 2013 comme suit :

- 70% des exigences clients satisfaites suite à l'écoute
- 80% des engagements honorés (délais de livraison, délais de réponse, etc.) ;
- 50% des consultations clients débouchent sur des commandes fermes, ce qui engendrerait une augmentation de 20% du chiffre d'affaires
- 100% des réclamations clients traitées
- Augmenter la marge brute de 10% (passer de 5 à 15%)

3.4. Les processus de CDTC

Pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes.

Tableau 1 : les ressources 5M pour chaque processus

Processus	Main d'œuvre	Méthode	Matériel	Matière	Milieu
Marketing	Responsable marketing	Collecte d'informations sur clients, produits et concurrents	Ordinateur, Logiciels ...	Tableau Excel (benchmark)	Marché
	Responsable marketing	Récupérer catalogues produits (salons et autres). Etudier les appels d'offres	Ordinateur, internet, voiture..	Etablir des argumentaires produits	Salons Internet Fournisseurs
Commercial	Commerciaux	A partir de la B-D client établir un plan de prospection.	Ordinateur, Logiciels ...	Etablir des rapports de prospection	Marché
	Commerciaux	Récolte d'informations par rapport à la demande et aux concurrents	Ordinateur, internet, voiture, téléphone, Fax...	Etablir des fiches de proposition d'actions	Marché
	Commerciaux	Etablir des contacts Téléphoniques réguliers et des visites auprès des prospects et des clients Remettre les FP et FD aux clients Recouvrement	Ordinateur Téléphone	Etablir un plan d'action	Marché
Administration des ventes	Commerciaux	Réception et Dispatching des mails Etablir factures pro-forma Suivi des consultations et AO	Ordinateur Téléphone, fax, journaux, internet	Facture proforma	CDTC
	Commerciaux	Suivi des livraisons et paiements	Ordinateur, voiture, téléphone, Fax...	Bons de livraison, facture définitive	CDTC, CLIENTS, Transitaire Douane

Management	Directeur General	Etablir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un SMQ et en améliorer en permanence l'efficacité	Ordinateur, logiciels	Enregistrements	CDTC
	Pilotes de processus	S'assurer des performances des processus	Ordinateur, logiciels	Documents qualité (procédure..)	CDTC
Administration	Responsable ressources humaines	Suite aux recrutements, établissement de fiches de fonction, et traitement des performances et besoins en formation du personnel	Ordinateur, Logiciels, fax ...	fiches de fonction, fiche de formation	CDTC, SOCIETES DE FORMATION

- La liste des processus CDTC se présente comme suit :

1/ Processus Marketing

2/ Processus Commercial

3/ Processus Administration des ventes

4/ Processus Management

5/ Processus administration

- La cartographie des processus n'est pas une exigence de la norme 9001, mais servira de vecteur de communication en interne, et se présente comme suit :

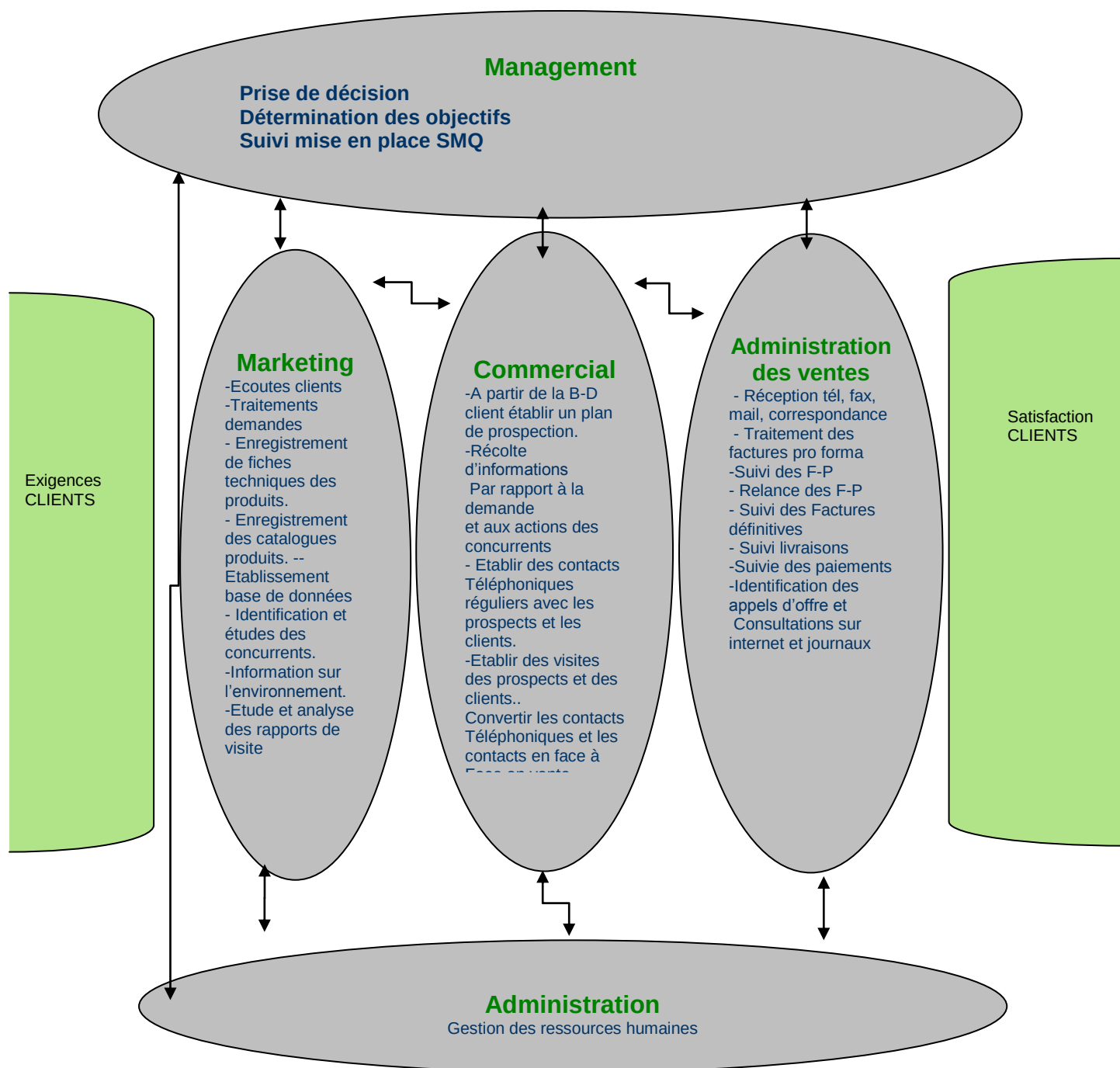


Figure 3 : Cartographie des processus

3.5. Les activités et les séquences des processus

3.5.1. Processus marketing

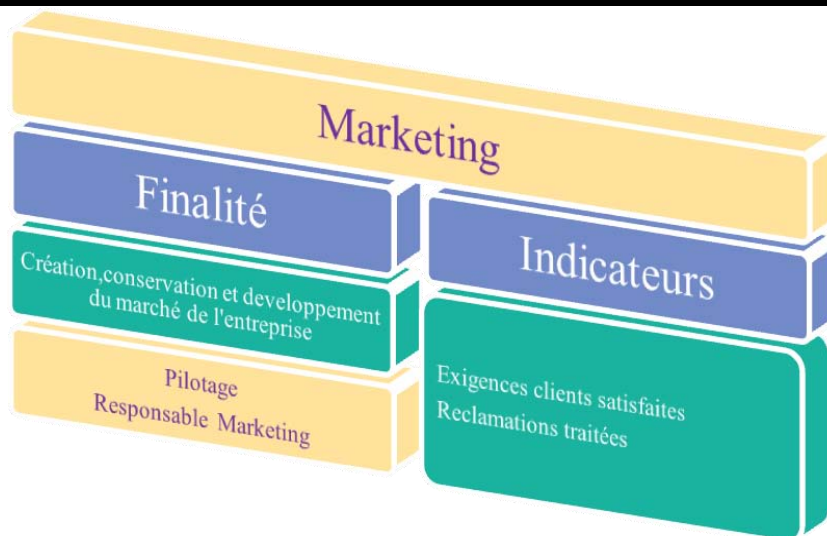
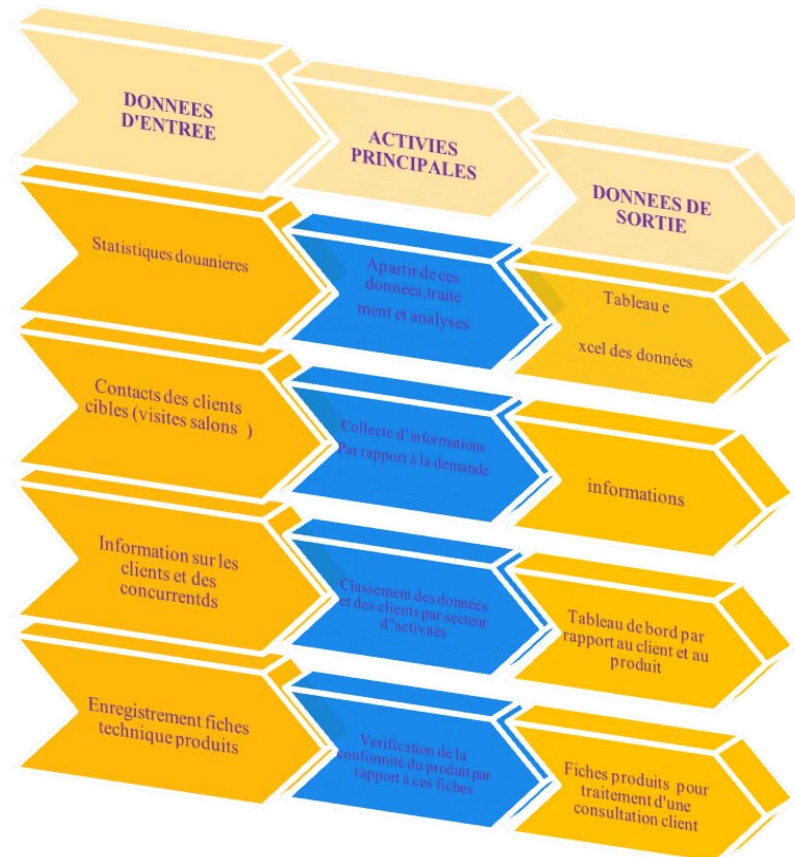


Figure 4 : Fiche synthétique du processus marketing

3.5.2. Processus commercial

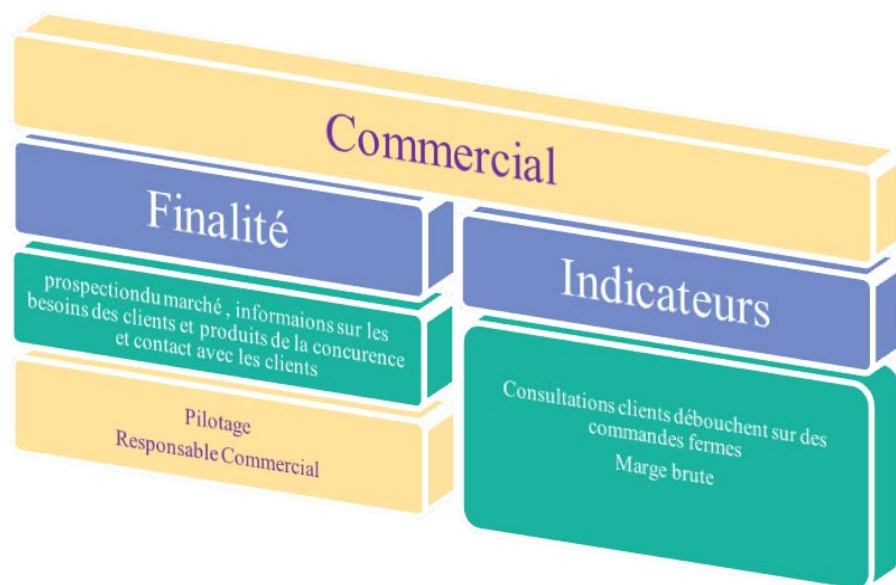


Figure 5 : Fiche synthétique du processus commercial

3.5.3. Processus administration des ventes

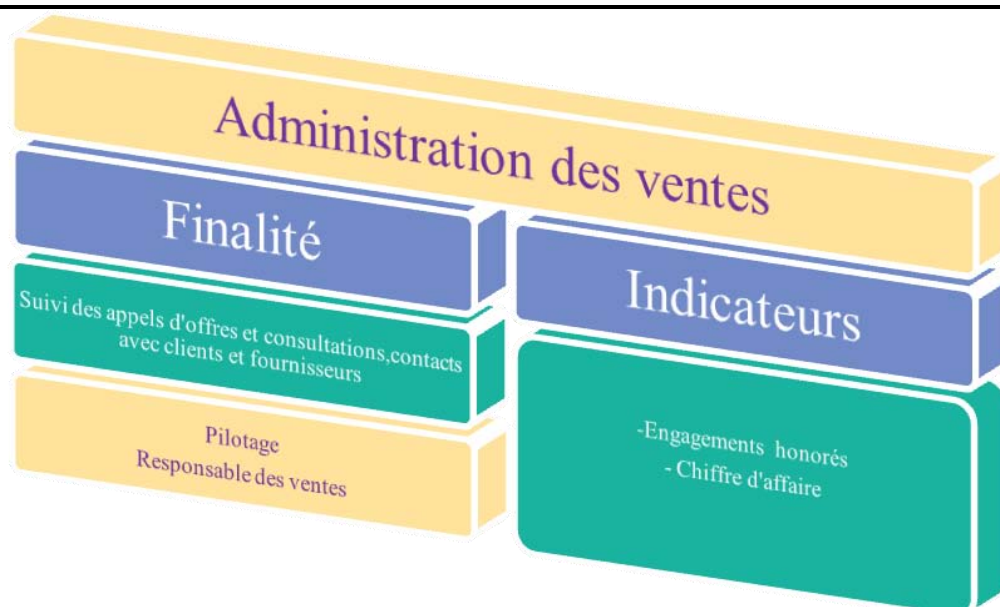


Figure 6 : Fiche synthétique du processus administration des ventes

3.5.4. Processus management

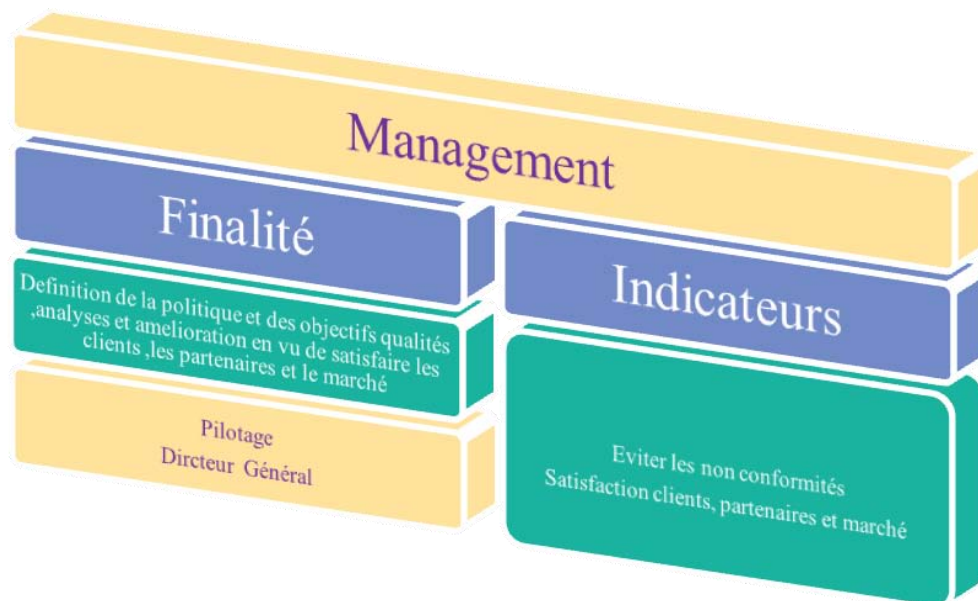
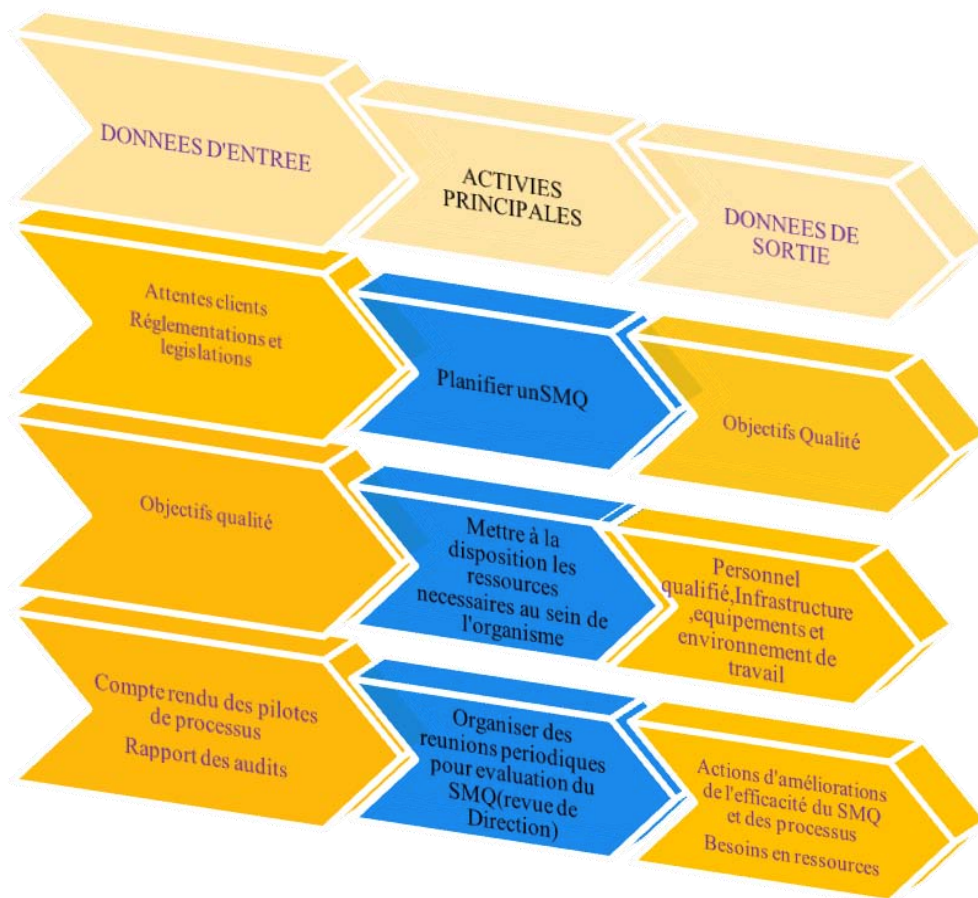


Figure 7 : Fiche synthétique du processus management

3.5.5. Processus Administration

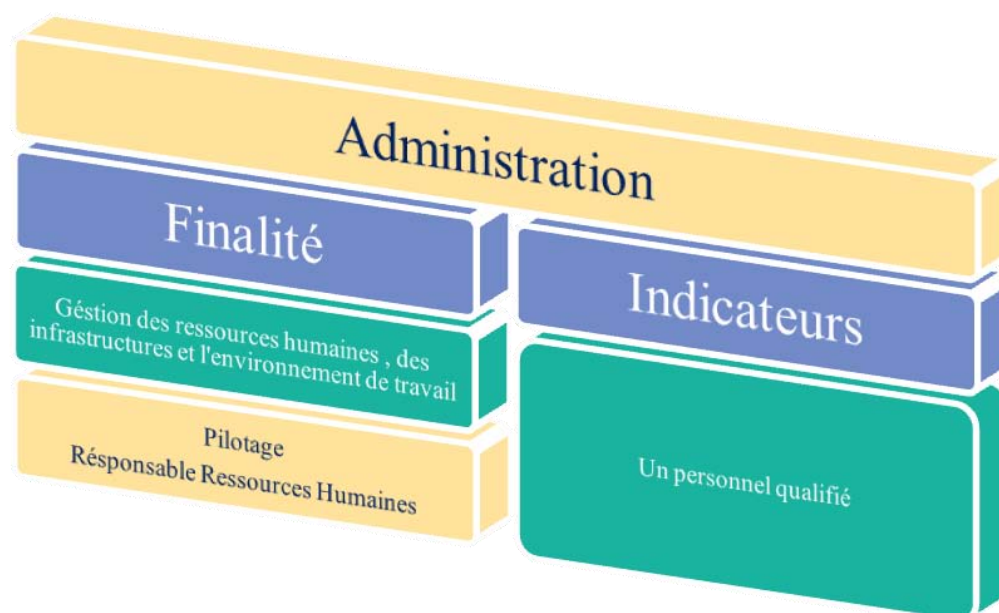
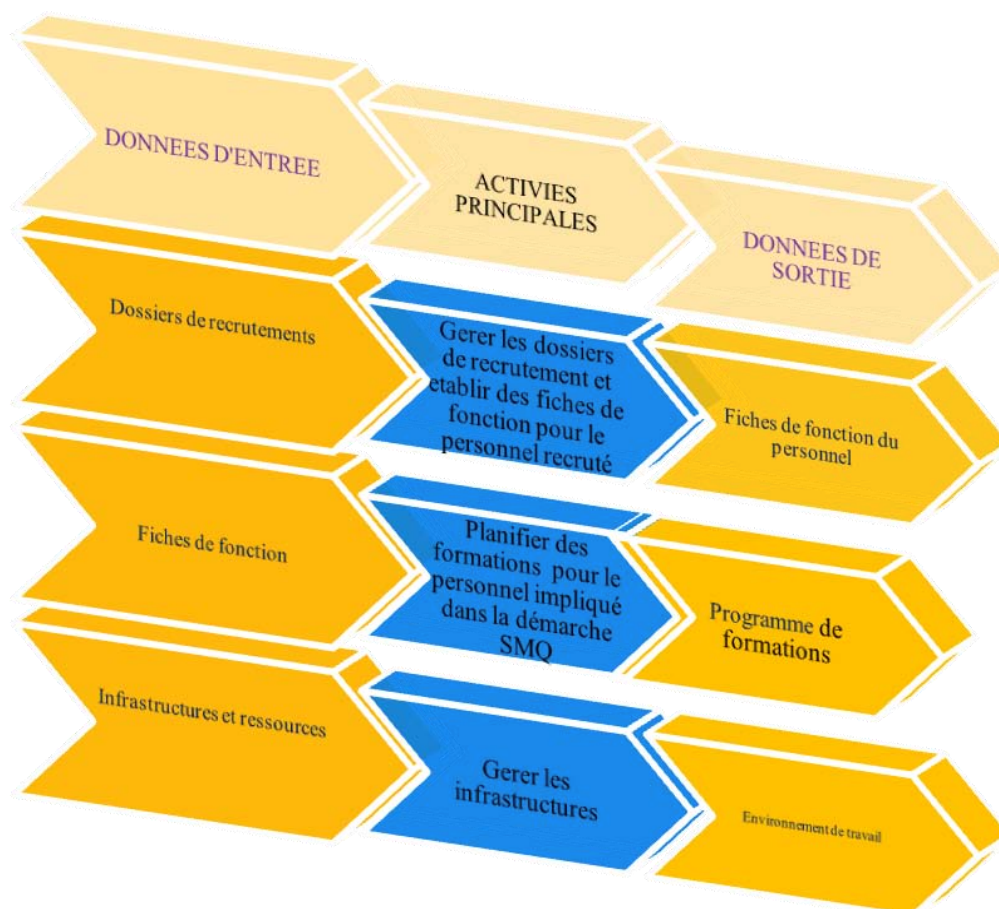


Figure 8 : Fiche synthétique du processus administration

3.6. Les responsabilités des processus

Tableau 2 : Les responsabilités des processus

PROCESSUS	PILOTE
Marketing	Responsable Marketing
Commercial	Responsable Commercial
Administration des ventes	Responsable des ventes
Management	Directeur Général
Administration	Responsable des Ressources Humaines

3.7. La documentation des processus

Tableau 3 : Extrait de la documentation des processus

Processus	Procédures	Elaboration	Vérification	Approbation
Commercial	Prospection téléphonique	Responsable Commercial	Responsable Qualité	Directeur Général
Marketing	Collecte d'informations marché	Responsable Marketing	Responsable Qualité	Directeur Général
Administration des ventes	Traitement consultations et appels d'offres	Responsable Administration des ventes	Responsable Qualité	Directeur Général
Management	Suivi de la mise en place SMQ	Responsable Qualité	Responsable Qualité	Directeur Général
Administration	Gestion dossiers du personnel	Responsable des Ressources Humaines	Responsable Qualité	Directeur Général

3.8. Les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Tableau 4 : Les indicateurs des processus

Processus	Indicateur	objectif	Valeur cible
Commercial	Consultations clients débouchent sur des commandes fermes	augmentation des consultations clients débouchent sur des commandes fermes pour l'année 2013	50%
	Marge brute	augmentation de la marge brute de 5 % pour l'année 2013	15%
Marketing	Exigences clients satisfaites	satisfaire le maximum les exigences clients	70%
	Réclamations traitées	traiter toutes les réclamations clients	90%
Administration des ventes	Engagements honorés	Honorer les engagements (délai de livraison, mode de paiement)	80%
	Chiffre d'affaire	Augmenter le chiffre d'affaire	20%
Management	Eviter les non conformité	Minimiser les non conformités	10%
	Satisfaire clients, partenaires et marché	Satisfaire au maximum, clients, partenaires et marché	80%
Administration	Avoir un personnel qualifié	La majorité du personnel sera qualifié	70%

3.9. La mesure et l'amélioration des performances

3.9.1. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients

Elaboration d'une procédure Traitement de non-conformité et d'une procédure Traitement des réclamations clients.

3.9.2. La revue de direction :

Planification d'une revue de direction chaque année.

La revue de direction est schématisée dans le diagramme suivant

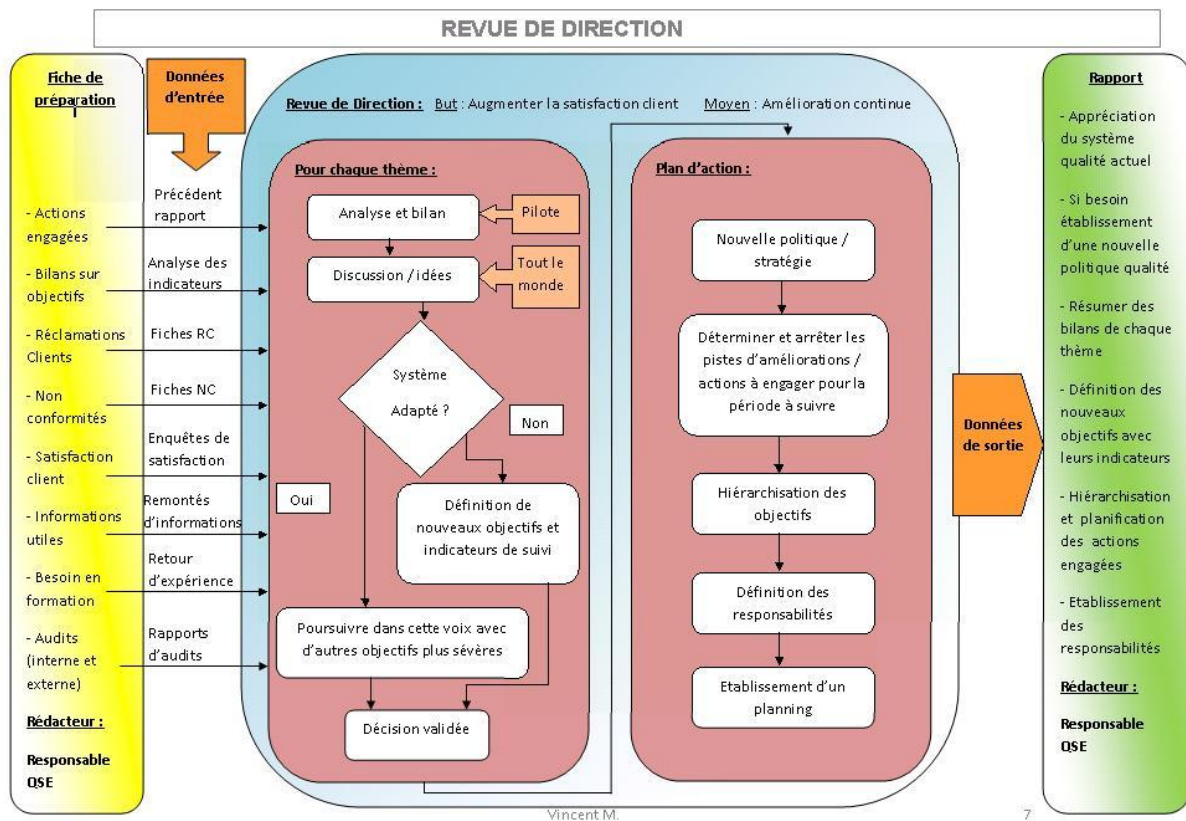


Figure 9 : Diagramme Revue de direction

3.10. L'amélioration continue

Une fois le système de management de la qualité bâti, il faut veiller à l'implication de tout le personnel pour l'amélioration continue de ce système en organisant des séances de sensibilisation du personnel au rôle du système de management de la qualité et en recomposant le personnel qui apporte des améliorations à ce système.

CONCLUSION

Le sens du management par la qualité est dans la double capacité à prendre en compte les besoins des clients avec vigilance et compétence tout en construisant une entreprise rentable, créative et humaine.

Les entreprises vont s'appuyer sur leur personnel, leur savoir-faire, leurs équipements et sur un système de management de la qualité dont les phases ont été décrites dans ce projet.

Pour être plus compétitives elles devront mettre en place une démarche d'amélioration continue de ce système qui la conduiront vers son futur voulu, les objectifs stratégiques étant définis dans la politique et revus de façon régulière et systématique en fonction du pas de progrès réalisé.

On peut rappeler qu'un SMQ est jugé globalement efficace dans la mesure où il est capable d'atteindre les objectifs qualité fixés.

Il s'agit ainsi d'une organisation basée sur l'approche processus qui nécessite des modifications dans le temps car, par exemple, les besoins et exigences des clients évoluent, l'entreprise met en œuvre des améliorations.

Modifier le SMQ va donc demander une boucle PDCA : planifier le projet, mettre en œuvre le projet, mesurer les résultats obtenus, ajuster si nécessaire le projet.

En cas de modification du SMQ, l'entreprise doit mettre en œuvre les précautions suffisantes afin d'éviter les impacts clients en termes d'insatisfaction.

En conclusion, Il s'agit de retenir deux choses importantes dans le cadre de la planification du système de management de la qualité :

- Identifier les processus nécessaires à l'entreprise : éviter les processus « coquille vide »
- Maîtriser les évolutions du SMQ afin d'éviter de dégrader la satisfaction des clients

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1]. CICERO J., Votre démarche qualité... en 10 étapes !
- [2]. ISO 9001 : 2008 paragraphe 5.6

