

## Travail de Bachelor 2017

### Intégration d'une démarche de management par la qualité au sein du Scuba-Shop Villeneuve



Etudiante : Sandrine Blétry

Professeur : Daniel Amrein

Date de dépôt : 11 août 2017

## Résumé

Le Scuba-Shop gère sa stratégie de manière instinctive et en s'adaptant continuellement à son environnement. Le magasin ne suit pas de stratégie clairement définie et manque de structure dans son organisation interne. Les pertes de temps sont trop importantes dans certaines activités quotidiennes et il y a peu de suivi dans les divers processus. Le manque d'objectifs à long terme concrets et d'une stratégie de management claire empêchent le fonctionnement efficace et efficient de l'activité.

L'objectif principal à court terme du travail est d'améliorer l'existant, tout en augmentant la satisfaction des clients et des collaborateurs. La proposition d'une structure de gestion de management par la qualité aura pour but d'optimiser les ressources financières et le temps disponible. A moyen-long terme, la pérennité de l'entreprise est primordiale, en vue de pouvoir remettre l'entreprise dans les meilleures conditions possibles. L'amélioration de la rentabilité et de la fidélité des clients fait également partie des objectifs à long terme. Le but du travail est de suivre les bonnes pratiques proposées par la norme ISO 9001, sans toutefois aller vers la certification.

La première partie de recherche sert à connaître les différentes stratégies de management existantes. Après une étude documentaire, un benchmark des stratégies de management de l'entreprise Suter Viandes SA et du CRC de Nespresso, permettra de faire ressortir les améliorations possibles à intégrer au Scuba-Shop.

La deuxième partie reprend les différentes propositions d'améliorations ressorties. Il s'agit d'abord d'une analyse stratégique, afin de déterminer les objectifs du Scuba-Shop, puis d'une analyse opérationnelle de ses activités.

Pour la dernière partie, deux activités importantes de l'entreprise ont été reprises pour être améliorées en appliquant les principes du lean management.

Un tableau de bord résume les objectifs proposés au Scuba-Shop et permet de donner une direction claire au manager pour préciser ses activités. L'objectif principal étant de mettre les intérêts des clients et de collaborateurs au centre des préoccupations du Scuba-Shop Villeneuve.

Les propositions d'améliorations qui ne peuvent être traitées dans le cadre du dossier font partie des recommandations pour l'entreprise et seront traitées par la suite, par mes soins.

**Mots clés** : stratégie de management, qualité, processus, amélioration continue, lean management

## Avant-propos et remerciements

Ce dossier est l'aboutissement de mes études en emploi, à la HES-SO de Sierre en filière économie. En emploi à 60% dans l'entreprise familiale « le Scuba-Shop », ce travail m'a permis de mettre en pratique les éléments appris au cours de mes quatre ans d'études, tout en améliorant l'organisation interne du Scuba-Shop. Les difficultés rencontrées ont principalement été de nature générationnelle avec le gérant, mon père. Nous avons toutefois trouvé un terrain d'entente pour adapter au mieux les améliorations proposées.

Le but du travail est premièrement d'améliorer l'existant pour augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation, et ensuite de satisfaire au mieux les attentes des clients et des collaborateurs.

Je souhaite particulièrement remercier Monsieur Francis et Madame Sylvie Blétry, gérants et propriétaires du Scuba-Shop Villeneuve, de m'avoir permis d'effectuer ce travail au sein de l'entreprise familiale, pour leur soutien et leur implication au travail. Je tiens également à témoigner ma gratitude à Monsieur Phil Simha, responsable de l'école de plongée du Scuba-Shop, pour son partage d'expériences, ses conseils précieux et la relecture du travail, ainsi que Madame Sybille Bosshart pour la relecture finale du travail.

J'aimerais également remercier Monsieur Daniel Amrein, responsable de ce travail de bachelor, pour ses conseils et pour son suivi, ainsi que son coaching dans la réalisation du travail.

Finalement, je tiens à remercier Monsieur Eric Varone, responsable de la qualité chez Suter Viandes à Villeneuve et Madame Anne-Lene Petersen, responsable de la qualité au centre de la relation avec la clientèle chez Nespresso à Sion, de m'avoir ouvert les portes de leurs entreprises respectives et pour les informations partagées.

## Table des matières

Liste des figures.....	vii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des abréviations.....	viii
1. Introduction .....	1
2. Problématique.....	2
3. Cadre théorique .....	3
3.1 Définition de la qualité pour une entreprise de service .....	3
3.2 Système de management d'une PME.....	4
3.2.1 Management participatif et orienté client.....	5
3.2.2 Management stratégique .....	5
3.2.3 Management par la qualité .....	7
3.3 Norme ISO 9001 :2015 .....	9
4. Etat des lieux du Scuba-Shop Villeneuve.....	10
4.1 Fonctionnement actuel selon les sept principes d'ISO 9001:2015.....	11
4.2 Situation actuelle du SMQ selon la checklist BSI.....	14
4.3 Questionnaire de satisfaction clients.....	14
4.4 Benchmark du SMQ de Suter Viandes SA à Villeneuve .....	17
4.5 Benchmark du SMQ du CRC de Nespresso .....	19
5. Propositions d'amélioration selon les analyses précédentes.....	20
5.1. Orientation stratégique .....	20
5.2. Gestion du SMQ.....	21
5.3. Parties prenantes .....	21
5.4. Orientation clients.....	21
5.5. Collaborateurs .....	21
5.6. Fonctionnement de l'entreprise .....	22
6. Analyse stratégique .....	22

6.1.	Positionnement stratégique du Scuba-Shop .....	22
6.1.1.	Mission : Quel est notre métier ? .....	22
6.1.2.	Vision : Que voulons-nous réussir ? .....	23
6.1.3.	Valeurs.....	23
6.2.	Segmentation du marché .....	23
6.3.	Politique d'entreprise .....	26
6.4.	Analyse PESTEL .....	26
6.4.1.	Politique .....	26
6.4.2.	Economique .....	27
6.4.3.	Sociologique .....	27
6.4.4.	Technologique .....	28
6.4.5.	Ecologique .....	28
6.4.6.	Légal .....	29
6.4.7.	Variables pivots .....	29
6.4.8.	Scénarios d'évolution possibles.....	30
6.5.	Analyse des 5+1 forces de la concurrence .....	31
6.5.1.	Menace des entrants potentiels.....	31
6.5.2.	Menace des substituts .....	32
6.5.3.	Pouvoir de négociation des acheteurs.....	32
6.5.4.	Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	32
6.5.5.	Rôles des pouvoirs publics .....	32
6.5.6.	Intensité concurrentielle.....	33
6.5.7.	Facteurs clés de succès .....	33
6.6.	Analyse des parties prenantes .....	35
6.7.	Analyse SWOT .....	37
7.	Cartographie des activités et analyse opérationnelle .....	39
7.1.	Cartographie des activités.....	40
7.2.	Description des processus de management .....	40
7.2.1.	M1-Gestion et contrôle global de l'entreprise .....	41

7.2.2.	M2-Gestion qualité.....	41
7.2.3.	M3-Marketing et communication.....	42
7.3.	Description des processus de support .....	42
7.3.1.	S1-Comptabilité et finances .....	42
7.3.2.	S2-Administration .....	43
7.3.3.	S3-RH et gestion des employés .....	45
7.3.4.	S4-Informatique .....	45
7.3.5.	S5-Conciergerie .....	46
7.3.6.	S6-Logistique .....	47
7.4.	Description des processus de réalisation .....	47
7.4.1.	R1-Achats et gestion des fournisseurs .....	47
7.4.2.	R2-Service et gestion des clients .....	48
7.4.3.	R3-Service technique .....	48
7.4.4	R4-Ecole de plongée.....	48
8.	Amélioration d'activités sous l'angle du lean management .....	49
8.1.	Logistique : commandes spéciales ou urgentes .....	50
8.2.	Service technique : gestion des réparations et révisions .....	53
9.	Objectifs stratégiques et indicateurs de performance .....	56
10.	Synthèse .....	58
11.	Conclusion et limites .....	59
11.1.	Résultats .....	59
11.2.	Recommandations .....	61
11.3.	Limites.....	62
12.	Références.....	63
13.	Annexes .....	65
I.	Liste BSI adaptée au Scuba-Shop avec réponses.....	65
II.	Réponses des questionnaires en français et en allemand .....	73
III.	Interview avec Monsieur Eric Varone de Suter Viandes,.....	79
IV.	Interview avec Madame Anne-Lene Petersen de Nespresso.....	84

V.	Interview avec Messieurs Francis Blétry et Phil Simha .....	88
VI.	Tableau des parties prenantes (1/2).....	92
VI.	Tableau des parties prenantes (2/2).....	93
VII.	M1-Gestion et contrôle global de l'entreprise .....	94
VIII.	M2-Gestion de la qualité .....	95
IX.	M3-Marketing et communication.....	96
X.	S1-Comptabilité et finances .....	97
XI.	Liste détaillée des activités comptables.....	98
XII.	S2-Administration .....	101
XIII.	Formulaire de réclamations électronique .....	102
XIV.	S3-RH et gestion des employés.....	103
XV.	Offre d'emploi.....	104
XVI.	S4-Informatique, technique et webshop.....	105
XVII.	Liste des contacts .....	106
XVIII.	S5-Conciergerie .....	107
XIX.	Plan de nettoyages .....	108
XX.	S6-Logistique .....	109
XXI.	R1-Achat et gestion fournisseurs .....	110
XXII.	R2-Service et gestion des clients.....	111
XXIII.	R3-Service technique.....	112
XXIV.	R4-Ecole de plongée.....	113
XXV.	Bulletin de commande.....	114
XXVI.	Bulletin de réparation .....	115
XXVII.	Panneau objectifs 2017 .....	116
XXVIII.	Calendrier initial et adaptations portées .....	117
XXIX.	Liste exhaustive des personnes contactées .....	117
XXX.	Sujet et mandat du travail de bachelor.....	118
	Déclaration de l'auteur.....	125

## Liste des figures

Figure 1: Matrice d'Ansoff .....	6
Figure 2: Système de management par la qualité .....	7
Figure 3: Représentation du SMQ .....	8
Figure 4: Position des variables pivots .....	30
Figure 5: Hexagone sectoriel .....	34
Figure 6: Cartographie des activités .....	40

## Liste des tableaux

Tableau 1: Evaluation des besoins et attentes des groupes cibles .....	25
Tableau 2: Scénarios d'évolution possibles .....	31
Tableau 3: Facteurs clés de succès .....	34
Tableau 4: Analyse SWOT .....	37
Tableau 5: Données Google Analytics .....	46
Tableau 6: Résumé des certifications SSI .....	49
Tableau 7: Tableau de bord .....	57

## Liste des abréviations

BSI	=	The British Standards Institution
CI CDS	=	Communauté d'intérêts du commerce de détail suisse
CRC	=	Customer Relationship Center
ISO	=	International Organization for Standardization
JIT	=	Just In Time
KPI	=	Key Performance Indicator
NQMS	=	Nestlé Quality Management System
PDCA	=	Plan, Do, Check, Act
PME	=	Petites et moyennes entreprises
QTM	=	Quality and Training Manager
SAV	=	Service après-vente
SMQ	=	Système de management par la qualité
SSA	=	Scuba-Shop Aarau
SSI	=	Scuba Schools International
SSV	=	Scuba-Shop Villeneuve
SUP	=	Stand up paddle
SWOT	=	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UICN	=	Union internationale pour la conservation de la nature

# 1. Introduction

L'entreprise familiale Scuba-Shop SA est une société créée en 1972, à Aarau, où se trouve encore aujourd'hui son siège. Une succursale s'est établie en 1987 à Villeneuve. Le travail traite principalement du magasin se situant à Villeneuve, car l'organisation interne des deux entreprises est gérée de façon différente. Aujourd'hui, le Scuba-Shop Villeneuve (SSV) est le plus grand magasin destiné à la vente d'articles de plongée sous-marine en Suisse et s'étend sur une surface commerciale de 700m<sup>2</sup>. Il emploie 5 personnes et possède une école de plongée gérée par une personne associée, Monsieur Phil Simha.

L'activité principale de la société est la vente d'articles de plongée, d'apnée, de natation et de photographie sous-marine, en magasin et par un magasin en ligne. La société complète son offre par un service après-vente de qualité géré par un expert dans le domaine. Une agence de voyage indépendante spécialisée dans les voyages de plongée et une école de plongée se trouvent également dans l'enceinte de l'établissement.

Actuellement, le Scuba-Shop manque d'une certaine structure dans son organisation interne. Les pertes de temps sont trop importantes dans certaines activités quotidiennes et il ne possède pas de système de management clairement défini. Le manque d'objectifs concrets à long terme et d'une stratégie de management claire empêchent le fonctionnement efficace de l'activité. Le travail traite de l'amélioration de l'organisation interne de l'entreprise en suivant les bonnes pratiques proposées par la norme ISO 9001 de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), sans aller vers la certification.

Le travail répond à la question de recherche suivante : Comment intégrer une démarche de management par la qualité au sein du Scuba-Shop SA afin d'optimiser l'organisation interne de l'entreprise, maximiser l'efficacité et l'efficience des activités, et rester concurrentiel sur le marché spécialisé de la vente d'articles de plongée ?

L'objectif principal à court terme du travail est d'améliorer l'existant, tout en augmentant la satisfaction des clients et des collaborateurs. La mise en place d'une démarche de management par la qualité a également pour but d'optimiser les ressources financières et le temps disponible.

A moyen-long terme, la pérennité de l'entreprise est primordiale, en vue de pouvoir remettre l'entreprise dans les meilleures conditions possibles d'ici quelques années. L'amélioration de la rentabilité et de la fidélité des clients font partie des objectifs à long terme.

Les principaux sujets traités concernent l'organisation et l'analyse du contexte externe et interne d'une PME, l'intégration de la norme ISO 9001:2015 et d'un système de management par la qualité (SMQ) dans une entreprise, et l'amélioration de l'existant suite aux analyses effectuées.

La première étape principale est de procéder à l'état des lieux des systèmes de management existants, appliqués aux petites entreprises. Il est nécessaire ensuite de comprendre le contexte dans lequel évolue l'entreprise en procédant à une analyse des éléments externes et internes qui influencent l'entreprise. L'étape suivante est un benchmark du système de management de l'entreprise Suter Viandes SA à Villeneuve et du centre de service à la clientèle de Nespresso (CRC) à Sion. Ce benchmark permettra de reprendre les bonnes pratiques (« best practices ») de chaque entreprise et de les adapter à la taille et aux besoins du Scuba-Shop, en proposant des améliorations.

Une analyse stratégique et opérationnelle des processus du Scuba-Shop pour décrire les activités principales de la société, vont permettre de faire ressortir un tableau de bord des objectifs et un plan d'action à moyen terme.

Pour finir, les principes du lean management seront appliqués sur deux activités importantes dans l'entreprise, afin de maximiser les résultats en minimisant les moyens et les ressources nécessaires pour les atteindre.

## 2. Problématique

La société Scuba-Shop SA regroupe deux magasins : le Scuba-Shop Villeneuve (SSV) et le Scuba-Shop Aarau (SSA). Monsieur Francis et Madame Sylvie Blétry gèrent le SSV tandis que son frère, Monsieur Claude Blétry, gère le SSA, où se trouve le siège de la société. Les mentalités des gérants étant différentes, l'organisation interne des deux structures est gérée de façon indépendante. Certains aspects doivent toutefois être gérés de façon commune, comme la comptabilité et certaines grandes commandes de fourniture. Les objectifs généraux de la société ainsi que certains points stratégiques sont décidés lors de l'assemblée générale annuelle.

Sur la base d'entretiens avec le gérant et sur mes propres observations en tant qu'employée à 60% dans l'entreprise depuis août 2013, il est possible d'énoncer les problématiques ci-après.

Pour commencer, la stratégie de l'entreprise est gérée au quotidien de façon instinctive. L'entreprise n'a pas de vision claire à long terme, ni d'objectifs clairement définis et

d'indicateurs associés. En ce qui concerne le personnel, celui-ci est peu impliqué dans la prise de décisions. Il y a un manque ressenti par les employés de séances régulières qui regroupent le staff complet pour échanger les points positifs, négatifs et les propositions d'améliorations.

Si l'on reprend les activités et les tâches principales de la société, certaines manquent en efficacité et efficience. Il y a peu de cohérence dans les activités et celle-ci ne sont pas documentées. Chacun les traite à sa façon. Il est donc difficile d'avoir un suivi sur certaines activités et d'engager du personnel ponctuellement.

Les employés identifient un manque de personnel à plein temps. Le personnel du Scuba-Shop est en sous-effectif. Le service après-vente bénéficiait jusqu'en fin 2014, d'un employé à plein temps. Ce dernier a quitté l'entreprise après 13 ans de collaboration pour ouvrir sa propre entreprise dans le milieu de la plongée. Depuis, le gérant s'occupe de la grande majorité du service technique, en plus de la gestion de l'entreprise, des fournisseurs, des employés, des achats, de la promotion et du contact avec les clients.

Concernant les clients, il y a la problématique de la fidélisation du client à long terme avec un système adapté à leurs attentes. De plus, aucun moyen n'est mis en place pour connaître l'avis des clients sur une base régulière.

La dernière problématique est celle de rester compétitif sur le marché de la plongée face à la concurrence d'internet, des petits magasins de la région et du tourisme d'achat. La communication devrait être améliorée pour cibler les segments cibles de façon plus précise.

### 3. Cadre théorique

La première partie théorique sert à fixer le cadre des diverses notions utilisées dans la suite du travail, notamment la définition de la qualité pour une entreprise de service, l'explication de systèmes de management et la présentation de la norme ISO 9001:2015.

#### 3.1 Définition de la qualité pour une entreprise de service

La qualité pour les entreprises de production et des entreprises de services est définie de façon différente, mais l'objectif principal reste la satisfaction des besoins du client. Pour les entreprises de production, le client perçoit la qualité du produit tangible, alors les services sont intangibles. La qualité est définie de façon différente entre la perception du client et de celle de l'entreprise. Dans son ouvrage *Management de la Qualité*, la qualité pour le client correspond à sa satisfaction entre les attentes qu'il a envers un service et le service qu'il reçoit (Canard, 2009, p.17).

Le terme de qualité d'un service est défini de façon subjective pour le client étant donné que le service est intangible. Alors que pour une entreprise qui produit des biens, la notion de qualité du service est plus objective. La qualité pour l'entreprise de service correspond au résultat entre le service qui a été conçu et ce qui en sort réellement.

La définition de la qualité selon la norme ISO 9000 récupérée sur l'*Online Browsing Platform*, Principes essentiels et vocabulaire, est la suivante : « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». Cet énoncé est très global afin que les entreprises puissent définir elles-mêmes les objectifs et les points à améliorer. Toujours selon la même source, le terme de service est défini comme suit : « élément de sortie d'un organisme avec au moins une activité nécessairement réalisée entre l'organisme et le client ». La norme ISO 9000 partage la qualité du service en huit dimensions :

- 1) Le temps d'attente pour accéder au service
- 2) Le respect des délais
- 3) Le respect de la commande
- 4) La courtoisie du personnel face au client
- 5) La cohérence du service pour chaque client
- 6) L'accessibilité et la facilité à obtenir le service
- 7) L'exactitude du service dès la première fois
- 8) La réaction du personnel face à un problème

Comme dernière définition de la qualité, celle de la Confédération Suisse du Portail PME est reprise. La qualité selon la Confédération est « l'ensemble des mesures économiques et non polluantes d'une organisation visant à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des clients et de la société ». Elle conseille aux entreprises de maîtriser leur qualité, car le coût est moins élevé d'essayer d'éviter une erreur que de la réparer par la suite.

### 3.2 Système de management d'une PME

Selon Robbins, DeCenzo, Coulter et Ruling dans leur ouvrage *Management, L'essentiel des concepts et pratiques* (2011, p. 27-28), le système de management de base de toute entreprise est de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Le travail du manager est principalement la planification. Il doit premièrement annoncer les objectifs à atteindre, en élaborant une stratégie adaptée pour les atteindre. En parallèle, il met au point un ensemble de plans d'intégration et de coordination des activités afin de garantir l'efficacité de l'organisation. Il existe différentes orientations de management, dont les plus importantes pour ce travail sont citées ci-après.

### 3.2.1 Management participatif et orienté client

Le management orienté client se base sur des actions spécifiques pour améliorer la satisfaction du client en le mettant au centre du processus de management. Robbins et al. (2011, p. 72-73) proposent sept étapes pour orienter la stratégie de management vers le client, décrites ci-après.

La première est la **sélection** du personnel correspondant à l'image de la société. Pour que ceux-ci soient toujours à jour sur les nouveautés et pour accroître leurs connaissances dans divers domaines, des **formations continues** sont primordiales pour répondre au mieux aux attentes des clients. Quant à l'**organisation** interne de l'entreprise, l'employé doit pouvoir bénéficier d'une certaine marge de manœuvre concernant la prise de décision et être responsable de ses décisions. Ce qui est appelé : management participatif. L'**empowerment** est le fait de responsabiliser et de faire participer les employés à la prise de décisions. Pour que la société soit complètement orientée vers le service du client, le **leadership** des dirigeants doit aussi aller dans ce sens.

Pour maintenir la motivation des employés, une **évaluation** de leurs comportements et actions ainsi que la **reconnaissance** du manager envers les employés attentifs aux besoins des clients, s'avère être importante.

### 3.2.2 Management stratégique

Le management stratégique, selon Robbins et al. est « l'ensemble des activités qui permettent de développer la stratégie d'une organisation » (2011, p.119). Robbins et al. (2011, p.119-127) définissent que le management de stratégie commence par le processus d'**identification** de la mission, des objectifs, et de l'analyse de la stratégie existante. Ensuite vient l'**analyse externe**, des opportunités et des menaces, et l'**analyse interne**, des ressources, des capacités, des compétences clés et l'analyse des forces et des faiblesses. L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, aussi appelé SWOT de par son acronyme anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permet de faire ressortir les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. A la suite de l'analyse SWOT, il est possible de formuler des mesures pour développer la stratégie et pour se préparer au mieux aux éventuelles situations possibles.

L'étape suivante est la formulation des stratégies. Il existe trois stratégies : la stratégie d'entreprise, la stratégie concurrentielle et la stratégie fonctionnelle.

La **stratégie d'entreprise** précise le développement des activités actuelles et futures de la société. Elle peut décider de sa stratégie en fonction de l'orientation choisie :

- La stratégie de croissance pour s'étendre sur de nouveaux marchés
- La stratégie de stabilité pour préserver l'activité existante
- La stratégie de renouvellement face à une perte de performance

La matrice d'Ansoff permet d'identifier les orientations stratégiques de l'entreprise sous la forme d'un tableau (voir figure 1). Les organisations commencent principalement par l'étape de la pénétration du marché. Ensuite, l'entreprise a deux possibilités, soit elle étend sa gamme de produits/services avec des nouvelles offres, soit elle s'installe avec un produit existant sur un nouveau marché. Elle peut également se lancer dans les deux axes en même temps, en développant une nouvelle activité n'ayant aucun point commun avec les activités existantes (Johnson G., et al., 2014, p. 277-283).

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés	Existants	Pénétration du marché	Nouveaux produits et services
	Nouveaux	Développement de marchés	Diversification conglomerale

Figure 1: Matrice d'Ansoff

La **stratégie concurrentielle** va définir comment l'entreprise va se positionner par rapport à ses concurrents. Le choix de la stratégie concurrentielle, selon Porter, peut se faire dans trois axes. Si l'entreprise veut être rentable, il est préférable qu'elle se concentre sur une seule stratégie.

- La stratégie de domination par les coûts est le fait de positionner ses prix pour être le moins cher de son secteur, sur un large segment de marchés
- La stratégie de différenciation cherche à se distinguer en se basant sur des produits et services uniques et innovants
- La stratégie de focalisation se concentre sur un petit segment de marché dans un secteur d'activité

La **stratégie fonctionnelle** oriente ses décisions dans les diverses fonctions et permet de soutenir la stratégie d'entreprise et la stratégie concurrentielle.

### 3.2.3 Management par la qualité

Le système de management par la qualité, selon la norme ISO 9001:2015, est défini comme suit : « Un système de management de la qualité est une démarche utilisée pour définir comment un organisme peut satisfaire aux exigences de ses clients et des autres parties intéressées à ses activités » (Organisation internationale de normalisation à Genève, 2015). La norme ISO 9001:2015 se base sur l'amélioration continue du système de management des entreprises. L'entreprise doit définir elle-même ses objectifs et chercher constamment à améliorer ses processus pour les atteindre. La figure 2 est reprise de la norme ISO 9000 et représente le fonctionnement du système de management par la qualité. Comme l'explique Canard (2009, p.97) dans son ouvrage *Management de la qualité*, le système de management par la qualité fait ressortir le rôle important du client dans le processus. Le client amène les éléments d'entrées, qui sont ses exigences et ses besoins, pour en faire ressortir sa satisfaction. Entre les éléments d'entrée et de sortie, se trouvent les processus de réalisation. Il en découle une amélioration continue pour rendre le fonctionnement plus efficace et satisfaire continuellement les clients et les collaborateurs.

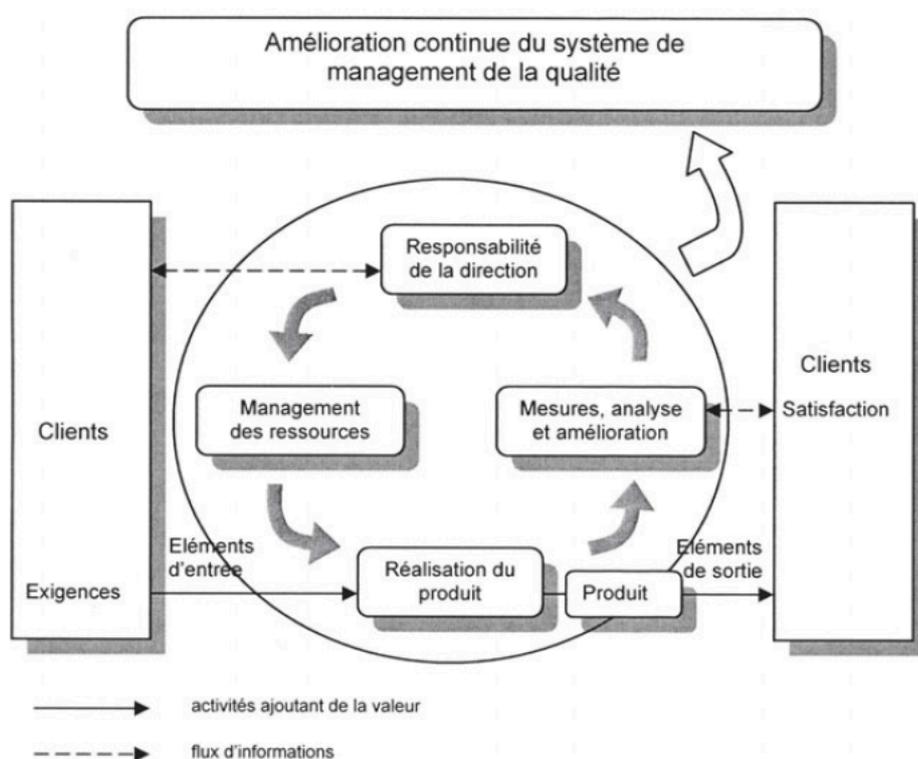


Figure 2: Système de management par la qualité

Un autre moyen de représenter le SMQ est le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act). Il représente le cycle d'amélioration continue du système de management par la qualité de façon plus schématique (figure 3).

Les éléments suivants peuvent être mis en évidence, après l'analyse du cycle PDCA, aussi appelé la roue de Deming, repris par Gillet-Goinard & Seno (2012, p.34-35) dans leur ouvrage *La boîte à outils du responsable qualité*.

*Plan* représente la planification. Cette étape représente notamment la rédaction d'une politique de qualité avec des objectifs mesurables définis grâce aux besoins exprimés par les clients et d'une analyse interne de l'entreprise. Après cette étape, il est nécessaire de déterminer un plan d'action pour atteindre les objectifs et plus précisément pour répondre aux questions : qui, quoi, comment et quand.

Vient ensuite l'étape *Do* : la mise en œuvre selon le plan d'action défini auparavant. L'étape d'après est la vérification ou *Check* des résultats obtenus qui sont les résultats effectifs. Lors du contrôle, les objectifs annoncés et les résultats effectifs sont comparés et des mesures d'amélioration continues sont mises en place, si nécessaire. C'est l'étape de l'action ou *Act*. Cette démarche PDCA permet à l'entreprise d'évoluer et de s'améliorer progressivement.

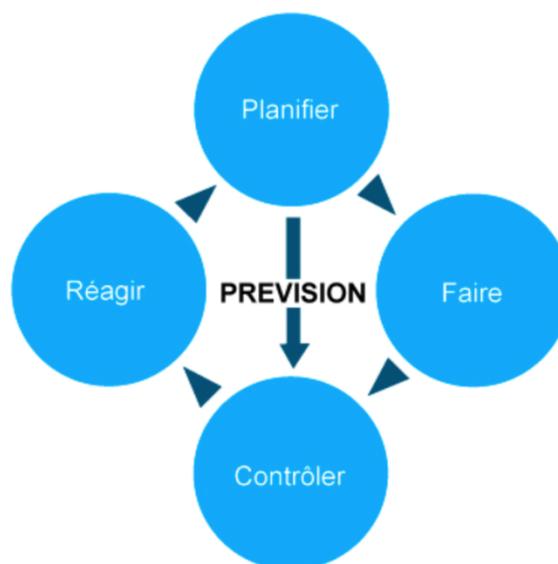


Figure 3: Représentation du SMQ

### 3.3 Norme ISO 9001 :2015

Les informations suivantes sont tirées du site internet d'ISO. ISO est l'acronyme anglais pour Organisation Internationale de Normalisation. La mission de l'organisation est d'établir et de publier des normes internationales. Les normes ISO garantissent des produits et services, sûrs, fiables et de bonne qualité dans les entreprises du monde entier.

La norme ISO 9000 correspond au management de la qualité. Elle regroupe plusieurs normes dont celle qui est nécessaire dans ce travail, la norme ISO 9001:2015. Elle établit les exigences relatives à un système de management par la qualité. Elle met à disposition des outils servant à surveiller et améliorer la qualité en continu de l'activité de l'entreprise. Plus d'un million d'entreprises dans le monde appliquent la norme ISO 9001:2015. Quel que soit le type de l'entreprise, la norme peut être appliquée.

La norme ISO 9001:2015 est basée sur sept principes de management par la qualité, repris par la notice « Principes de management de la qualité » (ISO, 2016) :

- **Orientation client** : aller au-delà des attentes des clients, adapter les processus pour optimiser la satisfaction des clients
- **Leadership** : avoir une direction forte, qui soutienne et communique les valeurs de l'entreprise à ses collaborateurs
- **Implication du personnel** : inclure les employés dans la prise de décisions, responsabiliser et reconnaître les efforts de chacun
- **Approche processus** : améliorer la cohérence des activités et mieux prévoir les résultats. Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO 9000:2008)
- **Amélioration** : rechercher constamment de possibilités d'amélioration
- **Prise de décision fondée sur les preuves** : baser sa prise de décision sur l'analyse et l'évaluation de données précises
- **Management des relations avec les parties intéressées** : identifier les relations importantes en élaborant un plan pour les gérer

Dans ce travail, la norme pose un cadre dans lequel la société peut mettre en place une stratégie en l'adaptant à sa taille, tout en respectant les limites qu'impose la norme. Elle amène une méthode pour mieux travailler ensemble et au final de satisfaire le client. Elle permet également de mettre en place une ligne directrice dans l'analyse du fonctionnement actuel et

d'amener les propositions d'améliorations nécessaires pour intégrer un SMQ au Scuba-Shop. Le Scuba-Shop ne va pas aller vers la certification, mais va uniquement en reprendre les bonnes pratiques.

## 4. Etat des lieux du Scuba-Shop Villeneuve

L'état des lieux pose le contexte actuel dans lequel l'entreprise évolue. Pour commencer, la situation actuelle du système de management du SSV sera analysée en fonction des sept principes qui sont repris de la norme ISO 9001:2015 :

- 1) L'orientation client
- 2) Le leadership
- 3) L'implication du personnel
- 4) L'approche par processus
- 5) L'amélioration
- 6) La prise de décision
- 7) Le management des relations avec les parties intéressées

A l'aide du questionnaire d'auto-évaluation *ISO 9001:2015 Système de management de la Qualité* élaboré par The British Standards Institution (BSI), il sera ensuite possible d'analyser plus précisément ce qui est déjà mis en place et de définir les actions à mener pour améliorer le système de management au regard de la norme ISO. La norme sert de modèle pour analyser l'intégration du SMQ au Scuba-Shop. L'objectif principal étant la satisfaction et la fidélisation du client à long terme. Les questions de la check-list BSI comprenant les sujets suivants ne seront pas abordées, au vu de la petite taille de l'entreprise :

- Les départements : le magasin étant une petite entreprise, les départements ne sont pas définis clairement et il n'y a pas de responsables à part le gérant
- La sous-traitance et les processus de production : le Scuba-Shop est une entreprise de service et ne produit pas de biens ou ne sous-traite aucune activité
- L'audit interne : le Scuba-Shop n'a pas comme objectif de se faire certifier par la norme ISO 9001:2015. Il n'y a donc pas d'audit interne de prévu

La liste contenant les questions choisies et les réponses pour le SSV, se trouvent dans l'annexe I. Les réponses sont basées sur mes observations et sur un entretien avec le gérant en date du 28 mars 2017, au Scuba-Shop à Villeneuve.

Ensuite, afin de connaître la satisfaction réelle des clients, un questionnaire de satisfaction sera envoyé à la base de données des clients du Scuba-Shop. Les réponses vont permettre de faire ressortir des améliorations en fonction de leurs besoins.

Finalement, un benchmark sera effectué avec les entreprises Suter Viandes à Villeneuve et le Customer Relationship Center de Nespresso à Sion. Cette technique marketing permet « d'analyser les modes de gestion d'organisation des autres entreprises dans le but de s'en inspirer » (Linternaute, 2017). L'analyser permettra de faire ressortir comment ces entreprises ont concrètement mis en place leur système de management et d'en ressortir les bonnes pratiques qui pourraient être intégrées au Scuba-Shop.

#### 4.1 Fonctionnement actuel selon les sept principes d'ISO 9001:2015

Le premier principe de la norme ISO 9001:2015, est celui de l'orientation client. Le client est le centre de préoccupations du Scuba-Shop, comme l'explique le gérant lors d'un entretien. Le Scuba-Shop met à disposition de ses clients un grand nombre de marques et d'articles différents, afin de personnaliser la demande des clients et de répondre au mieux à leurs besoins. Les clients ont accès au magasin en ligne regroupant la plus grande partie des articles se trouvant en magasin. Un nouveau magasin en ligne a été conçu pour, d'une part, faciliter la navigation sur les smartphones et tablettes et, d'autre part pour avoir un site moderne et à jour.

Pour répondre à la demande des clients de l'instauration d'un système de fidélisation, le Scuba-Shop a mis en place en 2016 le système de cash back Lyoness. La carte de fidélité Lyoness peut être utilisée auprès de 70.000 autres partenaires Lyoness dans le monde, comme l'indique l'un des représentants pour la Suisse-Romande, Monsieur Alain Racine. A chaque achat, le client reçoit un certain pourcentage en retour sur son profil Lyoness. Dès qu'un certain montant est atteint, le client peut virer cet argent sur son compte bancaire. Ce qui devient intéressant pour le Scuba-Shop est que pour chaque achat effectué avec la carte Lyoness Scuba-Shop auprès d'un autre partenaire, le Scuba-Shop perçoit un certain pourcentage de cet achat. Le problème que rencontre ce système actuellement, est qu'il semble relativement compliqué à comprendre pour les clients du Scuba-Shop et qu'ils ne consomment pas auprès des autres partenaires Lyoness avec leur carte de fidélité. Le gérant ainsi que les collaborateurs ont remarqué que le système n'est pas adapté aux attentes des clients du Scuba-Shop ni à la culture de l'entreprise familiale. Les clients du Scuba-Shop demandent un système de fidélité clair et simple, qui leur offre un avantage direct.

La communication externe avec les clients se fait à travers les canaux suivants :

- Le site internet et le magasin en ligne du Scuba-Shop, pour les actualités, les informations pour les cours de plongée, les nouveautés mensuelles
- Une présence sur le réseau social Facebook, pour les nouveautés, les actions spéciales, les sorties plongées et pour présenter les vidéos de test matériel
- Des publications dans certaines revues spécialisées dans la plongée et journaux régionaux
- Par le soutien à des associations régionales ayant un lien avec les sports aquatiques
- La présence sur le plan de ville de Villeneuve
- Des flyers et affiches distribués à certains lieux précis

Le service après-vente répond également au principe de l'orientation client. Certaines réparations et révisions se font directement en magasin, tandis que le reste est renvoyé aux fournisseurs. L'expertise du gérant est la valeur ajoutée principale de ce service et un grand avantage concurrentiel. Les clients récurrents, selon leurs retours, ont confiance dans les services du magasin.

Le deuxième principe de management est le leadership. Pour avoir une direction forte, la vision, la mission et les objectifs doivent être clairement définis. Pour le Scuba-Shop, la mission est communiquée à travers le site internet. La vision toutefois n'est pas explicitement évoquée. En ce qui concerne les objectifs, les employés sont peu informés à ce sujet et ils ne sont pas documentés par le gérant. Monsieur Francis Blétry adapte ses objectifs de manière intuitive en suivant en permanence l'évolution de l'activité.

Pour continuer dans le leadership et la communication entre le personnel et les employés, le gérant communique tous les matins avant l'ouverture du magasin les informations importantes ainsi que les activités de la journée par un briefing. C'est à ce moment que les employés peuvent partager des informations avec le reste de l'équipe. Le reste du temps, les informations sont données directement par oral ou inscrites sur des feuilles volantes transmises aux personnes concernées. Pour expliquer le fonctionnement des nouveautés à son staff, le gérant teste lui-même et donne la possibilité de tester toutes les nouveautés. Il crée généralement une vidéo de test matériel qu'il poste sur Facebook et sur le site internet du magasin.

Vient ensuite l'implication du personnel. Le cahier des charges n'est pas explicitement formulé pour le staff, mais chacun connaît globalement ses activités. Dans la petite structure du magasin, il est important que chacun soit au courant des activités de chacun, car trois des

cinq personnes travaillent à temps partiel. Le personnel n'a pas d'objectifs formulés précis à atteindre et les séances regroupant l'ensemble du staff ne sont pas à l'ordre du jour, mis à part le briefing du matin.

Des formations dans le domaine technique, données par certaines marques, sont proposées quelques fois par année et ouvertes aux employés du Scuba-Shop. Sinon, le gérant s'occupe de former ses employés lorsque cela semble nécessaire.

L'approche par processus est inexistante à l'heure actuelle, dans les activités importantes. Il en résulte une perte d'efficacité et d'efficience dans les activités quotidiennes. Sans marches à suivre et procédures écrites, il est difficile pour la société d'engager des personnes (étudiants, aides, moniteurs de plongée) ponctuellement en cas de besoin et il n'y a pas de structure de suivi des activités. De plus, les fichiers électroniques du serveur sont classés de manière aléatoire. La recherche de documents nécessaires régulièrement n'est pas instinctif, ce qui n'est pas efficace et ne facilite pas l'engagement ponctuel de personnel.

En ce qui concerne l'amélioration, il n'y a pas de réel objectif d'amélioration énoncé à atteindre pour les employés. Les propositions d'améliorations sont discutées lors des briefings et réalisées si elles sont considérées nécessaires par le gérant.

La prise de décisions par le gérant se fait principalement sur la base de ses connaissances, son expérience, son instinct et sur la situation du marché. Certains indicateurs clés comme le nombre de ventes sur une offre spéciale, la portée d'une publication Facebook ou encore le cours de l'Euro peuvent influencer ses décisions.

Le dernier principe de management selon ISO 9001:2015 est le management des relations avec les parties intéressées. La liste complète des parties prenantes sera détaillée plus loin dans le dossier, sous le chapitre de l'analyse stratégique. Actuellement, il n'existe pas de plan pour gérer les parties prenantes. Les parties qui ont le plus d'influence sur l'activité du SSV sont les clients et les fournisseurs. Une collaboration étroite avec les fournisseurs principaux est primordiale pour négocier des conditions intéressantes et pour offrir des articles/offres spéciales aux clients. Les représentants des marques passent régulièrement au magasin pour présenter les nouveautés.

La communication externe, entre l'entreprise et les diverses parties prenantes (clients et fournisseurs principalement), se fait généralement par e-mail, en direct ou par téléphone. Tous les e-mails arrivent sur le poste du gérant. Celui-ci les réceptionne et les traite directement. Toutes les décisions passent par lui.

## 4.2 Situation actuelle du SMQ selon la checklist BSI

La checklist BSI établie par The British Standards Institution, base ses questions sur la norme ISO 9001 Management de la Qualité (The British Standards Institution, 2017). La liste permet à une entreprise souhaitant obtenir la certification ISO 9001:2015, de contrôler si elle est prête à passer l'audit. Dans ce travail, la liste est utilisée pour poser la situation actuelle du Scuba-Shop par rapport à son système de management actuel. Sa situation est détaillée dans l'annexe I, et peut être résumée comme suit.

Le système de management du Scuba-Shop n'est pas documenté pour le moment. La majorité des réponses aux questions de la liste se trouve être négative. A la suite de mes observations et après un entretien avec le gérant du magasin, il peut en être déduit que le management actuel se fait sur la base de l'expérience et l'instinct du gérant. La société a très peu, voir aucune information/processus sur le management documenté(e). Le suivi des diverses activités de management ne se fait pas de manière claire et régulière. Monsieur Francis Blétry adapte continuellement sa stratégie à l'environnement de l'entreprise sans avoir de réel objectif à moyen-long terme.

Les réponses aux questions de la checklist vont toutefois permettre d'identifier les améliorations à porter à l'entreprise pour mettre en place un SMQ adapté au Scuba-Shop. La liste sera reprise à la fin du dossier lors de la synthèse afin d'identifier les éléments qui ont été effectués dans ce travail. Les propositions d'améliorations relevées sont vues au chapitre 5.

## 4.3 Questionnaire de satisfaction clients

Afin d'en apprendre plus sur ce que les clients pensent réellement du Scuba-Shop, un questionnaire de satisfaction a été créé avec l'outil Google Forms puis envoyé à toute la base de données clients du SSV, avec l'aide de Monsieur Phil Simha et Monsieur Francis Blétry. Les adresses e-mail de la base de données viennent d'une part des clients enregistrés dans le magasin en ligne et d'autre part de ceux enregistrés dans le système de gestion de caisse. Une partie de la clientèle étant suisse-allemande, le questionnaire a également été traduit en allemand. Les réponses aux questionnaires en français et allemand se trouvent dans l'annexe II.

Un total de 6'611 e-mails a été envoyé. Environ 600 d'entre eux ne sont pas arrivés à destination (erreur d'adresse, non remise au destinataire). Une meilleure attention des employés lors de l'enregistrement d'un nouveau client dans le système de caisse, pourrait éviter les erreurs de frappe dans l'inscription des adresses et réduire les non remises aux destinataires. Un total de 655 personnes a répondu au questionnaire de satisfaction : 521 en français et 134 en allemand. Ce qui représente 80% de romands et 20% d'alémaniques. Ces

parts représentent bien le marché du Scuba-Shop Villeneuve, comme me l'explique Monsieur Francis Blétry. De ce résultat, il peut en être déduit, qu'il est important de continuer à valoriser le marché suisse-allemand et de traduire le site internet du Scuba-Shop en allemand lorsqu'il sera actualisé.

Les réponses ont été analysées avec Messieurs Francis Blétry et Phil Simha pour en relever les améliorations et éléments suivants :

- Plus de 80% des répondants sont des hommes. Le souhait du gérant est de valoriser le marché des femmes en proposant des offres spéciales et de faire une vitrine avec des articles intégralement destinés aux femmes.
- 60% des répondants ont plus de 40 ans. Le gérant souhaite augmenter sa part de marché après des 18-40 ans. Il veut cibler plus précisément les jeunes qui représentent, d'une part l'avenir du marché de la plongée et d'autre part un marché qui pourrait être intéressant pour le nouveau magasin en ligne.
- Environ 70% sont passés au magasin au cours des 6 derniers mois. Ce résultat pourrait être légèrement faussé par rapport à la moyenne annuelle, car le questionnaire a été envoyé en avril 2017. Beaucoup de clients du SSV ne plongent pas en hiver et ne passent donc pas au magasin durant tout l'hiver. Il peut tout de même en être déduit que les clients visitent le magasin de façon régulière.
- 75% des romands sont très satisfaits ou satisfaits des services proposés par le Scuba-Shop et 85% des suisse-allemands/haut-valaisans. Cela vient probablement du fait que Messieurs Francis Blétry et Phil Simha, ainsi que Madame Sylvie Blétry et moi parlons le suisse-allemand et l'allemand. Le marché alémanique doit continuer à être valorisé.
- Le professionnalisme, la qualité des produits et le service après-vente sont les facteurs les plus importants lors des achats des clients au Scuba-Shop.
- Le magasin en ligne est très important pour les suisse-allemands et important pour les romands. 68% des alémaniques prennent les informations du magasin en ligne. Les romands sont 54%. Il est donc primordial de garder le magasin en ligne en allemand en plus du français, et de prévoir de traduire le site internet général du Scuba-Shop en allemand.
- Entre 68% et 75% des clients trouvent les horaires arrangeants comme ils le sont actuellement. Env. 20% pensent que le magasin devrait être ouvert entre 12h et 14h.

Une réflexion devrait être faite à ce niveau pour éventuellement faire un horaire continu et adapter les heures d'ouverture.

- Environ 80 % des clients n'ont pas d'avis sur l'école de plongée : il serait conseillé de mieux présenter l'école de plongée au sein du magasin et de pousser les clients, plus principalement les jeunes, à prendre des cours de spécialisations lors de la vente de matériel spécifiques.
- 74% des romands et 84% des allemands n'ont pas d'avis sur l'agence de voyage : idem pour l'agence de voyage que pour l'école de plongée. Il serait avantageux d'avoir une meilleure collaboration avec l'agence de voyage. Par exemple lors de la transmission d'informations communes, la distribution de flyer, la mise à disposition des liens du magasin sur leur site internet, etc.
- 79% des romands et 67% des allemands utilisent le site internet du SSV pour connaître les nouveautés. Le Scuba-Shop pourrait améliorer son site internet en faisant apparaître plus clairement les actualités et nouveautés, et réduire l'information. Actuellement, il y a de longs textes présents sur le site internet et l'information est noyée dans le contenu. De plus, le site internet n'est pas adapté à la lecture sur smartphones/tablettes. Les informations importantes sur le site internet devraient être traduites en allemand, comme déjà annoncé auparavant.
- La page Facebook est visitée par 14% des clients, ce qui ne représente qu'une petite partie. Au début de l'année 2017, la page du SSV était suivie par plus de 740 personnes. Malgré ce pourcentage, il est conseillé de continuer les publications régulières afin d'augmenter le nombre de „suiveurs“, mais il serait bien de rendre les publications plus interactives entre les clients et le magasin.
- 93% des clients du Scuba-Shop recommanderaient dans tous les cas ou très probablement le magasin. Ce résultat est très satisfaisant, mais pourrait être amélioré.

Concernant les remarques supplémentaires qui ont été faites à la fin du questionnaire, les points suivants pourraient être relevés :

- Le magasin en ligne devrait être renouvelé et être adapté aux smartphones. Les images devraient être agrandies et les présentations de produits plus détaillées. Cette procédure est en cours et le nouveau magasin en ligne est accessible depuis fin juin 2017.

- Les employés devraient être mieux formés sur les produits spécifiques. Un système de formations continues devrait être mis en place.
- Certains clients ont relevé la cherté des produits par rapport aux concurrents. Si les clients comparent avec les articles trouvés sur internet ou par rapport aux prix trouvés dans les grandes surfaces en France ou Allemagne, les prix affichés sont effectivement plus cher.
- Une personne propose de pouvoir imprimer les bons cadeaux directement depuis le site internet. Cette idée est retenue pour le nouveau magasin en ligne.
- Il est relevé plusieurs fois que peu de gestes commerciaux sont faits pour les clients fidèles et les clubs. Un système de fidélisation adapté aux attentes des clients est indispensable.
- Une personne trouve qu'il manque de choix dans la plongée *tech* et *cave diving*. Le magasin pourrait augmenter son choix dans ces secteurs, mais ce sont des marchés de niche dans la plongée.

Le reste des remarques sont en majorité positive et ne présente pas d'intérêt à être relevé.

#### 4.4 Benchmark du SMQ de Suter Viandes SA à Villeneuve

Afin de découvrir comment sont mises concrètement en place les exigences de la norme ISO 9001:2015 dans une autre entreprise, un benchmark du SMQ de l'entreprise Suter Viandes SA à Villeneuve a été fait. Cette entreprise a été choisie d'une part pour l'obtention de la certification ISO 9001 en 1996 et d'autre part pour sa taille. Suter Viandes SA est une entreprise de production et de transformation de produits carnés et se trouve à Villeneuve, comme c'est expliqué sur leur site internet. L'entreprise Suter Viandes emploie plus de 200 personnes sur quatre sites différents. Le responsable de la gestion de la qualité pour toute l'entreprise est Monsieur Eric Varone, qui a répondu aux questions relatives au benchmark lors de la rencontre du jeudi 30 mars 2017 sur leur site de Villeneuve. L'objectif de la rencontre avec l'entreprise, est de faire ressortir ses meilleures pratiques. La liste des questions posées et les réponses apportées par Monsieur Eric Varone se trouvent dans l'annexe III.

Les bonnes pratiques relevées, qui pourraient être adaptées et intégrées au système de management du SSV sont les suivantes :

- Premièrement, la façon dont sont fixés les objectifs de la société a été retenue. Les objectifs se basent sur l'analyse des besoins et attentes de ses clients, ainsi que sur la politique de qualité de l'entreprise qui en découle. La revue de direction permet de

reprenre les objectifs de l'entreprise en plusieurs axes. Les objectifs sont ensuite détaillés dans le tableau de bord, avec le processus qu'il concerne, l'indicateur et son unité, la cible à atteindre, la personne qui l'exécute et le responsable. Les éléments qui pourraient être utiles de créer pour le Scuba-Shop sont les suivants :

- Un tableau d'analyse des besoins et attentes des clients pour cibler les objectifs à mettre en place
  - Une politique de qualité pour définir ce à quoi l'entreprise s'engage
  - Des revues de direction pour analyser annuellement le suivi des objectifs
  - Un tableau de bord pour résumer les objectifs ainsi que leur cible
- L'entreprise Suter Viandes tâche d'impliquer ses collaborateurs dans les processus d'amélioration nécessaires, en procédant à des *brainstorms* réguliers. De plus, des séances annuelles pour discuter des objectifs personnels de chacun et des possibilités de formations continues sont organisées. Le Scuba-Shop pourrait créer un document d'évaluation des collaborateurs comprenant des critères de compétences généraux et relationnels, et spécifiques en fonction des tâches à accomplir. De plus, afin de permettre aux employés de continuer à se former, le SSV pourrait créer un calendrier des formations continues des collaborateurs en fonction des besoins.
- La mise en place de procédures intégrées pourrait être une option également pour la gestion des activités du Scuba-Shop. C'est-à-dire, qu'au lieu de créer des dossiers comprenant des procédures que la majorité des personnes n'utilisent pas, des documents de contrôle pourraient être créés dans le style de check-lists que le collaborateur devrait remplir et signer en fonction des tâches réalisées. Chez Suter Viandes, ces listes sont ensuite scannées et classées en fonction des besoins. Cela permet de garder un suivi des tâches réalisées et de garantir que la tâche soit traitée de la manière voulue. Il est important de créer une fiche utile pour le collaborateur afin qu'il l'utilise au quotidien. L'idée est de demander aux collaborateurs concernés d'aider à la mise en place des documents de contrôle. Le Scuba-Shop peut commencer par cartographier les activités de l'entreprise et définir les différents processus pour en avoir un meilleur aperçu global. Ensuite, afin de faciliter, d'uniformiser et de mieux coordonner les tâches, des documents de contrôle peuvent être créés avec l'aide des collaborateurs pour des tâches définies.
- Suter Viandes procède régulièrement à l'analyse de ses fournisseurs, ce qui permet de garantir que certains points importants pour l'entreprise soient garantis. Une évaluation des fournisseurs du Scuba-Shop permettrait d'une part d'exclure ceux qui ne

correspondent pas à la société et d'autre part d'analyser les fournisseurs les plus fiables et les plus adaptés.

- La gestion de la satisfaction des clients est faite une fois par année chez Suter Viandes. Ils procèdent soit par e-mail soit en direct lorsque le client passe au magasin. Le Scuba-Shop pourrait mettre en place sur une base régulière, un questionnaire de satisfaction à envoyer aux clients, et mettre en place un système de réclamation.

#### 4.5 Benchmark du SMQ du CRC de Nespresso

Le *customer relationship center* de Nespresso (CRC) à Sion a été choisi comme seconde entreprise, à la suite d'une visite dans le cadre de l'option secondaire vente & commerce suivi dans cette dernière année d'études. C'est une entreprise de services, qui n'est pas certifiée ISO, mais qui possède un système de management par la qualité bien conçu et efficace. Afin d'en savoir plus sur le système de management de Nespresso et de procéder à un benchmark de l'entreprise, une rencontre avec Madame Anne-Lene Petersen, Quality & Training Manager (QTM) chez Nespresso, a été organisée par Madame Sophie Berthouzoz. Les réponses aux questions posées se trouvent dans l'annexe IV.

L'interview a permis de découvrir un nouveau style de management, moins strict au niveau formel et des documents nécessaires, et où les collaborateurs et les clients sont mis au centre des préoccupations. Les 24 *call centers* de Nespresso sont gérés par le SMQ de Nestlé, appelé Nestlé Quality Management System (NQMS). Celui-ci étant particulièrement pour les entreprises de production de Nestlé, Nespresso a adapté les différentes exigences pour créer son propre système de management de la qualité, en plus de celui soumis par Nestlé, comme l'explique Madame Anne-Lene Petersen.

Grâce à l'interview de Madame Anne-Lene Petersen, certaines bonnes pratiques applicables au Scuba-Shop ont été relevées.

- Le système de management au CRC de Nespresso est géré de façon *bottom up*. C'est-à-dire que les collaborateurs sont encouragés à proposer des améliorations, à se responsabiliser et à devenir plus autonome. Les employés ne doivent plus suivre des cahiers des charges ou des marches à suivre sans réfléchir. Ils se fixent eux-mêmes leurs objectifs personnels à atteindre. Pour se faire, des séances régulières sont nécessaires. Le Scuba-Shop pourrait retenir l'organisation de séances mensuelles ou régulières pour analyser l'avancement des objectifs que le collaborateur s'est fixé, et de lui faire un feed-back sur son travail.

- L'objectif principal du CRC de Sion est la satisfaction des clients Nespresso et d'anticiper leurs besoins. Pour le Scuba-Shop, pour pouvoir anticiper les besoins des clients, il serait conseillé d'utiliser pleinement les fonctions de son système de gestion. Le système peut classer les clients en fonction de plusieurs critères tels que l'intérêt principal du client, la langue qu'il parle, si c'est un homme ou une femme, son âge, ... Cet outil pourrait permettre de cibler les offres et d'atteindre le public souhaité. Ces fonctions ne sont pas utilisées pour le moment.
- Nespresso a dû faire face à des résistances aux changements de collaborateurs qui sont dans l'entreprise depuis plusieurs années, lors de la mise en place de certaines améliorations. Ils ont essayé d'éviter au mieux les résistances en faisant participer les employés à la mise en place des améliorations et en leur demandant leur avis sur les modifications. De ce fait, le collaborateur se sent impliqué dans les décisions et montrera probablement une plus grande motivation. Cet élément pourrait être repris par le SSV lors de la mise en place de modifications.
- La gestion des réclamations est une partie importante des employés du CRC de Sion. Afin de répondre au mieux aux réclamations, la personne en charge de la qualité a mis en place un processus précis à suivre. Le Scuba-Shop devrait créer une marche à suivre pour répondre aux plaintes et former ses employés afin que chacun puisse répondre et gérer directement la réclamation. Une fiche de réclamation pourrait être créée sous forme informatique, afin que le client puisse la remplir directement par le biais de notre site internet. Le classement des réclamations peut servir à suivre des tendances et chercher à s'améliorer continuellement

## 5. Propositions d'amélioration selon les analyses précédentes

Les éléments suivants peuvent être mis en œuvre pour améliorer le système de management du Scuba-Shop. Ceux-là sont ressortis de l'analyse de l'entreprise selon la norme ISO 9001, du sondage auprès de clients, de la comparaison avec la check-list BSI et du benchmark avec Suter Viandes et Nespresso. La majorité des propositions d'améliorations sera traitée dans le cadre du travail. Au vu du temps disponible et de la demande en temps de certaines propositions, les actions qui ne seront pas mises en place, feront parties des recommandations pour l'entreprise et seront mises en place par la suite.

### 5.1. Orientation stratégique

L'orientation stratégique doit être mise en place de façon concrète afin de donner une direction claire aux activités de l'entreprise. Il serait notamment conseillé de :

- Créer et communiquer une politique d'entreprise, la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise
- Procéder à une segmentation du marché et par la suite d'utiliser le système de gestion pour entrer les données précises sur chaque client. Cela permettrait de cibler précisément les groupes
- Analyser les besoins et attentes des clients sur la base de la segmentation du marché
- Fixer les objectifs stratégiques de l'entreprise sur un tableau de bord grâce à l'analyse des besoins et attentes des clients, la politique d'entreprise et la revue de direction
- Instaurer une séance annuelle pour revoir les objectifs de façon régulière et mettre à jour le tableau de bord

## 5.2. Gestion du SMQ

En ce qui concerne la gestion du SMQ, il serait nécessaire par la suite d'instaurer une séance annuelle pour déterminer si le SMQ exige des changements et pour gérer leur mise en œuvre

## 5.3. Parties prenantes

Les parties prenantes devraient être évaluées afin d'avoir un aperçu sur les plus importantes, et de pouvoir analyser leurs besoins. Par la suite, une analyse précise à faire régulièrement permettrait de suivre leurs performances et de les réévaluer en cas de besoin.

## 5.4. Orientation clients

Au regard de l'orientation vers ses clients, le Scuba-Shop devrait de se focaliser sur la satisfaction des clients en mettant en place les éléments suivants :

- Utiliser toutes les ressources du système de gestion pour classifier les clients en fonction de leur centre d'intérêt et de divers critères, afin de cibler précisément les offres
- Définir un processus pour mettre à disposition des services répondant aux exigences des clients, comme par exemple un sondage de satisfaction régulier
- Proposer une boîte à idées
- Mettre en place un système de traitement des réclamations clients
- Améliorer le site internet, le rendre compatible aux tablettes et smartphones, et le traduire en allemand
- Instaurer un système de fidélisation correspondant aux attentes de nos clients

## 5.5. Collaborateurs

Les collaborateurs devraient être plus impliqués dans les diverses décisions. Afin d'améliorer cet aspect, l'entreprise pourrait :

- Etablir et communiquer les responsabilités grâce à une liste *to do* accessible et mise à jour par chaque collaborateur
- Augmenter les formations continues des collaborateurs en fonction des besoins
- Etablir un document d'évaluation des collaborateurs et un calendrier des formations continues
- Instaurer une séance hebdomadaire pour encourager à proposer des améliorations, pour impliquer le collaborateur, gérer le suivi des activités
- Mettre en place une séance deux fois par année pour fixer les objectifs personnels et connaître la satisfaction de chacun
- Faire participer les collaborateurs dans les améliorations et demander leur avis sur les changements prévus

## 5.6. Fonctionnement de l'entreprise

Pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise et son organisation interne, l'entreprise pourrait tout d'abord cartographier ses activités afin d'avoir un aperçu global de l'entreprise. Il serait donc conseillé que le Scuba-Shop procède aux étapes suivantes :

- Définir les différents processus de management, de réalisation et de soutien
- Créer des procédures intégrées sous forme de checklist ou document de contrôle pour les activités importantes
- Mettre en place un système de classement des dossiers électroniques et archiver ce qui n'est plus nécessaire

## 6. Analyse stratégique

La première étape de la concrétisation des propositions d'améliorations est l'analyse stratégique. Cette analyse permet de déterminer le contexte dans lequel évolue l'entreprise, et à connaître sa position et son influence sur le marché de la vente d'articles de plongée sous-marine. La discussion du 23 mars 2017 avec Monsieur Francis Blétry et Monsieur Phil Simha (annexe V) a permis de définir les éléments importants qui suivent.

### 6.1. Positionnement stratégique du Scuba-Shop

Dans le positionnement stratégique, la mission, la vision et les valeurs du Scuba-Shop ont été définies. Cette étape est importante pour définir clairement la raison d'être de l'entreprise.

#### 6.1.1. Mission : Quel est notre métier ?

La mission définie avec Messieurs Francis Blétry et Phil Simha est la suivante : « Le Scuba-Shop a comme mission d'être au plus près de ses clients, avec un grand choix de marques et

d'articles, pour garantir une approche personnalisée et le meilleur compromis entre envies, besoins et budget ». Cette mission est publiée sur le site internet du Scuba-Shop.

### 6.1.2. Vision : Que voulons-nous réussir ?

La vision ressortie est que le Scuba-Shop réunit sous un seul toit : équipement, éducation et expérience. L'expertise et la formation continue des collaborateurs garantissent un service de haute qualité et un service après-vente de confiance.

### 6.1.3. Valeurs

Les valeurs suivantes ont été définies : « Le Scuba-Shop croit que l'expérience et les compétences de ses collaborateurs sont les valeurs indispensables pour garantir le meilleur service à ses clients ».

## 6.2. Segmentation du marché

La deuxième étape de l'analyse stratégique est la segmentation du marché. Elle sert à distinguer les besoins des clients, et à adapter sa stratégie en fonction du marché que l'entreprise veut cibler (Johnson et al., p.66-67, 2014). Les besoins et attentes des segments sont différents et nécessitent des stratégies propres à chacun.

Avec l'aide de Messieurs Phil Simha et Francis Blétry, et sur la base de mes propres observations, le marché du Scuba-Shop a été segmenté en fonction des intérêts du client. Le fait de se concentrer sur certains segments de marché peut donner un avantage concurrentiel au Scuba-Shop. Par exemple, une tendance dans l'apnée/snorkeling a été remarquée il y a environ trois ans. Celle-ci a été suivie par des formations spécifiques dans le domaine, des gammes d'apnées disponibles exclusivement au Scuba-Shop, des stages avec des champions du monde d'apnée, des entraînements et sorties, ... et le Scuba-Shop a réussi à créer une communauté autour de cette activité.

Les segments suivants ont été retenus par ordre d'importance, en fonction des proportions de clients estimés par activité :

**La plongée loisir** : la plongée loisir représente la plus grande part de clients réguliers et des nouveaux clients du Scuba-Shop. L'attente de ce segment est d'être conseillé par des professionnels pour répondre à leurs besoins précis, et de trouver des articles à des prix abordables. Le plongeur loisir est un public intéressant également pour l'école de plongée, de par son envie d'apprendre et d'étendre son expérience. Pour l'agence de voyage, il est intéressant également, car bien que des courageux se lancent dans la plongée en lac, la grande majorité préfère la plongée en eau tropicale. La particularité dans le domaine de la

plongée, est qu'il est indispensable d'avoir un brevet pour pratiquer l'activité. Des professionnels dans le domaine sont donc indispensables pour tous débutants.

**La randonnée palmée (*snorkeling*) et l'apnée** : la randonnée palmée et l'apnée sont des activités accessibles à un très large public, sans avoir besoin de faire de formation préalable, et représentent donc le deuxième segment le plus important du Scuba-Shop. Une tendance à la hausse a été remarquée dans la pratique de ces activités, car il nécessite peu d'investissement en matériel. Le plus souvent, ce segment recherche les conseils d'experts pour trouver du matériel confortable afin de profiter au maximum des vacances à la mer. Bien que les articles achetés au Scuba-Shop soient généralement plus chers que ceux achetés en grande surface (souvent de moindre qualité que ce que propose le Scuba-Shop), les clients sont prêts à payer pour le conseil, du matériel résistant, durable et pour la garantie du service après-vente. L'apnée est intéressante également pour l'école de plongée qui propose des cours pour débutants et avancés, des entraînements deux fois par semaine et des séminaires donnés par des champions d'apnée. Pour le magasin, les nouveaux entrants sont intéressants pour la vente du matériel nécessaire et pour suivre la tendance du marché. Actuellement, l'école de plongée du Scuba-Shop certifie le plus grand nombre d'apnéistes en Suisse (Phil Simha, 2017) et continue à se concentrer fortement sur ce marché en proposant des exclusivités.

**La plongée technique** : la plongée technique est un segment plus restreint et presque un marché de niche. Les plongeurs teks (ainsi appelés dans la branche), sont souvent des plongeurs réguliers, qui plongent dans notre région toute l'année. Ce segment reste intéressant car il cherche constamment à améliorer son confort sous l'eau. Il est prêt à investir un montant relativement élevé pour l'acquisition d'un produit spécial, mais attend en retour un service de première classe. Les plongeurs teks sont en principe renseignés à l'avance sur les produits dont ils ont besoin et connaissent les prix du marché.

**La photo/vidéo sous-marine** : le Scuba-Shop s'est spécialisé dans le marché de niche du matériel de photo et vidéo sous-marine, de par la passion du gérant du magasin et de Monsieur Phil Simha. Ce dernier, en plus d'être le gérant de l'école de plongée, est un photographe sous-marin professionnel reconnu et auteur dans diverses revues spécialisées. Des stages et voyages destinés à la photo/vidéo sous-marine sont régulièrement proposés dans le cadre du Scuba-Shop, accompagnés par le photographe. Le Scuba-Shop propose du matériel pour amateurs et professionnels.

**Natation, plage/Beachwear et autres sports nautiques** : le dernier segment choisi est celui de la natation, plage/Beachwear et autres sports nautiques. Ce segment n'est pas

indispensable à l'activité du Scuba-Shop, mais lui permet d'agrandir son choix d'articles pour toucher un public plus large. Le SSV propose des articles de natation, de plage et des accessoires tels que des gilets de sauvetage, des sacs étanches, des accessoires pour le *Stand up paddle* (SUP), des chaussons de plage, des vêtements anti-UV, etc.

Grâce à cette segmentation, il est possible de créer le document d'évaluation des besoins et attentes des groupes cibles, ci-après. A l'aide des documents fournis par Monsieur Eric Varone de Suter Viande, il a été possible de créer le tableau 1. Il est conseillé de mettre à jour le tableau une fois par année, lors de la revue de direction. Il sert de base pour élaborer la politique d'entreprise.

	Besoins	Attentes
<b>Plongeurs loisirs</b>	Services et conseils spécialisés Équipement adapté Formation Vivre des expériences Communication visuelle Binôme de plongée	Offres attractives Conseils personnalisés SAV compétent Magasin en ligne Amicale de plongée Nouveautés régulières Déstockages et événements
<b>Randonnée palmée et apnée</b>	Services et conseils spécialisés Équipement adapté Disponibilité du matériel Formations	Conseils d'experts Produits de qualité Prix relevant la qualité SAV compétent Kits combinés Entraînements et stages
<b>Plongeurs techniques</b>	Service et conseils spécialisés Équipement spécifique	Produits de haute qualité SAV compétent Professionnels, connaissances du matériel Déstockages et événements
<b>Photo/Vidéo</b>	Services et conseils spécialisés Tester le matériel Voir/toucher le matériel	Offres spéciale Représentants/conférences Experts, professionnels Produits de qualité
<b>Natation, Beachwear et autres sports nautiques</b>	Choix en accessoires Textiles adaptés Disponibilité dans les tailles et couleurs	Etre surpris Présentation attractive Nouveautés régulières

Tableau 1: Evaluation des besoins et attentes des groupes cibles

### 6.3. Politique d'entreprise

Suite à l'analyse du positionnement stratégique du Scuba-shop et à la segmentation du marché, il a été défini avec les gérants du magasin et de l'école de plongée la politique d'entreprise ci-après. L'utilité de la politique d'entreprise (ou politique qualité) est de présenter les objectifs de l'entreprise au niveau de sa qualité et définit son orientation et sa démarche dans le sens de la qualité (Gillet-Goinard et Seno, 2012). La politique d'entreprise du Scuba-Shop reflète ce en quoi il s'engage et représente une référence pour tous les collaborateurs.

« Le Scuba-Shop, à votre service depuis plus de 45 ans, s'engage aujourd'hui plus que jamais, à offrir au client un service complet, compétent et personnalisé, suivant la philosophie commerciale propre à l'équipe du Scuba-Shop : être à l'écoute du client, comprendre ses besoins, et l'orienter vers ce qui répond le mieux à ses attentes, dans la gamme de prix la plus adaptée à ses moyens ».

### 6.4. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet de définir les différents facteurs macro-économiques qui peuvent influencer l'organisation de l'entreprise. La démarche permet d'identifier les variables pivots ainsi que les scénarios d'évolution possibles quant à l'industrie de la vente d'articles de plongée. Les différentes démarches d'analyse sont reprises de l'ouvrage *Stratégie* de Johnson et al. (2014, p.36-41).

#### 6.4.1. Politique

1. **Taux de change** : le taux de change de l'Euro peut fortement influencer les activités du Scuba-Shop. D'une part, car la majorité de ses fournisseurs se trouve dans la zone Euro et d'autre part, le SSV est proche de la frontière française. Selon la Communauté d'intérêts du commerce de détail suisse (CI CDS), le tourisme d'achat dans les pays de la Zone Euro, représentaient en 2013 « 10% du chiffre d'affaire global du commerce de détail en suisse » (CI CDS, avril 2017). Certains clients préfèrent donc passer la frontière pour faire leurs achats en France pour profiter du cours de l'Euro face au franc suisse. Le gérant du magasin a également remarqué cette tendance.
2. **Décisions politiques** : les modifications ou les instaurations de lois pourraient influencer fortement le fonctionnement interne de l'organisation.
3. **Incertitudes politiques** : la situation politique de certains pays à forte fréquentation de plongeurs pourrait dissuader de la pratique de la plongée dans ces pays. L'Egypte par exemple représentait une forte fréquentation de plongeurs de par sa proximité, sa faune et flore marine et des prix des voyages. Mais l'incertitude politique de ces dernières

années, comme nous l'indique le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) sur le site internet de la Confédération (juin 2017), pourrait continuer à influencer la fréquentation des touristes plongeurs.

#### 6.4.2. Economique

4. **Pouvoir d'achat** : une diminution/augmentation du pouvoir d'achat pourrait influencer les possibilités d'un ménage à investir dans les loisirs et hobbies tels que la plongée sous-marine et les voyages à la mer.
5. **Diversité des activités** : Si les familles pratiquent de plus en plus de sports/loisirs différents, leurs possibilités d'investissement dans chacun des loisirs pourrait être plus faibles.
6. **Ralentissement économique** : Selon Monsieur Francis Blétry, l'industrie de la plongée sous-marine en Europe connaît un léger ralentissement remarqué également par nos plus gros fournisseurs et par les magasins concurrents dans toute la Suisse.
7. **Habitudes de voyage** : Les plongeurs auraient plus tendance à rester en suisse pour passer leurs vacances et seraient moins enclins à partir en vacances à l'étranger au vu des incertitudes politiques dans certains pays, comme expliqué par Monsieur Phil Simha lors d'une rencontre.
8. **Concurrence** : l'augmentation de l'ouverture de petits magasins dans la région romande ainsi que la multiplication de plateformes de vente en ligne, pourraient influencer l'affluence au Scuba-Shop.

#### 6.4.3. Sociologique

9. **Croissance démographique** : Dans la région de Rivelac (Riviera, Veveyse, Haut-Lac) il y aura 18'000 nouveaux habitants d'ici 2030, selon le projet d'agglomération Rivelac (Canton de Vaud, 2017). Le Scuba-Shop pourrait profiter de cette opportunité pour agrandir son marché et toucher de nouvelles personnes.
10. **Habitudes d'achats** : Les Suisses ont tendance à faire plus achats en ligne, où les prix sont souvent cassés par rapport aux magasins spécialisés (Tribune de Genève, 1<sup>er</sup> mars 2017). Ce qui représente un risque pour le commerce de détail. Le gérant du Scuba-Shop remarque toutefois que les clients réguliers et qu'une part des jeunes clients préfèrent se faire conseiller par des professionnels qui proposent des services de confiance, plutôt que d'acheter sur internet.

11. **Tendances** : Le Scuba-Shop remarque une tendance croissante dans le domaine de l'apnée, le yoga et les sports aquatiques tels que le SUP. Le magasin suit les mouvements en proposant des offres avantageuses et par du matériel adapté aux différents sports nautiques.
12. **Mentalité** : D'après l'expérience du gérant du magasin, la mentalité est en train de changer dans le monde de la plongée. Il y a quelques années de cela, il existait une réelle communauté de plongeurs qui se retrouverait régulièrement pour plonger dans la région. Aujourd'hui cette tendance s'efface pour retrouver de plus en plus de plongeurs se retrouvant seuls pour pratiquer l'activité. Ce changement pourrait être une conséquence du fait que la nouvelle génération a beaucoup d'activités différentes et moins de temps à accorder à une seule activité.

#### 6.4.4. Technologique

13. **Internet** : A l'aide des *smartphones* le consommateur peut comparer les prix en direct depuis le magasin. Il arrive donc de conseiller un client sans rien lui vendre, et qu'il l'achète ensuite sur internet, comme a pu le remarquer le staff du Scuba-Shop.
14. **Non-durabilité des produits** : Le gérant remarque que les produits actuels face aux articles produits il y a 10 ans et plus, sont moins durables en matière de qualité. Cette perte de qualité pourrait rendre le consommateur méfiant face à la durabilité de certains produits.

#### 6.4.5. Ecologique

15. **Perte de la faune aquatique** : Le rapport du WWF *Océans en danger-La Surpêche* (Février 2013), fait ressortir que la surpêche et la pêche au chalutier profonds dans les eaux internationales nuit fortement à la diversité de la faune aquatique. La pratique de la plongée pourrait donc perdre son intérêt de par la disparition de certaines espèces aquatiques et de son nombre qui décroît fortement.
16. **Changements climatiques** : Selon une étude de l'UICN publiée en août 2016, entre 60% et 90% des coraux sont morts à cause du réchauffement climatique. Le blanchissement de corail dû aux courants chauds des océans, se reproduit de plus en plus souvent. La perte de la biodiversité marine et des barrières de corail, peut décourager à la pratique de la plongée dans certains pays concernés.
17. **Subventions pour les entreprises durables** : Si des subventions venaient à être mises en place pour les entreprises durables, le Scuba-Shop devrait prendre des

mesures adaptées pour percevoir les subventions. Actuellement, les actions en relation avec le développement durable se résument au recyclage de certains déchets.

#### 6.4.6. Légal

18. **Lois** : Des changements de lois au niveau du code des obligations ou du droit du travail pourraient influencer l'organisation de l'entreprise et demanderait des adaptations.
19. **Importation** : Des modifications de lois sur l'importation ou la taxation demanderait des mesures d'adaptation au sein de l'organisation.
20. **Certifications instructeurs** : Selon Monsieur Phil Simha, les enseignes de formations de la plongée (PADI, SSI, CMAS, ...) forment des instructeurs qui ne respectent pas certaines règles imposées. Il y a donc beaucoup d'instructeurs sur le marché qui ne sont pas « sérieux » dans la formation de leurs élèves, ce qui dégrade l'image générale de l'industrie de la plongée.

#### 6.4.7. Variables pivots

Les variables pivots sont des « facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché » (Johnson G. et al., p.39, 2014). Ils découlent de l'analyse PESTEL. Pour faire ressortir les variables les plus incertaines et ayant beaucoup d'impact sur l'organisation, elles ont été placées dans la figure 4.

Pour résumer, les titres des facteurs sont énumérés ci-après :

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. Taux de change            | 11. Tendances                                 |
| 2. Décisions politiques      | 12. Mentalités                                |
| 3. Incertitudes politiques   | 13. Internet                                  |
| 4. Pouvoir d'achat           | 14. Non-durabilité des produits               |
| 5. Diversité des activités   | 15. Perte de la faune aquatique               |
| 6. Ralentissement économique | 16. Changements climatiques                   |
| 7. Habitudes de voyage       | 17. Subventions pour les entreprises durables |
| 8. Concurrence               | 18. Lois                                      |
| 9. Croissance démographique  | 19. Importation                               |
| 10. Habitudes d'achats       | 20. Certifications instructeurs               |

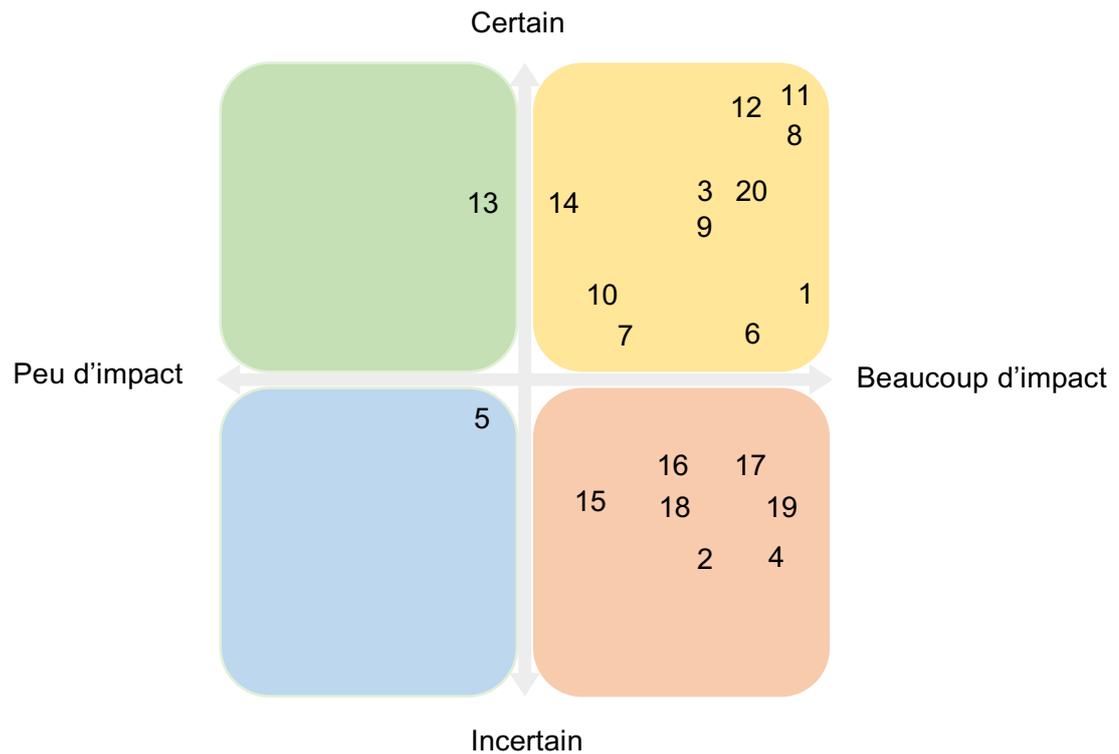


Figure 4: Position des variables pivots

#### 6.4.8. Scénarios d'évolution possibles

Grâce à la figure 4, il est possible de faire ressortir les variables 2. *Décisions politiques* et 4. *Pouvoir d'achat*. Celles-ci sont les plus incertaines et qui ont beaucoup d'impact pour représenter un futur très différent. Ensuite, l'établissement de scénarios d'évolution possibles pour l'industrie de la vente d'articles de plongée de détail est déduit à partir de ces deux variables (voir tableau 2). Le but des scénarios est d'encourager le manager à rester attentif à de possibles revirements de situation et de pouvoir prévoir, dans une certaine mesure, le futur possible de l'organisation.

		Décisions politiques	
		Décisions politiques contraignantes	Pas de décisions politiques contraignante
Pouvoir d'achat	Baisse du pouvoir d'achat	Décisions politiques contraignantes et baisse du pouvoir d'achat	Pas de décisions politiques contraignante et baisse du pouvoir d'achat
		<i>Scénario « catastrophe »</i> <b>Mesures</b> : fortes négociations avec les fournisseurs et adaptation en fonction des décisions politiques	<b>Mesures</b> : fortes négociations avec les fournisseurs, proposer des offres combinées avantageuses pour le client
	Augmentation du pouvoir d'achat	Décisions politiques contraignantes et augmentation du pouvoir d'achat	Pas de décisions politiques contraignantes et augmentation du pouvoir d'achat
		<b>Mesures</b> : réorientation de l'activité pour s'adapter aux décisions politiques et continuer à proposer des activités attractives	<i>Scénario « idéal »</i> <b>Mesures</b> : amélioration continue et augmentation de l'attrait de l'activité

Tableau 2: Scénarios d'évolution possibles

## 6.5. Analyse des 5+1 forces de la concurrence

Le modèle pour l'analyse des 5+1 forces de la concurrence de Michael Porter est repris de l'ouvrage *Stratégie* (Johnson et al., 2014, p.44-60). Il permet de positionner une entreprise, ici le Scuba-Shop, dans un environnement concurrentiel et d'identifier la structure de son secteur d'activité. La hiérarchisation des diverses forces permet ensuite de créer un hexagone sectoriel, grâce auquel il est possible de ressortir les facteurs clés de succès.

### 6.5.1. Menace des entrants potentiels

La menace des entrants potentiels dans la région Vaud-Valais est relativement faible. L'expérience que le Scuba-Shop a dans le domaine (45 ans pour la société et 30 ans pour le

Scuba-Shop à Villeneuve) a fortement soudé la relation de confiance avec les fournisseurs et les clients. La plongée sous-marine est un marché de niche et il existe déjà quelques petits magasins de plongée étalés sur la côte du Lac Léman, mais le Scuba-Shop reste la plus grande surface destinée à ce loisir en Suisse.

### 6.5.2. Menace des substituts

Le substitut le plus menaçant pour les magasins physiques est l'apparition de magasins en ligne proposant les mêmes articles que ce que propose le Scuba-Shop, mais à prix cassés. Ce risque reste toutefois limité, car le service après-vente et le conseil par des experts peut difficilement être remplacé par une plateforme de vente d'articles de plongée en ligne.

Les grandes surfaces (Décathlon, le Vieux Campeur, Ochsner Sports, ...) peuvent être des substituts au magasin de détail, spécialisé dans la vente d'articles de plongée, même si elles ne se trouvent pas en Suisse. Les prix sont généralement moins élevés en grande surface que chez les détaillants.

### 6.5.3. Pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation du client est relativement élevé, car il peut se retourner vers un autre magasin de la région ou vers les achats en ligne. Mais la force du Scuba-Shop, que peu d'autres magasins de plongée physiques possèdent, est le grand choix de marques proposé, le grand nombre d'articles à disposition, 45 ans d'expérience dans le domaine et un service après-vente de qualité par un expert dans le domaine.

### 6.5.4. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs dans le domaine de la plongée proposent des articles qui se ressemblent de près ou de loin. Leur pouvoir de négociation est donc relativement faible, car il existe un grand nombre de fournisseurs d'articles de plongée auprès desquels le Scuba-Shop peut s'approvisionner. Le nombre de grands magasins de plongée en Suisse étant relativement faible, le Scuba-Shop représente une grande partie du chiffre d'affaire suisse de certaines grandes marques de la plongée (Aqualung, Mares, Camaro, ...). Le magasin peut donc se permettre de négocier certaines conditions en sa faveur, tel que l'exclusivité sur certains articles, marques, ou gammes de produits.

### 6.5.5. Rôles des pouvoirs publics

Le Scuba-Shop est une société anonyme réglementée par le code des obligations et la loi suisse. Toute modification de lois peut influencer l'activité de son organisation. L'Etat a un pouvoir de régulation en fixant les différentes lois sur l'imposition et la taxation. Il fixe également le droit du travail et les autres obligations de l'entreprise. Les pouvoirs publics sont

stables et le risque d'une modification de la loi qui soit très défavorable au Scuba-Shop reste limité.

### 6.5.6. Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle des magasins de plongée en Suisse romande est relativement modérée et saine. Il y a quelques petits magasins sur la côte du lac Léman, un près de Neuchâtel et quelques autres en Suisse-Allemande.

Internet et les plateformes de ventes en ligne d'articles de plongée, représentent la plus grande menace à cause des prix très avantageux qui y sont proposés.

### 6.5.7. Facteurs clés de succès

A la suite de l'analyse des 5+1 forces de la concurrence, les différentes forces peuvent être hiérarchisées sur la base d'une échelle de 0 à 10 (0 = pas d'importance et 10 = très forte importance), afin de faire ressortir les facteurs clés de succès du Scuba-Shop. La figure 5 représente l'intensité de chaque force de façon visuelle.

1) Pouvoir de négociation des acheteurs	8
2) Menace des substituts	7
3) Intensité concurrentielle	5
4) Pouvoir de négociation des fournisseurs	4
5) Menace des entrants potentiels	3
6) Rôles des pouvoirs publics	2

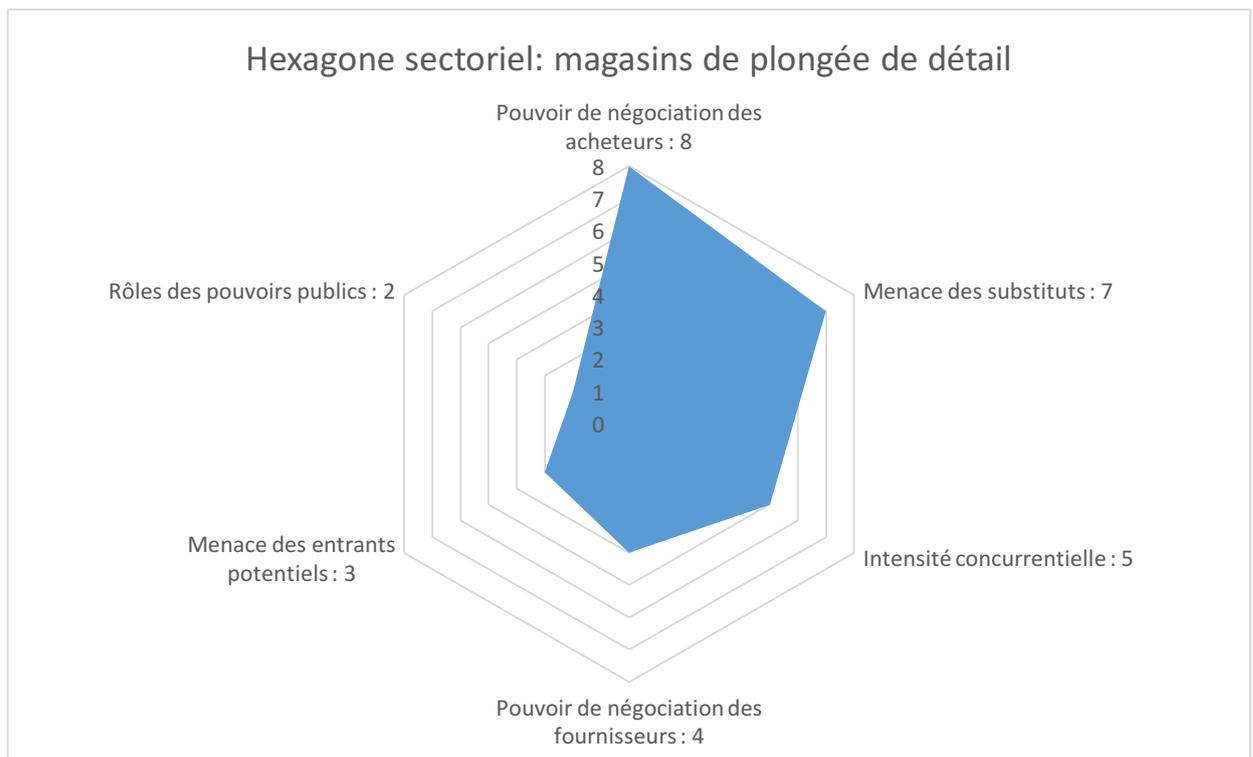


Figure 5: Hexagone sectoriel

Le tableau 3, basé sur l'ouvrage de Johnson G. (2014), fait ressortir les trois forces les plus importantes ainsi que les facteurs clés de succès. Ces derniers pourraient permettre au Scuba-Shop d'améliorer sa position sur le marché et de rester concurrentiel face à son marché de concurrence.

Forces	Facteurs clés de succès
Pouvoir de négociation des acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidéliser et maintenir la confiance des clients</li> <li>- Négocier avec les fournisseurs afin de proposer des offres avantageuses aux clients</li> </ul>
Menace des substituts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir un service après-vente de qualité</li> <li>- Rester expert dans le domaine pour proposer les meilleurs conseils en fonction des demandes spécifiques des clients</li> </ul>
Intensité concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre attentif aux pratiques des concurrents</li> <li>- Mettre en avant la qualité de ses services, le choix disponible et l'expérience des collaborateurs</li> <li>- Proposer des produits innovants</li> <li>- Cibler la communication</li> </ul>

Tableau 3: Facteurs clés de succès

## 6.6. Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes permet de définir quels acteurs ont le plus d'influence sur le Scuba-Shop, d'identifier leurs attentes et la façon dont elles pourraient évoluer. Les parties intéressées du Scuba-Shop ont été détaillées avec l'aide de Monsieur Francis Blétry sur le tableau des parties prenantes (annexe VI), proposé par Monsieur Daniel Amrein. Le tableau a permis d'identifier les acteurs importants qui ont beaucoup de pouvoir sur le Scuba-Shop. Les premiers acteurs clés sont les clients externes qui peuvent être définis comme les personnes privées, les instructeurs de plongée, les élèves de l'école de plongée et les sociétés (Société de sauvetage, Police du Lac, Ecoles de natation, ...). Les achats des clients représentent la plus grande part du chiffre d'affaire du magasin. Ils ont donc un grand pouvoir et leur satisfaction doit être positionnés au centre de la stratégie du Scuba-Shop. Les clients représentent aussi le plus grand risque, car si le client est insatisfait il peut se tourner vers l'un des concurrents ou vers les achats en ligne.

Les fournisseurs principaux (Aqualung, Mares, Scubapro, Promosystem, Cressi, Beuchat, Suunto) représentent également une influence majeure pour le Scuba-Shop. Ce sont eux qui définissent les marges sur leurs produits ainsi que les produits mis sur le marché. La variation des marges peut fortement influencer le revenu et l'activité de l'entreprise, ce qui est un risque majeur. Il convient de maintenir une bonne relation avec les fournisseurs et de rester attentif aux changements, pour profiter des opportunités tels que l'obtention de l'exclusivité d'un produit, la possibilité de collaborer avec des grandes marques pour effectuer des campagnes marketing communes ou pour négocier des conditions commerciales optimales.

Les dernières parties intéressées d'importance majeure, sont les salariés qui représentent l'entreprise. Des salariés satisfaits s'impliquent dans la réussite de l'entreprise et sont fiers de faire partie de l'équipe de travail. Leur motivation sera plus élevée, ce que les clients ressentent et qui contribue à leur satisfaction. Une communication ouverte et régulière permet d'améliorer la collaboration et les conditions de travail. Les risques possibles liés aux employés sont les départs imprévus. Ce risque peut toutefois être minimisé par une communication régulière avec les employés en essayant d'améliorer continuellement les conditions de travail.

Dans les parties à satisfaire, se trouvent le Scuba-Shop Aarau (SSA), l'école de plongée du Scuba-Shop, l'agence de voyage Ultramarina et les autres parties prenantes (actionnaires, propriétaires des infrastructures, assemblée générale).

Le SSV collabore avec le SSA pour certaines grandes commandes communes afin de bénéficier de meilleures conditions d'achats. La société Scuba-Shop SA a une comptabilité commune pour les deux magasins, ce qui peut représenter un risque pour le SSV. Si le SSA

fait des pertes, le SSV doit les couvrir de façon solidaire pour lisser les bénéfices, et inversement.

En ce qui concerne le magasin en ligne, celui-ci est géré uniquement par le SSV. Le gérant du SSA ne pense pas qu'il soit indispensable et ne veut pas s'investir dans ce domaine. Pour le reste, les deux entités sont gérées indépendamment l'une de l'autre. La société pourrait profiter d'une collaboration au niveau de la communication et de campagnes marketing pour faire connaître le Scuba-Shop SA à un plus grand marché.

L'école de plongée est gérée de façon indépendante du magasin. Monsieur Phil Simha s'occupe de sa gestion, mais collabore étroitement avec le gérant du SSV pour proposer des événements, des tests de matériel et pour la publicité. Le plus grand risque que le SSV pourrait rencontrer, est la rupture du contrat entre le gérant actuel de l'école de plongée et le magasin. Les opportunités de *win-win* sont grandes pour l'école de plongée et pour le magasin s'il y a une bonne collaboration entre eux. L'école de plongée bénéficie de l'intérêt des clients du magasin pour faire des cours, et les élèves de l'école de plongée sont encouragés à acquérir leur matériel au magasin.

L'agence de voyage Ultramarina, spécialisée dans les voyages de plongée loue un espace dans le magasin. Elle bénéficie du passage des clients du SSV pour se faire connaître et le SSV bénéficie du passage des clients de l'agence de voyage pour leur vendre du matériel pour les futurs voyages. L'agence de voyage complète l'offre du SSV. Le seul risque que le magasin peut rencontrer est la rupture du contrat de collaboration par l'agence de voyage.

La dernière partie abordée est celle de la concurrence. La concurrence principale du SSV est la vente d'articles en ligne à prix cassés. [www.scubastore.com](http://www.scubastore.com) est la plateforme la plus agressive. Le prix auxquels la plateforme vend ses produits représente presque le prix d'achat auquel le Scuba-Shop peut acquérir son matériel auprès du fournisseur. L'avantage du Scuba-Shop face aux magasins qui vendent exclusivement en ligne, est le service après-vente, le conseil à la clientèle, l'expérience et le choix d'article disponible.

Concernant les autres magasins de plongée ([plongee.ch](http://plongee.ch), Maui diving, Subsport, ...) et les grandes surfaces (Décathlon, Vieux Campeur), ils doivent être surveillés régulièrement via leur site internet ou les réseaux sociaux pour analyser leur stratégie de vente. Le SSV a comme opportunité face aux concurrents la possibilité d'obtenir l'exclusivité de certaines gammes de produits ou de certaines marques (Molchanov, gamme d'apnée spéciale de Cressi, Nauticam). Le risque est qu'un concurrent obtienne lui aussi l'exclusivité sur un produit.

## 6.7. Analyse SWOT

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menace, aussi appelée SWOT pour l'acronyme anglais de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats résume les potentiels dangers et les nouvelles possibilités sur le marché (Robbins et al., 2011, p.121). Celle-ci a été complétée à l'aide de Messieurs Francis Blétry et Phil Simha. Le modèle SWOT est repris du livre *Stratégie* (Johnson et al., 2014, p.110-114). Elle permet de définir les mesures à prendre pour se préparer au mieux aux éventuelles situations qui peuvent se présenter lors de la mise en place du SMQ au Scuba-Shop Villeneuve. L'analyse ci-après, présentée dans le tableau 4, permet de résumer et conclure l'analyse stratégique.

Tableau 4: Analyse SWOT

	<b>Forces</b>	<b>Mesures</b>
Taille du magasin	Surface du magasin de 700m <sup>2</sup> . Est l'une des plus grandes surfaces destinées à la vente d'articles de plongée en Suisse	Optimiser l'espace, repenser à la disposition des articles, maintenir la propreté des lieux
Expérience	45 ans d'expérience de la société dans le domaine de la plongée	Proposer des formations continues et des séminaires, se rendre aux salons spécialisés
Choix disponible	Plus de 130 marques disponibles et un grand nombre d'articles à disposition au magasin directement	Rester attentif aux nouveautés et aux offres proposées par les marques
Portefeuille client	Grand portefeuille client	Segmenter les clients par intérêt et cibler les publicités en fonction des intérêts, fidéliser le client par un système simple et efficace
Magasin en ligne	Accessible 24/7, grand choix d'articles disponibles, nouveau magasin en ligne en cours de réalisation	Rester à jour, contrôles réguliers
Position géographique	Proche du lac et des étangs, proche du Valais (pas de magasin en Valais), le staff parle allemand	Mettre en avant la position du magasin et le bilinguisme par des flyers, affiches et site internet en allemand
Ecole de plongée	L'école de plongée permet de former des plongeurs qui devront par la suite acquérir leur matériel	Maintenir une bonne collaboration et promouvoir les cours lors de la vente de matériel spécifique. Se mettre d'accord avec l'école pour donner un avantage aux clients qui font un cours dans l'école de plongée
Agence de voyage	Permet de proposer des expériences de plongée aux clients. L'agence amène également d'autres clients qui peuvent consommer dans le magasin	Maintenir une bonne collaboration, mettre en place des publicités et offres communes

Faiblesse et risques		Mesures
Visibilité	Manque de visibilité, beaucoup de personnes qui ne sont pas dans le milieu de la plongée ne connaissent pas le SSV	Augmenter la visibilité globale sur internet, par une distribution de flyers et affiches aux endroits propices, par le sponsoring d'événements
Personnel	Difficulté à trouver du personnel formé dans le domaine et qui parle allemand (fournisseurs allemands, clients haut-valaisans et suisse-allemands)	Créer des offres d'emploi précises sur des sites spécialisés, créer un compte LinkedIn pour le Scuba-Shop et créer son réseau
Stock	Beaucoup de stock, rotation du stock très faible sur certains articles	Avoir une meilleure gestion des commandes et des achats, déstocker les anciens articles
Position dans la zone industrielle	Hors zone commerciale, loin des autres magasins, accès en transports publics difficile, pas de signalétique pour le Scuba-Shop	Bonne communication de la position sur le site internet, sur la page Facebook, sur les flyers et affiches
Heures d'ouverture	Le magasin est fermé entre 12h00 et 14h00, heures auxquels beaucoup de personnes ont leur pause de midi	Modifier les horaires, faire des tournus dans les horaires ou trouver du personnel supplémentaire pour combler ces heures. Changer le modèle classique

Opportunités		Mesures
Nouveaux marchés	Beaucoup de construction de nouvelles habitations dans la région	Envoyer un flyer aux nouveaux habitants pour présenter l'entreprise
Tendances	Suivre les tendances du marché, apnée, <i>snorkeling</i> , <i>sidemount</i> , SUP	S'informer sur les tendances auprès des fournisseurs et sur les salons spécialisés Essayer d'avoir l'exclusivité sur certaines gammes d'apnée par exemple
Technologies	Nouvelles technologies pour communiquer avec les clients	Utiliser les réseaux sociaux et les applications, mettre en place un site internet moderne accessible avec la tablette/smartphone

	<b>Menaces</b>	<b>Mesures</b>
Cours de l'Euro	Fluctuations du cours de l'Euro. Si l'Euro baisse, les achats sont plus avantageux pour le Scuba-Shop, mais il est plus intéressant pour les clients d'acquérir leur marchandise hors de Suisse	Adapter les prix en fonction des fluctuations de l'Euro
Concurrence	Augmentation de la concurrence sur internet	Rester attentif aux actions des concurrents et adapter sa stratégie
Ralentissement éco.	Le SSV a remarqué un recul de la consommation dans le domaine de la plongée depuis 2015.	Proposer des offres attractives, limiter les achats au nécessaire
Qualité des produits	La qualité des produits est moins durable qu'il y a quelques années en arrière. Perte de confiance dans les produits et recherche de la qualité, surtout dans le domaine de la plongée, où l'humain évolue dans un environnement hostile	Sélectionner les bons fournisseurs et les produits résistants pour garder la confiance des clients

## 7. Cartographie des activités et analyse opérationnelle

L'analyse opérationnelle va permettre de préciser le fonctionnement et l'organisation interne de l'entreprise en commençant par cartographier ses activités. La description de chaque processus va permettre d'avoir un aperçu de l'activité complète du magasin et de pouvoir en choisir deux qui pourraient être améliorés sous l'angle du lean management. Le but de ces descriptions est également destiné aux futurs nouveaux collaborateurs. Ils peuvent ainsi se faire une meilleure idée des tâches.

Les éléments suivants sont basés sur les explications du gérant du magasin de plongée, de mes collègues et sur mes propres observations.

## 7.1. Cartographie des activités

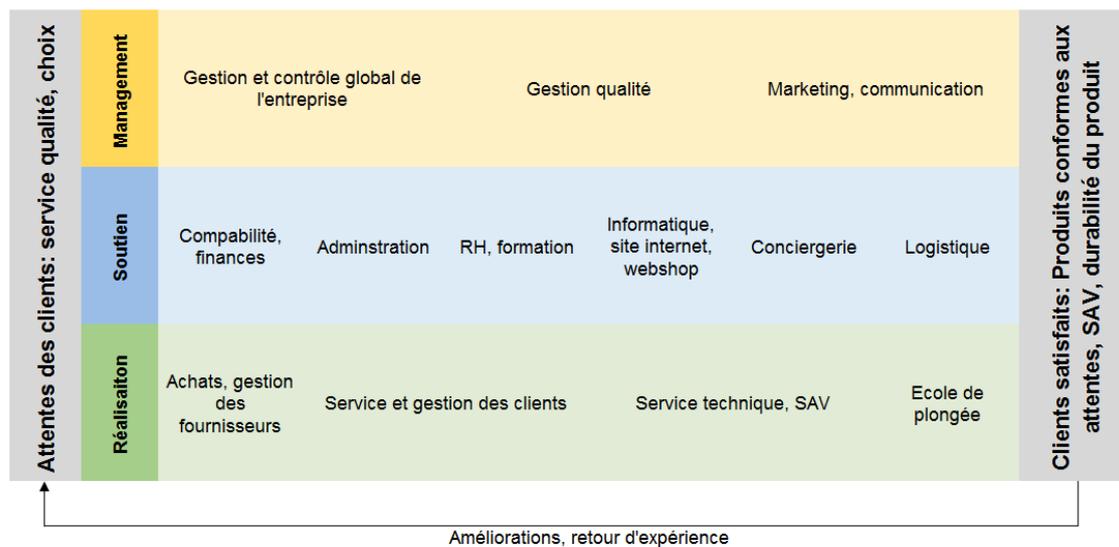


Figure 6: Cartographie des activités

La figure 6 représente les activités comme elles sont présentes actuellement dans l'entreprise. La première étape de cette partie est l'analyse des activités à l'aide d'une fiche de processus, transmise par Monsieur Daniel Amrein (Septembre 2016). Ensuite, deux activités seront choisies pour procéder à leur amélioration sous l'angle du lean management. Cela afin qu'elles apportent plus de valeur au client et qu'elles soient effectuées de manière plus efficace.

La description des processus sert à formaliser par écrit les activités et définir le lien entre les divers processus. Les processus sont numérotés de la façon suivante : La première lettre correspond au processus concerné (M pour management, S pour soutien et R pour réalisation) et le numéro est ordinal. Pour chaque activité, une fiche de processus a été créée afin de déterminer les éléments propres à chacune.

Les informations concernant le fonctionnement des processus ont été relevées auprès des différents employés et des gérants du magasin et de l'école de plongée.

## 7.2. Description des processus de management

Les processus de management correspondent aux processus de pilotage, notamment ce qui est lié à la gestion globale de l'entreprise et aux tâches relatives à son bon fonctionnement.

### 7.2.1.M1-Gestion et contrôle global de l'entreprise

Le processus de gestion et de contrôle global de l'entreprise se trouve dans l'annexe VII. Cette activité regroupe trois sous-processus : l'analyse de l'environnement de l'industrie de la plongée, l'analyse de l'emplacement des articles dans le magasin et la gestion des problèmes.

L'objectif de ce processus est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, de résoudre efficacement les problèmes, de prévoir et suivre les tendances et prévenir les risques liés aux influences externes de l'entreprise.

Les indicateurs permettant d'analyser la performance de ce processus sont premièrement l'évolution du chiffre d'affaire global, le nombre de problèmes résolus efficacement et le chiffre d'affaire en fonction des tendances suivies et des emplacements dans le magasin.

Pour définir les étapes du processus de gestion des problèmes, le schéma PDCA de Gillet-Goinard et Seno, (2012) peut être repris. Ces étapes représentent comment l'amélioration continue pourrait être présente dans l'organisation du Scuba-Shop.

#### **Plan :**

- Identifier le problème : brainstorming ou questionnement du pourquoi
- Analyser le problème
- Rechercher des solutions possibles
- Sélectionner la solution la plus adaptée

#### **Do**

- Mettre en place de la solution

#### **Check**

- Contrôler les résultats

#### **Act**

- Améliorer continuellement et mettre en place des bonnes pratiques

### 7.2.2.M2-Gestion qualité

La gestion de la qualité au sein du SSV n'existait pas avant le début de ce dossier. Ce processus est associé à celui de la gestion de l'entreprise et a été mis en place dans le cadre de ce travail. La description du processus se trouve dans l'annexe VIII. Il a été mis en place

pour garantir une amélioration continue au sein du Scuba-Shop et satisfaire au mieux aux attentes des clients et des collaborateurs.

Les indicateurs associés sont la satisfaction des clients, des collaborateurs et la fidélité des clients. Le premier indicateur peut être calculé grâce à un questionnaire de satisfaction rempli par les clients sur une base régulière. Le deuxième peut être ressorti des entretiens avec les collaborateurs. Le dernier pourrait être analysé précisément si un système de fidélisation efficace était mis en place.

### 7.2.3.M3-Marketing et communication

Ce processus (annexe IX) comprends divers sous-processus, notamment la présence sur les médias sociaux, la création de flyers et affiches, l'organisation et la planification d'évènements, de sorties et de voyages. L'entreprise pourrait créer un plan de communication afin de programmer les diverses campagnes en avance dans les grandes lignes. D'une part pour permettre aux collaborateurs de voir ce qui est prévu et d'autre part pour se préparer au mieux aux diverses campagnes. Au cours de l'année celui-ci devrait être remis à jour régulièrement.

Les objectifs du processus de marketing et communication est principalement l'amélioration de la visibilité sur le marché. Il pourrait être analysé grâce au nombre de nouveaux clients et au budget marketing investi. Un autre objectif est celui de motiver les clients à la pratique de la plongée/apnée dans la région et à l'étranger, et de créer une communauté de plongeurs/apnéistes autour du Scuba-Shop. Un dernier indicateur qui pourrait être utile pour analyser la répercussion des annonces/campagnes publicitaires, est de calculer le chiffre d'affaire réalisé à la suite d'actions marketing.

## 7.3. Description des processus de support

Les fonctions de support ou soutien aident à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de réalisation (Johnson et al., 2014, p.99-100). Ces derniers seront analysés dans le sous-chapitre 7.4.

### 7.3.1.S1-Comptabilité et finances

Afin d'avoir un aperçu des activités de la comptable, une liste détaillée des tâches a été créée à l'aide de la comptable afin de regrouper en un document, toute l'activité comptable. Cette liste se trouve dans l'annexe XI. Le processus traitant de la comptabilité et des finances correspond à l'annexe X.

Ici l'objectif est de rester à jour dans la gestion de la comptabilité et que les factures soient payées dans les délais. Il est également important que les documents soient conformes à la loi et complets afin d'être remis au fiduciaire en début d'année pour l'année précédente.

Un indicateur permettant d'estimer la santé de l'entreprise est le bénéfice effectué. La marge brute et le cash-flow sont deux indicateurs pertinents à analyser d'année en année afin de voir la progression de l'entreprise.

### 7.3.2.S2-Administration

Le processus d'administration se trouve en annexe XII. L'administration comprend notamment la réponse aux e-mails des clients et la gestion des réclamations. Le but est d'uniformiser la gestion des réclamations et d'en assurer le suivi. Un indicateur pertinent pour la gestion des réclamations est le nombre de plaintes enregistrées ainsi que le nombre de clients qui reste fidèle après une réclamation. Le délai de réponse aux e-mails et réclamation peut servir d'indicateur d'efficacité.

Les éléments sur la gestion des réclamations sont tirés du cours sur les relations clients de Monsieur Daniel Amrein et Monsieur Olivier Buchilly (avril 2017).

#### **Gestion des réclamations**

Actuellement, les réclamations sont gérées au cas par cas. Celles-ci ne sont pas répertoriées ou classées. Un formulaire de réclamation (annexe XIII) a été créé et pourrait être rempli par les clients directement sur le site internet du magasin ou rempli par les collaborateurs lors des réclamations prises par téléphone ou en direct. La marche à suivre pour le traitement des réclamations est expliquée plus bas.

Selon une étude menée par TARP en 1999, si un client est insatisfait et qu'il réclame, 25 autres personnes sont mécontentes sans le formuler. Chacune de ces 26 personnes insatisfaites en parlent en moyenne à 10 personnes autour d'elles. Ces personnes en parlent encore à 5 autres personnes. Ce qui donne environ 1'560 personnes qui ont entendu parler d'une mauvaise expérience.

Pour le Scuba-Shop, le nombre de réclamation estimé par le gérant (écrites et orales) est d'environ 3 par année. Cela représente en réalité 75 clients insatisfaits qui en parlent à 10 personnes, et ces dernières en reparlent à 5 personnes. Cela représenterait 3'750 personnes qui auraient entendu parler d'une mauvaise expérience en lien avec le Scuba-Shop, dans le pire des cas. Si la réclamation est traitée selon les attentes du client et dans le délai donné, il

Il y a de grandes chances que le client reste fidèle. Il est donc primordial pour le Scuba-shop de gérer efficacement les plaintes.

### **Réponse aux e-mails des clients**

Tous les e-mails des clients arrivent sur le poste du gérant, par l'adresse générale du magasin. En principe, le gérant répond directement ou délègue la réponse des e-mails à un collaborateur. La majorité des e-mails envoyés en français par le gérant sont relus et corrigés par mes soins ou par Madame Sylvie Blétry, avant d'être envoyés.

Cette marche à suivre pourrait être transmise à chaque collaborateur afin que chacun puisse répondre directement aux réclamations auxquelles il est confronté. Elle se base sur la démarche proposée par Monsieur Daniel Amrein et Monsieur Olivier Buchilly (avril 2017) :

#### **Traitement de la réclamation par écrit :**

- 1<sup>ère</sup> étape : Confirmer la réception de l'email ainsi que le délai dans lequel sa réclamation sera traitée
- 2<sup>ème</sup> étape : Contrôler la situation et la cause du problème, prendre contact avec la personne responsable, trouver des solutions à proposer
- 3<sup>ème</sup> étape : Rédaction de la réponse
  - 1er paragraphe : Accueil, désamorcer la situation, apaiser
  - 2e paragraphe : Reformuler le problème du client avec vos propres mots
  - 3e paragraphe : Exposer les causes, renforcer votre crédibilité, vous excuser le cas échéant
  - 4e paragraphe : Proposer des solutions/des alternatives
  - 5e paragraphe : Expliquer la suite des opérations
  - 6e paragraphe : Démontrer votre compétence, inspirer confiance
- 4<sup>ème</sup> étape : Classement de la réclamation

#### **Traitement de la réclamation par oral :**

- 1<sup>ère</sup> étape : Accueillir le client
- 2<sup>ème</sup> étape : Obtenir les précisions et faire sortir la frustration, écouter activement, prendre note et montrer qu'on comprend le sentiment de client
- 3<sup>ème</sup> étape : Reformuler le problème avec ses propres mots
- 4<sup>ème</sup> étape : Chercher une solution commune adaptée
- 5<sup>ème</sup> étape : Comment va se passer la suite
- 6<sup>ème</sup> étape : Remerciements ou excuses
- 7<sup>ème</sup> étape : Remplir le formulaire de réclamation et classer la réclamation

### 7.3.3. S3-RH et gestion des employés

Actuellement, il manque une personne à plein temps au magasin qui pourrait s'occuper du service technique et d'une partie de la vente. L'offre en annexe XV a été créée pour trouver une personne adaptée au poste. Celle-ci a été transmise à l'Office Régionale de Placement.

En ce qui concerne l'attribution des diverses tâches et pour faciliter la communication entre collaborateurs, le staff a pensé à créer une liste To Do. Celle-ci serait accessible sur le serveur par tous les collaborateurs. Le gérant pourrait ainsi plus facilement déléguer les diverses tâches et avoir un suivi de leur avancement.

Par la suite, un « espace commun » pourrait être mis en place. Cet espace serait doté de 3 tableaux blancs, avec des étagères sous chaque tableau. Le premier serait pour les tâches à effectuer, le second pour les tâches en cours et le dernier pour les tâches en attente. Chaque employé aurait une couleur de post-it sur lequel il peut inscrire ce qui doit être fait et par qui. Cet espace commun pourrait être le nouveau lieu de *briefing* du matin et permettrait au gérant de mieux superviser et déléguer les activités de la journée.

La formation continue fait également partie de ce processus. Le gérant s'occupe de la formation des collaborateurs pour les activités internes à l'entreprise. Certaines formations techniques sont proposées par des fournisseurs. S'il y a assez de collaborateurs pour participer aux séminaires, certains représentants se déplacent au Scuba-Shop pour donner la formation. Sinon, les formations se font directement dans l'enceinte des entreprises qui nous fournissent.

Une séance bisannuelle pour discuter des objectifs personnels et des domaines dans lesquels les employés doivent s'améliorer, pourrait être intégrée. Sur la base de ces éléments, il serait ensuite possible de créer un plan de formation qui regroupe le personnel. Le processus de gestion des employés est détaillé en annexe XIV.

### 7.3.4. S4-Informatique

La première étape pour améliorer ce processus (annexe XVI) serait de réorganiser les fichiers se trouvant sur le serveur. Actuellement, il est difficile pour les collaborateurs de trouver des documents dans le système, n'ayant pas de logique dans le classement des documents.

Concernant le site internet, celui-ci est géré par Monsieur Phil Simha, sous la responsabilité du gérant. D'après Google Analytics, le site internet du Scuba-Shop fait face à une baisse de fréquentation depuis 2014 jusqu'en 2016. Cela pourrait être dû au fait qu'il n'est pas compatible aux smartphones et tablettes, ce qui rend sa lecture difficile. Un nouveau site internet *responsive* qui s'adapte aux divers outils de consultation pourrait être mis en place. Les chiffres

du tableau 5 sont tirés du compte Google Analytics du Scuba-Shop (juin 2017). Il n'y a pas de données avant 2014, car le lien vers Google Analytics a été créé uniquement à partir de cette année-là. Pour 2017, les chiffres sont repris de janvier à fin juin. Au vu de la situation actuelle, les chiffres de 2017 devraient suivre de près ceux de 2016.

Les définitions des pages vues et utilisateurs suivantes sont reprises du site de Google Analytics :

Pages vues = nombre total de pages consultées. Les visites répétées d'un internaute sur une même page sont prises en compte.

Utilisateurs = qui ont initié ouvert au moins une session dans la plage de dates sélectionnée

	Pages vues	Utilisateurs
2017	34'796	8'964
2016	63'742	15'641
2015	75'223	19'866
2014	83'425	18'047

Tableau 5: Données Google Analytics

En ce qui concerne le magasin en ligne, il est géré par Monsieur Francis Blétry. Une nouvelle version plus moderne et compatible aux mobiles est accessible depuis fin juin. Une formation donnée à Monsieur Phil Simha et moi-même sur la gestion du nouveau site internet sera nécessaire lorsqu'il sera terminé, afin que d'autres personnes soient au courant de son fonctionnement et que le gérant puisse déléguer certaines tâches.

Pour le moment, Monsieur et Madame Francis et Sylvie Blétry gèrent ce qui est en rapport avec le matériel informatique, les serveurs et les programmes informatiques. Afin d'avoir les informations importantes en cas d'absence des gérants, une liste des personnes à contacter en cas de panne a été créée. Cette petite liste a été fixée proche du poste de téléphone principal afin d'y avoir accès rapidement (annexe XVII).

### 7.3.5.S5-Conciergerie

Depuis la construction du nouveau Scuba-Shop en 2007, beaucoup d'articles défectueux, de documents inutiles, ou autres objets ont été gardés dans l'optique de « peut-être pouvoir être réutilisé une fois ». Ce qui fait que sur les lieux de travail, beaucoup de place est utilisée pour stocker ce matériel inutile. Afin de repartir sur une bonne base, il serait nécessaire de

faire le tri sur les places de travail, dans les tiroirs et étagères, et de jeter ou vendre à petit prix ce qui est superflu.

Afin de maintenir un environnement accueillant pour les clients et pour les collaborateurs, il serait nécessaire de mettre en place et de respecter un plan de nettoyage. Celui-ci est détaillé dans l'annexe XIX. Le processus de conciergerie se trouve dans l'annexe XVIII. Dans leur ouvrage *La boîte à outils du responsable qualité*, Gillet-Goinard & Seno (2012, p. 52-153) expliquent la méthode des 5S, tirés de la première lettre de leur nom en japonais. La méthode ci-dessous pourrait être reprise par le Scuba-Shop et affichée dans l'espace commun :

**Seiri** : Supprimer ce qui est inutile, non indispensable

**Seiton** : Ranger dans une logique des besoins/sécurité/facilité

**Seiso** : Nettoyer, remettre en état

**Seiketsu** : Standardiser, rendre évident

**Shitsuké** : Enraciner et progresser

### 7.3.6. S6-Logistique

Le processus de logistique (annexe XX) comme il est effectué pour le moment comprend diverses tâches. Notamment la réception et le traitement des livraisons reçues, le contrôle des listes de prix, la mise en rayons, l'envoi et la réception des réparations et l'envoi de commandes faites par les clients. Ce processus est pour l'instant effectué de façon relativement compliquée et pourrait être amélioré. Ce processus a donc été choisi ce pour être amélioré sous l'angle du lean management, dans le chapitre 8.1.

## 7.4. Description des processus de réalisation

Les processus de réalisation permettent d'offrir le service et créent directement de la valeur ajoutée au client.

### 7.4.1. R1-Achats et gestion des fournisseurs

Cette activité comprend plusieurs processus : la négociation avec les fournisseurs, la gestion des précommandes pour la nouvelle saison, le calcul des marges, les commandes hebdomadaires et les commandes spéciales. La description du processus se trouve dans l'annexe XXI.

La marge sur les produits et les délais de livraisons sont deux indicateurs pouvant être mesurés pour analyser la performance du processus. Les objectifs principaux sont de réussir

à choisir des fournisseurs de confiance et des produits de qualité, de négocier des conditions favorables et d'assurer la disponibilité des produits en rayons.

#### 7.4.2.R2-Service et gestion des clients

L'objectif principal de ce processus (annexe XXI) est la satisfaction du client, par un service personnalisé adapté à ses besoins, ainsi que la fidélisation du client à long terme. Il regroupe les sous-processus du conseil à la clientèle, du traitement des commandes internet, de la soumission d'offres aux clients et de la conclusion de contrats d'air ou de casiers.

Les indicateurs de performance pour le processus de service et gestion des clients pourraient être la satisfaction et la fidélité du client.

#### 7.4.3.R3-Service technique

Le service technique est géré par Monsieur Francis Blétry. Toutefois, le suivi et la gestion des réparations pourrait être améliorée, pour augmenter l'efficacité de l'activité et éviter les oublis ou les retards. Ce processus est choisi comme deuxième activité à être améliorée sous l'angle du lean management dans le chapitre 8.2. Le processus se trouve dans l'annexe XXIII. Il comprend les activités suivantes :

- Le service après-vente
- Les révisions et réparations de tout type de matériel de plongée
- L'entretien des compresseurs et de la station de gonflage
- La gestion des réparations retournées aux fournisseurs

#### 7.4.4 R4-Ecole de plongée

La gestion de l'école de plongée représente un processus complet en soi et est géré par Monsieur Phil Simha (annexe XXIV). Il coordonne les activités de l'école et collabore avec Monsieur Francis Blétry pour proposer des cours et événements attractifs aux clients. Depuis le début de l'année, une amicale de plongée a été créée pour encourager à la pratique de la plongée régulière dans les eaux locales et pour promouvoir les cours de spécialité.

Pour le moment, si une personne arrive au magasin et que Monsieur Phil Simha n'est pas présent, les informations du client sont inscrites sur une feuille volante et ensuite posée dans son casier. Pour éviter les oublis et la perte de feuilles volantes, Monsieur Phil Simha et moi conseillons à l'entreprise de remplir directement le formulaire d'inscription aux cours qui se trouve sur le site internet du Scuba-Shop. Le formulaire dès qu'il est envoyé lui parvient directement par e-mail.

Les chiffres du tableau 6 sont repris du compte de l'école du Scuba-Shop sur My Dive SSI et <https://my.divessi.com/> et sont illustrés dans le tableau 6. Pour 2017, les chiffres sont relevés jusqu'au 1er juin 2017. L'école de plongée ayant été reprise en 2014 par Monsieur Phil Simha, l'année 2013 ne représente aucune certification auprès de Scuba Schools International (SSI). Avant 2013, l'école de plongée du Scuba-Shop était un centre PADI (autre organisation de certification de plongée) et ne certifiait que quelques fois du SSI, d'où le faible nombre de certifications en 2012. Une tendance ne peut pas être remarquée pour le moment, mais il y a une nette augmentation en 2016. Celle-ci ne semble pas être suivie pour l'instant pour l'année 2017. Mais étant donné que la saison des cours de plongée débute gentiment dans le courant du mois de juin jusqu'au mois de septembre, les chiffres pourraient rapidement remonter pour peut-être s'approcher à ceux de 2016.

### Dive Center: 712192 - Ecole de Plongée Scuba-Shop Villeneuve

TYPE / ANNÉE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Toutes les cartes de certification. :</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>110</b>	<b>225</b>	<b>57</b>
All Diver Certifications (Diving Programs) :	2	0	20	57	59	19
All Diver Certifications (Freediving Programs) :	0	0	32	44	66	7
All Diver Certifications (XR Programs) :	0	0	0	0	0	0
Tout OWD & SCUBA DIVER. :	0	0	2	13	6	3
<b>Toutes les FORMATIONS DE SPÉCIALITÉS :</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>16</b>
All Freediving ConEd Certifications (Specialties) :	0	0	0	0	1	0
<b>Toutes les FORMATIONS PROFESSIONNELLES. :</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>97</b>	<b>28</b>
FRD Professional Certifications (Freediving Leader Program) :	0	0	1	3	4	0
XR Professional Certifications (XR/TXR Leader Program) :	0	0	0	0	2	0
All Dive Professional Basics (DG, DCS, OWI) :	1	0	5	1	8	3
All Dive Professional ConEd (SPI) :	12	0	85	6	77	22
All other Dive Professional (AOWI, DCSI, IC, IT, DMI) :	0	0	7	0	3	0

Tableau 6: Résumé des certifications SSI

## 8. Amélioration d'activités sous l'angle du lean management

Pour commencer, la notion de *lean management* sera définie. Ensuite, les deux processus clés dans l'entreprise seront améliorés sous l'angle du lean management, soit la gestion des commandes et le service après-vente. Les informations suivantes sont reprises de l'ouvrage *Processus et entreprise 2 : Innover par la collaboration et le lean management*, de Caseau (2011).

Le Lean management est une philosophie de la façon de travailler et de manager une entreprise, introduite par Womack, Jones et Ros dans *The Machine that changed the World* (1991), suite au succès du modèle de l'entreprise Toyota.

Elle est fondée sur l'excellence et l'amélioration continue, en utilisant la standardisation dans les processus. Les principes du lean management permettent d'analyser comment la valeur est perçue par le client et de comprendre où la valeur est créée, pour éliminer ensuite les étapes qui n'apportent pas de valeur au client (les gaspillages). Il convient de réduire les ressources humaines, les temps d'attentes, les défauts, ainsi que les ressources financières et matérielles qui peuvent être éliminées, tout en satisfaisant complètement le client.

Cette façon de travailler optimise et simplifie les processus, et fluidifie les flux pour qu'ils soient plus rapides et flexibles. L'optimisation des flux de production est améliorée par l'intégration du *just-in-time* (JIT), donc de produire en fonction de la demande. Le but ultime du lean management est la satisfaction du client.

Le Lean management a d'abord été conçu pour les entreprises de production. Les principes peuvent toutefois être adaptés et appliqués à une entreprise de service.

Le Scuba-Shop pourrait bénéficier d'une application du lean management au sein de son organisation pour, d'une part faciliter le suivi des activités, et de rendre l'activité plus efficace dans son ensemble. Les deux activités concernées ont été choisies pour être améliorées au regard du lean management car elles prennent actuellement trop de temps. De plus elles représentent une partie des problèmes que rencontre l'organisation interne au quotidien. Ce sentiment est partagé par les collaborateurs du Scuba-Shop.

La première activité est en lien avec le processus de logistique : la gestion des commandes spéciales ou urgentes, et la seconde est en relation avec le service technique : la gestion des réparations et des révisions. Pour chacune des activités, la mission, l'objectif et les indicateurs qui en découlent sont mentionnés.

## 8.1. Logistique : commandes spéciales ou urgentes

**Description** : Après avoir analysé le fonctionnement actuel du processus de logistique, il a été remarqué avec l'unanimité des collaborateurs, un manque d'efficacité et de contrôle au niveau du sous-processus des commandes spécialement faites pour les clients ou les commandes urgentes. Pour le moment, les informations sont inscrites sur une feuille en papier et très souvent, il manque des informations indispensables que le personnel oublie de noter. Pour régler ce problème et rendre la procédure plus efficace, un **bulletin de commande** a été créé. Celui-ci pourrait être imprimé sous forme de bloc-notes (voir annexe XXV) et pourrait être rempli complètement par le collaborateur qui prend la commande, pour avoir toutes les informations nécessaires. Le bulletin devrait ensuite être attaché à la commande respective lorsque celle-ci est imprimée.

Afin d'avoir un aperçu des commandes urgentes, un **tableau d'alerte des commandes** à remplir lorsque le collaborateur a terminé de remplir le bulletin de commande a été établi. Tous les jours, la personne qui s'occupe de la réception des livraisons serait chargée de mettre à jour le tableau et de gérer les commandes urgentes.

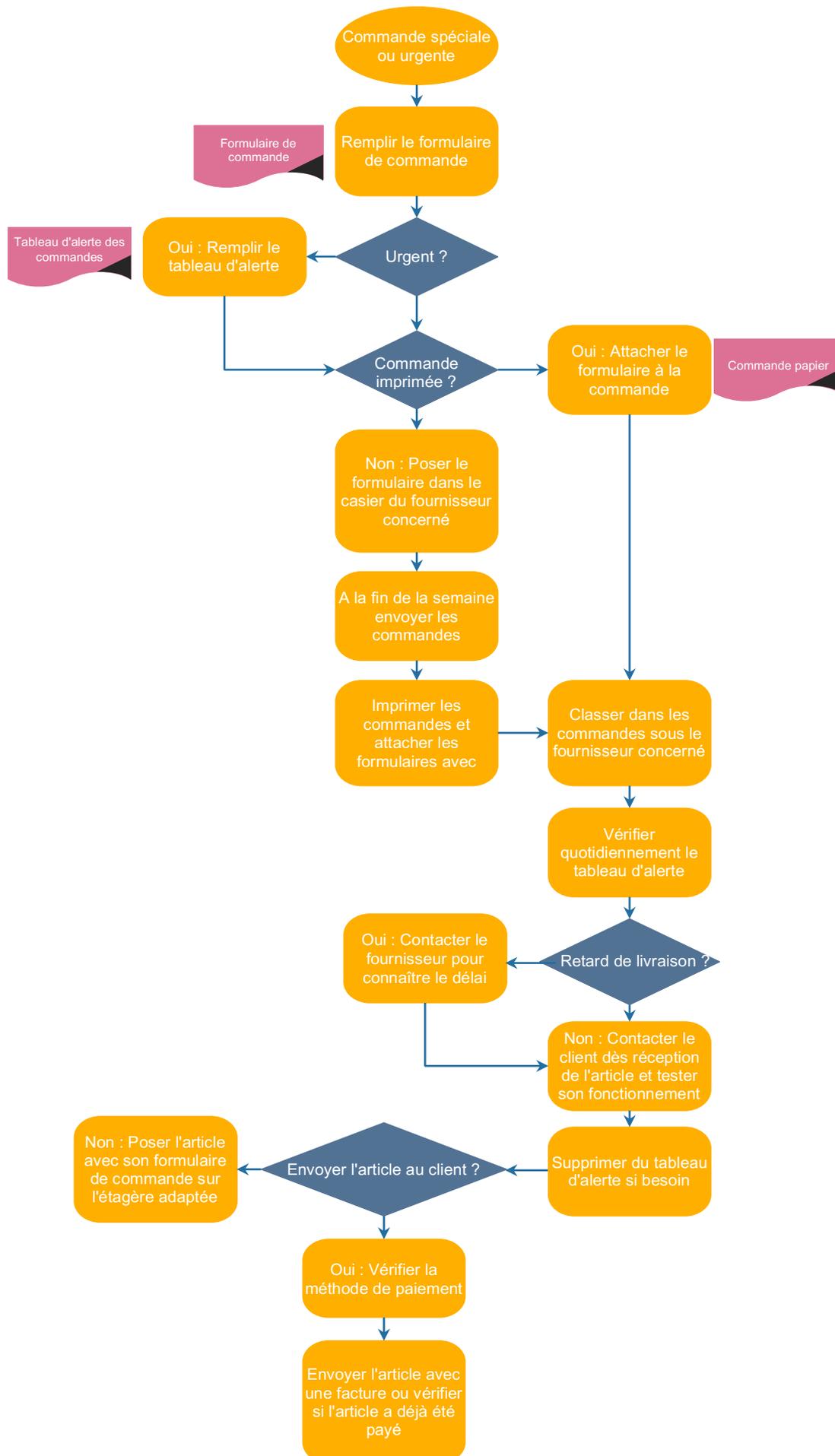
Pour faciliter la visibilité des articles commandés, il serait conseillé que l'entreprise **organise et de nomme les étagères** sur lesquels sont posés les articles en attente que le client vienne le récupérer. Pour le moment, il y a plusieurs étagères sur lesquels se trouvent divers articles en attente. Il est souvent difficile de trouver un article lorsque le client veut venir le récupérer et il y a une grande perte de temps qui pourrait être évitée. Il pourrait notamment y avoir une étagère sur laquelle seraient entreposés les articles commandés spécialement pour les clients, une étagère avec les articles en attente (d'une pièce de réparation par exemple) et une étagère spécialement pour les articles revenus de réparation.

La procédure comme elle pourrait être effectuée est présentée dans le diagramme de flux sur la page suivante.

**Mission** : Mettre en place un système de contrôle et de suivi des commandes spéciales ou urgentes, éviter les pertes de temps lors de la recherche d'informations

**Objectif** : Zéro oublis, gestion optimale des retards, meilleure supervision des articles en attente de récupération

**Indicateurs** : Nombre d'oublis ou de retards, délais donnés par le client, délais de livraison, suivi des livraisons



## 8.2. Service technique : gestion des réparations et révisions

**Description** : L'organisation du service technique et le suivi des réparations pourrait être amélioré. Les collaborateurs ont remarqué qu'il y a un manque de suivi dans les réparations. Actuellement, il n'existe aucun répertoire qui regroupe toutes les réparations. De ce fait, les personnes qui ne sont pas au courant de certaines informations n'ont pas de moyen efficace pour retrouver et suivre les réparations en cas de demandes du client. Il est arrivé que certaines réparations tombent dans l'oubli et que lorsque le client vienne aux nouvelles, personne ne sache à quoi la réparation en est.

L'entreprise pourrait utiliser le **bulletin de réparation** qui pourrait se présenter sous forme de bloc-notes (annexe XXVI). Celui-ci serait à remplir lors de la réception d'une réparation ou révision. La partie inférieure du bulletin serait à remettre au client. Il saurait ainsi quel matériel il a laissé en réparation et les informations principales qui la concerne. L'autre partie serait à regrouper avec le matériel s'il est réparé en magasin, ou à attacher au bulletin de livraison s'il est renvoyé au fournisseur.

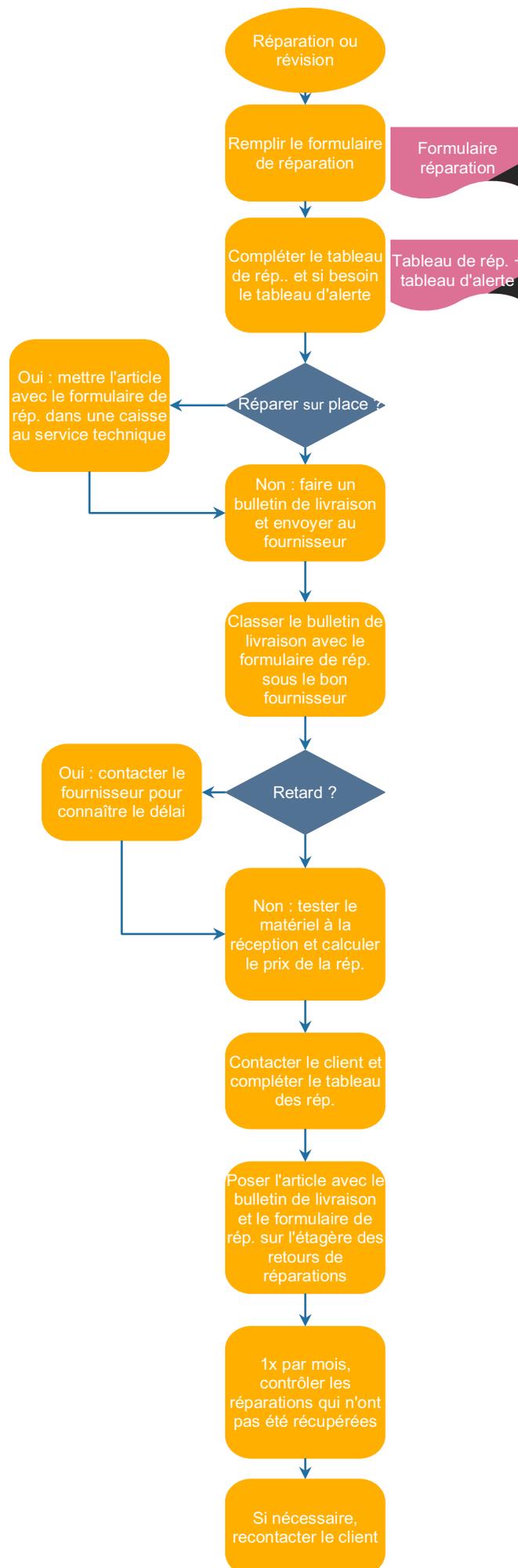
Pour avoir un suivi optimal et pour répondre efficacement aux demandes des clients, il semble important aux collaborateurs d'avoir un fichier de suivi des réparations pour retrouver les réparations en cours et les réparations/révisions antérieures des clients. Après discussions avec la personne qui s'occupe du traitement des livraisons, il a été proposé à l'entreprise d'utiliser **un tableau des réparations** pour avoir un suivi efficace. Pour cette procédure, il a également été créé **un tableau d'alerte des réparations urgentes**, pour avoir un résumé et un suivi efficace en un seul document. Celui-ci pourrait être vérifié et mis à jour quotidiennement. Le fait d'avoir un tableau en version informatisée sur le serveur, permettrait à chacun d'y accéder en tout temps. Cela éviterait également de devoir faire des déplacements inutiles pour aller vérifier l'information dans le classeur qui regroupe les informations sur les réparations, qui se trouve au stock. La procédure est détaillée dans le diagramme de flux ci-après.

En ce qui concerne les révisions des détenteurs et des bouteilles : en principe, les détenteurs doivent être contrôlés chaque année et révisés tous les deux ans, et les bouteilles tous les deux ans et demis. Le programme de gestion utilisé par le magasin aurait la possibilité d'enregistrer toutes les révisions et d'envoyer automatiquement des rappels aux clients pour penser à faire réviser leur matériel. Mais cette fonction doit être ouverte par le créateur du programme, elle n'est donc pas accessible pour le moment. Après chaque révision, le client pourrait être informé sur la possibilité de ce service gratuit, et activer cette fonction au fur et à mesure.

**Mission** : Mettre en place un système de suivi des réparations et de révisions, éviter les pertes de temps importantes dans la recherche d'informations et les déplacements inutiles.

**Objectif** : Trouver les informations en quelques minutes, zéro oubli, supervision optimale des réparations urgentes pour respecter les délais

**Indicateurs** : Nombre d'oublis, délais de révisions/réparations



## 9. Objectifs stratégiques et indicateurs de performance

Grâce aux divers éléments de l'analyse stratégique, de l'analyse opérationnelle et à la rencontre de Messieurs Francis Blétry et Phil Simha, les objectifs stratégiques qui se trouvent dans le tableau 7 ont été énoncés. Les objectifs doivent pouvoir être mesurables, spécifiques, définis dans le temps et réalisables (Johnson et al., 2014, p.518-519). Le tableau de bord ci-après contient les détails des objectifs principaux que nous avons choisis. Les objectifs seront à mettre en place au fur et à mesure. Le but serait d'instaurer une séance annuelle pour revoir les objectifs atteints de l'année précédente, mettre le tableau à jour et redéfinir les objectifs importants pour l'année à venir.

Pour commencer à mettre en place cette notion d'objectifs concrets à atteindre, qui est nouvelle dans la stratégie du Scuba-Shop, les objectifs représentés dans l'annexe XXVII pourraient être intégrés. Ceux-là sont présentés sous forme de panneau. L'idée serait d'afficher ce panneau dans le futur espace commun. Pour le moment, il pourrait être affiché vers la machine à café pour que chaque collaborateur voit en quoi son travail contribue et quels objectifs la société s'est fixée. Il serait également à la vue des clients, ce qui ouvrirait le dialogue sur l'engagement du Scuba-Shop à améliorer la qualité de ses services. Le panneau pourrait être mis à jour une fois par année, après rediscussions avec les gérants du magasin et de l'école de plongée.

Processus	Objectif	Indicateur	Unité	Cible	Exec.
<b>Gestion et contrôle de l'entreprise</b>	Atteindre le chiffre d'affaire prévu	CA réalisé	%	100%	FBL
<b>Gestion de la qualité</b>	Assurer la satisfaction des clients	Satisfaction des clients	%	100%	FBL
	Assurer la satisfaction des collaborateurs	Satisfaction des collaborateurs	%	100%	FBL
	Augmenter la fidélisation des clients	Nbr visite par année	Nbr	>2	FBL
<b>Marketing et communication</b>	Augmenter la visibilité régionale	Nouveaux clients par année	Nbr	>100	FBL
	Atteindre le chiffre d'affaire attendu sur les actions et promotions	CA par action	%	100%	FBL
	Atteindre le budget marketing	Budget prévu	%	100%	FBL
<b>Comptabilité et finances</b>	Gérer les rappels mensuellement	Nbr de rappels oubliés	Nbr	0	SYB
	Atteindre la marge brute prévue	MB/CA	%	33%	FBL
<b>Administration</b>	Réduire le nombre de réclamations	Nbr réclamations	Nbr	0	FBL
	Assurer le délai de réponse aux e-mails	Jours de travail	Nbr	2	FBL
<b>RH et gestion employé</b>	Augmenter les formations continues à l'interne et externe	Nbr de formations continues	Nbr	>1	FBL
<b>Informatique/web</b>	Augmenter le CA sur le magasin en ligne	CA	CHF	300'000	FBL
	Augmenter le nombre d'utilisateurs de notre site internet	Nbr d'utilisateurs	Nbr	19'000	FBL
<b>Conciergerie</b>	Maintenir la propreté dans le magasin	Effectué/planning	%	100%	SBL
<b>Logistique</b>	Réduire au max. les erreurs d'étiquetage	Nbr erreurs	Nbr	0	PBA
	Gérer les erreurs et retards de livraison	Gestion des erreurs	%	100%	FBL
<b>Achats/Fournisseurs</b>	S'assurer du respect des délais de livraisons	Maintien des délais	%	100%	FBL
<b>Service technique</b>	Réduire les retards	Nbr de réparation en retard	Nbr	0	FBL
	Satisfaction des clients face au service technique	Satisfaction client	%	100%	FBL
<b>Ecole de plongée</b>	Augmenter le nombre d'élèves formés	Taux d'élèves formés en +	%	+20%	PHS

Tableau 7: Tableau de bord

## 10. Synthèse

Pour résumer et vérifier le résultat de ce qui a été proposé dans le cadre du travail, la check-list BSI a été reprise et cochée avec ce qui a été traité. Il en revient à l'entreprise de choisir les mesures proposées à mettre en place. Comme l'analyse de départ, les questions relatives aux départements, à la sous-traitance et aux audits internes, n'ont pas été traitées.

Contexte de l'organisation	Aide - Suite	
Avez-vous déterminé les questions externes et internes s'inscrivant dans l'objectif de votre entreprise et comment parvenir à la satisfaction de votre clientèle, ou pensé à l'orientation stratégique de l'organisation ?	<input checked="" type="checkbox"/>	L'organisation a-t-elle déterminé les connaissances nécessaires pour le fonctionnement de ses processus et la conformité des produits et services, et mis en œuvre un processus de leçons apprises ? <input checked="" type="checkbox"/>
Avez-vous prévu une méthode pour revoir et suivre ces éléments sur une base régulière ? Avez-vous déterminé les besoins et les attentes des parties intéressées présentant un intérêt pour le Système de Management de la Qualité (SMQ) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	L'organisation s'est-elle assurée que les personnes risquant d'affecter la performance du SMQ s'appuient sur une éducation, une formation ou une expérience appropriées pour veiller à ce que ces personnes puissent acquérir les compétences nécessaires ? <input checked="" type="checkbox"/>
La champ d'application du SMQ a-t-il été déterminé en prenant en compte les questions externes et internes, les parties intéressées et vos produits et services ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Les informations documentées requises par la norme et nécessaires pour la mise en œuvre et le fonctionnement efficaces du SMQ ont-elles été établies ? <b>Non traité</b>
Votre SMQ a-t-il été établi en incluant les processus requis ainsi que leur séquence et interaction ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Fonctionnement</b>
Les critères de gestion de ces derniers ont-ils été établis en tenant compte des responsabilités, des méthodes, des mesures et des indicateurs de performance associés requis pour assurer un fonctionnement et un contrôle efficaces ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Est-il prévu un processus défini pour la mise à disposition de produits et services répondant aux exigences plantées par le client ? <input checked="" type="checkbox"/>
		Lorsque des changements sont planifiés, sont-ils exécutés de manière contrôlée et des actions sont-elles prises pour atténuer les effets néfastes ? <b>2</b>
		Des processus sous-traités sont-ils gérés et contrôlés ? <b>Non traité</b>
<b>Leadership</b>		
La direction s'est-elle portée garante de l'efficacité du SMQ ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Est-il prévu un processus défini pour revoir et communiquer aux clients les informations liées aux produits et services, enquêtes, contrats ou traitement de commande ? <input checked="" type="checkbox"/>
La politique et les objectifs du SMQ, compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisation, ont-ils été établis et communiqués ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Cette revue est-elle conduite avant l'engagement de l'organisation à fournir des produits et services ? <b>3</b>
Les objectifs ont-ils été établis à des niveaux départementaux et individuels concordant avec l'entreprise ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Si vous concevez et développez des produits ou services, ces processus sont-ils établis et mis en œuvre conformément aux exigences de la norme ? <input checked="" type="checkbox"/>
Les exigences du SMQ ont-elles été intégrées dans les processus commerciaux et la direction a-t-elle promu la sensibilisation à l'approche processus ?	<b>1</b>	Vous assurez-vous que les processus, produits et services sous-traités sont conformes aux exigences spécifiées ? <b>Non traité</b>
Les exigences de clientèle ainsi que les exigences statutaires et réglementaires applicables ont-elles été déterminées, remplies et communiquées à l'échelle de l'organisation ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Des critères sont-ils prévus pour l'évaluation, la sélection, le suivi des performances et la réévaluation des prestataires externes ? <input checked="" type="checkbox"/>
Les risques et opportunités correspondant au SMQ ont-ils été établis ?	<input checked="" type="checkbox"/>	La mise à disposition de produits et services est-elle exécutée dans des conditions contrôlées qui incluent : <input checked="" type="checkbox"/>
L'organisation a-t-elle établi et communiqué les responsabilités et autorités en vue du fonctionnement efficace du SMQ ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la disponibilité d'informations documentées décrivant les caractéristiques des produits et services ; <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>la disponibilité d'informations documentées définissant les activités à exécuter et les résultats à atteindre ? <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>des activités de suivi et de mesure à des stades appropriés ont-elles été prévues pour vérifier si les critères de contrôle des processus et éléments de sortie de processus, et les critères d'acceptation des produits et services ont été remplis ? <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>les personnes exécutant les tâches sont-elles compétentes ? <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>
		Disposez-vous de méthodes efficaces pour garantir la traçabilité lors du processus de fonctionnement ? <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Planification</b>		
Les risques et opportunités devant être traités pour veiller à ce que le SMQ atteigne son/ses résultat(s) escompté(s) ont-ils été établis ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
L'organisation a-t-elle planifié des actions pour traiter ces risques et opportunités et les a-t-elle intégrées aux processus de système ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Un processus a-t-il été défini pour déterminer si le SMQ exige des changements et pour gérer leur mise en œuvre ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Aide</b>		
L'organisation a-t-elle déterminé et fourni les ressources requises pour l'établissement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du SMQ (dont les exigences relatives aux personnes, à l'environnement et à l'infrastructure) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Lorsqu'une propriété appartenant à des clients ou prestataires externes est utilisée pour la mise à disposition de produits et services, est-ce contrôlé efficacement ? <b>4</b>
Si le suivi ou la mesure sert de preuve de conformité de produits et services à des exigences données, l'organisation a-t-elle déterminé les ressources requises pour garantir le suivi et la mesure valides et fiables des résultats ?	<input checked="" type="checkbox"/>	En cas d'exigence relative aux activités après livraison associées aux produits et services comme la garantie, les services de maintenance, le recyclage ou la mise au rebut finale, sont-elles définies et gérées ? <input checked="" type="checkbox"/>
		Les éléments de sortie de processus de non-conformité sont-ils gérés de manière à éviter leur utilisation involontaire ? <b>Non traité</b>

Évaluation des performances	Amélioration	5
L'organisation a-t-elle déterminé	L'organisation a-t-elle déterminé et choisi des opportunités d'amélioration, et mis en œuvre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences des clients et rehausser la satisfaction de la clientèle ?	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>les besoins à suivre et mesurer et</li> <li>les méthodes de suivi, de mesure, d'analyse et d'évaluation pour garantir des résultats valides ?</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>
A-t-elle établi quand les résultats issus du suivi et de la mesure seront analysés et évalués ?	L'organisation a-t-elle prévu les processus appropriés pour gérer les non-conformités et les actions correctives associées ?	<input checked="" type="checkbox"/>
Des méthodes de suivi des avis des clients sur la dispense des produits et services ont-elles été établies ?	L'organisation a-t-elle décidé de la manière dont elle traitera l'exigence consistant à continuellement améliorer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ ?	<input checked="" type="checkbox"/>
A-t-elle déterminé le besoin ou les opportunités d'améliorations au sein du SMQ et comment ils seront intégrés dans les revues de direction ?		<input checked="" type="checkbox"/>
L'organisation a-t-elle établi un processus pour l'audit interne du SMQ ?	Afin que BSI puisse conduire l'analyse pour votre compte, veuillez cliquer sur le bouton Soumettre ci-dessous ou envoyer par e-mail une copie enregistrée de votre questionnaire renseigné à : <a href="mailto:marketing.france@bsigroup.com">marketing.france@bsigroup.com</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
Une approche permettant de conduire les revues de direction a-t-elle été établie et mise en œuvre ?		<input checked="" type="checkbox"/>
	<b>Non traité</b>	
	<input type="button" value="Enregistrer"/> <input type="button" value="Soumettre"/>	

Il peut en être déduit, qu'une grande partie des éléments a été traitée dans le cadre du travail. La société peut désormais décider quels éléments elle souhaite reprendre dans le cadre de sa stratégie de management par la qualité. Les points suivants n'ont pas été cochés :

- 1) La direction doit encore être convaincue de l'approche par processus. Dès qu'elle aura vu l'efficacité de ces derniers lors de leur utilisation concrète, elle pourra promouvoir la sensibilisation à l'approche par processus.
- 2) Lorsque des changements sont planifiés, l'entreprise procède d'abord à une phase de test en fonction de ses besoins. Si des effets néfastes sont remarqués, la façon de procéder est adaptée.
- 3) Des séances pour analyser les sondages, les bulletins de réclamation et des remarques de la boîte à idées, doivent être organisées régulièrement afin que la société puisse adapter ses services en fonction des résultats obtenus.
- 4) Les propriétés des clients sont en principe des réparations, révisions ou des articles d'occasions à revendre. Avec les tableaux de contrôle proposés, il serait plus efficace de contrôler la mise à disposition d'une propriété d'un client.
- 5) Dans l'optique de l'amélioration continue de notre société, les non-conformités sont directement réglées et ajustées pour éviter qu'elles ne se répètent.

## 11. Conclusion et limites

### 11.1. Résultats

Ce travail a permis de remettre en question les activités du Scuba-Shop en vue de pouvoir les améliorer. Monsieur et Madame Francis et Sylvie Blétry gèrent l'entreprise depuis plus de

vingt ans. Ils procèdent et s'adaptent à leur environnement, sans réellement remettre en question leur système de gestion. Ma façon de voir les choses et de vouloir les améliorer, pas toujours au goût des gérants, a toutefois permis à la société de se poser certaines questions à un moment donné et de remettre en question certains fonctionnements. Grâce à l'analyse de l'état actuel du Scuba-Shop, au questionnaire de satisfaction et au benchmark de Suter Viandes et du CRC Nespresso, il a été possible de proposer des améliorations pour un système de management par la qualité adapté à la taille et aux besoins du Scuba-Shop. Certaines mesures qui semblent utiles aux gérants ont été reprises et intégrées au système, d'autres mesures seront prises par la suite sur la base de ce dossier.

L'analyse de l'état du Scuba-Shop, a fait ressortir le manque d'une stratégie de management clairement définie. Beaucoup d'éléments sont traités de façon instinctive sur la base de l'expérience des gérants et sa stratégie s'adapte continuellement à la situation du marché. Le but de ce travail était de se baser sur les bonnes pratiques de la norme ISO 9001:2015, sans aller vers la certification.

Après avoir positionné l'entreprise dans son environnement, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise ont été analysées. La segmentation du marché a permis de mettre en avant les marchés cibles, ainsi que leurs besoins et attentes. Grâce à ces éléments il est désormais possible de mieux cibler les actions et offres spéciales.

L'analyse PESTEL a permis de créer des scénarios d'évolution possibles quant aux éléments les plus incertains et qui ont le plus d'importance dans notre industrie. Les variables pivots ressortis pour faire les scénarios, sont les décisions politiques et les variations du pouvoir d'achat des consommateurs.

L'analyse des 5+1 forces de la concurrence de Michael Porter, a montré l'importance du pouvoir de négociation des acheteurs, de la menace des substituts et de l'intensité concurrentielle. Les facteurs clés de succès ont été ressortis de ces trois forces très influentes.

Grâce à l'analyse des parties prenantes, les parties les plus importantes ont été mises en évidence. Celles à satisfaire pour le SSV sont : les clients externes, le Scuba-Shop Aarau, l'école de plongée du SSV, l'agence de Voyage Ultramarina et les fournisseurs principaux.

Pour résumer les mesures à prendre pour se préparer au mieux aux éventuelles situations, une analyse SWOT a été faite. Elle définit les forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles le Scuba-Shop pourrait faire face.

La cartographie des activités et l'analyse opérationnelle a permis de préciser le fonctionnement et l'organisation interne de l'entreprise. La description des processus a permis

de formaliser par écrit les activités et de définir le lien entre les processus. Divers formulaires et tableaux ont été créés pour faciliter le suivi et la gestion des tâches.

Deux activités ont été retenues pour être améliorées sous l'angle du lean management, qui sont : les commandes spéciales ou urgentes du processus de logistique, et la gestion des réparations et révisions du service technique.

Le tableau des objectifs stratégiques et les indicateurs de performance, permettent d'avoir un tableau de bord qui résume ce que l'entreprise doit atteindre au cours de l'année. Cela dans l'optique de l'amélioration continue permanente.

## 11.2. Recommandations

En ce qui concerne les recommandations, l'entreprise devrait procéder à un grand nettoyage et rangement des lieux de travail, afin de libérer de la place actuellement occupée inutilement. Cela permettrait de mettre en évidence les ressources disponibles, d'être plus efficace, d'optimiser les lieux de travail et de créer un espace commun.

A moyen terme, l'entreprise pourrait intégrer les séances régulières, proposées dans le dossier, pour continuer à améliorer le fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des clients. Les différentes analyses peuvent être reprises annuellement et vérifier si les données sont toujours actuelles ou si des adaptations sont nécessaires.

Afin de mieux cibler la communication, les offres, analyser les tendances, etc., il serait intéressant pour l'entreprise de regrouper toutes les informations pertinentes des clients dans un programme pouvant gérer ces informations. Le système actuel devrait pouvoir proposer certaines fonctions supplémentaires qui ne sont pas exploitées pour l'instant. L'entreprise pourrait prendre contact avec le programmeur du système informatique qu'elle utilise pour connaître toutes ses possibilités. Il serait intéressant de pouvoir sortir des listes de clients, par langue, intérêt, chiffre d'affaire, date des dernières révisions, etc...

Une analyse précise des performances de chaque fournisseur pourrait permettre d'optimiser le choix des fournisseurs et de se concentrer sur les plus efficaces.

Concernant les documents créés, l'entreprise pourrait ajouter le formulaire de réclamation au site internet afin que les clients puissent y avoir accès à tout moment. Pour les bulletins de commandes et de réparations, l'entreprise pourrait également les intégrer dans l'activité du Scuba-Shop. Cela permettrait une meilleure gestion et un meilleur suivi des commandes et des réparations en cours.

La mise en place d'une boîte à idée physique ainsi que sur le site internet pourrait être intéressante pour savoir continuellement la satisfaction des clients. Un petit bulletin de satisfaction/remarques en papier et en format informatique que les clients peuvent remplir anonymement et déposer dans la boîte à idées pourrait être créée.

Un système de fidélisation efficace devrait encore être mis en place pour correspondre aux attentes des clients. Il pourrait être intéressant de proposer des cartes de membres qui seraient privilégiés ponctuellement sur certaines marques, offres, produits, ...

Concernant le site internet du Scuba-Shop, celui-ci devrait être adapté à l'affichage sur smartphone et tablettes, et les textes devraient être réduits au plus important. De plus, une traduction en allemand devrait être envisagée, éventuellement en collaboration avec le Scuba-Shop Aarau.

La dernière recommandation serait que le Scuba-Shop devrait toujours mettre le client au centre de ses intérêts et de continuer à répondre le mieux possible aux différentes demandes des clients.

### 11.3. Limites

Pour compléter les recherches et continuer à améliorer le SMQ du Scuba-Shop, une analyse de risque précise de l'activité du Scuba-Shop pourrait être faite. Cette analyse permettrait de mieux préparer le Scuba-Shop aux éventuels risques que notre activité pourrait rencontrer.

Par la suite, une approche par le *lean management* plus étendue sur les divers processus pourrait être envisagée, afin d'améliorer continuellement l'activité et réduire les pertes de temps et d'argent inutiles. Le management visuel, pourrait être utilisé par exemple pour faciliter la gestion des stocks des articles en vente ainsi que ceux utilisés à l'interne, pour l'ordre sur les places des travail/atelier, pour le classement des listes de prix, le rangement des étagères des stocks, ... Les analyses des résultats de la mise en place des propositions d'améliorations à long terme, se feront par la suite à l'interne de l'entreprise.

La mise en place de certaines propositions d'améliorations souhaitées par les collaborateurs n'ont pas été mises en place, car le gérant n'en voit pas l'utilité pour le moment.

## 12. Références

Benchmark. (2017). Linternaute : Dictionnaire français. Récupéré sur : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/benchmarking/>

BSI Group. *ISO 9001 : 2015 Système de Management de la Qualité*. Questionnaire d'auto-évaluation.

Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Paris : Gualino éditeur, Lextenso éditions.

Canton de Vaud (2017). *Projet d'agglomération Rivelac*. Récupéré sur : <https://www.medios-formation.com/notre-actualite/methode-5s-organisation-peformante.html>

Caseau, Y. (2011). *Processus et entreprise 2 : Innover par la collaboration et le lean management*. Paris : Dunod.

CI CDS. (Avril 2017). Tourisme d'achat : un enjeu majeur pour le commerce de détail. Récupéré sur : <http://www.cicds.ch/fr/themen/tourisme-dachat>

Confédération Suisse. (2017, 13 février). Portail pour petites et moyennes entreprises. *Le management de la qualité selon ISO 9001*. Récupéré sur : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/gestion-pme/certification-normalisation/normalisation/management-qualite.html>

Département fédéral des affaires étrangères. (Juin 2017). Conseil aux voyageurs – Egypte. Récupéré sur : <https://www.eda.admin.ch/countries/egypt/fr/home/conseils-voyageurs/conseils-sur-place.html>

Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode*. Afnor éditions.

Gillet-Goinard, F. & Seno, B. (2012). *La boîte à outils du responsable qualité*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Dunod.

ISO. (Octobre 2015). NF en ISO 9001. Paris : Afnor éditions.

ISO. (2001). *Qualité et systèmes de management ISO 9000*. Paris : Afnor éditions

ISO. (2017). Online Browsing Plateforme. *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. Récupéré sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.6.2>

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. et Fréry F. (2014). *Stratégique*. France : Pearson, 10<sup>ème</sup> édition.

Margerand, J. & Gillet-Goinard, F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois : Conseils pratiques*. Editions d'organisation.

Mark, O. (2016). *La Qualité embarquement immédiat*. Olivier Mark Management.

Union internationale pour la conservation de la nature (2016, 8 août). *Maldives coral reefs under stress from climate change: research survey reveals over 60% of corals bleached*. Récupéré sur : <https://www.iucn.org/fr/node/26799>

Robbins, S., DeCenzo D., Coulter M., Rüling C. (2011). *Management, L'essentiel des concepts et pratiques*. Paris : Pearson, 7<sup>ème</sup> édition.

Suter Viandes. (2017). Informations récupérées sur : [www.suterviandes.ch](http://www.suterviandes.ch)

The British Standards Institutions. (2017). Informations récupérées sur : [www.bsigroup.com/fr-FR](http://www.bsigroup.com/fr-FR)

Tribune de Genève. (1<sup>er</sup> mars 2017). *Les Suisses achètent toujours plus en ligne*. Récupéré sur : <http://www.tdg.ch/economie/forte-croissance-achats-ligne-etranger/story/15750610>

Womack J., D.Jones D. et D. Ros. (1991). *The Machine that changed the World*. The Story of Lean Production.

WWF Schweiz. (Février 2013). *Océans en danger - La Surpêche*. PDF récupéré sur : [https://assets.wwf.ch/downloads/wwf\\_faktenblatt\\_ueberfischung\\_fr\\_091110\\_uh.pdf](https://assets.wwf.ch/downloads/wwf_faktenblatt_ueberfischung_fr_091110_uh.pdf)

## 13. Annexes

### I. Liste BSI adaptée au Scuba-Shop avec réponses

Source : BSI Group. *ISO 9001 : 2015 Système de Management de la Qualité*. Questionnaire d'auto-évaluation

Les réponses sont basées sur les entretiens avec le gérant du magasin et sur mes propres observations.

### **Contexte de l'organisation**

- 1) Avez-vous déterminé les questions externes et internes s'inscrivant dans l'objectif de votre entreprise et comment parvenir à la satisfaction de votre clientèle, ou pensé à l'orientation stratégique de l'organisation ?

*Les objectifs ne sont pas explicitement cités dans la stratégie du Scuba-Shop. Ils partent de l'intuition du gérant et de ses observations sur le marché. Ses décisions ne sont donc pas basées sur des objectifs concrets, mais sur la situation actuelle du contexte de l'entreprise.*

- 2) Avez-vous prévu une méthode pour revoir et suivre ces éléments sur une base régulière ? Avez-vous déterminé les besoins et les attentes des parties intéressées présentant un intérêt pour le SMQ ?

*Aucune méthode de suivi pour les éléments précédents n'est en place pour le moment. Les besoins et attentes des parties prenantes sont gérés de façon intuitive.*

- 3) Le champ d'application du SMQ a-t-il été déterminé en prenant en compte les questions externes et internes, les parties intéressées et vos services ?

*Le champ d'application du SMQ n'est pas déterminé actuellement.*

- 4) Votre SMQ a-t-il été établi en incluant les processus requis ainsi que leur séquence et interaction ?

*Aucun processus n'est documenté. Les activités sont faites de façon logique, mais chacun les exécute à sa propre façon. Il y a donc peu d'uniformité dans les diverses activités.*

## **Leadership**

- 5) La direction s'est-elle portée garante de l'efficacité du SMQ ?

*La direction est ouverte à toute proposition d'amélioration, pour autant qu'elle soit justifiée et que le gérant en voit l'utilité.*

- 6) La politique et les objectifs du SMQ, compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisation, ont-ils été établis et communiqués ?

*La politique et les objectifs ne sont pas établis ni communiqués clairement.*

- 7) Les exigences de clientèle ainsi que les exigences statutaires et réglementaires applicable ont-elles été déterminées, remplies et communiquées à l'échelle de l'organisation ?

*Les exigences de la clientèle sont définies implicitement par l'expérience des employés. Nous savons par exemple, que les clients sont très exigeants face au service après-vente et de maintenance. Ils s'attendent à être conseillés par des professionnels qui connaissent leurs produits et qui sauront s'adapter à leurs besoins. Elles ne sont toutefois pas déterminées ni communiquées clairement.*

- 8) Les risques et opportunités correspondant au SMQ ont-ils été établis ?

*Les risques et opportunités ne sont pas établis pour le moment. Une analyse SWOT permettra de les identifier.*

- 9) L'organisation a-t-elle établi et communiqué les responsabilités en vue du fonctionnement efficace du SMQ ?

*Les responsabilités ne sont pas définies clairement. Certaines activités n'ont pas de responsable attribué, ce qui présente une certaine part des problèmes au sein de*

*l'entreprise. Les diverses tâches et responsabilités sont connues par les collaborateurs, mais il n'existe pas de cahier des charges documenté ni de responsable (mis à part le gérant du magasin).*

## **Planification**

- 10) L'organisation a-t-elle planifié les actions pour traiter ces risques et opportunités et les a-t-elle intégrées aux processus de système ?

*L'entreprise n'ayant pas définis les risques et opportunités pour le moment, la société devra premièrement les définir et par la suite planifier les actions possibles pour les traiter.*

- 11) Un processus a-t-il été défini pour déterminer si le SMQ exige des changements et pour gérer la mise en œuvre ?

*L'entreprise n'ayant pas défini de processus pour déterminer la situation du SMQ, il est conseillé qu'elle le détermine lors de la phase d'amélioration.*

## **Aide**

- 12) L'organisation a-t-elle déterminé et fourni les ressources requises pour l'établissement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du SMQ ?

*L'entreprise doit encore déterminer les ressources nécessaires pour le processus d'instauration du SMQ.*

- 13) Si le suivi ou la mesure sert de preuve de conformité de services à des exigences données, l'organisation a-t-elle déterminé les ressources requises pour garantir le suivi et la mesure valide et fiable des résultats ?

*Non, l'organisation n'a pas déterminé les ressources nécessaires pour garantir le suivi et la mesure valide et fiable des résultats.*

- 14) L'organisation a-t-elle déterminé les connaissances nécessaires pour le fonctionnement de ses processus et la conformité des services et mis en œuvre un processus de leçons apprises ?

*L'organisation porte une importance sur les compétences en plongée de ses employés et sur la faculté à parler l'allemand. Une grande partie des clients et fournisseurs est de langue allemande. La conformité des services n'est pas analysée et le processus de leçons apprises se fait par oral lors du briefing. Il n'est toutefois pas retranscrit sous forme écrite.*

## **Fonctionnement**

- 15) Est-il prévu un processus défini pour la mise à disposition des services répondant aux exigences plantées par le client ?

*Aucun processus n'est défini clairement ni par écrit.*

- 16) Lorsque des changements sont planifiés, sont-ils exécutés de manière contrôlée et des actions sont-elles prises pour atténuer les effets néfastes ?

*Les changements se font de façon réfléchie, mais la plupart des changements sont des tests et les effets néfastes ne sont pas pris en compte. Ils sont adaptés par la suite si nécessaire.*

- 17) Est-il prévu un processus défini pour revoir et communiquer aux clients les informations liées aux produits et services, enquêtes, contrats ou traitements de commande ?

*Pas de processus n'est défini à ce sujet. Les informations relatives aux produits et services sont transmises sur notre site internet, sur le magasin en ligne, et sur la page Facebook du Scuba-Shop. Concernant les contrats que nous avons dans l'entreprise avec le client, ils se font d'abord sous format électronique et sont imprimés ensuite sur papier. Le traitement des commandes se fait sous plusieurs formes en fonction de la provenance de la commande. Si la commande passe par notre magasin en ligne, le statut de la commande est directement communiqué via le magasin en ligne. Si la commande est faite par téléphone/e-mail/en direct, elle est inscrite sur une feuille de papier et fixée derrière la commande que l'on envoie au fournisseur. Toutes les commandes se trouvent dans notre système de gestion sous forme électronique, et sous format papier avec les annotations, commandes des clients, etc.*

- 18) Si vous concevez et développez des services, ces processus sont-ils établis et mis en œuvre conformément aux exigences de la norme ?

*Par la suite, les processus prendront en compte les grandes lignes de la norme. Étant donné que notre but n'est pas d'être certifié, nous nous baserons sur la norme en prenant en compte les éléments nécessaires à notre entreprise.*

- 19) Des critères sont-ils prévus pour l'évaluation, la sélection, le suivi des performances et la réévaluation des prestataires externes ?

*Les critères actuels pour la sélection de nouveaux prestataires, sont les conditions auxquels nous pouvons commander les produits, tels que le montant minimal d'achat, les frais de ports, le prix de vente recommandé. Le suivi des performances et la réévaluation des prestataires ne se fait pas de manière explicite ni régulière.*

- 20) La mise à disposition de services est-elle exécutée dans des conditions contrôlées qui incluent :

- a. La disponibilité d'informations documentées décrivant les caractéristiques des services ?

*Pour une partie du service après-vente (révision et maintenance des détendeurs ou bouteilles de plongées), les informations concernant la révision du matériel et sa maintenance sont documentées. Les services tels que le contrat pour l'achat d'air et la location de casiers sont également documentés.*

*L'école de plongée propose ses services par un flyer et des publications sur le site internet du Scuba-Shop et sa page Facebook.*

*Les autres services ne sont pas documentés.*

- b. La disponibilité d'informations documentées définissant les activités à exécuter et les résultats à atteindre ?

*Les seules informations documentées définissant les activités à exécuter et les résultats à atteindre, nous sont transmises par les fournisseurs pour réviser correctement leur matériel. Aucun autre document ne définit les activités à exécuter et les résultats à atteindre pour gérer les activités de l'entreprise.*

- c. Des activités de suivi à des stades appropriés ont-elles été prévues pour vérifier si les critères de contrôle des processus et éléments de sortie de processus, les critères d'acceptation des produits et services ont été remplis ?

*Les activités de suivi se résument au contrôle de la livraison lors de la réception de la marchandise. Les contrôles ne sont pas faits de manière régulière. Dès qu'un employé constate une erreur, elle est corrigée.*

*Pour le service après-vente, en principe, le matériel ressortant de révision est contrôlé une dernière fois par une autre personne avant de le redonner au client.*

- d. Les personnes exécutant les tâches sont-elles compétentes ?

*Le gérant, n'a pas de formation dans le commerce ni dans la gestion d'entreprise. Ses compétences ont été acquises avec l'expérience et ses capacités autodidactes. Il prend la responsabilité de toutes les actions de ses employés. Il s'occupe donc de leur brève formation à leur arrivée et contrôle chaque activité. Le gérant actuel est aux commandes de l'entreprise depuis plus de 20 ans.*

*La comptable ne possède pas de formation en comptabilité/employée de commerce. Le fiduciaire lui indique les exigences requises et celles-ci sont mises en œuvre à la façon de la comptable. Elle exerce l'activité depuis plus de 20 ans.*

*La personne s'occupant de la réception des livraisons et de leur mise en stock a été formée en fonction des besoins de l'entreprise.*

*Le gérant de l'école de plongée, qui s'occupe également d'une partie de la communication et du site internet, est compétent dans le domaine de par son expérience en tant que rédacteur dans des revues spécialisées, représentant de plusieurs marques importantes dans le milieu de la plongée/apnée, et de sa longue expérience dans le monde de la plongée/apnée.*

*Pour ma part, j'ai suivi une formation d'employée de commerce et suis en dernière année de la Haute Ecole de Gestion d'entreprise à la HES-SO de Sierre. De ce fait, certains points de vue divergent entre l'expérience du gérant et de ce que j'ai appris durant mes 4 ans d'études de bachelor en économie d'entreprise.*

- 21) En cas d'exigence relative aux activités après livraison associées aux services comme la garantie, les services de maintenance, le recyclage ou la mise au rebut finale, sont-elles définies et gérées ?

*Oui, elles sont réglées de façon indépendante. Chaque nouvelle demande est traitée en fonction des attentes du client. Il n'y a toutefois pas de suivi des articles réparés du service après-vente.*

## **Evaluation des performances**

22) L'organisation a-t-elle déterminé :

- a. Les besoins à suivre et mesurer
- b. Les méthodes de suivi, de mesure, d'analyse et d'évaluation pour garantir les résultats valides ?

*Jusqu'à présent, la performance de l'activité se mesure grâce à la comptabilité de l'organisation en comparant l'année actuelle avec les années antérieures. La quantité de commande auprès des fournisseurs important permet également d'évaluer la progression de l'activité.*

23) A-t-elle établi quand les résultats issus du suivi et de la mesure seront analysés et évalués ?

*Une séance annuelle devrait être mise en place pour analyser et évaluer les résultats des suivis. Des séances de ce type sont inexistantes à l'heure actuelle.*

24) Des méthodes de suivi des avis des clients sur la dispense des services ont-elles été établies ?

*Pour le moment rien n'est mis en place. Un fichier regroupant les avis des clients pourrait être mis en place pour analyser plus facilement les retours des clients. Pour l'instant, les avis des clients sont traités directement sans garder de trace. Un questionnaire de satisfaction pourrait être envoyé à nos clients afin de connaître leur avis sur nos services.*

25) Une approche permettant de conduire les séances de mise au point du système de management a-t-elle été établie et mise en œuvre ?

*Pour le moment, nous procédons à des séances irrégulières et si jugées nécessaires entre le gérant du magasin, le gérant de l'école de plongée et moi afin de discuter des actions futures et des actions de communication à mettre en place.*

## **Amélioration**

26) L'organisation a-t-elle déterminé et choisi des opportunités d'amélioration, et mis en œuvre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences des clients et rehausser la satisfaction de la clientèle ?

*A chaque demande de clients, nous mettons tout en œuvre pour personnaliser la démarche en fonction des besoins du client et pour le satisfaire au mieux.*

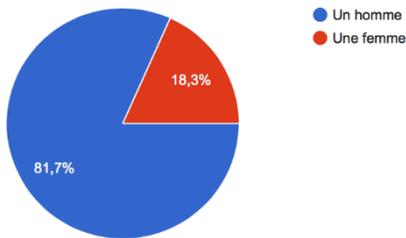
27) L'organisation a-t-elle décidé de la manière dont elle traitera l'exigence consistant à continuellement améliorer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ ?

*L'organisation devrait revoir les démarches actuelles et mettre en place des processus afin que ses services soient traités de manière égale. Elle pourrait mettre en place une séance annuelle entre les employés concernés pour analyser l'efficacité du SMQ.*

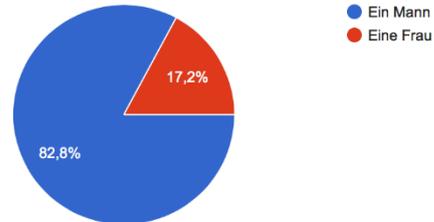
## II. Réponses des questionnaires en français et en allemand

Le questionnaire a été créé avec l'outil Google Forms et ensuite envoyé à notre base de données clients.

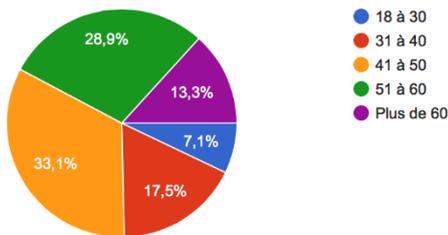
Tu es... (519 réponses)



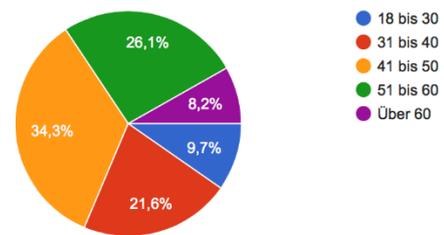
Du bist... (134 réponses)



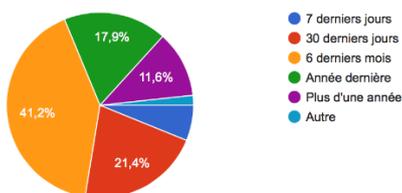
Quel est ton âge? (519 réponses)



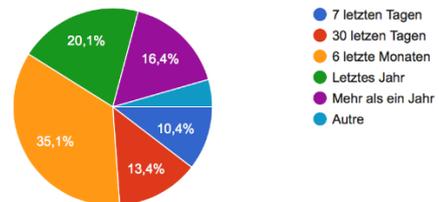
Wie alt bist Du? (134 réponses)



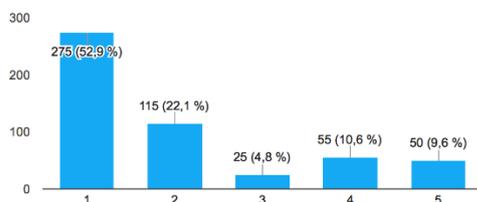
A quand remonte ta dernière visite au Scuba-Shop? (519 réponses)



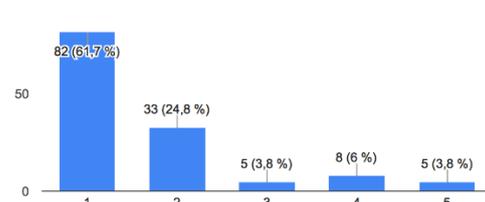
Wann war Dein letzter Besuch im Scuba-Shop? (134 réponses)



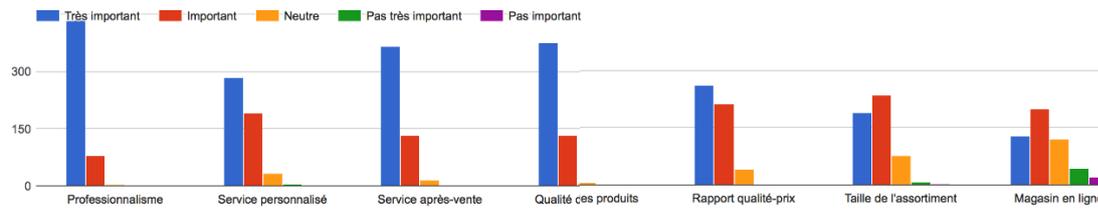
Quelle est ta satisfaction générale des services proposés par le Scuba-Shop? (520 réponses)



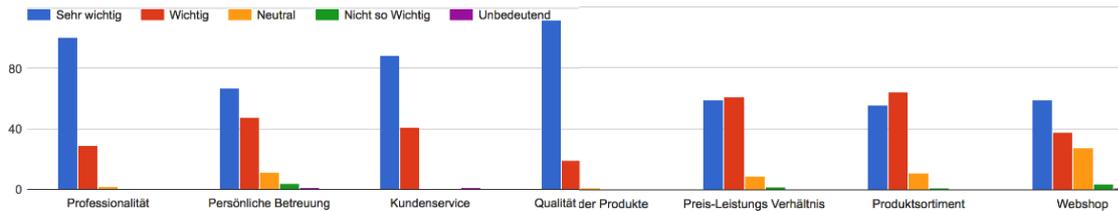
Wie ist Deine allgemeine Zufriedenheit mit den Dienstleistungen von Scuba-Shop? (133 réponses)



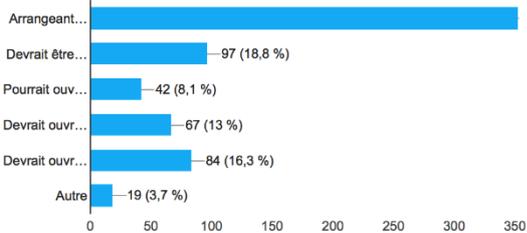
Quels facteurs sont importants lors de tes achats au Scuba-Shop?



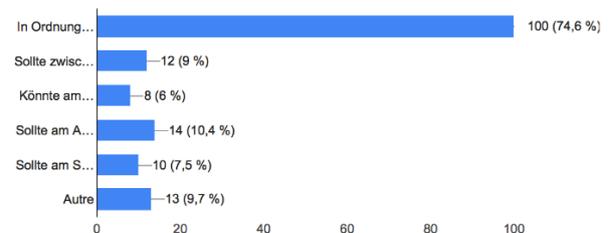
Was ist für Dich beim Einkauf im Scuba-Shop wichtig?



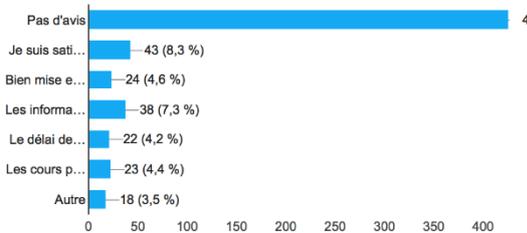
Que penses-tu des heures d'ouvertures du magasin? (516 réponses)



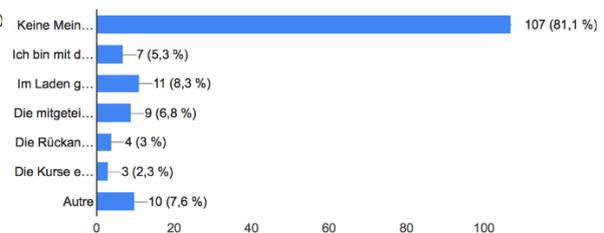
Was denkst Du über die Öffnungszeiten des Ladens? (134 réponses)



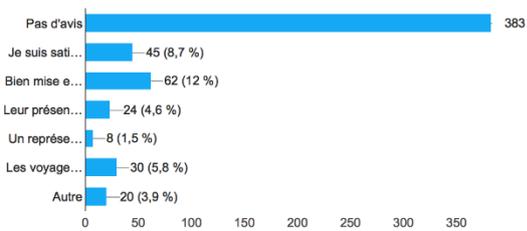
Que penses-tu de l'école de plongée? (519 réponses)



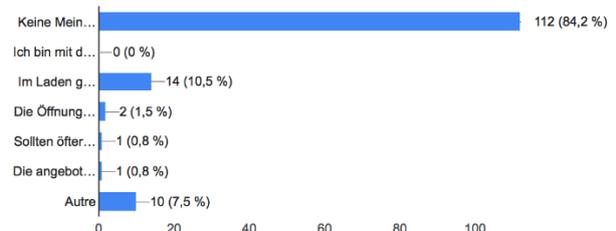
Was denkst Du über unsere Tauchschule? (132 réponses)



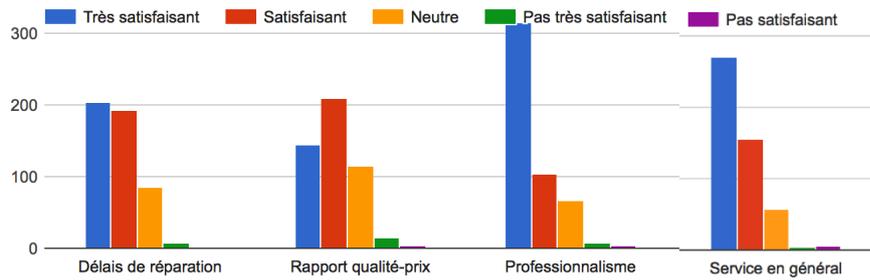
Et de l'agence de voyage Ultramarina qui se trouve dans nos locaux? (518 réponses)



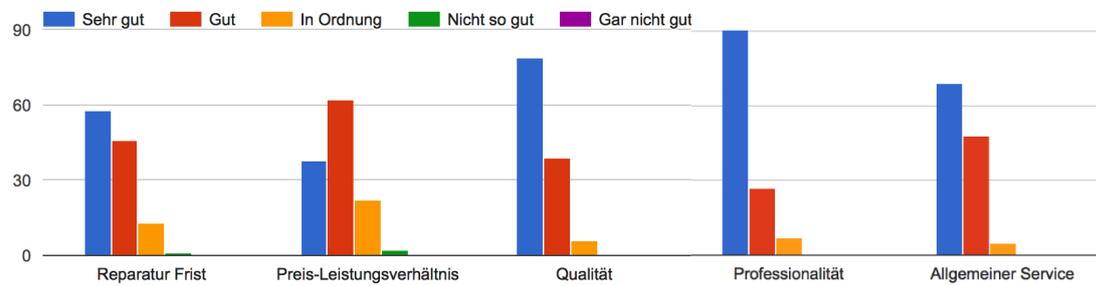
Und über das Reisebüro Ultramarina? (133 réponses)



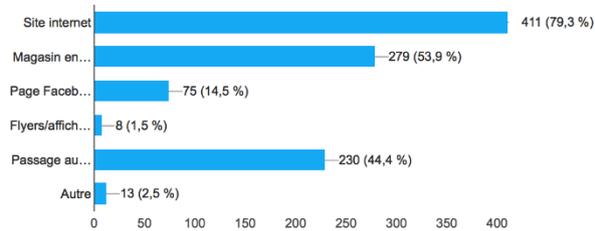
Comment évaluerais-tu notre service après-vente?



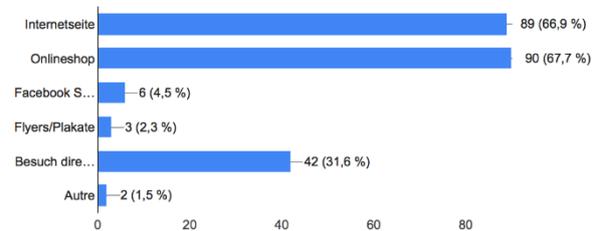
Wie bewertest Du unseren Kundendienst?



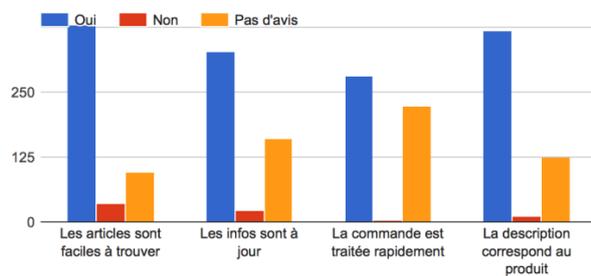
Quels moyens utilises-tu pour connaître les nouveautés/informations/actions?  
(518 réponses)



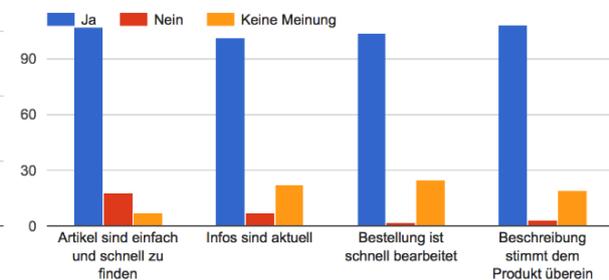
Welchen Weg benutzt Du um unsere Neuheiten/Infos/Aktionen zu kennen?  
(133 réponses)



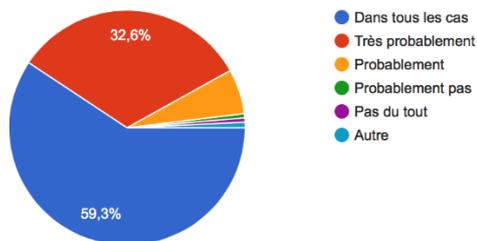
Que penses-tu du magasin en ligne?



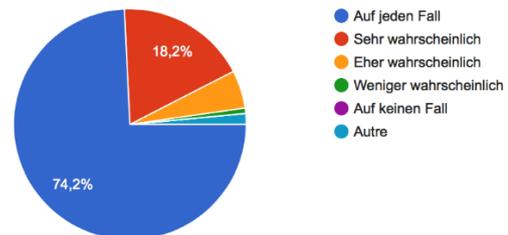
Was denkst Du über unseren Webshop?



Recommanderais-tu le Scuba-Shop? (519 réponses)



Empfehlst Du den Scuba-Shop weiter? (132 réponses)



Recommandations et remarques ? (Uniquement les remarques qui servent à l'amélioration du service ont été sélectionnées. Les remarques sont reprises tels que les clients les ont écrites, orthographe comprise.)

- 1 amélioration du site internet : - plus de photo par article - plus d'information sur les articles (description)
- 2 Suggest you also set up your page in English
- 3 Difficile de garder le même niveau de service tout au long de l'année et si les collaborateurs changent
- 4 A part Francis, le staff ne connaît généralement pas assez les produits ni le domaine de la plongée en général.
- 5 Très difficile de trouver le \*systeme de gants\* ROLOCK
- 6 Webshop efficace, mais aurait peut-être besoin d'une mise à jour visuelle et structurelle...
- 7 pourquoi tant de haine entre magasins ???
- 8 Je déplore votre comportement par rapport à votre ancien et fidèle collaborateur, Salvatore. Salvatore, même avec sa discrétion dans son atelier, a contribué fortement à la réputation du sérieux, du SAV au top de votre magasin (certains me disaient "je ne veux que ce soit uniquement Salvatore pour toucher mon matériel" mais Francis est aussi tout bon !). Une collaboration Win-Win est toujours mieux que le conflit / blocage qui semble avoir été choisi par la direction de Scubashop Villeneuve. Il est plus orienté TEK, recycleur, cave, sidemount... et vous davantage plongée loisir, belle complémentarité. Un élément manquant dans votre questionnaire est la proximité du magasin par rapport à l'autoroute et à la gare (Puidoux Vs Villeneuve), qui est plus simple chez plongée.ch. C'est actuellement les raisons pour lesquelles j'achète actuellement principalement mon matériel chez plongée.ch. D'autre part, je considère important d'acheter en Suisse, car mon salaire est meilleur aussi et il est normal d'accepter un prix majoré chez vous, par contre, certains articles vont au-delà de la majoration que je considère comme "normale", à savoir, pratiquement le double (exemple : harnais de lestage Sublest, votre prix par rapport au prix du vieux campeur) Voilà, je vous livre en toute transparence mes réflexions. Et ceci bien que je vous apprécie en tant que personne, service, magasin (le plus beau jamais vu !) et que je n'ai rien à vous reprocher. Mais je ne comprends pas cette animosité et de blocage systématique. Dès lors, dans ce type de conflit, si je dois choisir, je choisirai la "victime" car tout le monde peut avoir sa chance de mettre à son compte. A méditer... vraiment, car je ne suis vraiment pas le seul à le penser. J'espère donc que vous arriverez à enterrer la "hache de guerre" et à permettre une collaboration intelligente (permettre une distribution d'Apeks par ex., malgré que vous soyez probablement un "poids lourd" dans les commandes avec Aarau...). Bien à vous et suis dispo pour une discussion ouverte. Patrick
- 9 Proposer des bons cadeaux à imprimer directement en ligne...

- 10 Ma remarque a été faite dans la dernière question du questionnaire. (les prix sont excessivement élevé pour un même article que chez la concurrence. Et il n'y a que l'argent qui compte avec Francis. Je suis client depuis 2012 (Francis à l'air de me connaître: quand je rentre dans le magasin il me salue par mon prénom...) et qu'en 2016 je lui demande sur quels articles il fait le 10% pour mon club et qu'il me répond: "tu sais "XXX" il ne faut pas venir ici juste pour le 10% mais parce qu'on a un bon SAV." Il y a vraiment des limites... J'ai déjà dépensé quelques milliers de francs chez vous... Quand j'entends ça, je me pose bien des questions...
- 11 mettre à jour le shop online, il a 10 ans (voir +) et n'est plus d'actualité
- 12 Mettre le shop au goût du jour. Trop vieillot.
- 13 Compte tenu que vous n'assumez pas vos responsabilités lors des services maintenance sur les matériels, vous n'êtes pas prêt de me revoir. Et comptez sur moi pour vous faire de la publicité.  
Christophe Danjou
- 14 Je suis un nouveau plongeur.... Heure d'ouverture: à la retraite, je n'ai pas de problème avec vos horaires! Ecole de plongée: très bien à mon avis Agence de voyage: perso, pas trop d'intérêts pour le moment...mais ça viendra! Service après vente: j'ai heureusement pas eu d'expérience avec, vos produits sont donc bons! Magasin en ligne est shop: très bien, clair et rapide. Personnellement, j'aime bien visionner sur votre site et ensuite passer au magasin pour vos conseils et l'achat. Bonne équipe en général et bonne ambiance lors de mes visites. Avec mes bonnes salutations, P.-A. Genoud
- 15 Le magasin est très bien, le choix suffisant, le service personnalisé, les horaires adaptés, c'est la politique de prix qui dérange. On a l'impression de n'avoir jamais droit à un petit geste commercial. De devoir payer au prix fort jusqu'au dernier centimes
- 16 Je trouve que les clients fidèles ne sont pas récompensés. Pas ou très peu de rabais sont offert alors que le CA laissé est conséquent depuis le nombre d'année. Le personnel est parfois très peu compétent.
- 17 Véritable rabais pour les clubs!
- 18 Beaucoup trop cher ! Vous aviez le monopole ! On n'avait pas le choix ! Maintenant c'est fini ! Aligniez-vous où vous perdrez tout en Romandie !
- 19 Merci pour votre accueil. Vous êtes toujours là pour nous aiguiller, nous conseiller et lors d'un achat, le conseil est toujours adapté à notre condition actuelle de plongeur. Bravo! Voilà pourquoi je vous fait confiance et que je suis cliente chez vous! La seule chose qui pour moi est négative, mais je sais, vous n'y êtes pour rien, ce sont les frais d'envois, lorsque l'on commande en ligne. On a meilleur temps de venir directement au magasin même si on habite à 100km de Villeneuve.... Avec mes meilleurs messages
- 20 Sur le site, les descriptions sont souvent trop succinctes, il serait plus facile de choisir les produits avec des descriptions plus étoffées. Autrement c'est super important d'avoir un shop en ligne....même si je préfère venir acheter au magasin, c'est plus sympa...vous êtes plus sympa que mon écran :-). Merci
- 21 On est toujours bien servi au scubashop mais les prix devraient être 10-15% moins cher - au moins sur demande. Sinon ce serait bien d'avoir plus de possibilités de tester un nouvel équipement avant de l'acheter.
- 22 Je comprends parfaitement la volonté d'un management familial et du besoin de changement, mais depuis quelques temps (perte de 2 techniciens au top, arrivée de consultants(?) externes, passage SSI et verrouillage/jalousie avec d'autres magasins: il y a un malaise palpable et c'est délétère pour le commerce et les clients.
- 23 Les photos des articles du shop on-line pourrait être un peu plus grande.
- 24 Webauftritt ist veraltet und die Schrift zu klein

- 25 When I ordered via the webshop, I did not notice that there is a ScubaShop only 25 minutes away from where I live (Kappel am Albis). I think you would benefit by making the websites for the 3 dive shops more linked on the website and easier to bounce between (no idea how - just mentioning) :-). Wishing you all the best, and thanks for the excellent webshop service. Kind regards, Malcolm
- 26 Etwas mehr in Sachen Tek- und Höhlentauchen

### III. Interview avec Monsieur Eric Varone de Suter Viandes,

*Villeneuve, le jeudi 30 mars 2017*

#### **Suter Viandes : interview système de qualité ISO 9001 :2015**

*La visite de l'entreprise Suter Viandes SA à Villeneuve permettra d'analyser comment l'entreprise a concrètement mis en place les diverses exigences de la norme ISO 9001 :2015 et d'en ressortir les bonnes pratiques à intégrer au Scuba-Shop. M. Eric Varone est responsable du système de qualité dans l'entreprise Suter Viandes SA.*

#### **Contexte de l'organisation**

1) Sur la base de quels éléments fixez-vous les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

*Deux séances annuelles sont prévues pour analyser l'avancée des objectifs en cours et fixer de nouveaux objectifs. Pour fixer les objectifs, nous avons sélectionné les besoins et attentes de chaque groupe de client. Ceux-là sont divisés en quatre groupes cibles. De cette analyse, nous avons créé la politique d'entreprise qui s'oriente sur 6 axes : La communication et l'image, le service, les produits et gammes, les compétences, l'éthique et environnement, et la sécurité alimentaire. Cette politique est fixée et revue lors des séances de direction.*

*M. Varone me présente le document regroupant les besoins et attentes des clients ainsi que leur politique d'entreprise.*

*Chaque année, une revue de direction est organisée pour analyser ce qui s'est passé durant l'année écoulée. La revue de direction est divisée en 10 sujets. Chaque thème comprend des éléments d'entrée et des éléments de sorties.*

*Le tableau de bord des objectifs regroupe les divers processus que Suter Viandes a déterminés dans le cadre de son activité. Par processus, il y a un responsable. Chaque responsable a un ou plusieurs objectifs à atteindre. Chaque objectif a un indicateur quantifiable et fait soit partie des objectifs de productivité, de qualité, d'éthique/environnement ou des finances. Et chaque objectif a une cible et une personne qui doit l'exécuter.*

2) Comment sont communiqués les objectifs stratégiques de l'entreprise à l'interne et à l'externe de l'entreprise ? Est-ce que les employés sont informés des objectifs ?

*Les chefs de processus font passer l'information aux personnes concernées. Il est prévu d'afficher dans la cantine les différents objectifs ainsi que leur avancée.*

- 3) Quelle méthode avez-vous mis en place pour revoir et suivre l'évolution des objectifs sur une base régulière ?

*Le tableau de bord permet de suivre l'évolution des objectifs sur une base régulière.*

- 4) Quels sont les indicateurs utilisés pour analyser l'évolution des objectifs ?

*Ils se trouvent dans le tableau de bord.*

### **Gestion SMQ**

- 5) Quelles ont été les difficultés lors de la mise en place de certaines mesures d'amélioration ?

*La société est certifiée ISO depuis 1990. Le plus grand problème depuis le début de la certification a été d'impliquer le collaborateur. La solution que nous utilisons est d'une part les brainstorming et d'autre part, nous allons directement auprès des collaborateurs en leur demandant comment ils régleraient certains problèmes.*

- 6) Quel processus est mis en place pour déterminer si le SMQ exige des changements ?

*Nous avons des revues de directions deux fois par année pour déterminer les avancements et vérifier si des changements sont nécessaires.*

- 7) Comment avez-vous déterminé le champ d'application du SMQ ?

*Cela dépend tout de l'entreprise et de ses besoins. Nous avons partagé l'entreprise en plusieurs processus en fonction de notre type d'entreprise et de nos activités.*

- 8) Quelles sont les ressources nécessaires au bon fonctionnement du SMQ ?

*Le nombre de collaborateurs nécessaire dépend de la taille du secteur. Pour définir combien d'employés sont nécessaires à chaque secteur, nous avons créé un bilan des compétences. Ce bilan sert à définir combien de personnes sont nécessaires à chaque activité. Les employés sont listés par les responsables et leurs compétences sont relevées. A représente que l'employé est autonome, et F qu'il est en formation. Le responsable définit combien d'employés sont nécessaires par activité. Il compare ensuite le nombre d'effectif disponible et celui qu'il a effectivement besoin. Ce planning est revu une fois par année en fonction des besoins et sert également à prévoir le planning de formations continues.*

- 9) Par quels moyens garantissez-vous le suivi et la mesure valide et fiable des résultats ?

*Des contrôles sont fait à chaque étape de production. Nous avons dû instaurer des contrôles des contrôles, car tous les collaborateurs ne les remplissaient pas de façon systématique.*

10) Quel est votre processus de leçons apprises ?

*Nous remettons à jour les documents dès que c'est nécessaire et des séances sont faites régulièrement pour mettre à jour les procédures.*

### **Parties prenantes**

11) Comment gérez et évaluez-vous les parties prenantes ?

*Depuis peu nous avons cartographié nos parties prenantes. Nous nous intéressons principalement aux fournisseurs. Actuellement, nous avons fait une évaluation de tous nos fournisseurs. Nous avons créé un document d'évaluation qui reprend les éléments importants pour notre entreprise. Elle reprend notamment si le fournisseur possède déjà des certifications, des critères tels que l'hygiène, la température et la qualité de la marchandise, le respect des horaires, les résultats microbiologiques, etc... Chaque élément est pondéré en fonction de son importance. A la fin de l'évaluation et en fonction du résultat obtenu, nous pouvons soit continuer à travailler avec le fournisseur sans aucune mesure si le résultat est très bien. Si le résultat est moyennement satisfaisant, nous prévoyons un entretien avec le fournisseur. Si le résultat est mauvais, nous visitons le fournisseur dans son entreprise et prévoyons un entretien. Une fois l'évaluation terminée, elle est transmise aux fournisseurs pour en prendre connaissance et ils doivent la retourner signer, avec des remarques s'ils le souhaitent.*

### **Orientation client**

12) Quels sont vos processus mis en place pour que les services correspondent aux exigences des clients et comment sont-ils présentés ? Sondage, système de réclamation ?

*Un questionnaire de satisfaction est envoyé aux clients environ une fois par année.*

13) Comment sont segmentés vos clients ? Et est-ce que des stratégies de management différentes sont appliquées pour chaque segment ?

*Les clients sont segmentés en 4 : gastronomie, GD, revendeurs, et shops et magasins. Chaque segment a des besoins et attentes différentes. Les objectifs sont donc différents pour chaque segment.*

14) Comment améliorez-vous continuellement la satisfaction des clients ?

*En étant à l'écoute de nos clients et grâce aux questionnaires de satisfaction.*

- 15) Comment traitez-vous les réclamations des clients ? Est-ce que vous avez des processus définis pour répondre aux réclamations ?

*Nous avons un processus de gestion des réclamations défini.*

### **Collaborateurs**

- 16) Comment les collaborateurs ont-ils réagis face aux changements ? Y a-il-eu des résistances au changement ?

*La résistance au changement des anciens a été un grand problème au début de l'instauration du SMQ. Dans ce cas, nous avons essayé d'impliquer au mieux le collaborateur dans la prise de décision et qu'il amène des solutions par lui-même.*

- 17) Comment fixez-vous les objectifs de chaque collaborateur et comment l'évolution est-elle analysée ?

*Chaque année les collaborateurs sont évalués sur la base d'une fiche d'évaluation en fonction des secteurs dans lequel il travaille. Grâce à ces grilles d'évaluation, il nous est possible ensuite de fixer des formations spécifiques à chaque collaborateur et créer le plan des formations annuelles en fonction des besoins.*

- 18) Par quels moyens analysez-vous la satisfaction de vos collaborateurs ?

*Lors de l'entretien annuel. Nous avons pensé à instaurer des bornes de satisfaction à la cantine, avec des questions qui changeraient régulièrement, pour connaître la satisfaction de nos collaborateurs par rapport à un élément précis.*

### **Fonctionnement de l'entreprise**

- 19) Quels sont les types d'activités documentés sous forme de processus ?

*L'entreprise a 15 processus : Management, R&D, service technique, etc... Pour chaque processus, nous avons défini les éléments d'entrée, les procédures qui sont représentées par les documents de contrôle, et les éléments de sortie. Les éléments entrants peuvent être de type différent : matières premières, documents de contrôles, stratégies, directives, personnel, lois, ... Et proviennent des différents secteurs : Secteur technique, R&D, Processus de management.... Les différentes étapes des procédures qui forment le processus sont « noyés » dans les documents de contrôle sous forme de checklist, ou de marche à suivre et compléter par le collaborateur. C'est ce qu'on appelle une procédure intégrée. Les éléments*

*sortants doivent avoir une valeur ajoutée pour qu'ils soient utiles et doivent retourner dans un autre processus. Il peut en ressortir un produit qui doit être expédié, une information traçable pour l'expédition, une demande d'achat qui retourne vers les achats, ... La boucle Plan Do Check Act est bouclée.*

*Chaque procédure intégrée commence par une introduction qui répond aux questions qui, quoi, comment, quelles sont les mesures correctives, à qui le document doit être transmis, comment et par qui il est archivé, et comment et par qui le document est détruit.*

20) Comment se passent les audits de contrôle pour maintenir votre certification ?

*Lors des audits de contrôles annuels, les auditeurs prennent un secteur au hasard et vérifient si les documents sont disponibles et à jour.*

*En ce qui concerne le classement des documents : toutes les fiches de contrôle sont scannées et gardées uniquement sous forme informatique. Les fichiers sont numérotés de la façon suivante : Le premier chiffre représente le numéro du processus (1. Management, 2. R&D,...), le deuxième est le sous processus et le troisième, le chiffre ordinal.*

Monsieur Varone se prend également le temps de m'expliquer leur système de gestion des risques. Cette étape n'est pas traitée dans le cadre de ce travail de bachelor, mais sera probablement intégré par la suite dans l'entreprise.

#### IV. Interview avec Madame Anne-Lene Petersen de Nespresso

*Sion, lundi 8 mai 2017*

##### **Contexte de l'organisation**

1) Sur la base de quels éléments fixez-vous les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

*Nespresso dépend des décisions de Nestlé, mais fixe également ses propres objectifs. Ils encouragent à rendre les employés plus autonomes et responsables, et ne soumettent pas d'objectifs financiers à atteindre, pour éviter les pressions de ce type. L'objectif stratégique principal du CRC de Sion est de satisfaire totalement le client et d'anticiper ses besoins. Les objectifs personnels sont fixés sur la qualité de travail de chaque employé.*

2) Comment sont communiqués les objectifs stratégiques de l'entreprise à l'interne et à l'externe de l'entreprise ? Est-ce que les employés sont informés des objectifs ?

*Les objectifs stratégiques de Nespresso sont fixés par Nestlé. Le CEO de Nestlé va reprendre les éléments stratégiques de l'année écoulée, va discuter avec le chef de Nespresso, qui va faire descendre les informations aux chefs des départements. La stratégie du CRC est de satisfaire au mieux le client pour qu'il consomme plus.*

*En ce qui concerne les Coffee Specialists, ils sont évalués sur la base de 3 grilles d'évaluation. Le premier est la qualité du travail et l'attitude des agents. Le deuxième est le savoir et l'utilisation correcte des procédures et la dernière concerne le savoir sur le café et sur la durabilité. Les résultats des évaluations sont donnés en %. Une fois par mois, le Team Leader fait un feedback en one to one sur l'évaluation de l'agent. L'employé est encouragé à fixer lui-même ses objectifs personnels sur une fiche de coaching. Il peut discuter avec le Team Leader comment y parvenir et ce qui doit être amélioré. L'employé est très responsabilisé à ce niveau, on se trouve en bottom up.*

*Le Quality and Trainer Manager analyse les appels enregistrés par le système de gestion du call center NICE. Grâce à l'analyse des appels enregistrés, il est possible d'évaluer les tendances, la manière de répondre des Coffee Specialists, les réclamations, etc. Moins de 1% des appels par agent sont analysés. Le QTM analyse ensuite les tendances et les sources de problèmes, pour ensuite coacher les agents sur la base de la coaching list remplie par l'employé.*

Les éléments énoncés peuvent être résumés en 5 étapes :

- 1) Evaluation sur la base des 3 grilles d'analyses + feedback des *Team Leaders*
- 2) Le *Coffee Specialist* remplit sa feuille de coaching
- 3) Il y a ensuite un alignement entre le *team leader* et le Quality and Trainer Manager (QTM).
- 4) Le *Quality Monitoring Team* reprend env. 20% des évaluations faites par les Team Leaders. Ils définissent s'il y a des tendances de problématiques, s'il y a des thèmes de coaching à faire ressortir, définir si les causes aux problèmes ont été trouvées, est-ce que les employés ont été évalués de façon juste (*fairness*).
- 5) Une fois par mois, le QTM fait un feedback aux *team leaders*, qui fera un feedback à ses *coffee specialists*.

3) Quels sont les indicateurs utilisés pour analyser l'évolution des objectifs ?

Chaque année, la revue *Operational Market Review* avec le *management team* est organisée. Ils fixent et adaptent les indicateurs clés de performances (KPI), analysent la façon dont ils seront mesurés. Sur un PWP, un responsable est nommé pour chaque KPI. Tous les KPI sont ensuite imprimés et chacun est rediscuté. Dans un fichier Excel, tous les KPI sont regroupés et les responsables par KPI sont nommés. A chaque deadline, les KPI sont analysés pour voir l'avancement.

En fonction des objectifs, ils se voient soit 1x par jour (DOR=daily operational review), une fois par semaine (WOR=Weekly operational review) ou 1x par mois (MOR=monthly operational review).

### **Gestion SMQ**

4) Quelles ont été les difficultés lors de la mise en place de certaines mesures d'amélioration ?

De grandes modifications dans le style de management du call center ont été faites il y a environ une année. Les procédures strictes ont été supprimées pour laisser beaucoup plus de libertés et d'autonomies aux *coffee specialists*. Certains n'ont pas supporté de devoir prendre plus de responsabilités et de ne plus devoir suivre à la lettre des procédures. Ces derniers ont quitté le *call center*. Nespresso a décidé d'aller à la rencontre de l'humain et de traiter chaque cas différemment. Mais plus les agents ont de libertés, plus il y a de risques à prendre en considération. Le collaborateur est encouragé à prendre des décisions et à devenir autonome.

D'autres collaborateurs sont plus motivés et s'impliquent plus dans leur travail, de par le fait qu'ils soient beaucoup plus libres. Le TQM et les *team leaders*, ont dû adapter leur façon de diriger leur équipe. Celui-ci est beaucoup plus orienté sur la satisfaction du client.

Nestlé fait descendre le système de développement personnel. Chaque mois, le collaborateur s'entretient avec son *team leader* sur 6 compétences. Le *team leader* valide les objectifs que le *coffee specialist* s'est fixé. Les objectifs sont basés sur la façon de travailler et de progresser, et plus sur le chiffre d'affaire à atteindre.

5) Comment mesurez-vous la satisfaction des clients ?

Nespresso engage des sociétés spécialisées dans ce domaine. Pour l'instant ils travaillent avec IPSOS. Par la suite ce sera Kantar. Ils procèdent par un questionnaire de satisfaction et calculent le NPS. Le NPS est un index de loyauté calculé sur une échelle de 1 à 10, sur une question de type : Est-ce que vous recommandez Nespresso à vos proches ?

6) Comment se passent les audits de contrôle pour maintenir ou obtenir une certification ?

Les grands audits venant de Nestlé se font tous les 4 ans et des plus petits audits sont faits 2-3 fois par année. Les audits sont mis en place pour vérifier que le fonctionnement de tous les *call centers* Nespresso du monde reste pareil.

7) Quel système avez-vous mis en place pour gérer les risques auxquels votre entreprise pourrait être confrontée ?

Pour limiter les risques à l'intérieur de l'entreprise, une personne est responsable de *la safety and security* au sein du CRC. Tous les mois, il y a un *safety talk* pour résumer le nombre et le type d'accidents ou de presque accidents qu'il y a eu au cours du mois passé. Les collaborateurs peuvent ensuite parler entre eux pour proposer des améliorations. Le but est d'éviter tout accident à l'intérieur du bâtiment.

En ce qui concerne les risques externes, comme la protection des données ou les risques naturels, ceux-là sont analysés par des spécialistes du marché.

8) Comment gérez et évaluez-vous les parties prenantes ?

Le CRC de Sion a un département qui s'occupe de cette tâche sur la base d'une fiche d'évaluation.

9) Comment segmentez-vous vos clients ?

Le CRM segmente automatiquement les clients dans diverses classes. Il calcule combien le client a acheté, combien de fois il a appelé, depuis combien de temps il est client chez Nespresso, combien de fois il a réclamé, combien de machines il possède, ... Il segmente ensuite le client dans 5 catégories différentes, par la méthode ABC. Des actions spéciales en fonction de différents critères réunis sont proposées de façon régulière.

10) Comment améliorez-vous continuellement la satisfaction des clients ?

Nespresso veut atteindre la satisfaction du client, grâce à la personnalisation.

11) Comment traitez-vous les réclamations des clients ? Est-ce que vous avez des processus définis pour répondre aux réclamations ?

Depuis la responsabilisation des *coffee specialists*, la réclamation est gérée directement par la personne qui la réceptionne. Chaque réclamation est répertoriée dans le système et classé par des codes de suivis. Depuis 2010, le CRC de Sion a sa propre équipe de gestion des réclamations. Ils sortent toutes les réclamations du jours passé (env. 800 par jour) et les recorrectent si elles ne sont pas classées au bon endroit. Chaque mois, ils font un résumé sur les réclamations du mois passé, sur les tendances et les points à améliorer. Il y a moins de 0.5% de réclamations par rapport au volume de commandes. Dans le futur, Nespresso pense à investir dans un outil qui retranscrit et analyse toutes les conversations téléphoniques. Il peut ensuite analyser quelles conversations ont relevé de réclamations et peut analyser les tendances. Cela permettrait de détecter plus rapidement les problèmes et de les gérer instantanément.

Nespresso Suisse comptabilise environ 30'000 à 50'000 réclamations par année.

12) Quels sont les types d'activités documentés sous forme de processus ?

Nespresso a un seul processus obligatoire qui descend du Nestlé Quality System. Il est remis à jour annuellement.

## V. Interview avec Messieurs Francis Blétry et Phil Simha

*Villeneuve, jeudi 23 mars 2017*

L'interview est basée sur les questions envoyées au gérant par e-mail le 21.03.2017. Les réponses de Phil Simha (gérant de l'école de plongée) et Francis Blétry (gérant du magasin) sont inscrites en vert sous les questions.

*Salut vous trois,*

*Comme vous le savez, je fais mon travail de bachelor sur l'instauration d'une stratégie de management par la qualité au sein du Scuba-Shop. J'ai déjà bien avancé, mais je voudrais votre avis sur quelques points cités ci-dessous, car je n'ai de loin pas pensé à tous les aspects. Certains points ne te concernent pas directement Phil, mais ton point de vue m'intéresse beaucoup.*

*Je voudrais qu'on se fixe une séance pour discuter de ces points, une fois que vous avez eu le temps d'y réfléchir un peu. Il est important qu'on définisse ensemble ces aspects, car c'est là-dessus que je baserai la suite du travail. Il faut que ces éléments soient acceptés par tout le monde pour qu'ils soient utiles. Avant de pouvoir améliorer quoi que ce soit dans l'entreprise, il est d'abord important de savoir ce que nous proposons de plus aux clients par rapport aux concurrents.*

*Tout cela est très théorique pour le moment mais c'est un passage indispensable pour poser les fondements de base de la stratégie du Scuba-Shop. C'est en aucun cas une perte de temps de se poser ce genre de questions, surtout au vu de l'état actuel du marché de la plongée.*

**(Je vous mets en gras un bref résumé de ce que j'ai relevé pour ma part)**

- La mission du Scuba-Shop, quel est notre métier ?

**La mission de l'entreprise est « d'être au plus près de ses clients, avec un grand choix de marques et d'articles, pour garantir une approche personnalisée et le meilleur compromis entre envies, besoins et budget »**

*Cette mission est gardée.*

- La vision du Scuba-Shop, notre « promesse » qu'est-ce qu'on veut réussir ?

**Il est important d'être constamment au point sur les nouvelles technologies dans le domaine de la plongée et de tester les nouveautés, afin de garantir les meilleurs conseils aux clients. Le magasin suit et tente d'anticiper les tendances du marché. L'expertise et la passion des collaborateurs complète la vision de l'entreprise.**

*La vision proposée par Phil est que le Scuba-Shop propose sous un seul toit, l'équipement avec le magasin, l'éducation et l'expérience grâce à l'école de plongée et l'agence de voyage.*

- Les valeurs du Scuba-Shop

**Compétences, qualité, respect des délais, responsabilité**

*La valeur principale du Scuba-Shop est de proposer le meilleur service possible à ses clients grâce à l'expertise de ses employés et au choix disponible.*

- A la suite de ses éléments, je voudrais créer une politique de qualité pour montrer aux clients que leur satisfaction nous tient à cœur et qu'on essaie continuellement de s'améliorer pour répondre au mieux à leurs besoins.

*Le Scuba-Shop s'engage, aujourd'hui plus que jamais, d'offrir au client un service complet, compétent et personnalisé, suivant la philosophie commerciale propre à l'équipe du Scuba-Shop : être à l'écoute du client, comprendre ses besoins, et l'orienter vers ce qui répond le mieux à ses attentes, dans la gamme de prix la plus adaptée à ses moyens.*

- Segmentation du marché :

### **Plongée loisir, randonnée palmée, apnée, photo/vidéo, natation et autres sports nautiques**

*Phil ajouterait le segment Beachwear et articles de plage pour toucher un plus large public qui ne s'intéresse pas forcément à la plongée ou à l'apnée*

- Facteurs macro-économiques qui peuvent influencer l'industrie de la plongée (pas spécifiquement du Scuba-Shop). Cette analyse permet de prévoir possibles risques et influences pour mieux s'y préparer, que pourrait représenter un avantage, un ralentissement (Analyse PESTEL : Politique, économie, sociologie, technologie, écologie, légale)

### **P : taux de change, décisions politiques**

*Les incertitudes politiques dans les pays musulmans ainsi que les attentats dans certains pays à forte fréquentation par les plongeurs peuvent également dissuader de pratiquer la plongée dans ces pays.*

### **E : pouvoir d'achat des clients, diversité des activités de loisirs, temps à disposition et argent, ralentissement économique général,**

*Il ressort une croissance des besoins locaux si les plongeurs partent moins en vacances à cause des risques politiques et géopolitiques. Il convient de proposer des activités locales. Le risque de la concurrence régionale et sur internet ressort également.*

### **S : Croissance démographique, habitudes d'achat (internet), tendances,**

*Selon Phil, les mentalités seraient en train de changer. Le client peine à faire confiance, dans un environnement de plus en plus incertain (produits de basse qualité, commerciaux qui forcent la vente...), recherchent un endroit dans lequel il se sent en sécurité et entouré d'experts en qui il peut avoir confiance à long terme. Le Scuba-Shop doit chercher à rassurer et valoriser le client sur cette tendance sociale remarquée dans le domaine de la plongée. Il relève également que le panier loisir des Suisses est resté pratiquement le même, mais que les ménages diversifient de plus en plus leur activité, donc ils ont automatiquement moins d'argent à dépenser dans chaque activité et moins de temps à leur consacrer.*

### **T : Internet, non-durabilité des produits (sélection des produits, durabilité)**

*Il est relevé que la non-durabilité des produits est présente, mais que le risque pour notre magasin est relativement limité car nous sélectionnons nos produits et fournisseurs avec soin. Phil relève comment il perçoit la non-durabilité des produits sur le marché actuellement. Il pense que le but des industries est de procéder au leasing afin de mieux planifier, organiser et prévoir les achats futurs des consommateurs. Francis émet l'idée de par exemple vendre des équipements complets par contrats de leasing. A la fin du leasing, un nouvel équipement lui serait proposé.*

**E : Perte de la faune aquatique, changements climatiques, subventions pour les entreprises durables**

*Phil porte un œil très critique sur l'écologie et la situation actuelle de l'environnement. Il pense que si des décisions ne sont pas prises cette année par les grands dirigeants (et ne le seront probablement pas), l'avenir de la plongée est fortement menacé. La solution pour perdurer dans l'activité serait d'ouvrir un centre de loisirs aquatiques pour centraliser les activités.*

**L : Modifications de lois, modifications des lois/taxes sur l'importation**

*Francis relève un fait de l'actualité. Certaines grandes compagnies aériennes venant du moyen orient se sont vues interdire les ordinateurs portables et tablettes en cabines, pour limiter les risques d'attentats.*

- Analyse des parties prenantes (quels acteurs externes et internes à l'entreprise ont le plus d'influence sur le Scuba-shop, quelles sont leurs attentes, comment elles évoluent, etc...)

**(Je vous ai mis un tableau récapitulatif ci-joint)**

*Ce point sera rediscuté avec Francis lors d'une prochaine séance.*

- Quelles sont les forces, faiblesses, menaces, opportunités liées au Scuba-Shop

**Forces : taille du magasin, expérience, choix disponible, portefeuille client, webshop, position géographique**

*Ajouter l'école de plongée et l'agence de voyage.*

**Faiblesses : visibilité, personnel, stock, position dans la zone industrielle**

*Les heures d'ouvertures du magasin sont une grande faiblesse du Scuba-Shop, selon Francis. Comme le manque de personnel qualifié.*

**Menaces : cours de l'euro, concurrence, ralentissement éco., obsolescence programmée**

*Rien à ajouter*

**Opportunités : nouveaux marchés, tendances, technologie**

*Le développement de l'aqua center (projet déjà avancé pour la création d'une piscine et d'un centre aquatique)*

- Quels sont les objectifs stratégiques, qu'est-ce qu'on veut atteindre ? Les objectifs doivent être mesurables, spécifiques, définis dans le temps, acceptés par tous et réalisables.
  - **Satisfaction du client (mesurables avec un questionnaire de satisfaction)**
  - **Fidélisation du client à long terme (mesurable avec un système de fidélisation adapté à notre entreprise)**
  - **Augmenter les ventes sur le magasin en ligne**
  - **Réduire au maximum les réclamations clients, satisfaire les clients à 100%**
  - **Respecter les délais donnés au client (max. 2 jours pour répondre à un e-mail, max. 1 semaine pour proposer une offre, max. 3 semaines pour un retour de révisions, ...)**
  - *Communication régionale*
  - *Analyse du chiffre*

- *Analyse de la marge*
- *Mieux positionner les articles sur lequel on gagne le plus de marge*
- *Augmenter le nombre de formations et d'élèves*
- *Augmenter le nombre d'achat des élèves d'instructeurs indépendants, par des cartes de fidélité pour les instructeurs. Etudier le concept pour trouver un avantage pour l'instructeur de venir avec son élève au magasin et lui faire acheter son matériel*
- Suite à la définition de ces éléments, il me semble important de savoir ce que le client pense réellement des services du Scuba-Shop et à quel niveau nous pouvons concrètement nous améliorer. Je voudrais donc mettre en place un sondage de satisfaction avec par exemple les éléments suivants :
  - **Satisfaction générale des services**
  - **Satisfaction par rapport**
  - **Aux collaborateurs**
  - **Aux produits vendus**
  - **Au service après-vente**
  - **A la révision du matériel**
  - **Choix des produits**
  - **Heures d'ouvertures**
  - **Propreté**
  - **Délais (réparation, réponse, soumission d'offre)**
  - **Site internet**
  - **Online Shop**
  - **Communication**
  - **Commentaires et remarques**

*L'idée est acceptée. Phil conseille de faire le questionnaire via SurveyMonkey. Francis ne souhaite pas faire figurer le questionnaire sur Facebook. Nous le publierons donc directement sur notre site internet, sur notre Webshop et il sera envoyé par e-mail aux clients de notre base de données*

*Ajouter les questions suivantes :*

- *A quand remonte votre dernière visite au Scuba-shop ?*
- *Souhaitez-vous participer au tirage au sort pour gagner un ordinateur de plongée ?  
Inscrire l'adresse e-mail.*
- *Souhaitez-vous recevoir la newsletter ? Inscrire l'adresse e-mail*

*Voilà, on se voit demain de toute façon donc a le temps d'en rediscuter si jamais.  
Merci beaucoup pour votre aide !*

*Sandrine*

## VI. Tableau des parties prenantes (1/2)

Scuba-Shop SA Villeneuve		
Partie intéressée	Importance	Attentes (exprimées ou perçues comme telles)
1 Clients externes	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Service personnalisé et par des experts</li> <li>2. Disponibilité et choix des produits</li> <li>3. Geste commercial sur un gros achat</li> <li>4. Avantages pour clients réguliers, système de fidélisation</li> <li>5. Rapidité et réactivité (service après-vente, commandes, demandes diverses)</li> </ol>
2 Scuba-Shop Aarau	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Être informé sur les prix/offres que le magasin de Villeneuve propose de façon indépendante</li> <li>2. Collaboration pour des grosses commandes ou commandes spéciales</li> <li>3. Propositions communes d'offres spéciales</li> <li>4. Négociations avec fournisseurs communs pour meilleures conditions d'achat</li> <li>5. Bonne entente entre les deux magasins</li> </ol>
3 Ecole de plongée du Scuba-Shop	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Donner des informations aux clients, mettre des flyers à disposition</li> <li>2. Proposition de cours de plongée aux clients</li> <li>3. Prix adapté sur le matériel acheté pour l'école de plongée et pour l'utilisation privée des instructeurs</li> <li>4. Collaboration pour la mise en place d'événements/test matériels</li> <li>5. Publicité commune</li> <li>6. Mise à disposition des locaux</li> </ol>
4 Ultramarina (Agence de voyage indépendante)	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collaboration pour proposer des offres avec école de plongée et agence de voyage</li> <li>2. Publicité commune</li> <li>3. Promotion des services de l'agence de voyage</li> <li>4. Mise à disposition d'informations sur le magasin pour les clients de l'agence de voyage</li> <li>5. Mise à disposition d'un emplacement adéquat dans le magasin</li> </ol>
5 Fournisseurs principaux	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prise de contact avec formulaires spécifiques à chaque fournisseurs</li> <li>2. Commandes régulières</li> <li>3. Négociations de conditions favorables aux deux parties</li> <li>4. Livraison rapide</li> <li>5. Prise en charge des réparations, service après-vente réactif</li> <li>6. Marges et prix de ventes adaptés</li> <li>7. Etre à disposition en cas de besoin</li> <li>8. Paiement des factures dans les temps</li> </ol>
6 Salariés	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Environnement de travail propre et agréable</li> <li>2. Conditions de travail et salariales adéquates</li> <li>3. Cahier des charges adapté et objectifs réalistes à atteindre</li> </ol>
7 Concurrents	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prix réalistes en fonction des listes de prix des fournisseurs</li> <li>2. Maintenir une concurrence saine</li> </ol>
8 Fournisseurs secondaires	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Commandes minimales par année</li> <li>2. Paiement des factures dans les temps</li> <li>3. Livraison rapide</li> <li>4. Prise en charge des réparations, service après-vente réactif</li> </ol>
9 Autres parties prenantes internes (Actionnaires, propriétaire des infrastructures, assemblée générale)	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonne gestion de l'entreprise</li> <li>2. Rentabilité de l'activité</li> <li>3. Paiement des dividendes/loyers</li> </ol>
10 Autres parties prenantes externes (Banques, Etat, commune)	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respect des lois</li> <li>2. Paiement des impôts et taxes</li> <li>3. Remboursement des prêts</li> <li>4. Générer des emplois</li> </ol>

## VI. Tableau des parties prenantes (2/2)

ANALYSE DES PARTIES INTERESSEES (PI)		
Quels sont les mécanismes de dialogues (recommandé) ?	Quels sont les indicateurs de mesure de satisfaction de la partie prenante ?	Risques & Opportunité
Communication en direct Par e-mail et par téléphone Enquête de satisfaction Via notre magasin en ligne Demandes depuis le site internet	Taux de clients récurrents Nombre de réclamations Taux de satisfaction des clients	O: Nouvelles tendances O: Nouveaux produits R: Clients insatisfait se rend chez un concurrent R: Prix cassés sur les magasins en ligne
Réunions et communications régulières entre les magasins Objectifs communs aux deux magasins de la société Communication régulière par e-mail et téléphone	Taux de réclamations	R: Comptabilité commune. Les risques financiers sont donc partagés entre les deux magasins O: Diversité du marché, pourrait cibler un grand public avec un
Réunions et communications régulières par e-mail et téléphone	Taux de clients satisfaits Nombre cours donnés Taux de clients récurrents	O: vente de matériel aux nouveaux plongeurs/élèves de l'école de O: motiver les nouveaux plongeurs à continuer la plongée en lac R: rupture du contrat avec le gérant de l'école de plongée
Communications régulières par e-mail, téléphone Contact direct	Nombre de voyages vendus aux clients venus du Scuba-Shop Taux de clients récurrents	R: rupture du contrat avec l'agence de voyage O: distribution de divers flyers aux clients de l'agence de voyage qui ne sont encore pas clients au Scuba-Shop O: toucher un nouveau public
Pour le service après-vente: par les formulaires de réparation Commandes et autres demandes: par e-mail de préférence Pour les questions qui ont besoin d'une réponse rapide: par téléphone Passage régulier des représentants des marques	Taux de marchandise retournée Taux de non-livrés et marchandise en attente Durée de livraison	R: Diminution des marges R: modification des conditions R: trop peu de commandes pour continuer avec l'un des fournisseurs O: Exclusivité sur certains produits O: Négociations pour avoir de meilleures conditions commerciales O: Collaboration pour publicité commune
Séances régulières, communication directe	Taux de satisfaction	O: créativité et innovation des employés O: représentant de la marque "Scuba-Shop" R: départ imprévu
Sites internet, réseaux sociaux		R: apparition d'un nouveau concurrent dans la région R: exclusivité d'un concurrent sur un produit O/R: proposition d'offres exceptionnelles, baisse des prix
Pour le service après-vente: par les formulaires de réparation Commandes et autres demandes: par e-mail de préférence Pour les questions qui ont besoin d'une réponse rapide: par téléphone	Taux de marchandise retournée Taux de non-livrés et marchandise en attente Durée de livraison	R: Diminution des marges R: Trop peu de commandes pour continuer avec l'un des
Par le procès-verbal, par courrier, par téléphone ou par e-mail	Taux de réclamations	R: Rupture de contrats O: Nouveaux investissements, nouveaux projets
Par courrier ou par téléphone. Plus rarement par e-mail	Nombre de rappels Taux de réclamations	R: Refus de crédits R: Augmentation des taxes O: Participation à des projets de la commune/Etat

Importance : Manager = 4 ; Satisfaire = 3 ; Informer = 2 ;  
Surveiller = 1

## VII. M1-Gestion et contrôle global de l'entreprise

<i>N° Processus</i>	<i>Fiche processus</i>	<i>Pilote processus</i>	
<b>M1</b>	<b><i>Gestion et contrôle global de l'entreprise</i></b>	<b>Francis Blétry</b>	
<b><i>Descriptif du processus</i></b>	La gestion et contrôle global de l'entreprise comprend notamment 3 sous-processus : L'analyse de l'environnement de l'industrie de la plongée, l'emplacement et la présentation des produits, la gestion des problèmes		
<b><i>Objectif du processus</i></b>	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise Analyser les tendances Résoudre efficacement les problèmes Prévenir les risques liés à l'environnement macro-économique		
<b><i>Indicateur(s) de performance</i></b>			
	Ind. 1	Chiffre d'affaire annuel	
	Ind. 2	Chiffre d'affaire lié aux tendances suivies et aux emplacements des articles en magasin	
	Ind. 3	Nombre de problèmes résolus efficacement	
<b><i>Risques - Opportunités</i></b>	Suivre des tendances à succès ou à échec Perdre ou améliorer le chiffre d'affaire en fonction des influences de l'industrie de la plongée Mal gérer l'entreprise Être fermé aux nouveautés ou propositions d'améliorations		
<b><i>Date d'approbation</i></b>	23.06.2017		
<b><i>Approuvé par</i></b>	Francis Blétry		
<b><i>Date de création</i></b>	13.04.17		
<b><i>Rédigé par</i></b>	Sandrine Blétry		
<b><i>Dernière modification</i></b>	17.04.17		
<b><i>Ressources nécessaires</i></b>	Littérature spécialisée Etapes de résolution de problèmes Remarques et idées des employés et clients		
<b><i>Données d'entrée</i></b>	<b><i>Activités</i></b>	<b><i>Resp.</i></b>	<b><i>Eléments de sorties</i></b>
Analyse stratégique (SWOT, PESTEL, 5+1 Forces de la concurrence)	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés	FBL	Satisfaction des clients et collaborateurs
Tableau de bord	Analyser et modifier l'emplacements des produits	FBL	Tableau de bord mis à jour
Questionnaire de satisfaction	Assurer le suivi et l'amélioration continue suite à un problème	FBL	Meilleures pratiques
Boîte à idées	Analyser et chercher à améliorer les activités	FBL/SBL	Amélioration des processus

## VIII. M2-Gestion de la qualité

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>M2</b>		<b>Gestion de la qualité</b>		<b>Sandrine Blétry</b>	
<b>Descriptif du processus</b>		La gestion de la qualité est associée au processus de gestion de l'entreprise. Le processus de la qualité est en amélioration permanente.			
<b>Objectif du processus</b>		Mettre en place et gérer le SMQ Améliorer continuellement les processus Rendre l'organisation plus efficace et efficace			
<b>Indicateur(s) de performance</b>					
Ind. 1		Satisfaction des clients			
Ind. 2		Satisfaction des collaborateurs			
Ind. 3		Fidélité des clients			
<b>Risques - Opportunités</b>		Améliorer l'image du Scuba-Shop Se différencier des autres magasins de plongée Améliorer la satisfaction et fidéliser les clients Perdre des clients			
<b>Date d'approbation</b>		23.06.2017			
<b>Approuvé par</b>		Francis Blétry			
<b>Date de création</b>		23.05.14			
<b>Rédigé par</b>		Sandrine Blétry			
<b>Dernière modification</b>		17.04.2017			
<b>Ressources nécessaires</b>		Documents nécessaires au fonctionnement du SMQ Créativité et implication des collaborateurs Soutien du gérant			
<b>Données d'entrée</b>		<b>Activités</b>		<b>Resp.</b>	<b>Eléments de sorties</b>
Fiches processus		Mettre en place le SMQ		SBL	Fiches processus améliorée
Tableau de bord		Organiser de revues de direction et de séances de personnel		SBL/FBL	Tableau de bord à jour
Documents relatifs au SMQ		Analyser le fonctionnement et améliorer continuellement les processus		SBL	

## IX. M3-Marketing et communication

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>M3</b>		<b>Marketing et communication</b>		<b>Francis Blétry</b>	
<i>Descriptif du processus</i>		Le marketing et la communication servent à faire connaître et mettre en avant les activités du Scuba-Shop			
<i>Objectif du processus</i>		Améliorer la visibilité du Scuba-Shop sur le marché Motiver les clients à pratiquer la plongée dans la région et à l'étranger Créer une communauté de plongeurs reliées au Scuba-Shop			
<i>Indicateur(s) de performance</i>					
	Ind. 1	Budget marketing			
	Ind. 2	Chiffre d'affaire réalisé sur les actions/promotions			
	Ind. 3	Nombre de participants aux sorties/événements organisés			
	Ind. 4	Nombre de nouveaux clients			
<i>Risques - Opportunités</i>		Utiliser les mauvais canaux de communication Ne pas toucher le public ciblé Perdre des clients à cause de la concurrence			
<i>Date d'approbation</i>		23.06.2017			
<i>Approuvé par</i>		Francis Blétry			
<i>Date de création</i>		23.05.14			
<i>Rédigé par</i>		Sandrine Blétry			
<i>Dernière modification</i>		17.04.2017			
<i>Ressources nécessaires</i>		Graphiste Budget marketing Canaux de communication adaptés			
<i>Données d'entrée</i>		<i>Activités</i>		<i>Resp.</i>	<i>Eléments de sorties</i>
Plan de communication		Être présent sur les médias sociaux (Facebook et Instagram)		FBL	Publications d'actualités et offres spéciales
Budget marketing		Créer des flyers et affiches		FBL	Flyers et affiches
Créations du graphiste		Organiser et planifier des événements, sorties et voyages		FBL	Événements et sorties
		Promouvoir le magasin dans les revues spécialisées		FBL	Annonces
		Sponsoriser des événements liés à notre activité dans la région		FBL	Sponsoring

## X. S1-Comptabilité et finances

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>S1</b>		<b>Comptabilité et finances</b>		<b>Sylvie Blétry</b>	
<b>Descriptif du processus</b>		Gérer la comptabilité et les finances du Scuba-Shop Aarau et Villeneuve			
<b>Objectif du processus</b>		Rester à jour dans la gestion de la comptabilité et payer les factures dans les délais Avoir un aperçu de la situation des finances Fournir les documents complets au fiduciaire			
<b>Indicateur(s) de performance</b>					
	Ind. 1	Retards ou rappels de paiements			
	Ind. 2	Cash-flow			
	Ind. 3	Marge brute			
<b>Risques - Opportunités</b>		Etre en retard de paiements et payer des frais supplémentaires Avoir les marges qui diminuent Non-paiement des factures des clients Perdre du chiffre d'affaire Avoir une mauvaise coordination entre la comptable du SSV et l'aide comptable du SSA			
<b>Date d'approbation</b>		23.06.2017			
<b>Approuvé par</b>		Francis Blétry			
<b>Date de création</b>		16.04.17			
<b>Rédigé par</b>		Sandrine Blétry			
<b>Dernière modification</b>		17.04.17			
<b>Ressources nécessaires</b>		Système de caisse just easy Système de comptabilité Sesam Comptabilité des années précédentes			
<b>Données d'entrée</b>		<b>Activités</b>	<b>Resp.</b>	<b>Eléments de sorties</b>	
« Tagesabschluss »		Gérer la comptabilité des débiteurs et créditeurs	SYB	Comptabilité selon CO	
Tickets de caisse		Gérer le journal de caisse	SYB	Documents pour le fiduciaire	
Décomptes d'heure		Payer les salaires	SYB		
		Faire les décomptes TVA, AVS et pour l'assurance accident	SYB		
		Procéder à l'analyse financière des comptes	SYB		

## XI. Liste détaillée des activités comptables

### **Comptabilité des débiteurs :**

- Saisir les factures envoyées aux clients dans le système de comptabilité (Sesam), inscrire le numéro de l'opération sur la facture
- Contrôler les paiements faits par les clients sur le compte Poste ou BCV
- Lors de paiements de factures, comptabiliser la facture dans Sesam. Inscrire le moyen de paiement et mettre le tampon "payé le *date du jour de paiement*"
  
- Comparer les factures payées sur Sesam avec le système de caisse Just Easy
- Comptabiliser sur Just Easy les factures payées
- En cas de retard de paiement du client, envoyer un rappel de paiement
- Contrôler régulièrement les paiements

1x par mois :

- Comparer les postes ouverts (Offene Posten) avec le solde débiteurs (1100) de Sesam
- Si les totaux ne correspondent pas, chercher l'erreur

### **Cartes de crédits, Amex et Saferpay :**

- Contrôler les paiements entrés sur le compte BCV
- Comparer avec les décomptes de Saferpay envoyés par e-mails
- Comptabiliser les paiements dans Sesam

### **Poste et Saferpay**

- Contrôler les paiements entrés sur le compte Poste
- Comptabiliser les paiements dans Sesam

### **Paypal**

- Contrôler les paiements entrés sur Paypal
- Comptabiliser les paiements dans Sesam

### **Comptabilité des créditeurs**

- Donner les factures reçues par poste ou e-mail à Francis pour les faire signer
- Payer uniquement les factures signées !

- Entrer les factures dans Sesam et inscrire le numéro de transaction sur la facture
- Vérifier les délais de paiement pour profiter des escomptes, faire en sorte de pouvoir les payer dans le délai
- Sinon, il est très important de payer les factures avant le délai maximal de paiement !

1x par mois :

- Comparer les postes ouverts (Offene Posten) avec le solde créditeurs (2000) et créditeurs Euro (2005)
- Si les totaux ne correspondent pas, chercher l'erreur

### **Comptabilisation sur Sesam**

- **Paiements par BCV** : Sur la BCV, télécharger, contrôler et numéroter le journal et l'extrait des paiements sortis
- Comptabiliser la comptabilité financière
  
- **Paiements par Poste** : Télécharger, contrôler et numéroter le journal de la Poste des paiements sortis
- Comptabiliser la comptabilité financière
  
- **Paiements par Paypal** : Télécharger, contrôler et numéroter le journal de Paypal des paiements sortis
- Comptabiliser la comptabilité financière

### **Journal de caisse**

- Contrôler le journal de caisse (Tagesabschluss) si les encaissements ont été saisis avec le moyen de paiement correcte, dans Just easy (Comptant, Poste, Carte de Crédit, Facture, ...)
- Trier les tickets de caisse en fonction du moyen de paiement, et inscrire sur le journal de caisse par quel moyen la transaction a été payée (ECD = Master, Maestro, AMEX, Visa, PC, Saferpay (Paypal, Post, Maestro, Amex))
- Inscrire dans le journal de caisse les recettes cash/comptant du jour et les dépenses en cash
- Inscrire sur les tickets des sorties de caisses le numéro d'écriture du journal de caisse
- Lorsqu'il y a beaucoup de cash, l'amener à la BCV

- Faire la transaction du montant de la sortie cash sur Just Easy. L'inscrire dans le journal de caisse

## **Cartes Visa de Claude et Francis**

- Contrôler et comptabiliser les décomptes mensuels (Arrivent par Poste pour Claude)
- A la fin du mois, le montant est débité directement du compte BCV

## **Vérification des liquidités**

- Contrôler le solde sur la BCV et la Poste
- Eventuellement verser une somme du compte Poste sur la BCV, pour ne pas tomber dans les chiffres rouges. Env. 4% d'intérêts sur le montant dépassé, si le compte se trouve en négatif

## **Tous les 6 mois**

- Décompte TVA après contrôle de la compta débiteurs et des dépôts

## **Tous les 24 du mois**

- **Paiement des salaires** : La majorité sont des ordres permanents. A adapter si nécessaire
- Les salaires-horaires doivent être inscrits sur un décompte et payés en fonction des heures travaillées
- **Comptabilité des salaires** : Remplir un tableau par collaborateur sur lequel se trouvent les cotisations AVS, caisse de pension, etc...
- Le total du tableau, doit correspondre au montant réellement versé aux collaborateurs

## **Fin de l'année**

- Décompte AVS à remplir
- Remplir, à l'aide du décompte AVS, le décompte de la caisse maladie collective de la Vaudoise, l'assurance accident et 5 in one
- **Boucllement** : Une liste des documents qui doivent être remis au fiduciaire est disponible séparément

## XII. S2-Administration

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>S2</b>		<b>Administration</b>		<b>Sandrine Blétry</b>	
<b>Descriptif du processus</b>	Le processus de l'administration comprend, en plus des activités administratives standards, 2 sous-processus : La gestion des réclamations et la réponse aux e-mails des clients				
<b>Objectif du processus</b>	Uniformiser la gestion des réclamations et en assurer le suivi Assurer le suivi des e-mails reçus des clients Assurer la satisfaction des clients Limiter les pertes de clients suite à des réclamations Rester à jour dans les tâches administratives				
<b>Indicateur(s) de performance</b>					
	Ind. 1	Nombre de réclamations			
	Ind. 2	Perte de CA moyen			
	Ind. 3	Nombre de clients fidèles après réclamation			
	Ind. 4	Délai de réponse aux e-mails			
<b>Risques - Opportunités</b>	Perdre des clients suite à une insatisfaction ou une réclamation Avoir un délai trop long entre la réception et le traitement des plaintes/e-mails Fidéliser des clients par des réponses complètes, sérieuses et rapides				
<b>Date d'approbation</b>	23.06.2017				
<b>Approuvé par</b>	Francis Blétry				
<b>Date de création</b>	16.04.2017				
<b>Rédigé par</b>	Sandrine Blétry				
<b>Dernière modification</b>	17.04.2017				
<b>Ressources nécessaires</b>	Formulaire de réclamation Formation pour le traitement des réclamations Niveau de français adapté				
<b>Données d'entrée</b>	<b>Activités</b>	<b>Resp.</b>	<b>Eléments de sorties</b>		
Procédure de gestion des réclamations, formulaire de réclamation	Gérer les réclamations des clients	SBL	Formulaire de réclamation		
E-mails des clients	Accuser réception des e-mails si on ne peut pas répondre tout de suite, et répondre dans les délais prévus	FBL/ SBL	E-mail de réponse corrigé		
	Faire corriger les e-mails avant qu'ils soient envoyés	SBL/ SYB			
	Former les collaborateurs à la gestion des réclamations au téléphone ou au guichet	SBL			

### XIII. Formulaire de réclamations électronique

SCUBA-SHOP VILLENEUVE – ROUTE D'ARVEL 106 – 1844 VILLENEUVE  
+41 021 960 15 35 – SCUBA-V@SCUBASHOP.CH



#### Formulaire de réclamation

##### Données personnelles :

Nom\* : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Prénom\* : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Nom de l'entreprise : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Fonction : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Adresse : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Numéro de téléphone\* : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Adresse e-mail\* : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Par quel moyen pouvons-nous vous recontacter ?

E-mail     Téléphone     Lettre

##### Date et nature du problème concerné :

Date du dysfonctionnement : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Produit

Personnel

SAV

Prix

Réparation

Location

Autre : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

##### Explicatif :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

##### Attentes ou proposition de solution :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**Votre réclamation sera traitée dans les trois jours ouvrables.**

---

##### A Usage interne :

Enregistrement de la plainte par : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

- Date d'enregistrement : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Personne en charge du suivi : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

- Date de réponse : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

- Date de clôture : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

- Date de classement : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Remarques : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## XIV. S3-RH et gestion des employés

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>
<b>S3</b>		<b><i>RH et gestion des employés</i></b>		<b>Francis Blétry</b>
<b><i>Descriptif du processus</i></b>	Gérer les ressources humaines et les collaborateurs			
<b><i>Objectif du processus</i></b>	Faciliter l'attribution des tâches Donner la possibilité au gérant de déléguer ses activités Assurer la formation continue des employés Séance de personnel annuelle			
<b><i>Indicateur(s) de performance</i></b>				
	Ind. 1	Nombre de formations continues		
	Ind. 2	Tâches déléguées par le gérant		
<b><i>Risques - Opportunités</i></b>	Améliorer la répartition des tâches Manquer de collaborateurs lors de formations continues externes à l'entreprise Rendre l'organisation plus efficace et efficiente			
<b><i>Date d'approbation</i></b>	23.06.2017			
<b><i>Approuvé par</i></b>	Francis Blétry			
<b><i>Date de création</i></b>	16.04.2017			
<b><i>Rédigé par</i></b>	Sandrine Blétry			
<b><i>Dernière modification</i></b>	17.04.2017			
<b><i>Ressources nécessaires</i></b>	Plan de formation			
<b><i>Données d'entrée</i></b>	<b><i>Activités</i></b>	<b><i>Resp.</i></b>	<b><i>Eléments de sorties</i></b>	
Liste To Do	Faciliter la délégation des tâches	SBL	Liste To Do complétée	
Documents du SMQ	Séance annuelle du personnel	FBL	Plan de formation	
	Continuer à former les employés	FBL	Objectifs personnels	

## XV. Offre d'emploi

Le Scuba-Shop à Villeneuve est le plus grand magasin destiné à la plongée sous-marine de Suisse. Notre team est actuellement à la recherche d'un nouveau collaborateur pour renforcer notre équipe dans la vente en détail de matériel de plongée. Le Scuba-Shop offre un travail diversifié, dans une ambiance familiale et dynamique.

Domaine d'activité : Commerce de détail

Type de contrat : Permanent à 100%, poste disponible de suite. Horaires fixes.

Nous demandons :

- CFC d'employé(e) de commerce ou de vente de détail
- Français et allemand parlé et écrit de bon niveau
- Aptitude à travailler en équipe et individuellement
- Expérience en plongée souhaitée
- Anglais parlé et écrit souhaité
- Personne pouvant prendre des responsabilités

Renseignements :

Sandrine Blétry

[Scuba-v@scubashop.ch](mailto:Scuba-v@scubashop.ch)

+41 021 960 15 35

## XVI. S4-Informatique, technique et webshop

<i>N° Processus</i> <b>S4</b>	<i>Fiche processus</i> <b>Informatique, technique et webshop</b>		<i>Pilote processus</i> <b>Francis Blétry</b>
<i>Descriptif du processus</i>	Gérer le site internet, le webshop, les programmes informatiques et le système technique		
<i>Objectif du processus</i>	Assurer la mise à jour du site internet et du webshop Marche à suivre en cas de dysfonctionnement Connaître et gérer les infrastructures informatiques		
<i>Indicateur(s) de performance</i>			
	Ind. 1	Nombre de pannes informatiques	
	Ind. 2	Nombre de visites sur le site internet	
	Ind. 3	Chiffre d'affaire fait par le webshop	
<i>Risques - Opportunités</i>	Ne pas savoir gérer les pannes de téléphone, d'internet ou du matériel informatique Avoir des articles qui ne sont plus disponibles sur le webshop Avoir des informations obsolètes sur le site internet		
<i>Date d'approbation</i>	23.06.2017		
<i>Approuvé par</i>	Francis Blétry		
<i>Date de création</i>	16.04.2017		
<i>Rédigé par</i>	Sandrine Blétry		
<i>Dernière modification</i>	17.04.2017		
<i>Ressources nécessaires</i>	Formation sur les programmes utilisés, le webshop, le site internet et sur les infrastructures informatiques		
<i>Données d'entrée</i>	<i>Activités</i>	<i>Resp.</i>	<i>Eléments de sorties</i>
Panne de téléphone ou internet	Eviter et savoir gérer les pannes de téléphone et d'internet	FBL	Problèmes résolus
Actualité, nouveauté	Gérer le site internet	FBL/PSI	Site internet actualisé
	Connaître le matériel informatique	FBL	
Liste de prix des fournisseurs, nouveaux articles	Gérer et actualiser le webshop	FBL	Webshop actualisé et efficace

## XVII. Liste des contacts

Liste des contacts :

Systeme de gestion « Just Easy » de Visual	Harry : 0049 623 29 90 17 70
Matériel informatique (ordinateurs, serveurs)	ID Electronics : 024 472 90 20
Ligne téléphonique et internet	Swisscom : 0800 800 800
Dévier le téléphone	<i>*21numéro sur lequel il doit être dévié#</i>
Annuler la déviation	<i>#21numéro sur lequel il a été dévié#</i>

## XVIII. S5-Conciergerie

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>S5</b>		<b>Conciergerie</b>			
<b>Descriptif du processus</b>		Nettoyage du magasin, de l'atelier technique, du bureau et du stock			
<b>Objectif du processus</b>		Offrir aux clients et aux collaborateurs un lieu agréable à visiter et à travailler Maintenir la propreté dans le magasin et sur le lieu de travail			
<b>Indicateur(s) de performance</b>					
		Ind. 1	Satisfaction des collaborateurs		
		Ind. 3	Respect du planning de nettoyage		
<b>Risques - Opportunité</b>		Perdre du chiffre d'affaire, car c'est une activité non profitable Perdre trop de temps destiné aux nettoyages			
<b>Date d'approbation</b>		23.06.2017			
<b>Approuvé par</b>		Francis Blétry			
<b>Date de création</b>		16.04.2017			
<b>Rédigé par</b>		Sandrine Blétry			
<b>Dernière modification</b>		17.04.2017			
<b>Ressources nécessaires</b>		Matériel adapté au nettoyage de grandes surfaces Temps disponible avant l'arrivée des clients			
<b>Données d'entrée</b>		<b>Activités</b>		<b>Resp.</b>	<b>Eléments de sorties</b>
Plan de nettoyage		Nettoyer les sols, les sanitaires et la cuisine		SBL	Satisfaction des clients et des collaborateurs
Méthode des 5S		Assurer la propreté des vitrines extérieures et intérieures		SBL	
		Assurer que les lieux restent propres et rangés		Tous	

## XIX. Plan de nettoyages

**Plan de nettoyage**

	Jour	Semaine	Mois	Année	Remarques
Nettoyage du sol de l'entrée et du bureau	1-2x par jour				Matin et début d'après-midi
Cuisine (vaisselle, machine à café, propreté)	1x				Matin
Vitrines d'exposition		1x			Samedi
Nettoyage du sol à l'atelier et dans le stock		2x			Mercredi et samedi
Sanitaires		2x			Mardi et vendredi
Vider les poubelles et le vieux papier		2-3x			Dès que c'est nécessaire
Poussière sur les étagères			2x		Début de la première et troisième semaine du mois
Vitrines d'extérieur				6x	Tous les deux mois (mois pairs)

*Responsable: Sandrine*

**Merci de respecter la propreté pour le bien-être des clients et des collaborateurs!**

## XX. S6-Logistique

<i>N° Processus</i> <b>S6</b>		<i>Fiche processus</i> <b>Logistique</b>		<i>Pilote processus</i> <b>Francis Blétry</b>
<i>Descriptif du processus</i>	Gérer la réception des livraisons, l'enregistrement des articles et de la mise en rayon			
<i>Objectif du processus</i>	Assurer le bon déroulement de la réception de la marchandise à sa mise en rayon Assurer que les rayons soient toujours remplis			
<i>Indicateur(s) de performance</i>				
	Ind. 1	Retards de livraisons		
	Ind. 2	Erreurs d'étiquetage		
	Ind. 3	Erreurs de livraisons		
<i>Risques - Opportunités</i>	Que les prix des fournisseurs changent régulièrement Faire face à des erreurs de livraisons Mettre à jour le système si le matériel commandé n'existe plus Gérer les retards de livraison			
<i>Date d'approbation</i>	23.06.2017			
<i>Approuvé par</i>	Francis Blétry			
<i>Date de création</i>	16.04.2017			
<i>Rédigé par</i>	Sandrine Blétry			
<i>Dernière modification</i>	17.04.2017			
<i>Ressources nécessaires</i>	Système de gestion Just Easy Accès aux factures et aux listes de prix actuelles des fournisseurs			
<i>Données d'entrée</i>	<i>Activités</i>	<i>Resp.</i>	<i>Eléments de sorties</i>	
Commandes papier avec annotations	Gérer l'envoyer et la réception des réparations	FBL	Contrôle réparations	
Factures et bulletins de livraisons	Réceptionner et traiter les livraisons	PHB	Contrôle livraison	
	Mettre les articles reçus en rayon	PHB	Stock disponible	
	Contrôler les listes de prix	FBL/PHB	Prix à jour	
	Envoyer les commandes faites par les clients	FBL/PHB	Délais respectés	

©Daniel Amrein - HES-SO Valais - septembre 2016

## XXI. R1-Achat et gestion fournisseurs

<i>N° Processus</i>	<i>Fiche processus</i>	<i>Pilote processus</i>	
<b>R1</b>	<b><i>Achats et gestion fournisseurs</i></b>		
<b><i>Descriptif du processus</i></b>	Les achats et la gestion des fournisseurs est partagé en plusieurs sous-processus : négociations avec les fournisseurs, gestion des précommandes pour la nouvelle saison, commandes hebdomadaires et commandes spéciales, calcul des prix de vente par rapport au prix d'achat s'il n'est pas donné par le fournisseur		
<b><i>Objectif du processus</i></b>	Choisir des fournisseurs de confiance et des produits de qualité Négociation efficace avec les fournisseurs Assurer la disponibilité des produits en rayons, analyser la quantité à commander		
<b><i>Indicateur(s) de performance</i></b>			
	Ind. 1	Marge sur les produits	
	Ind. 2	Délais de livraisons	
<b><i>Risques - Opportunités</i></b>	Que les produits ne soient plus disponibles Que les prix et les marges changent Gérer les problèmes de douanes Faire face à des retards de livraison		
<b><i>Date d'approbation</i></b>	23.06.2017		
<b><i>Approuvé par</i></b>	Francis Blétry		
<b><i>Date de création</i></b>	16.04.2017		
<b><i>Rédigé par</i></b>	Sandrine Blétry		
<b><i>Dernière modification</i></b>	17.04.2017		
<b><i>Ressources nécessaires</i></b>	Liste des articles vendus Listes de prix actuelles des fournisseurs		
<b><i>Données d'entrée</i></b>	<b><i>Activités</i></b>	<b><i>Resp.</i></b>	<b><i>Eléments de sorties</i></b>
Commandes de matériel	Choisir les fournisseurs et les produits en fonction de leur qualité	FBL	Commandes de matériel
Liste de prix	Négocier avec les fournisseurs	FBL	Livraisons de matériel
	Gérer les précommandes	FBL	
	Calculer les marges	FBL	
	Procéder aux commandes hebdomadaires et commandes spéciales	FBL	

©Daniel Amrein - HES-SO Valais - septembre 2016

## XXII. R2-Service et gestion des clients

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>R2</b>		<b>Service et gestion des clients</b>		<b>Francis Blétry</b>	
<b>Descriptif du processus</b>		Servir les clients en fonction des besoins et gérer les divers services proposés			
<b>Objectif du processus</b>		Personnaliser la demande Satisfaire au mieux le besoin du client Fidéliser le client à long terme			
<b>Indicateur(s) de performance</b>					
Ind. 1		Satisfaction des clients			
Ind. 2		Fidélité du client			
<b>Risques - Opportunités</b>		Ne pas satisfaire le client et qu'il devienne infidèle Que le client vienne au magasin pour essayer du matériel et l'achète ensuite sur internet Que le client devienne ambassadeurs du Scuba-Shop			
<b>Date d'approbation</b>		23.06.2017			
<b>Approuvé par</b>		Francis Blétry			
<b>Date de création</b>		16.04.2017			
<b>Rédigé par</b>		Sandrine Blétry			
<b>Dernière modification</b>		17.04.2017			
<b>Ressources nécessaires</b>		Connaissances du matériel et de la plongée Formations nécessaire sur les produits Test du matériel			
<b>Données d'entrée</b>		<b>Activités</b>		<b>Resp.</b>	<b>Eléments de sorties</b>
Commandes internet		Gérer les commandes internet		FBL	Commande traitée
Liste bons cadeaux		Créer les bons cadeaux		FBL	Liste de bons cadeaux complétée
Contrat d'air		Créer les contrats d'air		FBL	Contrats d'air et de casiers signés
Contrats de casiers		Créer les contrats de casiers		FBL	
		Assurer un service personnalisé		FBL	Satisfaction du client
		S'assurer de bien informer le client sur l'utilisation des articles achetés		FBL	

## XXIII. R3-Service technique

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>R3</b>		<b>Service technique</b>		<b>Francis Blétry</b>	
<b>Descriptif du processus</b>		Le service technique est un sous-processus du processus de vente. Il est composé des sous-processus suivants : réparations et révisions du matériel, assurer le service après-vente, envoi et gestion des réparations envoyées aux fournisseurs et la maintenance des compresseurs et de la station de gonflage.			
<b>Objectif du processus</b>		Assurer le suivi des réparations et des révisions Assurer la maintenance des compresseurs et du système de gonflage Gérer efficacement le service après-vente			
<b>Indicateur(s) de performance</b>					
Ind. 1		Chiffre d'affaire réalisé sur la révision et les réparations			
Ind. 2		Maîtrise du suivi des réparations et maintenir les délais			
Ind. 3		Satisfaction des clients face au service technique			
<b>Risques - Opportunités</b>		Ne pas connaître l'article à réparer Que la réparation ne soit pas prise sous garantie, alors que l'article est encore garanti			
<b>Date d'approbation</b>		23.06.2017			
<b>Approuvé par</b>		Francis Blétry			
<b>Date de création</b>		16.04.2017			
<b>Rédigé par</b>		Sandrine Blétry			
<b>Dernière modification</b>		17.04.2017			
<b>Ressources nécessaires</b>		Formation par Francis Blétry sur les particularités des différents articles Formations spécifiques par les diverses marques Modes d'emplois et plans éclatés des articles spécifiques			
<b>Données d'entrée</b>		<b>Activités</b>		<b>Resp.</b>	<b>Eléments de sorties</b>
Fiche de révision des détendeurs		Réviser instruments de plongée		FBL	Fiche de révision complétée
Fiche de test EMPA		Préparer les bouteilles de plongées pour le test périodique et les remonter lorsqu'elles sont de retour		FBL	Fiche de test EMPA complétée
		Réparer de combinaisons et autre matériel de plongée		FBL/SBL	Réparations dans les délais
Bulletin de livraison à envoyer au fournisseur		Gérer les réparations envoyées aux fournisseurs		FBL	Bulletin de livraison du fournisseur

©Daniel Amrein - HES-SO Valais - septembre 2016

## XXIV. R4-Ecole de plongée

<i>N° Processus</i>		<i>Fiche processus</i>		<i>Pilote processus</i>	
<b>R4</b>		<b><i>Ecole de plongée</i></b>		<b>Phil Simha</b>	
<b><i>Descriptif du processus</i></b>		L'école de plongée est gérée séparément du magasin. Elle s'occupe de former de nouveaux plongeurs, de faire les formations de spécialités et de former des DiveMasters et Instructeurs. Les entrainements d'apnée sont également gérés par l'école de plongée			
<b><i>Objectif du processus</i></b>		Former des nouveaux plongeurs jusqu'au plongeurs professionnels Proposer des formations attractives tout au long de l'année Entrainements d'apnée			
<b><i>Indicateur(s) de performance</i></b>					
Ind. 1		Chiffre d'affaire réalisé sur les cours			
Ind. 2		Nombre d'élèves certifiés			
Ind. 3		Satisfaction des clients face à l'école de plongé			
<b><i>Risques - Opportunités</i></b>		Manque d'instructeurs Manque d'élèves Pas de possibilité d'utiliser les piscines publiques			
<b><i>Date d'approbation</i></b>		23.06.2017			
<b><i>Approuvé par</i></b>		Francis Blétry			
<b><i>Date de création</i></b>		16.04.2017			
<b><i>Rédigé par</i></b>		Sandrine Blétry			
<b><i>Dernière modification</i></b>		01.05.2017			
<b><i>Ressources nécessaires</i></b>		Matériel de cours en bon état Instructeurs formés Potentiels élèves			
<b><i>Données d'entrée</i></b>		<b><i>Activités</i></b>		<b><i>Resp.</i></b>	
Elèves non certifiés		Gestion de l'école de plongée		PHS	
				<b><i>Eléments de sorties</i></b>	
				Elèves certifiés	

©Daniel Amrein - HES-SO Valais - septembre 2016

## XXV. Bulletin de commande

SCUBA-SHOP VILLENEUVE – ROUTE D'ARVEL 106 – 1844 VILLENEUVE  
+41 021 960 15 35 – SCUBA-V@SCUBASHOP.CH



### Bulletin de commande

Fournisseur :

Données client :

Nom :  
Prénom :  
Numéro de téléphone :  
Adresse e-mail :

\*La commande doit être envoyée  Sur facture  Paiement en avance  Déjà payé

\*Adresse d'envoi :

Article :

Remarque :

Délai maximal de livraison :

Date et visa :

---

Réception de la commande le :

Client contacté le :

Téléphone  Répondeur  SMS  E-mail

- Bulletin à attacher à la commande originale
- Si pas disponible, mettre la fiche dans le casier du fournisseur correspondant
- Attention ! Si il y a un délai strict à respecter, inscrire la commande dans **le tableau d'alerte des livraisons !**

## XXVI. Bulletin de réparation

SCUBA-SHOP VILLENEUVE – ROUTE D'ARVEL 106 – 1844 VILLENEUVE  
+41 021 960 15 35 – SCUBA-V@SCUBASHOP.CH



### Bulletin de réparation

Données client :

Nom :

Prénom :

Numéro de téléphone :

Adresse e-mail :

\*La réparation doit être envoyée  Sur facture  Paiement en avance  Déjà payé

\*Adresse d'envoi :

Matériel à réparer :

Remarque :

Autre matériel en réparation :

Délai maximal de réparation :

Prix approximatif :

Date et visa :

N° rép.

Bulletin de réparation Scuba-Shop Villeneuve

N° rép.

Matériel laissé

Réparation  Révision

Délai prévu :

Prix approximatif :

Date et visa :



SCUBA-SHOP VILLENEUVE – ROUTE D'ARVEL 106 – 1844 VILLENEUVE  
+41 021 960 15 35 – SCUBA-V@SCUBASHOP.CH

XXVII. Panneau objectifs 2017

SCUBA-SHOP VILLENEUVE

# Objectifs 2017

Amélioration continue de la qualité



## CHIFFRES CLÉS ET OBJECTIFS

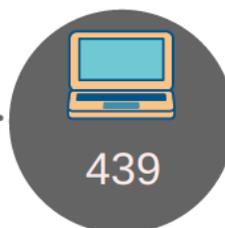


### SATISFACTION

75% des romands et 85% des germaniques sont satisfaits par nos services  
Objectif: 100%

### COMMANDES INTERNET.

Nombre de commandes en 2016: 357  
Moyenne des 5 dernières années: 366  
Objectif: +20% ➔ 439



### CERTIFICATIONS

Nombre de certifications SSI en 2016 : 225  
Objectif: +20% ➔ 270

### RECOMMANDATION

93% des clients recommandent le Scuba-Shop  
Objectif: 100%



LES OBJECTIFS SONT À METTRE À JOUR EN DÉBUT D'ANNÉE

Dernière mise à jour: 01.06.2017  
Sandrine Blétry

## XXVIII. Calendrier initial et adaptations portées

**Nombre d'heures prévues et effectuées réellement :**

	Prévues	Effectuées
Recherche documentaire et analyse d'entreprises de taille similaire	90	83
Analyse stratégique et opérationnelle	85	78
Proposition d'amélioration de l'existant et recommandations	60	62
Mise en place d'actions d'améliorations	85	73
Rédaction, mise en page et relecture	40	64
<b>Total d'heures</b>	<b>360</b>	<b>360</b>

## XXIX. Liste exhaustive des personnes contactées

Monsieur Daniel Amrein	daniel.amrein@hevs.ch
Monsieur Blétry Francis	bletry@scubashop.ch
Monsieur Phil Simha	phil@scubashop.ch
Madame Sylvie Blétry	bletry-sylvie@scubashop.ch
Monsieur Eric Varone	eric.varone@suterviandes.ch
Madame Sophie Berthouzoz	sophie.berthouzoz@nespresso.com
Monsieur Alain Racine	ruehnob@me.com

## XXX. Sujet et mandat du travail de bachelor

HES-SO Valais		Sujet et Mandat du travail de bachelor		FO.2.2.02.27.EF mob/11/08/2014	
EE	IG	TO			
X					
<b>Filière:</b> Economie d'entreprise, en emploi					
<b>Année</b> 2016/2017					
<b>Confidentiel</b> <input type="checkbox"/> <b>Non confidentiel</b> <input checked="" type="checkbox"/>					
La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non					
<b>Etudiant-e</b>			<b>Professeur</b>		
<b>NOM Prénom</b> BLETRY Sandrine			<b>NOM Prénom</b> AMREIN Daniel		
Tél. +41774404447					
<b>Mandant-e</b>			<b>Personne de contact :</b>		
NOM (raison sociale) Scuba-Shop SA			NOM Prénom BLETRY Francis		
Adresse complète Route d'Arvel 106			Fonction Gérant		
1844 Villeneuve			Tél. +41219601535		
Tél. +41219601535					
<b>Titre du travail de bachelor</b> Intégration d'une démarche de management par la qualité au sein du Scuba-Shop SA					
<b>Echéancier des travaux de bachelor</b>					
➤ Formation à plein temps		<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet	
		<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre	
➤ Formation en emploi		<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – août	
		<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier	
<b>D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :</b>					
<input checked="" type="checkbox"/> - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor					
<input checked="" type="checkbox"/> - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus					
<input checked="" type="checkbox"/> - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.					
<input checked="" type="checkbox"/> - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins					
<input checked="" type="checkbox"/> - que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)					
<input checked="" type="checkbox"/> - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.					
<input checked="" type="checkbox"/> - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)					
<input checked="" type="checkbox"/> - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise					

EE	IG	TO
X		

## Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

## A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	<b>Indiquez</b> - un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Domaine	<b>Indiquez</b> le lien entre votre travail et les cours que : - d'une part vous avez suivi dans votre bachelor jusqu'ici (par exp. ressources humaines, comptabilité/finances, communication, marketing, ...) - d'autre part l'option principale et les options secondaires que vous allez suivre.
3. Le contexte (max. 10 lignes)	<b>Indiquez :</b> 3.1. Votre problématique, en indiquant au moins trois mots-clés / tags associées à votre thématique 3.2. La question de recherche associée à votre problématique (point <b>Erreur ! Source du renvoi introuvable.</b> ), à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail 3.3. La délimitation de votre travail c.à.d. ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant.
4. Les objectifs du travail (max. 3 - 5 objectifs)	<b>Indiquez</b> sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables et réalistes : 4.1. Quels sont les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre avec votre travail? 4.2. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? 4.3. Quel sera la plus-value et l'impact de votre travail sur l'évolution et/ou la performance de l'organisation pour laquelle vous réalisez le travail?
5. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	<b>Indiquez</b> 5.1. Les travaux scientifiques existants sur cette thématique et comment chaque article/livre va vous aider dans votre travail. 5.2. Si le travail est une suite d'un autre effectué pendant les études, un autre travail de bachelor ou un travail déjà effectué dans une entreprise / organisation
6. La structure du travail	<b>Indiquez</b> quels sont les principaux chapitres que vous envisagez dans votre rapport final.
7. La méthodologie (max. 10 lignes)	<b>Indiquez</b> 7.1. Quelle méthode de recherche va être appliquée (quantitative, qualitative) ? 7.2. Comment vous allez collecter les données nécessaires à votre travail et comment vous aller les analyser ? 7.3. Comment vous allez développer votre solution à la problématique indiquée au point 3.2 ? 7.4. Comment vous allez valider les résultats de votre travail ?
8. La planification	<b>Indiquez :</b> 8.1. Comment vous allez répartir les 360 heures de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (7.) et atteindre les objectifs (4.) ? 8.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
9. La bibliographie	La référence complète des sources que seront en priorité utilisés dans votre travail.

## ATTENTION

avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé,  
par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e

EE	IG	TO
X		

## Descriptif du mandat du travail de bachelor

### 1. Titre du travail

1.1 Intégration d'une démarche de management par la qualité au sein du Scuba-Shop SA

### 2. Domaine

2.1 Le travail traitera de l'amélioration de l'organisation interne de l'entreprise. Les compétences acquises lors du cours de diagnostic stratégique permettront d'analyser la situation actuelle du Scuba-Shop SA ainsi que l'amélioration de l'organisation de la stratégie de management à long terme.

L'option principale de e-marketing que j'ai choisie, permettra d'amener les éléments nécessaires à l'amélioration la stratégie de communication du Scuba-Shop SA.

### 3. Le Contexte

3.1 Actuellement, le Scuba-Shop manque de **structure** dans son organisation interne. Les pertes de temps sont trop importantes dans les activités quotidiennes et il y a un manque d'efficacité dans les divers **processus**. Le manque d'**objectifs** à long terme concrets et d'une **stratégie de management** empêchent le fonctionnement efficace de l'activité.

3.2 Question de recherche : Comment intégrer une démarche de management par la qualité au sein du Scuba-Shop SA afin d'optimiser l'organisation interne de l'entreprise, maximiser l'efficacité et l'efficience des activités, et rester concurrentiel sur le marché spécialisé de la vente d'articles de plongée ?

3.3 Limite : je vais procéder à l'analyse de la structure actuelle, proposer des pistes pour améliorer l'organisation interne du Scuba-Shop SA et en vérifier l'efficacité à court terme. Le travail ne comprendra pas les analyses futures à long terme. Celles-ci se feront sur la durée à l'interne de l'entreprise.

Le but du travail est de suivre les bonnes pratiques proposées par la norme ISO 9001, sans aller vers la certification.

### 4. Objectifs

4.1 L'objectif principal à court terme est d'améliorer l'existant, tout en augmentant la satisfaction des clients et des collaborateurs. La mise en place d'une démarche de management par la qualité aura également pour but d'optimiser les ressources financières et le temps disponible.

A moyen-long terme, la pérennité de l'entreprise est primordiale, en vue de pouvoir remettre l'entreprise dans les meilleures conditions possibles. L'amélioration de la rentabilité et de la fidélité des clients fait également partie des objectifs à long terme.

4.2 Les livrables suivantes seront présentées au mandant à la fin du travail :

- Etat des lieux du système de management
- Analyse de la stratégie de l'entreprise
  - PESTEL
  - 5+1 forces de la concurrence
  - Parties prenantes
  - SWOT
- Description et cartographie des principaux processus métiers, de réalisation et de management
- Grilles d'analyse de quelques activités sous l'angle du lean management
- Plan d'action à moyen terme

EE	IG	TO
X		

**4.3** La plus-value et l'impact du travail sur l'évolution de la performance de l'entreprise seront l'uniformité et la simplification des activités, une meilleure performance générale ainsi qu'une quantification de résultats concrets, la remise de l'entreprise dans un moyen-long terme et finalement de faciliter l'engagement de futurs employés ou aides ponctuelles.

## 5. Etat de l'art

**5.1** Les recherches pour mener à bien le travail se baseront avant tout sur les principes du système de management ISO 9001 :2015. L'analyse sera basée sur des entreprises ayant procédé aux étapes de cette certification. Il sera ainsi possible d'analyser les bienfaits et les complications en découlant.

Divers livres sur le management par la qualité m'aideront à analyser et identifier la stratégie adaptée au Scuba-Shop et de proposer un plan d'amélioration. J'utiliserai notamment les livres suivants :

- Margerand, J. & Gillet-Goinard, F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois : Conseils pratiques*. Editions d'organisation.
- Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Paris : Gualino éditeur, Lextenso éditions.
- Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode*. Afnor éditions.
- Gillet-Goinard, F. & Seno, B. (2012). *La boîte à outils du responsable qualité*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Dunod.

Pour appuyer mes propos concernant les divers outils d'analyse de la stratégie d'entreprise, j'utiliserai le livre « Stratégique » de Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. et Fréry F. (Pearson, France, 2014).

Le livre « Processus et entreprise 2 : innover par la collaboration et le lean management » de Yves Caseau (Dunod, Paris, 2011) me permettra d'appuyer les améliorations que je proposerai sous l'angle du lean management.

**5.2** Mon dossier ne fait pas suite à un travail déjà effectué pendant mes études, un autre travail de bachelor ou un travail déjà effectué dans l'entreprise.

EE	IG	TO
X		

## 6. Structure du travail

### 1) Etat des lieux

- Analyser des systèmes de management existants appliqués aux petites entreprises
- Réaliser un benchmark d'entreprises de taille similaire au Scuba-shop ayant un système de management ou qui ont fait les démarches pour être certifié ISO 9001 :2015
- Etudier la norme : Système de management ISO 9001 :2015, ainsi que les principes généraux du lean management
- Analyser le système de management du Scuba-shop au regard de la norme ISO 9001 :2015

### 2) Analyse stratégique

- Analyser la stratégie d'entreprise (Vision, mission, objectifs)
- Procéder à une analyse stratégique (PESTEL ; 5+1 forces de la concurrence, parties prenantes)
- Réaliser une analyse interne (SWOT)
- Définir les objectifs stratégiques

### 3) Analyse opérationnelle

- Analyser des processus métiers et processus de management
- Décrire les activités

### 4) Amélioration de l'existant

- Appliquer le lean management sur les activités complexes

### 5) Recommandations

## 7. Méthodologie

**7.1 Première partie de recherche :** Afin de connaître les différentes stratégies de management existantes, il sera nécessaire de faire une étude documentaire sur le sujet.

Pour comparer le fonctionnement de diverses stratégies de management, je vais choisir deux entreprises de taille similaire à celle du Scuba-Shop et analyser le système mis en place ainsi que son efficacité.

**Deuxième partie d'analyse :** Je vais procéder à une analyse qualitative par rapport à la norme ISO 9001 :2015, qui permettra de déterminer les points d'amélioration au sein du Scuba-Shop.

**Troisième partie :** Je vais finalement proposer des pistes d'amélioration ainsi qu'un plan d'action à long terme, en appliquant les principes du lean management.

**7.2** L'analyse des principes de management selon la norme ISO 9001, sera réalisée dans le cadre d'un entretien qualitatif et sur la base de la check-list BSI, auprès des deux entreprises choisies au point 7.1.

Les outils d'analyse stratégique permettront de collecter les données sur l'état actuel du Scuba-Shop.

**7.3** Le travail sera basé sur la norme ISO 9001 et sa démarche de management par la qualité.

Dans la partie des propositions d'améliorations, j'appliquerai les principes du lean management aux activités complexes, pour maximiser l'efficacité et l'efficience du Scuba-Shop.

EE	IG	TO
X		

**7.4** Les analyses ainsi que résultats obtenus seront validés par le gérant du Scuba-Shop. L'analyse du système de management de l'entreprise sera basée sur une check-list indiquant les actions à mener et les documents à fournir dans le cadre d'une certification ISO 9001 :2015.

L'analyse résultant de la mise en œuvre des actions d'amélioration n'étant pas traitée dans le cadre de mon travail de bachelor, je mettrai en place des indicateurs permettant au gérant de piloter l'avancement des travaux.

## 8. Planification

### 8.1 Répartition des 360h de travail (méthodologie et atteinte des objectifs pris en compte)

Recherche documentaire et analyse d'entreprises de taille similaire	90 heures
Analyse stratégique et opérationnelle	85 heures
Propositions d'amélioration de l'existant et recommandations	60 heures
Mise en place d'actions d'amélioration et analyse de résultats	85 heures
Rédaction, mise en page et relecture	40 heures

## 9. Bibliographie :

ISO. (Octobre 2015). NF en ISO 9001. Afnor éditions.

Margerand, J. & Gillet-Goinard, F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois : Conseils pratiques*. Editions d'organisation.

Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Paris : Gualino éditeur, Lextenso éditions.

Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode*. Afnor éditions.

Gillet-Goinard, F. & Seno, B. (2012). *La boîte à outils du responsable qualité*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Dunod.

Caseau Y. (2011). *Processus et entreprise 2 : Innover par la collaboration et le lean management*. Paris : Dunod.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. et Fréry F. (2014). *Stratégique*. France : Pearson, 10<sup>ème</sup> édition.

EE	IG	TD
X		

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 12-02-2017

Signature de l'étudiante-e :

Date : 12.1.2017

Signature du professeur/de la professeure :

Date : 6-01-17

Signature du mandant/de la mandante :

Date : .....

Validation du Responsable de filière : .....

## Déclaration de l'auteur

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Monsieur Francis Blétry, Madame Sylvie Blétry et Monsieur Phil Simha »