

# **SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : LE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	3
Chapitre 1 : Norme et Qualité.....	3
Section 1 : Notion sur la normalisation.....	3
Section 2 : Le concept de la qualité.....	17
Chapitre 2 : Le système de management de la qualité.....	29
Section 1 : Principe de management de la qualité.....	29
Section 2 : Principe essentiel de management de la qualité.....	44
PARTIE II: LES ATOUTS ET CONTRAINTES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE..	56
Chapitre 1 : Les atouts du management de la qualité.....	56
Section 1 : Les expériences des entreprises étrangères.....	56
Section 2 : La situation à Madagascar.....	67
Chapitre 2 : Les contraintes du management de la qualité.....	73
Section 1 : Les expériences des entreprises étrangères.....	73
Section 2 : La situation à Madagascar.....	93
CONCLUSION.....	97

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I : Tableau TMS.....	35
Tableau II : Le pourcentage du P.I.B.....	65
Tableau III : Tableau sur la certification.....	72

## **LISTE DES GRAPHES**

Figure I : Schéma d'élaboration d'une norme.....	11
Figure II : Coût de la qualité.....	27
Figure III : Modèle d'un système de management de la qualité.....	32
Figure IV : Organigramme du BNM.....	68

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- **ISO** : International Standards Organisation
- **IEC/CEI** : International Electrotechnical Commission
- **SGSI** : Système de Gestion de Sécurité de l'Information
- **BSI** : British Standards Institution
- **BNM** : Bureau des Normes de Madagascar
- **ONN** : Office National de la Nutrition
- **MSB** : Maurice Standard Bureau
- **BIS** : Bureau Indien Standard
- **ORN** : Organe Régional de Normalisation
- **ASMO** : Arabie Standardisation Metrology Organisation
- **OIML** : Organisation International de Métrologie légale
- **UIT** : Union Internationale de Telecom
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **OTC** : Obstacles Techniques aux Commerces
- **HACCP** : Hazard Analysis Control Critical Point

# INTRODUCTION

La qualité est de nos jours l'une des plus grandes exigences des clients étant donnée la forte concurrence qui règne sur le marché. Les entreprises aussi de leur côté doivent tenir compte de cette qualité lors de leur production, de leur création et surtout dans leur innovation. La qualité est un phénomène mondial qui touche tous les secteurs d'activités que ce soit alimentaire électrique ou électrotechnique. Elle met aussi en confiance les clients désireux d'avoir des produits.

Tout cela nous emmène à traiter ici le thème de MANAGEMENT DE LA QUALITE : UNE EXIGENCE POUR LES ENTREPRISES. A partir de ce thème nous pouvons dégager que la qualité est un art qui mérite d'être étudié et approfondi. Mais parler de la qualité équivaut à parler aussi de la normalisation car on ne peut obtenir un produit de qualité sans qu'il y ait des normes strictes. C'est pourquoi on dit que la norme est un des outils de la qualité.

Mais à chaque exigence subsiste un problème, ce qui nous incite à parler de la problématique de ce mémoire. La question se pose donc ici si le Management de la qualité est une chose utile pour les entreprises et les consommateurs ? A partir de cette problématique se dégage une question principale majeure : Pourquoi gérer la qualité ?

Pour donner beaucoup plus de précision, parlons d'abord de l'objectif de notre étude. Face à la mondialisation, la concurrence devient de plus en plus rude et les marchés de plus en plus exigeants en matière de qualité. Notre étude vise surtout à montrer la capacité de l'entreprise à fournir au client un produit de qualité c'est à dire un produit conforme aux normes.

En effet, la qualité est définie comme des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Vu son importance, l'entreprise est amenée à définir sa politique qualité, à gérer la qualité, à définir son système qualité ainsi que son plan qualité. Ce qui signifie que l'obtention de la qualité n'est pas chose facile à gérer. C'est pourquoi le Management de la qualité est une exigence. Ce management de la qualité a ses atouts et ses contraintes qui varient suivant les pays qui le pratiquent.

Pour la préparation de notre mémoire, une méthodologie de travail s'impose et cette méthodologie se divise en différentes phases :

- La première phase porte sur la collecte d'information. Ici on visera à recueillir des informations à partir des questionnaires qui seront posés aux entreprises ou aux organismes selon le cas.
- Après cette collecte d'information il y a la phase dans la quelle on effectuera des recherches pour obtenir des renseignements sur la qualité ainsi que sur la normalisation. Ce qui veut dire que c'est à travers les différents ouvrages et les sites Internet que l'on obtiendra des informations.
- La dernière phase vise à rassembler toutes les informations obtenues lors des visites d'entreprises ou lors des recherches dans les différents ouvrages et sites Internet et par la suite les attribuer selon leurs contenus dans les différents chapitres et sections conformément au plan du mémoire.

Ainsi donc dans cette phase il est question de mettre en pratique les informations obtenues. Mais il est à noter que lors des recherches sur les différents ouvrages, on visera à reconnaître en les parties ou les chapitres ayant une relation avec le thème traité dans les livres et on relèvera donc les informations que l'on estimera utiles et nécessaires.

Comme on a parlé ci-dessus du plan du mémoire, notre travail se divisera en deux parties :

- La première partie présente le Management de la qualité en générale dans laquelle on parlera de la Norme et de la qualité ainsi que du système de management de la qualité qui est aussi le thème de ce mémoire.
- La deuxième partie montre les atouts et contraintes du Management de la qualité dans laquelle on verra les expériences des entreprises étrangères et ainsi que la situation à Madagascar.

## **PARTIE I : LE MANAGEMENT DE LA QUALITE EN GENERALE**

Actuellement, la qualité joue un rôle important au niveau du marché que ce soit national, régional ou international. Il est particulièrement significatif pour les entreprises et les consommateurs de produire et d'utiliser des produits suivant les normes car ce sont ces normes qui font ressortir les produits de qualité.

Dans cette première partie, nous allons voir tout ce qui est relatif à la norme et à la qualité pour obtenir une idée de leur signification et de leur utilité. Comme nous traitons ici le thème de Management de la qualité, nous allons voir par la suite le système de management de la qualité.

### **CHAPITRE I : NORME ET QUALITE**

Il importe dans un premier temps de voir la NOTION SUR LA NORMALISATION et par la suite LE CONCEPT DE LA QUALITE pour pouvoir observer l'impact de cette norme sur la qualité.

#### **SECTION I : NOTION SUR LA NORMALISATION**

La normalisation est une activité qui englobe beaucoup de chose. Pour commencer, nous allons définir les différents termes se rapportant à la normalisation, ensuite nous allons continuer par les avantages qui s'y rapportent. Après cela, nous allons voir son niveau de développement, la normalisation d'un produit, les types de normes. Comme toute chose est régit par la loi, nous allons terminer par la valeur juridique d'une norme.

##### **A- DEFINITIONS 1**

Ici nous allons voir les définitions sur la normalisation, la norme, la spécification technique, le consensus, le code de bonne pratique, le règlement, le règlement technique qui sont tous en rapport avec la normalisation.

##### **1- NORMALISATION**

La normalisation est une activité propre à apporter des solutions d'application répétitive à des questions relevant essentiellement des sphères de la science, de la technique et de l'économie et visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle se manifeste généralement par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

1 Source : Guide ISO-2-1978, page 17

Mais qu'est ce qu'on entend alors par « norme ».

## **2- NORME**

La norme est un document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme reconnu sur le plan national, régional ou international. Après avoir vu la définition de la normalisation et de la norme, certains points sur la normalisation sont encore à éclaircir.

## **3- SPECIFICATION TECHNIQUE**

C'est un document définissant les caractéristiques requises d'un produit ou d'un service, tels que les niveaux de qualité ou de performance, la sécurité, les dimensions. Elle peut comprendre les prescriptions concernant la terminologie, les symboles, l'essai et les méthodes d'essai, l'emballage, le marquage et l'étiquetage.

Donc une spécification technique peut être une norme ou une partie de norme. Elle peut être aussi indépendante d'une norme.

Après cette spécification technique, nous allons parler du consensus.

## **4- CONSENSUS**

Le consensus est l'acceptation générale signifiant l'absence d'opposition ferme d'une partie importante des intéressés à l'encontre de l'essentiel du sujet.

## **5- CODE DE BONNE PRATIQUE**

C'est un document décrivant les pratiques recommandées en matière d'élaboration, de production de mise en place, d'entretien et d'utilisation des équipements, des installations, des constructions ou des produits.

## **6- REGLEMENT**

Le règlement est un document à caractère obligatoire que contient des dispositions législatives, réglementaires ou administratives et qui a été publié par un organe légal détenteur des pouvoirs nécessaires à cet effet.

## **7- REGLEMENT TECHNIQUE**

Règlement contenant une norme ou une spécification technique ou se référant à une spécification. Voila en ce qui concerne les définitions. Il importe par la suite de parler des avantages de cette normalisation car il ne sert à rien de faire une norme si on ne peut pas en profiter.

## **B- AVANTAGES DE LA NORMALISATION 2**

En effet la normalisation procure plusieurs avantages que nous allons voir et expliquer ci-dessous :

### **1- SIMPLIFICATION**

La normalisation moderne devrait probablement être considérée d'abord comme un procédé de normalisation, combattant la complexité toujours croissante de la vie humaine.

La simplification consiste à réduire le nombre de types d'un produit dans une certaine gamme de nombre qui soit capable de couvrir les besoins qui prévalent à une donnée.

La simplification est donc peut-être le premier et le plus important objectif de la normalisation.

A part la simplification il y a aussi l'interchangeabilité.

### **2- INTERCHANGEABILITE**

Un aspect très important de la simplification est la limitation du nombre de variétés de produits manufacturés et composants.

La réduction du nombre de variétés sous-entend le principe d'interchangeabilité, c'est-à-dire, la possibilité pour le fabricant de produire un lot de pièces suffisamment comparables sous l'angle des dimensions, des formes et des propriétés pour pouvoir être remplacées l'une par l'autre en conservant les propriétés. Deux pièces alors ne pouvant jamais être absolument identiques. Le rôle de la normalisation sera donc de fixer les tolérances admissibles.

L'interchangeabilité présente son avantage à elle. Mais la normalisation peut aussi être un moyen de communication.

### **3- MOYEN DE COMMUNICATION**

En tant que moyen de communication, la norme entretient la relation entre le fabricant et le client. Elle fournit aussi la liste des articles disponibles avec leurs dimensions et leurs caractéristiques de fonctionnement, elle donne au client l'assurance de la qualité et de la fiabilité des produits qu'il commande. Enfin, elle clarifie les relations contractuelles.

A part ce moyen de communication, elle peut aussi être utilisée comme des symboles et codes.

### **4- SYMBOLES ET CODES**

Dans les échanges internationaux, les différences de langage sont toujours gênantes dans certains cas, pourtant on peut surmonter cette difficulté en utilisant des symboles et des codes agréés internationalement.

Ceci simplifie l'exécution, réduit au minimum le problème de langage et fournit un moyen universel de communication des dimensions et des grandeurs physiques.

On peut alors dire que la normalisation utilisée comme symbole et code facilite beaucoup le problème de langage, mais elle peut aussi contribuer à d'autres améliorations comme l'économie.

Après cette normalisation, voyons la phase suivante.

### **5- AMELIORATION DE L'ECONOMIE GENERALE**

Exprimée en terme d'effort humain, de matière, d'énergie, ... dans la production et les échanges commerciaux, l'amélioration de l'économie générale permet de :

- Valoriser les ressources naturelles (produit marchand),
- Maîtriser les importations (conditions locales d'utilisation),
- Développer les exportations (normes : références techniques),
- Accroître l'efficacité industrielle : les normes contribuent à l'augmentation industrielle telle que cadences régulières, économie d'échelle, limitation des séries.

Les entreprises des pays en développement qui s'efforcent de gérer la qualité obtiennent un niveau de compétitivité supérieure et se positionnent mieux sur l'ensemble des marchés.

La normalisation apporte des solutions aux problèmes de la maintenance des équipements et processus industriel :

- Réduire le prix de revient notamment par la solution des problèmes répétitifs (lutte contre le gaspillage)
- Augmenter la rentrée des devises

A part tout cela, les particuliers peuvent bénéficier de cette normalisation pour l'amélioration de leur vie.

## **6- AMELIORATION DE LA VIE**

Elle consiste en la protection des consommateurs par un niveau de qualité bien adapté aux besoins et dûment contrôlé des marchandises et des services.

La normalisation est une source de garantie de sécurité et de santé pour les utilisateurs.

Sur le plan technologique cette normalisation peut aussi procurer des avantages à certain pays surtout ceux en développement.

## **7- REUSSITE DE TRANSFERTS TECHNOLOGIQUES**

Les normes donnent la possibilité aux pays en développement d'établir un programme de sélection méthodique et d'adaptation des techniques étrangères.

Dans les pays en développement, l'organisme de normalisation cherche à jouer un rôle de création d'incitation et de contrôle (normalisation intégrée).

Plusieurs avantages ont été vus dernièrement mais une question mérite d'être posée : « sur quel niveau la normalisation se développe-t-elle ? ».

## **C- NIVEAUX DE DEVELOPPEMENT DE LA NORMALISATION**

Toute chose, pour qu'elle soit efficace, doit se développer et c'est le cas pour la normalisation. Ici, nous allons voir successivement la normalisation d'entreprise, la normalisation d'association, la normalisation nationale, la normalisation régionale et la normalisation internationale.

## **1- LA NORMALISATION D'ENTREPRISE**

Son principal objectif est de promouvoir la rentabilité de la société.

En premier lieu, la société va normaliser ses propres produits, éléments matériels, caractéristiques et méthodes de façon à améliorer la coordination de ses activités internes depuis le stade de la conception jusqu'à la vente.

Ensuite, des mesures seront prises pour avoir une normalisation des biens ou des services produits dans le pays ou encore des produits importés, pour obtenir une bonne qualité et pour assurer le respect des procédures de routine.

Le troisième objectif vise à harmoniser les exigences des clients avec celles des services gouvernementaux dans le pays et à l'extérieur du pays afin de pouvoir réduire la gamme de produits finis offerts.

Dans le cas de sujets tels que la santé et la sécurité, l'entreprise se concentre d'abord sur les conditions internes et sur l'environnement par le biais de normalisation des équipements, des services et des méthodes et ensuite sur la conception et la performance des produits de l'entreprise en fonction des spécialisations de santé et de sécurité fixées.

A signaler que c'est au niveau de l'entreprise qu'a lieu la véritable mise en application de la norme. Mais il faut aussi dire qu'elle peut se développer sur un autre plan comme celle d'une association.

## **2- LA NORMALISATION D'ASSOCIATION**

Les entreprises qui produisent le même type d'articles bien que concurrentes sur le marché peuvent coopérer pour résoudre certains problèmes fondamentaux de normalisation.

Elles se concentrent pour préparer des normes dites d'association (ou de société).

Souvent, ces normes contiennent aussi des dispositions relatives aux conditions de livraison.

Mais on peut aussi étendre ce développement sur le plan national.

## **3- LA NORMALISATION NATIONALE**

Son principal objectif est de couvrir la totalité du réseau d'activités à l'intérieur du pays depuis les ressources naturelles jusqu'au consommateur en passant par la santé, la sécurité et les problèmes d'environnement.

Les normes nationales actuelles sont de plus en plus élaborées dans l'optique d'une application globale. Elles fournissent les bases de discussion au niveau international.

Voilà sur le plan national, mais qu'en est-il sur le plan régional ?

#### **4- LA NORMALISATION REGIONALE**

La géographie, le climat, la culture, la politique, .... ont favorisé la formation de groupements régionaux. Les pays appartenant à une même région produisent bon nombre de biens industriels semblables. Leurs mêmes échanges commerciaux sont plus fréquents et leur alimentation présente une certaine similitude.

Ils ont donc besoin de normes communes d'où la formation d'organismes régionaux de normalisation tels que ORAN (Organisation Régionale Africaine de Normalisation) ASMO (Organisation Arabe de Normalisation et Métrologie), CEN (Comité Européen de Normalisation). Mais on ne peut pas parler du plan national et de celui du régional sans parler de leur développement sur le plan international.

#### **5- LA NORMALISATION INTERNATIONALE**

Elle vise principalement à harmoniser les normes internationales afin de promouvoir la circulation sans entrave des biens et des services entre les nations et d'encourager une collaboration efficace dans des études scientifiques ou techniques. Le développement d'une bonne compréhension mutuelle, l'étude des problèmes concernant la sécurité et la santé au niveau mondial, ainsi que les problèmes de l'environnement revêtent une importance tout aussi grande.

Comme dans le cas de la normalisation internationale, l'objectif principal est la coordination globale. Celle se trouvant renforcer par la grande échelle à laquelle le travail se réalise. Il faut également harmoniser les législations et les références à des conditions techniques et commerciales : ces législations peuvent être très différentes d'un pays à l'autre.

Normes Internationales ISO, CEI, CODEX ALIMENTARIUS ('FAO).

On a pu voir tout à l'heure que le développement de la normalisation se situe sur plusieurs plans. Mais pour obtenir cette norme, voyons d'abord les procédures à suivre ainsi que les contenus de cette norme.

## **D- NORMALISATION D'UN PRODUIT**

Pour qu'un produit soit normalisé, des procédures doivent être suivies. Nous allons commencer par la procédure d'élaboration d'une norme nationale, nous allons continuer par le contenu d'une norme et enfin nous allons terminer par le schéma d'élaboration d'une norme nationale.

### **1- PROCEDURE D'ELABORATION D'UNE NORME NATIONALE**

L'élaboration d'une norme nationale suit une procédure internationale comme suit :

- justification et programme,
- avant-projet, réunions de comités techniques,
- consensus, rapports,
- publication du projet, commentaire du public,
- influence des normes internationales et régionales,
- modifications.

Mais à part cette procédure, qu'est ce que la norme peut bien contenir ?

### **2- CONTENU D'UNE NORME**

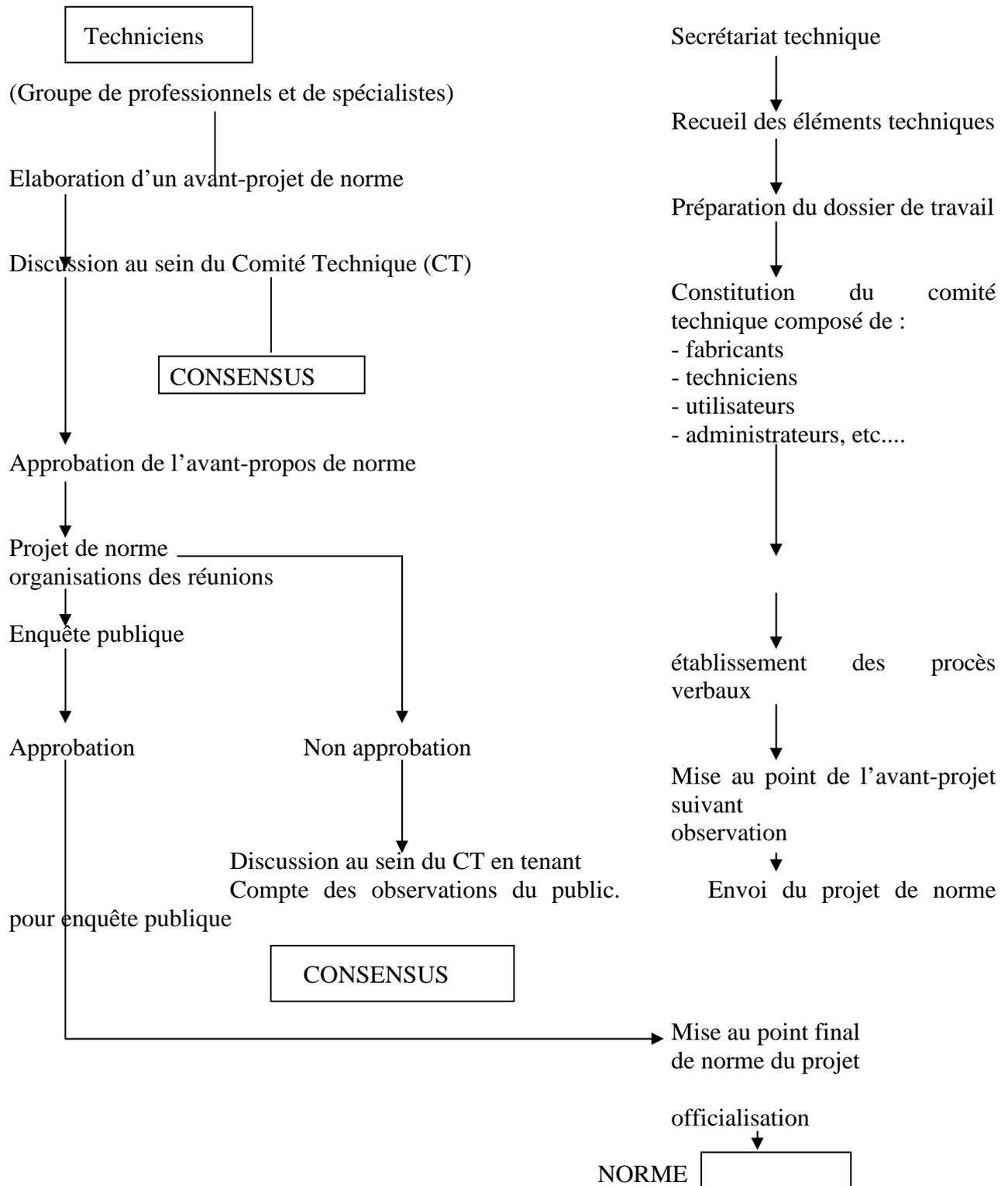
Dans une norme on doit trouver les éléments suivants :

- Un titre
- Une terminologie, un symbole et des signes,
- Un échantillonnage, des essais,
- Des dimensions et une classification,
- Des exigences de performance et de fiabilité,
- Une destination,
- Un marquage,
- Un emballage, un transport, un entreposage,
- Une disposition des normes et des langues employées.

Pour être plus précis, il est nécessaire d'illustrer cette normalisation à travers un schéma.

### 3- SCHEMA D'ELABORATION D'UNE NORME NATIONALE 3

**Figure 1 : Schéma d'élaboration d'une norme**



La normalisation passe donc par différentes procédures mais quels types de normes peuvent en sortir de cette élaboration ?

## **E- TYPES DE NORMES**

Trois types de normes méritent d'être expliqués, dont les voici: les normes de produits, les normes de bases, les normes de services que nous allons voir une à une.

### **1- NORMES DE PRODUITS (objets obtenus ou fabriqués par l'homme)**

En général, ce sont des spécifications.

### **2- NORMES DE BASES**

Les normes de bases sont :

- Les normes et les terminologies : c'est une définition des termes souvent accompagnés de convention et de symboles connexes,
- Les normes d'essais : c'est la répétabilité et reproductivité des méthodes de mesurage, d'essai d'analyse et de détermination,
- La spécification c'est :
  - a/ l'exigence d'un produit, matériau ou procédé, et identifiant s'il y a lieu, les procédures de vérification de la conformité à ces exigences :
  - b/ la dimension ou la série de dimensions d'un produit, facilitant l'interchangeabilité et l'élimination de variétés inutiles :
  - c/ la performance c'est-à-dire les caractéristiques requises ainsi que les niveaux de performance pour les emplois déclarés, et la méthode d'essai donnée pour chaque paramètre signifient codes de bonne pratique et normes provisoires dites normes expérimentales ou encore projets de développement.

Enfin à part ces deux types de normes il y a :

### **3- NORMES DE SERVICES**

La normalisation a fait découler plusieurs types de normes mais la norme d'entreprise devrait être étudiée en particulier.

#### **F- NORME D'ENTREPRISE**

L'élaboration d'une norme d'entreprise doit être faite minutieusement.

1- Le normalisateur doit élaborer des normes d'entreprise et mettre en oeuvre dans l'entreprise les normes locales, nationales ou internationales applicables.

Cela comporte l'élaboration des spécifications pour les matières premières et les composants achetés au-dehors, ainsi que la préparation des codes de bonne pratique devant aboutir à :

- Une diminution des coûts,
- Une réduction des durées d'étude et de fabrication,
- Une amélioration des performances, de l'entretien et de l'approvisionnement en pièces de recharge.

Pour se faire, le normalisateur doit examiner les procédés en vigueur et d'autres activités en cours pour s'assurer dans la mesure du possible que des pratiques normalisées sont appliquées et que les meilleurs procédés sont mis en oeuvre dans tous secteurs de l'entreprise.

Pour cela, il doit identifier les secteurs où l'on y trouve une rationalisation permettant de réduire les coûts et de mettre en route les projets à cette fin dans les cas qui l'exigent.

Le travail de rationalisation doit comprendre un examen des équipements et de leurs composants destinés à éliminer toute diversité inutile, tout en conservant un éventail de choses appropriées.

2- Le normalisateur doit examiner les normes de l'entreprise à la lumière des améliorations apportées aux matériaux, de progrès enregistrés dans les techniques et des changements intervenus dans les prescriptions légales. En élaborant les normes d'entreprise nécessaires, il doit faire intervenir des nouveaux concepts et des idées originales et s'assurer de leur mise en application.

Il faut que les exigences contenues dans les nouvelles normes nationales et internationales soient également prises en compte.

- 3- Le normalisateur doit tenir à jour une bibliothèque de toutes les normes pertinentes à l'entreprise, se tenir informer de tous les développements en matière de normalisation au plan national comme au plan international et fournir tous renseignements et conseils utiles au personnel de l'entreprise en matière de normalisation.
- 4- Le normalisateur doit s'assurer que toute documentation de l'entreprise est établie sous une forme claire et uniforme et qu'elle est diffusée à tous les intéressés. Le bureau de dessin aura notamment un rôle à jouer.

Pour que cette coordination s'effectue dans les meilleures conditions, il convient d'établir une norme de présentation valable pour toutes les informations circulant dans l'entreprise.

La diffusion des normes d'entreprise et de la documentation y afférente se font le plus efficacement par la voie d'un recueil des normes d'entreprise.

- 5- Le normalisateur doit s'assurer que l'entreprise fait valoir sa position soit directement, soit par l'entreprise d'une association professionnelle dans le cadre de l'élaboration des normes valables.

A cette fin, il doit avoir l'assurance que toutes les publications donnant des informations sur l'état d'avancement des normes nationales et internationales lui parviennent pour examen.

Il doit obtenir tous les projets de normes nationales pertinentes qui sont diffusés pour enquête et doit s'assurer qu'ils sont examinés par les experts concernés de l'entreprise, tout en assurant lui-même la coordination des commentaires.

S'il y a lieu, le normalisateur doit présenter son entreprise au sein des comités d'industries (groupes d'entreprises) ou des comités nationaux engagés dans des travaux de normalisation ou s'assurer qu'elle est représentée par un autre membre du personnel.

Outre la spécification des exigences techniques et la dissémination des normes nationales, les normes d'entreprise peuvent également servir à communiquer diverses instructions permanentes au personnel.

On a pu voir précédemment tout ce qui se rapporte à la normalisation. Mais sur le plan juridique, quelle est la valeur de cette norme ?

## **G- VALEUR JURIDIQUE D'UNE NORME**

Des cas de figure dans cette valeur juridique doivent être vus et expliqués. Nous allons voir ici la norme en tant qu'acte administratif, la norme en tant que référence dans les contrats, la norme en tant que d'interprétation du contrat et enfin la norme en tant que documents contractuels annexés.

### **1- LA NORME EST UN ACTE ADMINISTRATIF**

Si la normalisation émane de l'administration ou d'un établissement public ou parapublic désigné, à cet effet, la norme a une valeur d'acte administratif à caractère réglementaire et la décision de mise en application est rendue obligatoire par voie de règlement (arrêté, décret,...).

Si la norme a une valeur sur le plan administratif, quelle est alors sa valeur sur le terme de contrat ?

### **2- LA NORME SERT DE REFERENCE DANS LES CONTRATS**

Il y a deux sortes de référence :

- La référence expresse : dans la pratique, la référence aux normes techniques est extrêmement fréquente pour la définition des produits. Cette référence expresse aux normes résulte alors de la mention des normes, de leur indice d'identification et de leur date de publication.
- La référence tacite : si le contrat ne spécifie pas les normes auxquelles il fait référence, il se pose alors le problème d'identification.

Deux options ont été observées en terme de référence dans les contrats, mais comment ce contrat peut-t-il être interprété.

### **3- LA NORME EST UNE SOURCE D'INTERPRETATION DU CONTRAT :**

Lorsque le contrat ne fait aucune référence aux normes, les normes en vigueur peuvent être utilisées par le juge pour interpréter le contrat. A fortiori, bien entendu si elles sont rendues obligatoires par voie de règlement. Ce qui signifie que cette norme peut contribuer à des documents contractuels.

#### **4- LES NORMES CONSTITUENT DES DOCUMENTS CONTRACTUELS ANNEXES**

Lorsque les normes ne sont pas reprises entièrement dans le contrat, elles ne peuvent avoir de valeur contractuelle que si le contractant sait qu'elles font partie du contrat et il peut en prendre connaissance. Dans ce cas, elles sont annexées au contrat et constituent évidemment des documents contractuels annexes.

Voilà en ce qui concerne la valeur juridique d'une norme, mais il existe aussi un statut juridique concernant cette norme.

#### **H- NORMES, LEGISLATION ET DROIT**

##### **STATUT JURIDIQUE DES NORMES :**

Les normes nationales sont, soient Obligatoires, soient Facultatives.

Si elles sont obligatoires, l'autorité dont elles relèvent doit être examinée, mais lorsqu'elles sont facultatives, il convient d'étudier la méthode par laquelle on peut légalement y recourir.

En général, deux voies se présentent :

- Insertion directe dans un décret ou statut stipulant que la dite norme est jugée conforme aux exigences requises. Le sens de cette expression est que, bien que la norme ne soit pas obligatoire, son utilisation satisfait néanmoins à la loi.
- Normes obligatoires dès leur publication ou à la suite d'un acte législatif. Leur mise en vigueur doit être alors étudiée. Les types de surveillance ainsi que les méthodes de leur application doivent être approfondis.

En résumé, une norme est alors un document qui traite un sujet défini, donc précis, écrit et réfléchi. C'est aussi un document formalisé, c'est-à-dire homogène. C'est un document répertorié c'est-à-dire accessible. C'est un document porté à la connaissance des utilisateurs, donc applicable. Ce qui veut dire qu'il doit être autorisé et approuvé. A part tout cela, la norme est un document à appliquer, donc contrôlable dans son application. Et enfin, c'est document tenu à jour donc vivant.

Voilà en ce qui concerne la notion sur la Normalisation. Le but de cette norme est alors d'obtenir une qualité meilleure.

C'est ce que nous allons voir dans la section 2 de notre étude.

## **SECTION II : LE CONCEPT DE LA QUALITE**

De nos jours la qualité est la principale exigence des consommateurs. Dans cette section nous allons voir en tout premier lieu les différentes définitions. En second lieu, nous allons continuer par la politique qualité. Après cette politique, c'est la norme et qualité que nous allons voir. Ensuite nous allons étudier la norme pour la conception que nous allons poursuivre par les normes pour les essais et maîtrise de la qualité. Les normes pour la gestion de la qualité sont aussi l'une des choses que nous allons voir. Mais fabriquer quelque chose ayant de la qualité nécessite un coût c'est pourquoi nous allons poursuivre par le coût de la qualité. Enfin, nous allons terminer par les commandements de la qualité.

### **A- DEFINITIONS 4**

Nous allons voir ici dix exigences qui permettent de définir la qualité à savoir la qualité, la politique qualité, la gestion de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité, le système qualité, le plan qualité, l'audit qualité, la surveillance qualité et la revue de système qualité.

#### **1- QUALITE**

La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

#### **2- POLITIQUE QUALITE**

La politique qualité est l'orientation des objectifs généraux d'une entreprise tels qu'ils sont décidés par la direction générale.

#### **3- GESTION DE LA QUALITE**

La gestion de la qualité c'est l'aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et sa mise en œuvre.

4 Source : La Qualité, Centre des Techniques et Pratiques du Commerce International, page 1

#### **4- ASSURANCE DE LA QUALITE**

L'assurance de la qualité c'est l'ensemble des actions préalables, systématiques et nécessaires pour donner la confiance appropriée pour qu'un produit ou service satisfasse aux exigences données et relatives à la qualité.

#### **5- MAITRISE DE LA QUALITE**

La maîtrise de la qualité c'est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel et utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité.

#### **6- SYSTEME QUALITE**

Le système qualité c'est l'ensemble de la structure organisationnelle des responsabilités, des procédures, des procédés pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité.

#### **7- PLAN QUALITE**

Le plan qualité est un document énonçant les modes opératoires, les ressources et la séquence des activités liées à la qualité, se rapportant à un produit, à un service, à un contrat ou à un projet particulier.

#### **8- AUDIT QUALITE**

L'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs.

#### **9- SURVEILLANCE DE LA QUALITE**

La surveillance de la qualité est la vérification et le suivi permanents de l'état des procédures, méthodes, conditions d'exécution, procédés, produits et services, ainsi que l'analyse des résultats enregistrés par comparaison au référentiel en vue de s'assurer que les exigences pour la qualité sont en voie d'être remplies.

## **10- REVUE DE SYSTEME QUALITE**

La revue de système qualité est l'évaluation en règle effectuée par la direction générale de l'état et de l'adéquation du système par rapport à la politique et aux nouveaux objectifs résultant de l'évolution de la conjoncture.

Voilà en ce qui concerne toutes les définitions se rapportant à la qualité. Ainsi donc pour une meilleure efficacité, une bonne politique devrait être mise en place.

### **B- POLITIQUE QUALITE**

L'approche traditionnelle de l'assurance de la qualité s'appuyait essentiellement sur les contrôles et rectifications à la fin de fabrication et traitait les problèmes de conception et de production à posteriori, ce qui était d'autant plus difficile et onéreux.

L'assurance de la qualité moderne se fonde sur le principe que « prévenir vaut mieux que guérir », car il est rentable de bien faire les choses d'emblée. L'assurance de la qualité englobe la maîtrise intégrale de la qualité, depuis la planification de la conception jusqu'à la mise en service, en passant par la production et l'approvisionnement. Pour que le système d'assurance de la qualité fonctionne, il faut que la direction générale s'engage clairement à élaborer et mettre en oeuvre une politique qui concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise.

En effet, il faut bien comprendre que la qualité est l'affaire du personnel tout entier, ce qui n'est pas toujours facile à faire admettre. Pour réussir dans cette voie, il s'agit de sensibiliser tous les membres du personnel à la notion de qualité en indiquant avec précision ce que l'on attend de chacun dans le cadre du système qualité.

La notion de système de qualité recouvre l'organisation, la définition des responsabilités, les procédures et les ressources qu'utilise une entreprise pour répondre aux besoins internes ou externes. Ce système devrait servir de base pour procéder à des adaptations périodiques dictées par l'obtention de données essentielles.

Bien que tout le monde soit responsable de la qualité, il importe qu'une entreprise ait un « responsable de la qualité » ou quelqu'un de compétent dans les techniques requises qui, tout en assurant, peut avoir une autre fonction, soit chargé de la coordination. Les gages de succès en la matière reposent, comme pour toute bonne gestion, sur l'excellence des rapports à tous les échelons de la hiérarchie.

La politique qualité est donc importante pour une meilleure efficacité. Dans la section précédente, nous avons parlé de la norme. Voici alors les rôles de la norme dans la qualité.

## **C- NORME ET QUALITE**

Dans l'assurance de la qualité, les normes ont trois rôles principaux à jouer :

- fournir des spécifications pour la conception. L'assurance de la qualité commence en effet par une bonne conception.
- indiquer les essais qui serviront de base à la maîtrise de la qualité et à la certification.
- fournir des indications sur la façon de gérer tout système d'assurance de la qualité.

On peut alors dire qu'il y a une interaction entre la norme et la qualité. Cette interaction peut aussi se montrer dès la conception.

## **D- NORMES POUR LA CONCEPTION**

Au niveau de la qualité, les normes ont pour fonction première de faire en sorte que la qualité fasse partie intégrante du produit dès la conception, qu'il s'agisse d'une machine, d'un bâtiment ou de vêtements pour enfant : la qualité commence par l'examen du marché, des besoins réels du client et des aspects du produit, qui permettront de les fabriquer de façon fiable et rentable. Le contrôle ne fait pas la qualité, elle résulte de la conception. On peut effacer avec une gomme une erreur commise sur la planche à dessin, on peut encore corriger une production. Mais au stade de la fabrication, le contrôle ne peut remédier aux manques de qualité d'une machine mal conçue, encore que si le contrôle est bien fait, il pourra toujours refuser le produit avant la livraison à l'utilisateur. Le contrôle devrait être l'ultime garantie et non pas le principal moyen de vérifier la qualité, sinon le rejet des produits défectueux et les actions correctives ou la mise au rebut qu'il suscite coûteront exclusivement cher.

Le bon usage des normes au niveau de la conception permet au concepteur de se consacrer entièrement à l'aspect créatif de sa tâche à innover au lieu de perdre son temps à étudier ce qui a été déjà fait. Source d'économie de temps, d'argent et d'effort, l'utilisation des normes assure donc une meilleure qualité.

Les normes de l'Organisme National de Normalisation d'un pays permettent au concepteur de mieux choisir les matériaux, les méthodes d'essai et les composants.

Partout, où cela s'avère possible, ces normes devraient être identiques ou équivalentes aux normes internationales car les exportations s'en trouveront favorisées et les importations facilitées. Néanmoins, tout pays a des besoins spécifiques, certaines normes seront purement nationales. De même, pour être compétitive sur le marché, chaque entreprise a ses propres méthodes et sa propre gamme de produits qui sont spécifiées dans des normes d'entreprise.

Les normes indiquent diverses classes de qualité pour des besoins différents. Par exemple, le revêtement de sol du hall très fréquenté d'un aéroport doit être beaucoup plus résistant à l'usure que celui d'une chambre à coucher.

Des essais moins rigoureux seront spécifiés pour ce dernier, mais les deux revêtements répondent au même titre qu'aux critères d'aptitude à l'emploi.

La norme dès la conception permet alors d'obtenir beaucoup d'avantages mais faut-il encore que les produits obtenus soient testés pour avoir une certitude sur leur qualité ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

## **E- NORMES POUR LES ESSAIS ET LA MAITRISE DE LA QUALITE**

Les normes indiquent des essais qui servent de base à la maîtrise de la qualité et le cas échéant, à la certification. Outre les essais de performance qu'elles spécifient les normes qui doivent être utilisées comme spécification, renseignent également sur les conditions de contrôle, la fidélité des méthodes d'essai, les méthodes de sélection pour les essais ou l'échantillonnage, et les critères d'acceptabilité liés à l'échantillonnage.

Pour produire un article fiable, il faut que la qualité soit intégrée dès le stade de la conception, dans la fabrication et dans le produit final ; mais il faut encore un certain contrôle au cours de la fabrication et une inspection à chaque stade de la production, afin de s'assurer que le produit a été fabriqué conformément au projet, et cela avant sa livraison aux clients. C'est le rôle de la maîtrise de la qualité que nous avons déjà défini.

Par contrôle, il faut entendre l'ensemble des procédés de mesurage, de vérifications et d'essai ayant pour but de comparer un article donné avec les spécifications prévues. Le contrôle peut s'exercer après chacune des opérations que nécessite la fabrication des composants et, finalement sur l'ensemble monté, avant la vente aux clients.

Il ne suffit pas dans les normes de spécifier les conditions d'essai et les tolérances de chaque élément. La plupart des articles sont fabriqués en série ; quelques-uns seulement sont soumis à être contrôlés à 100% pour garantir l'absence de défaut. D'une manière générale, le contrôle à 100% est impossible à exercer lorsque des acquis destructifs sont nécessaires.

En ce qui concerne la production en série, les méthodes appliquées pour la maîtrise de la qualité se fondent donc sur le contrôle d'échantillons prélevés au hasard au cours du processus de production.

Ces échantillons sont pris dans des « lots ». Un lot à contrôler est une partie de la production totale, fabriquée dans des conditions uniformes, d'un effectif tel qu'il est toujours possible de raccorder le produit aux matières premières ou aux composants, un lot est un ensemble d'individus dans lequel un échantillon est à prélever et il peut différer d'un ensemble d'unités rassemblées à d'autres fins, par exemple, en vue d'être expédiées.

Des plans d'échantillonnage sont décrits dans les normes, qui peuvent être des normes d'entreprises, des normes nationales ou internationales (le plan d'échantillonnage à utiliser, les critères d'acceptabilité et la fréquence des essais doivent être mentionnés dans la norme qui définit le produit).

L'échantillonnage permet de vérifier la qualité continue du processus de fabrication et, par conséquent, la qualité statistique d'un produit à fabriquer en série ; la qualité statistique n'est pas une mesure précise de la qualité d'un individu, mais c'est une mesure de la qualité d'un lot d'individus ; une fois déterminée, elle donne une mesure de la qualité escomptée de chaque individu particulier.

On peut définir la qualité statistique comme étant un niveau de qualité acceptable « NQA ». Ce dernier est le pourcentage maximal de défectueux (ou le nombre maximal de défauts par 100 unités) qui, pour le contrôle sur échantillon peut être considéré comme satisfaisant en tant que caractéristique moyenne de la qualité de la production.

Le contrôle par échantillonnage comporte le risque délibérément assumé dans l'intérêt de l'économie, de trouver dans tout lot un petit nombre de pièces ou de produits défectueux. Ce risque implicite dans le NQA de ce qu'il achète, ce qui est impossible à éliminer, mais on peut l'évaluer raisonnablement.

L'acheteur doit connaître le NQA de ce qu'il achète, mais le fait que l'on admette un NQA n'autorise pas pour autant le fournisseur à livrer sciemment un produit défectueux. En particulier, tout élément jugé défectueux à la suite de l'essai de l'échantillon est naturellement écarté.

La proportion acceptable de pièces défectueuses varie considérablement d'un produit à l'autre.

A un extrême, lorsque la sécurité est d'une importance primordiale, par exemple, en matière de construction aéronautique, la défaillance d'un composant critique peut entraîner un désastre ; il est donc indispensable de procéder à un contrôle total.

A l'autre extrême, prenons le cas d'un sachet de graines censé contenir 100 graines fertiles. La qualité sera presque certainement déterminée par le poids et le nombre réel de graines contenues dans un sachet. Elle pourra varier de plus ou moins 5%.

On déterminera la fertilité en essayant de petits échantillons pris au hasard dans une grande quantité de graines. La proportion de graines fertiles variera d'un échantillon à l'autre entre 80% et 90% environ. Le but de la spécification est d'assurer une « bonne mesure » pour un coût de contrôle raisonnable.

Si le processus de contrôle est prévu pour une donnée d'une moyenne de 100 graines par sachet, les clients risquent de n'avoir que 70 ou 75 bonnes graines.

En réalité, si le contrôle est établi pour donner une moyenne de 110 graines par sachet, la plupart des clients auront alors un lot correct de graines fertiles. Cet exemple montre à quel point il est nécessaire que la spécification tienne compte de la méthode de contrôle envisagée.

La plus efficace est alors d'appliquer des méthodes d'échantillonnage à deux types de contrôles :

### **1- METHODE D'ECHANTILLONNAGE DANS LE CONTROLE PAR ATTRIBUT**

Soit, on procède à un contrôle où chaque individu retenu par le plan d'échantillonnage est simplement classé en défectueux ou non défectueux, soit on compte le nombre de défauts par individu, conformément à un ensemble de données de spécification. Il ne s'agit pas ici de mesurer le degré de défectuosité.

Mais ce n'est pas la seule méthode qui est possible d'être utilisée ici. Il y a encore une autre qui mérite d'être étudiée.

### **2- METHODE D'ECHANTILLONNAGE DANS LE CONTROLE PAR MESURE**

On mesure un caractère spécifique lié à chacun des individus d'un échantillon (ou d'un lot) et en calculant le degré de conformité des individus de l'échantillon, on établit la qualité statistique du lot (ISO 3951).

Le contrôle par mesure est plus complexe, et par conséquent, plus coûteux que le contrôle par attribut, mais les informations plus précises obtenues permettent de prévoir un dérèglement éventuel dans le processus, et donc d'indiquer très tôt les mesures nécessaires pour y remédier.

On peut alors dire que le contrôle est chose utile pour les essais et la maîtrise de la qualité. Mais il faut aussi savoir gérer cette qualité.

## **F- NORMES POUR LA GESTION DE LA QUALITE**

Le fournisseur est chargé de fournir des produits ou des services conformes à une spécification ou à un prix convenu. Il faut une spécification précise pour que le fournisseur puisse à coup sûr comprendre la demande, y répondre et l'exécuter d'une façon jugée appropriée. C'est à l'acheteur qu'il incombe de fournir cette spécification, ce qui peut simplement se faire par référence à une norme.

A moins qu'il s'agisse de produits simples, il est cependant peu probable que l'acheteur puisse se protéger par la seule vérification de l'article fini. Il peut donc exiger du fournisseur la preuve que les conditions spécifiées seront remplies.

L'exigence croissante d'appliquer aux contrats les principes de l'assurance de la qualité et d'évaluer les systèmes de gestion de la qualité des fournisseurs a d'abord conduit les diverses centrales d'achat et organismes tiers à établir divers critères d'assurance de la qualité.

Cette prolifération a mis en évidence la nécessité de normaliser ces critères, et l'on a de plus en plus recours à des normes qui traitent de l'assurance et de la qualité proprement dite. Ces normes, qui sont publiées par divers organismes nationaux de normalisation, donnent aux fabricants et aux industries de service des indications sur la manière de gérer un système d'assurance de la qualité, et fournissant des critères permettant d'évaluer la capacité de l'entreprise à assurer la qualité. A cet effet, l'ISO a élaboré les normes internationales suivantes :

- ISO 9000 : 2000 : Systèmes de Management de la Qualité – Principes essentiels et Vocabulaires,
- ISO 9001 : 2000 : Système de Management de la Qualité – Exigences,
- ISO 9004 : 2000 : Systèmes de Management de la Qualité – Lignes directrices.

L'utilisation des normes ISO 9000 et 9004 est tout indiquée pour les systèmes d'évaluation et d'enregistrement ou de certification d'une entreprise. Leur adoption au plan mondial présentera le plus grand intérêt pour évaluer les critères de qualité lors des échanges internationaux.

Ces normes ainsi que des normes nationales analogues décrivent un système qualité dont les éléments sont énoncés ci-dessous. La liste en est longue, mais la raccourcir davantage ferait perdre certains des points essentiels. En effet, l'assurance de la qualité implique une grande minutie :

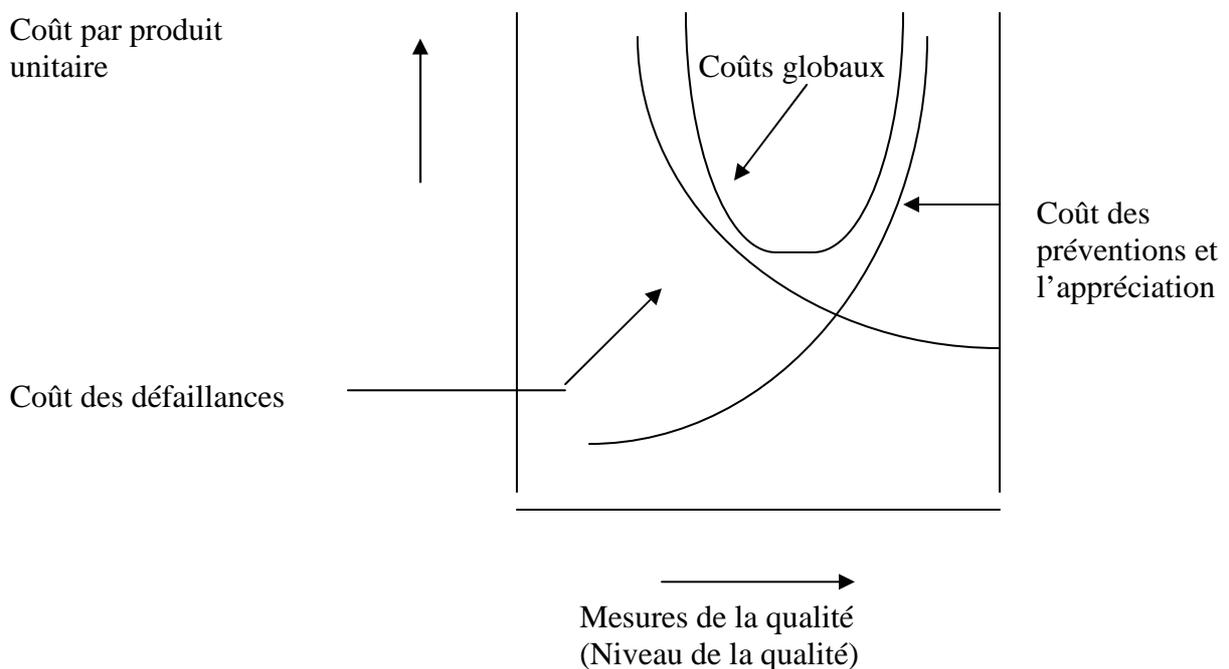
- 1- La documentation du système qualité du fournisseur, généralement appelée « Manuel qualité » doit renfermer les objectifs, les politiques à suivre, l'organisation et les procédures.
- 2- La désignation par le fournisseur d'un responsable des fonctions liées à la qualité. L'acheteur peut nommer un représentant pour obtenir la confirmation que le système est efficace et il faut naturellement qu'on lui permette d'y accéder.
- 3- Revue périodique et systématique du système qualité afin d'en assurer l'efficacité.
- 4- La documentation sur la planification à tous les stades d'études : développement, fabrication et, le cas échéant, l'installation. Elle doit également préciser les méthodes d'essai et de contrôle ainsi que les critères d'acceptabilité.
- 5- Instructions de travail écrites fournies du personnel de l'entreprise.
- 6- Compte-rendu des résultats positifs obtenus en matière de qualité, indiquant le nombre et le type de défauts constatés, les quantités approuvées ou refusées et, toute mesure corrective prise.
- 7- Procédures écrites pour assurer et analyser les mesures correctives, comportant notamment les traitements des réclamations du client.
- 8- Maîtrise de la fonction étude notamment de la méthode qui permet d'utiliser les informations recueillies sur les défauts constatés dans les projets précédents.
- 9- Maîtrise des documents et de leur diffusion partout où s'effectuent des opérations critiques pour le système qualité.
- 10- Maîtrise par le fournisseur des appareils de contrôle, de mesure et d'essai : ces derniers doivent tous être étalonnés au moyen d'étalons pouvant être raccordés à des étalons nationaux ou internationaux.
- 11- Vérification des matériaux et services achetés. Il appartient au fournisseur de garantir la conformité aux exigences spécifiées de tous les matériaux achetés pour fabriquer le produit en contrôlant, s'il y a lieu, les installations et les documents du sous-traitant. A cet égard, l'évaluation par tierce partie s'avère utile.

- 12- Maîtrise de la fabrication. Instructions écrites indiquant le processus de fabrication ou de traitement et, les critères d'exécution, ainsi que le contrôle ou la surveillance continue de chaque opération affectant la qualité.
  - 13- Dispositions prises pour le contrôle, le stockage e la maintenance de tous matériaux devant entrer dans la fabrication du produit, que l'acheteur remet au fournisseur.
  - 14- Contrôle et essais de produit fini par le fournisseur afin d'apporter la preuve de l'entière conformité avec la spécification. La procédure de contrôle en fin de fabrication doit donner l'assurance que tous les essais qui devaient être effectués aux stades précédents ont bien été exécutés et, que les données recueillies satisfont aux exigences.
  - 15- Méthodes d'échantillonnage qui doivent être conformes aux exigences spécifiées.
  - 16- Procédures qui permettent au fournisseur de distinguer les matériaux contrôlés de ceux qui ne le sont pas (ou les matériaux qui ont été soumis à un processus d'échantillonnage de ceux qui ne l'ont pas été).
  - 17- Procédures qui permettent au fournisseur de tirer et de mettre au rebut tous matériaux non conforme aux spécifications, de manière à en éviter l'emploi.
  - 18- Maîtrise par le fournisseur des procédés d'emballage et de présentation du produit fini et de sa commercialisation afin d'identifier l'origine et le lot de fabrication.
  - 19- Système de formation ou tout autre système permettant de garantir que le personnel employé par le fournisseur peut remplir diverses tâches (établissement de contrats, études, fabrication, installation et assurance de la qualité), possède l'expérience requise.
- En dépit de toutes les choses utiles à la qualité, cela doit engendrer des coûts pour une efficacité.

## G- COUT DE LA QUALITE

Dans l'assurance de la qualité, il importe d'identifier et de maîtriser les coûts. L'établissement d'un équilibre optimal entre le coût et la valeur de l'assurance de la qualité est l'un des problèmes fondamentaux en matière de gestion. Il n'est pas possible de trop dépenser pour l'assurance de la qualité, même si elle ajoute à la perfection du produit, car à un certain stade ce coût, qui se répercute en général sur le client, rendra le produit inabordable. La notion d'aptitude à l'emploi n'implique pas forcément la perfection.

**Figure II : Coût de la qualité**



Source : La qualité, Centre des Techniques et Pratiques du Commerce International (CTPCI), page

6

A part le facteur coût qu'on ne peut pas éviter, la qualité aussi ses propres commandements.

## H- LES COMMANDEMENTS DE LA QUALITE 5

Les commandements de la qualité se traduisent comme suit :

- 1- La QUALITE c'est la satisfaction du client par le meilleur produit au meilleur prix.
- 2- La QUALITE est un état d'esprit à créer et à entretenir.
- 3- La QUALITE ne s'improvise pas, elle s'apprend.
- 4- La QUALITE se construit, elle exige temps, constance et rigueur.
- 5- Le management de la qualité est fonction de la qualité du management.
- 6- La QUALITE est l'affaire de tous, elle associe fournisseur et sous-traitants.
- 7- ORGANISATION DU TRAVAIL ET MOTIVATION DU PERSONNEL font plus pour la qualité que la multiplication des contrôles.
- 8- Les SUGGESTIONS DU PERSONNEL sont une ressource majeure de l'entreprise.
- 9- Viser la QUALITE INTERNATIONALE, c'est s'assurer le succès sur le marché national.
- 10- Le juge final de la qualité c'est le MARCHE.

Voilà en ce qui concerne le concept de la qualité, et c'est à partir de ces commandements de la qualité que nous avons vu dernièrement que nous allons entrer dans le chapitre 2 de notre étude qui est le Système de Management de la Qualité qui est aussi le thème de notre étude et qui a pour objectif de montrer que la qualité doit aussi être managée.

Voilà en ce qui concerne la notion sur la normalisation et le concept de la qualité. La notion sur la normalisation a pu montrer les avantages que peut procurer une norme, à part cela il y a son niveau de développement, les types de normes. Nous avons aussi pu voir ce qu'elle représente en tant que valeur juridique. Le concept de qualité a aussi fait parti de notre étude dans ce premier chapitre. Nous avons pu voir les différentes définitions qui englobe la qualité, nous avons aussi sa politique, ce qu'il faut faire pour la maîtriser, son coût et ses commandements et c'est à partir de ce concept de la qualité que nous avons vu dernièrement que nous allons entrer dans le chapitre 2 de notre étude qui est le système de management de la qualité qui est aussi le thème de notre étude.

5 Source : Centre des Techniques et Pratiques du Commerce International, page 13

## **CHAPITRE II : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

L'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est une fédération mondiale, d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre, intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet.

Les organisations internationales, gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans des Directives ISO/CEI.

Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75% au moins des comités membres votants.

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments de la présente Norme internationale peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu le principe de management de la qualité et pour entrer plus en profondeur, nous allons voir en second lieu le principe essentiel de management de la qualité.

### **SECTION I : PRINCIPE DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

En effet le Management de la Qualité a ses propres principes. Dans cette première section nous allons voir successivement les généralités qui englobent ce principe, ensuite nous allons entrer dans l'approche processus. Après cette approche, nous allons continuer avec les relations de ce système avec l'ISO 9004. Nous pouvons aussi constater sa compatibilité avec d'autres systèmes de Management. Comme nous parlons ici de qualité, il est nécessaire de parler de l'emballage, du conditionnement et du design.

## **A- GENERALITES**

Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme. La conception et la mise en oeuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte de besoins variables, d'objectifs particuliers, des produits fournis, des processus mis en oeuvre, de la taille et de la structure de l'organisme.

La présente Norme internationale ne vise ni l'uniformité des structures des systèmes de management de la qualité ni celle de la documentation.

Les exigences en matière de système de management de la qualité spécifiée dans la présente Norme internationale sont complémentaires aux exigences relatives aux produits.

Les informations sous forme de « NOTE » sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension.

La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme interne que par des parties externes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients de la réglementation et de l'organisme lui-même.

Les principes de management de la qualité présentés dans l'ISO 9000 et l'ISO 9004 ont été pris en compte au cours du développement de la présente Norme internationale.

Compte tenu de ces généralités, nous allons entrer dans le vif de notre étude.

## **B- APPROCHE PROCESSUS**

La présente Norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en oeuvre et de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en élément de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

« L'approche processus » désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qui permet d'avoir des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que de leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance de comprendre et de satisfaire les exigences, de considérer les processus en termes de valeur ajoutée, de mesurer la performance et l'efficacité des processus et d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus, présenté en figure 3 à la page 32, illustre les relations entre les processus.

Cette figure montre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur la réponse de l'organisme à leurs exigences. Ce modèle couvre toutes les exigences de la présente norme internationale mais ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

NOTE 1 : De plus le concept de la « roue de Deming », désigné par « Plan, Do, Check, Act (PDCA) » s'applique à tous les processus. La roue de « Deming » peut être décrite succinctement comme suit.

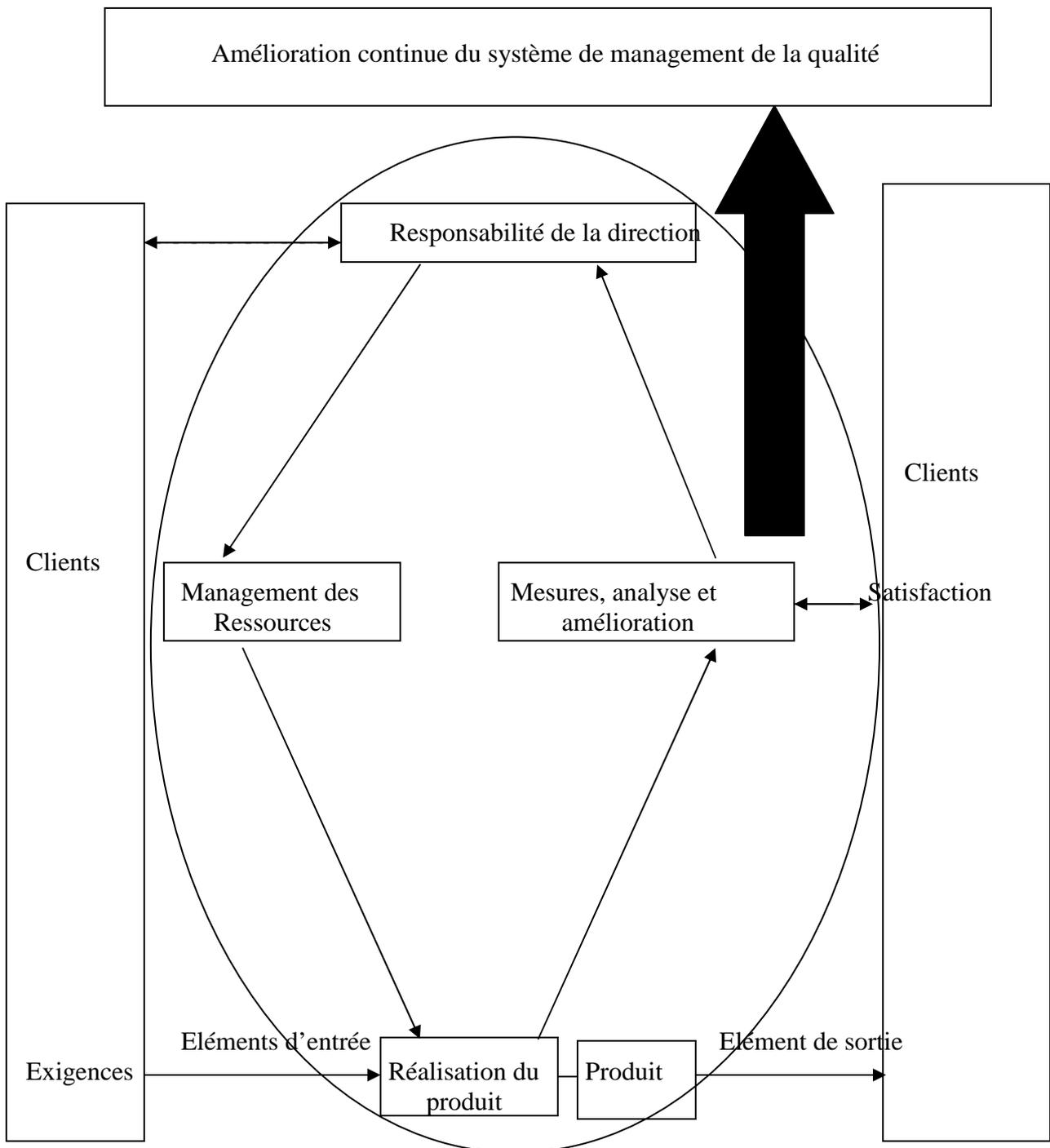
Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

Faire : mettre en oeuvre les processus.

Vérifier : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.

Agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

**FIGURE III : MODELE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE BASE SUR LES PROCESSUS.**



LEGENDE :

→ : Activités ajoutant de la valeur

↔ : Flux de l'information

SOURCE : NM ISO 9001 : 2000, page 4

A travers ce schéma on a pu voir le système de management de la qualité par l'approche processus. Mais comme la qualité est en interaction avec la norme comme on l'a vu dans le chapitre précédent, il est nécessaire de parler de l'ISO qui est l'organisation internationale de la normalisation. Ceci a pour objectif de voir sa cohérence avec le système de management de la qualité.

### **C- RELATIONS AVEC L'ISO 9004**

Les présentes éditions de l'ISO 9001 et de l'ISO 9004 ont été élaborées comme un couple cohérent de normes relatives aux systèmes de management de la qualité conçue pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément. Bien que ces deux normes internationales aient des domaines d'application différents, elles ont des structures similaires pour faciliter leur application en tant que couple cohérent.

L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes internes ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients.

L'ISO 9004 donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité que ne le fait l'ISO 9001, notamment pour l'amélioration continue des performances globales et de l'efficacité d'un organisme, ainsi que de son efficacité. L'ISO 9004 est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances. Elle n'est toutefois pas destinée à des fins de certification ou contractuelles.

Il est donc nécessaire de parler de l'ISO. Mais serait-il possible que l'ISO soit compatible avec d'autre système de management.

### **D- COMPATIBILITE AVEC D'AUTRES SYSTEMES DE MANAGEMENT**

La présente Norme internationale est en phase avec l'ISO 14001 : 1996, ce qui renforce la compatibilité des deux normes au profit des utilisateurs.

La présente norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management tels que le management environnemental, le management de l'hygiène et de la sécurité au travail, la gestion financière ou le management des risques.

Toutefois, la présente Norme internationale permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences de système de management correspondantes. Il est possible pour un organisme d'adapter son (ses) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité satisfaisant aux exigences de la présente Norme internationale.

A part les approches théoriques que nous avons vu ci-dessus, des choses réelles comme les emballages et conditionnement devrait être aussi vues dans ce principe de management de la qualité.

## **E- EMBALLAGE**

On entend par « emballage », tout moyen destinée à envelopper ou à contenir temporairement les produits pour les manutentions, le stockage et les transports en vue d'assurer une bonne protection, une meilleure présentation et un respect de l'environnement.

Mais ce n'est pas seulement l'emballage qui devrait être vu pour avoir un aspect réel, il y aussi le conditionnement.

## **F- CONDITIONNEMENT**

On entend par « conditionnement », l'opération qui consiste à mettre en oeuvre des matériaux et techniques pour assurer une meilleure protection du produit et contribuer à sa vente. Il consiste alors à la présentation unitaire.

Ici, nous allons voir en premier lieu les rôles de l'emballage et du conditionnement. Ensuite, nous allons déterminer les matériaux d'emballage et du conditionnement.

### **1- ROLES DE L'EMBALLAGE ET DU CONDITIONNEMENT**

Ces rôles se résument comme suit :

- protéger les produits contre les contraintes physico-chimiques, c'est-à-dire, conserver intactes les qualités de produits.
- protéger les produits contre les contraintes mécaniques (chocs, chutes, compression), c'est-à-dire transporter le produit de son lieu de fabrication à l'endroit d'utilisation finale.
- contribuer à sa vente et à sa promotion.

Après les rôles de l'emballage et du conditionnement. Voyons les matériaux utilisés.

## 2- MATERIAUX D'EMBALLAGE ET DE CONDITIONNEMENT

Voici les matériaux d'emballage et de conditionnement :

- Le papier
- Le verre
- Les fibres naturelles textiles
- Le métal
- Le bois
- Le carton l
- Les plastiques

Les matériaux d'emballage et de conditionnement des produits alimentaires, des produits pharmaceutiques et les produits dangereux (toxiques) doivent présenter des caractéristiques particulières.

Pour bien assurer la qualité de matériaux d'emballage ou de conditionnement, il faut procéder à des tests, par exemple, bilan TMS, c'est-à-dire, on adopte l'emballage et le conditionnement aux contraintes du circuit logistique.

**Tableau I : Tableau TMS**

OPERATIONS	TRANSPORT	MANUTENTION	STOCKAGE
1	X	X	X
2	X	X	X
3	X	X	X

SOURCE : Emballage et Conditionnement, Centre des Techniques et Pratique du Commerce International (CTPCI), page 1

C'est le poste de manutention qui en général est le plus important et qu'on cherche au maximum à diminuer en utilisant les unités de charge telles que la palettisation ou la containérisation.

On a vu ci-dessus les différents matériaux d'emballage et de conditionnement. Il serait indispensable de voir plus en détail les matériaux qu'on estimera les plus utiles.

Pour cela nous allons voir successivement : « les types de papier, le carton, le verre, le métal, les plastiques et enfin le bois. »

## **2-1 TYPES DE PAPIER**

On peut distinguer :

- Papier brun naturel
- Papier simili-sulfurisé (imperméable aux graisses)
- Papier d'emballage fin
- Papier renforcé : on améliore les qualités de protection et les qualités mécaniques du papier en ajoutant au moment de la fabrication ou directement sur le papier fin, des matériaux de renforcement ou d'imperméabilisation.
- Papier paraffiné
- Papier enduit aux résines synthétiques
- Papier métallisé (couche d'aluminium de faible épaisseur)
- Papier couché au polyéthylène
- Papier kraft : il est de couleur brune, possède, une bonne résistance à la rupture et à l'éclatement. Il est utilisé pour les sacs de grande contenance.

A part le papier il y a aussi le carton qui est l'un des matériaux les plus utilisés de nos jours.

## **2-2 LE CARTON**

C'est le matériel qui occupe la position la plus importante dans le conditionnement, le calage, l'emballage des produits. La caisse en carton est surtout utilisée comme emballage de transport.

Les types de carton :

- le carton plat
- le carton paraffiné
- le carton plastifié en association avec l'aluminium

- le carton ondulé : on colle entre les deux feuilles de la cannelure qui augmente la résistance mécanique du carton. Cette résistance est d'autant plus grande si elle a subi des traitements contre l'humidité (enduction de cire et de paraffine, ....)

On distingue quatre types de carton ondulé qui sont : le carton simple face : utilisé comme calage, le carton double face : 90% des cartons sont fabriqués ainsi, le carton double-double, emballage des produits lourds destinés à l'exportation et le carton à triple cannelure : emballage des produits industriels lourds.

Le carton est donc l'un des matériaux les plus utiles surtout en matière d'emballage. Il est donc destiné à couvrir des produits comme le verre par exemple et c'est ce que nous allons voir ci-dessous.

### **2-3 LE VERRE**

Il comprend les bouteilles, les flacons, les pots, les bocaux, les verres et gobelets,...

Les secteurs d'intervention sont très variés et couvrent une large gamme de produits.

Le conditionnement verre admet de nombreux types de bouchages. La fermeture correcte du conditionnement en verre est un élément essentiel pour garantir l'étanchéité de l'article dans sa globalité. Les matières premières dont on sert sont principalement le métal, le liège et diverses matières plastiques façonnées sous la forme de bouchage flexible ou rigide.

Pour les bouteilles et flacons :

- liège
- bouchon couronne : capsule en fer blanc ou en fer chromé verni (et décoré) à jupe ondulée, munie d'un joint interne à servir sur la bague déchirable avec languette et joint solidaire ou non.
- capsule pression à vis ou bouchon à vis. Ces bouchages peuvent être imprimés et décorés

- les bouchages en matière plastique peuvent se prêter à une multitude de formes et peuvent porter des légendes modulées.

Pour les bocaux :

- Capsules ou couvercles métalliques avec joints plastiques
- Couvercles en matière plastique

On peut alors constater qu'il y a de nombreuses catégories de verre et qu'il y a des matières qui sont utilisées pour contribuer à une bonne efficacité comme le métal que nous allons voir beaucoup plus détaillé.

## **2-4 LE METAL**

Deux métaux partagent le marché de l'emballage métallique :

L'acier sous forme de fer blanc (acier étamé) ou de fer chromé (acier revêtu de chrome)

La boîte métallique est bien répandue pour le conditionnement des produits alimentaires.

- Présentation : à base d'acier
  - Boîte « 3 pièces » : un corps cylindrique, un fond et un couvercle (3 composants)
  - Boîte « 2 pièces » : une boîte cylindrique ou légèrement conique, monobloc et un couvercle (2 composants).

A base d'aluminium :

- sous forme de récipient (exemple : guigoz)
- sous forme de container et citerne de transport
- sous forme de feuille (conditionnement de chocolat)
- sous association avec d'autres matériaux

A part le métal il y a aussi d'autres matériaux que nous avons cités au par avant comme les plastiques et qui méritent d'être étudiés.

## **2-5 LES PLASTIQUES**

C'est un matériel très répandu. Il est utilisé sous forme d'emballage simple ou sous forme de complexe, c'est-à-dire, associé à d'autres matériaux.

Présentation :

- Sous forme de films ou de feuilles, de flacons, de récipient, de bouteilles de petite et grande contenance, de barquettes, de sachet de sacs tissés.

Les emballages en fibres naturelles :

On distingue deux types :

- les sacs obtenus à partir de fibres de Paka ou sacs en jute
- les sacs obtenus à partir de fibres de sisal

Ce sont des sacs tissés qui peuvent présenter des petites ou des grosses mailles.

- Sous forme de sacs de petite et de grande contenance.

En dépit de l'importance de tous les matériaux vus précédemment, on peut aussi dire que le bois est l'un des matières les plus utilisés de nos jours.

## **2-6 LES BOIS**

Le matériel « bois » se présente sous forme très variée et couvre une large gamme d'utilisation depuis la boîte à fromage jusqu'aux caisses de transport de plusieurs mètres cubes d'équipement lourds.

Les types d'emballages en bois sont :

- les emballages légers pour fruits et légumes
- pour poissons et crustacés
- pour produits laitiers
- fut pour vins et autres produits alcooliques
- les caisseries : caisses palettes
- caisses armées petites et moyennes séries
- les emballages industriels

### Palettisations :

**PALLETTE** : c'est un plateau de manutention constitué essentiellement par deux planchers reliés entre eux par des entreprises ou par un plancher reposant sur des pieds ou supports et dont la hauteur est réduite au minimum, compatible avec la manutention, par chariots élévateurs à fourches ou transpalettes.

**COLIS** : c'est la plus petite unité indivisible utilisée. Il est encore appelé « CHARGE UNITAIRE ».

**RANGÉE** : c'est le groupement linéaire horizontal de colis.

**PILE** : c'est le groupement linéaire vertical de colis.

**COUCHE** : c'est le groupement de couches ou de piles destinées à être déposées sur la palette.

#### ▪ Présentation :

La présentation fait partie des systèmes de manutention les plus développés au cours des deux dernières décennies.

Au début, la palettisation était manuelle mais grâce à l'évolution des techniques, elle s'est améliorée. Le perfectionnement a abouti à l'utilisation d'appareils de palettisation d'abord semi-automatiques puis complètement automatiques. Une petite palette présente toujours une largeur et une profondeur.

La palette peut être utilisée pour tous modes de transport (wagons, camions, avions, bateaux) et ses dimensions (c'est-à-dire sa largeur et sa profondeur) doivent correspondre aux normes dimensionnelles du mode de transport adopté. La palette peut être perdue (palette perdue) ou réutilisable (palette d'usage général).

La palette peut être des sacs plastiques à emboîtement droit ou à emboîtement permettant de les imbriquer, des cartons, des colis sous fil rétractable, des fûts, des sacs, des tuiles,...

Les dimensions de charge palettisée doivent être compatibles avec le gabarit de structures de stockage et des moyens de transport.

Tous les matériaux vus précédemment sont tous d'une grande utilité mais cela ne suffit plus au consommateur, il leur en faut plus pour qu'ils soient satisfaits comme le design par exemple. Mais qu'est ce que le design ?

## **G- LE DESIGN ET LA PROTECTION ECONOMIQUE DU CONSOMMATEUR PAR LE CONDITIONNEMENT ET L'EMBALLAGE**

Le design peut être défini comme une synthèse des aspirations techniques relatives à la fonction information et marketing d'une entreprise donnée sur un produit donné dans un pays donné. Le design contribue à la fois à l'information du consommateur, à la vente et à la promotion du consommateur d'un produit donné.

Pour cela, nous allons voir en premier lieu l'emballage comme support d'information, ensuite comme support d'indications, support d'inscription, support de protection et enfin l'emballage comme fonction marketing de l'emballage.

### **1- L'EMBALLAGE, SUPPORT D'INFORMATIONS**

L'emballage est généralement le support d'une étiquette (surtout pour les denrées alimentaires) où sont inscrites des mentions relatives aux produits contenus et au contenant ou bien c'est l'emballage lui-même qui porte par encrage, gravure ou estampage lesdites inscriptions.

Les mentions que porte l'étiquette sont les suivantes :

- La dénomination de la vente
- La liste des ingrédients
- La quantité nette
- La date (la date jusqu'à laquelle le produit conserve ses propriétés spécifiques ainsi que l'indication des conditions de conservation).
- Le nom (ou la raison sociale) et l'adresse du fabricant ou du conditionneur
- Le lieu d'origine ou de provenance
- Le mode d'emploi (cas des produits en boîte)
- Toutes autres mentions prescrites par des réglementations particulières aux produits.

On a vu ci-dessus que l'emballage peut être un support d'information, mais il peut aussi être utilisé comme autre support.

## **2- L'EMBALLAGE SUPPORT D'INDICATION SPECIALE PAR LE MARQUAGE ADMINISTRATIF**

Ce marquage administratif n'est autre que la preuve de conformité obtenue après les opérations de certification.

On a parlé précédemment des différentes choses qui sont utiles pour les consommateurs. Mais une question se pose : « où est la place du fabricant dans tout cela ? »

## **3- L'EMBALLAGE, SUPPORT D'INSCRIPTION PAR EMPLOI DU SYSTEME GENCOD (CODE à BARRES)**

Il s'agit de dresser sur l'étiquette un petit rectangle comportant des raies parallèles et des chiffres. C'est la mise en application du système GENCOD (Groupement de Normalisation et Certification) qui permet aux fabricants et aux distributeurs de s'exprimer par le symbole de barres et de chiffres sur les caractéristiques des produits, notamment par l'identification internationale de l'article, le code national du fabricant, le code du produit, le prix,.... Ce marquage est apposé par le fabricant conformément à une entente internationale.

Voilà en ce qui concerne le fabricant. Mais pour en revenir au consommateur, l'emballage peut aussi contribuer à la protection du consommateur.

## **4- L'EMBALLAGE, SUPPORT DE PROTECTION ECONOMIQUE DU CONSOMMATEUR :**

Avant la publication de la loi du 1<sup>er</sup> août 1905, la plupart des produits étaient transportés et négociés en vrac. En effet, la fabrication des marchandises était courante. A partir du moment où l'on a conditionné les produits, le consommateur se trouve protégé contre tous ces délits de fraudes sur la qualité et sur la quantité car le conditionneur s'engage à mettre sous enveloppe un produit de qualité déterminée, en quantité annoncée. L'emballage a donc une fonction manifeste de protection économique du consommateur.

On ajoute à cet avantage le rôle de design qui donne des informations rassurantes au consommateur tant par le mode de présentation annonciateur de la qualité que par l'information sur le contenu et la qualité.

L'emballage ne doit pas être le support d'une publicité mensongère.

L'emballage met donc en confiance le consommateur. Mais pour le producteur, le but de la fabrication est la vente. Ce qui veut dire que l'emballage doit comporter une fonction marketing. Qu'est ce qu'on entend par fonction Marketing.

## **5- LA FONCTION MARKETING DE L'EMBALLAGE**

Au-delà des fonctions techniques de protection de transport et de stockage du produit qu'il renferme, l'emballage a une fonction marketing non négligeable. Il est l'un des vecteurs de communications du produit vis-à-vis de son environnement. Il véhicule l'image du produit, son positionnement et parfois l'image de la firme productrice elle-même.

Pour le consommateur, l'emballage assure : les fonctions de repérage et d'identification, la fonction information, la fonction séduction : la fonction la plus subjective et la plus importante de l'emballage est « provoquer l'envie et déclencher l'envie », c'est-à-dire séduire l'acheteur (surtout par les codes, les couleurs, la forme, l'esthétique), et enfin la fonction service : en effet, cette fonction joue comme un plus sur le produit. Elle n'apparaît en fait qu'après l'achat. Elle regroupe l'ensemble des qualités d'usage ou des facilités d'emplois que pourra avoir l'emballage pour le consommateur, par exemple, la possibilité de reboucher facilement le produit après un premier usage s'il peut s'utiliser en plusieurs fois.

Pour le vendeur, l'emballage doit assurer : la fonction protection (emballage solide), la fonction manutention (facile), et enfin la fonction valorisation : cette fonction se rapproche de la fonction séduction mais orientée plus spécifiquement vers la rotation du produit (le vendeur doit bien étudier la mode d'attrait dans les rayons, l'animation par les couleurs, les formes, les promotions).

Voilà qui termine la première section de ce deuxième chapitre dans laquelle nous avons pu voir le principe de management de la qualité qui a englobé beaucoup de chose sur laquelle nous mettons l'accent sur l'emballage et le conditionnement car ce sont ces deux choses qui contribuent efficacement à la vente des produits et aux protections des consommateurs. Mais quel est l'essentiel de ce management de la qualité ? C'est ce que nous allons voir dans la deuxième section de ce second chapitre.

## **SECTION II : PRINCIPE ESSENTIEL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Le management de la qualité est une des choses utiles dans l'obtention d'un produit de marque car savoir gérer la qualité demande un système de travail rigoureux. Nous allons entamer ce Management de la Qualité par son domaine d'application, que nous allons poursuivre par la référence normative, les termes et définitions, le principe de management de la qualité, la responsabilité de la direction et que nous allons terminer par le management des ressources.

### **A- DOMAINE D'APPLICATION**

Dans ce domaine d'application, nous allons voir successivement les généralités et le périmètre d'application.

#### **1- GENERALITES**

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

NOTE : Dans la présente norme internationale, le terme « produit » s'applique uniquement au produit destiné à, ou exigé par, un client.

Après ces généralités, entrons maintenant dans son périmètre d'application.

## **2- PERIMETRE D'APPLICATION**

Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée.

Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles n'affectent pas l'attitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.

On a pu voir que l'application du système de management de la qualité est vraiment délimitée.

Dans ce système la norme est toujours mise en vigueur et il y a des références qui doivent être vues et étudiées.

### **B- REFERENCE NORMATIVE**

Le document normatif suivant contient des dispositions qui, par suite de la référence qui y est faite, constituent des dispositions valables pour la présente Norme internationale. Pour les références datées, les amendements ultérieurs ou les révisions de ces publications ne s'appliquent pas. Toutefois, les parties prenantes aux accords fondés sur la présente Norme internationale sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer l'édition la plus récente du document normatif indiqué ci-après. Pour les références non datées, la dernière édition du document normatif en référence s'applique. Les membres de l'ISO et de la CEI possèdent le registre des Normes internationales en vigueur.

ISO 9000 :2000, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et Vocabulaire.

A part ces références, des termes et des définitions sont considérés comme indispensables.

### **C- TERMES ET DEFINITIONS**

Pour les besoins de la présente Norme internationale, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 s'appliquent.

Les termes suivants, utilisés dans la présente édition de l'ISO 9001 pour décrire la chaîne d'approvisionnement, ont été modifiés pour refléter le vocabulaire couramment utilisé :

Fournisseur(s) → organisme → client

Le terme « organisme » remplace le terme « fournisseur » utilisé dans l'ISO 9001 : 1994 et se réfère à l'entité à laquelle s'applique cette Norme internationale. Le terme « fournisseur » remplace maintenant le terme « sous- contractant ».

Dans la Norme internationale, lorsque le terme « produit » est utilisé, il peut également signifier « service ».

Après ces termes et définitions, nous allons entrer, dans le vif du système de management de la qualité pour pouvoir bien comprendre ce qu'il en ait.

## **D- PRINCIPE DE MANAGEMENT DE LA QUALITE 6**

Ce principe englobe les exigences générales et les exigences relatives à la documentation que nous allons voir un à un.

### **1- EXIGENCES GENERALES**

L'organisme doit établir, documenter, mettre en oeuvre et entretenir un système de management de la qualité et améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la Présente Norme internationale.

L'organisme doit aussi identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.

Il doit déterminer la séquence et l'interaction de ces processus, les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.

A part cela, l'organisme doit assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus. Il doit aussi surveiller, mesurer et analyser ces processus.

Enfin il doit mettre en oeuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.

6 Source : NM ISO 9001 : 2000, page 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

NOTE : Il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition des ressources, à la réalisation des produits et aux mesures.

Voilà en ce qui concerne les exigences générales, mais il y a aussi des exigences en matière de documentation.

## **2- EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION**

Dans ces exigences, nous allons voir en tout premier lieu les généralités que nous allons continuer par la manuelle qualité, la maîtrise des documents et enfin la maîtrise des enregistrements.

### **2.1 GENERALITES**

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- une manuelle qualité ;
- les procédures documentées exigées par la présente Norme internationale ;
- les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus ;
- les enregistrements exigés par la présente Norme internationale.

NOTE 1 : lorsque le terme « procédure documentée » apparaît dans cette Norme internationale, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour.

NOTE 2 : l'étendue de la documentation du système de mangement de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison de la taille de l'organisme et du type d'activités, de la complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence du personnel.

NOTE 3 : la documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

En effet le support est une des choses les plus importantes car c'est une référence à prendre en cas de problème. Ce manuel de qualité est un exemple de support.

## **2.2 MANUEL QUALITE**

L'organisme doit établir et tenir à jour une manuelle qualité qui comprend :

- Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions ;
- Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ;
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

A part ce manuel de qualité, il existe aussi d'autres documents qui contribuent au système de management de la qualité. Ces documents doivent être bien maîtrisés.

## **2.3 MAITRISE DES DOCUMENTS**

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés.

Une procédure documentée doit être établie pour :

- approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

Ce n'est pas seulement les documents qui devraient être maîtrisés, les enregistrements aussi devraient l'être car elles peuvent servir de preuve.

## **2-4 MAITRISE DES ENREGISTREMENTS**

Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

Mais produire les documents, et les manuels cités ci-dessus correspond à une grande responsabilité.

## **E- RESPONSABILITE DE LA DIRECTION**

Cette responsabilité de la direction se subdivise en six parties qui sont : l'engagement de la direction, l'écoute client, la politique qualité, la planification, la responsabilité, autorité et communication et enfin la revue de la direction que nous allons voir un à un.

### **1- ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en oeuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;
- établir la politique qualité ;
- assurer que les objectifs qualité sont établis ;
- mener des revues de la direction ;
- assurer la disponibilité des ressources.

Ce n'est pas seulement en matière d'engagement que se situe la responsabilité de la direction, mais il y a aussi ce qu'on entend par écoute des clients.

## **2- ECOUTE DES CLIENTS**

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

Après l'écoute client, une politique qualité est aussi mise en évidence.

## **3- POLITIQUE QUALITE**

La direction doit assurer que la politique qualité :

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

Après cette politique qualité, des procédures de planification font aussi partie de la responsabilité de la direction.

## **4- PLANIFICATION**

Dans toute chose, il est toujours indispensable de connaître les objectifs. Pour commencer nous allons parler des objectifs de la qualité et nous allons poursuivre par la planification du système de management de la qualité.

### **4.1 OBJECTIFS QUALITE**

La direction doit assurer que les objectives qualités, y compris ceux nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au produit, sont établies aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectives qualités doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.

Après ces objectifs, nous allons entrer dans le vif de la planification.

## **4.2 PLANIFICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

La direction doit assurer que :

- la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences relatives au produit ;
- la cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en oeuvre.

La responsabilité de la direction ne se limite pas seulement jusqu'à la planification, mais il y a aussi l'autorité et la communication.

## **5- RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION**

Cette responsabilité, autorité et communication se divise encore en trois parties à savoir la responsabilité et autorité, le représentant de la direction et enfin la communication interne que nous allons voir un à un.

### **5.1 RESPONSABILITE ET AUTORITE**

La direction doit assurer que les responsabilités sont définies et communiquées au sein de l'organisme.

Pour le suivi et l'encadrement des différentes activités, la direction doit nommer un représentant car il est difficile pour elle d'avoir une rapidité dans son travail si tout le monde s'implique.

### **5.2 REPRESENTANT DE LA DIRECTION**

La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour :

- assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité soient établis, mis en oeuvre et entretenus ;
- rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration ;

- assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme soit encouragée.

NOTE : la responsabilité du représentant de la direction peut comprendre une liaison avec des parties externes à l'organisme sur des sujets relatifs au système de management de la qualité.

Comme la direction a nommé un représentant, il est donc nécessaire pour elle d'instaurer une bonne communication interne pour que tous les membres soient au courant de la situation.

### **5.3 COMMUNICATION INTERNE**

La direction doit assurer que des processus appropriés à la communication soient établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité ait bien lieu.

A part les différentes responsabilités attribuées à la direction, elle doit aussi publier dans une revue le système de management de la qualité pour éviter qu'il soit obsolète.

## **6- REVUE DE DIRECTION**

Dans cette revue de direction, voyons les généralités et les éléments d'entrée et de sortie de la revue.

### **6.1 GENERALITES**

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

Les enregistrements de revues de direction doivent être conservés car ils contiennent des éléments qui sont importants.

### **6.2 ELEMENTS D'ENTREE DE LA REVUE**

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur les résultats des audits, les retours d'information des clients, le fonctionnement des processus et de la conformité des produits, l'état des actions préventives et correctives, les actions issues des revues de direction précédentes, les changements pouvant affecter le système de management de la qualité et enfin les recommandations d'amélioration.

Ce n'est pas seulement en matière d'entrée que se situent les éléments de la revue, il y a aussi des éléments de sortie.

### **6.3 ELEMENTS DE SORTIE DE LA REVUE**

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus, à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client et aux besoins en ressources.

Voilà en ce qui concerne la responsabilité de la direction. Mais pour une bonne efficacité, des ressources doivent être mises à disposition car on ne peut pas travailler sans ressources.

## **F- MANAGEMENT DES RESSOURCES**

Dans ce Management des ressources, quatre points sont à signaler qui sont la mise à disposition des ressources, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail.

### **1- MIS À DISPOSITION DES RESSOURCES**

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour :

- mettre en oeuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en performance son efficacité ;
- accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

Les ressources employées se divisent en différentes manières mais à signaler ici les ressources humaines.

### **2- RESSOURCES HUMAINES**

Dans les ressources humaines, voyons les généralités et la compétence, sensibilisation et formation.

## **2.1 GENERALITES**

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

Quand on emploie des moyens humains, leurs compétences est l'un des éléments clés pour atteindre les objectifs.

## **2.2 COMPETENCE, SENSIBILISATION ET FORMATION**

L'organisme doit :

- déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;
- évaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualitatifs ;
- conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

A part ces moyens humains, des ressources comme les infrastructures sont aussi importantes.

## **3- INFRASTRUCTURES**

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas :

- les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées ;
- les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus ;
- les services supports (tels que la logistique et les moyens de communication).

En dépit d'une bonne infrastructure, l'environnement de travail influe aussi sur la qualité qui devrait être obtenue.

#### **4- ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

Voilà qui termine la première partie de notre étude dans laquelle nous avons parlé en premier lieu de la norme et qualité. A travers la norme, nous avons pu voir les avantages qu'elle procure comme la simplification, l'interchangeabilité, les moyens de communication et autres. Elle a aussi montré ce qu'elle représente en tant que valeur juridique. L'un des objectifs d'une norme est de pouvoir obtenir des produits de qualité. Ce qui nous a incité à parler de la qualité dans laquelle nous avons vu les diverses définitions, la politique, la conception et les commandements. Nous pouvons dire que la norme et qualité sont deux choses qui ne doivent pas être séparés.

En second lieu, nous avons pu voir le système de management de la qualité qui a englobé le principe de management de la qualité qui nous a montré le rôle de l'emballage et de conditionnement comme le papier, le carton, le verre et autre. Par la suite, nous avons pu voir le principe essentiel de management de la qualité dans lequel nous avons vu la référence normative, les différents termes et définitions, la responsabilité de la direction. Tout ce ci nous a montré l'importance du management de la qualité.

La partie, qui va suivre sera surtout ancrée sur les atouts et contraintes du management de la qualité et sur les avantages de l'utilisation de ce management de la qualité ainsi que les obligations y afférentes.

## **PARTIE II : LES ATOUTS ET CONTRAINTES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

La présente partie analyse le management de la qualité. En premier lieu, elle donne les atouts du management de la qualité à travers les expériences des entreprises étrangères qui peuvent être un bon exemple à suivre. Nous pouvons aussi voir dans ces atouts la situation à Madagascar. En second lieu, elle fait état des contraintes du management de la qualité à travers aussi les expériences des entreprises étrangères. Nous pouvons aussi voir la situation à Madagascar.

### **CHAPITRE I : LES ATOUTS DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Dans un premier temps, nous allons parler des expériences des entreprises étrangères en matière de qualité que nous allons poursuivre par la situation à Madagascar.

#### **SECTION I : LES EXPERIENCES DES ENTREPRISES ETRANGERES**

En fin 2005, 34 pays faisaient état de diverses activités de déploiement de la norme. Dans le même temps, cette norme a été publiée en tant que norme européenne, et qui sera adoptée à titre de norme nationale par les 29 pays membres du Comité européen de normalisation (CEN).

Six mois après sa publication, 50 pays ont adopté ou sont en voie d'adopter l'ISO 22000 qui est une des normes à pratiquer pour obtenir un produit de qualité. L'ISO 22000 est alors en rapport à la sécurité des chaînes logistiques alimentaires.

Donc plusieurs représentants d'entreprises venant de différents pays viennent témoigner de l'efficacité de l'ISO 22000.

C'est pourquoi nous allons commencer cette section par le témoignage de plusieurs pays et que nous allons continuer par l'impact potentiel de la norme ISO 22000 sur le commerce mondial produits agricoles.

## **A- TEMOIGNAGE DE PLUSIEURS PAYS 7**

Onze pays apportent leur témoignage sur le Management de la Qualité à savoir l'Argentine, l'Australie, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Palestine, le Portugal, le Royaume Uni et la Suisse.

### **1- POUR L'ARGENTINE**

La société nommée Bodega Familia Schroeder- vignoble et l'établissement vinicole représenté par Silvina Sassin qui est le chef de contrôle qualité affirme que mettre en oeuvre l'ISO 22000 dans l'entreprise où elle travaille, c'est se donner un atout par rapport à d'autres systèmes, car la norme propose des outils de management semblables à ceux d'ISO 9001 : 2000, mais mieux adaptés au secteur agroalimentaire. Elle donne aussi des lignes directrices pour garantir la qualité du produit, telles que celles qui figurent dans les sept principes HACCP.

Le tout en un seul système de management de la qualité et de la sécurité qui répond aux exigences de nombreux clients et couvre ISO 9001 : 2000, GMP, HACCP, BRC, IFS, et d'autres cadres analogues.

Grâce à l'ISO 22000, elle garantit des produits sûrs et efficaces du processus de production. La norme permet selon elle d'améliorer ses relations avec le marché international pour assurer son développement industriel et commercial.

Elle est convaincue qu'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires a de réels effets bénéfiques. Tout d'abord, ses clients ont davantage confiance lorsqu'ils achètent et boivent ses vins.

En même temps, le fait de savoir que ce qu'ils fabriquent est bien fait, et cela pas uniquement du point de vue de la qualité, mais du point de vue de la satisfaction et assurance aussi.

Enfin le travail bien fait bénéficie la société et contribue aussi à préserver les emplois dans une organisation saine.

Couronnant le tout, le prestige d'une certification selon une norme ISO et le soutien considérable que les entreprises ont reçu après la certification justifie amplement cette initiative récente.

7 Source : Roger Frost, ISO Management Systems vol 6, N°2, mars, avril 2006, page 22, 23, 24, 25.

Sa plus grande satisfaction vient du fait que le choix des consommateurs est sous-tendu par une organisation qui travaille jour après jour pour réaliser un des principaux objectifs d'entreprise – l'amélioration continue.

Voilà en ce qui concerne le témoignage apporté par la représentante de l'Argentine.

Nous allons encore voir d'autres témoignages.

## **2- POUR L'AUSTRALIE**

Ici c'est l'entreprise qui se nomme Vinpac International qui s'occupe de l'Embouteillage et emballage de vins représentés par Ben Bowering qui est le responsable qualité, santé, sécurité et environnement qui représentera l'Australie.

Cette norme c'est-à-dire l'ISO 22000 selon lui a tout le potentiel pour transformer en un système cohérent la tâche coûteuse qui était de devoir répondre à des exigences multiples souvent redondantes, voire contradictoires, de différentes directives de sécurité et de qualité.

Compte tenu de sa reconnaissance internationale, de sa rigueur et de sa capacité à améliorer la sécurité sur toute la chaîne alimentaire, la norme ISO 22000 est très précisément, un outil qui aura des effets bénéfiques pour toutes les parties concernées.

A part l'Argentine et l'Australie, des pays comme la Belgique est aussi concerné par ce Management de la qualité par le biais de l'ISO 22000.

## **3- POUR LA BELGIQUE**

L'entreprise Hedelab a pour activité la Conception et la production de compléments alimentaires représentées par Gilles Gernaey, Directeur scientifique.

Pour eux, l'ISO 22000 a pour objectif de permettre la mise en oeuvre harmonisée, quelque soit le pays ou le produit concerné, de la méthode HACCP (Analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise) reconnue par les experts comme le meilleur outil disponible actuellement pour garantir la sécurité alimentaire du consommateur.

Depuis l'augmentation significative des différentes crises alimentaires, certains pays, ainsi que certains groupes alimentaires et certaines entreprises, avaient établi leurs propres standards de sécurité. Avec comme résultat, la cohabitation de plus de 20 normes.

Grâce au consensus international qui a permis son développement, la certification ISO 22000 est appelée à devenir le référentiel international en matière de qualité alimentaire.

On a pu constater que la Belgique a aussi sa place dans le Management de la qualité par le biais de l'ISO 22000.

On a parlé ci-dessus qu'il y avait plusieurs pays qui entre en compte dans le témoignage de l'importance de cette norme. Il est donc nécessaire de voir aussi l'avis des autres pays en rapport avec cette norme d'ISO 22000 qui est une des sources du Management de la qualité.

#### **4- POUR LE DANEMARK**

Représenté par Henrik Solkaer, qui est le vice-président de l'usine Danisco Sugar leader mondial de la production d'ingrédients alimentaires et d'autres produits de consommation.

Selon lui, cherchant en permanence à améliorer ses initiatives de sécurité, ils attendent depuis longtemps une norme mondiale couvrant l'alimentation humaine et animale, qui est une solution à la multiplicité des normes industrielles.

Ils sont fortement axés sur le management de la sécurité et de communication dans l'ensemble de la chaîne logistique des fournisseurs aux clients pour avoir la meilleure norme possible de sécurité de l'alimentation humaine et animale.

La nouvelle norme ISO correspond ainsi parfaitement à ses démarches. La certification ISO 22000 représente un jalon important dans ses efforts permanents et il y voit un signal clair adressé au monde sur le niveau d'exigence qui est le sien en matière de sécurité de l'alimentation humaine et animale.

Voilà pour le Danemark représenté par une entreprise d'envergure internationale. Nous allons continuer notre étude par le témoignage apporté par d'autres pays.

#### **5- POUR L'ESPAGNE**

L'Espagne est représentée ici par Javier Canada Millan qui est le Directeur, Qualité de l'entreprise Angulas Aguinaga, fabricant de produits alimentaires à base de poisson et de surimi.

En 2005, Angulas Aguinaga a reçu le prix de l'innovation du Ministère de l'agriculture et de la pêche du gouvernement espagnol. Pourquoi mettre en oeuvre la norme ISO 22000 ? Parce qu'elle traite spécifiquement la sécurité des produits alimentaires. Elle a une portée internationale et a été développée par un comité scientifique ayant une grande expérience dans le domaine des produits alimentaires et de la santé publique.

Le déploiement de cette norme leur a obligé à renforcer ses équipes existantes, leur a permis de développer une meilleure structure et de mieux définir ses politiques qualité en relation avec la sécurité alimentaire et de progresser sensiblement dans l'étude des points de contrôles critiques (CCP).

Voilà pour l'Espagne qui a témoigné avec importance cette norme. D'autres pays comme la Finlande va aussi montrer ce qu'elle en pense.

## **6- POUR LA FINLANDE**

Michael Weckström, Directeur général et Jaakko Repo, Responsable qualité de l'entreprise Caternet, Services logistiques de produits alimentaires frais.

Selon eux, toutes ces opérations sont maintenant basées sur les normes ISO 22000 et ISO 9001 :2000 (Management de la qualité).

L'ISO 22000 est un outil qui complète utilement le système de management de la qualité. Elle montre la responsabilité de son organisation en matière de sécurité des produits alimentaires, accroît l'efficacité de son système antérieur et améliore ses méthodes de travail.

Elle a déjà suscité de l'intérêt chez ses clients. Ils considèrent qu'elle garantira à l'avenir la crédibilité de son image d'entreprise et améliorera sa compétitivité.

Voilà le témoignage de la Finlande. Mais les témoignages du grand pays comme la France devraient aussi être vu dans notre étude.

## **7- POUR LA FRANCE**

Gabrielle Coat, Responsable Qualité Environnement de l'entreprise Veolia Eau Ile de France/ Centre – Gestion de services publics de production et distribution d'eau potable, de collecte et de traitement des eaux usées témoigne de l'utilité de cette norme.

L'ISO 22000 répond à sa préoccupation majeure qui est la maîtrise des risques sanitaires. Avant d'entamer la démarche de certification ISO 22000, ils ont d'ores et déjà mis en place un système de management de la qualité certifié ISO 9001.

Une fois publiée, la norme ISO 22000 s'intégrait pleinement dans ce système. L'ISO 22000 leur permet aujourd'hui d'identifier les risques de leur activité, de les prévoir et de mieux contenir une crise, s'il y a crise.

Pour le groupe Veolia Eau, cette certification permet de garantir le sérieux de leur organisation, non seulement auprès de leurs clients locaux, tels que les collectivités, mais aussi au niveau international.

Mais ce n'est pas seulement les grands pays comme ceux cités ci-dessus qui auraient des intérêts pour la pratique de cette norme, mais d'autres pays en développement témoignent aussi l'importance de cette norme.

## **8- POUR LA PALESTINE**

Nahed A. Sabri, Responsable Assurance qualité de l'entreprise Al-Haya Food Industries Co, traitement de viandes témoigne de l'importance de cette norme.

Petite entreprise de traitement de viandes à Jerusalem, ils ont prouvé que l'engagement à produire des aliments sûrs et à se conformer à des Normes internationales n'est pas réservé aux grandes entreprises et n'a rien à voir avec le lieu où se trouve l'entreprise.

Ils sont parvenus à développer le système ISO 22000 :2005 en se fondant sur son système existant ISO 9001 :2000, dans un pays dont l'économie est détruite et où les conditions de sécurité sont mauvaises.

Ils pensent que cette nouvelle norme est exhaustive, bien établie et très systématique. Elle leur a aidé à rassembler les différents systèmes et programmes sous un seul « parapluie » et à créer une approche unifiée pour maîtriser la sécurité de ses produits.

Ses confiances dans cette sécurité sont aujourd'hui accrues et son image dans le pays est excellente car ils ont été les premiers à adopter la nouvelle norme.

A partir de tout cela ils encouragent vivement les entreprises de l'agroalimentaire à adopter cette norme complète, qui aura des effets positifs sur le niveau général de sécurité alimentaire et l'image de l'entreprise. Mais en plus elle se félicite que l'ISO ait pris l'initiative de l'élaborer.

Conformément à tout ces points de vus, qu'en pense le pays comme la Portugal ?

## **9- POUR LA PORTUGAL**

Manuel Silva qui est PDG de l'entreprise M.A. Silva Cortiças Lda producteur de bouchon est l'un des premiers producteurs de bouchons de liège du Portugal. Sa mission est de produire des bouchons fiables, de haute qualité pour les bouteilles de vins créées de par le monde. L'entreprise a été la première à obtenir une certification ISO 22000 :2005 au Portugal.

Selon lui ils sont un acteur mondial et l'ISO 22000 :2005 a été la bienvenue parce qu'il était pour eux indispensable d'avoir une référence normative susceptible d'être reconnue et acceptée au niveau mondial.

Auparavant ils devaient choisir entre plusieurs normes locales existantes pour répondre aux demandes de différents marchés en matière de sécurité alimentaire.

La beauté de la chose est que l'ISO 22000 n'a pas alourdi son système de documentation : son intégration avec leur Système de Management de la Qualité certifié ISO 9001 depuis plus de 10 ans s'est faite en harmonie.

La certification ISO 22000 est l'outil parfait pour donner à ses clients l'assurance que ses bouchons de liège sont un maillon fort dans la chaîne logistique alimentaire et montrer au monde tout les avantages de l'utilisation d'un produit naturel pour fermer les bouteilles de vin.

A part le Portugal, le Royaume Uni aussi adopte un Système de Management de la Qualité par le biais de l'ISO 22000 qu'il témoigne à travers l'un de ses employés.

## **10- POUR LE ROYAUME-UNI**

Ici le témoignage se divisera en deux parties témoignées par deux personnes différentes issues de deux entreprises différentes.

Le premier témoignage sera fait par James Barnett, Directeur d'usine Crown Speciality Packaging, fabricant de boîtes métalliques décoratives pour produits alimentaires, promotionnels et pharmaceutiques.

Il se réjouit d'avoir posé un nouveau jalon important avec la certification ISO 22000 de son management de la sécurité des produits alimentaires, qui démontre son engagement permanent à livrer aux clients une qualité de service et de produit de premier ordre.

Il y a dans les entreprises de son secteur une reconnaissance croissante du rôle important que jouent les systèmes certifiés pour protéger les consommateurs et améliorer la fabrication des produits en vue de satisfaire à des exigences plus fortes.

La certification leur permet de démontrer le résultat positif de ses activités aux clients, aux fournisseurs et aux autres organisations intéressées.

Voilà en ce qui concerne le premier témoignage pour ce pays. Nous allons voir maintenant ci-dessous le deuxième et dernier témoignage pour ce même pays.

C'est Alan Richards, Directeur de la production de l'entreprise The Wrigley Company, Fabricant de gomme à mâcher et de confiserie qui apportera son explication.

Les normes pour la sécurité des produits alimentaires sont prioritaires pour l'entreprise Wrigley. Ils veulent être certains à 100% en tout temps, que les meilleurs systèmes sont en place pour garantir que rien ne quitte leur usine qui puisse être dommageable pour le consommateur.

Une étude approfondie des normes existantes et de la nouvelle ISO 22000 leur a convaincu que cette dernière leur aiderait à « mettre la barre plus haut ». Elle permet en effet d'auditer et de vérifier leur système de management de la sécurité des produits alimentaires et de l'intégrer à son système de management de la qualité ISO 9001 :2000.

Voilà en ce qui concerne le Royaume-Uni. Nous allons terminer notre témoignage par la Suisse qui apportera à son tour son explication en ce qui concerne l'ISO 22000 qui est l'un des outils du management de la qualité.

## **11- POUR LA SUISSE**

Ce sera Philippe de Korodi, Directeur général de l'entreprise Chocolats & Cacaos Favarger, fabricant de chocolat qui apportera son témoignage sur l'expérience qu'il a vécu.

Favarger reconnaît que la qualité et la sécurité de ses produits sont la condition de sa croissance à long terme. Les clients ont désormais besoin de « marques de confiance » pour prendre des décisions devant des choix complexes.

S'ajoutant à la norme ISO 9001 :2000, l'ISO 22000 apporte la centration nécessaire sur la sécurité. Internationale et « neutre » par nature, la certification ISO 22000 est un objectif séduisant et économiquement sain pour le management, en comparaison d'autres normes régionales pour la sécurité des produits alimentaires.

Pour une PME comme Favarger, le coût et l'énergie que demande une certification ISO 22000 ne vont pas de soi. Mais les avantages compensent très largement l'investissement.

On peut dire que l'ISO 22000 passe par un survol mondial. En fin 2005, des activités de déploiement de la norme, à divers stades, étaient déjà signalées dans 34 pays. Ces activités vont de la traduction et de l'adoption de l'ISO 22000 comme norme nationale à la mise en place des systèmes d'accréditation et de certification, en passant par la promotion, la formation, la mise en oeuvre, la certification, la préparation aux audits de certification ou à l'octroi de certificats après réussite aux audits.

En réponse à l'enquête informelle du Secrétariat central de l'ISO, une ou plusieurs de ces activités ont été signalées dans les pays suivants : Afrique du sud, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Cuba, Danemark, Emirats arabes unis, Espagne, Estonie, Etats-Unis, Finlande, France, Hongrie, Inde, Israël, Jordanie, Lettonie, Lituanie, Malaisie, Maroc, Palestine, Philippines, Portugal, Royaume-Uni, Serbie et Monténégro, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Thaïlande, Ukraine.

La norme ISO 22000 :2005 ayant été élaborée en coopération avec le Comité européen de normalisation (CEN), elle a également été publiée en tant que Norme européenne. Suivant les règles du CEN, tous les membres du CEN (29 pays) sont tenus à l'adopter comme norme nationale dans les six mois suivant sa publication et d'annuler toute norme nationale contradictoire.

Il faut dire alors que les avantages compensent très largement l'investissement.

Nous avons parlé ci-dessus de l'ISO 22000. Quel impact peut-elle avoir sur le commerce mondial des produits agricoles ?

## **B- IMPACT POTENTIEL DE LA NORME ISO 22000 SUR LE COMMERCE MONDIAL DES PRODUITS AGRICOLES 8**

Chaque jour ou presque, les médias font état de négociations difficiles dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et de menaces qui préserveraient le commerce international.

Le problème le plus souvent signalé est la difficulté, pour les pays en développement, de faire accéder aux marchés leurs produits agricoles, qui ne peuvent franchir l'obstacle des tarifs douaniers prohibitifs des pays industrialisés.

Souvent dans un état de profonde pauvreté, ces pays ne peuvent vendre que des produits agricoles. Les pays développés quant à eux, s'inquiètent avec raison des risques pour la santé, par empoisonnement alimentaire ou entraînés par les autres maladies associées aux aliments. Il paraît impossible de trouver une issue au problème.

Toute fois, la norme ISO 22000, systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, a tout le potentiel pour combler en partie l'écart entre pays riches importateurs et pays pauvres désireux d'exporter.

Pour éclaircir beaucoup plus, nous allons parler de la sécurité alimentaire et du commerce international que nous allons continuer par la nouvelle référence internationale pour les systèmes de gestion de sécurité de l'information et que nous allons terminer par l'information considérée comme un produit commercial.

### **1- SECURITE ALIMENTAIRE ET COMMERCE INTERNATIONAL**

A titre d'information : l'industrie agroalimentaire européenne pèse environ USD 700 milliards et emploie plus de 2,6 millions de personnes.

Pour les citoyens du monde entier, des mesures efficaces et harmonisées garantissent des chaînes logistiques alimentaires sûres et adéquates et une bonne gestion des produits alimentaires. Par exemple, les organismes et les plantes génétiquement modifiées, la peste aviaire ou la fièvre aphteuse sont, dans le monde entier, des sujets préoccupants, qui touchent nos vies quotidiennes

8 Source : Roger Frost ISO Management Systems vol 6, mars, avril 2006, page 5, 6.

Pour répondre à ces préoccupations, des mesures de sécurité ont été définies par des organisations internationales comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'OMC, et l'ISO.

Toute mesure prise pour garantir la sécurité des produits alimentaires afin de lutter contre les maladies sont nécessaire, mais cette mesure aura des incidences potentiellement dévastatrices dans les pays exportateurs, en particulier ceux qui sont pauvres et en développement car celle-ci est considérée comme une barrière pour eux.

En effet, l'importance des mesures de sécurité alimentaire et leur impact négatif sont plus élevés pour les pays en développement, car la part de l'agriculture dans le PIB et la part de la population totale travaillant dans ce secteur est très lourde dans bon nombre de ces pays, pauvres.

**Tableau II : le pourcentage du P.I.B**

PAYS	Part de l'agriculture dans le PIB (%)	Part de la population totale travaillant dans l'agriculture (%)
Bangladesh	30,0	59,6
Inde	27,0	56,8
Kenya	29,0	77,1
Pakistan	26,0	52,6
Sénégal	18,0	75,0
Pays en développement (moyenne)	26,3	50,4

Nous allons prendre l'exemple du Kenya sur l'impact des mesures SPS.

Les restrictions de l'Union européenne (UE) sur les exportations de poisson du lac Victoria au Kenya en 1997 ont fait couler beaucoup d'encre. Elles nous donnent une idée sur l'impact que peuvent avoir des exigences draconiennes en matière de sécurité des produits alimentaires et les restrictions à l'importation qui s'en suivent pour les pays en développement.

En 2001, la région du lac victoria produisait plus de 95% de la production de poisson du Kenya (la perche du Nil étant l'espèce dominante), a attiré plus de 1,2 millions de personnes sur les rives du lac en deux ans seulement.

A signaler également que, dans les années 1980 et 1990, les pêcheries kenyanes étaient presque entièrement axées sur l'exportation, notamment vers l'UE.

Or, s'inquiétant aux questions d'hygiène, de la détection de salmonella, de la présence de résidus de pesticides et d'une épidémie de choléra en Afrique de l'Est, l'UE a pratiquement interdit l'importation de poisson frais de cette région en 1997, et cela provoque une chute des exportations de perche du Nil, passées de 14 413 tonnes en 1996 à 10 881 tonnes en 1998, la valeur des exportations fait chuter dramatiquement le USD de 43 millions en 1996 à USD 29 millions en 1998.

Voilà en ce qui concerne la sécurité alimentaire, mais qu'en est-t-il de la sécurité de l'information ?

## **2- LA NOUVELLE REFERENCE INTERNATIONALE POUR LES SYSTEMES DE GESTION DE SECURITE DE L'INFORMATION**

L'information, actif omniprésent, au coeur des opérations et des processus de tous les secteurs d'activité, est considérée aujourd'hui comme un produit commercial dont la valeur, la qualité et l'importance sont stratégiques.

Reconnaître ce caractère stratégique de l'information est de la plus haute importance pour toutes les entreprises. Il leur faut donc s'assurer de gérer l'information efficacement pour en tirer le meilleur parti.

La gestion des risques dans ce domaine doit s'assurer qu'il n'y a pas : interdiction ou impossibilité d'accès à l'information. Il peut s'agir, par exemple, du blocage par un élément extérieur, d'une panne ou d'une surcharge accidentelle du système ; perte, destruction ou altération de l'information. Tentative de violation du système, panne accidentelle du système ou erreur de manipulation d'un utilisateur ; fuite, divulgation illicite ou vol d'information. Tentative de violation du système, panne accidentelle du système ou fuite venant de l'intérieur visant à dévoiler l'information à des concurrents ou à des collègues extérieurs.

Sans sécurité de l'information, l'entreprise se retrouve face à différents types d'impacts négatifs : conséquences financières, affaiblissement de la protection du capital intellectuel et des droits de la propriété intellectuelle dont l'entreprise est titulaire, perte de parts de marché, faibles taux de productivité et de rentabilité, fonctionnement inefficace, incapacité de se conformer aux lois et règlements ou perte d'image, de notoriété ou de réputation.

Mais aussi l'information est considérée aujourd'hui comme un produit commercial.

### **3- L'INFORMATION CONSIDEREE COMME UN PRODUIT COMMERCIAL**

La norme ISO/CEI 27001 :2005, Technologies de l'information, techniques de sécurité, systèmes de gestion de sécurité de l'information, exigences qui vient d'être publiée, fournit une base permettant de concevoir et d'élaborer un système pour gérer la sécurité de l'information.

Il s'agit d'une version révisée et améliorée d'une norme antérieure sur les systèmes de gestion de sécurité de l'information (SGSI) publiée par la BSI (British Standards Institution). C'est cette norme britannique, qui avait connu un grand succès, que la norme ISO/CEI remplace.

Celle-ci réunit l'expérience des milliers d'entreprises qui ont déjà un SGSI en place pour gérer et protéger le bien essentiel que constitue l'information.

Voilà qui termine la première section de ce premier chapitre de la partie deux qui a montré les témoignages des pays étrangers et qui par la suite a montré l'impact potentiel de la norme ISO 22000 sur le commerce mondial. Mais qu'en est-t-il de la situation de Madagascar ?

## **SECTION II : LA SITUATION DE MADAGASCAR**

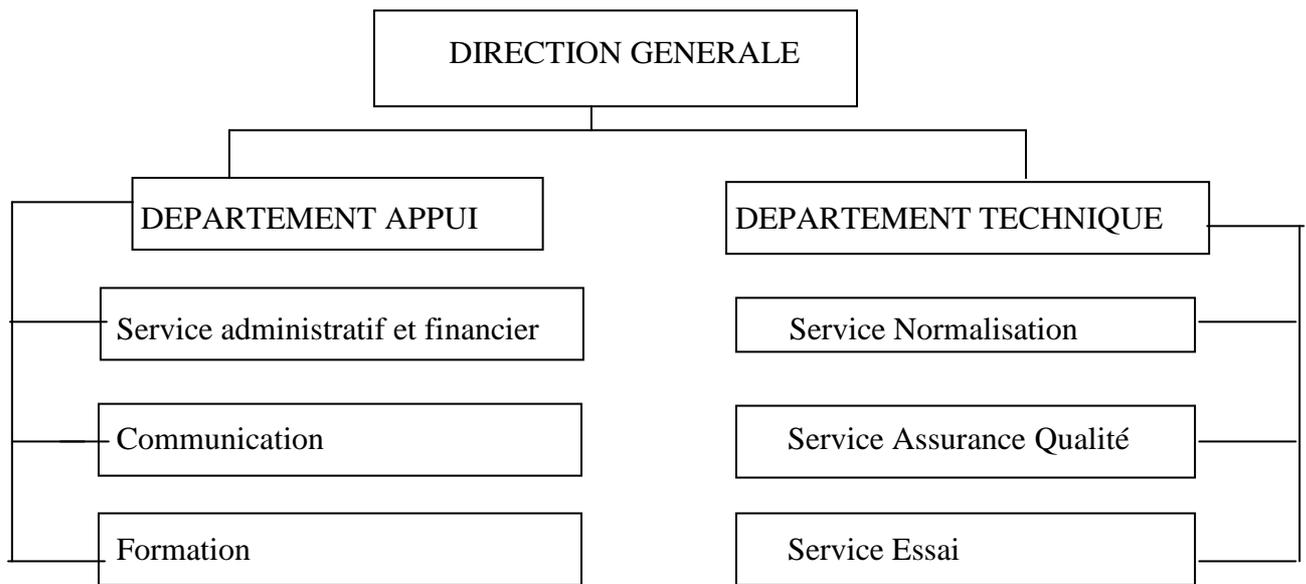
En matière de norme qui est en rapport à la norme avec le Système de Management de la Qualité, c'est le Bureau de Norme de Madagascar (BNM) qui s'occupe de la Normalisation.

### **A- PRESENTATION DU BNM**

Le BNM qui signifie Bureau des Normes de Madagascar est un établissement public à caractère administratif (EPA) sous la tutelle du Ministère de l'économie du commerce et de l'industrie.

Voici donc l'organigramme du BNM :

**FIGURE IV : ORGANIGRAMME DU BNM**



SOURCE : Bureau des Normes de Madagascar

Il faut remarquer que les normes établies se divisent en deux :

- l'homologation des produits qui sont obligatoires : c'est-à-dire que les normes établies seront appliquées pour la sécurité des usagers. On peut prendre comme exemple les préservatifs pour le cas de Madagascar qui est cadré par le SE/CNLS. Ici l'application des normes pour les préservatifs sont obligatoires et cette application est dirigée par le BNM.
- l'homologation des produits qui sont facultatifs : c'est-à-dire que les normes établies seront appliquées sur demande du producteur. Cela veut dire que les entreprises productrices de biens prennent l'initiative personnelle d'avoir l'homologation sur les biens qu'elles produisent. Dans le cas où elle prend cette initiative, c'est le BNM qui s'occupera de la mise en application de ces normes.

D'une manière beaucoup plus explicite, homologation veut dire que le produit devrait être certifié. Comment se passe alors la certification d'un produit à Madagascar ?

## **B- LA CERTIFICATION**

Dans cette certification, nous allons en premier lieu la définir, nous allons par la suite parler des bases de la certification, des différentes preuves en matière de certification, du rôle de la certification par une tierce partie et enfin nous allons donner des exemples de système de certification.

### **1- DEFINITION 9**

La certification de conformité est l'action de certifier au moyen d'un certificat de conformité qu'un produit, service ou système... est en conformité à une norme. La certification de conformité aux normes est considérée par de nombreux pays, et vis à vis de nombreux produits ou services ou système, comme un complément précieux aux relations acheteur vendeur.

Voilà donc la définition de la certification, mais quelles sont les bases de cette certification ?

### **2- LES BASES DE LA CERTIFICATION**

Pour pouvoir obtenir le certificat à Madagascar, il faut passer par la vérification, l'inspection et le contrôle de la qualité. Il doit donc y avoir un constat

Suivant la nature des produits, les activités de certification sont toujours reliées à des essais au laboratoire. Dans la plus part des cas, la vérification et l'inspection vont toujours de paire. Mais quand on parle de contrôle, il peut aller tout seul.

L'inspection est définie comme l'examen visuel des produits, services, installations, l'utilisation d'instrument, d'outils et de calibre simple puis l'examen et la catégorisation de marchandises en vrac en tenant compte d'autres éléments de conformité comme le résultat des essais. Ici, on ne regarde que ce qui est déjà fait. C'est pour cela que la vérification y sont incluse dans les activités d'inspection.

L'inspection comprend également la vérification des qualités, la classification ou notation des produits, des services, l'évaluation de la conformité de la documentation et autre question administrative.

Le contrôle de la qualité est considéré comme le maintien de certaine caractéristique du produit fini chaque fois qu'on le fabrique.

9 Source : Centre des Techniques et Pratiques du Commerce International, page 1.

Ceci implique un contrôle efficace des matières premières et des procédés de fabrication. Il est important qu'un produit donne régulièrement au consommateur le même degré de satisfaction. Cette régularité est souvent le résultat des contrôles efficaces de fabrication.

Voilà donc les bases de la certification à Madagascar. Il est nécessaire par la suite de voir quelles sont les différentes preuves en matière de certification.

### **3- LES DIFFERENTES PREUVES EN MATIERE DE CERTIFICATION**

Ils existent sept preuves en matière de certification qui sont :

- certification de conformité ;
- bulletin d'analyses ;
- marque de conformité ;
- label de qualité ;
- liste des produits agréés ou licenciés ;
- liste des fabricants agréés ou licenciés ;
- liste des réparateurs agréés ou licenciés.

Nous avons vu dernièrement la manière d'obtenir une certification, les différentes étapes par lesquelles il faut passer. Mais quels sont les rôles de cette certification pour qu'elle soit si importante, surtout pour le cas de Madagascar ?

### **4- ROLES DE LA CERTIFICATION PAR UNE TIERCE PARTIE**

Le certificat de conformité délivré par l'organe tiers va aider l'entreprise ou la partie demanderesse à garantir la conformité de la qualité vis à vis de son partenaire : dans le cas d'une extension de marché ; pour faire face à la concurrence sur le marché international, la concurrence est très dure : c'est un moyen pour renforcer la position sur le marché international, dans le cas d'un nouveau produit : la certification peut jouer un rôle important dans le cas d'un nouveau produit. Elle garantit que le produit est de qualité conforme, et enfin dans le cas du contrôle interne de l'entreprise : ce contrôle fait par l'entreprise qui est renforcé par la certification par un organe tiers va aider pour la protection de l'entreprise. Tout cela va donner aussi à l'entreprise une responsabilité juridique.

Voilà les rôles de la certification tenue par une tierce partie. Pour bien comprendre cette certification, il est nécessaire de prendre un exemple de système de certification.

## 5- EXEMPLE DE SYSTEME DE CERTIFICATION

Pour le cas d'une entreprise qui se situe à Madagascar la certification se divise comme suit :

- **Essai type** : c'est-à-dire que si une entreprise demande à procéder à une certification, on certifie ici : les échantillons, les modèles, les prototypes.

Ensuite, on délivre un certificat de, conformité appelé certificat d'essai de type. Cela signifie qu'après avoir donné le certificat, le travail de l'organe certificateur s'arrête là. L'entreprise peut produire mais sous l'entière responsabilité de l'entreprise.

- **Essai de type suivi d'une vérification** sur des échantillons prélevés dans le commerce.
- **Essai de type suivi d'une vérification** sur des échantillons prélevés à l'usine.
- **Essai de type suivi d'une vérification** sur des échantillons prélevés à l'usine et dans le commerce.

Dans le deuxième et troisième cas, on délivre un certificat d'essai de type.

Si on résume tout cela sous forme de tableau on a ceci :

**Tableau III : Tableau sur la certification**

<b>ESSAI DE TYPE</b>	<b>COMMERCE</b>	<b>USINE</b>
Certificat d'essai de type	<ul style="list-style-type: none"><li>-Essai et vérification inopinée auprès des détaillants ou grossistes.</li><li>-Prélèvement d'échantillon.</li><li>-Essai des labos agréés.</li><li>-Bien repéré les produits de vente car les échantillons doivent être représentatif des lots écoulés.</li><li>-Mettre en place un système d'identification de traçabilité des produits.</li><li>-Mobiliser plus d'agent vérificateur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Echantillon pris à l'usine. Donc on peut faire un contrôle régulier.</li><li>-Appui l'entreprise à faire une surveillance continue des méthodes de production.</li><li>-Procédé à l'évaluation des installations d'essai et des résultats des essais.</li><li>-Agent certificateur réduit.</li></ul>

On a pu remarquer qu'on a parlé fréquemment ci-dessus des essais de type. Mais il y a aussi dans le système de certification le principe des essais par lot.

Pour l'**Essai par lot** on a un lot de produit présenté dans un magasin.

Par exemple pour le cas des cafés arrivé dans le magasin d'entreposage :

- il faut respecter des recommandations pour les magasins d'entreposage,
- il faut faire une demande de certification par lot,
- ensuite, il existe une délivrance de certificat de conformité ou de non conformité par lot.

Ce qui veut dire qu'il faut avoir un lot homogène c'est-à-dire des colis identiques dans chaque lot. Il faut remarquer que l'arrivée des marchandises dans le magasin d'entreposage doit être régulier car l'agent certificateur va faire un prélèvement d'échantillon fait d'une manière statistique et en respectant les normes d'échantillonnage des produits.

Il faut donc faire un prélèvement d'échantillon sur au moins 20% des colis. Si on n'est pas satisfait, on peut augmenter l'échantillon. On peut même aller jusqu'à un essai à 100%. Il existe également un système de certification c'est-à-dire une vérification systématique.

Voilà qui termine le premier chapitre de cette deuxième partie dans lequel nous avons pu voir les exemples des entreprises étrangères témoignées par plusieurs pays comme l'Argentine, l'Australie et autre. Nous avons aussi pu voir l'importance de l'ISO 22000 sur le commerce international à travers la sécurité alimentaire.

Le premier chapitre nous a aussi montré que Madagascar a ses atouts en matière de management de la qualité à travers le Bureau des Normes de Madagascar (BNM) à partir de la certification.

Mais s'il y a des atouts, il y a forcément des contraintes. C'est ce que nous allons voir prochainement.

## **CHAPITRE II : LES CONTRAINTES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Comme toute chose, le Management de la Qualité a aussi ses contraintes. Sur l'environnement d'une entreprise, le processus d'audit constitue un de ces contraintes car l'objectif de ce dernier est de fournir aux dirigeants des informations utiles pour leurs prises de décisions dans l'entreprise. Ce qui signifie que l'audit est d'une importance capitale pour une entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons voir successivement les expériences des entreprises étrangères et la situation à Madagascar.

### **SECTION I : LES EXPERIENCES DES ENTREPRISES ETRANGERES**

Comme on l'a dit ci-dessus, les expériences de ces entreprises seront basées ici sur l'audit.

L'audit est reconnu aujourd'hui comme une technique extrêmement puissante qui peut être utilisée par les dirigeants, avec d'autres techniques, pour assurer l'adéquation des opérations et aider à la réalisation des objectifs.

L'audit n'est plus cantonné aux opérations financières, domaine dans lesquelles c'est une pratique acceptée et respectée, dont la nécessité est bien comprise et qui est exigée dans les cercles de dirigeants.

Dans cette première section, nous allons commencer par le processus d'audit pour les besoins de la direction, que nous allons continuer par l'audit une fin en soi, l'exemple des entreprises étrangères. Par la suite nous allons voir les contraintes au niveau du produit. Ce qui veut dire que par la suite nous allons voir la réalisation du produit, les mesures, analyses et améliorations.

## **A- LE PROCESSUS D'AUDIT POUR LES BESOINS DE LA DIRECTION**

Compte tenu de l'intérêt phénoménal que l'amélioration de la qualité a suscité dans le monde entier, l'audit a mobilisé beaucoup d'attention en tant que moyen d'assurer que les plans et les systèmes visant la satisfaction du client soient suivis et pleinement efficaces.

En outre, l'augmentation des exigences légales que doivent remplir les entreprises et les individus a entraîné la création d'instances de réglementation chargées d'établir si ces obligations légales sont respectées. L'approche adoptée pour obtenir ces informations est d'utiliser des techniques d'audit, similaires, sur le fond, à celles adoptées par ceux qu'intéresse l'amélioration de la qualité. Il est donc indispensable de pouvoir assurer que, lorsqu'un audit est requis, pour quelque motif que ce soit, ceux qui en ont la charge sont bien préparés et formés aux outils et techniques nécessaires pour le réaliser efficacement.

Pour qu'ils donnent des résultats intéressants, les audits doivent être conduits de manière efficace et active, en perturbant le moins possible le travail de ceux qui y sont soumis. Il est également indispensable de veiller à ce que ceux qui réalisent l'audit aient « le profil requis » et soient capables d'obtenir les informations d'une manière parfaitement acceptable pour les personnes auditées, sans heurter ni froisser leur sensibilité et dans un esprit de partenariat plutôt que d'intimidation.

Le processus d'audit devrait être conçu de façon à servir pleinement les besoins de la direction et non l'intérêt propre des auditeurs ou du département qualité, qui essaient de justifier leur existence en bureaucratissant le processus, avec l'obligation stricte de respecter les prétendues « exigences du système de management ».

Après le processus d'audit, nous allons parler de l'audit en tant que fin en soi.

## **B- L'AUDIT POUR UNE FIN EN SOI :**

L'audit semble effectivement être recherché comme s'il s'agissait d'une fin en soi, et de nombreuses entreprises emploient des auditeurs qui pensent savoir ce qu'il faut faire. Ces auditeurs se mettent à l'oeuvre et leur travail aboutit à la mise à jour et à l'amélioration des systèmes de l'entreprise.

Or, le fait que les auditeurs remplissent souvent leur mission sans que la direction s'y intéresse ou ne participe pas au processus est regrettable. Cette attitude est symptomatique d'un manque de compréhension de la véritable finalité de l'audit et de la façon dont l'audit et les auditeurs devraient être gérés.

La bureaucratisation du processus, les incompréhensions et les préjugés qui entourent l'audit sont très courants et il n'est donc pas très important que, dans la majorité des entreprises, l'audit soit perçu comme un mal nécessaire au renouvellement de la certification.

Les auditeurs eux-mêmes sont vus comme des « spécimens » étranges, pédants et souvent incontrôlables, qui exigent et donnent des ordres. Lorsqu'ils constatent des non-conformités, les auditeurs exigent qu'elles soient corrigées, que les causes initiales soient déterminées, souvent dans des délais rigoureux pour la conformité du système.

Pour supprimer les connotations négatives attachées à l'audit, ou peut-être aussi pour justifier leur existence, les auditeurs s'efforcent aujourd'hui à imiter les consultants en entreprise, en identifiant des prétendues possibilités d'amélioration. Mais ceci n'aide pas à surmonter certaines des faiblesses fondamentales de la pratique d'audit.

En fait, n'importe qui peut passer un moment dans une entreprise et suggérer des possibilités d'amélioration. Mais, comparativement à d'autres problèmes que doit résoudre l'entreprise et qui nécessitent l'attention de la direction, la valeur de ces suggestions est souvent discutable.

Après toute ces explications, il est nécessaire de donner des exemples pour bien comprendre l'importance de l'audit qui, à la fin, constitue une contrainte mais utile pour la bonne marche de l'entreprise.

## **C- EXEMPLE DES ENTREPRISES ETRANGERES**

Dans cet exemple, nous allons voir la direction de l'entreprise pour le respect de l'audit interne et ce que gagne la direction d'une entreprise.

## **1- LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE POUR LE RESPECT DE L'AUDIT INTERNE**

Une très grande entreprise active au plan international devait effectuer un travail d'ingénierie selon des normes rigoureuses et être à même de démontrer la pleine maîtrise de ses processus opérationnels.

Cette entreprise était certifiée ISO 9001 depuis un certain nombre d'années, essentiellement pour montrer à des clients potentiels qu'elle était dotée d'un système de management de la qualité efficace et pouvoir ainsi attirer de nouvelles affaires.

La fonction qualité comptait un nombre relativement important de personnes techniquement compétentes qui, pour la majeure partie, devaient effectuer des audits de routine dans l'entreprise et dans ses filiales à l'étranger, ainsi qu'auprès des principaux fournisseurs de produits et de service.

L'équipe d'audit n'était pas particulièrement respectée. N'ayant pas reçu de formation appropriée en matière d'audit, elle établissait des rapports d'audit qui étaient souvent contestés, car les membres de l'équipe émettaient des opinions au lieu de fournir des données factuelles objectives. Les audits eux-mêmes n'étaient pas spécifiques quant aux vérifications à effectuer, les auditeurs choisissaient le champ de l'audit à leur guise ou se contentaient de revenir sur des points qui avaient déjà fait l'objet de constats.

Un organisme d'audit tiers avait en outre été mandaté pour conduire un audit général de tous les sites internationaux et il facturera des honoraires annuels très élevés pour des résultats qui, du point de vue de la direction, n'occasionnèrent que des perturbations et des modifications dans les priorités. Il fallait, en effet, donner suite aux constats de l'audit, alors que la plupart de ces constats n'avaient que peu d'impact positif sur l'entreprise.

Une formation complète d'auditeur et de gestion d'audit fut dispensée à différents membres de la fonction qualité. Les cadres des départements opérationnels bénéficièrent de programmes de sensibilisation à l'audit pour leur permettre de mieux comprendre le processus d'audit et de prendre conscience du fait qu'ils étaient les clients du processus d'audit, plutôt que d'accepter simplement une série d'audits de routine et de réagir aux éléments, souvent insignifiants, constatés. Ces cadres réalisèrent peu à peu qu'ils devraient être impliqués dans le pilotage des audits de manière à ce qu'ils répondent à leurs besoins.

Grâce à ces formations complémentaires, les auditeurs et les responsables qualité commencèrent à mener des audits beaucoup mieux planifiés et systématiques, répondant aux besoins de l'encadrement et axés sur leurs éléments de préoccupation.

Les audits des opérations à l'étranger furent centrés sur les domaines présentant les plus grands risques et les audits des fournisseurs et des sous-traitants furent plus axés sur des activités opérationnelles spécifiques.

Les comptes-rendus d'audit devinrent plus factuels et objectifs, et les résultats furent jugés par la direction comme beaucoup plus pertinents, utiles, et source de valeur ajoutée pour les opérations. Un immense progrès fut enregistré quant au respect des auditeurs et quant à la perception de leur utilité.

Lors des réunions de direction, les questions soulevées par l'audit étaient maintenant bienvenues et discutées avec animation et, les cas échéant, des améliorations des processus étaient apportées. Les auditeurs se sentaient valorisés et, en fin de compte, la direction considère que les atouts de cette équipe d'audit étaient de loin plus avantageux qu'un audit de tierce partie, la certification par tierce partie fut abandonnée.

Voilà qui termine le premier exemple de notre étude, mais ce n'est pas suffisant pour illustrer les expériences des entreprises étrangères. Nous allons donc suivre ci-dessous un autre exemple.

## **2- LA DIRECTION D'UNE ENTREPRISE GAGNE PEU EN INVESTISSANT PEU**

Le deuxième exemple concerne une grande entreprise fournissant un éventail de produits et de services. Dans l'entreprise, des divisions distinctes sont chargées des différents systèmes internes de management de la qualité, chacun de ces systèmes a obtenu indépendamment la certification ISO 9001.

L'entreprise avait enregistré des plaintes se rapportant à la qualité et effectué des investigations au niveau des activités de livraison de produits et services. De ce fait, plusieurs initiatives qualité avaient été lancées et de nombreux collaborateurs avaient été formés aux systèmes de management et aux techniques d'audit.

D'importantes améliorations spectaculaires ont été apportées et l'entreprise, qui est maintenant respectée, constitue une référence pour d'autres organisations similaires. Il reste pourtant des problèmes au niveau de l'efficacité des audits internes et il est fait largement recours à des services d'audit de tierce partie.

En dépit de plusieurs tentatives visant à encourager leur participation, les cadres se montrent peu disposés à trop s'investir dans la gestion du processus d'audit interne et ils ne choisissent pas le personnel approprié pour effectuer les audits.

Ils choisissent d'avoir recours à des collaborateurs subalternes et/ou inexpérimentés, qui ne consacrent en général à l'audit qu'un temps partiel, à côté de leurs attributions normales.

Il faut dire aussi que les audits menés dans des organismes professionnels indiquent simplement le niveau de « bruit » dans l'organisme en question.

Une fonction de coordination centrale s'efforce de veiller à ce qu'une réelle formation d'auditeur soit dispensée, mais le budget est si serré que la fonction ne peut dispenser aux auditeurs qu'une formation de base. Les auditeurs veulent bien faire mais leur manque d'expérience rend leur démarche d'audit relativement inefficace et certainement pas au niveau de celle d'organismes tiers.

La formation assurée aux auditeurs n'était pas appropriée car tous voulaient suivre la formation d'auditeur principal reconnue au plan international et recevoir des certificats pour améliorer leur curriculum vitae.

Or, en définitive, durant la formation, plus de temps a été consacré à essayer de faire comprendre l'ISO 9001 et à expliquer comment réussir un examen qu'au développement de la compétence des auditeurs.

On peut dire que l'audit constitue une contrainte dans le management de la qualité car en règle générale, les gens n'aiment pas être audités c'est-à-dire ils peuvent être impolis ou simplement difficiles à gérer pour l'auditeur. Le processus mental nécessaire lorsque l'on établit la planification, le rapport, et particulièrement lorsque l'on conduit un audit, est rigoureux et fatigant et certaines personnes ne sont tout simplement pas faites pour ce travail.

Il est également nécessaire que les auditeurs soient à même de rédiger les rapports complets pour communiquer des informations utiles à la direction. C'est là un autre aspect problématique pour de nombreux auditeurs, qui ne semblent pas posséder cette aptitude importante.

Voilà qui termine les expériences des entreprises étrangères en matière de contraintes. Mais qu'en est-il de la réalisation du produit? C'est ce que nous allons voir ci-dessous.

## **D- REALISATION DU PRODUIT**

Dans cette réalisation du produit, six points sont à mentionner qui sont la planification de la réalisation d'un produit, le processus relatifs aux clients, la conception et développement, les achats, la production et préparation du service et enfin la maîtrise des dispositifs de surveillance.

## **1- PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT**

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité.

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon les cas : les objectifs qualité et exigences relatives au produit ; la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ; les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit ; et enfin les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultants satisfont aux exigences.

Les éléments de sortie de cette planification doivent se présenter sous une forme adaptée au mode de fonctionnement de l'organisme.

NOTE 1 : un document spécifiant les processus du système de management de la qualité (y compris les processus de réalisation du produit) et les ressources à mettre en œuvre pour qu'un produit, projet ou contrat spécifiques, puissent être qualifié de plan qualité.

NOTE 2 : l'organisme peut également appliquer les exigences au développement des processus de réalisation du produit.

L'organisme doit donc avoir un processus de planification de la réalisation du produit. Mais il faut aussi avoir des processus relatifs aux clients pour connaître leurs exigences.

## **2- PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS**

Dans les processus relatifs aux clients, nous allons voir la détermination des exigences relatives au produit, la revue des exigences relative au produit et la communication avec les clients.

## **2.1 DETERMINATION DES EXIGENCES RELATIVES AU PRODUIT**

L'organisme doit déterminer :

- les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison ;
- les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu ;
- les exigences réglementaires et légales relatives au produit ;
- toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

Après la détermination des exigences relatives au produit, nous allons voir ses exigences pour éviter toute erreur.

## **2.2 REVUE DES EXIGENCES RELATIVES AU PRODUIT**

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme ne s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offre, acceptation de contrats ou commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes). L'organisme doit assurer aussi que :

- les exigences relatives au produit sont définies ;
- les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ;
- l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés. Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, elles doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme doit assurer que les documents correspondants sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

NOTE : dans certaines situations, telles que les ventes sur Internet, une revue formelle de chaque commande est irréaliste. La revue des informations pertinentes sur le produit, telles que celles contenues dans des catalogues ou documents publicitaires, peut en tenir lieu.

Mais à part cette revue, il doit aussi y avoir une communication entre l'organisme et le client car c'est seulement à travers la communication qu'on peut avoir un aspect réel de la chose.

## **2.3 COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS**

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos :

- des informations relatives au produit ;
- du traitement des consultations, des contrats ou des commandes et de leurs avenants ;
- des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

Après divers contacts avec le client, la conception et développement devraient être mise en œuvre car ce sont les différentes exigences utiles aux clients qui sont à concevoir et à développer.

## **3- CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT**

La conception et développement se divisent encore en sept sous parties qui sont la planification de la conception et du développement, les éléments d'entrée de la conception et du développement, les éléments de sortie de la conception et du développement, la revue de conception et développement, la validation de la conception et du développement et la maîtrise des modifications de la conception et du développement que nous allons voir un à un.

### **3.1 PLANIFICATION DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT**

L'organisme doit planifier et maîtriser la conception e développement du produit.

Lors de la planification de la conception e du développement, l'organisme doit déterminer :

- les étapes de la conception et du développement ;
- les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement ;

- les responsabilités et autorités pour la conception et le développement.

L'organisme doit gérer les interfaces entre les différents groupes impliqués dans la conception et le développement pour assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités.

Les éléments de sortie de la planification doivent être mis à jour autant que nécessaire au cours du déroulement de la conception et du développement.

Après une bonne planification, des éléments d'entrée sont toujours prises en compte car ce sont des éléments qui ne peuvent pas être évités.

### **3.2 ELEMENTS D'ENTREE DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT**

Les éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit doivent être déterminés et des enregistrements doivent être conservés. Ces éléments doivent comprendre :

- les exigences fonctionnelles et la performance ;
- les exigences réglementaires et légales applicables ;
- le cas échéant, les informations issues de conceptions similaires précédentes ;
- les autres exigences essentielles pour la conception et le développement ;

Ces éléments d'entrée doivent être revus quant à leur adéquation. Les exigences doivent être complètes, non ambiguës et non contradictoires.

S'il y a des éléments d'entrée, il devrait aussi avoir des éléments de sortie.

### **3.3 ELEMENTS DE SORTIE DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT**

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être fournis sous une forme permettant leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant la mise à disposition.

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent :

- satisfaire aux exigences d'entrée de la conception et du développement ;
- fournir les informations appropriées pour les achats et la production ;
- contenir les critères d'acceptation du produit ou y faire référence ;

- spécifier les caractéristiques du produit essentiel pour son utilisation correcte et en toute sécurité.

Comme il a été dit auparavant, la revue de conception permet de ne pas faire d'erreur.

### **3.4 REVUE DE CONCEPTION ET DE DEVELOPPEMENT**

Des revues méthodiques de la conception et du développement doivent être réalisées, aux étapes appropriées, conformément aux dispositions planifiées afin d'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire les exigences et d'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

Les participants à ces revues doivent comprendre des représentants des fonctions concernées par la (les) étape(s) de conception et de développement objet(s) de la revue. Les enregistrements des résultats des revues et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

Face à cette revue, une vérification doit être mise en œuvre pour avoir une certitude.

### **3.5 VERIFICATION DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT**

La vérification de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement. Les enregistrements des résultats de la vérification et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

Une fois la vérification terminée, nous allons passer par la validation de la conception.

### **3.6 VALIDATION DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT**

La validation de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'application spécifiée ou, lorsqu'il est connu pour l'usage prévu. Lorsque cela est réalisable, la validation doit être effectuée avant la mise à disposition ou la mise en œuvre du produit. Les enregistrements des résultats de la validation et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

Arrivés au stade de la validation, nous pouvons dire que les modifications qui ont été faites sont approuvées. Elles devraient être bien entretenues pour leurs éventuelles utilisations.

### **3.7 MAITRISE DES MODIFICATIONS DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT**

Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre.

La revue des modifications de la conception et du développement doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les composants du produit et le produit déjà livré.

Les enregistrements des résultats de la revue des modifications et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

Après d'intense activité de vérification et autres, nous allons maintenant entrer dans la phase des achats.

## **4- ACHATS**

Nous allons voir ici les trois divisions des achats qui sont le processus d'achat, les informations relatives aux achats et la vérification du produit acheté.

### **4.1 PROCESSUS D'ACHAT**

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultent de l'évaluation doivent être conservés.

Après un processus d'achat, les informations relatives à ces achats sont très indispensables car elles procurent tous les renseignements jugés utiles.

### **4.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX ACHATS**

Selon le cas, les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris les exigences pour l'approbation du produit des procédures, des processus et des équipements, les exigences pour la qualification du personnel et les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifié avant de les communiquer au fournisseur. C'est pour cela que le système de vérification a été instauré.

#### **4.3 VERIFICATION DU PRODUIT ACHETE**

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifié.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

Après les achats, nous allons passer à la production et à la préparation du service proprement dit.

### **5- PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE**

Cette production et préparation du service se divisent au cinq éléments à savoir la maîtrise de la production de la préparation du service, la validation des processus de production et de préparation du service, l'identification et traçabilité, la propriété du client et la préservation du produit que nous voir une à une.

#### **5.1 MAITRISE DE LA PRODUCTION ET DE LA PREPARATION DU SERVICE**

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas :

- la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit ;
- la disponibilité des instructions de travail nécessaires ;
- l'utilisation des équipements appropriés ;
- la disponibilité et l'utilisation de dispositifs de surveillance et de mesure ;
- la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure ;
- la mise en œuvre d'activités de libération, de livraison et de prestation de service après livraison.

Pour être applicable, la production et la préparation du service devraient être validées pour qu'elles soient applicables.

## **5.2 VALIDATION DES PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE PREPARATION DU SERVICE**

L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés que par une surveillance ou mesure effectuée à posteriori. Ceci inclus tous les processus par lesquels des déficiences n'apparaissent qu'une fois le produit en usage ou le service soit testé.

La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

L'organisme doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure les critères définis pour la revue et l'approbation des processus, l'approbation des équipements et la qualification du personnel, l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques, les exigences pour les enregistrements et la revalidation.

Des mesures autres que celles citées auparavant peuvent aussi être utilisées pour avoir un bon résultat.

## **5.3 IDENTIFICATION ET TRACABILITE**

Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation.

L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser et enregistrer l'identification unique du produit.

NOTE : dans certains secteurs industriels, la gestion de configuration est un moyen par lequel l'identification et la traçabilité sont maintenues.

Dans tout marché, il est toujours dit que le client est roi, c'est pour cela qu'il est nécessaire d'avoir leur propriété.

## **5.4 PROPRIETE DU CLIENT**

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. Il doit aussi identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit.

Toute propriété du client perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation doit faire l'objet d'un rapport au client et des enregistrements doivent être conservés.

NOTE : la propriété du client peut comprendre la propriété intellectuelle.

Après différentes recherches et analyses, les produits qui sont conformes devraient être préservés pour ne pas avoir de problème au dernier moment par exemple à la livraison.

## **5.5 PRESERVATION DU PRODUIT**

L'organisme doit préserver la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue. Cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

On a parlé dernièrement de la préservation du produit. A part cette préservation, le produit devrait aussi être surveillé pour assurer son efficacité jusqu'à la fin.

## **6- MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE**

L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre ainsi que les dispositifs de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées.

L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure puissent être effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, les équipements de mesure doivent être : étalonnés ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux (lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage doit faire l'objet d'un enregistrement) :

- réglés ou réglés de nouveau autant que nécessaire ;
- identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de l'étalonnage ;
- protégés contre les réglages susceptibles d'invalider de résultat de la mesure ;
- protégés contre tous dommages et détériorations au cours de leur manutention, maintenance et stockage.

En outre, l'organisme doit évaluer et enregistrer la validité des résultats de mesure antérieure lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences.

L'organisme doit entreprendre les actions appropriées sur l'équipement et sur tout produit affecté. Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés.

Lorsqu'ils sont utilisés pour la surveillance et la mesure des exigences spécifiées, la capacité des logiciels à satisfaire à l'utilisation prévue doit être confirmée. Celle-ci doit être faite avant la première utilisation et reconfirmé si nécessaire.

Après la réalisation du produit, des mesures et améliorations devraient être mises en œuvre car il faut toujours savoir améliorer pour pouvoir progresser.

## **E- MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION**

Dans ces mesures, analyses et améliorations, nous allons voir en premier lieu les généralités, ensuite la surveillance et mesures, la maîtrise du produit non conforme, l'analyse des données et enfin l'amélioration.

### **1- GENERALITES**

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour démontrer la conformité du produit, assurer la conformité du système de management de la qualité et pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Tout ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs quand on cherche à vendre quelque chose. C'est pourquoi la surveillance et la mesure sont considérées comme des choses indispensables.

### **2- SURVEILLANCE ET MESURES**

Cette partie se subdivise encore en quatre sous parties dont les voici : la satisfaction du client, l'audit interne, la surveillance et mesure des processus et enfin la surveillance et mesure du produit que nous allons voir un à un.

## **2.1 SATISFACTION DU CLIENT**

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées. C'est ce qu'on entend par surveillance mais qu'en est-il de l'audit ?

## **2.2 AUDIT INTERNE**

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité :

- est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme ;
- est mis en œuvre et entretenu de manière efficace ;

Un programme d'audit doit être planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs ne doit pas auditer leur propre travail.

Les responsabilités et les Exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements doivent être définies dans une procédure documentée.

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que des actions sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et compte-rendu des résultats de cette vérification.

A part l'audit interne, le processus est soumis à une surveillance car c'est l'un des éléments clés.

## **2.3 SURVEILLANCE ET MESURE DES PROCESSUS**

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité.

Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient pour assurer la conformité du produit.

On peut dire que le produit est la finalité de toute cette recherche, c'est pour cela qu'il est aussi soumis à une surveillance.

## **2.4 SURVEILLANCE ET MESURE DU PRODUIT**

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit soient satisfaites. Ceux-ci doivent être effectués à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées.

La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée. Les enregistrements doivent indiquer la (les) personnes(s) ayant la libération du produit.

La libération du produit et la prestation du service ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et le cas échéant, par le client.

Si un produit est soumis à de telle vérification, cela veut dire qu'il se pourrait aussi qu'il y ait des produits non conformes.

## **3- MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME**

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités définies associés pour le traitement des produits non conformes doivent être définies dans une procédure documentée.

L'organisme doit traiter le produit non conforme à l'une ou plusieurs des exigences des manières suivantes : en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée ; en autorisant son utilisation, sa libération ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client ; et enfin en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine.

Les enregistrements de la nature de non-conformité et de toutes actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

Lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé, l'organisme doit mener les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la conformité.

Pour pouvoir progresser, il faut savoir améliorer les produits qui sont déjà jugés conformes. C'est pour cela que l'on passe à l'analyse des données. Et après tout cela, nous allons passer à l'analyse des données.

#### **4- ANALYSE DES DONNEES**

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. Ceci doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

L'analyse des données doit fournir des informations sur : la satisfaction des clients ; la conformité aux exigences relatives au produit ; les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive ; les fournisseurs.

Après l'analyse des données, on peut passer par l'amélioration proprement dite.

#### **5- AMELIORATION**

L'amélioration se divise encore en trois sous parties qui sont l'amélioration continue, l'action corrective et l'action préventive et que nous allons voir point par point.

## **5.1 AMELIORATION CONTINUE**

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

Une amélioration continue équivaut à des actions correctives en cas de problème.

## **5.2 ACTION CORRECTIVE**

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

- procéder à la revue de non-conformités (y compris les réclamations du client) ;
- déterminer les causes de non-conformité ;
- évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas ;
- déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- enregistrer les résultats des actions mises en œuvre ;
- procéder à la revue des actions correctives mises en œuvre.

On dit toujours qu'il vaut mieux prévenir que guérir. C'est pour cela qu'une action préventive est à mettre en œuvre dans le système de management de la qualité.

## **5.3 ACTION PREVENTIVE**

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent plus. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

- o déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes ;
- o évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités ;

- déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- enregistrer les résultats des actions mises en œuvre ;
- procéder à la revue des actions préventives mises en œuvre.

Voilà qui la première section de ce deuxième chapitre dans lequel nous avons pu voir les expériences des entreprises étrangères en matière de contraintes qui est basé sur l’audit et sur le produit proprement dit. Mais qu’en est-t-il de la situation à Madagascar en matière de contraintes ?

## **SECTION II: LA SITUATION A MADAGASCAR**

A Madagascar, la principale contrainte pour les entreprises se situe au niveau du coût de l’homologation. Dans cette deuxième section, nous allons voir en premier lieu les explications des contraintes pour les entreprises Malgaches que nous allons continuer par les impacts de la norme sur le transport, les obstacles techniques aux commerces, les contraintes potentielles sur les opérateurs en matière de transport et que nous allons terminer par les contraintes potentielles pour les usagers en matière de transport.

### **A- EXPLICATION DES CONTRAINTES POUR LES ENTREPRISES MALGACHES**

Après enquête auprès du BNM, nous avons pu constater que le facteur coût est la principale contrainte des entreprises Malgaches en matière de Management de la Qualité.

En effet étant donné que l’homologation d’un produit se divise en deux, c’est-à-dire l’homologation qui est obligatoire et l’homologation qui est facultative, nous avons effectué des enquêtes pour savoir la raison qui pousse les entreprises à ne pas homologuer leurs produits. La principale raison fréquemment invoquée est le facteur coût.

Si nous prenons l’exemple de l’homologation des produits qui sont obligatoires, après enquête auprès du BNM nous avons pu constater que pour le cas des bandes sur les voitures poids lourds les bus y sont inclus, pour avoir l’homologation de ces bandes, la caution s’élevait à six millions d’ariary.

Selon l'explication du BNM, peu d'entreprises appliquent l'homologation de leurs produits. Une de ces entreprises est l'HOLCIM qui a appliqué dernièrement des normes sur le ciment qui est l'un des produits sur lequel on peut facilement reconnaître cette entreprise.

Le but de l'entreprise est de pouvoir montrer que ses produits sont efficaces et durables et par conséquent avoir un effet de prestige par rapport aux autres concurrents.

A part ces entreprises, le transport aussi est l'un des domaines touché quand on parle de qualité en matière de contrainte.

## **B- LES IMPACTS DE LA NORME SUR LE TRANSPORT**

Il faut remarquer en tout premier lieu que la norme entre dans le domaine du Management de la Qualité.

L'application des normes sur le transport en commun pourrait être une arme à double tranchante car :

- d'un côté, elle permet d'établir la concurrence entre les opérateurs. Comme son objectif est d'offrir aux usagers un service de qualité, alors les transporteurs qui l'utiliseront, auront un plus par rapport aux autres. La norme va être un argument de vente qui permettra de convaincre les clients de montrer dans un véhicule qui suit la norme nationale sur le transport en commun urbain. Evidemment, les usagers ne sont pas fous, s'ils doivent payer le même prix, ils choisiront la voiture qui suit la norme.
- de l'autre côté, la norme pourrait constituer un Obstacle Technique aux Commerces que nous allons voir ci-dessous.

## **C- LES OBSTACLES TECHNIQUES AUX COMMERCES**

Les Obstacles Techniques aux Commerces (OTC) désignent les règlements techniques et les normes volontaires qui déterminent les caractéristiques spécifiques d'un produit ou d'un service telles que ses dimensions, sa forme, sa conception, ses fonctions et ses performances, ou la façon dont un produit est étiqueté ou conditionné avant d'être commercialisé. Les OTC comprennent aussi les procédures techniques qui confirment que les produits respectent les prescriptions énoncées dans les règlements et les normes applicables : homologation, certification.

Toutes ces mesures répondent généralement à des objectifs légitimes de la politique des pouvoirs publics tels que veiller à la santé et à la sécurité des personnes ou protéger l'environnement par exemple.

Dans le même temps, les normes de produit et services, et autres OTC, exercent une forte influence sur l'accès aux marchés et les résultats des entreprises à l'exportation. Ils doivent être coûteux et contraignants de par leur nature ou leur répercussion et nuire au commerce, aussi bien national qu'international.

Donc, les normes ont le potentiel de limiter le commerce.

Après ces obstacles, les opérateurs proprement dits ont aussi leurs propres contraintes.

#### **D- CONTRAINTES POTENTIELLES SUR LES OPERATEURS EN MATIERE DE TRANSPORT**

Comme toute norme, celle sur le transport en commun urbain sera certainement un gros investissement pour les opérateurs.

En effet, les transporteurs qui souhaiteront respecter la norme seront contraints, en premier lieu d'acheter la norme, ensuite, ils doivent opérer des modifications sur leurs véhicules de manière à ce que les voitures respectent la norme.

Cela signifie que les opérateurs vont engager des dépenses. Quoiqu'il en soit, ces dépenses revêtiront un caractère d'investissement et le retour sur investissement se fera lorsque les transporteurs vont appliquer un prix qui correspondra à la qualité de service rendu. Evidemment, à une qualité donnée correspond un prix donné.

La norme aussi va attirer de nouvelles races d'opérateurs, qu'ils soient étrangers ou nationaux car nous l'avons dit tout à l'heure qu'à une qualité donnée correspond un prix donné.

#### **E- CONTRAINTES POTENTIELLES POUR LES USAGERS EN MATIERE DE TRANSPORT**

Les usagers désignent ici les utilisateurs dans ce secteur.

En effet, après les transporteurs, ce sont les utilisateurs qui sont les plus concernés par ce service de qualité. En bref, pour préserver la qualité apportée par la norme, il faut un changement de la part des usagers.

- tout d'abord, il faut avoir le réflexe et l'habitude d'attendre les bus dans les Arrêts indiqués. Cela signifie qu'il ne faut plus arrêter les bus en cours de trajet et faire monter en marche.

Dans le même ordre d'idée, il ne faut pas non plus descendre dans les lieux autres que les Arrêts. Autrement dit, c'est fini la mauvaise habitude de monter ou de descendre dans les embouteillages.

- dans l'application des normes en matière de transport signifie un réaménagement des matériels. Cela signifie que les usagers ont le devoir de faire attention à tous les matériels qui se trouvent dans le véhicule.

Il faut également que les personnes qui montent dans le bus respectent la propreté ainsi que les diverses interdictions qui y sont indiquées comme l'interdiction de fumer,...

- enfin, il faut également que les passagers se respectent et respectent également le personnel du véhicule.

Voilà pour ce qui est du comportement que les usagers devraient adopter vis-à-vis d'un service de qualité.

Ainsi s'achève la deuxième et dernière partie à travers laquelle nous avons formulé les atouts et contraintes du Management de la Qualité.

Les atouts ont surtout été marqués par les témoignages de plusieurs entreprises étrangères qui étaient basés sur la qualité. Ils étaient aussi question de voir la sécurité au niveau alimentaire, au niveau de l'information qui est considérée comme un produit commercial. Les atouts ont aussi montrés la situation à Madagascar au niveau de la normalisation qui représentée par le Bureau des Normes de Madagascar. La certification des produits est le plus discutée pour le cas de Madagascar. C'est-à-dire sur le rôle qu'elle détient sur ses bases. A part cela, nous avons pu voir les exemples de système de certification.

Pour le cas des contraintes aussi, elles ont surtout été marquées par les témoignages des entreprises étrangères. Ici nous avons pris comme principale contrainte l'audit qui est considéré comme un élément essentiel pour la réussite d'une entreprise. A part l'audit, nous avons aussi montré les contraintes possible en matière de réalisation du produit, c'est-à-dire sur la conception, la planification et autre. Les mesures, analyses et améliorations ont aussi leurs contraintes.

Dans ces contraintes, nous avons aussi invoqué le cas de Madagascar. C'est le facteur coût qui est surtout à l'origine des contraintes pour les Malgaches. C'est pourquoi, nous avons vu les obstacles et contraintes susceptible de ce produire.

# CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons dire que ce document a fait état de plusieurs choses :

- tout d'abord, il a mis en exergue la normalisation en général. A l'issue de cette première étude, nous avons pu sortir que la norme présente plusieurs avantages que nous ne citerons plus car on a déjà vu avant. Par contre elle est assez récente à Madagascar si nous nous comparons aux autres pays. Ce qui est quand même réjouissant, c'est que nous avons actuellement notre propre institution chargée de la normalisation qui est le BNM (le Bureau des Normes de Madagascar) mais aussi notre propre loi en la matière (loi n° 97024 du 31 juillet 1997 portant régime national de la normalisation et de la certification des produits, biens et services).

Actuellement par le biais du BNM, Madagascar est membre de plusieurs Organisations Internationales de la normalisation à savoir : ARSO ou African Regional Organisation for Standardization, COI/CCIN ou Comité de Coopération Technique à la Normalisation, CEI ou Commission Electrotechnique Internationale, ISO ou Organisation Internationale de Normalisation, le CODEX ALIMENTARIUS, SADC/SQAM ou Standardization, Accreditation, Quality and Metrology, COMESA/SQAM.

- des atouts de ce Management de la qualité ont été observés et témoignés par plusieurs pays étrangers. Parmi eux on peut citer l'Argentine, l'Australie, la Belgique, le Danemark,.....

Les normes ISO aussi ont leur place dans les atouts du Management de la Qualité. Elles ont fait ressortir les sécurités qui peuvent être obtenues en matière alimentaire, sur les informations et autres.

On a pu aussi constater que des contraintes existent en matière de Management de la Qualité. Suivant l'expérience des entreprises étrangères, c'est l'audit qui a été mis en exergue. Les conclusions suivantes ont été tirées de l'observation d'une série d'entreprises de grandes et petites tailles, du secteur public comme du secteur privé.

Une des aptitudes très importantes de l'auditeur est de pouvoir conduire un audit avec professionnalisme sans gêner, offenser ou intimider les personnes auditées. Un auditeur ne devrait jamais être arrogant.

Malheureusement, il arrive souvent que ceux qui sont attirés par l'audit ont le sentiment de connaître le travail des autres ou, pour de mystérieuses raisons se considèrent comme des experts en direction d'entreprise, et donnent leur opinion sur d'éventuelles « possibilités d'amélioration » alors qu'ils n'ont jamais géré une entreprise, ni même occupé un poste de cadre supérieur.

Le nombre de ceux qui doivent réaliser des audits peuvent simplement ne pas avoir le « profil » requis pour cette tâche difficile et souvent ingrate. Ils peuvent ne pas avoir suffisamment d'ancienneté dans l'organisation ou ne pas avoir suffisamment d'assurance pour supporter de traiter avec le type de personnes que l'on côtoie lors de l'audit.

L'audit devrait donc suivre les besoins de la direction c'est-à-dire que la direction devrait reconnaître que le processus d'audit interne vise à servir ses intérêts. La direction doit le financer et apporter les ressources qui assureront la valeur ajoutée nécessaire. En outre, l'audit doit fournir l'assurance que toute l'entreprise fonctionne comme la direction le souhaite et que les résultats obtenus correspondent aux objectifs.

L'audit ne sert ni à occuper les auditeurs, ni à leur assurer un emploi lucratif, ni à répondre aux exigences de normes ou d'agences d'audit externe.

Pour s'installer aux commandes du processus d'audit, la direction devrait avoir bien compris comment le gérer et quelles ressources y consacrer afin d'en assurer l'efficacité dans toute l'entreprise. La direction ne devrait pas abandonner simplement ses responsabilités dans le domaine aux départements qualité ou autres sans avoir bien compris ces enjeux.

Si le processus n'est pas efficacement géré ou si les fonctions d'auditeur sont mal attribuées, l'audit ne servira à rien. L'audit n'est pas une technique à réaliser isolément au sein d'une entreprise, mais étant donné que son but est d'être utile à l'entreprise alors, il doit par conséquent viser à fournir des informations souhaitées et intéressantes pour la direction.

Mais il y a aussi la responsabilité de l'auditeur c'est-à-dire que comme on l'a dit ci-dessus, l'auditeur ne devrait jamais être arrogant.

Un processus d'audit efficace piloté par la direction aura certainement beaucoup plus de valeur qu'un audit de routine comme ce que l'on voit souvent mener par des auditeurs inadéquats ou comme les efforts aléatoires d'auditeurs extérieurs tiers.

L'audit est un exercice que de nombreuses personnes pratiquent en tant que profession plutôt que pour atteindre un but précis dans une entreprise. Certes, l'audit nécessite effectivement une expertise particulière et ceux qui sont appelés à réaliser des audits doivent développer leurs aptitudes. Les auditeurs ne devraient cependant pas entreprendre d'audits sans connexion avec les besoins de l'entreprise. La direction doit prendre fermement les commandes en main pour assurer que toutes les activités d'audit appuient parfaitement les opérations de l'entreprise et à un niveau compatible avec les besoins de la direction. Les résultats d'audit font partie des informations dont la direction a besoin pour l'aider dans ses processus décisionnels. Les auditeurs sont là pour apporter des informations et la direction utilisera ces informations et déterminera ce qu'il faut faire ensuite.

Avec un processus d'audit efficace, pleinement piloté par la direction et répondant aux besoins de l'entreprise, des améliorations significatives peuvent être réalisées au niveau du fonctionnement de l'entreprise et les avantages de l'audit des tiers se dissipent rapidement. Pour le cas de notre pays on peut dire que le Management de la Qualité agit sur plusieurs domaines. Nous avons pris ici le cas de la normalisation de transport qui touche directement la population car nous avons pu constater que ce management de la qualité peut s'avérer utile pour les usagers et en même temps pour les opérateurs en matière de transport. Mais aussi on a pu voir que le principal obstacle des entreprises en matière de management de la qualité est le facteur coût.

En somme nous pouvons dire que le Management de la Qualité pourrait résoudre plusieurs problèmes qui existent actuellement non pas seulement à l'étranger mais aussi ici à Madagascar.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- David M. Amari, PME, ISO Management Systems, septembre-octobre 2006, vol.6, N°5, 48 pages.
- 2- David Amari, Sécurité alimentaire, ISO Management Systems, mai-juin 2006, vol.6, N°3, 48 pages.
- 3- Roger Frost, ISO Managements Systems, lorsque les résultats comptes : les normes ISO. Sécurité de l'information, vol 6, N°2, Mars-avril 2006, 48 pages.
- 4- Roger Frost, Sécurité de l'information, ISO Management Systems, Mars-Avril 2006, vol 6, N°2, 95 pages.
- 5- Roger Frost, ISO Managements Systems, lorsque les résultats comptent : les normes ISO. Audit, vol 5, N°4, juillet-août ; 48 pages.
- 6- Centre des Techniques et Pratiques du Commerce International, 2006, 97 pages.
- 7- Guide ISO-2-1978, 60 pages.
- 8- ISO 704 : Travail terminologique – principes et méthodes, chapitre 1, 150 pages.
- 9- ISO 1087 – 1 : travaux terminologiques, partie 1 : Théorie et application, 90 pages.
- 10- ISO 3534 – 2 : Statistique vocabulaire et symboles, partie 2 : Statistique appliquée, 140 pages.
- 11- ISO 9001- 2000 : Système de management de la qualité exigences, 100 pages.
- 12- ISO 9004 – 2000 : Système de management de la qualité, Ligne directrices pour l'amélioration des performances, 120 pages.
- 13- ISO 10012.2003 : Système de management de la mesure exigences pour les processus et les équipements de mesure, 130 pages.
- 14- ISO/TR 10013 : Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité, 100 pages.
- 15- ISO/TR 10017 : Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001 : 2000, 100 pages.

- 16- ISO 10019 : Lignes directrices pour la sélection de consultant en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services, 115 pages.
- 17- ISO 10241 : Normes terminologiques internationales, Elaboration et présentation, 150 pages.
- 18- ISO/CEI : Guide 2, Normalisation et activités connexes – vocabulaire général, 120 pages.
- 19- Lignes directrices sur l'évaluation de la conformité dans les pays en développement participant au programme des pays affiliés à la CEI. IEC première édition 2005 – 10, 100 pages
- 20- Système de management de la qualité-exigences, NM ISO : 2000, 70 pages.

# **ANNEXE**

**ORGANIGRAMME DU MINISTERE DE L'ECONOMIE,  
DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE**

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
*Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana*

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DU COMMERCE  
ET DE L'INDUSTRIE

DECRET N° 2008/175  
Fixant les attributions du Ministre de l'Economie,  
du Commerce et de l'Industrie ainsi que  
l'organisation générale de son Ministère.

LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT

Vu la Constitution ;

Vu l'Ordonnance n° 93-027 du 13 mai 1993 relative à la réglementation des Hauts Emplois de l'Etat, et les textes subséquents ;

Vu le Décret n° 76-132 du 31 mars 1976 modifié et complété par le Décret n° 93-842 du 16 novembre 1993 concernant les Hauts Emplois de l'Etat ;

Vu le Décret n° 2007-022 du 20 janvier 2007 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le Décret n° 2007-926 du 27 octobre 2007 portant nomination des Membres du Gouvernement ;

Sur proposition du Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie ;

En Conseil du Gouvernement ;

D E C R E T E :

**Article premier :** Le Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie est chargé de la conception, de la coordination, du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de développement économique et social, et des prévisions économiques, d'une part, et en matière de développement du secteur privé notamment pour le développement de l'industrie et de l'artisanat, du transfert de technologie, de la compétitivité et de l'intégration de Madagascar dans l'économie mondiale, d'autre part.

A ce titre, le Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie :

- contribue à l'établissement des conditions favorables à la promotion d'un développement économique, social, politique et culturel, rapide et durable ;
- suit l'administration et l'utilisation des ressources affectées par l'Etat à la mise en œuvre de la politique, dans le respect des législations et réglementations en vigueur ;
- anime et assure le suivi et le contrôle de l'exécution des activités notamment les projets et activités prioritaires arrêtées dans le « Madagascar Action Plan (MAP) » pour atteindre les objectifs ainsi définis.

**Article 2 :** Dans le cadre de ses attributions, le Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie est chargé notamment :

- de la conception et de la gestion d'un système d'information nécessaire à la connaissance de la situation économique conjoncturelle et structurelle du pays, c'est-à-dire la constitution d'une banque de données sur l'économie nationale, régionale et internationale et sur les opportunités d'investissements à Madagascar ;
- de l'élaboration des cadres et prévisions économiques ;
- de la conception de la coordination de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de statistique ;
- de fournir au Gouvernement et aux autorités régionales les éléments d'aide à la décision en matière de politique macroéconomique et développement régional ;
- d'informer périodiquement le Gouvernement et les acteurs sur la situation et l'évolution probable de l'économie dans les différents secteurs et dans les différentes régions du pays ;
- du suivi de la politique macroéconomique ainsi que de l'évolution actuelle et probable de la situation macroéconomique du pays ;
- de veiller au suivi et à l'exécution du Madagascar Action Plan (MAP) ;
- d'assurer la coordination de la planification régionale en étroite collaboration avec le Ministère chargé de la Décentralisation, en s'assurant de la cohérence des MAP régionaux entre eux ainsi qu'avec le Madagascar Action Plan (MAP) ;
- de la coordination de l'élaboration des politiques sectorielles et de procéder au suivi évaluation des projets et programmes du Gouvernement dans le cadre de la mise en oeuvre du Madagascar Action Plan (MAP) ;
- de la redynamisation de l'industrie, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises et industries par la promotion d'un environnement favorable au développement des entreprises et le renforcement du partenariat public privé ;
- d'assurer la compétitivité nationale et internationale de nos produits par la promotion des exportations, des normes et de la qualité ;
- de promouvoir la coopération économique internationale et l'intégration progressive de Madagascar dans les sphères de développement régional et international (sous régions, régions, mondial/OMC) ;
- de veiller au fonctionnement loyal et sécurisé des marchés en surveillant et en contrôlant les pratiques du marché ;
- de préserver la sécurité physique et la santé des consommateurs.

**Article 3 :** L'organisation générale du Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie est fixée comme suit :

#### **A- A L'ECHELON CENTRAL**

##### **1. Les structures rattachées directement au Ministre :**

###### **1.1.- Le Secrétariat Particulier**

###### **1.2.- Le Cabinet du Ministre**

- 1 (un) Directeur de Cabinet
- 4 (quatre) Conseillers Techniques
- 2 (deux) Chargés de Mission
- 1 (un) Attaché de Presse
- 1 (un) Chef du Protocole

- 1.3. Service de l'Inspection et de l'Audit Interne (SIAI)
- 1.4. Unité de Gestion de la Passation des Marchés Publics (UGPM)
- 1.5. Service de la Tutelle des Etablissements Publics et Organismes Rattachés (STEP)
- 2. SECRETARIAT GENERAL (SG)
  - 2.1. Direction d'Appui aux Directions Régionales (DADR)
    - 2.1.1.- Service des Ressources et Supports (SRP)
    - 2.1.2.- Service d'Animation et de Suivi des Activités (SASA)
  - 2.2. Direction Administrative et Financière (DAF)
    - 2.2.1.- Service de la Gestion des Ressources Humaines (SGRH)
    - 2.2.2.- Service Financier et du Budget (SFB)
    - 2.2.3.- Service de la Logistique et du Patrimoine (SLP)
    - 2.2.4.- Service Médico-Social (SMS)
  - 2.3. Direction des Systèmes d'Informations (DSI)
    - 2.3.1.- Service de l'Exploitation et de la Maintenance (SEM)
    - 2.3.2.- Service de l'Information et de la Communication (SIC)
    - 2.3.3.- Service des Archives et de la Documentation (SAD)
  - 2.4. Services rattachés au Secrétaire Général
    - 2.4.1.- Service de la Législation et du Contentieux (SLC)
    - 2.4.2.- Service de la Préservation de l'Environnement (SPE)
- 3. DIRECTION GENERALE DE L'ECONOMIE (DGE)
  - 3.1. Direction des Etudes Economiques et de la Modélisation (DEEM)
    - 3.1.1.- Service de l'Analyse et des Etudes Economiques (SAEE)
    - 3.1.2.- Service de la Modélisation Economique et de la Prospective (SMEP)
    - 3.1.3.- Service de la Prévision Economique et de la Conjoncture (SPEC)
  - 3.2. Direction des Méthodes et de la Planification (DMP)
    - 3.2.1.- Service de la Politique Générale et de la Méthodologie de planification (DPGM)
    - 3.2.2.- Service de la Coordination des Politiques Sectorielles (DCPS)
    - 3.2.3.- Service d'Appui à la Planification Régionale (DAPR)
  - 3.3. Direction du Suivi Evaluation des Programmes (DSEP)
    - 3.3.1.- Service du Suivi des Réformes Economiques (SRE)
    - 3.3.2.- Service du Suivi et d'Evaluation des Programmes (SEP)
    - 3.3.3.- Service du Suivi de la Coopération au Développement (SCD)
  - 3.4. Direction de Coopération Economique et de la Coordination des Aides Extérieures (DCECAE)
    - 3.4.1.- Service de la Coopération Economique Bilatérale et Multilatérale (DCEBM)
    - 3.4.2.- Service de la Coopération Economique Décentralisée (DCED)
    - 3.4.3.- Service de la Coordination des Aides Extérieures (SCAE)

#### 4. DIRECTION GENERALE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE (DGCI)

##### 4.1. Direction du Partenariat et de la Promotion de l'Entrepreneuriat (DPPE)

- 4.1.1.- Service de la Promotion des PME/PMI et des Coopératives (SPPC)
- 4.1.2.- Service de la Promotion des Manifestations Economiques (SPME)
- 4.1.3.- Service du Partenariat et du Développement des Filières (SPDF)

##### 4.2. Direction de la Concurrence, de la Qualité et de la Protection des Consommateurs (DCQPC)

- 4.2.1.- Service de la Réglementation, de la Qualité, et du Conditionnement (SRQC)
- 4.2.2.- Service de la Métrologie légale (SM)
- 4.2.3.- Service de la Concurrence et du Développement des Marchés (SCDM)
- 4.2.4.- Service du Contrôle des Fraudes (SCF)

##### 4.3. Direction des Relations Internationales et de l'Intégration Economiques (DRIIE)

- 4.3.1.- Service de la Promotion des Exportations (SPE)
- 4.3.2.- Service du Renforcement de l'Intégration Régionale (SRIR)
- 4.3.3.- Service du Partenariat et des Relations Commerciales Internationales (SPRCI)

##### 4.4. Direction d'Appui au Développement de l'Industrie (DADI)

- 4.4.1.- Service de l'Environnement des Affaires Industrielles (SEAI)
- 4.4.2.- Service d'Appui aux Grandes Entreprises (SAGE)
- 4.4.3.- Service de la Promotion de l'Innovation et du Transfert des Technologies (SPITT)

##### 4.5. Direction de la Promotion de l'Artisanat (DPA)

- 4.5.1.- Service de la Professionnalisation et de la Promotion (SPP)
- 4.5.2.- Service de la Coordination des Appuis aux Filières (SCAF)

#### B- A L'ECHELON REGIONAL (au niveau des 22 Régions)

Dans le cadre de la déconcentration et du renforcement des capacités des Régions, une Direction Régionale de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie est mise en place au niveau de chacune des vingt-deux (22) régions administratives. L'organisation d'une Direction Régionale se présente comme suit :

#### 5. DIRECTION REGIONALE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (DRDE)

- 1. Service Régional Administratif et Financier (SRAF)
- 2. Service Régional de l'Economie (SREP)
- 3. Service Régional d'Appui aux Initiatives locales et au Secteur Privé (SRAI)
- 4. Service Régional du Commerce et du Conditionnement (SRCC)

Les Directions Régionales relèvent de l'autorité directe du Secrétaire Général.

Article 4 : Le Cabinet du Ministre est sous l'autorité du Directeur de Cabinet.

Le Directeur de Cabinet est le collaborateur immédiat du Ministre. Il supervise et coordonne les activités du Cabinet. Il peut recevoir du Ministre la délégation pour le remplacer dans les

cérémonies officielles ou diriger certaines commissions dont la présidence échoit en principe au Ministre.

**Article 5 : Le Secrétaire Général** seconde Le Ministre dans l'exercice de ses fonctions. A ce titre, il oriente, anime, coordonne et contrôle les activités des Directions Générales, des Directions Centrales, des Directions Régionales et des Services centraux rattachés. Il peut recevoir par voie d'arrêté, délégation de signature pour signer des actes au nom du Ministre, à l'exclusion des actes engageant l'Etat.

**Article 6 : Les Directeurs Généraux et Les Directeurs** animent, coordonnent et contrôlent les activités des différentes entités placées sous leurs autorités.

**Article 7 : Les Directeurs Régionaux** représentent le Ministre au niveau de leur région respective. Ils animent, coordonnent et contrôlent les activités des Services placés sous leur autorité. Ils ont rang de Directeur du Ministère.

**Article 8 : Les Organismes et Structures rattachés** sous tutelle technique du Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, les Etablissements Publics, les Entreprises Publiques et Parapubliques ainsi que les Organismes dont l'objet relève des secteurs de l'économie, des statistiques, de l'industrie, de l'artisanat, des micros et petites entreprises, et du commerce, ainsi que du développement du secteur privé en général, nonobstant les textes particuliers qui les régissent, sont :

- L'Institut National de la Statistique (INSTAT) ;
- Le Centre de Recherches, d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique à Madagascar (CREAM) ;
- Le Centre National de l'Artisanat de Madagascar (CENAM) ;
- Les Chambres de Métiers (CM) ;
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ;
- L'Office Malgache de Propriété Industrielle (OMAPI) ;
- L'Institut Malgache de l'Innovation (IMI) ;
- La Filature et Tissage de Madagascar (FITIM) ;
- La Société Industrielle pour le Développement du Machinisme Agricole (SIDEMA) ;
- La Siramamy Malagasy (SIRAMA) ;
- La Siramamin'Analaiva (SIRANALA) ;
- Le Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS) ;
- La Tranombarotra ROSO ;
- La Société Malgache de Collecte et de Distribution (SOMACODIS) ;
- Le Groupe Comptoir du Commerce et de la Représentation de l'Océan Indien (Groupe COROI) ;
- La Société Industrielle et Commerciale de l'Emyrne (SICE) ;
- La Société Anonyme Maxime DARRIEUX et Compagnie ;
- La Société d'Etudes, de Construction et de Réparation Navales (SECREN) ;
- Le Bureau de Normes de Madagascar (BNM) ;
- Le Centre Technique pour la Promotion du Commerce International (CTPCI)

**Article 9 :** Dans le cadre de l'organisation générale définie ci-dessus les missions et la structure du Secrétariat Général, des Directions Générales, des Directions centrales, des Directions Régionales, des Services Centraux rattachés ainsi que des organismes et Sociétés sous-tutelle relevant de l'autorité du Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie seront fixées par Arrêtés dudit Ministre.

**Article 10 :** Sont et demeurent abrogées, toutes dispositions antérieures et contraires à celles du présent Décret.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I: LE MANAGEMENT DE LA QUALITE EN GENERALE.....</b>	<b>3</b>
CHAPITRE 1: Norme et Qualité.....	3
Section 1: Notion sur la Normalisation.....	3
A/ Définition.....	3
1- Normalisation.....	3
2- Norme.....	4
3- Spécification technique.....	4
4- Consensus.....	4
5- Code de bonne pratique.....	4
6- Règlement.....	5
7- Règlement technique.....	5
B/ Avantages de la Normalisation.....	5
1- Simplification.....	5
2- Interchangeabilité.....	5
3- Moyen de communication.....	6
4- Symboles et codes.....	6
5- Amélioration de l'Economie Générale.....	6
6- Amélioration de la vie.....	7
7- Réussite de transfert technologique.....	7
C/ Niveaux de développement de la normalisation.....	7
1- La normalisation d'entreprise.....	8
2- La normalisation d'association.....	8
3- La normalisation nationale.....	8
4- La normalisation régionale.....	9
5- La normalisation internationale.....	9
D/ Normalisation d'un produit.....	10
1- Procédure d'élaboration d'une norme nationale.....	10
2- Contenu d'une norme.....	10
3- Schéma d'élaboration d'une norme nationale.....	11
E/ Types de norme.....	12
1- Norme de produits.....	12
2- Normes de bases.....	12
3- Normes de services.....	13
F/ Norme d'entreprise.....	13
G/ Valeur juridique d'une norme.....	15
1- La norme est un acte administratif.....	15

2- La norme sert de référence dans les contrats.....	15
3- La norme est une source d'interprétation du contrat.....	15
4- Les normes constituent des documents contractuels annexés.....	16
H/ Normes, législation et droit.....	16
Section 2: Le concept de qualité.....	17
A/ Définitions .....	17
1- Qualité.....	17
2- Politique qualité.....	17
3- Gestion de la qualité.....	17
4- Assurance qualité.....	18
5- Maîtrise de la qualité.....	18
6- Système qualité .....	18
7- Plan qualité.....	18
8- Audit qualité.....	18
9- Surveillance de la qualité.....	18
10- Revue du système qualité.....	19
B/ Politique qualité.....	19
C/ Norme et qualité.....	20
D/ Norme pour la conception.....	20
E/ Normes pour les essais et la maîtrise de la qualité.....	21
1- Méthode d'échantillonnage dans le contrôle par attribut.....	23
2- Méthode d'échantillonnage dans le contrôle par mesure.....	23
F/ Normes pour la gestion de la qualité.....	24
G/ Coût de la qualité.....	27
H/ Les commandements de la qualité.....	28
CHAPITRE 2: Le système de management de la qualité.....	29
Section 1: Principe de management de la qualité.....	29
A/ Généralités.....	30
B/ Approche processus.....	30
C/ Relations avec l'ISO 9004.....	33
D/ Compatibilité avec d'autres système de management.....	33
E/ Emballage.....	34
F/ Conditionnement.....	34
1- Rôles de l'emballage et du conditionnement.....	34
2- Matériaux d'emballage et de conditionnement .....	35
2.1- Types de papier.....	36

2.2- Le carton.....	36
2.3- Le verre.....	37
2.4- Le métal.....	38
2.5- Les plastiques.....	39
2.6- Le bois.....	39
G/ Le Design et la protection économique du consommateur par le conditionnement et l'emballage.....	41
1- L'emballage, support d'informations.....	41
2- L'emballage, support d'indications spéciales par le marquage Administratif.....	42
3- L'emballage, support d'inscription par emploi du système GENCOD (CODES A BARRE).....	42
4- L'emballage, support de protection économique du consommateur.....	42
5- La fonction marketing de l'emballage.....	43
Section 2: Principe essentiel de management de la qualité.....	44
A/ Domaine d'application .....	44
1- Généralités .....	44
2- Périmètre d'application.....	45
B/ Référence normative.....	45
C/ Termes et définitions .....	45
D/ Principe de Management de la qualité.....	46
1- Exigences générales .....	46
2- Exigences relatives à la documentation.....	47
2.1 Généralités .....	47
2.2 Manuel de la qualité.....	48
2.3 Maîtrise des documents.....	48
2.4 Maîtrise des enregistrements.....	49
E/ Responsabilité de la direction.....	49
1- Engagement de la direction.....	49
2- Ecoute client.....	50
3- Politique qualité.....	50
4- Planification.....	50
4.1 Objectifs qualité.....	50
4.2 Planification du système de management de la qualité.....	51
5- Responsabilité, autorité et communication.....	51
5.1 Responsabilité et autorité.....	51
5.2 Représentant de la direction .....	51
5.3 Communication interne.....	52
6- Revue de la direction.....	52
6.1 Généralités.....	52

6.2 Elément d'entrée de la revue .....	52
6.3 Eléments de sortie de la revue.....	53
<b>F/ Management des ressources .....</b>	<b>53</b>
1- Mise à disposition des ressources .....	53
2- Ressources humaines .....	53
2.1 Généralités .....	54
2.2 Compétence, sensibilisation et formation.....	54
3- Infrastructures.....	54
4- Environnement de travail.....	55
<b>Partie II: Les atouts et contraintes du management de la qualité.....</b>	<b>56</b>
Chapitre 1: Les atouts du management de la qualité.....	56
Section 1: Les expériences des entreprises étrangères .....	56
A/ Témoignages de plusieurs pays .....	57
1- Pour l'Argentine.....	57
2- Pour	
l'Australie.....	58
3- Pour la Belgique.....	58
4- Pour le Danemark .....	59
5- Pour l'Espagne .....	59
6- Pour la Finlande.....	60
7- Pour la France.....	60
8- Pour la Palestine.....	61
9- Pour la Portugal .....	61
10- Pour le Royaume Uni.....	62
11- Pour la Suisse.....	63
B/ Impact Potentiel de la norme ISO 22000 sur le commerce mondial	
des produits agricoles.....	64
1- Sécurité alimentaire et commerce international.....	64
2- La nouvelle référence internationale pour les systèmes de gestion	
de sécurité de l'information.....	66
3- L'information considérée comme un produit commercial.....	67
Section 2: La situation a Madagascar.....	67
A/ Présentation du BNM.....	67
B/ La certification.....	69
1- Définition.....	69
2- Les bases de la certification.....	69
3- Les différentes preuves en matière de certification.....	70
4- Rôle de la certification par une tierce partie.....	70
5- Exemple de certification.....	71
Chapitre 2: Les contraintes du management de la qualité.....	73
Section 1: Les expériences des entreprises étrangères .....	73

A/ Le processus d'audit pour les besoins de la direction.....	74
B/ L'audit pour une fin en soi.....	75
C/ Exemple des entreprises étrangères.....	75
1- La direction de l'entreprise pour le respect de l'audit interne.....	76
2- La direction de l'entreprise gagne peu en investissant peu .....	77
G- Réalisation du produit.....	78
1- Planification de la réalisation d'un produit .....	79
2- Processus relatifs aux clients .....	79
2.1 Détermination des exigences relatifs au produit.....	80
2.2 Revue des exigences relatives au produit .....	80
2.3 Communication avec les clients .....	81
3- Conception et développement .....	81
3.1 Planification de la conception et du développement .....	81
3.2 Eléments d'entrée de la conception et du développement.....	82
3.3 Eléments de sortie de la conception et du développement.....	82
3.4 Revue de conception et développement .....	83
3.5 Vérification de la conception et développement .....	83
3.6 Validation de la conception et du développement .....	83
3.7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement.....	84
4- Achats .....	84
4.1 Processus d'achat.....	84
4.2 Informations relatives aux achats .....	84
4.3 Vérification du produit acheté.....	85
5- Production et préparation du service.....	85
5.1 Maîtrise de la production de la préparation du service.....	85
5.2 Validation des processus de production et de préparation du service.....	86
5.3 Identification et traçabilité.....	86
5.4 Propriété du client.....	86
5.5 Préservation du produit.....	87
6- Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure.....	87
H/ Mesures, analyses et améliorations.....	88
1- Généralités .....	88
2- Surveillance et mesures.....	88
2.1 Satisfaction du client.....	89
2.2 Audit interne.....	89
2.3 Surveillance et mesure des processus.....	89
2.4 Surveillance et mesure du produit .....	90
3- Maîtrise du produit non-conforme.....	90
4- Analyse des données.....	91
5- Amélioration.....	91
5.1 Amélioration continue .....	92
5.2 Action corrective .....	92
5.3 Action préventive .....	92
<b>Section 2: La situation à Madagascar .....</b>	<b>93</b>

A/ Explications des contraintes pour les entreprises Malgaches.....	93
B/ Les impacts de la norme sur le transport.....	94
C/ Les obstacles techniques aux commerces.....	94
D/ Contraintes potentielles sur les opérateurs en matière de transport.....	95
E/ Contraintes potentielles pour les usagers en matière de transport.....	95
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>97</b>

NOM : ANDRIANAIVOSON

PRENOM : Stéphany

TITRE : Le management de la qualité : une exigence pour les entreprises.

PAGINATION : 99

TABLEAUX : 03

GRAPHIQUES : 04

RESUME :

De nombreuses stratégies ont mises en œuvre pour la protection des consommateurs. L'une des stratégies adéquate est le Management de la qualité. La qualité touche beaucoup de domaines tels que le secteur alimentaire, le secteur électronique, le domaine de gestion d'une entreprise,.....  
Pour chacun de ces domaines, la qualité joue un grand rôle. D'ailleurs ce ne sont pas seulement les consommateurs qui bénéficient du management de la qualité mais les entreprises aussi ont leurs propres avantages.

La question qui se pose est alors : pourquoi gérer la qualité ? Nous pouvons remarquer aujourd'hui que la concurrence est très importante dans tous les domaines d'activités. Ce qui signifie que les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants en matière de qualité. Or l'application de cette dernière reste encore à améliorer. Pour avoir une meilleure efficacité, il faut informer toutes les parties intéressées sur les normes existantes dans divers domaines.

En résumé, il faut faire du management de la qualité une priorité car c'est une ouverture pour les entreprises d'où le thème : « Le management de la qualité : une exigence pour les entreprises ».

MOTS CLES : Normalisation, Norme, Qualité, Management de la qualité, Certification.

DIRECTEUR DE MEMOIRE : Madame RAJEMISON Sahondravololona, Professeur titulaire.