



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION  
ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

**OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE**



Présenté par : CHANFY Jelane Mitchel

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

Madame LEABY Nadia, Enseignante au sein du Département Gestion

Année Universitaire : 2012 - 2013

Session: Décembre 2013

Date : 17 décembre 2013

## **AVANT PROPOS**

Avant d'entamer notre étude universitaire 2012 - 2013 en 4ème année à l'Université d'Antananarivo de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de sociologie dans le Département Gestion, nous sommes menés à faire une ou des visites d'entreprises pour réaliser un livre de mémoire et obtenir un diplôme de Maitrise, option finance et comptabilité.

Pour atteindre ce but et pour pratiquer les études théoriques obtenues à l'université durant ces années, nous avons choisi de visiter le CNAPMAD (centre nationale de production de matériel Didactique. Notre visite s'est passée dans cette entreprise car c'est l'endroit où notre thème est adapté et où nous avons choisi d'envoyer la demande de visite, et d'ailleurs nous avons été acceptés. Ce choix est justifié pour nous aider à étudier notre thème de livre de mémoire puisque nous avons pris comme thème «la gestion de la qualité : un atout pour le développement et pérennité d'une entreprise ».

A la fin de notre visite, nous sommes tenus à rédiger les connaissances ou les informations acquises lors des visites afin de réaliser un livre de mémoire

## REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation à l'université d'Antananarivo au sein de la faculté de Droit d' Economie de Gestion et de Sociologie, département Gestion, c'est avec une grande joie que nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à tous ceux qui ont de près ou de loin participé à la réalisation du présent mémoire.

En premier lieu, nous rendons grâce à DIEU le Miséricordieux de très Miséricordieux qui nous a donné la santé, la force, le courage et pour la bénédiction qu'il nous a apportée dans l'accomplissement de ce travail.

En deuxième lieu, nous tenons à exprimer en entier notre gratitude et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'études :

-Monsieur le Professeur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire à l'Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques, qui est le Président de l'Université d'Antananarivo;

-Monsieur RAKOTO David, Maître de Conférences, qui est le Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

-Monsieur ANDRIAMASIMANANA ORIGENE Olivier, Maître de Conférences, Chef de Département Gestion

-Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur et Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion qui nous a aidés pour la consultation des livres comme guide du mémoire à présenter.

-Madame LEABY Nadia, notre encadreur pédagogique, Enseignante chercheur qui nous a aidés à la réalisation et à l'élaboration de ce mémoire;

-Tout le personnel administratif au sein du département Gestion qui nous a aidés à propos des documents administratifs;

-Mesdames et Messieurs les enseignants au sein du Département Gestion pour leur contribution durant mes années d'études;

-Monsieur ALAIN Tsarafodiana le Direction du CNAPMAD et qui ont accepté notre demande de visite au sein de l'entreprise

-Tout le personnel du centre qui nous ont bien reçu et en même temps nous a fourni des informations ;

-Notre famille qui nous a soutenus moralement et financièrement sans quoi ce mémoire n'était pas réalisée.

## SOMMAIRE

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENT .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
GLOSSAIRE.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : LES MATERIELS ET METHODES .....	6
CHAPITRE I : LA PRESENTATIONS DE L'ENTREPRISE.....	6
Section 1 :L'identification et historique de l'entreprise.....	6
Section 2 : les missions et activités .....	7
Section 3 : les ressources du centre .....	12
Section 4 : les personnes en contact avec le centre .....	13
CHAPITRE II : LES CONCEPTIONS GENERAUX DU MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	14
Section1 : les principales composantes de la qualité.....	15
Section 2 : La présentation de la famille de norme ISO 9000-9001 .....	16
Section 3 : la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'entreprise .....	18
CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE.....	23
Section 1 : Les matériels utilisés .....	23
Section 2 : méthode .....	25
PARTIE II : CAS PRATIQUE D'UNE ENTREPRISE SUR PLACE(CNAPMAD) .....	28
CHAPITRE I : APERCU DES SYSTEMES QUALITE DE L'ENTREPRISE.....	28
Section 1 : l'engagement de la direction .....	28
Section 2 : L'intégration du système de management de qualité dans la stratégie .....	30
CHAPITRE II : L'IMPACT DU QUALITE TOTAL SUR LA PERENITE DU CNAPMAD .....	39
Section1 : La satisfaction du client .....	39
Section 2 : l'implication des personnels.....	46

Section 3 : La rentabilité de l'entreprise .....	48
Section 4 : La compétitivité du CNAPMAD .....	48
PARTIE III : LES DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	50
CHAPITRE I : LES DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS .....	50
Section 1 : les analyses spécifiques.....	50
Section 2 : les avantages de l'entreprise.....	55
Section 3 : les cotes négatives constatées.....	59
CHAPITRE II : LES RECOMMANDATIONS .....	65
Section 1 : l'engagement de la direction .....	65
Section 2 : Pour l'amélioration de la satisfaction.....	67
Section 3 : Pour améliorer l'efficacité des ressources humaines .....	69
CONCLUSION .....	73
BIBLIOGRAPHIE .....	I
WEBOGRAPHIE.....	I
LISTE DES ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	VII

## GLOSSAIRE

***Approche processus*** : approche managériale préconisant l'identification et le management méthodique des processus utilisés dans l'entreprise, et plus particulièrement les interactions de ces processus.

***Certification*** : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées.

***Manuel qualité*** : Document énonçant les dispositions générales (la politique qualité) prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services.

***Politique qualité*** : Orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction

***Objectif qualité*** : Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité

***Qualité totale*** : Ensemble des dispositions prises par tous les acteurs de l'entreprise pour satisfaire les besoins de son marché (clients, personnel, actionnaires ...).

***Le reporting*** : rapports de contrôle ou d'activité ponctuels ou généraux, synthétiques et pertinents pour le niveau hiérarchique auquel ils sont destinés. Il permet de contrôler les différentes entités de l'entreprise ou du groupe.

***Revue de direction*** : Evaluation formalisée, effectuée par la direction au plus haut niveau, de l'état et de l'adéquation du système qualité par rapport à la politique qualité et à ses objectifs.

***Système de management de la qualité*** : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

***Système qualité*** : Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité

***Traçabilité*** : Aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité ou des entités semblables au moyen d'identifications enregistrées.

**Turnover** : rotation des effectifs ou de la main d'œuvre. Rapport entre le nombre de salariés quittant l'entreprise pour chercher du travail ailleurs et l'effectif total au cours d'une période ; il mesure l'instabilité de la main d'œuvre.

**Veille concurrentielle** : C'est la collecte et l'exploitation permanente d'informations sur l'environnement concurrentiel pertinent de l'entreprise.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ACC</b>	: Agence Comptable de CNAPMAD
<b>AFNOR</b>	: Association Française de Normalisation
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de développement
<b>BADEA</b>	: Banque Arabe pour le Développement en Afrique
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CNAPMAD</b>	: Centre National de Production de Matériel Didactique
<b>CNaPS</b>	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>DFA</b>	: Département Financier et Administratif
<b>DFM</b>	: Département Fabrication et Maintenance
<b>DG</b>	: Direction générale
<b>DI</b>	: Département Imprimerie
<b>EPIC</b>	: Etablissement Publique à Caractère Industriel et Commercial
<b>EFQM</b>	: European Foundation For Quality Management
<b>FFOM</b>	: Forces, Faiblesse, Menaces Opportunités
<b>IMMRED</b>	: Introduction, Matériels, Matériels, Recommandations et Discussions
<b>INSFRP</b>	: Institut National Supérieur de Recherche et Formation Pédagogique
<b>ISO</b>	: International Standards Organization
<b>JIRAMA</b>	: Jiro sy Rano Malagasy
<b>MENRS</b>	: Ministère de l'Enseignement National et de la Recherche Scientifique
<b>NIAG</b>	: Nouvelle Imprimerie des Arts Graphiques
<b>OSIE</b>	: Organisme Sanitaire Inter- Entreprise
<b>PDCA</b>	: Plan Do Check Act
<b>SODIM</b>	: Société de Distribution Industrielle Malgache
<b>SWOT</b>	: United Nations International Children's emergency fund

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les caractéristiques respectives des normes ISO 9000 et ISO 9004.....	18
Tableau 2 : les nombres et caractéristiques concernant les enquêtées .....	41
Tableau 3 : le positionnement du centre par rapport aux autres concurrents .....	41
Tableau 4 : les qualités de produits et services rendus.....	42
Tableau 5 : le traitement des réclamations et des requêtes.....	43
Tableau 6 : la compétence des ressources humaines.....	44
Tableau 7 : la disponibilité et la réactivité des représentants .....	46
Tableau 8 : Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations .....	69

## LISTES DES FIGURES

Figure 1 : organigramme .....	9
Figure 2 : le schéma de l'établissement du processus fiable.....	34
Figure 3 : le schéma qui présente le fonctionnement du Roue de Deming.....	35
Figure 4 : l'histogramme positionnement du centre par rapport aux concurrents .....	42
Figure 5 : l'histogramme de la qualité des produits et des services rendues .....	43
Figure 6 : l'histogramme du traitement des réclamations et des requêtes .....	44
Figure 7 : l'histogramme de la compétence des ressources humaines.....	45
Figure 8 : le schéma de la démarche et processus du modèle EFQM.....	57

## INTRODUCTION GENERALE

Le changement de millénaire a marqué l'avènement de la mondialisation des marchés et de la globalisation financière. Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais sont amenés à jouer un rôle primordial.

La devise « Le client est roi » se vérifie encore plus de nos jours. A mesure que s'améliore la qualité de la vie, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes ; et qu'il fonctionne comme prévu. La qualité est alors vue comme la capacité de répondre aux attentes du consommateur à un coût et à un prix, tous les deux, « acceptables » l'un par l'entreprise, l'autre par le client.

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management ou gestion de la qualité digne de ce nom. Plusieurs entreprises, de par le monde, l'ont compris et intègrent dans leurs stratégies ce management de la qualité considéré par Stora et Montaigne comme « L'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service pendant la durée du cycle, avec la totalité du personnel, orientant tous les moyens vers la prévention des défaillances, systématisant la relation client - fournisseur, prenant en compte tous les besoins des clients relatifs à la qualité, aux délais, aux prix, aux performances, avec pour objectif final la satisfaction totale des clients, c'est-à-dire le zéro - défaut ».

Au cours de la dernière période, la plus récente, la démarche est devenue encore plus globale. Elle est allée au delà de la satisfaction des clients. On peut vraiment parler de maturité de la démarche. Sur le périmètre, la démarche a quitté l'usine pour se propager dans toute l'entreprise, s'est adaptée au monde des services, s'est étendue aux entreprises mais aussi à l'univers non marchand (associations, collectivités locales, mutuelles...). Sur le fond, la démarche a largement outrepassé la satisfaction des clients. L'organisation de production a priori pour éviter les produits non-conformes a laissé place à un système de management global de l'entreprise qui intègre, bien entendu, la satisfaction des clients mais va bien au-delà.

Le « management de la qualité », dernier aboutissement de l'évolution de la qualité au fil des ans, peut être défini comme la recherche permanente de l'efficacité et de la performance par la mise en œuvre de solutions adaptées.

C'est pour faciliter cette activité, qu'est arrivée la série de normes ISO 9000, se présentant comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et ainsi donc vers l'excellence. L'objectif de cette série de normes sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût. La présente Norme internationale décrit les principes essentiels des systèmes de management de qualité, objet de la famille des normes iso 9000. La présente norme internationale est applicable aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ; aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ; aux utilisateurs des produits ; à ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisé dans le domaine du management de la qualité( par exemple ,fournisseurs, client, autorité réglementaire) ; à ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou audient le système de management de qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001(par exemple, auditeurs, autorités réglementaire, organisme de certification /enregistrement) ; aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseil ou fournisse une information sur le système de management de qualité qui lui convient ; à ceux qui élaborent des normes apparentées

De cette série, la norme ISO 9001 en sa version 2000 aide beaucoup les entreprises, en ce qu'elle spécifie particulièrement les exigences pour un système de management de la qualité et porte sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients. La norme internationale ISO 9001 :2000 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. 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 exclusion se limitent aux exigences de l'article

7 et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.

À Madagascar comme partout ailleurs, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive. Aujourd'hui, le client est l'un des acteurs les plus importants pour l'entreprise, puisque c'est lui qui achète le produit et/ou sollicite le service et fait prospérer l'entreprise. Il doit être pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise. Certains dirigeants d'entreprises malgaches l'ont compris, bien que le concept de management de la qualité soit pratiquement récent à Madagascar, et engagent au sein de leurs structures un système de management de la qualité, source de bonne performance et de parfaite satisfaction de la clientèle.

Mais au fait, quels sont la place et l'impact du management de la qualité sur l'entreprise malgache?

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises. Mais aussi, de proposer un document qui permettra de comprendre et de saisir la qualité comme un outil stratégique pour la survie et le développement de l'entreprise. Cela, afin de faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises. Ce qui devra contribuer à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir de la part des responsables d'entreprises.

Toutefois, une préoccupation réside. Il s'agit de la véritable opportunité du management de la qualité pour le manager malgache. Comment les responsables d'entreprises pourront-ils s'approprier cette pratique de sorte à être plus compétitifs et beaucoup plus présents sur le marché national comme international ? La qualité d'un produit ou d'un service peut-elle influencer de façon positive sur la rentabilité d'une entreprise ?

À Madagascar, la culture de la qualité tant au niveau des entreprises qu'au niveau des consommateurs n'est pas encore aussi forte ; le prix y étant le plus souvent le facteur prédominant pour l'acquisition d'un produit ou la sollicitude d'un service, du fait particulièrement du pouvoir d'achat très faible de la population. Les hypothèses que nous avançons donc pour notre étude sont au nombre de deux. La première est que la qualité influe sur le développement durable d'une entreprise. Et la seconde est que cette qualité constitue bien un facteur de compétitivité pour cette dernière. Ce qui revient à dire que le

management de la qualité serait alors la bienvenue pour nos entreprises. Reste maintenant à étudier la question afin de vérifier ces hypothèses.

Pour démontrer cela donc, notre étude consistera à analyser la qualité et la gestion de la qualité comme des facteurs importants, voire nécessaires pour les entreprises malgaches. L'objectif global de ce travail étant de développer l'entreprise à partir de la mise en œuvre du management ou gestion de qualité. Il s'agira, en réalité, de savoir si l'entreprise est viable, sans une culture franche de la qualité en son sein. L'Objectif spécifique est donc d'assurer la compétitive de l'entreprise sur le marché quelque soit la circonstance, et de mettre en place une organisation qui permet à l'entreprise de rester le plus longtemps possible.

Notre travail nous a donc conduits, en son fondement théorique, à une revue documentaire et, en son aspect pratique, à des enquêtes réalisées sur place. Ces enquêtes ont été, bien évidemment, soutenues par des entretiens avec des personnes ressources dans le domaine du management de la qualité. La revue documentaire, il faut le signaler, est surtout basée sur des documents étrangers du fait du manque criard d'ouvrages nationaux et d'études d'universitaires nationaux sur la question. Les documents d'auteurs étrangers, principalement Européens, ont été consultés sur des sites Web spécialisés. Les seuls documents nationaux existants, étant surtout des rapports de visite basés sur les services qualité d'entreprises de la place ont été découverts à la Bibliothèque universitaire de l'Université d'Antananarivo, mais ont été sans grand effet sur notre étude.

Les collectes d'informations auprès d'une entreprise sur place plus exactement CNAPMAD (Centre National de Production de Matériels Didactiques) se sont faites sur la base de leur engagement dans le management de la qualité. CNAPMAD a donc été approché pour cette enquête, grâce à un questionnaire préalablement établi et administré à des personnes ressources dans cette entreprise.

Les préoccupations énoncées trouveront, certainement, leurs réponses au terme de notre travail. Ce dernier se structure en forme de méthode de rédaction de mémoire (IMMRED) appliqué à l'université actuellement. Dans un premier temps, nous présentons « les matériels et méthodes » dans lesquels la zone d'études est bien située. Cette partie se subdivise aussi en plusieurs chapitres tels que la présentation générale du CNAPMAD ensuite les conceptions généraux du management de la qualité et enfin les méthodologies de recherche adapté pour aboutir cette étude. Ensuite, « Les résultats » seront basés sur les hypothèses de la résolution de notre sujet. Enfin, ces résultats font l'objet des discussions et des recommandations. Comme la présentation des résultats, les

discussions apportées se font en fonction de chaque hypothèse pour éviter la confusion et l'ambiguïté. La confirmation des théories avec les résultats obtenue sur terrain constitue notre grille d'analyse afin d'apporter des recommandations et solutions aux problèmes ou points faibles constatés. Cela, afin d'exhorter l'entreprise non engagées dans le management de la qualité à s'y mettre ; mais aussi d'apporter des suggestions à toute entreprise malgache, déjà engagée ou non, à mieux s'investir pour cet outil de compétitivité et de rentabilité que peuvent être la qualité et son gestion. D'autre part, une conclusion général termine et synthétise notre travail de recherche.

## **Partie I LES MATERIELS ET METHODES**

La première partie de cet ouvrage est divisée en trois chapitres dont le premier sera la présentation générale du CNAPMAD comprenant l'historique et ses activités, le deuxième chapitre sera consacré sur les aspects théoriques de la recherche c'est-à-dire les conceptions généraux du management de la qualité et enfin le troisième chapitre se focalisera sur la méthodologie de recherche.

### **CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'identification et historique du CNAPMAD, la seconde section est réservée aux missions et activités générales du centre, ensuite les ressources matériels et humaines et enfin dans la dernière section de cette chapitre les personnes en relation avec le centre.

#### **Section 1 : Identification et historique de l'entreprise**

Les acquis théoriques y compris les hypothèses de recherche doivent être testés sur terrain. Notre zone d'études est donc la société CNAPMAD, pour cela, la première section est destinée à la l'identification et historique du centre.

##### **1.1. Identification**

La dénomination de l'entreprise est le Centre Nationale de Production de Matériel Didactique. Son numéro statistique du centre est : 144616 et son numéro d'identification fiscal est : 113423. Il est inscrit au registre du commerce sous un numéro d'immatriculation qui est : 2003 B013 88. L'E-mail de l'établissement est : cnapmad@simicro.mg et il peut être contacté sous le numéro : Téléphone (261.20)22.289.54 et FAX (261.20)22.200.53. Enfin, l'adresse du centre se trouve au Rue des hydrocarbures Ankorondrano -BP, Antananarivo 101- Madagascar.

##### **1.2. Historiques**

Avant la création du CNAPMAD, les matériels didactiques pour les établissements scolaires étaient fabriqués par les enseignants eux-mêmes à partir des matériaux de récupération. Leurs formations ont été assurées par l'Institut National Supérieur de Recherche et Formation Pédagogique (INSFRP).

La nécessité pour les établissements scolaires de disposer de matériels didactiques suivant les normes a poussé le Gouvernement Malgache à mettre en place le CENTRE NATIONALE DE PRODUCTION MATERIEL DIDACTIQUE (CNAPMAD) ou Foibem-pirenena Famokarana Entimampianantra (MAMPITAO).

Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), il est institué suivant le décret n°81/196 du 21 Août 1981, et est sous la tutelle technique et administrative du ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS), et sous la tutelle financière du Ministère des Finances et du Budget. Depuis sa création, le centre ne cesse d'élargir ses activités pour mieux servir les établissements scolaires. D'où la pluralité de ses activités. Et dans cette optique, le centre va s'équiper d'une unité d'injection plastique, unité qui va produire des petits matériels scolaires en plastique dont des règles plates, des équerres et des compas. Cet investissement répond justement à la préservation de l'environnement, car ces petits matériels ont été fabriqués en bois auparavant.

Le détail suivant montre le développement progressif de CNAPMAD depuis sa création jusqu'à ce jour.

1982 Formation des hommes et première production des matériels didactique ;

1984 Acquisition d'équipements complémentaires en menuiserie et mécanique afin d'augmenter la capacité de production ;

1985 Mise en place et démarrage de l'imprimerie spécialisé en manuels scolaires et documents pédagogiques ;

1988 Extension des ateliers : verrerie, menuiserie, peinture,... ;

1989 Mise en place et démarrage de la fonderie ;

1990 Installation du service Edition ;

1991 Acquisition des nouveaux équipements complémentaire dans les secteurs : électricité et électronique, verrerie, imprimerie ;

1992-1994 Renforcements de la capacité de production des différentes sections ;

2007 : Installation de la galvanoplastie

*Sources : « Document d'évaluation ; CNAPMAD. Janvier 2008 »*

## **Section 2 : Missions et activités du CNAPMAD**

### **2.1. Mission**

Le CNAPMAD a pour mission de :

\_ faire des recherches technologiques en vue de la production de matériels didactiques

- \_ produire et commercialiser des matériels didactiques et des mobiliers scolaires adaptés aux conditions nationales
- \_ assurer aux enseignants et aux responsables des laboratoires des établissements scolaires, une formation pratique sur la manipulation et l'entretien de matériel par l'organisation de stage
- \_ éditer, commercialiser et publier des manuels scolaires et documents pédagogiques
- \_ contrôler et donner son avis sur l'importation et la production des matériels didactiques sur le territoire national.

## **2.2. Activités**

*Sur le Plan Industriel* : C'est une entreprise de production, il exploite le travail des bois, des métaux, l'électricité électronique, la verrerie et l'imprimerie.

*Sur le Plan Commercial* : Le CNAPMAD assure lui-même la vente de ses produits. Il a une salle d'exposition dans l'enceinte de l'entreprise pour présenter aux clients ses différents types de produits.

En 1982, la pénurie des matériels didactiques pour les élèves et les établissements scolaires à Madagascar a orienté le département commercial vers la publicité des produits fabriqués.

Cette orientation vise deux cibles principales :

- Sur le marché local : élèves et établissements scolaires, les universités, les industries par une augmentation très marquée de la quantité produite et l'amélioration continue de la qualité pour satisfaire leurs besoins et faire face à la concurrence des autres produits.
- Sur le marché régional (îles de l'Océan Indien, zone de l'Afrique de l'Est) pour certains produits ou pour la sous-traitance : verrerie de laboratoire, fournitures scolaires, matériels de physique, impression des manuels scolaires et documents pédagogiques.

## **2.3. Organigramme**

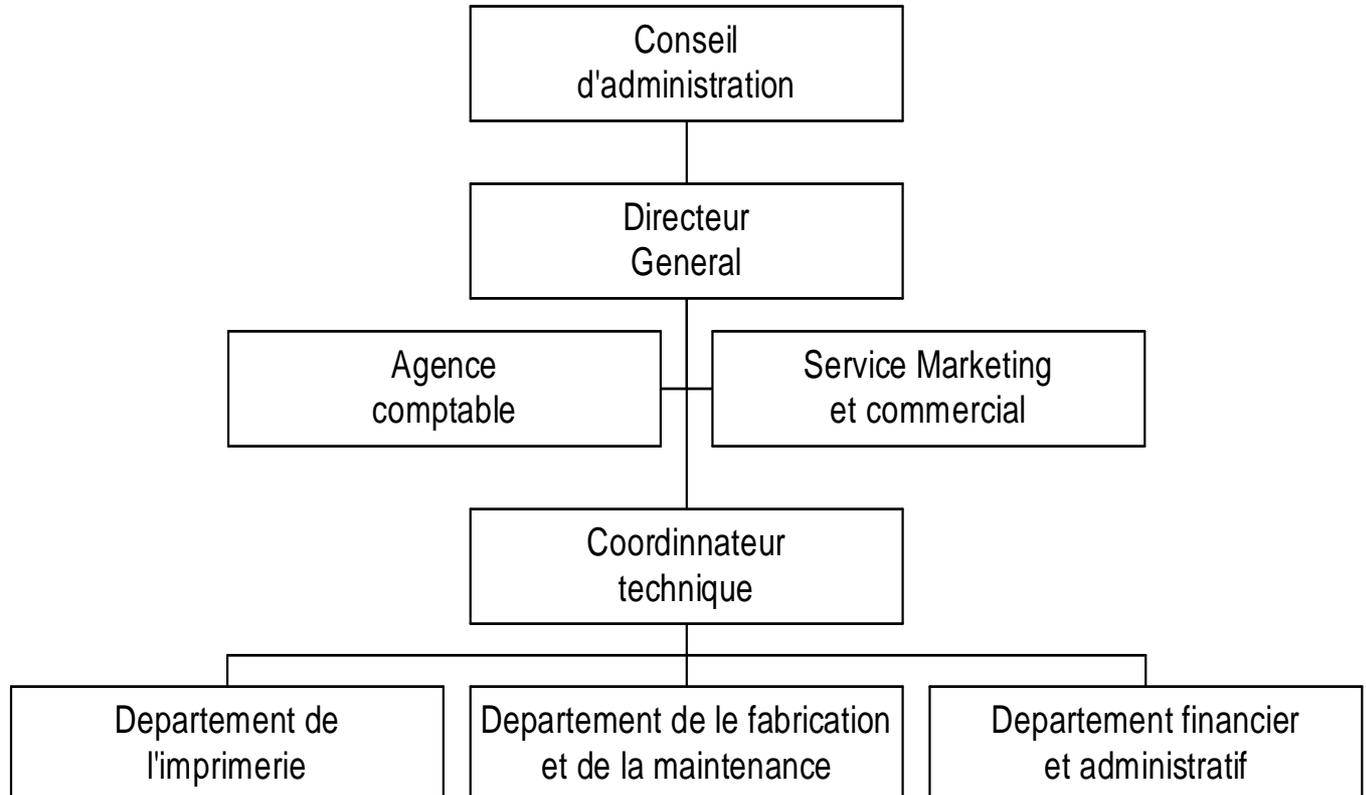
Par définition, un organigramme est la représentation graphique de la structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service avec ses divers éléments et leurs relations. La structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service, est la façon suivant laquelle ses différents organes se situent les uns par rapport aux autres. Il a pour objectif de :

- représenter la répartition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles
- repérer rapidement la place de chaque poste dans la structure d'ensemble
- localiser les relations de dépendance existantes

- visualiser la place de chaque fonction et les relations de travail qui existent entre celles-ci.

Comme tout établissement de production, CNAPMAD a sa structure propre dont nous verrons ci-dessous la présentation de son organigramme.

Figure1 : organigramme



*Source : « texte d'orientation du centre CNAPMAD »*

Cet organigramme nous a été remis comme tel et il nous montre les différentes fonctions du Centre et précise la place des différents départements opérationnels.

### **2.3.1 Composantes du Centre et leurs attributions**

Le Centre se compose des entités suivantes : le Conseil d'Administration (CA), la Direction, l'Agence Comptable (AC), le Service Marketing et Commercial, le coordonnateur technique, le Département Imprimerie, le Département préparation industrielle Fabrication et Maintenance (DFM) et enfin le Département Administratif et Financier (DAF).

#### **2.3.1.1 Le Conseil d'Administration**

CNAPMAD est administré par un conseil d'administration(CA) qui se compose comme suit : un Président qui est le Secrétaire Général du Ministère de l'Education Nationale,

un représentant de l'Etat dénommé le Commissaire du gouvernement, un représentant du Ministère des Finances, un représentant du Ministère de l'Education Nationale et un délégué élu par le personnel.

Le CA a pour rôles de voter le budget du Centre, de déterminer les conditions d'application des activités du Centre, d'adopter les programmes d'activités présentés par la direction, de délibérer en cours de l'année les modifications relatives au programme ou au budget du Centre pour de nouvelles opérations, de fixer le statut et le règlement général du personnel. Il se réunit au moins deux fois par an.

### **2.3.1.2 La Direction :**

Le directeur, ordonnateur de dépenses du centre, est nommé par décret sur proposition du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique. Son rôle est d'exécuter le programme d'activités conformément aux directives arrêtées par le Conseil d'Administration, coordonner et contrôler les activités des divers services du Centre, préparer le budget et le soumettre au vote du Conseil d'Administration, représenter le Centre vis-à-vis des tiers. La direction représente le Centre à l'extérieur, et plus particulièrement, sur la recherche des financements comme la vente des produits finis ou la recherche des bailleurs de fonds et des partenaires. Sur le plan intérieur, elle assure directement l'embauche du personnel et la politique du fonctionnement de tous les travaux engagés par le Centre.

Il est secondé par un coordinateur technique. Le coordonnateur technique joue le rôle de charnière entre la direction du Centre et les ateliers de chaque département. Il assure alors le bon fonctionnement de la réalisation de la politique générale envisagée par la direction. Mais malheureusement ce poste est encore vacant jusqu'à maintenant.

### **2.3.1.3 l'agence comptable**

Ce service est géré par un agent comptable qui est nommé par le Ministère de Finance et un collaborateur qui est un personnel régulier de l'entreprise. Ils ont pour rôle d'assurer :

- Le bon fonctionnement de la comptabilité commerciale du Centre ;
- L'opération de trésorerie (décaissements et encaissements, caisse et banque) ;
- La supervision financière du centre en tant qu'entreprise publique ;
- Le contrôle des entrées et des sorties des matières au magasin général ;
- Le contrôle des entrées et des sorties des produits finis au magasin des produits finis ;
- Le rapprochement bancaire et l'établissement des comptes financiers.

### **2.3.1.4 Service Marketing et Commercial**

Dirigé par le chef collaborateur commercial, trois agents commerciaux, un comptable et un magasinier, le service Marketing et Commercial est rattaché directement à la direction générale. Il assure la vente des produits fabriqués par les différents secteurs de production (mobilier et matériels scolaires, verreries de laboratoire, matériels de physique et de chimie, manuels scolaires et documents pédagogiques, traitement de surface ou galvanoplastie) ; il s'occupe aussi de la conception, du suivi de la politique marketing et de la stratégie de vente de l'entreprise, car on peut dire que ce service est en contact direct avec la clientèle.

### **2.3.1.5 Le Département Financier et Administratif**

Guidé par un chef de département qui est le principal responsable du DFA, ce département est divisé en deux sections :

- Section financière ;
- Section administrative et personnelle ;

Elles ont pour mission d'assurer le bon fonctionnement de la comptabilité publique ainsi que : l'élaboration du budget annuel du centre ; l'exécution du budget prévisionnel ; l'engagement des dépenses ; l'approvisionnement des matières premières et l'achat des divers matériels ; la prospection et le choix des fournisseurs ; la comparaison des prix ; l'avancement, le recrutement, la sanction des personnels,...

### **2.3.1.6 Le Département de Fabrication et de la Maintenance**

Ce département, par le biais de ses différentes sections assure la réalisation de la production proprement dite du CNAPMAD. A cet effet, il prend en charge les matières premières et en assure la transformation en produits finis. Il effectue aussi le suivi, la mise à jour de la consommation réelle avec analyse des écarts et la livraison au magasin des produits finis avec la tenue des dossiers de fabrication. Dirigées par le chef de département avec ses deux collaborateurs, il existe six sections au niveau du DFM qui sont la section menuiserie assurant l'ouvrage en bois, la section mécanique assurant l'ouvrage métallique, la section électricité-électronique assurant la conception et fabrication d'appareils électroniques pour l'enseignement de physique, la section verrerie produisant des matériels de laboratoire de chimie en verre pyrex, ou des travaux de verre tout simplement, la section injection plastique pour la fabrication des produits en plastique et enfin la section finition chargée d'assurer la qualité des produits prêts à être commercialisés. Et c'est au sein de ce département que s'effectuent la maintenance et l'entretien de différents équipements et machines du Centre.

### **2.3.1.7 Département Imprimerie**

Avec un chef de département, deux chefs de section, un collaborateur et une vingtaine d'ouvrier, ils s'éparpillent dans quatre sections :

- La section édition,
- La section laboratoire,
- La section impression,
- La section finition,

Le Département assure le calibrage des manuels, la photo composition, le PAO (Publication Assistée par Ordinateur), le montage, les dessins, la reprographie, la copie et isolation plaque, l'impression, l'assemblage manuel, la couture et enfin le conditionnement. Ce département est donc responsable de tous les travaux d'édition et d'impression de tous documents.

## **Section 3) les ressources du centre**

### **3.1 Les ressources humaines**

Le personnel du CNAPMAD est réparti en deux types de statut bien différents : ceux qui sont rattachés au Ministère de la Fonction Publique et aussi au Ministère de l'Education Nationale, en un seul mot ce sont des fonctionnaires de l'Etat et ceux qui sont recrutés directement par le Centre. Mais que ce soit fonctionnaires de l'Etat ou recrutés, ils sont tous des contractuels. Actuellement, le centre dispose 121 employés dont 3 fonctionnaires de l'Etat; il s'agit notamment du directeur du centre, l'agent comptable, et un simple employé au atelier de production ; et 115 régis par le code de travail. Parmi ces derniers 70% se trouve dans le secteur de production. Ces employés sont donc pris en charges socialement par le CNAPS et OSIE donc aussi charges pour le centre.

De ce faite, pour éviter ces différentes charges permanents, il a été décidé par le conseil d'administration de faire appel au recrutement des personnels journaliers et/ou temporaires pendant les périodes pour laquelle les volumes des commandes sont élevés, il s'agit généralement les mois de juin, juillet, août.

### **3.2 Les ressources matérielles**

Afin d'atteindre ses objectifs, des moyens matériels, équipements et machines sont mis à la disposition du Centre selon les travaux à effectuer pour chaque atelier.

Pour le cas de l'atelier menuiserie, ces moyens sont assez performants. Des différentes machines comme la dégauchisseuse, la scie à ruban, l'étuve, la raboteuse, la toupie, la scie

circulaire, la ponceuse ...sont disponibles. Elles permettent des travaux de bonne qualité répondant aux normes requises.

Pour le travail des métaux, l'atelier dispose des machines comme la fonderie, la fraiseuse, le tour multifonctions, les perceuses...

Dans la section verrerie, qui fait de CNAPMAD un centre unique en son genre, on peut voir des outils comme le four thermique, le souffleur électrique, le vaporisateur... L'atelier électricité-électronique est équipé de testeurs, de bancs d'essai et de divers matériels de précision.

Assez bien équipé depuis sa mise en place, le département imprimerie dispose des moyens matériels importants comme la presse offset, la flasheuse, le massicot, la machine sérigraphique...

La section injection plastique possède des machines pour l'injection et le façonnage des matières plastiques comme le souffleur, le moule.

Après avoir pris connaissance du CNAPMAD, il serait mieux de mettre en exergue les théories de base concernant la gestion de production pour pouvoir contribuer à son amélioration.

## **Section 4) les personnes en relations avec le centre**

### **4.1. Partenaires**

*Les Bailleurs de Fonds* : comme le cas de tout projet existant, le CNAPMAD a des bailleurs de fonds qui financent ses activités. Parmi ses bailleurs, la banque mondiale a y investi sur l'installation des infrastructures, des logistiques, des machines. La banque mondiale était alors le premier bailleur du centre sur le thème « Projet Education II ». Et autre que la banque mondiale, le centre a réussi d'avoir un autre bailleur de fonds qui était la « coopération française » et qui investissent sur des autres machines.

*L'Etat malgache* : le centre était un projet gouvernemental, l'Etat malgache était alors un de ses partenaires et qui subventionne le Centre par le biais du Ministère de Finances dont celle-ci est son tuteur financier. A part le ministère de la finance, il y a aussi les collectivités décentralisées qui y participent également et surtout le ministère de l'éducation national qui est son tuteur technique.

### **4.2. Clients et concurrents**

*Les clients* : les clients du centre sont généralement ceux qui s'intéressent aux matériels scolaires (didactiques). Mais en tant qu'EPIC qui est sous la tutelle technique du MEN, ce

dernier constitue l'un des gros clients du centre surtout en matière d'impression (les cahiers, les sujets d'examen officiels,...).

Autre que le MEN, les organisations international qui travail à Madagascar sont aussi des clients du centre. Il s'agit notamment : l'UNICEF, GRET NUTRIMAD, BADEA, BAD, .... Outre cela, on peut citer aussi comme client du centre les établissements scolaires (les écoles privées, les écoles catholiques, l'université d'Antananarivo,...) ainsi que les particuliers.

*Les concurrents* : les concurrents sont tous les entreprises qui ont le même type des produits fabriqués et commercialisés par CNAPMAD.

Nous pouvons citer parmi eux : l'imprimerie NIAG, NEW PRINT, ECOPRIM, les ateliers privés en matière de boiseries scolaires,...

*Les Fournisseurs* : les fournisseurs dépendent des matières à acheter pour réaliser les commandes des clients.

Mais d'une manière générale, le centre a ses fournisseurs habituels en raison du prix, de la qualité des matières et de leurs services,...

Nous pouvons citer l'entreprise : VIMA, INTERGRAPH, SODIM, MG FORESTIER....

Ainsi dans ce deuxième chapitre nous avons donné les essentiels concernant le CNAPMAD. Dans le chapitre suivant il serait mieux de mettre en exergue les théories de base concernant le management de la qualité pour pouvoir contribuer à son amélioration dans l'entreprise.

## **CHAPITRE II : CONCEPTONS GENERAUX DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Selon R.-A. Thiétart, « le management, est une action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »<sup>01</sup>.

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »<sup>02</sup>. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

### **Section1) LES PRINCIPALES COMPOSANTES**

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

#### **1. 1. La planification de la qualité**

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectives qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités. En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance ?

#### **I. 2. La maitrise de la qualité**

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création. L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif).

---

<sup>01</sup>R.-A. Thiétart, Que sais-je ? Le management, Presses Universitaires de France, Paris.

<sup>02</sup>NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité AFNOR, France, (3.2.8), p.9.

Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

### **I. 3. L'assurance qualité**

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »<sup>03</sup>.

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

### **I. 4. L'amélioration de la qualité**

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »<sup>04</sup>.

Une amélioration de la qualité sous entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

## **Section II) PRÉSENTATION DE LA FAMILLE DE NORMES ISO 9000 -9001**

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est une fédération d'organismes nationaux de normalisation fondée en 1947. Aucune exploration de la notion de management de la qualité et des pratiques qui s'y rattachent ne saurait être complète, sans

<sup>03</sup>CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.7.

<sup>04</sup>, AFNOR, France, (3.2.12), p.9.NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité

évoquer le modèle ISO 9000. Il convient donc, de présenter les différentes normes qui la composent.

## **2. 1. Généralité**

La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison de produits et de services de qualité constante, répondant aux attentes des clients. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management par la qualité accessible à tout organisme. La famille de norme ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation.

Tandis que la norme ISO 9001 énonce les exigences auxquelles doit satisfaire une démarche qualité, elle n'impose pas de modalités quant aux moyens d'y parvenir. Elle laisse donc une marge de manœuvre et une flexibilité considérable d'application dans les différents secteurs économiques et leurs environnements de travail, et dans des cultures nationales différentes.

Les normes ISO 9000 sont révisées périodiquement afin de mieux faire face aux contraintes, très évolutives, du marché et de l'environnement des entreprises ; et de répondre ainsi à leurs attentes. Depuis la version ISO 9000 de 1994, la dernière révision de cette norme date de 2000 ; d'où la notation « ISO 9000 : 2000 ».

## **2.2. La norme ISO 9001 :2000, systèmes de management de la qualité-exigences**

L'ISO 9001 en sa version 2000 (ISO 9001 : 2000) spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité. Les exigences de cette Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. La norme ISO 9001 : 2000 présente un modèle complet de système de management de la qualité, depuis l'identification des exigences du client jusqu'à l'obtention de sa satisfaction.

## **2.3. Les normes ISO9004 :2000, système de management de la qualité-lignes directrice pour l'amélioration des performances**

L'ISO 9004 fournissent des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées<sup>05</sup>. Cette norme internationale est applicable aux processus de l'organisme ; et les principes de management

---

<sup>05</sup>Parties intéressées : personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme (ISO 9000 : 2000, 3.3.7).

de la qualité sur lesquels elle se fonde, peuvent être déployés dans l'ensemble de l'organisme. L'obtention d'une amélioration permanente, mesurée par le biais de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées, constitue son principal objet. Elle est globale, dans le sens où elle couvre l'ensemble des processus contribuant à la satisfaction des clients et des autres parties intéressées, notamment : le personnel, les actionnaires, les fournisseurs et la société (pouvoir public, collectivités, associations, citoyens, etc.).

Les caractéristiques spécifiques des deux normes ISO 9001 et ISO 9004 peuvent être résumées selon le tableau suivant :

Tableau 1 : Caractéristiques respectives des normes ISO 9001 et ISO 9004.

	ISO 9001	ISO 9004
	Exigences  (« doit »)	Recommandations  (« il convient »)
Sur quoi porte-t-elle ?	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit	Tous les processus
Quel est l'objectif ?	Maîtrise des processus et efficacité	Performance de l'organisme et efficience
Quelle est la cible visée ?	Client	Parties intéressées
Quel outil d'évaluation ?	Audit qualité	Auto-évaluation

Source : MATHIEU S., Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000, AFNOR, Paris, 2000

### **Section3) MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE**

L'entreprise est considérée comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices. Elle est un système nécessitant en permanence des choix et des prises de décisions, quelques fois, vitales pour son existence.

Les clients sont indispensables à la survie de l'entreprise. C'est pourquoi l'amélioration de la qualité et de la productivité est un objectif permanent qui ne doit souffrir d'aucun compromis. L'importance des enjeux fait que la qualité ne peut pas être considérée comme une heureuse retombée du respect des procédures de fabrication ou de conception. La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée (voulue et décidée) et pilotée (processus de transformation) pour dégager un résultat<sup>06</sup>.

### **3.1. La fonction qualité dans une entreprise**

Le management de l'entreprise se compose de plusieurs fonctions interdépendantes tendues vers un objectif commun de rentabilité. Cette corrélation de fonctions, toutes gravitant autour de la fonction principale de production de biens comme de services.

La fonction qualité fait partie de ces fonctions. Dans les pays à croissance économique, elle fut longtemps incorporée à la fonction production, et parfois même rattachée à la fonction gestion du personnel. Les exigences d'un marché international, très concurrentiel, lui ont redonné une certaine indépendance ; raison pour laquelle les dirigeants d'entreprise lui consacrent. Les qualitatifs ne se laisseront jamais de le dire, la fonction qualité n'est pas exercée par un seul département dans l'entreprise. En effet, tous les départements et les employés, qui la composent, ont un rôle à jouer pour obtenir la qualité des produits et des services.

### **3.2. La démarche qualité dans une entreprise**

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement, il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été mis en place. Cette démarche va concerner tous les services de l'entreprise et non, pas uniquement, le service qualité. A terme, cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité. La décision de création d'une démarche qualité doit engendrer une dynamique de progrès. L'adhésion de chacun ne sera obtenue, que si l'on reconnaît et l'on intègre le travail déjà accompli. Une nouvelle formalisation ne doit pas oublier les anciennes méthodes, cela évitera bien des rancœurs qui constitueront un frein futur à toute évolution.

#### **3.2.1. Les modalités de mise en œuvre**

L'identification des enjeux et du contexte, pour définir les contours d'une démarche qualité adaptée et réunissant toutes les chances d'un succès durable, est importante. Selon

---

<sup>06</sup> CHARRON J. L., SEPARI S., Organisation et gestion de l'entreprise, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2001, p. 271.

les membres de la délégation de la qualité du Ministère français de l'équipement, des transports et du logement, il n'y a pas de modèle unique, ni de déroulement séquentiel automatique. Mais, on peut toutefois se référer à un canevas général, une trame qui identifie quelques points clés et bonnes questions à se poser.

### **3.2.2 Les grandes étapes de la mise en œuvre**

Comme dit plus haut, la démarche qualité n'est pas un modèle unique et prêt à l'emploi. Néanmoins, elle peut suivre les lignes principales de démarches existantes ou ayant déjà fait des preuves. La démarche décrite ici s'inspire, tout particulièrement, de la démarche préconisée par la délégation de la qualité du Ministère français de l'équipement, des transports et du logement, et quelques fois de l'ISO 9001 : 2000.

De façon pratique, la mise en œuvre de la démarche qualité d'une entreprise peut être conduite en quatre grandes phases à savoir : une réflexion préalable, un cadrage des idées, le lancement de la démarche et le pilotage des actions.

#### **3.2.2.1. Engagement d'une réflexion préalable**

Il s'agit d'un préalable essentiel à tout projet d'entreprise. Il convient, bien évidemment, que la direction du service soit claire sur les enjeux tactiques et sur sa volonté de s'engager dans une telle démarche, ainsi que sur sa finalité. Cet engagement doit se manifester concrètement dans les faits, et ne pas se limiter à quelques exhortations faites lors des assemblées ou à des articles signés du directeur dans les supports de communication interne. Une démarche qualité est un processus de changement profond et progressif. L'engagement de la direction doit être issu d'un travail spécifique en équipe de direction. Tout d'abord, il importe de s'accorder sur le sens donné à la qualité, de sensibiliser les membres de la direction aux concepts et enjeux de la qualité, de partager des références communes et de parler le même langage. A l'occasion de cette sensibilisation, les enjeux et la finalité de la démarche sont identifiés.

#### **3.2.2.2. Définition du cadre de la mise en œuvre de la démarche**

Après clarification et partage de la finalité, puis validation de l'engagement de la direction, la démarche reste à bâtir. Il s'agit ici de définir :

- les types d'actions à lancer, le secteur et les moyens d'y parvenir ;
- la façon de piloter la démarche ;
- les moyens matériels et humains à dégager pour assurer sa mise en œuvre ;
- la communication à mettre en place pour accompagner la démarche ;

- les formations à engager et les personnes concernées.

Les réponses à ces différentes préoccupations sont issues des premières réflexions conduites en comité de direction. L'organisation d'un séminaire des cadres permet, tout en diffusant des références communes, de valider la faisabilité de démarches qualité, de définir plus précisément les domaines de démarrage et les personnes volontaires, et d'établir un projet global portant sur les différents aspects de la démarche.

### **3.2.2.3. Organisation et lancement des premières actions qualité**

Ces actions, qui peuvent prendre des formes diverses, visent à améliorer la qualité des produits et des services. Elles s'appuient sur des méthodes, des outils, voire des dispositifs organisationnels particuliers fondés sur les axes de développement de la qualité : écoute des clients, amélioration des processus, implication du personnel et mesure.

Selon les circonstances, les actions portent plus particulièrement sur l'un ou l'autre de ces aspects. Néanmoins, on doit veiller à ce que, peu à peu, l'ensemble des quatre points soit pris en compte ; faute de quoi, l'action ne serait pas de « bonne qualité ».

***L'écoute clients*** : Des dispositifs d'écoute des besoins des clients et de mesure de leur satisfaction sont à mettre en place dans les secteurs et sur les produits et/ou services considérés comme prioritaires.

L'organisation de ces dispositifs est à concevoir avec les acteurs concernés. Différentes méthodes sont envisageables : rencontre individuelle, réunions collectives avec les intéressés, questionnaires, analyse des lettres de réclamations, des appels téléphoniques, etc. L'information ainsi recueillie, puis articulée avec les orientations stratégiques du service, sert à la prise de décision sur les améliorations à introduire dans les produits et services.

Ces améliorations doivent se traduire dans l'amélioration des caractéristiques du produit ou du service, dans le développement de l'innovation ou dans les modalités selon lesquelles le service est rendu.

***L'explication et l'amélioration des processus*** : Il s'agit d'explicitier et de formaliser des processus à partir du produit ou service final, en intégrant l'écoute des besoins des clients et l'amélioration du fonctionnement en interne. Ce travail est mis en œuvre avec les acteurs concernés, à partir de leur connaissance des clients et de leurs pratiques.

L'explication des processus a pour objectif d'identifier à chaque étape d'élaboration de la prestation du service et/ou de la fabrication du produit, les acteurs concernés, les

responsabilités de chacun, les relations et les indicateurs de satisfaction, les points de contrôle (ou d'autocontrôle) qualité.

Elle donne lieu à des plans d'actions qui définissent les principaux objectifs à atteindre, les moyens d'y parvenir et formalisent les points clés des processus.

***L'implication du personnel*** : Parce que la conduite de l'action et la réalisation des prestations sont assumées chaque jour par le personnel dans leur activité quotidienne, leur implication dans la démarche qualité est indispensable.

Il ne s'agit pas de participer pour participer, mais de conduire le changement avec les personnes. Des modes d'actions spécifiques, sous la forme de groupes de travail ou de systèmes de suggestions individuels, peuvent être envisagés.

Cette implication passe donc, par leur association pleine et entière aux actions qualité dès l'amont et par la mise en place de dispositifs organisés favorisant l'amélioration permanente de l'activité.

***La mesure*** : Il ne faut pas rêver d'un système global de mesure de satisfaction des clients. Ils sont le plus souvent diversifiés. Cela est bien ainsi, car la mesure doit se faire à différents niveaux, sous plusieurs angles, selon différentes modalités. La mesure repose sur des séries d'informations qui se cumulent et s'enrichissent. Il n'y a donc pas une méthode, mais des approches et surtout un comportement à développer.

#### **3.2.2.4. Organisation et assurance du pilotage**

Au fur et à mesure de l'avancement des actions, puis de leur évaluation, la démarche est réorientée. Des actions supplémentaires sont lancées, des dispositifs sont étendus ou systématisés. La démarche s'étend dans ses modalités d'actions et dans son champ d'intervention. Le système qualité se construit. La communication et la formation continuent à accompagner le processus.

La démarche se développe d'une façon plus autonome, en étant portée progressivement par tous les agents du service et notamment l'encadrement. Pour assurer la cohérence entre les actions et veiller à leur pertinence, un pilotage efficace doit être organisé.

Ce pilotage repose :

- d'une part, sur le développement d'un système global, organisé et formalisé, qui intègre toutes les actions qualité et permet leur suivi. On parle de pilotage opérationnel ;
- d'autre part, sur la mesure et l'évaluation des résultats, la veille externe et la connaissance de l'évolution des attentes des différents clients.

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous décrivons ce qui a été réalisé au cours de l'expérimentation. Par ailleurs, nous allons expliquer ce qui a été fait durant la période d'observation. Nous allons développer le choix des matériels et méthodologie pour mener à bien la recherche. Cette démarche permet d'obtenir les résultats et de les analyser afin de donner des recommandations et des solutions. Le travail de recherche nécessite des outils nécessaires.

### **Section 1) Matériels utilisés**

N'importe quel travail nécessite toujours de(s) matériel(s) pour l'effectuer. Les matériels varient en fonction des missions à accomplir. Dans notre cas, quelques outils sont utilisés pour analyser dans le plus profonds possible le thème et de vérifier les deux hypothèses.

#### **1.1) Visites d'entreprise :**

Une visite d'entreprise s'apparente à une descente sur le terrain pour voir de plus près le déroulement des événements. Ainsi, c'est une occasion d'observer les réalités sur le terrain et de pouvoir comparer les théories avec la réalité. Pour cela, le chercheur doit tout d'abord identifier les entreprises susceptibles d'avoir les informations dont il a besoin, ensuite il doit aussi connaître les entreprises ayant la possibilité de lui fournir ces informations. Les entreprises étant connues, le chercheur envoie alors une lettre d'introduction qui pourra lui permettre d'effectuer sa visite. Après validation de la lettre d'introduction par le responsable, le chercheur a dans ce cas le droit de pénétrer dans les locaux de l'entreprise afin de recueillir les informations dont il a besoin. Il peut visiter les différentes sections et récolter le plus d'informations possibles en faisant des entretiens avec les responsables ou bien en établissant une série de questionnaire.

#### **1.2) Enquête :**

Pour définir un axe d'étude et adapter une démarche qui permet une évolution du regard, il est judicieux de présenter le processus d'enquête comme une articulation de trois pôles qui seront de plus en plus cohérents entre eux à mesure que la recherche progressera. Le questionnement sera confronté au terrain. L'objet correspond à une sélection de faits qui constitue un atout cohérent ou explicite. Cet objet sera construit progressivement, ce qui permettra de dépasser la description, l'impossible du tout ce qu'on perçoit. Il s'agira de

décider de quelle façon la réalité est significative. Alors il devient attentif à identifier un objet qui cristallise les processus étudiés. La situation recouvre l'extension de la prise de données ainsi que la finalité attribuée ou explorée de la réalité étudiée.

### **1.3) Collecte des données**

Dans l'analyse du management de la qualité, différentes données sont à collecter. Ces données peuvent provenir de diverses sources. Les données ainsi collectées nous aident à faire les discussions et les interprétations. Il y a les données primaires et les données secondaires dont ci-dessous les détails.

#### **1.3.1) Données primaires**

Ce sont les nouvelles données que nous avons tirées des acquis théoriques, des ouvrages académiques, des entretiens professionnels. Elles sont utilisées dans l'interprétation et la discussion des résultats obtenus afin de donner des recommandations et de proposer des solutions.

#### **1.3.2) Données secondaires**

Elles concernent les données existantes qui proviennent des auteurs, des personnes ressources et des documents sur site. Ces données nous servent à comparer les théories avec la réalité en entreprise.

### **1.4) Etude documentaire :**

Il s'agit d'une part, de la consultation des documents internes à l'entreprise ; d'autre part, la consultation des documents sur le web était impérative. L'internet est considéré comme étant le plus grand réseau informatique du monde, plus précisément une interconnexion du réseau. Chaque personne peut échanger des informations en toute liberté. Nous avons également procédé à l'utilisation de ce moyen pour collecter les données à traiter dans notre étude.

#### **1.4.1) Documents de l'entreprise:**

Sur terrain, les documents internes nous servent d'outils très importants. Ces supports expliquent les spécificités de l'activité de l'entreprise étudiée afin de mieux comprendre la zone d'étude. Nous devons consulter le manuel de procédure dans lequel les missions et les détails des produits sont mentionnés.

### **1.4.2) Documents sur site**

De nombreuses pages web ont été visitées pour trouver des informations concernant l'étude. Ces sites nous indiquent des informations en complément des manuels à notre disposition.

Les matériels utilisés sont donc bien choisis pour exploiter le thème, et aident à obtenir de bons résultats. Tous ces outils sont inséparables de la recherche. Tout cela est employé dans une zone d'étude bien déterminée.

## **Section 2) Méthodes**

La méthodologie adoptée pour effectuer l'étude est la raison d'existence de cette section. La méthode c'est l'ensemble des techniques utilisées pour entreprendre une recherche, une étude, un travail. Elle indique les démarches suivies pour la vérification des hypothèses et explique comment nous avons mené l'étude. Nous présenterons les méthodes dans le but d'obtenir les résultats et de les interpréter dans la partie discussion.

### **2.1) Entretiens**

Compte tenu du faible nombre d'interviewés, de l'orientation de la recherche, les entretiens semi directifs ont été privilégiés. Parmi les méthodologies d'enquêtes à notre disposition, notre choix s'est orienté vers des entretiens directs (en face à face) au dépend des questionnaires écrits. Une des premières raisons est l'imprécision et le risque du faible retour.

Ils sont menés auprès des techniciens de l'entreprise sur la base d'un canevas de questions préalablement établis. Par cela, nous avons demandé aux personnes concernées de consacrer son temps en nous accordant 20mn à 30mn en répondant à nos questions. Les entretiens sont ensuite retranscrits et font dans un second temps l'objet d'une analyse.

Dans cette étude, l'objectif est de déterminer la mise en place de la démarche qualité au sein de l'entreprise ; aussi dans ce contexte, nous avons administré le même questionnaire à tous les sujets étudiés (la grille figure en annexe2).

Après un premier tour d'horizon autour de la mise en place des normes qualité au sein de l'entreprise, les motivations sont largement abordées avec des questions de relance si besoin. Des questions orientées sur les points forts et les points faibles dans les domaines administratifs, humains, implication personnelle, développement concluent les entretiens.

## **2.2) Analyse des Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces**

Pour notre analyse, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode SWOT ou FFOM. Les informations recueillies vont permettre au responsable du service d'avoir une vision globale du contexte, de connaître ses limites mais aussi et surtout ses forces et ses faiblesses ainsi que les segments de public à contenter.

C'est une méthode d'analyse interne et externe qui utilise comme support une matrice à quatre fenêtres : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. Cette analyse permet d'identifier des stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés. L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

### **2.2.1) Analyse interne**

D'une part, elle analyse la situation interne d'une organisation en soulignant particulièrement ses forces (ou *Strengths*) et ses faiblesses (ou *Weaknesses*), par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple : sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement.

Si l'étude des forces et celle des faiblesses d'un centre de documentation nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'un pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs). L'analyse interne qui va étudier la gestion de la documentation par le bureau, son fonctionnement et son organisation, sa politique managériale, mais aussi ses moyens humains, matériels, documentaires, techniques et financiers.

### **2.2.2) Analyse externe**

D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (ou *Opportunities*) et de menaces (ou *Threats*). Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits et services, les tendances du marché incluant les produits substitués, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

L'analyse externe qui va porter sur le contexte dans lequel le service d'information évolue : son environnement institutionnel et structurel (hiérarchie, bailleurs de fonds), son environnement professionnel et documentaire (fournisseurs, partenaires et concurrents).

### **2.3) Les limites de l'étude :**

Au cours de notre travail, nous avons constaté trois grandes situations qui ont constitué des limites dans notre étude. Elles se sont présentées au niveau de la collecte des informations et ont concerné également les entretiens.

Les demandes d'entretien sans réponse auprès des entreprises ont engendré des difficultés, notamment sur la collecte des informations primaires et secondaires internes. Elles ont réduit notre possibilité de recueillir d'autres informations contribuant à notre travail de recherche. Par ailleurs, ces genres de situation nous ont fait perdre beaucoup de temps, puisque nous avons dû chercher d'autres entreprises et attendre de nouveau leur réponse. Pour cela, nous n'avons pu visiter qu'une entreprise.

En ce qui concerne la collecte des données secondaires externes, nous n'avons pas pu consulter certains livres que nous avons constaté intéressants et enrichissants, du fait qu'ils n'existent plus à la bibliothèque ou aussi parce qu'ils sont inaccessibles sur le web. De ce fait, nous avons essayé de tirer parti des livres, des ouvrages et des autres ouvrages que nous avons pu avoir. Lors des enquêtes nous avons souhaité entretenir avec les directeurs en considération de leur place dans l'entreprise, de leurs expériences et de leur degré de responsabilité, cependant, à cause de leur indisponibilité en raison de leurs obligations dans l'entreprise ou encore par défaut de temps, nous n'avons pas eu ce privilège.

Après avoir parlé du cadre théorique puis de l'environnement étudié et des méthodes de recherche dans cette première partie, nous avons obtenu des résultats que nous allons maintenant voir dans la partie suivante.

## **Partie II : CAS PRATIQUE D'UNE ENTREPRISE SUR PLACE: CNAPMAD**

Cette étude a été menée auprès d'une entreprise sur place, sélectionnée sur la base du travail déjà engagé par celle-ci dans le management de la qualité, mais aussi sur la base de l'évolution de leur démarche qualité et de leur performance. Elle a particulièrement consisté à administrer à cette entreprise une guide d'entretien (Annexe2) s'articulant autour des six points constituant le but recherché. Ce but étant :

- de mesurer le degré de compréhension de la qualité par le responsable de l'entreprise ;
- de connaître les actions entreprises pour une démarche qualité au sein de l'entreprise ;
- de savoir comment le responsable définit et utilise les outils de la qualité pour atteindre les objectifs qualitatifs ;
- de mesurer la compréhension et l'intégration de la qualité dans le fonctionnement propre de l'entreprise ;
- d'identifier les outils de mesures des efforts et des succès en externe ou en interne.
- de mesurer la limite de la gestion de la qualité au développement et aux performances de l'entreprise

Cet entretien s'articule autour de grands volets constituant la démarche qualité préconisée par les normes ISO 9000 version 2000. Les réponses suivent donc cette logique, permettant de mieux entrevoir les démarches qualité de l'entreprise enquêtée et leur résultat.

### **Chapitre I : APERÇU DES SYSTÈMES QUALITÉ DE L'ENTREPRISE**

CNAPMAD étant une société nationale et exerçante dans un secteur très sensible, en termes d'éducation, se doit de respecter les normes internationales et nationales. Dans ce cadre donc, elle doit répondre aux obligations définies par la réglementation et aux exigences formulées. C'est pour ces raisons que sa Direction Générale a défini, en son sein, une politique Qualité.

#### **Section 1) l'engagement de la direction**

Afin de s'engager résolument dans une démarche qualité, un certain nombre d'actions a été développé ces dernières années par la CNAPMAD : formation du personnel, acquisition d'infrastructures et d'outils de travail performant, production d'un manuel

d'assurance qualité, élaboration d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

### **1. 1. La démarche qualité de l'entreprise**

L'équipe de direction a entraîné la démarche qualité de l'entreprise par la désignation d'un Groupe de travail pour l'élaboration des processus qualité. La participation de l'équipe de direction aux réunions périodiques de validation des activités du Système de Management de la Qualité (SMQ) et la création d'un cadre de communication au sein des directions viennent appuyer cette démarche.

Partant du principe général que diriger et faire fonctionner une société avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement. Une telle démarche permet au CNAPMAD d'opter pour une approche relationnelle de la clientèle visant d'abord à écouter, analyser les besoins, conseillé, et ensuite seulement, à proposer la solution qui convient au mieux. Cela s'est concrétisé en 2003 par la mise sur le marché de nouvelles formules de financement de l'entreprise, simples, souples et rapides à exécuter.

L'entreprise comporte un service qui assure au quotidien la promotion de la qualité. Le suivi des indicateurs principaux de la qualité est réalisé grâce à un standard d'évaluation. Un reporting qualité est mis en place et suivi périodiquement par l'équipe d'encadrement. La direction assure au quotidien la promotion de la qualité par la formation, le suivi et différentes formes d'émulations du personnel.

### **1. 2. Les actions internes et externes de l'équipe**

À travers son équipe de direction, elle facilite la création de structures de communication tel que le service marketing et commercial. Elle montre son engagement par le suivi des statistiques sur la ponctualité et le respect des procédures, l'aménagement des programmes en fonction des exigences de la clientèle, la réalisation d'audits internes et d'audits périodiques pour une meilleure garantie de la sûreté et de la sécurité des produits et services. Aussi, cette direction organise des revues de directions pour s'assurer du bon suivi de la politique qualité et de son évolution ; et met à profit le cadre de communication en participant aux rencontres, en exécutant les recommandations y émanant et en mettant à la disposition du Système de Management de la Qualité (SMQ) les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la structure. La direction tient régulièrement des conseils de direction, cadre de concertation pour le staff afin de passer en revue les différentes activités,

de prendre les décisions conséquentes et d'exhorter les différentes directions à rendre compte des conclusions à tout le personnel.

Aussi, elle incite son personnel à la création de groupes de résolution de problèmes qualité, se fixe des objectifs qualité et reste disponible pour toutes entreprises et unités de formation désirant bénéficier de son expérience en matière de qualité.

### **1. 3. La valorisation des efforts et succès qualité des individus et des équipes**

La direction valorise les efforts qualité des individus et des équipes par un système de récompenses (lettre de reconnaissance, augmentations diverses, primes, perfectionnement et formation), ainsi que par une promotion interne des agents méritants.

Elle suit et motive son personnel en matière de qualité à travers la répartition de son personnel en modules autonomes de production, la mise à disposition des modules d'une prime de performance mensuelle, l'invitation au restaurant des modules atteignant la performance maximale. Aussi, la direction récompense les performances individuelles par des primes exceptionnelles et des lettres de félicitations. Par ailleurs, une traçabilité existante pour les produits fabriqués augmente ainsi le niveau de responsabilité des opérateurs sur les machines.

## **Section 2) L'intégration du système de management de qualité dans la stratégie**

L'intégration de la dimension qualitative dans la stratégie générale de l'entreprise a pour conséquence d'une part, La prise en compte de la qualité des produits dès le stade d'analyse stratégique et d'autre part, elle permet d'assurer la cohérence des politiques de qualité définies pour les principaux départements de l'entreprise, par la stratégie générale. En intégrant la qualité dans sa stratégie, l'entreprise sera amenée à expliciter l'équilibre qu'elle entend retenir entre tous les objectifs possible. L'entreprise ne pourra donc pas se contenter dans les définitions des politiques qualité, mais d'essayer d'élaborer constamment des plans stratégiques de qualité.

La planification de la qualité est donc à la fois un élément complexe et essentiel pour les responsables des entreprises. Se pose alors la question de son organisation.

### **2.1. La planification de la qualité**

La planification de la qualité tend à fournir des images d'étude de marché et à mettre en place un système de Management capable d'atteindre les résultats souhaités. Ce système

doit s'appliquer à toutes les phases, de l'approvisionnement du produit ou de service jusqu'à la livraison définitive aux clients.

A cet effet, les éléments importants de la planification de la qualité au sein d'une entreprise sont : l'établissement et la mise en œuvre du politique visant à améliorer la qualité, et qui a pour objectif d'améliorer la qualité de l'entreprise et lutter contre l'entreprise fantôme.

### **2.1.1. La politique de la qualité**

La politique de la qualité veut dire que l'ensemble du personnel d'une entreprise industrielle ou de service doit comprendre de la même manière l'objectif visé, et les moyens pour l'atteindre. La mise au point d'un produit conforme aux normes de la qualité exige un rassemblement de toute les ressources de l'entreprise, il se trouve nécessaire que l'entreprise analyse elle même ses propres ressources et objectifs, prendre les décisions adéquates relatives au degré de la qualité souhaitée, identifier les moyens nécessaires (Matériels et humains), et enfin caractériser les actions à mettre en œuvre pour parvenir à la qualité désirée du produit ou de service.

### **2. 1. 2. la relation entre la politique qualité et la stratégie de l'entreprise**

Cette question trouve sa réponse dans l'objectif global à savoir « Favoriser l'éducation des populations de la région » et dans son objectif final : « Etre leader dans les régions ». Le lien entre la politique qualité et les stratégies déployées pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise est : la création de représentations et structures au niveau local et sous-régional pour une meilleure accessibilité du service, la mise à disposition de ressources financières, matérielles et humaines et la mise en place d'un service clientèle pour satisfaire les besoins des clients, les informer et les sensibiliser.

Il y existe une stratégie qualité bien qu'elle ne soit pas codifiée dans un document. Toutefois, cette stratégie repose sur des éléments majeurs à savoir : la réalisation d'une culture propre à l'entreprise (signature prochaine d'une charte sociale), le respect des méthodes définies, des outils et des indicateurs de références et la réalisation de résultats performants afin de permettre au centre d'atteindre ses objectifs. En somme, les activités planifiées dans la stratégie globale prennent nécessairement en compte les objectives qualités. L'ambition du centre est d'être le numéro un (1) national dans son secteur d'activité. La qualité y est perçue comme un levier important pour l'atteinte de cet objectif, et à ce titre, le centre dispose d'une politique qualité qui lui exige de faire aussi bien, voire

mieux que son principal concurrent, de réussir ce qu'elle entreprend du premier coup et d'axer le pilotage de ses processus sur la prévention plutôt que la correction. Tous les managers de l'usine y sont tenus de promouvoir la qualité à travers les objectifs communs et individuels attribués à eux. En outre, elle dispose de procédures de traitement des non-conformités et des retours clients. Enfin, son service commercial et marketing réalise des études de marché et la veille concurrentielle pour anticiper sur les besoins des consommateurs et l'évolution du marché.

### **2.1.3. La déclinaison de la politique qualité en objectifs dans les fonctions de l'entreprise**

CNAPMAD décline sa politique qualité en objectifs par la mise en œuvre d'une approche clientèle (communication, écoute, analyse des besoins), par rapport à la rentabilité et par l'amélioration continue (audit interne, statistiques, surveillance et mesure permanente des processus, analyse des résultats d'audits et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives). La stratégie qualité est déclinée suivant un processus basé sur la démarche « Système de Management de la Qualité ». Ce processus vise à la détermination des besoins et attentes des clients, à l'établissement de la politique qualité et des objectives qualités, à la détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre l'objective qualité, à la détermination et la fourniture des ressources nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs. Il conduit également à la définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus, à la mise en œuvre de ces méthodes, à la détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ainsi qu'à l'établissement et l'application d'un processus d'amélioration continue du Système de Management de la Qualité.

### **2. 1. 4. l'information sur la stratégie et les objectives qualités au niveau du personnel**

Le centre fait connaître sa politique et ses objectifs Qualité à travers des canaux de communication interne tels que les réunions de sensibilisation, les rencontres périodiques par direction, les revues de direction, les affiches, les publications, les notes de services, les discussions en Assemblée générale et sur son site Internet, etc. La direction met à la disposition du personnel par le biais des chefs de département les points stratégiques de la politique qualité.

### **2. 1. 5. L'identification des concurrents et de la réaction face à leur performance**

L'identification des concurrents du CNAPMAD se fait par les informations collectées au sein de ses structures existantes (agences, représentations, services communication et marketing). Les critères de comparaisons, face à cette concurrence, sont basés sur la démarche utilisée, le faisceau ou l'axe exploité et les programmes appliqués. Il procède au cours des revues de direction à l'analyse des données qui sont édités en conséquence. Ces différentes analyses font ressortir les tendances courant la période indiquée et permettent par les différents indicateurs de percevoir les baisses éventuelles par axe relatives à la concurrence.

La profession dans laquelle exerce CNAPMAD étant très réglementée. Le centre considère les concurrents comme des confrères et tente d'identifier leur politique clientèle ; elles sont complémentaires sur le marché mais seule la qualité de ses prestations les différencie. Par ailleurs, il réagit aux performances de ses concurrents par une auto évaluation et une évaluation du marché visant à analyser ses faiblesses et les opportunités du marché ; puis par des actions internes (formations, sensibilisation des employés, lancements de nouveaux produits, meilleur ciblage des prospects, etc.) visant à améliorer la qualité des prestations offertes. Aussi, des actions externes (campagnes de communication, visites, etc.) lui permettent de performer davantage.

## **2. 2. Maîtrise de la qualité**

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

### **2. 2. 1. la maîtrise de la qualité des produits et/ou services**

La maîtrise de la qualité est assurée par l'application des procédures existantes et la mesure permanente (audit interne, mesure, analyse et amélioration, maîtrise des dispositifs de surveillance et mesure) de l'efficacité de l'ensemble du système. Après la mise en place du système qualité, il est nécessaire de réaliser un audit de confirmation qui devrait fournir un degré de confiance pour déposer officiellement la demande de certification. Le but de cet audit est de s'assurer de la conformité du système par rapport aux exigences applicables et de vérifier l'efficacité de son fonctionnement.

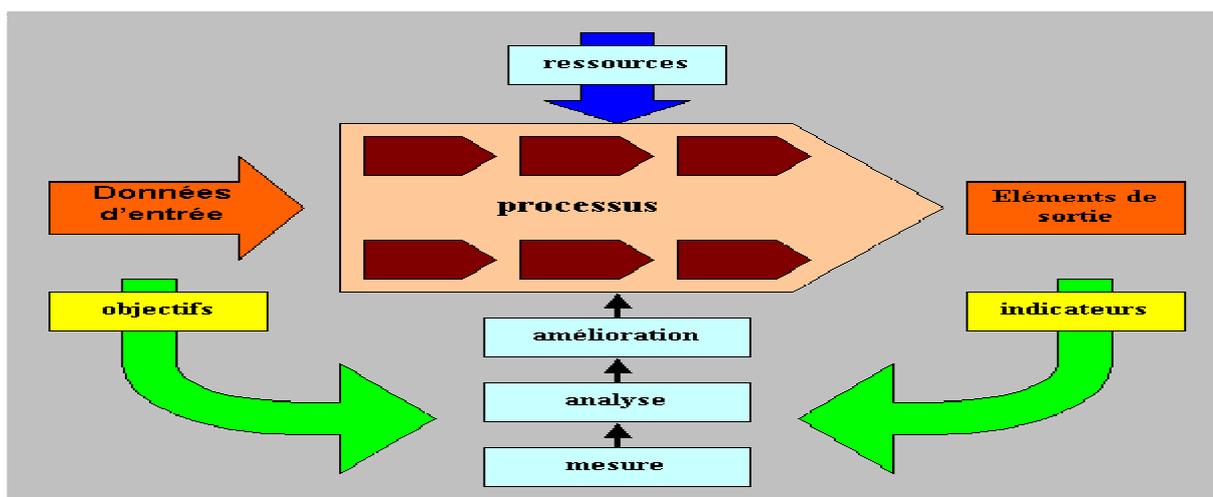
La direction affirme qu'elle maîtrise la qualité de ses produits et services à travers une bonne formation des collaborateurs en charge des produits, à travers une meilleure identification des besoins des clients, ainsi qu'une bonne connaissance des produits offerts.

### 2. 2. 2. la maîtrise des processus internes

La direction contrôle les processus internes en commençant par tenir compte des besoins exprimés et existants des clients. Elle identifie ensuite le processus, acquiert les ressources nécessaires à sa réalisation et procède à sa réalisation. Cela l'amène à prendre des mesures, à opérer des tests et à procéder aux améliorations. Elle définit les exigences de satisfaction clientèle et identifie les écarts éventuels au cours de la revue de direction. Pour finir, elle définit les actions correctives et préventives et met à disposition les ressources nécessaires pour l'amélioration du processus.

La figure suivant montre le processus utilisés par le centre afin de s'assurer la bonne marche de l'entreprise:

Figure 2: schémas du processus fiable



Source: donné obtenu sur place

Cette norme s'adresse à l'ensemble du management et lui demande de démontrer son engagement à satisfaire le client et les dispositions légales et réglementaires, mobiliser les ressources, les compétences et les énergies vers les objectifs définis, communiquer ceux-ci à l'ensemble des parties prenantes et de s'assurer de leur compréhension, mesurer l'efficacité des processus concourant à la satisfaction des exigences clients, définir et mettre en place un système de recherche d'amélioration permanente : mesure - analyse - correction.

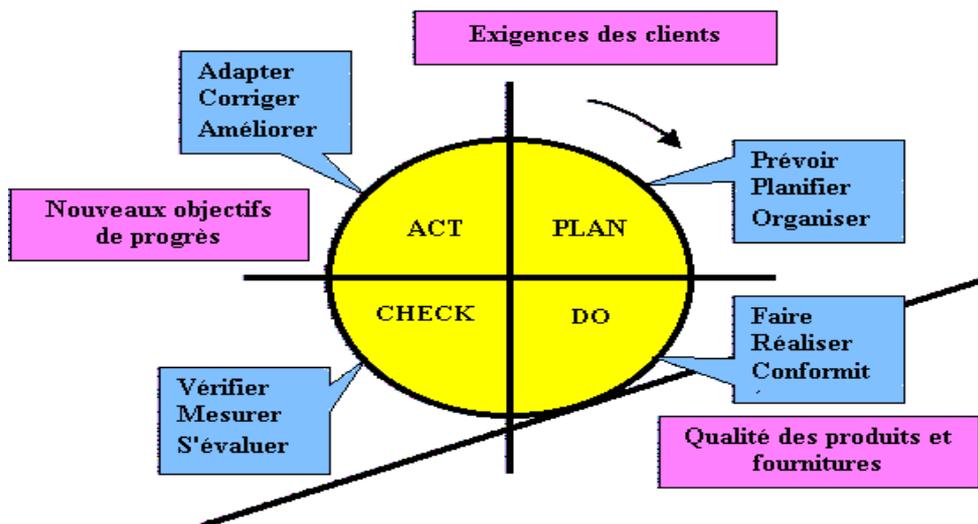
### 2. 2. 3. la maîtrise de la qualité des prestations des fournisseurs et sous-traitants

La qualité des prestations des fournisseurs et des sous-traitants est assurée par toute une série de mesures : l'audit des fournisseurs, la suivi évaluation de ceux-ci, la vérification des produits livrés, la maîtrise du processus d'achat, l'enregistrement des non-conformités, la traçabilité, l'analyse des données, la mise en œuvre d'actions correctives ou préventives, ainsi que la revue des données fournisseurs et le suivi des indicateurs de performances de ces derniers. Le centre dispose de deux (2) types de fournisseurs : les fournisseurs locaux et ceux externes. Les fournisseurs externes sont évalués et retenus par le service approvisionnement et logistique du groupe d'appartenance par l'intermédiaire d'une centrale d'achat. Les fournisseurs locaux sont évalués en internes en référence aux fournisseurs à l'étranger sur la base de trois critères qui sont le coût, la qualité et les délais.

### 2.2.4 L'utilisation du principe de Deming

La correction des dysfonctionnements fait appel à des outils d'analyse permettant leur identification, leur pondération et le traitement adapté. C'est pour cette raison que le centre a mis en œuvre cette démarche pour corriger les erreurs.

Figure 3: schémas du fonctionnement de la roue de Deming



Source : CNAPMAD

Derrière cette boucle de la Qualité se cache un des principes fondamentaux de toute démarche Qualité : la notion d'amélioration continue.

Le PDCA symbolise le principe d'itération dans la résolution de problème : réaliser progressivement des améliorations et répéter le cycle d'amélioration de nombreuses fois.

Comment l'utiliser ? Le PDCA ou la roue de Deming est toujours représenté sous forme d'un cycle composé de 4 étapes de manière à indiquer la nature continue de l'amélioration.

Etape 1: P comme "Plan" (Planifier) Etablir un plan. Trois points importants doivent être pris en considération : définir clairement les objectifs ainsi que les caractéristiques de contrôle ; fixer des objectifs mesurables ; choisir les méthodes à utiliser pour mesurer l'atteinte de ces objectifs.

Etape 2 : D comme "Do" (Faire) Exécuter le plan. Cette étape peut comporter trois phases : étudier la méthode à utiliser ; mettre en œuvre la méthode retenue et appliquer les procédures ; bien utiliser les outils.

Etape 3 : C comme "Check" (Vérifier) Vérifier les résultats. Evaluer objectivement ses performances par la mesure et l'analyse. Vérifier que le travail a été effectué dans la règle ; vérifier si les résultats sont conformes aux prévisions ; vérifier que les caractéristiques de qualité concordent avec les valeurs cibles; réaliser des audits de qualité interne.

Etape 4 : A comme "Act" (Réagir) Engager une action. Une action est engagée en fonction des résultats de la vérification effectuée à l'étape précédente. Mettre en place des actions correctives et préventives suite au suivi des indicateurs qualité ; aux écarts des audits qualité interne ; et à l'identification des prestations non conformes.

Tout écart entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé doit être corrigé, et des actions mises en place pour éviter que cela ne se reproduise.

### **2. 3. La mesure de la qualité**

Les processus mis en œuvre doivent être surveillés régulièrement. Les méthodes de surveillance et de mesure peuvent être de mettre en œuvre des indicateurs et de surveiller leur dérive ou leur amélioration dans le temps à l'aide d'outils de mesures paramétrés.

#### **2. 3. 1. Le choix des indicateurs pour l'atteinte des objectives qualités**

Les indicateurs de performances sont fonctions des objectifs opérationnels qui lui sont définis. Chaque objectif opérationnel est rattaché à un indicateur de performance pouvant être lié à la rentabilité. Le choix des indicateurs à se fait en fonction des critères de satisfaction clients, la performance financière de l'entreprise, le respect de l'environnement, la santé et la sécurité, ainsi que la motivation du personnel qui se trouve clairement définis dans le plan d'affaires.

Il existe deux (2) catégories d'indicateurs au niveau du centre : les indicateurs définis dans la convention avec l'Etat et ceux découlant des activités définies dans le plan d'actions.

Les indicateurs de suivi de la qualité sont établis en cascade à tous les niveaux. Ils partent du déploiement des objectifs des chefs de services et se répercutent sur les autres niveaux inférieurs de la hiérarchie. Ils permettent de répondre aux besoins de la politique qualité.

### **2. 3. 2. la disposition par le personnel des indicateurs appropriés au suivi qualité de son travail**

Au centre, le personnel a connaissance des objectifs définis et des indicateurs rattachés lors des revues et rencontres. Des notes de services, circulaires, rapports d'audits internes ou externes permettent de statuer sur l'efficacité des indicateurs définis et suivis.

L'évolution de tous les indicateurs est suivie régulièrement. Ces indicateurs sont connus des différents acteurs. Les principaux indicateurs de la direction technique (indices qualité physique et visuel, taux de déchets, rendement, volumes produits) sont analysés au quotidien par l'encadrement et transmis aux opérateurs qui en font le report sur leurs tableaux d'indicateurs. Les valeurs obtenues sont comparées aux objectifs et des plans d'actions sont immédiatement mis en œuvre pour rattraper les écarts.

### **2. 3. 3. l'utilisation des indicateurs pour le développement de l'entreprise**

CNAPMAD procède à la revue périodique de ces indicateurs de performance. Ceux-ci sont mesurés sur la base de données collectées et enregistrées. Des analyses sont ensuite effectuées au cours des revus de direction, des actions correctives et préventives sont définies. La mise en œuvre des actions est engagée dans chaque département. Des mesures et analyses sont finalement faites pour mesurer l'efficacité des actions entreprises. Si des écarts sont constatés, alors le cycle reprend.

## **2. 4. L'amélioration de la qualité**

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

### **2.4.1. Le lien entre l'amélioration de la qualité, les objectifs et résultats de l'entreprise**

De façon générale, les actions d'amélioration de la qualité sont fortement prises en compte au moment de la planification des objectifs pour l'exercice à venir. Mais auparavant, une évaluation des objectifs programmés au cours de l'exercice est faite, afin de

prendre les mesures idoines au cas où ces objectifs ne seront pas atteints. Le souci de réduire les coûts de non-qualité est pris en compte.

Les actions d'amélioration sont mises en œuvre au regard des résultats d'audits, des revues de direction (des actions correctives et préventives), des rapports départementaux. Ces données d'entrées permettent de procéder à des analyses et traitements, à des mesures au vu des indicateurs de performances définis, à l'identification des écarts et à procéder à l'identification d'actions correctives et préventives en étroite corrélation avec les objectifs globaux et opérationnels du centre.

#### **2. 4. 2. la conduite des actions d'amélioration de la qualité et de l'efficacité de ces actions**

Les responsables conduisent les actions d'amélioration de la qualité par l'application d'un processus constitué des revues de direction ou audits, d'une identification des écarts, des mesures et analyses des indicateurs, d'une identification des actions correctives et préventives et des ressources nécessaires, d'une mise en œuvre de ces actions. Aussi l'efficacité de ces actions d'amélioration est vérifiée grâce à leurs mesures et la surveillance de leurs mises en œuvre, l'analyse des données, le suivi et l'évaluation permanente de la mise en œuvre des actions correctives et préventives, l'analyse des résultats planifiés. Les actions d'amélioration de la qualité sont conduites en général au niveau des conseils de direction. La mise en œuvre et le suivi des décisions d'amélioration de la qualité y sont exécutés par une ou plusieurs directions. La centrale mesure l'efficacité de ses actions d'amélioration par l'évaluation des activités et l'étude d'impact des actions menées.

Selon la nature des problèmes rencontrés, des modes de résolutions sont envisagés à l'intérieur: arrêt immédiat des activités dans le secteur concerné et résolution des problèmes, appel à des spécialistes du groupe. Dans la trame d'activités de résolution de problèmes, il existe un pavé consacré à la situation avant le démarrage des activités d'amélioration. Un objectif raisonnable à atteindre est fixé. A la fin des opérations d'amélioration, les résultats sont contrôlés dès réalisation puis confirmés.

Dans ce chapitre nous avons vu comment les responsables du centre ont mis en valeur le management de la qualité afin de mettre en place un système nécessitant en permanence des choix et des prises de décisions, quelques fois, vitales pour son existence. Dans le chapitre suivant on va voir quel est l'impact de cette système sur la pérennité du centre.

## **CHAPITRE II : L'IMPACT DU QUALITE TOTAL SUR LA PERENITE DU CNAPMAD**

La qualité totale est un ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale de progrès de l'entreprise. Elle vise à la satisfaction du client, la rentabilité de l'entreprise par sa compétitivité, la satisfaction du personnel. Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise par une amélioration continue des ses processus et par une mobilisation forte de la direction et de tout le personnel.

### **section1) la satisfaction du client**

Elle est la clé de voûte du système qualité et le cœur de la démarche processus. C'est un choix stratégique de l'entreprise qui se décline suivant trois axes : désir de mieux cerner les besoins et attentes du client, volonté d'honorer ses engagements en termes de délais, de coûts, de qualité des fournitures et services, chasse aux dysfonctionnements nuisibles à l'image de marque et à la rentabilité de l'entreprise.

#### **1.1. La mesure de la satisfaction et de l'identification des besoins des clients**

La direction développe des démarches spécifiques permettant de collecter et de mesurer la satisfaction clientèle. Ce sont les enquêtes, le site Internet, les boîtes à idées, les visites clientèles, les brochures diverses, le recueil des réclamations, etc. Sur la base des informations collectées, le centre procède à une analyse des données afin de démontrer l'efficacité des processus concernés ; et si écart il y a, elle procède alors à des actions correctives pour assurer la conformité du service fourni. Par ailleurs, elle prend en compte les besoins de la clientèle par la même démarche que celle développée à la question avec en plus une revue des exigences relatives au service, à la mise en œuvre des actions correctives et préventives et à l'enregistrement des résultats de la revue et des actions qui en résultent. CNAPMAD mesure la satisfaction de ses clients à travers les entretiens téléphoniques, les visites de courtoisie ou les réactions spontanées des clients. Mais aussi, par le nombre de clients accaparés par la concurrence ainsi que ceux restant fidèles ou recommandant de nouveaux clients. Elle saisit toujours par écoute les besoins exprimés de ses clients, à travers cette fois, la prospection commerciale et les actions visant à multiplier les échanges avec eux, ou par des enquêtes (avec l'aide d'étudiants stagiaires).

Le service marketing et commercial étudie en permanence son marché via des études marketing et par la mise en place de « contact » auprès de ses clients directs (grossistes) et du consommateur final. La satisfaction des clients est mesurée de façon quantitative (hausse

de ses volumes, introduction de nouveaux produits réussie, etc.) et de manière qualitative (étude consommateur permettant de mesurer les attentes et désirs des consommateurs). Ces différentes études lui permettent de mieux saisir les besoins sur le marché pour les distributeurs (étude d'implantation d'agences, étude d'amélioration de la logistique transport) et pour les consommateurs (étude marketing).

## **1. 2. L'anticipation des besoins des clients et de la prise en compte de ces besoins dans la conception des produits et/ou services**

CNAPMAD anticipe les besoins non exprimés de ses clients, mais nécessaires pour l'usage spécifié ; ou lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu. Ceci par les audits internes, l'analyse des données qui permettent d'avoir des informations sur la satisfaction clientèle, la conformité aux exigences du service fourni, les caractéristiques et les évolutions des processus et des services y compris les opportunités d'actions préventives et l'analyse des données des fournisseurs. Grâce aux résultats de l'analyse, des actions préventives sont établies. En général, les besoins sont identifiés via les canaux de communication existants ; ils sont analysés et des actions correctives sont menées pour les éventuels écarts de prestations, des mesures sont ensuite effectuées par l'analyse des indicateurs de performances. Des revues de direction sont effectuées, les ressources nécessaires sont identifiées pour la mise en œuvre des actions correctives et préventives.

### **1.3 Les résultats de l'enquête sur la satisfaction client**

L'enquête satisfaction tient une place importante dans la gestion de la qualité. Du moment que l'organisation attribue un caractère prioritaire au point de vue du client, il est essentiel d'organiser la manière dont on va recueillir et analyser les éléments relatifs aux attentes et aux satisfactions des clients. Après avoir choisi le terrain sur lequel l'enquête était effectuée, et après avoir présenté le questionnaire sur lequel l'enquête s'est basée, il reste à faire le dépouillement des résultats obtenus par l'enquête au sein de l'échantillon. La méthode adoptée consiste à analyser les résultats, en procédant par leur groupement dans les volets continus dans le questionnaire.

#### **1.3.1 Identification des enquêtées**

La réalisation et l'exploitation des résultats de l'enquête de satisfaction revêt une importance cruciale dans la réussite du projet de la certification du moment qu'elle met en évidence les attentes et les besoins des partenaires et permet de définir les priorités et les axes d'amélioration des prestations de services rendus. Les objectifs qui ont été pour cette

enquête de satisfaction est la mesure de la satisfaction des clients des services rendus par le centre concernant.

Tableau 2 : les nombres et les caractéristiques concernant les enquêtées :

Types de clients	Nombre de client enquêté	Pourcentage
Publique	11	21,57
privée	17	33,33
autres	23	45,10
total	51	100

Source : enquêtes personnel réalisée sur place

Le nombre des réponses a atteint 51 réponses ; avec en l'occurrence 21.57% d'organisme public c'est-à-dire de nombre de 11 entités, 33.33% de partenaires privés présentant 17 des répondants et enfin les autres sont les étudiants et particulières qui achète des produits au centre qui représente 45.10% des enquêtées.

### 1.3.2 Positionnements du centre par rapport aux concurrents

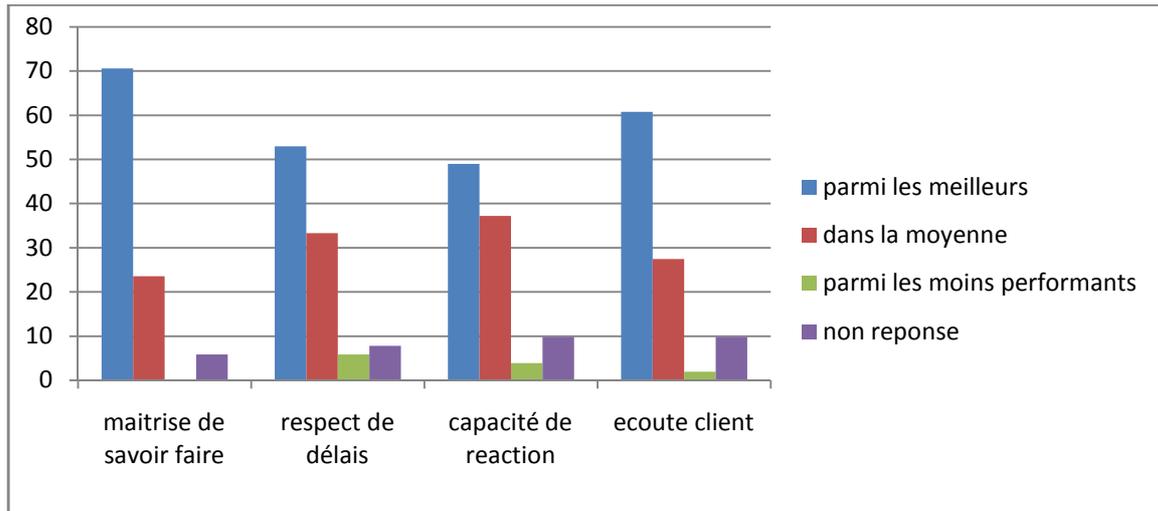
Tableau 3 : Positionnement du centre par rapport aux concurrents

Critères	Parmi les meilleurs	Dans la moyenne	Parmi les moins performants	Non réponse
Maitrise de savoir faire	70.59%	23.53%	0.00%	5.88%
Respect de délais	52.94%	33.33%	5.88%	7.84%
Capacité de réaction	49.02%	37.25%	3.92%	9.80%
Ecoute client	60.78%	27.45%	1.96%	9.80%

Source : enquête

Ce tableau nous montre que le centre a bien maitrisé la situation sur le marché. Le centre occupe une place très important par rapport aux autres concurrents. Le figure suivent nous montre plus de détails

Figure 4 : Histogramme de Positionnement du centre par rapport aux concurrents



Source : étude personnel

Globalement, l'Agence a été classée parmi les meilleurs établissements publics de son ressort territorial, par rapport aux critères définis dans le questionnaire et particulièrement en matière de « Maîtrise du savoir faire » et de « l'écoute de ses client », en l'occurrence avec les taux respectifs suivants 70.59 % et 60,78 %.

Néanmoins, elle a été jugée dans la moyenne et parmi les moins performants pour 33.33et5.88 % sur le plan « Respect des délais » pour 37.25et3.92 en termes de « Capacité de réaction » c'est à dire une note très négatives pour le centre parce que le résultat atteint presque la moitié des enquêtée. Donc les appréciations relativement négatives se rapportant au respect des délais et à la capacité de réactivité ont recommandé les axes d'amélioration.

### 1.3.3 Mesure de la qualité des services rendus

Globalement, les enquêtés ont exprimé une grande satisfaction par rapport aux services de base rendus par l'agence notamment : « les qualités de conception des documents », « Les qualité de produits et services » avec successivement 97% et 88.20%. Une satisfaction moins élevée a été enregistrée par rapport au traitement des réclamations et requêtes ; soient respectivement des taux de 80.70%.

Tableau 4 : Qualités de produits et services rendus

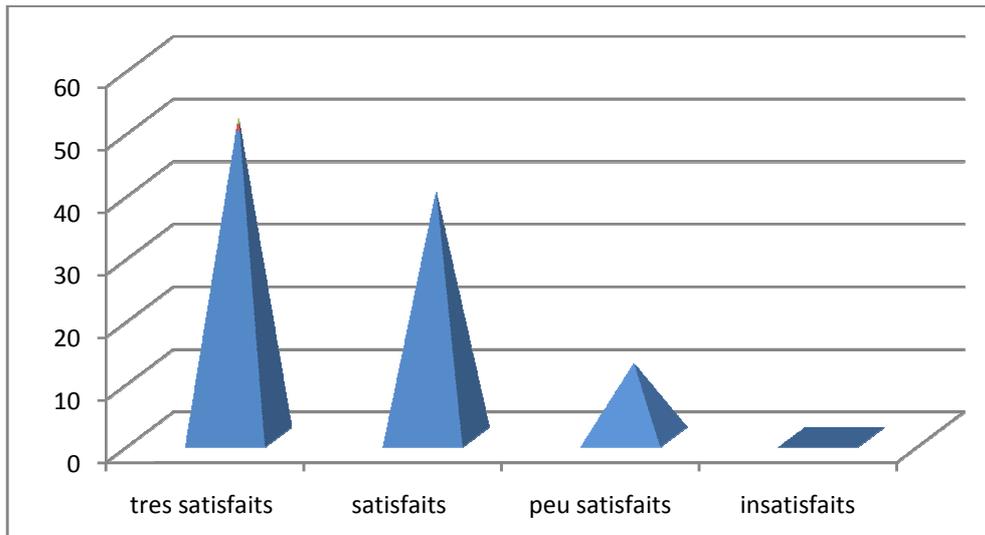
Niveau de satisfaction	Nombre de répondant	Pourcentages des réponses
très satisfaits	25	49.02
Satisfaits	20	39.21

<b>peu satisfaits</b>	<b>6</b>	<b>11.77</b>
<b>insatisfaits</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Source : enquête

Sur une échelle de quatre niveaux : très satisfait, satisfait, peu satisfait et insatisfait ; 88.23% ont exprimé leur entière satisfaction sur la qualité des produit et service fourni par le centre alors que 0% se sont exprimés insatisfaits et 11.77% peu satisfaits.

Figure 5 : Histogramme de niveau des qualités et services rendues



Concernant la qualité des produits et services rendues par le centre aucune insatisfaction n'a été formulée par les 51 enquêtées qui se sont intéressés à cette question et 88.2% ont été positifs de la qualité de cette prestation dont 49.02% sont très satisfaits et 39.21% sont satisfaits. Uniquement 6 enquêtées ont été partiellement satisfaits. Cette figure nous montre que le niveau de satisfaction des clients est très élève par rapport au nombre des enquêtés

### 1.3.4 Le traitement des réclamations et des requêtes

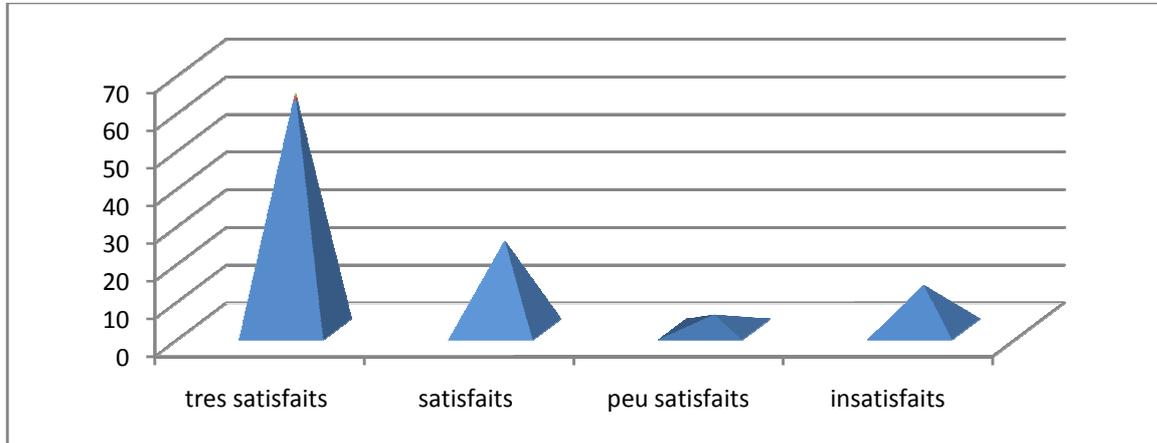
Tableau 5 : traitement des réclamations et des requêtes

<b>Niveau de satisfaction</b>	<b>Nombre de répondant</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>
<b>très satisfaits</b>	<b>31</b>	<b>60.78</b>
<b>Satisfaits</b>	<b>12</b>	<b>23.53</b>
<b>peu satisfaits</b>	<b>2</b>	<b>3.92</b>
<b>insatisfaits</b>	<b>6</b>	<b>11.77</b>
<b>total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Source : enquête

Concernant le traitement des requêtes et réclamations 84,31% ont déclaré leur satisfaction de la prestation de traitement des réclamations et requêtes du fait de 60,78% sont très satisfaits et 23,53% sont satisfaits. 3,92 des entités ont manifesté leur insatisfaction et 11,77% ont été peu satisfaits du traitement des réclamations et des requêtes.

Figure 6 : Histogramme de traitement de requête et réclamation



Source : résultat d'enquête

Sur cette figure on a constaté que même si les deux niveaux importants pour nos études c'est-à-dire très satisfait et satisfait sont très élevées, on a pu remarquer une très important critiques sur le dernier niveau, insatisfait. Plus de 10% des enquêtés constatent des lacunes et expriment leur insatisfaction. Les clients peu satisfait et insatisfaits ont souhaité réaliser les sorties aux dates convenues d'avance et réduire le délai de réponse aux requêtes et réclamations au niveau du centre.

### 1.3.5 La compétence des ressources humaines.

Tableau 6 : la compétence des ressources humaines

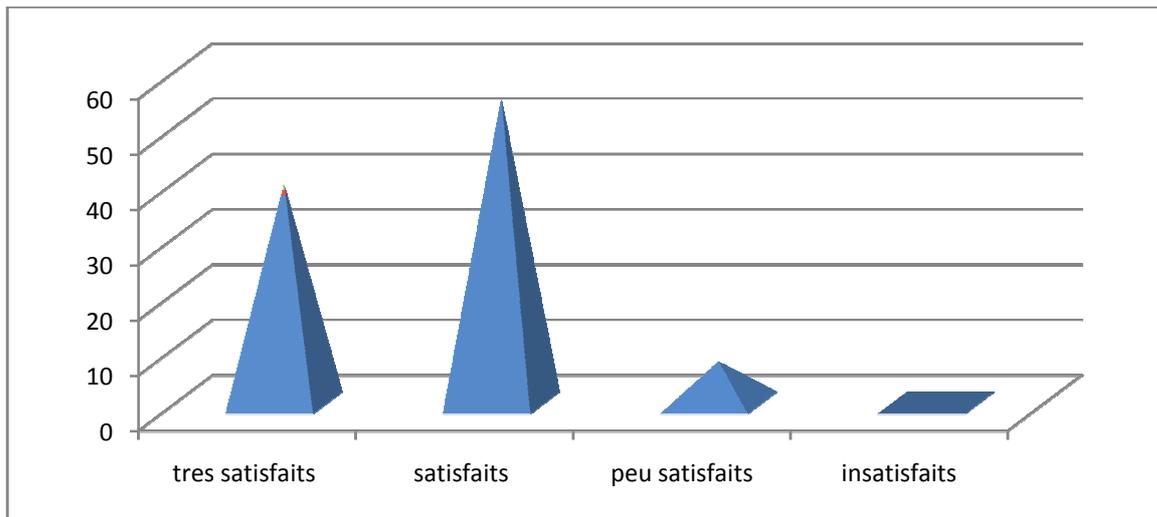
Niveau de satisfaction	Nombre de répondant	Pourcentages des réponses
<b>très satisfaits</b>	<b>15</b>	<b>37.5</b>
<b>Satisfaits</b>	<b>22</b>	<b>55</b>
<b>peu satisfaits</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>
<b>insatisfaits</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>
<b>total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Source : enquête personnel

Dans cette tableau on constate que 78,43% de la population s'est intéressée à l'évaluation des compétences des ressources humaines. Aucune insatisfaction n'a été

exprimée concernant ce point. 92,5% ont apprécié la compétence des ressources humaines dont 37.5% sont très satisfaits et 55% sont satisfaits. Alors qu'un représentant de l'entreprise privée et 2 particuliers ont été peu satisfaits de la compétence des ressources humaines sans justifier leur appréciation ou apporter des propositions concernant cette question.

Figure 7 : Histogramme de l'évolution des ressources humaines



Source : résultats d'une enquête personnelle

Dans cet histogramme on a pu constater que le niveau des clients très satisfait est plus bas que le niveau des clients satisfaits. Même si les deux niveaux ont des résultats positifs pour l'entreprise, les responsables doivent faire de mieux en mieux pour que le niveau très satisfaits devienne le plus élevé et assurer qu'il n'y a plus de clients peu satisfaits sur la compétence de ses personnels.

Le centre, dans ce sens est conscient de l'utilité de la réalisation des missions qui lui sont attribuées, dans le cadre de la réglementation, en concertation avec son environnement et elle s'est engagée à investir davantage dans la sensibilisation du personnel sur ce point pour surpasser les incidents ponctuels qui découlent de la pluralité des interprétations des textes réglementaires et visent surtout à l'amélioration et la valorisation de l'éducation au profit de la population.

### **1.3.6 La disponibilité et la réactivité des représentants.**

Le centre, dans ce sens est consciente de l'utilité de la réalisation des missions qui lui sont attribuées, dans le cadre de la réglementation, en concertation avec son environnement et elle s'est engagée à investir davantage dans la sensibilisation du personnel sur ce point

pour surpasser les incidents ponctuels qui découlent de la pluralité des interprétations des textes réglementaires et visent surtout à l'amélioration et la valorisation de l'éducation au profit de la population.

Tableau 7 : la disponibilité et la réactivité des représentants

<b>Niveau de satisfaction</b>	<b>Nombre de répondant</b>	<b>Pourcentages des réponses</b>
<b>très satisfaits</b>	<b>20</b>	<b>45.45</b>
<b>Satisfaits</b>	<b>11</b>	<b>25</b>
<b>peu satisfaits</b>	<b>10</b>	<b>22.72</b>
<b>insatisfaits</b>	<b>3</b>	<b>6.82</b>
<b>total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Source : enquête

86,27% de la population s'est intéressée de la disponibilité et réactivité du personnels du centre. 70.45 des questionnées ont jugé que les représentants du centre sont disponibles et réactifs par rapport à leurs attentes dont 45.45% de la population sont très satisfaits et 25% sont peu satisfait de l'accueil, 7 organisme privé et 3 particulier sont peu satisfaits de la disponibilité et la réactivité des représentants du centre c'est-à-dire 22.72% des enquêtés. 6,82% des répondants on jugé insatisfait du fait de la disponibilité des représentants du centre.

## **section2) L'implication des personelles**

La meilleure performance de l'entreprise est obtenue au travers d'un personnel responsable, compétent, motivé et satisfait. A partir des objectifs et de la stratégie définis par l'entreprise, le responsable des ressources humaines met en œuvre les politiques sociales et de développement des ressources humaines : recrutement, développement des compétences et des carrières, adéquation aux postes et métiers, formation.

La hiérarchie assure la communication montante et descendante. Les aspirations individuelles de chaque salarié doivent être prises en compte dans les plans "charges / effectifs / compétences" qui préparent à moyen terme la meilleure "employabilité" pour chaque personne et pour l'ensemble du personnel.

La motivation personnelle et collective passe par une reconnaissance des valeurs humaines au travers de la politique sociale de l'entreprise: relations avec les partenaires

sociaux, hygiène, sécurité, amélioration des conditions de travail, ouverture de l'entreprise vers la collectivité (environnement, communication externe ...)

### **2.1. L'information du personnel des actions et succès qualité de l'entreprise et de leur encouragement dans la mise en œuvre des actions qualité**

L'implication du personnel se fait à toutes les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité par la publication des revues de direction, des rapports et comptes-rendus des réunions, ainsi que par les différents canaux de communication. Le centre encourage cette implication dans la démarche en créant un cadre adéquat (infrastructures, budget, communication horizontale et verticale), et en initiant à leur intention des formations, recyclages et sessions de sensibilisation.

La direction informe son personnel par des communications internes et encourage leur implication par la reconnaissance de leurs mérites à travers des félicitations, promotions, récompenses et primes. Le personnel est régulièrement informé de ce qui s'entreprind dans le domaine de la qualité. La politique qualité, les objectifs déployés de tous et les principaux indicateurs sont largement affichés.

### **2. 2. De la contribution et de la formation du personnel dans l'amélioration et l'atteinte de la qualité**

Les actions d'amélioration de la qualité peuvent résulter des audits internes, des réunions de direction, des boîtes à idées, des revues de directions et des différents canaux de communication (suggestions, réclamation en interne, etc.). Pour atteindre les objectives qualités, la direction met en œuvre une politique de formation de son personnel, des sensibilisations et perfectionnements continus sont exécutés vis-à-vis du SMQ et des résultats d'audits effectués. Au cours des réunions périodiques des directions, chaque agent a la possibilité de signaler les blocages auxquels il est confronté dans son travail quotidien, et en même temps, faire des propositions. Dans le plan d'actions élaboré annuellement, la formation occupe une place très importante se réalisant de deux (2) manières : l'encadrement par la hiérarchie et les formations planifiées.

La créativité du personnel est demandée et motivée dans l'organisation ; tout part de la fiche d'évaluation du personnel sur laquelle il existe un pavé concernant les idées d'amélioration. Par ailleurs, les connaissances qualités des opérateurs sont contrôlées par l'audit de l'autocontrôle. Ce centre compile avec les responsables de sites les besoins de formation et organise des sessions standardisées de formation dans les usines. En interne,

des formations sur la qualité sont organisées pour le personnel permanent et temporaire (formation CIVIC = Connaître - Identifier - Vérifier - Informer - Corriger).

### **2. 3. La mesure de l'adhésion du personnel à la démarche qualité de l'entreprise**

CNAPMAD mesure l'adhésion de son personnel à la démarche qualité par sa participation et son implication à la démarche SMQ (mesure des indicateurs de performances, mesure du degré de sensibilisation et d'engagement du personnel, degré de satisfaction du personnel, degré d'épanouissement individuel des agents, etc.).

La direction observe l'adhésion de ses agents à la démarche qualité à travers les indicateurs suivants : les performances économiques (le chiffre d'affaires, le résultat, la solvabilité), les performances sociales (bonne collaboration de travail, bonne rémunération salariale, les avantages sociaux, la formation professionnelle, l'hygiène et la sécurité).

### **section3) La rentabilité de l'entreprise**

Les résultats financiers sont le plus souvent exprimés en termes de taux de rentabilité à moyen terme, cash-flow et bénéfices annuels. Mais on peut aussi exprimer la rentabilité d'une entreprise par la compétitivité car le développement d'une société dépend surtout de la vente qu'à la production même ces deux éléments sont interdépendants et sont tous en fonction de la demande des clients.

Dans le concept actuel du marketing, il faut d'abord augmenter la vente pour pouvoir produire plus en effet, la satisfaction est une source de profit, d'où l'idée de produire davantage. Lorsqu'on parle de la stratégie de vente de l'entreprise, il est nécessaire de voir ses principaux clients, ses fournisseurs, et ses concurrents potentiels

L'optique marketing est en effet une logique du besoin. Elle revient à proposer au client reproduit, la satisfaction qu'il souhaite, à l'endroit, au moment, sous la forme et aux prix qui lui convient. Au niveau des clients, les résultats attendus sont leur satisfaction. Cette satisfaction entrainera une hausse des ventes et celle du chiffre d'affaire réalisé par CNAPMAD. Ainsi la situation financière s'améliorera et il pourra ensuite continuer à faire des améliorations aussi sur ses produits que sur ses services.

### **Section 4 : La compétitivité du CNAPMAD**

La compétitivité de l'entreprise s'obtient essentiellement par la correction des dysfonctionnements, la réduction ou l'annulation des écarts, l'amélioration permanente de l'ensemble des processus de l'entreprise. Il existe des modèles d'amélioration continue telle

que le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) qui constituent des cadres pour progresser vers l'excellence mais la logique d'amélioration constante utilisé par le centre est illustrée par la roue de Deming. CNAPMAD utilise ces modèles pour s'auto évaluer et déceler les gisements d'amélioration suivant les différents critères définis.

Ces modèles supposent : que la compétitivité soit un souci permanent au niveau de chacun quelque soit sa place dans l'entreprise, que la logique d'amélioration continue soit répandue et comprise à tous les niveaux dans l'entreprise, dans les actions les plus simples comme dans les processus sophistiqués, pour augmenter la performance collective.

Après avoir entamé la deuxième partie concernant les résultats obtenu sur terrain on va passer a la discussion et a la proposition des solutions. Nous allons donc procéder au diagnostic du management de la qualité existant au sein du CNAPMAD afin de pouvoir y apporter des améliorations, en constatant les faits dans un premier temps pour ensuite faire apparaitre les points forts et les faiblesses.

## **Partie III : Discussions et recommandations**

Les démarches qualité ont été présentées, il convient maintenant de les analyser, afin de dégager des points qui nous permettant de justifier notre thème et de faire des propositions idéales. Cette analyse sera donc structurée en deux (2) chapitres. Une première partie reprenant les discussions possible de la démarche qualité du CNAPMAD et une seconde chapitre basé sur les propositions des solutions.

### **Chapitre I Les discussions des résultats obtenues**

Ce chapitre concernera les études et analyses sur les résultats obtenus dans le chapitre précédent. Ces résultats seront interprétés, mis en relation et comparés dans un contexte très général. On dégagera de ces analyses les points forts et faibles du système du management de la qualité du CNAPMAD. Ce chapitre sera donc la confrontation des résultats obtenus et ceux attendus.

#### **Section1. Analyse spécifiques**

Lorsqu'on parle de l'efficacité d'un système de management de la qualité, il faut que ce dernier permette de réaliser des produits conformes d'une manière régulière et d'accroître la satisfaction des clients, Comme étant son objectif ultime. Donc dans cette section on va analyse des différentes actions de l'entreprise pour dégager les points forts et points faibles du centre.

##### **1.1 Le Système de management de qualité**

La démarche qualité est volontaire. Il n'y a pas de stratégie type de lancement de démarche qualité, mais plutôt une variété de stratégies qui dépendent de la situation de l'entreprise, de son environnement, des opportunités, etc. Il faut fonder la Démarche qualité sur une stratégie qui prend en compte l'analyse du contexte, tout en portant un regard critique sur les facteurs déterminants.

##### **1.1.1 Les engagements de la direction**

Dans l'entreprise, la direction entraîne la démarche qualité par des méthodes bien claire les unes des autres : la définition préalable de la politique qualité et des objectives qualités de l'entreprise, et la mise en place d'un budget qualité. Il est conseillé pour la mise en place de la démarche qualité de responsabiliser un agent ou de mettre en place des structures à même

de diriger la démarche qualité. Le centre veille à cela par la désignation de responsable qualité, l'érection de comité de pilotage. Elle se démarque de cette approche en basant l'engagement de sa direction sur les principes des théories du management de la qualité. Cela lui permet de répondre de façon formelle aux prescriptions d'un référentiel de système de management de la qualité.

La démarche qualité prône l'amélioration continue de la qualité. Cela n'est nécessaire que si les acteurs de cette démarche en sont eux-mêmes imprégnés et ont, surtout, la reconnaissance de leurs responsables, quant aux actions qu'ils mènent. La motivation entraîne la performance de l'individu. Le centre a mis en place des systèmes de récompenses ou des schémas de motivation, afin de récompenser et de reconnaître ceux qui, par leurs actions, œuvrent quotidiennement pour la bonne marche de la démarche qualité. Elles se basent sur les performances de chaque acteur à travers des fiches d'évaluation ou les résultats obtenus. Le centre va même au delà par la traçabilité de ses produits, ainsi l'on sait quel opérateur a fait telle ou telle action, à tel moment précis.

### **I.1.2. Les Stratégies et objectifs qualité**

La question de savoir comment la stratégie qualité est-elle effectivement reliée à la stratégie de l'entreprise ne nous semble pas avoir été bien comprise par la direction. Une stratégie qualité reliée à une stratégie d'entreprise signifie forcément que la stratégie qualité est imbriquée dans celle de l'entreprise ; la qualité étant une des stratégies d'entreprise. Toutefois, des tentatives de solutions sont perçues à travers l'aspect clientèle, qui revient chaque fois dans la stratégie dont se prévaut l'entreprise.

Déterminer une stratégie et des objectifs, sans les faire connaître du personnel est insensé. La stratégie et les objectifs sont faits pour être connus et mis en œuvre. Ainsi donc, la stratégie et les objectifs qualité doivent être portés aux acteurs principaux de la démarche qualité. La direction du centre le sait très bien et le matérialise à travers les multiples canaux de communication mis en place. Les objectifs sont même parfois déclinés sur des supports de base des agents, tels que le job description et les lettres de mission.

## **1.2 Les composants de la gestion de qualité**

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

### **I.2.1. La Maîtrise de la qualité**

Une chose est de faire de la qualité, une autre est de la maîtriser. La maîtrise de la qualité est une activité qui permet de consolider et de pérenniser le système de management de la qualité, à l'intérieur de l'entreprise. La maîtrise de la qualité des produits et des services est assurée par l'application rigoureuse des procédures et processus établies. Cela est une bonne chose, car la maîtrise de fabrication d'un produit ou de la réalisation d'un service passe forcément par la maîtrise de leurs procédés de fabrication ou de réalisation. La mesure permanente de l'efficacité du système de management de la qualité est également, en soi, une bonne méthode de maîtrise de la qualité par une remise en cause continue du système.

La maîtrise des processus internes, comme nous l'avons précisé, entraîne la qualité des produits et des services. Le centre y parvient grâce aux prescriptions (et à leur respect) de manuels de procédures expliquant les processus internes liés à la production, à l'administration, aux finances, à la comptabilité ou à la commercialisation. Il installe aussi des systèmes d'autocontrôle ou de contrôle pour le traitement de ces processus, toujours dans le respect des procédures.

### **I.2.2. la Mesure de la qualité**

La mesure de la qualité est une action permanente du système de management de la qualité. Elle est effectuée pour se rendre compte de l'avancée de la démarche qualité et des actions à mener pour continuer dans la bonne voie. Cependant, l'entreprise qui la pratique se doit de choisir des indicateurs à partir desquels elle pourra mesurer la qualité de façon efficace et efficiente. Les indicateurs, dans l'entreprise, sont choisis selon le secteur dans lequel chacune œuvre. De façon générale, elles y sont fonctions des objectifs, des critères de satisfaction de la clientèle, du plan d'action, de la convention avec l'Etat.

La mesure de la qualité, nous l'avons dit dans le premier paragraphe, permet une évolution du système de management de la qualité, et donc une amélioration continue de ce système. Se remettre perpétuellement en cause dénote d'une volonté ardente de s'améliorer. L'entreprise use des indicateurs pour s'améliorer dans leur système de management de la qualité. Elle orchestre périodiquement des revues des indicateurs de performance, afin de décider efficacement de la conduite à suivre pour progresser. La démarche utilisée se résume pratiquement à la mesure et analyse des indicateurs de performance et à la mise en œuvre d'actions correctives, si écarts il y a.

### **1.2.3 L'amélioration de la qualité**

Comme la qualité est intrinsèque au produit, on peut aussi dire que le management de la qualité est intrinsèque à l'entreprise. Les objectifs de l'entreprise étant fixés pour le développement et la croissance de l'entreprise, toute action d'amélioration rentre donc dans ce cadre. En relation avec les objectifs de l'entreprise et les résultats obtenus, les actions d'amélioration de la qualité dans le centre sont fonctions des résultats d'audit, des rapports, des reporting. Cela est bien, car l'entreprise s'appuie pratiquement sur les objectifs globaux et sur les résultats obtenus pour mieux mener des actions d'amélioration de la qualité. N'oublions pas que le processus d'amélioration de la qualité est un cycle.

Les actions d'amélioration de la qualité sont, bien évidemment, à conduire et surtout à mesurer pour se rendre compte de leur efficacité. CNAPMAD conduit les actions d'amélioration grâce à des rapports de contrôle, tels que les réunions de direction et les audits internes, les conseils de directions et les groupes de travail. L'assurance de l'efficacité de ces actions d'amélioration suit une démarche basée sur des systèmes d'évaluation interne et d'analyse.

### **1.3 Les facteurs déterminants dans la gestion de qualité**

Ces actions, qui peuvent prendre des formes diverses, visent à améliorer la qualité des produits et des services. Elles s'appuient sur des méthodes, des outils, voire des dispositifs organisationnels particuliers fondés sur les axes de développement de la qualité : écoute des clients, veille concurrentiel et implication du personnel.

Selon les circonstances, les actions portent plus particulièrement sur l'un ou l'autre de ces aspects. Néanmoins, on doit veiller à ce que, peu à peu, l'ensemble des quatre points soit pris en compte ; faute de quoi, l'action ne serait pas de « bonne qualité »

#### **1.3.1. Ecoutes clients**

La satisfaction de la clientèle est prônée par le management de la qualité. Elle est également l'objectif principal dont doit se prévaloir toute entreprise qui veut engranger des parts de marché, avoir des atouts concurrentiels, obtenir un profit. Il faut bien satisfaire la clientèle, mais auparavant, il faut écouter cette clientèle. Il faut savoir saisir ses besoins et en faire des exigences à satisfaire.

Ecouter les clients engage plusieurs étapes et plusieurs actions à mener. Tout d'abord, il convient pour l'entreprise, de mesurer la satisfaction de ses clients, pour mieux juger de l'état de ses relations avec ceux-ci. Pour cela, le centre met en place des démarches

spécifiques allant des entretiens et enquêtes aux visites de courtoisie. Elles saisissent les besoins exprimés par leurs clients par des études de marché auprès de ceux-ci.

Parmi les besoins des clients, il y a ceux qui ne sont pas exprimés. L'entreprise se doit donc de les anticiper. CNAPMAD ne semble pas maîtriser cette anticipation. Celle-ci met en œuvre des démarches les permettant réellement de savoir les besoins non exprimés. Elles apprennent à mieux connaître leurs clients, leurs activités et mettent en place des outils de détection de ces types de besoins, telle que la mesure de la concurrence. L'ensemble des besoins, s'il n'était pris en compte dans la conception des services et produits serait absurde pour l'entreprise.

### **1.3.2 Participation du personnel**

Après l'engagement de la direction, la participation du personnel vient en bonne position dans la démarche qualité. Le personnel est l'acteur principal de cette démarche. Il doit donc être tenu informé des actions qualité. Tout comme l'information de la stratégie et de l'objectif qualité, les responsables informent leur personnel des actions et des succès qualité par des canaux de communication internes. Aussi, elles encouragent l'implication de leurs employés dans la mise en œuvre des actions qualité, toujours, par des systèmes de récompense et des schémas de motivation propres.

L'amélioration de la qualité nécessite que les avis de tous les acteurs soient écoutés et, si possible, pris en compte. Les directions doivent donc créer des cadres adéquats à cette communication. Elles usent toujours des canaux de communication internes pour cela. Les actions d'amélioration sont recensées lors des réunions, des audits internes. De façon particulière, les responsables signalent également la proximité de leur encadrement pour faciliter l'écoute du personnel.

La mesure revient à toutes les étapes de la démarche qualité. Il est aussi question, ici, de mesurer l'adhésion du personnel à cette démarche. Les responsables mesurent cette adhésion par la mesure d'éléments directement en rapport avec le personnel. Il s'agit des indices de performance, du degré de sensibilisation et d'engagement, du degré de satisfaction et d'épanouissement; ainsi que par les résultats obtenus.

### **1.3.3 Les veilles concurrentielles**

L'identification de la concurrence est un préalable à la lutte concurrentielle. La concurrence dans ce secteur surtout sur la fabrication mobiliers et sur la vente des matériels didactiques est beaucoup plus intéressante à Madagascar. Les entreprises se retrouvent,

quelques fois, dans des secteurs dépourvus de concurrents. La lutte concurrentielle n'est donc pas si âpre. Mais il ne faut pas occulter le fait qu'il existe, dans certains secteurs, la fraude qui est un véritable danger pour les activités des entreprises dites légales ; car celles-ci se confrontent sur des terrains absolument différents, non réglementaires. CNAPMAD n'affecte pas, toujours, dans la détection des concurrents légaux, ceux-ci sont parfois répertoriés par des structures existantes. Le centre se démarque de la concurrence par la qualité de leurs produits et services, de leurs prix, de leur diversité, etc.

## **Section 2 : les avantages de l'entreprise (les forces et les opportunités)**

La qualité est devenue une variable essentielle dans toutes les stratégies compétitives. Elle permet à une entreprise d'assurer sa rentabilité et de consolider sa position sur un marché.

De façon globale, un Système de Management de la Qualité apporte des avantages pour les entreprises. Ces avantages de divers ordres touchent à tout l'environnement de l'entreprise et aussi à tous les facteurs le composant (biens, services, acteurs, bénéfice). Ces avantages peuvent servir de base à des recommandations pour la bonne mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité, outil nécessaire à la vie, et même la survie, de l'entreprise.

Dans un système d'échanges et de concurrence qui ne cesse de s'élargir et de s'intensifier, du fait de la libéralisation tout particulièrement, seuls les meilleurs en termes de qualité des produits et des services pourront émerger. La direction gagne à coup sûr en inscrivant le management de la qualité parmi les outils stratégiques de son entreprise. Les avantages résultant de cet engagement sont perçus au sein même de l'entreprise, mais aussi et significativement à l'extérieur de l'entreprise.

### **2.1. Les avantages internes de l'entreprise (les forces)**

Les retombées du système de management de la qualité sont d'abord ressenties au sein de l'entreprise. Le fonctionnement à moyen et long termes de l'entreprise se voit ainsi marqué à travers la réduction de ses dysfonctionnements et non-conformités, une meilleure organisation interne, un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

De façon plus détaillée, le système de management de la qualité comporte en interne les avantages ci-dessous cités.

### **2.1.1 La prévention des erreurs**

Les accidents ou incidents, provoqués par des défauts de conception ou de réalisation, ou par des erreurs d'utilisation ont des répercussions humaines : morts ou blessés dans les cas très graves, désagréments de toutes sortes. La vie sociale est perturbée par ces phénomènes, qui entretiennent des tensions et des litiges. Un système qualité, de par ses recommandations, freine efficacement ces erreurs, dues le plus souvent à un problème lié à un maillon du processus. Il fournit les moyens au personnel de réaliser ses tâches de façon correcte du premier coup, avec professionnalisme.

### **2.1.2 La réduction des coûts de non-qualité**

Les moyens de conception, de fabrication et de distribution n'étant pas parfaits, cela engendre parfois des défauts sur le produit qui se traduiront par des pertes. La non-qualité coûte cher. Puisqu'ils ne sont pas quantifiables, ses coûts sont souvent sous-estimés. La non-qualité occasionne des dépenses sous formes de mesures d'amélioration, de reprises, de retards ou de mises au rebut. Les réclamations, les prestations de garantie, les prétentions en responsabilité du fait des produits et les rappels occasionnent des coûts supplémentaires et une détérioration de l'image de marque. Ce sont justement des risques qu'un système qualité bien élaboré et appliqué peut réduire de façon durable.

### **2.1.3 Une meilleure planification des opérations**

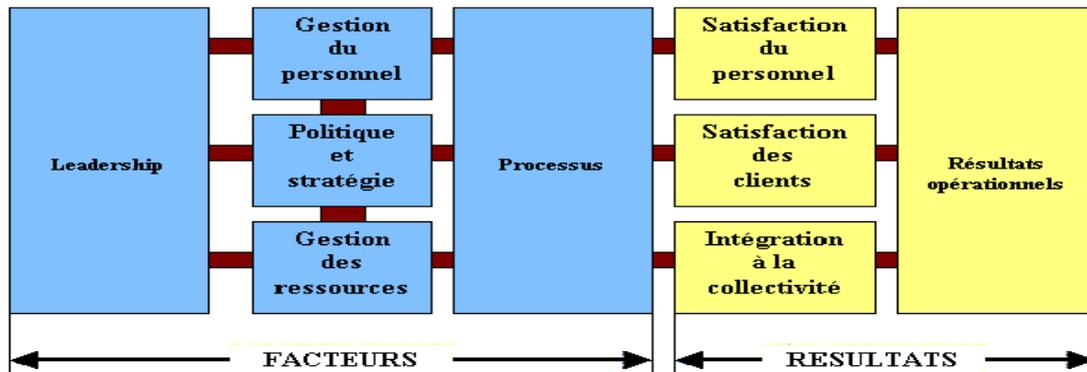
Les buts et objectifs de l'entreprise sont compris par le personnel et le motivent. Les activités sont alignées et mises en œuvre de façon unifiée. Chacun sait ce qu'il a précisément à faire et comment le faire sans bloquer ou fausser le processus et sanctionner en même temps ses collaborateurs situés en aval de son poste. Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au maximum. Un système qualité fournit les moyens permettant d'identifier les tâches adéquates et de les spécifier de sorte à aboutir aux bons résultats.

### **2.1.4 L'augmentation de la rentabilité**

Le management de la qualité, s'il est bien effectif, permet d'atteindre l'un des objectifs premier de toute entreprise : le profit. Toutes les opérations et les stratégies menées par l'entreprise concourent à cela et le management de la qualité ne démord pas à cette vision. La compétitivité soit un souci permanent au niveau de chacun quelque soit sa place dans l'entreprise, que la logique d'amélioration continue soit répandue et comprise à tous les niveaux dans l'entreprise, dans les actions les plus simples comme dans les processus

sophistiqués, pour augmenter la performance collective. L'utilisation du modèle European Foundation for Quality Management (EFQM) permet au centre de maîtriser sa compétitivité. Suite à cette maîtrise de la compétitivité la croissance de la rentabilité vient logiquement.

Figure 8 : schémas de la démarche et processus du modèle EFQM



Source : analyse personnelle

Les résultats sont :

*La satisfaction des clients* : les résultats obtenus par l'entreprise vis-à-vis de ses clients externes.

*La Satisfaction du personnel* : les résultats obtenus par l'entreprise vis-à-vis de son personnel.

*L'intégration à la collectivité* : les résultats obtenus par l'entreprise sur son impact vis-à-vis de la collectivité, au niveau local, national et international.

*Les résultats opérationnels* : les résultats obtenus par l'entreprise par rapport à ses objectifs de performance planifiés.

Les facteurs :

*Le leadership* : la manière dont l'équipe dirigeante développe et facilite la réalisation de la mission et de la vision, développe des valeurs nécessaires à une réussite à long terme et met en œuvre ces dernières par le biais d'actions et de comportements pertinents.  
*La politique et stratégie* : la manière dont l'entreprise met en œuvre sa mission et sa vision par une stratégie claire orientée vers les parties prenantes, soutenue par des décisions, des plans, des objectifs, des cibles et des processus appropriés.

*La gestion du personnel* : la manière dont l'entreprise gère, développe et libère les connaissances et le potentiel de son personnel que ce soit au niveau de l'individu, des équipes ou de l'organisation.

*La gestion des ressources* : la manière dont l'entreprise planifie, gère ses partenariats externes et gère ses ressources internes afin de soutenir sa politique et sa stratégie.

*Le processus* : la manière dont l'entreprise conçoit, gère et améliore ses processus en vue de soutenir sa politique et sa stratégie et de donner entière satisfaction à ses clients et aux autres parties prenantes tout en augmentant la valeur.

### **3. 2. Les avantages externes (les opportunités)**

A l'externe, le management de la qualité touche à tout ce qui permettra à l'entreprise de faire un pas réel vers son développement, sa survie et sa capacité à faire face à tous les aléas extérieurs.

L'environnement externe de l'entreprise est largement influencé par des avantages déterminants liés à l'adoption et à l'application d'un système de management de la qualité. L'on retrouve ainsi des opportunités telles que les suivent.

#### **3.2.1 L'amélioration de la bonne image de l'entreprise et de celle de ses prestations ou produits**

Le système de management de la qualité offre une aptitude accrue à créer de la valeur pour les fournisseurs et l'entreprise. La qualité des produits et services crée de la réputation pour l'entreprise productrice et/ou prestataire. Cette réputation amène les clients, de façon délibérée ou inconsciente, à associer l'image de l'entreprise d'avec celle de la qualité idéale ; favorisant ainsi leur choix et leur prédilection pour le produit et/ou le service de l'entreprise, tout en ménageant l'image de l'entreprise à son entourage.

#### **3.2.2 La conservation des clients et le maintien de leur satisfaction**

Les besoins de la clientèle sont pris en considération et satisfaits. L'augmentation de cette satisfaction du client dénote une efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme. Une plus grande loyauté des clients qui conduit à un renouvellement des relations d'affaires. Les clients sont les premiers partenaires de l'entreprise, car d'eux dépend énormément la vie de celle-ci. Avec un Système de Management de la Qualité, les clients de la société recevront des produits ou des services d'un niveau de qualité connue, qui auront été vérifiés de façon indépendante.

#### **3.2.3 La réponse aux exigences lors des appels d'offre**

Le plus souvent, les appels d'offre sont très exigeants en matière de qualité du travail fourni et des processus de mise en œuvre du contrat établi. Le management de la qualité, de

par ses prescriptions permet de répondre au mieux aux exigences du cahier de charges des appels d'offre.

### **3.2.4 L'augmentation des parts de marché**

Cela résulte de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché. Acquérir, de plus en plus, de parts de marché étant l'objectif majeur de toute entreprise, l'argument de la qualité se verra porteuse en s'accaparant plus de parts. L'entreprise sera en mesure de garantir une plus grande loyauté du client, car elle satisfera continuellement les besoins de ses clients et ne leur offrira aucune raison de chercher un autre fournisseur. Ceci signifiera que l'entreprise perdra moins de clients.

### **3.2.5 L'avantage concurrentiel**

Cela grâce à des capacités organisationnelles améliorées. Cet avantage permet un alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux, par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme. Le management de la qualité donne de l'avance à l'entreprise qui la pratique, par rapport à ses concurrents. Aussi, si ces derniers y sont également engagés, l'entreprise sera d'autant plus forte que son système de management de la qualité sera performant.

## **Section3 Les cotés négatifs constatés**

Comme tout organisme, le centre connaît également des faiblesses interne et externe dans la réalisation de ses activités. Cette situation ne facilite pas la mise en place de la démarche car le champ d'actions est plutôt limité.

### **3.1 Les faiblesses du centre**

Comme nous disons tout à l'heure pas mal de problème a été constaté durant notre visite sur CNAPMAD. Donc nous allons voir les problèmes internes du centre.

#### **3.1.1 Manque de sources de financement**

Les subventions octroyées par le Ministère d'éducation national ne sont pas suffisantes pour faire fonctionner le centre national de production de matériel didactique. Le centre est en manque de recettes propres qui est conséquent pour ses activités. Il dispose en effet d'un budget autonome qui lui permet de percevoir les recettes issues de différentes prestations mais, ces recettes sont insuffisantes pour le faire fonctionner correctement. Ce

manque de budget est un handicap pour le centre car ça ne lui permettrait de faire fonctionner convenablement. La plupart des sommes sont affectées aux charges fixes du centre telles que : les frais d'électricité et de l'eau, les frais de connexions téléphonique et internet, le paiement des salaires des agents contractuels, etc.

### **3.1.2 L'insuffisances de communication**

Une défaillance de communication a été aussi constatée entre les organes qui se chargent de la conception et des stratégies et ceux qui effectuent les tâches de production. Ce qui a forcément entraîné l'insuffisance de l'analyse des besoins des ateliers productifs, ainsi que les conditions de travail dans les diverses sections de production. Ceci ne permet pas au bureau d'études et à l'unité d'édition d'optimiser la conception des produits ainsi que de la quantité et de la qualité des matières à mettre en œuvre. Par exemple, pour la confection d'un dessus de table, le bureau d'études a prévu dans son devis le délai de livraison à deux semaines alors que l'opération d'étuvage du bois nécessite à elle seule un délai d'une semaine au niveau de l'atelier bois. Il apparaît alors peu probable pour le Centre de satisfaire à temps la commande compte tenu des autres opérations.

Bien que doté d'une grande expérience, le personnel a un niveau de qualification assez bas qui limite leur capacité de création et d'initiative, et réduit souvent leur étude à la reproduction des conceptions préétablies. Par conséquent, depuis plusieurs années CNAPMAD n'a plus créé de nouvelles gammes de produits et se contente d'axer ses productions sur les commandes et de commercialiser les gammes existantes.

### **3.1.3 Les lacunes au niveau de fabrication**

Les faiblesses de la fonction production résident aussi bien au niveau des ressources humaines qu'au niveau des moyens matériels. Bien qu'expérimentés, les agents des ateliers de production ont le plus souvent un niveau de qualification assez bas, ils se limitent à l'exécution répétitive des instructions données par leur supérieur hiérarchique. Les projets d'innovation et d'amélioration des méthodes de travail sont ainsi difficiles à appliquer. Par exemple, une simple tâche comme la consignation par écrit des travaux journaliers effectués par chaque ouvrier s'avère presque impossible pour ce dernier compte tenu de son incapacité à bien écrire.

Il y a aussi un manque de description précise et systématique des tâches de chaque agent, ce qui renforce un certain attentisme au niveau des responsables.

Sur le plan des moyens matériels, la plupart des investissements ont été effectués au moment de la mise en place du Centre et en grande partie financés par les bailleurs de fonds. Par la suite, très peu de projets d'équipement de grande envergure ont été initiés. Il en résulte que les moyens matériels commencent à être dépassés et vétustes. A titre d'exemple, pour avoir une bonne performance dans le secteur d'imprimerie, aussi bien sur le plan de la qualité et de la rapidité de travail, une machine numérique est indispensable alors que le Centre ne dispose que des machines offset analogiques.

### **3. 1.4. Insuffisance d'implication des agents concernés dans la recherche des solutions**

De même, si les agents concernés ont été bien impliqués dans la collecte des informations et des avis, ils semblent qu'ils n'ont pas été entièrement consultés dans la recherche des solutions. Il en résulte que d'autres problèmes ont pu surgir et que leur motivation au travail et leur sens de la responsabilité ne soient améliorés.

### **3. 1.5 L'approche très limitée à un secteur d'activité**

Si la technique a apporté des résultats positifs indiscutables sur la tâche de sciage de bois, son impact sur la performance de l'atelier bois du CNAPMAD n'a pas été très sensible. Ceci est du probablement à l'approche trop étroite de l'analyse qui a été seulement axée sur l'atelier bois, alors que l'amélioration doit toucher plus de fonction, allant de l'approvisionnement jusqu'au stockage, pour être entièrement efficace.

### **3.1.6 Prix un peu chers pour certains produits**

Au niveau du prix , le client éprouve un sentiment d'insatisfaction du fait que le prix de certains produit est un peu cher par rapport au pouvoir d'achat de certain d'entre eux d'une part, et d'autre part , que ce prix est aussi cher par rapport a la qualité de ces produit , cas des règles par exemple. Alors actuellement, il existe une forte concurrence, car il existe sur le marché des produits moins chers, avec une qualité beaucoup plus intéressante que celle en bois fabriqué par CNAPMAD

### **3.1.7 Non révision des prix des produits**

Toute fois, en général, la société a un prix compétitif par rapport aux concurrents, c'est-à-dire que les prix appliqués pour la plus part de ses produits sont un peu bas par

rapport aux produits de concurrence ; par exemple, les manuels scolaires comme les livres, les matériels de physique chimie.....

Pour les autres produits dont les prix sont plus ou moins compétitifs, on peut constater que la société n'envisage pas de les réviser afin d'améliorer le prix et la qualité de ces produits, parce que cette stratégie n'y est pas encore envisagée. Mais il est probable qu'il sera nécessaire d'apporter beaucoup de modifications sur ce problème afin de faire face à la concurrence et assurer l'avenir de l'entreprise.

### **3.2 Les menaces (THREATS):**

L'entreprise n'évolue pas dans un vase clos. L'environnement qui l'accueille la nourrit, mais représente également une source de menaces qu'il lui faut connaître.

#### **3.2.1 L'instabilité de la monnaie malgache:**

L'importation des matières premières pour certaines sections (Verrerie de laboratoire et de la galvanoplastie), le prix des matières consommables sur le marché local sont influencés par la fluctuation de l'Ariary car cette instabilité a fait peur à l'entreprise et la secouée. Cependant, cette instabilité des taux affecte tous les acteurs de ce marché, les opérateurs économiques, les entreprises, les institutions. Au niveau des entreprises, champ d'étude de notre recherche, ces fluctuations représentent deux types de risque : le risque de transaction, et le risque de perte de compétitivité.

Le risque de transaction : les opérations internationales d'importation/exportation, comportent généralement des délais de paiement ou de règlement. Pendant ces délais, l'instabilité des taux de changes peut affecter plus ou moins le montant des factures qui seront converties en monnaie locales, on parle de risque de transaction.

Le risque de perte de compétitivité : le risque des taux de change peut affecter plus ou moins la compétitivité des produits, qui peuvent être plus ou moins chers pour nos acheteurs étrangers, selon la monnaie de ces derniers : on parle donc d'un risque de perte de compétitivité.

#### **3.2.2 L'augmentation du coût d'énergie électrique :**

La crise de la JIRAMA a apporté du problème économique sur l'entreprise, et elle ne cesse pas d'augmenter leurs coûts d'énergies alors que l'énergie est l'utilité incontournable mais elle fait partie d'une charge importante pour les entreprises industrielles comme CNAPMAD. Malgré les problèmes qui atteignent la JIRAMA (augmentation des prix de

barils de pétrole, le problème de centrale hydraulique, etc ...) ; elle avait augmenté le prix de l'électricité à partir de l'année 2005 et après le prix ne cesse d'augmenter et tout cela accentue l'augmentation sans cesse des consommations de l'énergie électrique du centre. Cette augmentation a fait présenter un exploit de saut et a beaucoup influencé les comptes du bilan financier de cette entreprise.

### **3.2.3 La concurrence déloyale locale et secteur informel:**

La concurrence déloyale locale a ennuyé l'avenir de CNAPMAD car à cause de l'irrégularité des concurrences, il est difficile de planifier les stratégies surtout le défi qu'il devrait atteindre or beaucoup d'entreprise sont truquées, ses activités ainsi que les autres entreprises étrangères qui importent même leurs produits de l'extérieure.

Les acteurs informels travaillent de ce fait dans un environnement dépourvu d'organisation et connaissent la méfiance des institutions financières. En général, les points communs des activités informelles sont les caractères d'être ni reconnues ni protégés. Le marché est irrégulier et le secteur informel constitue une charge au développement ; particulièrement dans un pays en développement comme Madagascar ; ces acteurs informels ne paient ni d'impôts ni de cotisations sociales. Pourtant, le secteur informel englobe la majorité des emplois nouveaux et permet la survie d'une grande partie de la population.

L'augmentation de ces secteurs menace l'avenir du centre. Le manque du pouvoir d'achat de la population leur pousse à s'orienter les secteurs informels

### **3.2.4 La politique de protection de l'environnement:**

Cette politique interdit les citoyens de faire le déboisement, alors que la production de DFM au CNAPMAD est très dépendante du bois de forêts ou des bois de pin etc. En plus, la déforestation a des limites et cela ne peut guère se pérenniser durant des années. Alors le déclin s'accélère et la reforestation ne peut compenser, dans un temps court, les pertes d'espèces qui vivaient dans les forêts défrichées. De plus, le reboisement volontaire masque trop souvent la plantation d'espèces qui ne sont pas adaptées à leur milieu ou qui ne favorisent pas une biodiversité riche.

Nous arrivons donc au terme de ce chapitre de notre travail qui a été consacré à l'analyse de l'existant au sein de CNAPMAD. Nous avons vu que le Centre dispose de beaucoup de potentialités et que des efforts ont été faits pour augmenter ses performances

dans le domaine de la gestion de qualité. Néanmoins, beaucoup de points sont encore à rectifier si le Centre entend développer ses capacités de production.

Dans le prochain chapitre de cette partie, nous essayerons de présenter nos réflexions et nos contributions en vue de l'amélioration de la gestion de qualité du centre.

## **CHAPITRE II : LES RECOMMANDATIONS**

Aujourd'hui, l'amélioration des produits et des services représente une priorité absolue pour de nombreuses entreprises, car la plupart des clients n'acceptent plus une qualité simplement moyenne, ouverture d'esprit et mondialisation oblige. La qualité s'avère donc être un facteur clé de la réussite d'une entreprise ; la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent un management de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système qualité contribue également à gérer activement les risques d'une entreprise.

### **Section1 L'engagement de la direction**

Pour que le client potentiel soit convaincu que l'entreprise va assurer la qualité requise, il faut d'abord que les acteurs en soient persuadés eux-mêmes. Le chef d'entreprise doit être un vecteur pour la démarche qualité, par sa motivation et par les moyens financiers qu'il allouera aux services responsables. Les efforts financiers consentis doivent être perçus comme un investissement à part entière. Par contre, si ce chef n'en est pas profondément persuadé, qu'il n'engage cette démarche que par effet de mode ou sous la pression de grands donneurs d'ordre, comme l'on le constate souvent dans notre pays, l'adhésion au projet va se détériorer rapidement. On retrouve d'ailleurs cet engagement de la direction en tête, dans les normes ISO 9000 : 2000.

#### **1. 1 Un impératif : Le soutien de la direction**

L'engagement de la direction est nécessaire, mais non suffisant. La démarche qualité se décline à tous les postes de l'entreprise. Une formation technique, économique et culturelle est nécessaire pour que chacun prenne conscience que la qualité, c'est d'abord son propre travail, qu'une erreur mineure sur son poste peut engendrer pour la suite du produit ou du service des conséquences graves et, à terme, donner une image déplorable de l'entreprise.

Le soutien de la direction sera d'autant plus important que les progrès réalisés par la démarche qualité pourront être mesurés. Pour cela, il est important de mettre en place, dès le début de toute démarche d'amélioration, des indicateurs globaux permettant de mesurer les progrès accomplis<sup>08</sup>.

W. Edwards Deming ne disait-il pas, à l'endroit des entreprises américaines, au début hostiles à ses enseignements, « Que chacun fasse de son mieux, n'était pas suffisant. Il était nécessaire que les gens aient connaissance des objectifs à atteindre. Des transformations

---

<sup>08</sup> DURET D. & PILLET M., Qualité en production - De l'ISO 9000 à Six Sigma, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.354.

drastiques sont indispensables. La responsabilité du changement repose entièrement et uniquement sur les épaules des Directions d'entreprises. La première étape est d'apprendre comment changer.

### **1. 2. Faire le nécessaire et faire vivre la démarche qualité**

Le risque dans toute démarche d'entreprise, c'est que dans l'enthousiasme du départ, on en fasse trop. Un système trop complexe va progressivement être de moins en moins efficace. Il ne faut pas oublier que « le mieux est parfois l'ennemi du bien ». Pour éviter une lourdeur documentaire, les acteurs seront tentés de fuir ou d'ignorer les problèmes rencontrés. Il faut mettre en place des procédures simples. Ce n'est pas facile, car chacun veut, quelques fois, montrer qu'il est capable de faire des choses complexes, difficiles afin de mériter la reconnaissance de ses pairs.

Un autre écueil est la réticence à consigner par écrit son savoir-faire, et donc quelque part, sa raison d'être. Il faut que l'opérateur prenne conscience que l'entreprise ne doit pas être trop pénalisée par son absence (par exemple un congé maladie). On touche là à l'individu avec toute sa susceptibilité. Pour que l'entreprise soit forte aux aléas qui peuvent survenir, c'est un passage obligatoire. La qualité doit être perçue comme un changement de comportement et de mentalité au sein de l'entreprise.

Il faut également envisager de mesurer l'efficacité du système qualité mis en place. D'abord pour rassurer les acteurs, leur montrer que leur effort n'a pas été vain, c'est l'effet pédagogique du système qualité. Ensuite, cela permet de prévenir toute dérive en engageant des actions correctives.

### **1.3 L'établissement de processus fiables**

Les décisions sont bien informées. Il y a une meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées. Ces procédures augmentent l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions. Le système qualité permet d'élaborer une documentation complète favorisant la transparence des processus. Il assure une amélioration de l'efficacité par des procédés simplifiés et maîtrisés. Il fournit également les moyens permettant de documenter l'expérience de la société de façon structurée créant ainsi une base pour l'enseignement et la formation du personnel, et l'amélioration systématique de la performance. Ainsi, le personnel nouvellement arrivé pourra immédiatement assimiler ses tâches, car les détails sont écrits.

### **1.4 La certification a la norme ISO**

Après les suggestions citées auparavant, on va essayer à aboutir quelques recommandations que nous les considérons comme un message adressé au responsable de l'entreprise. La certification est un facteur important pour acquérir une grande part de marché ; elle n'est pas une finalité en elle-même, cependant c'est une obligation (un moyen) pour garantir la survie d'une entreprise.

Donc il faut que les responsables s'engagent rapidement dans une démarche qualité, qui va leur permettre de gagner la confiance de leurs clients et de bien se positionner sur le marché. Cependant, ces dernières doivent réfléchir à la certification non pas comme finalité en soi, tout en prenant en considération le temps qui passe vite, et sous la contrainte, « le meilleur qui gagne », aussi bien la certification **ISO** est le meilleur moyen pour assurer une veille permanente sur la qualité de l'activité effectuer.

## **Section 2. Pour l'amélioration de la satisfaction**

Etant donné que les entreprises en situation de monopole sont de plus en plus rares du fait du libéralisme, les prestations fournies (produits physiques et services associés) par une entreprise doivent séduire le client. La séduction est l'image du ratio qualité/coût. Assurer la qualité des prestations, tout en assurant la qualité du produit, et en réduisant les coûts de fabrication est donc devenue essentielle et stratégique.

### **2.1 Ne pas perdre de vue la satisfaction du client**

Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients. Les clients exigent de plus en plus des produits dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et leurs attentes. Il faut donc avoir toujours à l'esprit, le client, car c'est lui qui en définitive, détermine l'acceptabilité du produit. Leurs besoins et leurs attentes n'étant pas figés, et du fait de la pression de la concurrence et des avancées technologiques, les entreprises sont amenées à améliorer leurs produits et processus de manière continue.

Le concept le plus important de la démarche qualité, c'est de montrer que l'on travaille pour une personne, le client, et, qu'à ce titre, l'entreprise a le devoir de le satisfaire. Certes, le management de la qualité comporte bien d'avantages, mais il ne faut cependant occulter le fait que cela entraîne, au début de son application, quelques contraintes. Ces contraintes sont liées au coût du changement, mais aussi aux mouvements sociaux dus à son application. Ainsi, l'entreprise qui s'investi dans le management de la qualité verra ses coûts

accroître à court terme, du fait des coûts élevés de l'acquisition et de la mise en œuvre de la démarche qualité. Aussi, dès les premiers moments de son application, la démarche qualité pourrait rencontrer une opposition mitigée de la part des collaborateurs dans l'entreprise ; d'aucuns auront l'impression que leur travail est remis en cause et se sentiront biter du fait de la volonté de conformation d'avec les points du système qualité. Cela entraînera dans l'entreprise des freins qu'il faudra perpétuellement surmonter pour mener à bien la démarche qualité au sein de l'entreprise. De telles contraintes demandent un investissement réel, dans tous les sens du terme, de la part de la direction générale, mais aussi un changement de mentalité de la part des collaborateurs.

## **2.2. Le choix de monnaie de facturation pour la réduction des couts**

Il s'agit de déterminer la monnaie qui sera libellée dans le contrat de vente ou d'achat à l'international, entre les parties liées au contrat, c'est-à-dire la monnaie dans laquelle l'opération sera facturée. Le choix d'une monnaie par rapport à une autre permet de minimiser le risque. Deux possibilités s'offrent alors, le choix de la monnaie nationale ou le choix d'une devise étrangère. **Pouvoir choisir la monnaie qu'on trouve idéale**, peut être fonction de son pouvoir de négociation, sa notoriété, son influence dominante. La monnaie choisie, pourrait être favorable ou défavorable pour l'une ou l'autre des parties, ou également les deux parties. Dans la généralité des cas, les entreprises, préfèrent facturer leurs exportations ou régler des factures dans la monnaie locale, qui par conséquent fait peser des risques pour la partie étrangère. Ainsi, l'entreprise étrangère pourrait accepter cette monnaie locale comme choix de la monnaie de facturation, à condition, que l'autre partie soit en position de force (prix intéressants, délais de règlements raisonnables, qualité irréprochable, service après vente ), ou propose des services en plus comme le transport à ses frais, la maintenance...

Cependant, au niveau de la facturation du choix de la devise, il peut s'avérer que la devise choisie, ne soit la monnaie locale de l'une des parties. On peut donc choisir une devise, selon certains paramètres. Entre autres, la législation des changes d'un pays, la localisation géographique (le cas de certains pays regroupés au sein d'une monnaie commune), ou les difficultés pour se procurer une devise auprès des banques dans certains pays. Cependant avant de choisir la monnaie qui serait profitable pour l'une ou l'ensemble des parties, il revient de façon idéale, à peser le pour et le contre. Cette technique présente donc des avantages et des inconvénients pour ces parties.

### 2.3. Se concentrer sur les produits

Ce que le client achète, c'est le produit et non le système qualité. Plusieurs entreprises, déjà très impliquées dans la démarche qualité, semblent oublier cette évidence. La certification demande un gros investissement certes, mais cela ne suffit pas pour garantir une bonne qualité des produits conçus et fabriqués dans l'entreprise. La qualité est au-delà de la certification.

Se concentrer sur le produit est la première action à mener lorsque l'entreprise s'inscrit dans une démarche qualité ; car se concentrer sur celui-ci, c'est se concentrer sur le client, véritable objet de l'entreprise. Il ne faut pas perdre de vue que le système qualité est appliqué pour une amélioration de la qualité du produit et du service pour la satisfaction totale du client. Entre le système qualité et le client, il y a donc le produit pour lequel ce client s'intéresse à l'entreprise.

Il faut créer des systèmes de contrôle de la qualité sur la base d'outils de la qualité ; car contrôler la qualité, c'est corriger les non-conformités et progresser dans l'amélioration de la qualité.

## Section3 Pour améliorer l'efficacité des ressources humaines

Pour que la démarche qualité soit un succès, la participation engagée du maximum de salariés est primordiale. La mobilisation des salariés de l'organisme, certes complexe à assurer, est la meilleure garantie de réussite. Donc on va mettre en évidence quelques améliorations pour assurer cette réussite.

### 3.1 Utiliser les instruments de suivi et de mesure :

Les attentes des salariés évoluent constamment et seul un questionnement régulier permet d'anticiper et de répondre à ces changements.

Tableau 8: Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations

Type de ratios	formule	explication
<b>Taux de turnover</b>	Taux de turnover=nombre de salariés restant/effectif moyen×100	Par exemple, si 10 personnes quittent une entreprise de 40 personnes sur une période d'un an, l'entreprise à un taux de turnover de 25% par an.

<b>Taux de stabilité ou de suivi</b>	Taux de stabilité=Nombre de candidats restant un an/Nombre de candidats recrutés×100	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir les nouveaux salariés dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficience du recrutement.
<b>Taux d'absentéisme</b>	Taux d'absentéisme=Nombre de jours de travail perdus/Nombre de jours de travail disponibles×100.	Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.
<b>Taux de niveau de salaire</b>	Niveau de salaire=Salaire moyen du secteur/Salaire dans l'entreprise×100	Cet indicateur permet de suivre le niveau des salariés comparé marché. Détailler cet indice par métier peut être utile pour faire face à des demandes injustifiées d'augmentation (si les salariés sont plus hauts que ceux du secteur) ou anticiper une action d'insatisfaction (si les salariés sont plus bas que

		ceux du secteur).
--	--	-------------------

Source : la norme ISO 9004-2000

Ces différents ratios permettent de savoir immédiatement si les managers ont su ou non répondre aux exigences de leurs collaborateurs. Mais si ces indicateurs permettent d'identifier les catégories de personnel concernées, ils n'indiquent pas aux responsables quelles sont les raisons qui ont permis d'améliorer (ou ont dégradé) le niveau d'attachement à l'entreprise.

### **3.2 La diversité et non-discrimination**

La diversité dans une entreprise est une richesse qui génère: Une amélioration du profil de l'entreprise, l'insertion de jeunes en difficultés ou d'handicapés démontre, par exemple, que l'entreprise parvient à équilibrer performances et responsabilité sociale. La facilitation du recrutement, de la motivation et de la conservation des employés. Généralement, les personnes vulnérables sont particulièrement attachées à leur travail et font preuve d'une plus grande fidélité. Des idées professionnelles et marketing innovantes. Plus votre personnel n'est diversifié, plus l'interaction entre les membres sera enrichissante, produisant des idées plus variées qu'un group endogamique, ou du même sexe, âge...

Pour y parvenir il est nécessaire de prévenir les discriminations à l'embauche mais également dans l'emploi (salariales, de traitement, ...). Vous contribuerez ainsi à l'égalité des personnes quelque soit leur âge, sexe, origines, lieu d'habitation et à lutter contre la discrimination des personnes handicapées. Des lois interdisent ces discriminations mais, dans la pratique, elles sont encore trop souvent constatées.

### **3.3 La Favorisation de la fidélisation du personnel**

On entend de plus en plus dire que la différence entre les entreprises qui réussissent, contrairement à celles qui stagnent et disparaissent, réside dans la satisfaction du client et dans la qualité du personnel qui y travaille.

L'entreprise permet au chef de réaliser ses rêves et répond à ses ambitions, pourquoi ne le ferait-elle pas pour ses employés. Le chef d'entreprise reste fidèle à son entreprise parce que ce lieu lui permet de vivre, avec beaucoup de liberté, ses aspirations, ses ambitions, ses rêves, sa vision et ses potentialités. Et si c'était la même chose pour les employés? Il ne

resterait alors qu'à leur offrir ce lieu de réalisation contenant de la liberté d'action. C'est probablement cela une entreprise attrayante.

Lorsque l'on parle de fidélisation du personnel, on parle de donner aux employés des raisons d'apprécier et de demeurer au sein de l'entreprise. Cette fierté de travailler à un endroit plutôt qu'à un autre provient de différentes sources.

On peut aussi affirmer que plus le chef nomme sa vision et la partage, plus il trouve des personnes pour y adhérer avec passion. Également, plus le chef exprime clairement où il veut aller, plus il va s'y rendre rapidement. Par conséquent, plus un employé connaît la direction que prend l'entreprise, plus il connaît ses objectifs clairement et plus il s'y rend rapidement. Il augmente ainsi sa confiance en l'entreprise, en lui et aux autres, tout cela en travaillant dans ses forces, dans sa passion. Réussir dans l'entreprise et sentir qu'on est un élément important de la réussite de celle-ci, voilà un élément essentiel dans la fidélisation de son personnel.

La qualité est liée à la fidélisation, dans le sens où fidéliser ses salariés revient à stabiliser l'expertise et les compétences de ses ressources humaines. En évitant de devoir sans cesse former de nouveaux salariés, les économies réalisées permettent d'investir davantage en formation continue et d'assurer ainsi l'amélioration continue des compétences et de l'expertise des salariés. Ce qui revient à assurer la maîtrise de la qualité de ses produits ou services et donc directement à satisfaire ses clients.

La troisième partie procède à une analyse critique du système existant suivi des suggestions. Toutefois, nous avons vu que malgré la bonne volonté des dirigeants, CNAPMAD rencontre toujours des problèmes aussi bien interne qu'externe. De plus, l'entreprise en tant que telle est soumise aux procédures qui régissent les établissements publics. Tout cela constitue des contraintes auxquelles elle ne doit pas se soustraire.

## **CONCLUSION GENERALE**

Madagascar, pays en voie de développement, à l'instar de ses semblables subit de plein fouet les effets de la mondialisation. Le travail effectué a constitué à analyser la qualité et le management de la qualité comme un facteur très important pour les entreprises face à cette mondialisation. Cette dernière s'impose à tous comme une épée de Damoclès ; et à défaut de pouvoir s'y dérober, il faut s'y adapter en usant des outils nés de ses effets. De ce fait, la qualité doit être une affaire de mentalité, de comportement, de culture de l'entreprise, c'est peut être difficile à entamer mais cela constitue un véritable challenge pour les chefs des entreprises.

La question au cours de cette recherche était donc de savoir si l'entreprise serait viable sans une culture franche de la qualité en son sein. Cela a amené plusieurs questionnements se rapportant à l'influence de la qualité et de son management sur la rentabilité de l'entreprise et sur sa compétitivité.

Au cours de l'élaboration de ce document, les préoccupations évoquées, nous l'espérons, auront trouvé leurs réponses. Et ces réponses, de façon générale, se résument en ce que le management de la qualité est un outil stratégique plus que nécessaire pour les entreprises.

Afin de connaître les problèmes et les avantages, l'analyse SWOT a été faite par exemple sur le bon fonctionnement de la gestion de la qualité du centre pour que cela ait de l'impact sur la pérennité et son développement. La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise quelle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise. Cette mise en place vise deux principaux objectifs. La première est de satisfaire pleinement les clients et de les fidéliser. Le second est de consolider et d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise. De plus, la démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée lui permettant d'améliorer sans cesse ses performances et de mieux vivre au quotidien.

Nos hypothèses, rappelons le, étaient au nombre de deux. La première consistait à vérifier que le management de la qualité influe sur la rentabilité et sur le développement durable de l'entreprise CNAPMAD (centre national de production de matériel didactique) qui l'implique dans leur politique de gestion. En effet, lorsque nous prenons les résultats que nous

a proposés l'entreprise qui s'est prêtée à notre étude de cas, nous constatons que les responsables sont tout à fait satisfaits des retombées du management de la qualité. Et cela, l'entreprise le constate sur les résultats de leurs activités dus à cette pratique. Ainsi donc, la satisfaction des clients y est en forte croissance, d'où l'augmentation du chiffre d'affaires, l'évolution et le renouvellement de contrats avec les clients, l'acquisition de nouveaux clients. Aussi, la mobilisation du personnel y est plus forte, en témoigne l'engagement de ce dernier autour des projets d'entreprise, un taux de turnover relativement satisfaisant, une productivité améliorée, un taux d'absentéisme en baisse.

A cet effet, pour garantir un développement croissant et durable, la stratégie de l'entreprise est associée avec une politique visant un progrès permanent de leurs produits et services par le biais de la certification ISO qui est fondée sur la recherche, la créativité, et l'analyse des exigences des clients, aussi à travers une veille économique et concurrentielle performante, nationale et internationale.

La seconde hypothèse consistant à vérifier que le management de la qualité est un facteur de compétitivité a également rencontré un assentiment auprès du centre national de production de matériel didactique. CNAPMAD comme nous l'avons relevé sur leur réponse reconnaissent en la qualité un pouvoir de positionnement face à la concurrence nationale et/ou internationale. La qualité leur permet de différencier leurs produits et/ou leurs services de ceux de la concurrence.

Lorsque l'on sait que le principal objectif de toute entreprise est de faire des profits, et donc de séduire toujours plus de clients afin de les fidéliser, la nécessité du management de la qualité en entreprise s'explique aisément. Pour toute entreprise qui pour survivre doit satisfaire un marché, le fait de répondre aux exigences du client est absolument vital. Lorsque les clients ne sont pas satisfaits, ils peuvent toujours acheter ailleurs. Par conséquent, la qualité est le noyau d'une entreprise. Il n'y a pas de choix : la qualité est essentielle dans la vie même de l'entreprise. L'entreprise approchée semble l'avoir compris et l'intègre à leurs objectifs et stratégies. Cependant, elle gagnera plus à formaliser leur politique qualité dans un cadre universel, en s'alignant sur les recommandations et les normes préconisées par des référentiels de management de la qualité tels que la série des normes ISO 9000 : 2000. Cela leur permettra ainsi d'être reconnues par tous et partout, en termes de qualité grâce à la certification de son système qualité par une structure compétente et universelle.

Les responsables doivent se donner pour obligation de perpétuer une véritable et franche culture de la qualité au sein de leur entreprise. Car, au-delà du fait que le

management de la qualité soit synonyme d'amélioration concurrentielle (reconnaissance externe, accès à des marchés importants, différenciation de la concurrence, amélioration de l'image de marque, régularité des produits), d'amélioration de la relation et de la satisfaction des clients (meilleure connaissance des attentes et besoins des clients) et d'amélioration de la performance de l'entreprise (mobilisation du personnel, structuration du management, meilleure efficacité des processus opérationnel), il participe nettement à la croissance et à l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise.

Egalement, au terme de son élaboration, le document nous permet de façon personnelle, de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le management de la qualité et d'appréhender son impact sur l'entreprise burkinabé, de faire des propositions dans le sens de l'amélioration de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise burkinabé grâce au management de la qualité. Les responsables de l'entreprise pourront très certainement s'en inspirer pour comprendre et mieux cerner la qualité et son management comme une nécessité pour leurs entreprises. Cela leur permettra, à coup sûr, d'aboutir à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir pour leur entreprise.

Les responsables pourront donc, désormais, s'approprier le management de la qualité par un engagement réel vis-à-vis d'une référentielle qualité, mais aussi par leur ouverture au monde afin de mieux y faire face. Leur survie y va de l'installation d'une démarche qualité formelle en leur sein, impliquant ainsi tous les acteurs. Cela est peut-être coûteux, mais réalisable à l'échelle de l'entreprise. Tout investissement est un risque pouvant être profitable ou non ; mais avec la qualité, on gagne toujours.

Comme l'a dit Florian GAGNET, responsable Sud d'EQUERT<sup>09</sup>, « la qualité permet à la fois à l'entreprise mais aussi au client de tirer satisfaction et rentabilité à la relation client - fournisseur. Elle est aujourd'hui un atout concurrentiel. Quel que soit le choix du référentiel de la démarche qualité, la qualité est devenue une nécessité stratégique pour les entreprises. Malgré un ROI (retour sur investissement) difficilement quantifiable, les avantages de la qualité sont concrets et importants ».

Aussi, pour atteindre un pays comme le Japon dans le domaine de la qualité, il faut que le management de la qualité devienne une priorité de l'enseignement supérieur. L'élite de demain doit comprendre la qualité et le management de la qualité. Il y va du développement économique, social et même politique de la nation malgache. Vu ces avantages et pour marquer l'importance accordée à la normalisation en tant qu'outil décisif pour la promotion de la qualité des produits et des services. L'état malgache plus

précisément les responsables des ministères du commerce doivent s'engager de nouvelles mesures visant la mise en place d'un système de normalisation, de certification, conformes aux exigences nationales qu'internationales.

Pour conclure, on peut dire que la certification est l'axe centrale du management de la qualité, qui est devenu pendant ces dernières années la clé des marchés de demain, c'est pourquoi les entreprises doivent, bien plus que des simples fournisseurs ou prestataires de services, se positionner comme véritables partenaires de leurs clients, et ça ne se maintient qu'au-delà de nombreux tests et contrôles qualité sur les produits et services. Les enquêtes de satisfaction doivent être régulièrement menées auprès des différents publics concernés à travers un observatoire marketing et de régulières études quantitatives.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOESPFLUG J., « Les entreprises face aux normes : mieux défendre leurs besoins et leurs intérêts », Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, France, 2003 ;
- Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005.
- CHARRON J. L., SEPARI S., Organisation et gestion de l'entreprise, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2001.
- DURET D. & PILLET M., Qualité en production - De l'ISO 9000 à Six Sigma, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- EQUERT : Eurogiciel qualité, Exigence, Rigueur et Traçabilité, Filiale du groupe EUROGICIEL SA, France.
- MARTINET A.- Ch., SILEM A., Lexique de gestion, 5<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.
- MATHIEU S., Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000, AFNOR, Paris, 2000 ;
- NF EN ISO 9000 : 2000, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, 2000.
- NF EN ISO 9001 : 2000, Systèmes de management de la qualité - Exigences, AFNOR, France, 2000.
- NF EN ISO 9004 : 2000, Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances, AFNOR, France, 2000.

## WEBOGRAPHIE

- Site Web de l'Organisation Internationale de normalisation (ISO) : <http://www.iso.org> (septembre 2013)
- <http://www.qualiteonline.com> (02 octobre 2013)

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe I : questionnaire d'enquête de satisfaction client

Annexe II : guide d'entretien pour les responsables du centre

Annexe III : organigramme général du centre

Annexe IV : les noms et prénom des responsables du centre

Annexe V : les huit principes de la norme ISO

**Annexe I: questionnaire d'enquête de satisfaction client**

*En ce qui concerne la rapidité de la réponse apportée, vous êtes...*

- très satisfait(e)
- satisfait(e)
- déçu(e)
- très déçu(e)

*En ce qui concerne la clarté et la lisibilité de la réponse proposée, vous êtes...*

- très satisfait(e)
- satisfait(e)
- déçu(e)
- très déçu(e)

*Vous êtes ou représentez...*

- un particulier
- étudiant(e), enseignant(e)
- une entreprise privée
- une administration publique
- une profession libérale
- une association, un syndicat

*Avez-vous déjà consulté le site internet du CNAPMAD ?*

- une fois
- occasionnellement
- régulièrement
- pas encore

*Par quel moyen vous mettez-vous en rapport avec le CNAPMAD ?*

- téléphone
- courriel
- visite sur place
- email

*À quelle fréquence avez-vous recours à ses services ?*

- c'est la première fois
- occasionnellement
- régulièrement

*Depuis combien de temps connaissez-vous le CNAPMAD ?*

- moins de 3 mois
- de 3 mois à un an
- plus d'un an

***Comment avez-vous connu le CNAPMAD?***

- standard du ministère
- sites internet du CNAPMAD
- en passant devant
- autre

***Votre satisfaction sur l'accueil physique :***

-Avez-vous été pris en charge Immédiatement par un agent d'accueil

- Oui
- non

-A-t-il été courtois et à votre écoute ?

- Oui
- Non

-Avez – vous pu vous orienter facilement dans les locaux ?

- Oui
- Non

- Nos espaces d'accueil et d'attente sont-ils adaptés et confortables (sièges, éclairage, documentation, propreté,...) ?

- Oui
- Non

-Si vous êtes une personne à mobilité réduite, avez vous pu accomplir normalement

Votre temps d'attente a été d'une durée :

- Inférieure à 10 minutes
- Entre 10 et 20 minutes
- Supérieure à 20 minutes

-Avez-vous formulé récemment une suggestion/réclamation ?

- Oui
- Non

-Si oui,

- la réponse a-t-elle était rapide
- et a-t-elle répondu à vos attentes?
- La réponse a-t-elle était lente ?

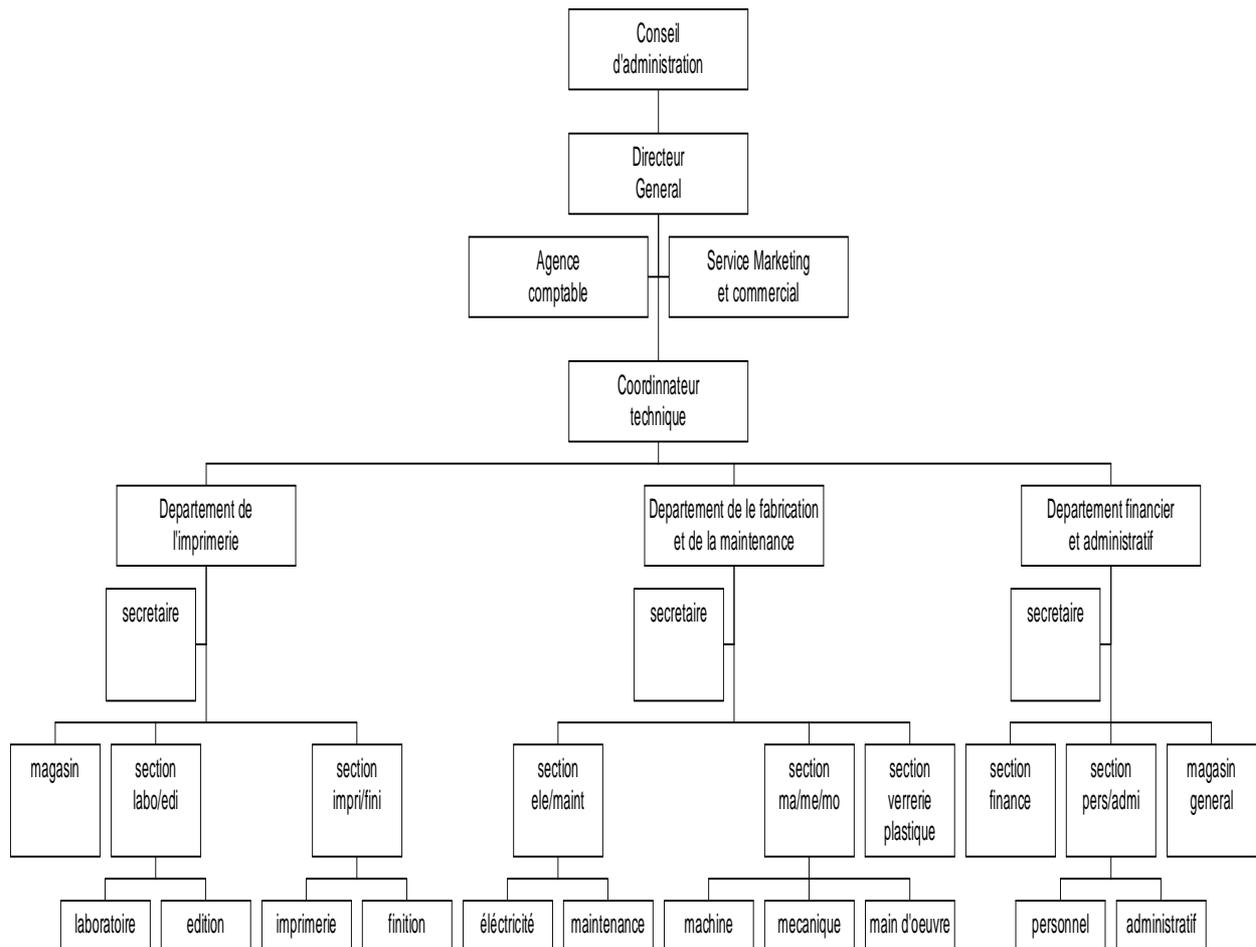
-Si vous avez fait une réclamation, comment appréciez-vous le traitement de celle-ci »

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

## **Annexe II : Guide d'entretien pour les responsables du centre**

- 1) Pourriez vous nous donner la présentation général de votre entreprise (historique, activité, objectif, mission...)?
- 2) Connaissez vous l'existence du bureau de norme et qualité de Madagascar ?
- 3) Pourriez vous nous informer sur la norme utilisée par l'entreprise ?
- 4) Etes vous déjà entendue l'existence de la famille de la norme ISO 9000 et 9001 ?
- 5) Quel est l'engagement de la direction vis-à-vis de la démarche qualité de l'entreprise ?
- 6) Est-ce qu'il y a des relations entre votre politique qualité et l'objectif de l'entreprise ? Si oui, lesquelles ?
- 7) Quel est l'activité interne et externe de l'équipe de la direction par rapport à cette démarche ?
- 8) Quel est la valorisation des efforts et succès qualité des individus et des équipes du centre ?
- 9) Avez-vous disposée de personnel compétent pour réaliser votre objectif ?
- 10) Comment assurer vous la qualité de votre produit de manière à satisfaire les besoins sur le marché ?
- 11) Etes vous satisfaites de votre produit ? Si oui quel est votre souci ?
- 12) Comment procéder vous à la vérification de votre produits ?
- 13) La qualité de votre produit influera t-il à la rentabilité de votre entreprise ?
- 14) Quel est alors votre position sur le marché ?
- 15) Avez-vous des concurrences sur le marché national et international ?
- 16) Quel est alors votre avantage par rapport aux autres ?

### Annexe III : organigramme général du CNAPMAD



### Annexe IV: les noms des responsables du centre

P.C.A: Mr. RABETAHIANA Pascal Pierrot (S.G/MEN)

Directeur : ALAIN Tsarafodiana

Secrétaire de direction : Mlle MAHARAVO Fidy L.

Agent Comptable : Mr RAKOTOARISOA Gabriel R

Chef de département Financier et Administratif : Mr RANDRIAROJAONA Jean

Chef de département Fabrication et maintenance : Mr RAKOTOZAFY Andriamihaja

Chef de département Imprimerie : Mr RAMAHASITRAKA Philibert

Chef de département commercial : Mr LEDY RADAVISY Gibson

Chef de département informatique : RAKOTONIRINA Nantenaina

**Annexe V : les huit principes de la norme ISO****Principe 1 – Orientation client**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

**Principe 2 – Leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

**Principe 3 – Implication du personnel**

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

**Principe 4 – Approche processus**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées

**Principe 5 – Management par approche système**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

**Principe 6 – Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

**Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

**Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

## TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENT .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
GLOSSAIRE.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : LES MATERIELS ET METHODES .....	6
CHAPITRE I : LA PRESENTATIONS DE L'ENTREPRISE.....	6
Section 1 :L'identification et historique de l'entreprise.....	6
1.1 L'Identification.....	6
1.2 L'Histoire .....	6
Section 2 : les missions et activités .....	7
2.1 Les missions .....	7
2.2 Les Activités.....	8
2.3 L'Organigramme .....	8
2.3.1 Les Composantes de l'organigramme et leur attribution .....	9
2.3.1.1 Le conseil d'administration.....	9
2.3.1.2 la direction.....	10
2.3.1.3 l'agence comptable.....	10
2.3.1.4 le service marketing et commercial.....	11
2.3.1.5 Le département financier et administratif .....	11
2.3.1.6 Le département fabrication et maintenance.....	11
2.3.1.7 Le département imprimerie .....	12
Section 3 : les ressources du centre .....	12
3.1 Les ressources humaines .....	12
3.2 Les ressources matérielles .....	12
Section 4 : les personnes en contact avec le centre .....	13

4.1 Les partenaires.....	13
4.2 Les clients concurrents et fournisseurs.....	13
CHAPITRE II : LES CONCEPTIONS GENERAUX DU MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	14
Section1 : les principales composantes de la qualité.....	15
1.1 La planification de la qualité .....	15
1.2 La maitrise de la qualité .....	15
1.3 L'assurance qualité.....	16
1.4 L'amélioration de la qualité .....	16
Section 2 : La présentation de la famille de norme ISO 9000-9001 .....	16
2.1 Généralité .....	17
2.2 La norme ISO 9001-2000 système de management de la qualité- exigences .....	17
2.3 La norme ISO 9004-2000 système de management de la qualité- ligne directrices pour l'amélioration de la performance .....	17
Section 3 : la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'entreprise .....	18
3.1 La fonction qualité dans une entreprise.....	19
3.2 La démarche qualité dans une entreprise .....	19
3.2.1 Les modalités de mise en œuvre.....	19
3.2.2 Les grandes étapes de la mise en œuvre.....	20
3.2.2.1 l'engagement d'une réflexion préalable .....	20
3.2.2.2 la définition du cadre de la mise en œuvre de la démarche.....	20
3.2.2.3 l'organisation et lancement de la première action qualité .....	21
3.2.2.4 organisations et assurance du pilotage .....	22
CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE.....	23
Section 1 : Les matériels utilisés .....	23
1.1 La visite d'entreprise .....	23
1.2 L'enquête.....	23
1.3 La Collecte de donne .....	24
1.3.1 Les donnés primaires.....	24
1.3.2 Les donnés secondaire.....	24

1.4 Les études documentaires.....	24
1.4.1 Documents de l'entreprise.....	24
1.4.2 Documents sur sites.....	25
Section 2 : méthode .....	25
2.1 entretien.....	25
2.2 Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités .....	26
2.2.1 Analyse internes .....	26
2.2.2 Analyse externes .....	26
2.3 Limite de l'étude .....	27
PARTIE II : CAS PRATIQUE D'UNE ENTREPRISE SUR PLACE(CNAPMAD) .....	28
CHAPITRE I : APERCU DES SYSTEMES QUALITE DE L'ENTREPRISE .....	28
Section 1 : l'engagement de la direction .....	28
1.1 La démarche qualité de l'entreprise .....	29
1.2 Les actions internes et externes de l'entreprise .....	29
1.3 La valorisation des efforts et succès qualité des individus et des équipes .....	30
Section 2 : L'intégration du système de management de qualité dans la stratégie .....	30
2.1 La planification de la qualité.....	30
2.1.1 La politique de la qualité.....	31
2.1.2 La relation entre politique qualité et la stratégie de l'entreprise .....	31
2.1.3 La déclinaison de la politique qualité en objectif dans les fonctions de l'entreprise .....	32
2.1.4 L'information sur la stratégie et objectif qualité au niveau du personnel.....	32
2.1.5 L'identification des concurrents et de la réaction face à leur performance.....	33
2.2 La maîtrise de la qualité .....	33
2.2.1 La maîtrise de la qualité des produits et services .....	33
2.2.2 La maîtrise des processus internes .....	34
2.2.3 La maîtrise de la qualité des prestations des fournisseurs et sous- traitant .....	35
2.2.4 L'utilisation du principe de Deming .....	35
2.3 La mesure de la qualité.....	36
2.3.1 Le choix des indications pour l'atteint des objectives qualités .....	36

2.3.2 La disposition par le personnel des indicateurs appropriés au suivi qualité de son travail .....	37
2.3.3 L'utilisation des indicateurs de développement de l'entreprise .....	37
2.4 L'amélioration de la qualité .....	37
2.4.1 Le lien entre l'amélioration de la qualité, l'objectif et résultats de l'entreprise.....	37
2.4.2 La conduite des actions d'amélioration de la qualité et de l'efficacité de ces actions ....	38
CHAPITRE II : L'IMPACT DU QUALITE TOTAL SUR LA PERENITE DU CNAPMAD .....	39
Section1 : La satisfaction du client .....	39
1.1 La mesure de la satisfaction et de l'identification des besoins des clients.....	39
1.2 L'anticipation des besoins des clients et de la prise en compte de ces besoins dans la conception des produits et services .....	40
1.3 Les résultats de l'enquête sur la satisfaction client .....	40
1.3.1 L'identification des enquêtes .....	40
1.3.2 Le positionnement du centre par rapport aux concurrents .....	41
1.3.3 La mesure de la qualité des services rendus.....	42
1.3.4 Le traitement de la réclamation et des requêtes .....	43
1.3.5 La compétences des ressources humaines.....	44
1.3.6 La disponibilité et la réactivité des représentants.....	45
Section 2 : l'implication des personnels.....	46
2.1 L'information du personnels des actions et succès qualité de l'entreprise et de leur encouragement dans la mise en œuvre des actions qualité .....	47
2.2 La contribution et la formation du personnel dans l'amélioration et l'atteinte de la qualité .....	47
2.3 La mesure de l'adhésion du personnel à la demande qualité de l'entreprise .....	48
Section 3 : La rentabilité de l'entreprise .....	48
Section 4 : La compétitivité du CNAPMAD .....	48
PARTIE III : LES DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	50
CHAPITRE I : LES DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS .....	50
Section 1 : les analyses spécifiques.....	50

1.1 Le système de management de qualité .....	50
1.1.1 Les engagements de la direction .....	50
1.1.2 Les stratégies et objectifs qualité .....	51
1.2 Les composants de la gestion de qualité .....	51
1.2.1 La maîtrise de la qualité .....	52
1.2.2 La mesure de la qualité.....	52
1.2.3 L'amélioration de la qualité .....	53
1.3 Les facteurs déterminants dans la gestion de qualité .....	53
1.3.1 L'écoute client.....	53
1.3.2 La participation du personnel.....	54
1.3.3 La veille concurrentielle.....	54
Section 2 : les avantages de l'entreprise.....	55
2.1 Les avantages internes (forces.....	55
2.1.1 La prévention des erreurs .....	56
2.1.2 La réduction des couts de non qualité .....	56
2.1.3 La meilleure planification des opérations .....	56
2.1.4 L'augmentation de la rentabilité .....	56
2.2 Les avantages externes .....	58
2.2.1 L'amélioration de la bonne image de l'entreprise et celle de ses prestations aux produits .....	58
2.2.2 La conservation des clients et le maintien de leur satisfaction .....	58
2.2.3 La réponse aux exigences lors des appels d'offre .....	58
2.2.4 L'augmentation du part de marche.....	59
2.2.5 L'avantage concurrentiel.....	59
Section 3 : les cotes négatives constatées.....	59
3.1 Les faiblesses du centre.....	59
3.1.1 Le manque de source de financement .....	59
3.1.2 L'insuffisances de communication.....	60
3.1.3 Les lacunes au niveau de fabrication.....	60

3.1.4 Insuffisance d'implication des agents concernés dans la recherche des solutions.....	61
3.1.5 L'approche très limitée à un secteur d'activités .....	61
3.1.6 Le prix un peu chers pour certains produits .....	61
3.1.7 La non révision des prix des produits.....	61
3.2 Les menace .....	62
3.2.1 L'instabilité de la monnaie malgache.....	62
3.2.2 L'augmentation du cout d'énergie électrique.....	62
3.2.3 La concurrence déloyale locale et les secteurs informels.....	63
3.2.4 La politique de protection de l'environnement .....	63
CHAPITRE II : LES RECOMMANDATIONS .....	65
Section 1 : l'engagement de la direction .....	65
1.1 Un impératif : le soutien de la direction.....	65
1.2 faire la nécessaire et faire vivre la démarche qualité.....	66
1.3 L'établissement de processus fiable .....	66
1.4 La certification à la norme ISO .....	67
Section 2 : Pour l'amélioration de la satisfaction.....	67
2.1 Ne pas perdre de vue la satisfaction du client .....	67
2.2 Le choix de monnaie de facturation pour la réduction des couts .....	68
2.3 Se concentrer sur les produits.....	69
Section 3 : Pour améliorer l'efficacité des ressources humaines .....	69
3.1 L'utilisation des instruments de suivi et de mesure fiable .....	69
3.2 La diversité et le non discrimination .....	71
3.3 La favorisation de la fidélisation du personnel .....	71
CONCLUSION .....	73
BIBLIOGRAPHIE .....	I
WEBOGRAPHIE.....	I
LISTE DES ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	VII

<b>Tapez le titre du chapitre (niveau 1)</b> .....	<b>1</b>
Tapez le titre du chapitre (niveau 2).....	2
Tapez le titre du chapitre (niveau 3).....	3
<b>Tapez le titre du chapitre (niveau 1)</b> .....	<b>4</b>
Tapez le titre du chapitre (niveau 2).....	5
Tapez le titre du chapitre (niveau 3).....	6