

**IMPLICATION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LES
ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES BENINOISES DU
SEPTENTRION**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN INGENIERIE DE L'EAU ET DE
L'ENVIRONNEMENT
OPTION: Management Stratégique et Opérationnel**

Présenté par

TAMOU-TABE Nasser Kora K.

Travaux dirigés par : Emmanuel H. VIEYRA

EXPERT ONUDI EN ADMINISTRATION

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs :

Promotion [Janvier 2012]

CITATIONS

- La qualité en quatre actes :
 - 1er acte : mesurer
 - 2ème acte : mesurer
 - 3ème acte : mesurer
 - 4ème acte : revenir au 1er acte. UMAQ
- Nul ne peut prétendre savoir-faire s'il ne sait pas mesurer ce qu'il fait. UMAQ
- Parce que le client attend beaucoup de nous, nous devons exceller. UMAQ
- L'homme le plus intelligent que je connaisse est le tailleur, chaque fois que je vais le voir il prend mes mesures. UMAQ
- Nous ne savons pas le vrai si nous ne connaissons pas la cause. UMAQ
- Un désir d'entreprendre, c'est la carte du trésor, savoir ce qu'il faut faire en est le coffre, satisfaction, performance, réussite en sont les bijoux; mais sans l'action ils restent tous ... enterrés! UMAQ
- Un savoir bien maîtrisé qui n'est pas communiqué devient un crime. UMAQ
- Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. UMAQ
- La confiance n'exclut pas le contrôle. UMAQ
- Il faut avoir l'optimisme de la volonté plutôt que le pessimisme de la contrainte. UMAQ
- Etre compétent ne suffit plus. il faut être excellent. UMAQ
- La qualité du service de demain est bien en semence aujourd'hui. UMAQ

Remerciements/ Dédicaces

A notre maître de mémoire, Mr Emmanuel H. VIEYRA Expert en Management des Organisations pour, son encadrement et ses conseils au cours des recherches qui ont servi de base à ce mémoire,

Hommages respectueux à notre jury

Hommages respectueux à tout le personnel des différentes entreprises enquêtées, pour leur aide et leur collaboration,

Sincères remerciements.

A mes parents,

Pour leur amour et leur soutien pendant toutes ces années,

L'intendance a payé !

Un grand MERCI !

A ma famille et mes amis,

Pour les bons moments passés ensemble et ceux qui suivront....!

Résumé

Le management de la qualité devient un outil incontournable dans tous les secteurs et surtout dans celui de l'agroalimentaire. En effet, un défaut de qualité, ne serait-ce que moindre, dans ce secteur peut conduire à des catastrophes inimaginables.

L'objectif de la présente recherche est d'évaluer le niveau d'implication du management de la qualité dans les Entreprises agroalimentaires béninoises et particulièrement celles du septentrion et de proposer des solutions pour l'implanter dans leur culture d'Entreprise.

Après avoir fait ressorti les objectifs spécifiques, nous avons énuméré des hypothèses et procédé à l'analyse des résultats afin de confirmer ou d'infirmer lesdites hypothèses ; des recommandations ont été enfin formulées pour remédier aux problèmes identifiés.

De la présente étude, il ressort que le management de la qualité est un facteur de rentabilité, de compétitivité et parfois même un facteur de performance. Toutefois, elle doit être inculquée au personnel par des formations afin de garantir leur implication totale pour sa réussite et doit couvrir tous les domaines d'activités de l'entreprise.

Il faudra donc que les Entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion l'intègrent dans leur culture d'entreprise afin de vivre ces changements sans difficultés.

Mots Clés :

1 –Management de la qualité

2 –Entreprises agroalimentaires

3 - Rentabilité

4 - Compétitivité

5 –Culture d'Entreprise

ABSTRACT

The management of quality becomes a tool impossible to circumvent in all the sectors and especially in that of the agri-foodstuffs. Indeed a defect of quality would not be this that less in this sector can lead to unimaginable catastrophes. The problem during our research is thus to evaluate the level of implication of the management of quality in the agroalimentary Companies Beninese and particularly those of north and to suggest solutions to establish it in their culture of Company. After having emphasized our specific objectives, we started from assumptions whose we then analyzed the results in order to arrive at the conclusions expected or not then we made recommendations.

The conclusion was that the management of quality is a factor of profitability and competitiveness and can be a factor of performance. In addition, it must be inculcated to staff by formations in order to guarantee their total implication for his success and it must cover all the spheres of activities of the Company. It will thus be necessary that the Beninese agro alimentary Companies of north integrate it in their culture of Company in order to live those changes without difficulty.

Key words:

- 1- Management of quality**
- 2- Agroalimentary companies**
- 3- Profitability**
- 4- Competitiveness**
- 5- Culture of Company**

LISTE DES ABREVIATIONS

- **ABeNOR** : Agence Béninoise de Normalisation et de Gestion de la Qualité
- **ASQC**: Society for Quality Control
- **CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- **CWQC**: Company Wilde Quality control
- **EFQM**: European Foundation for Quality Management
- **ISO**: Organisation Internationale de Normalisation
- **JUSE**: Japanese Union of Scientists and Engineers
- **QC**: Quality Control
- **QSE**: la Qualité de la Sécurité et de l’Environnement
- **NORMCERQ** : Secrétariat régional de la normalisation, de la certification et de la promotion de la qualité
- **SHS**: sciences humaines sociales
- **SOAMET** : Système ouest-africain pour la métrologie
- **TQC**: Total quality control
- **TQM**: Total Quality Management
- **UEMOA**: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- **UMAQ**: Union Marocaine pour la Qualité

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : tableau de bord de l'étude.....	11
<u>Tableau 2</u> : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N1.....	18
<u>Tableau 3</u> : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N2.....	20
<u>Tableau 4</u> : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N3.....	21

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique n°1</u> : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N1	19
<u>Graphique n°2</u> : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N2	20
<u>Graphique n°3</u> : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N3	22

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
I- OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE L'ETUDE	5
A- PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
B- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DU TRAVAIL	7
II- MATERIELS ET METHODES	12
A- LES MATERIELS	12
B- LES METHODES	14
III- RESULTATS	18
A- PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	18
B- LA QUALITE ET LE MANAGEMENT DE LA QUALITE	23
IV- DISCUSSION ET ANALYSES	28
A- DISCUSSION ET ANALYSE PAR RAPPORT AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°1 ET N°2	28
B- DISCUSSION ET ANALYSE PAR RAPPORT AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3	31
V- CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES	34
A- CONCLUSIONS	34
B- RECOMMANDATIONS– PERSPECTIVES	36

INTRODUCTION

De nos jours, 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. Le concept de management de la qualité est très récent en Afrique de l'Ouest et au Bénin en particulier. En effet, 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 l'ayant compris mettent en place au sein de leurs structures un système de management de la qualité, source de bonne performance et de parfaite satisfaction de la clientèle.

Les travaux de Shewhart sur le contrôle de la qualité aboutissent au concept de Quality Control (QC) qui sera repris et développé par Deming (cf annexe I). En 1947, les sociétés ayant adopté ces théories créent l'American Society for Quality Control (ASQC). Le QC est introduit au Japon dans les mêmes années grâce, entre autre, à Ishikawa et Mizuno et aux américains Deming et Juran. La JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) contribuera avec la participation d'Ishikawa et le développement des cercles qualité au niveau industriel, au développement du QC qui deviendra le Total Quality Control ou TQC. Les Japonais le font évoluer et le nomme le CWQC (Company Wilde Quality control) c'est-à-dire le pilotage de la qualité à travers toute la compagnie.

Dans le domaine de l'agroalimentaire, la qualité est une préoccupation ancienne et récurrente. Les produits agricoles destinés à l'alimentation doivent donc satisfaire à des normes de qualité nutritionnelles et hygiéniques ainsi qu'organoleptiques (les goûts des individus) et symbolique, sans nuire à la santé.

Il sera alors question de faire ressortir l'impact du management de la qualité au sein des entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin.

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt. En effet, dans le contexte économique de saturation des marchés agricoles et agroalimentaires dans le monde, la qualité est devenue un élément essentiel de la stratégie des entreprises et un élément déterminant des choix des consommateurs dont nous pourrons nous inspirer. Cette étude permettra de mieux cerner la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises agroalimentaires et sur les consommateurs dans notre contexte

économique. Ainsi, nous proposerons une étude qui permettra de comprendre et de saisir la qualité comme un outil stratégique pour la survie et le développement de la société béninoise.

Nous poserons donc pour notre étude trois hypothèses. La première est : **la non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle explique la faible rentabilité dans la majorité des Entreprises agroalimentaires Béninoises du septentrion**, la deuxième stipule que **la non motivation du personnel des Entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité** et la troisième s'énonce comme suit: **la méconnaissance des contours, de l'utilité et de l'impact du management de la qualité entraîne la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion.**

De ce fait, le management de la qualité serait alors la bienvenue pour nos entreprises ainsi que les consommateurs et deviendrait indispensable. Nous nous évertuerons donc à étudier la question afin de répondre à la vérification de ces hypothèses.

Nous analyserons la qualité et son management comme des facteurs importants, voire nécessaires pour les entreprises agroalimentaires béninoises. Il s'agira donc d'étudier l'impact d'une bonne culture de la qualité sur la viabilité d'une entreprise agroalimentaire.

Ainsi, en son fondement théorique, notre travail s'appuiera sur une revue documentaire et, en son aspect pratique, sur des enquêtes réalisées auprès de trente (30) entreprises (cf annexe II) de la place et soutenues par des entretiens.

Ces entreprises ont donc été approchées pour cette enquête, grâce à un questionnaire préalablement établi et administré au personnel de ces entreprises. Par ailleurs des entretiens ont été faits avec les dirigeants d'entreprises.

Les préoccupations énoncées trouveront, certainement, leurs réponses au terme de notre travail. Ce dernier se structure en plusieurs parties. La première partie, intitulée « **Hypothèses et Objectifs de travail** », se charge d'une part de nous situer dans l'idée générale du thème et nous rappeler la problématique, et d'autre part d'énoncer les objectifs et les hypothèses du travail. La deuxième partie de notre document, titrée « **les matériels et méthodes du travail** », nous décrit les outils et moyens utilisés pour notre travail et nous avance dans la résolution de notre sujet. Quant à la troisième partie elle a pour

titre « **résultats, discussions et analyses** »; enfin la quatrième partie concerne **la conclusion, les recommandations et les perspectives**.

Somme toute, il s'agira d'abord d'analyser les données obtenues, de procéder à la vérification des hypothèses, de faire l'analyse. Ainsi, les entreprises agroalimentaires non engagées dans le management de la qualité seront exhortées à s'y mettre. Par ailleurs, des suggestions seront apportées à toute entreprise béninoise, déjà engagée ou non, pour mieux s'investir dans cet outil de compétitivité et de rentabilité que constitue le management de la qualité et spécialement dans le secteur de l'agroalimentaire.

I- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Après avoir rappelé la problématique, nous énoncerons les objectifs et les hypothèses de notre travail.

A-PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La démarche, pour aboutir à notre problématique qui est d'évaluer le niveau d'application du management de la qualité au sein des entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin, a été très méthodique.

Nous avons dans un premier temps regroupé les différents problèmes qui minent les entreprises d'agroalimentaires dans le septentrion en matière de management de la qualité en plusieurs centres d'intérêt à savoir :

- La satisfaction de la clientèle;
- La motivation du personnel ;
- La qualité vectrice d'efficacité, d'efficience et de compétitivité certaine de l'entreprise agroalimentaire ;
- La qualité facteur d'économie pour l'entreprise ;
- L'audit de la qualité dans les entreprises agroalimentaires du septentrion.

L'analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre recherche nous a permis d'observer que tous les centres d'intérêt englobent des problématiques auxquelles les entreprises agroalimentaires du septentrion devront résolument faire face afin d'atteindre des objectifs de qualité indispensable pour leur bonne marche ainsi que leur développement. Les quatre premiers centres d'intérêt répondent à la problématique de l'impact du management de la qualité sur les Entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin et le cinquième est relatif à la problématique de l'audit de la qualité dans les entreprises béninoises.

Le choix de notre problématique est axée d'une part sur le souci de mettre en application nos connaissances acquises en matière de management de la qualité et d'autre part de contribuer à son implication rigoureuse en mettant l'accent sur les normes ISO (cf annexe

III) au sein de notre continent en général et de notre pays en particulier et plus spécifiquement dans le domaine de l'agroalimentaire.

Ainsi, la seconde problématique nous paraît très importante mais elle s'effectue lorsqu'un système de management de qualité existe déjà. Au vu de tout ce qui précède nous retenons la problématique de l'impact du management de la qualité sur les entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin.

Dans le souci d'apporter notre contribution à l'application stricte du management de la qualité au sein de la société béninoise en général en partant du secteur de l'agroalimentaire, nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : **Implication du management de la qualité dans les Entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin.**

En effet, la plupart des entreprises agroalimentaires béninoises n'ont pas la culture de la qualité, ne maîtrisent pas les démarches pouvant leur permettre d'y accéder et ne mesurent pas les avantages qui pourraient en découler à leur actif.

Il urge donc de pouvoir appliquer de façon impérative les mesures afin de garantir la satisfaction totale des clients et la réalisation des objectifs de l'entreprise agroalimentaire béninoise. Entre autres instruments, le management de la qualité est un outil indispensable à l'atteinte de ces objectifs.

Dans le cadre de la réalisation de notre travail, nous avons sélectionné les problèmes les plus importants liés à la problématique choisie autour desquels s'est donc effectué notre étude.

Dans ce contexte, la spécification de la problématique choisie se fera en problème général et en problèmes spécifiques comme suit :

Problème général : Défaillance du système de management de la qualité dans les entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion.

Problèmes spécifiques : ils sont au nombre de trois :

- **Problème spécifique N°1** : la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion
- **Problème spécifique n°2** : la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires
- **Problème spécifique n°3** : la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion.

Nous aborderons à présent les objectifs et les hypothèses de notre travail.

B- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DU TRAVAIL

Il s'agira dans cette section de fixer les objectifs de notre travail et de formuler les hypothèses de recherche.

1- Les objectifs du travail

Il s'agit ici des déclarations d'intention de résolution des problèmes liés à la problématique de recherche. Nous formulerons donc un objectif général lié au problème général et des objectifs spécifiques liées aux problèmes spécifiques.

L'objectif général est de contribuer à l'adoption et l'application effective des normes de management de qualité et particulièrement celles ISO dans la plus grande majorité des entreprises agroalimentaires du septentrion.

L'objectif de cette série de normes ISO est en réalité 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. De cette série, la norme ISO 9000 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.

Les objectifs spécifiques au regard des problèmes spécifiques énumérés dans notre travail sont les suivants:

- Proposer des mécanismes permettant de satisfaire les clients et de contribuer ainsi à une meilleure rentabilité dans la majorité des Entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion;
- suggérer les conditions d'une meilleure implication du personnel dans le processus et donc d'une meilleure motivation de ces derniers dans tous les domaines d'activités de l'entreprise ;
- informer les entreprises agroalimentaires du septentrion sur les contours, l'utilité et surtout l'impact du management de la qualité en leur sein pour une meilleure performance et une meilleure compétitivité.

Les objectifs de l'étude étant fixés, nous passons à la phase de formulation des hypothèses qui serviront de piste à notre travail de recherche.

2- Les hypothèses du travail

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux spécifiques de la recherche et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques identifiées. Elles nous permettront de déboucher sur le tableau de bord de l'étude.

✓ Causes et hypothèses liées au Problème Spécifique N°1

Au nombre des causes susceptibles d'être à la base du problème spécifique n°1 nous pouvons citer

- Le manque de ressources financières pour mettre en place les mécanismes;
- La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle ;

Une analyse minutieuse des causes ci-dessus énumérées nous a permis de retenir comme cause plausible d'être à la base du problème spécifique n°1, **la non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle.**

Ainsi, l'hypothèse N°1 sera formulée comme suit : « **La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle explique la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion** ».

✓ **Causes et hypothèses liées au Problème Spécifique N°2**

Les causes susceptibles d'être à la base du problème spécifique n°2 sont :

- la non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise ;
- le faible degré d'implication du personnel des entreprises agroalimentaires dans le processus du management de la qualité.

Une analyse minutieuse des causes ci-dessus énumérées nous a permis de retenir comme cause plausible d'être à la base du problème spécifique n°1, **Le faible degré d'implication du personnel des Entreprises agroalimentaires dans le processus du management de la qualité.**

Ainsi, l'hypothèse N°2 sera formulée comme suit : **«la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité »**

✓ **Causes et hypothèses liées au Problème Spécifique N°3**

Les causes susceptibles d'être à la base du problème spécifique n°3 sont :

- La Méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité ;
- Le désengagement des autorités béninoises quant à l'implication des normes de qualité au sein des Entreprises agroalimentaires.

Une analyse minutieuse des causes ci-dessus énumérées nous a permis de retenir comme cause évidente qui est à la base du problème spécifique n°1, **la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité.**

Ainsi, l'hypothèse N°3 sera formulée de la manière suivante : **«la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité explique la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin»**

✓ **Tableau de bord de l'étude**

Le tableau de bord récapitule les problèmes en résolution, les objectifs à atteindre, les causes susceptibles d'être à la base des différents problèmes puis les différentes hypothèses de l'étude.

Tableau n°1 : tableau de bord de l'étude

Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<p><u>Problème général :</u> Défaillance du système de management de la qualité dans les Entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion</p>	<p><u>Objectif général :</u> contribuer à l'adoption et l'application effective des normes de management de qualité et particulièrement celles ISO dans la plus grande majorité des entreprises agroalimentaires du septentrion</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p><u>Problème spécifique n°1 :</u> la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1 :</u> Proposer des mécanismes permettant de satisfaire les clients et de contribuer ainsi à une meilleure rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion</p>	<p><u>Cause spécifique n°1 :</u> La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°1 :</u> La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle explique la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion</p>
<p><u>Problème spécifique n°2:</u> La non motivation du personnel des Entreprises agroalimentaires</p>	<p><u>Objectif spécifique n°2 :</u> suggérer les conditions d'une meilleure implication du personnel dans le processus et donc d'une meilleure motivation de ces derniers dans tous les domaines d'activités de l'entreprise.</p>	<p><u>Cause spécifique n°2 :</u> Le faible degré d'implication du personnel des entreprises agroalimentaires dans le processus du management de la qualité</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°2 :</u> La non motivation du personnel des Entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité</p>
<p><u>Problème spécifique n°3 :</u> la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion</p>	<p><u>Objectif spécifique n°3 :</u> Informer les entreprises agroalimentaires du septentrion sur les contours, l'utilité et surtout l'impact du management de la qualité en leur sein pour une meilleure performance et une meilleure compétitivité.</p>	<p><u>Cause spécifique n°3 :</u> la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°3 :</u> la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité explique la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion</p>

Source : réalisé par nous-mêmes

II- MATERIELS ET METHODES

Les matériels et méthodes constituent tous les outils et moyens que nous avons utilisés et exploités pour mener au mieux notre recherche. Après avoir détaillé les matériels nous aborderons les méthodes.

A-LES MATERIELS

Les objectifs que nous visons à travers nos enquêtes sont ceux de la mobilisation des informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans notre travail. Ainsi, d'une manière spécifique nos enquêtes nous permettrons de voir si:

- ✓ la non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle explique la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion;
- ✓ la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité ;
- ✓ la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité entraîne la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion.

Pour obtenir des informations utiles à notre étude, nous avons eu recours aux outils de collecte de données à savoir : la recherche documentaire ; l'observation ; les entretiens et les enquêtes.

❖ la recherche documentaire

Notre recherche documentaire s'est faite en deux volets :

- Un volet de consultation d'ouvrages ayant trait au management de la qualité et aux normes ISO
- Un volet sur Internet et sur le cours de management de la qualité,

❖ **L'observation**

Dans la recherche de données afin de réaliser le présent mémoire, nous avons eu recours à l'observation. Elle a consisté à inspecter les entreprises pour recueillir des informations devant entrer dans le cadre de notre étude.

Joël Guibert et Guy Jumel définissent l'observation comme « une méthode d'investigation empruntée aux sciences physiques et naturelles transposée aux sciences humaines sociales (SHS). Elle consiste à recueillir des informations sur les agents sociaux en captant leurs comportements et leurs propos au moment où ils se manifestent ». L'avantage de cette méthodologie particulière qu'est l'observation directe est de saisir les phénomènes sur le vif et de ne pas dépendre des réponses voir des interprétations des enquêtés, comme dans le cas de l'entretien ou du questionnaire. Par ailleurs cette méthodologie comporte des limites à savoir, le risque d'influer sur les comportements des observés qui peuvent adopter un comportement artificiel afin de satisfaire l'observateur puis l'influence de nos cadres sociaux et culturels qui conditionnent notre perception ainsi que notre réceptivité.

L'examen de ces différents lieux nous a permis de constater que l'accès à certaines données est très difficile. De ce fait, cette méthodologie ne paraît pas suffisante en elle-même et nécessite d'être complétée par d'autres approches et d'autres sources d'information telles que l'entretien et le questionnaire. De la confrontation entre ces différentes méthodes naîtra la validité des données recueillies.

❖ **Les entretiens**

L'entretien est une forme de face-à-face plus souple et informelle qui « consiste à faciliter l'expression de l'interviewé en l'orientant vers des thèmes jugés prioritaires pour l'étude tout en lui laissant une certaine autonomie ». L'entretien a plus une fonction idiographique en laissant l'individu observé contribuer au cheminement de l'interview et en lui laissant une plus grande liberté d'expression.

Dans le but de mieux comprendre les informations documentaires, nous avons entrepris des séances d'entretiens avec les responsables d'entreprises ciblées.

❖ Le questionnaire

Le questionnaire se définit par « une forte directivité, une standardisation des questions, une formulation préalablement fixée, un ordre de question à respecter ».

Il a une fonction plus nomothétique. Il cherche à « révéler, au-delà des différences individuelles, des phénomènes sociaux à partir de la mise en évidence de régularités » au travers d'une trame de questions identiques pour tous les interviewés.

Cette méthodologie vise à répondre à trois principales catégories de questions :

- qui est l'interviewé ? Il s'agit alors de définir l'identité sociale de la personne (sexe, âge, origine sociale, professions, situation familiale, niveau scolaire, lieu de résidence...)
- que fait-il ? L'entretien met alors en évidence les pratiques de l'interviewé au sein de l'entreprise.
- que pense-t-il ? Il s'agit enfin de saisir ses rapports aux pratiques ou ses opinions ou représentations (degré de satisfaction, préférences, souhaits, critiques...) pour accéder à la perception que les acteurs ont de l'organisation.

Ce questionnaire 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 des entreprises enquêtées et leurs résultats.

B- LES METHODES

La résolution des problèmes spécifiques se fera à travers une démarche méthodologique composée des étapes Ci-après :

- Fixation des objectifs du travail ;
- Formulation des hypothèses du travail ;
- Construction du tableau de bord de l'étude ;

- Revue de littérature ;
- Choix de l’outil d’analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- Approches de solutions :
- Conditions de mise en œuvre des solutions ;
- Construction du tableau de synthèse de l’étude.

Nos enquêtes se sont déroulées dans la période allant du 31 Août 2013 au 30 Novembre 2013. Nous avons ciblé trente (30) entreprises dans le domaine de l’agroalimentaire puis nous leur avons distribué des questionnaires (cf annexe III) que nous avons pu récupérer. Afin de vérifier les hypothèses formulées nous avons effectué une analyse des différentes informations reçues. Aussi avons – nous remarqué une réserve relative au secret professionnel amenant certains agents à une certaine réticence.

Les limites des données recueillies concernent d’une part l’insuffisance des informations collectées et d’autre part, la marge d’erreur dû à la méfiance des agents devant remplir les questionnaires.

Pour permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire (cf annexe II) a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques et des seuils de décision ont été retenus pour la vérification de différentes hypothèses. Nous avons travaillé avec les questions fondamentales qui nous ont servi de manière directe à vérifier ou à infirmer les hypothèses. Ces questions fondamentales sont :

✓ **Question pour la vérification de l’hypothèse 1**

Qu’est ce qui selon vous est à la base de la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires Béninoises du septentrion ?

- Le manque de ressources financière pour mettre en place les mécanismes ;
- La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle ;
- Autres (à préciser)

.....
.....

✓ **Question pour la vérification de l'hypothèse 2**

Qu'est ce qui selon vous est à la base de la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires?

- La non application du management de la qualité à tous les domaines d'activités de l'entreprise
- Le faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité
- Autres (à préciser)

.....
.....

✓ **Question pour la vérification de l'hypothèse 3**

Qu'est ce qui selon vous est à la base de la faible performance et de la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion?

- Le désengagement des autorités béninoises
- La méconnaissance des contours, de l'utilité et de l'impact du management de la qualité

Autres (à préciser)

.....
.....

Pour les seuils de décisions quant à la vérification de nos hypothèses, nous retiendrons tout item qui aura rassemblé au moins 50 % des résultats par rapport à la question la concernant pour les hypothèses 1 et 3 et 33,33% pour l'hypothèse 2.

III- RESULTATS

Nous présenterons les résultats des enquêtes par problème dans des tableaux et des graphiques puis nous présenterons les avantages du management de la qualité pour les entreprises.

A- PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans ce paragraphe, nous ferons la présentation sous forme de petits tableaux et de graphiques puis nous procéderons à la vérification des hypothèses.

1- Présentation des résultats

La présentation se fera sous forme de petits tableaux et de graphiques sur la base de tous les résultats issus du dépouillement sur les trente (30) entreprises ciblées.

a- Présentation des résultats liés au problème spécifique n1 de la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion

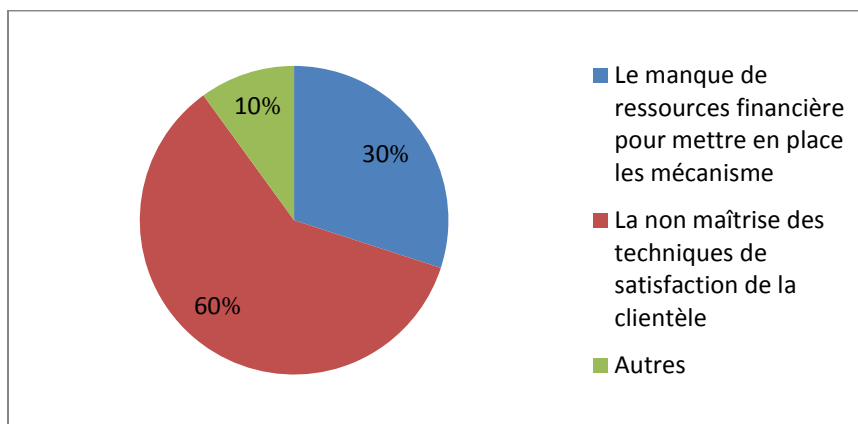
Il sera question ici de comprendre pourquoi la rentabilité est faible dans la plupart des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion.

Tableau n 2 : Résultats des enquêtes par rapport au problème spécifique N1

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
Le manque de ressources financières pour mettre en place les mécanismes	9	30%
La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle	18	60%
Autres (à préciser)	3	10%
TOTAL	30	100

Source : réalisé par nous – mêmes à partir des données d'enquêtes

Graphique n1 : Résultats des enquêtes par rapport au problème spécifique N1 : la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion



Source : réalisé à partir du tableur Excel sur les bases des données d'enquête

Les résultats des enquêtes montrent qu'environ 30% des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion enquêtées déclarent que la faible rentabilité dans la majorité de ces entreprises relève du manque de ressources financières pour mettre en place les mécanismes. Par ailleurs 60 % reconnaissent que cela est plutôt dû au non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle contre 10% qui pensent que la cause est ailleurs. Par conséquent la cause retenue est donc: la non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle conformément à notre seuil de décision.

b- Présentation des résultats liées au problème spécifique n2 la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion

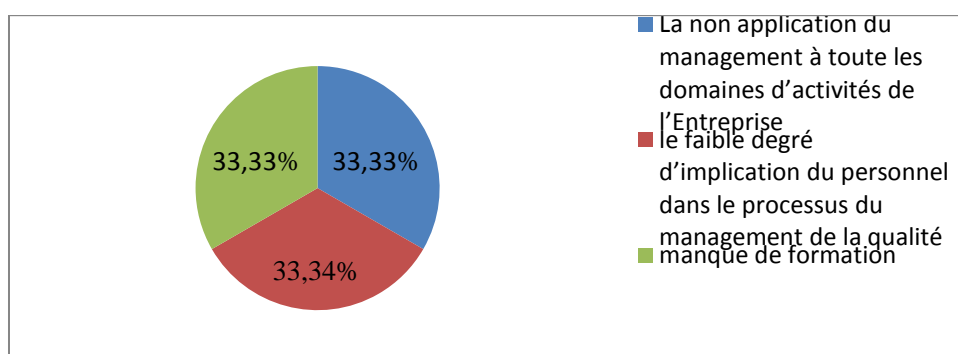
Nous avons constaté au cours de nos enquêtes que les entreprises négligent beaucoup cet aspect qui est néanmoins très important. Le tableau ci-dessous nous donne les raisons qui seraient à la base de cette situation.

Tableau n 3 : Résultats des enquêtes par rapport au problème spécifique N2

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
La non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise	10	33,33%
le faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité	10	33,33%
Autres (à préciser) : manque de formation	10	33,33%
TOTAL	30	100

Source : réalisé par nous – mêmes à partir des données d'enquête

Graphique n2 : Résultats des enquêtes par rapport au problème spécifique N2 : la non motivation du personnel des Entreprises agroalimentaires



Source : réalisé à partir du tableur Excel sur les bases des données d'enquête

D'après ce graphique, 33,34% estiment la non motivation du personnel des Entreprises agroalimentaires est dû au faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité et 33,33% apportent également une nouvelle cause qui est celle du manque de formation du personnel. Par ailleurs, 33,33% pensent que cela est plutôt dû à La non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise. En effet, avant

même de demander l'application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise, la formation des agents doit y être effective et leur implication devrait être dominante.

c- Présentation des résultats liés au problème spécifique n3 de la faible performance et de la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion

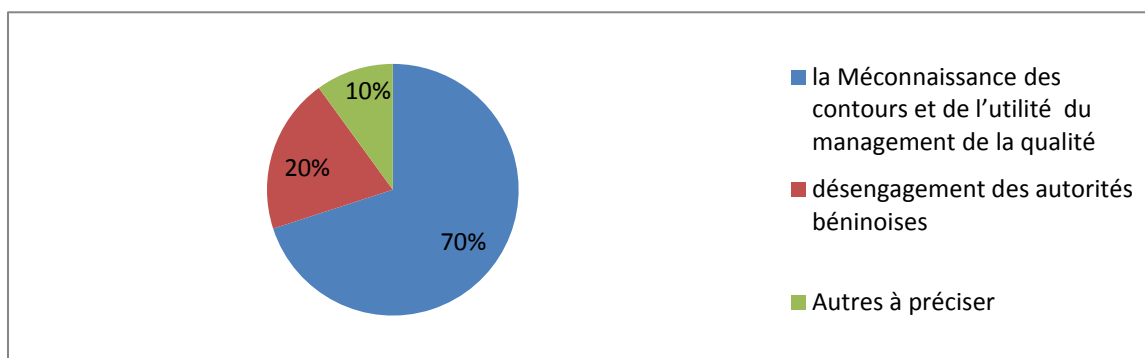
Il s'agit ici de voir les raisons qui expliquent la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion

Tableau n 4 : Résultats des enquêtes par rapport au Problème spécifique N3

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
désengagement des autorités béninoises	6	20%
méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité	21	70%
Autres (à préciser)	3	10%
TOTAL	30	100

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données d'enquête

Graphique n3 : Résultats des enquêtes par rapport au problème spécifique N3 : la faible performance et de la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion



Source : réalisé à partir du tableur Excel sur les bases des données d'enquête

A partir de ce graphique, nous pouvons retenir qu'environ 70% des entreprises enquêtées lient le problème à la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité contre 20% qui pensent plutôt qu'il est dû au désengagement des autorités béninoises. Par ailleurs 10% sont certains la cause est ailleurs.

De ces faits et conformément à notre seuil décision, nous retenons les causes suivantes la Méconnaissance des contours, de l'utilité et de l'impact du management de la qualité.

2- Vérification des hypothèses

Cette partie nous permettra de faire le point des différents résultats à travers la vérification des hypothèses.

a- Vérification de l'hypothèse 1

La première hypothèse de notre étude est intitulée «La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle explique la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion». L'analyse du tableau n°2 illustratif de la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion révèle que la majorité des enquêtés soutiennent l'idée de la non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle conformément à notre seuil de décision. L'hypothèse n°1 est donc confirmée.

b- Vérification de l'hypothèse 2

La deuxième hypothèse de notre étude est intitulée «la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité.». L'analyse du tableau n°3 illustratif de la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires fait ressortir comme causes le faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité, la non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise et le manque de formation des agents. Ces résultats confirment donc partiellement l'hypothèse n2 et apportent une nouvelle cause concernant le manque de formation pour la compléter.

c- Vérification de l'hypothèse 3

Nous avons énoncé cette hypothèse comme suit «la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité entraîne la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion.». L'analyse du tableau n°4 montre que la

faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion s'explique par la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité. Ces résultats confirment donc l'hypothèse n3.

B- LA QUALITE ET LE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Qu'est-ce que la qualité et spécialement dans l'agroalimentaire ?

Le dictionnaire Larousse (1979) nous donne deux définitions de la qualité. Elle est tout d'abord définie comme la « manière d'être bonne ou mauvaise d'une chose : un produit de bonne ou de mauvaise qualité ». La qualité est ici affectée d'un adjectif mélioratif ou péjoratif, ce qui n'est pas le cas dans la deuxième définition qui exclut toute négativité : « supériorité, excellence en quelque chose : un vin de qualité ». Ces définitions, quoique justes, diffèrent cependant de celles employées dans le domaine concerné, ce qui va être illustré ci-dessous. Juran (1988) définit la qualité comme « l'aptitude [d'un produit] à l'usage » auquel l'utilisateur destine le produit. Par ailleurs, selon la norme ISO, la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend, aussi, l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais).

Ce travail portant sur les entreprises agroalimentaires, il semble important de préciser les particularités que revêt la notion de qualité dans ce secteur.

Les aliments sont des produits différents des autres produits industriels. Leurs particularités sont à l'origine de contraintes spécifiques du secteur de l'agro-alimentaire :

- Ce sont des produits de composition organique ou biologique qui présentent donc une durée de vie limitée.
- Ce sont des produits ingérés. Cette utilisation particulière justifie la place importante des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles dans ce secteur ainsi que la lutte contre les contaminations chimiques ou biologiques qui rendraient la consommation du produit dangereuse pour le consommateur.
- Enfin, l'aliment véhicule un héritage socioculturel non négligeable.

Il est ainsi possible de parler de « qualité alimentaire » c'est-à-dire « l'aptitude du produit à bien nourrir. » L'aliment doit en effet fournir à son consommateur, « dans des conditions de sécurité complète, les nutriments et l'énergie nécessaires à son métabolisme vital. »

D'après Multon (1994), la qualité alimentaire peut se décliner en trois éléments : « la qualité hygiénique », « la qualité nutritionnelle » et « la qualité organoleptique ».

- La qualité hygiénique :

Il s'agit de la « non-toxicité de l'aliment. » Celui-ci ne doit contenir aucun élément toxique à des doses jugées dangereuses pour le consommateur. Ces doses sont déterminées par des études toxicologiques aboutissant à la dose journalière admissible. Elles font l'objet d'une réglementation précise.

- La qualité nutritionnelle :

C'est l'aptitude de l'aliment à bien nourrir d'un point de vue quantitatif (quantité d'énergie apportée) et/ou qualitatif (aliment équilibré nutritionnellement, aliment enrichi en un élément particulier pour répondre à un besoin précis ou au contraire dépourvu de certains composants dans un but préventif)

- La qualité organoleptique :

Il est difficile de satisfaire tout le monde, l'industriel doit donc cibler son marché pour le produit et déterminer le standard de qualité sensorielle qui lui correspond.

A côté de la qualité alimentaire, très spécifique du secteur en question, l'aliment présente, comme tout produit, des « qualités d'usage ou de service ». Elles sont cependant un peu différentes des autres produits car elles restent en relation avec les particularités de l'aliment (caractère périssable, composante sociale...). Multon (1994) considère, entre autres, les aspects suivants de ces qualités d'usage :

- « L'aptitude à la conservation » qui est un avantage commercial décisif surtout en matière de produits frais qu'il s'agisse de la durée de vie après achat ou de la durée de vie après ouverture.

- « La commodité d'emploi du produit » : les facilités de stockage, les temps de préparation... ont pris une importance grandissante avec les évolutions sociales de ces dernières années, avec, entre autres, le travail des femmes qui est généralisé aujourd'hui (cf annexe IV).

Quelles sont les raisons qui motivent à la qualité ?

Nous avons des raisons commerciales, des raisons financières, des raisons techniques, les contraintes extérieures et le climat de l'entreprise.

• Les raisons commerciales

La mondialisation du marché, le développement des moyens de transport et de communication font qu'aujourd'hui, une entreprise a de moins en moins de privilèges géographiques en matière de marché (STORA G., MONTAIGNE J., 1984). Elle doit donc être très compétitive pour conquérir des marchés éloignés et faire face à une concurrence toujours plus grande. Pour bénéficier d'une bonne compétitivité, l'entreprise peut améliorer son rapport qualité/prix (VANDEVILLE P., 1985): à prix de vente égal, elle doit augmenter le niveau de qualité ; à qualité égale, l'entreprise doit diminuer le prix de vente, ce qui revient à diminuer les coûts de non-qualité, à améliorer ses méthodes de travail et à simplifier la conception de ses produits.

• Les raisons financières

C'est pour des raisons financières évidentes que la plupart des entreprises actuelles ont fait le choix de la qualité : les défauts de qualité coûtent cher. Une non-conformité est en effet un gaspillage non seulement de matières premières mais également de temps de travail de la main d'œuvre et d'énergie (VANDEVILLE P., 1985).

• Les raisons techniques

Pour les raisons évoquées ci-dessus, choisir la qualité permet une meilleure maîtrise des techniques de production, et une amélioration des processus : diminuer les coûts de non-qualité demande forcément une révision et une amélioration des techniques et des méthodes. Ceci est d'autant plus vrai que les techniques et processus utilisés sont de plus en plus complexes et difficiles à maîtriser.

• Les contraintes extérieures

Les consommateurs sont aujourd'hui plus exigeants en matière de qualité. Ils se regroupent en associations de consommateurs¹ disposant d'un pouvoir important sur les

¹ - Ligue pour la défense du consommateur au Bénin créé en 1998
- Réseau béninois pour la sécurité sanitaire de la consommation

entreprises (MULTONJ-L., DAVENAS J., 1994). D'autre part, les pouvoirs publics ont une législation de plus en plus stricte notamment en matière de sécurité du consommateur. De plus, dans le secteur agro-alimentaire, les dernières crises sanitaires et leurs répercussions sur les secteurs concernés, ont très largement contribué à accentuer le souci qualité dans les entreprises. Il est donc toujours mieux d'éviter une mauvaise publicité. Les préoccupations écologiques grandissantes à l'échelle mondiale sont aussi des raisons.

• Culture de la qualité et climat de l'entreprise

Le développement d'un esprit qualité dans une entreprise contribue à en améliorer le climat. La communication entre les services s'améliore, le personnel retrouve le goût du travail bien fait et les relations avec la clientèle s'harmonisent (VANDEVILLE P., 1985).

• Quelles sont les étapes de l'évolution du concept Qualité ?

Le concept de Qualité semble très ancien. Le code civil établi par un roi de Babylone au XVII^e siècle av. J.C. contiendrait déjà des notions de qualité (CRUSILLEAU M., DRAGOMIR R., HALAIS B., 1999) et ce n'est qu'au XX^e siècle de notre ère que ce concept prend toute son ampleur. Nous pouvons citer les étapes suivantes : le contrôle, l'assurance qualité et la qualité totale.

a. Le contrôle

Arthaud (1994) donne une définition du contrôle adaptée de l'ISO 8402: le contrôle est l'«action de mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou service et de les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité. ». A l'époque où le contrôle est en plein avènement, l'industrie est encore sous l'influence du Taylorisme qui considère que le contrôle qualité est une opération indépendante des activités de production (GOGUES J-M, 1997).

C'est Shewhart qui réalise pour la première fois une approche scientifique de la qualité en introduisant l'outil statistique (GOGUE J-M., 1997). En montrant que le contrôle qualité et les opérations de production interagissent entre elles, contrairement aux théories de Taylor, il met en évidence l'incapacité du contrôle traditionnel à être source d'amélioration (GOGUE J-M., 1997). A l'aide de cet outil, il crée une théorie permettant l'élimination des défauts en recherchant les causes. Les résultats du contrôle sont donc utilisés, non seulement pour le perfectionner mais également pour mettre en évidence les améliorations possibles en amont

au niveau de la production afin de limiter les défauts apparents ainsi que les vices cachés (HERSAN C., 1999). On est en marche vers l'assurance qualité.

b. L'assurance qualité

Le développement du monde industriel (complexité croissante des produits, expansion des marchés) et l'élévation du niveau d'éducation font ressentir le besoin d'un système plus élaboré donnant une réelle assurance de la qualité du produit qui prend en charge la totalité du cycle produit depuis l'analyse du besoin du client jusqu'au service après-vente, et examine à chaque étape les sources de non-conformité pour mieux les éliminer.

c. La qualité totale

Aujourd'hui connu sous le nom de TQM (Total Quality Management), cette théorie managériale a pour but la recherche de l'excellence. L'excellence est un modèle individuel qui nous oriente vers un minimum d'erreurs, mais c'est aussi un modèle collectif pouvant être appliqué à l'entreprise qui va alors rechercher sans cesse s'améliorer.

- **Qu'est-ce que le Management de la Qualité ?**

Selon R.-A. Thiétart, « le management, 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 »

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 » Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs - qualité, 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.

IV- DISCUSSION ET ANALYSES

Dans cette partie nous ferons l'analyse critique et l'interprétation des données et des résultats générés dans la section précédente.

A-Discussion et analyse par rapport aux problèmes spécifiques

n°1 et n°2

Après la discussion et les analyses sur le problème n°1 nous aborderons le second.

1- Discussion et analyse par rapport au problème spécifique

n°1

La vérification de l'hypothèse n1 nous permet de retenir temporairement que la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion est due au non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle dans ces entreprises. L'autre cause plausible que nous avons émise était le manque de ressources financières pour mettre en place les mécanismes. Mais cela pouvait-il réellement expliquer le problème et le résoudre définitivement? Les entreprises doivent pouvoir évaluer le coût que pourrait engendrer la non-conformité par rapport au coût de la conformité ainsi que les revenus directs qu'engendrerait un service d'office de qualité. En effet le coût de la non-conformité est l'ensemble des sommes gaspillées dues aux défaillances de la structure et du fonctionnement organisationnel ainsi que celle dues aux défaillances externes (service après-vente) tandis que le coût de la conformité est l'ensemble des dépenses engagées pour prévenir les défauts. Deux des concepts des fondements culturels et conceptuels de la qualité totale sont l'excellence par les cinq zéro (zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro papier, zéro retour) et la mesure du coût de la conformité.

Ainsi nous pouvons dire que le coût de la conformité rend l'entreprise plus productive et plus fiable. Par ailleurs, il lui permet de faire des économies contrairement au coût de la non-conformité qui entraîne des gaspillages et diminuent donc les profits. De ces faits, le manque de ressources financières ne peut donc pas être un prétexte pour toute entreprise qui aspire à mettre en œuvre tous les moyens pour un système de management de qualité totale. Cette cause n'est donc pas prioritaire et peut être résolu par un bon plan de gestion. Par ailleurs, Crosby pense que « **La qualité, c'est gratuit** » et que la conquête de la qualité au sens où il le définit, conduit inévitablement à une baisse des coûts.

Il nous reste à présent la cause du non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle dans les entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion. En effet, it si ces entreprises pouvaient se rendre compte de l'importance de la satisfaction d'un client pour l'image et la santé de l'entreprise ils mettraient tout en œuvre pour déterminer et répondre à leurs besoins en temps réel. L'entreprise doit donc maîtriser toutes les techniques de satisfaction de la clientèle afin d'y répondre valablement. Elle est amenée à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre. L'une des dimensions de la qualité est de satisfaire aux besoins à moindre coût dans les délais prévus en réduisant au minimum les dysfonctionnements (Fenggenbaum 1920). Le management de la qualité s'il est bien effectif permet d'atteindre l'un des objectifs premier de toute entreprise : **le profit**.

2- Discussion et analyse par rapport au problème spécifique

n°2

En ce qui concerne la vérification de l'hypothèse n2 elle nous a permis de retenir la solution suivante : le faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité, la non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise et le manque de formation des agents s'expliquent par la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires. Notre hypothèse de départ était la suivante: la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité. On avait comme causes: la non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise et le faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité.

Suite à nos enquêtes au sein des entreprises, une nouvelle cause à savoir le manque de formation des agents des entreprises agroalimentaires du septentrion dans le domaine de la qualité a été décelé. Cet aspect est très fondamentale car avant de pouvoir être motivés, il faudrait avoir été formé et informé dans ce sens afin de garantir la réussite des actions qui seront menées. Permettre aux collaborateurs d'accéder à des opportunités de formation, de développement et d'apprentissage continu, améliore la compétitivité et la réputation de l'entreprise, tout en renforçant les compétences et la satisfaction du personnel. Sur le plan économique, ces actions de formation se traduisent par:

- Une meilleure qualité de la clientèle, et un plus grand nombre de clients, séduits par l'engagement-qualité.
- Une plus grande productivité, motivation, fidélité et satisfaction du personnel, des salariés mieux formés et moins soumis aux aléas de l'évolution des postes de travail, auront des exigences morales plus fortes à l'égard de leur travail (mais aussi de l'entreprise). Ils seront plus flexibles aux changements et aux nouveautés.
- Un avantage concurrentiel qui permet de distinguer l'entreprise dans son secteur d'activité - Une amélioration de l'image de l'entreprise.

Ishikawa dans son diagramme de cause à effets pose un principe selon lequel la qualité nécessite une politique d'éducation et de formation du personnel à la qualité.

Néanmoins, la cause de non application du management à tous les domaines d'activités de l'entreprise est d'autant plus importante car la gestion participative ne ferait que stimuler tous les agents à mettre systématiquement en œuvre des moyens pour éviter les erreurs et répondre aux normes de qualité chacun à son niveau.

En effet, Depuis 1960, la fonction qualité se dote un peu partout dans l'occident d'outils de gestion. Au cours des années 70, le courant d'amélioration des conditions de travail met en évidence le poids du facteur humain dans la réalisation de produits conformes (expression des salariés, cercle de qualité). Tous les secteurs de l'entreprise du marketing à l'après-vente sont concernés par le management de la qualité afin de parvenir à la qualité totale. La qualité totale peut être définie comme l'adaptation permanente des produits et services aux attentes de des clients et à leur évolution par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise. En ce sens, la qualité totale est la recherche de progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise (management, techniques de gestion, relations et conditions de travail). Il ne s'agit plus seulement de la qualité du produit au sens strict mais de la qualité de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le management de la qualité est 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 ».

Deux des principes sur lesquels reposent le TQC sont que La qualité doit être gérée selon les mêmes règles que la technique, la production et la finance et qu'Un programme de qualité doit être clair pour tous et chacun doit être partie prenante. Aussi, Sur la base du Total Quality Control, les Japonais et surtout K. Ishikawa ont élargi la notion de gestion de la qualité à toutes les activités de l'entreprise et à celles de ses partenaires externes.

B-Discussion et analyse par rapport au problème spécifique

n°3

Nous retenons temporairement sur la base des enquêtes pour l'hypothèse 3 que la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion s'explique par la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité.

En effet, connaître les contours et l'utilité du management de la qualité constitue un facteur indiscutable de performance puis de compétitivité et ne devrait plus faire hésiter aucune entreprise à se lancer dans la démarche qualité.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité. Plusieurs entreprises, de par le monde ayant compris l'importance du Management de la qualité l'intègrent dans leurs stratégies de manière très assidue. 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 donc vers la performance.

Corbett et *al.* (2005) étudient l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises en se basant sur plus de 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux États-Unis jusqu'en 1998 dans les trois secteurs représentant le plus grand nombre de certificats. Examinant l'effet de la certification ISO 9000 sur ces entreprises cotées en bourse,

ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils établissent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif, de la productivité et des ventes, alors que les entreprises certifiées ont en général fait en sorte d'éviter de tels phénomènes de déclin et de sous-performance économique. Par ailleurs, une recherche portant sur des entreprises américaines et canadiennes dans le domaine électrique/électronique compare les entreprises certifiées et les entreprises non certifiées et montre qu'il n'y a aucune différence sur la performance opérationnelle entre les deux groupes (Simmons BL, White M.A. ; 1999). D'autres études au contraire prouvent un accroissement de la performance.

S'il est vrai que la maîtrise de la qualité devient un enjeu stratégique majeur et un facteur incontournable de succès pour toute entreprise, la démarche qualité permet-elle d'améliorer l'efficacité et de mieux satisfaire les clients et qui plus est à moindre coût.

En effet, le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative. En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

La qualité constitue un facteur indéniable de compétitivité pour une entreprise. Elle s'obtient essentiellement par la correction des dysfonctionnements, la réduction ou l'annulation des écarts et 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. Ces modèles supposent que la compétitivité soit un souci permanent au niveau de chacun quel que soit sa place dans l'entreprise et 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, afin d'augmenter la performance collective.

La correction des dysfonctionnements fait appel à des outils d'analyse permettant leur identification, leur pondération et le traitement adapté. L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, selon la « réaction en chaîne » enseignée par Demingaux, cette amélioration de la qualité permet, avec la réaction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de « gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles ».

Si la crédibilité du responsable qualité et sa légitimité peuvent passer par sa capacité à convaincre chacun qu'il contribue lui aussi à la compétitivité de l'entreprise, le tout reste à confirmer ou à infirmer que la qualité constitue un facteur indéniable de compétitivité pour une entreprise.

L'autre cause de la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion est le désengagement des autorités béninoises. Elle est importante car l'engagement des autorités par des appuis en formation ou des incitations financières ou fiscales est indispensable pour la relance des Entreprises. Il existe un programme de qualité de l'UEMOA (cf annexe VI) règlementé puis au Bénin l'ABeNOR (Agence Béninoise de Normalisation et de Gestion de la Qualité) qui s'occupe de la qualité dans les Entreprises béninoises (cf annexe VII). L'engagement des autorités béninoises est donc avéré mais devrait être plus accentué.

V- CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

Après avoir tiré les conclusions, nous proposerons des solutions pour résoudre les différents problèmes soulevés.

A-CONCLUSIONS

Le Bénin, pays en voie de développement, à l'instar de ses semblables subit de plein fouet les effets de la mondialisation. La question au cours de cette recherche était de faire ressortir l'impact du management de la qualité sur les entreprises agroalimentaires du septentrion au Bénin. Cela a amené plusieurs préoccupations se rapportant à l'influence de la qualité et de son management sur la performance 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 béninoises en particulier et les Entreprises africaines en général et particulièrement dans le domaine de l'agroalimentaire.

Nos hypothèses, rappelons-le, étaient au nombre de trois. La première consistait à vérifier que la non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle explique la faible rentabilité dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion.

En effet, lorsque nous prenons les résultats qui ressortent de nos enquêtes, nous constatons que cette hypothèse est vérifiée du fait que la recherche de la satisfaction client est un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. Les dirigeants qui ont la volonté d'intégrer la satisfaction client comme un élément de management et de motivation de leurs équipes ont compris l'importance du management de la qualité et servent d'exemple. Ainsi, la satisfaction des clients en forte croissance entrainera l'augmentation du chiffre d'affaires.

La deuxième hypothèse consistait à vérifier que la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires s'explique par leur faible degré d'implication dans le processus du management de la qualité. L'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un

véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction.

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction. Il faut donc en plus de l'implication du personnel, l'application à tous les domaines d'activités et la formation de ces derniers. Notre hypothèse n'a donc été que partiellement vérifiée et une nouvelle cause de manque de formation s'est ajoutée. Pour une meilleure motivation du personnel, il faut donc avant leur implication qu'ils soient formés et l'application à tous les domaines d'activités.

La troisième hypothèse consistant à vérifier que la méconnaissance des contours et de l'utilité du management de la qualité entraîne la faible performance et la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion. La démarche qualité n'est pas en soi et systématiquement une source garantie de la performance mais c'est sa culture et le dévouement que l'entreprise y met qui entraîne une performance continue.

Toutes les entreprises agroalimentaires du septentrion comme nous l'avons relevé sur leurs réponses 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 agroalimentaire afin de garantir également la santé des consommateurs. Il n'y a pas de choix : la qualité est essentielle dans la vie même de l'entreprise béninoise en particulier dans le secteur de l'agroalimentaire et est une source indéniable de compétitivité.

B- RECOMMANDATIONS– PERSPECTIVES

Il existe de multiples façons d'aborder et de développer une démarche qualité (cf annexe VIII), dont le choix dépend de différents facteurs (contexte, opportunité, urgence, etc.). Il faut donc :

- lancer sa démarche par une sensibilisation générale, puis par des dispositifs participatifs de progrès (délégation de la qualité, comités, suggestion, etc.) ;
- démarrer par la réalisation d'enquêtes auprès des bénéficiaires, dont les résultats serviront de base pour sensibiliser aux attentes et pour lancer des actions de progrès dans des secteurs limités ;
- partir d'un dysfonctionnement, d'une non-qualité « intolérable » pour organiser une action d'amélioration ;
- définir les missions, clarifier les rôles et les responsabilités, formaliser quelques processus.

De façon pratique, il faudra donc pour la mise en œuvre de la démarche qualité d'une entreprise:

- Engager une réflexion préalable : identifier les enjeux, susciter l'engagement de la direction ;
- Définir le cadre de mise en œuvre de la démarche ;
- Organiser et lancer les premières actions qualité par l'écoute des clients, l'explication et l'amélioration des processus, l'implication du personnel et la mesure.
- Organiser et assurer le pilotage.

Il existe trois types d'approches à adapter selon les besoins. Nous avons l'approche directe lorsqu'il s'agit de conduire un processus de changement brutal, indirecte lorsqu'il n'y a pas une urgence forte ou sélective qui consiste à focaliser l'action sur un ou plusieurs acteurs précis du service. Nous voudrions aussi souligner que pour tout changement intervient des résistances. Il faut donc veiller à faire accepter ces changements à tous les acteurs en les impliquant activement. Aussi, pour sa pérennisation, il faut veiller à faire de la qualité une culture indétrônable dans toute entreprise agroalimentaire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

Centre du Commerce International CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996 ;

CHARRON J. L., SEPARI S. in Organisation et gestion de l'entreprise, 2e édition, DUNOD, Paris, 2001, p. 271.

CHARRON J. L., SEPARI S., Organisation et gestion de l'entreprise, 2e édition, DUNOD, Paris, 2001 ;

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

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

François NICOLAS et EGIZIO Valceschini, Agroalimentaire : une économie de la qualité, éditions INRA, Paris 1995

G. Bressi, Organisation et gestion de l'entreprise, Editions FOUCHER, Paris 1998

GOGUE J.- M., Traité de la qualité, Economica, Paris, 2000.

GOGUE J.-M., Management de la qualité, 2e édition, Economica, Paris, 2000, p. 17.

GUIBERT, Joël et JUMEL, Guy. Méthodologie des pratiques de terrain en SHS. Armand Collin, 1987

International Trade Centre UNCTAD/WTO, Export quality management: Resource material for training activities, ITC, Geneva, 1999

Jean-louis MULTON, Henri TTEMPLE, Jean-luc VIRUEGA, Traité pratique de droit alimentaire, Lavoisier Paris 2013

KOTLER & DUBOIS, Marketing - Management, 10e édition, Publi-Union, Paris, 2000 ;

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

NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.8), p.9.

R.-A. Thiétart, Que sais-je ? Le management, Presses Universitaires de France, Paris.

Sites internet

Julien DI GIULIO, mémoire de master sur le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE).

http://www;dumas.ccsd.cnrs.fr/docs/00/64/70/08/PDF/DI_GIULIO_Julien.pdf consulté le 10 Mars 2013

Pascal Faure, La démarche qualité est un enjeu pour la compétitivité de nos entreprises.

<http://www.lecercle.lesechos.fr/economie-societe/politique-eco-conjoncture/politique-economique/221185366/demarche-qualite-est-enjeu> consulté le 12 décembre 2013

ABENOR, présentation de l'ABENOR par son Directeur Léon A. AHOUSI.
<http://www.micpme.bj/ministere/les-organismes-sous-tutelles/agences/abenor> dimanche 16 mars 2014

BDC, Les étapes à suivre et les coûts pour l'obtention de la certification ISO.
http://www.bdc.ca/fr/centre_conseils/gerer_la_rentabilite/efficacite_operationnelle/Pages/Ask_AProfessional.aspx?PATH=/FR/centre_conseils/demandez_a_un_specialiste/Pages/les_etapes_a_suivre_et_les_co%C3%BBts_pour_l'obtention_de_la_certification_iso.aspx le 22 avril 2014

ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE DES ANNEXES _____	39
ANNEXE I: LA ROUE DE DEMING _____	40
ANNEXE II: CLASSIFICATION DES ENTREPRISES ENQUETEES _____	41
ANNEXE III : COMMENT OBTENIR LA CERTIFICATION ISO _____	42
ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE _____	44
ANNEXE V: LA QUALITE DANS L'AGROALIMENTAIRE : ETUDE SUR LE GARI ET LE POISSON _____	46
ANNEXE VI: LE PROGRAMME QUALITE DE L'UEMOA _____	49
ANNEXE VII: PRESENTATION ET MISSION DE L'ABENOR _____	50
ANNEXE VIII: LES OUTILS ET LES DEMARCHES APPLICABLES A LA QUALITE	53

ANNEXE I: LA ROUE DE DEMING

La qualité totale s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, elle va concerner l'ensemble des services ou l'ensemble des processus de l'organisation. L'amélioration continue est un concept inspiré de la roue de DEMING. Elle signifie que la qualité doit s'améliorer constamment. Elle ne doit pas rester fixer, mais évoluer tout le temps.

La roue de DEMING se décompose en quatre phases :

- Plan : Préparer, planifier. Cela correspond à la stratégie.
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre. Cela correspond à l'exécution des tâches.
- Check : Contrôler. Cela correspond à la vérification.
- Act : Agir, ajuster. C'est que l'on met en place une action pour ajuster.

W. Edwards Deming : Statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

ANNEXE II: CLASSIFICATION DES ENTREPRISES ENQUETEES

Localisation	Septentrion
Effectif	28 Entreprises \leq 70 salariés 1 entreprise \geq 70 salariés et \leq 150 salariés 1 entreprise \geq 150 salariés
Activité principale	30 entreprises agroalimentaires dont : <ul style="list-style-type: none"> • 1 dans la fabrication de boisson ; • 4 dans la transformation du lait en yaourt ou fromage ; • 5 dans la préparation du gari ; • 10 poissonneries ; • 3 entreprises d'élevage de lapins pour consommation ; • 7 entreprises de restauration.
Statut juridique	2 SA 7 SARL 17 Etablissements 4 Coopératives

NB : l'entreprise comportant plus de 150 salariés est celle qui est dans la fabrication de boisson et est la seule certifiée ISO.

ANNEXE III : COMMENT OBTENIR LA CERTIFICATION ISO

Nous voulons que notre entreprise obtienne la certification ISO. Que devons-nous faire?

Examinons d'abord les étapes que vous devez suivre pour que votre entreprise réponde aux critères d'obtention de la certification ISO.

1. Documentez votre système de gestion

- Déterminez vos processus de base ou opérationnels.
- Rédigez des documents qui soient utilisables et qui répondent aux besoins de votre entreprise (p. ex., énoncés de politique, objectifs, manuels, directives de travail pour les procédures, descriptions de poste et formulaires).
- Favorisez la participation de vos employés à la rédaction des documents de manière à les responsabiliser face aux processus et à accroître leur connaissance du système de gestion.
- Examinez et approuvez les documents et distribuez-les aux personnes qui ont besoin d'accéder à l'information qu'ils renferment.

2. Mettez en œuvre votre système

- Assurez-vous que les procédures sont exécutées de la manière décrite dans les documents.
- Assurez-vous que vos employés possèdent la formation voulue pour exécuter correctement leurs tâches.
- Créez des systèmes de production de rapports efficaces portant sur les inspections, tests, mesures correctives, mesures préventives, réunions de revue de direction, contrôle des objectifs, techniques statistiques, etc.
- Surveillez l'efficacité de vos processus au moyen de données mesurables si possible.
- Procédez à un examen et prenez des mesures visant à corriger les lacunes, le cas échéant.

3. Vérifiez l'efficacité de votre système

- Planifiez des activités de vérification interne, par ex., établissement de calendriers, révision des documents, création de listes de contrôle et avis au personnel.
- Effectuez les vérifications et évaluez la conformité et l'efficacité des processus et du système. Observez, interrogez les gens et échantillonnez les dossiers.

- Déterminez les forces et les lacunes du système de gestion et faites-en rapport.
- Prenez des mesures correctives ou préventives au besoin.

4. Enregistrez votre système

- Sélectionnez le vérificateur approprié pour l'enregistrement externe.
- Soumettez les documents relatifs à votre système de gestion à son examen afin qu'il s'assure de sa conformité à la norme applicable.
- Préparez-vous à l'examen du système de gestion par le vérificateur externe destiné à confirmer qu'il répond aux exigences et que sa mise en œuvre est efficace.

Les coûts de conception et d'enregistrement d'un système de gestion en bonne et due forme varient selon la taille et la complexité de l'entreprise et ses processus internes.

- **Premièrement**, il y a les coûts de conception, à savoir le temps consacré à la documentation et à la mise en œuvre du système.
- **Deuxièmement**, il y a les frais de formation du personnel à qui il faut montrer comment préparer les documents et planifier puis effectuer de bonnes vérifications internes.
- **Troisièmement**, il y a le coût de l'enregistrement, notamment de la vérification et de l'enregistrement du système de gestion. Ce coût dépend du nombre d'emplacements, de l'étendue du travail, du nombre d'équipes de travail, etc.

Il est possible de réduire une partie de ces coûts en ayant recours à un soutien externe, parce que cela permet de réduire le risque de «partir du mauvais pied» ou de passer à côté d'exigences critiques de la norme.

La norme très majoritairement utilisée comme modèle dans les industries agroalimentaires est ISO 9002. Elle s'applique lorsque doit être démontré « l'aptitude du fournisseur à maîtriser les procédés qui sont déterminants pour l'acceptabilité de son produit » (ISO 9002). Les exigences de cette norme vise en premier lieu, « à prévenir toute non-conformité pendant la production et l'installation, et à mettre en œuvre les moyens pour en prévenir le renouvellement » ISO 9002

ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Nom de l'Entreprise :

Nom et prénoms :

Fonction :

- 1) Existe-t-il au sein de votre entreprise des mécanismes permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients ?

- 2) Si oui lesquels ?

- 3) Si non pourquoi ?

- 4) Avez-vous le souci d'éviter les erreurs et mettez-vous tous les moyens pour ?

- 5) Comment ?

- 6) Cela répond-il aux besoins des clients de façon cohérente au moindre coût (sont-ils satisfaits)?

- 7) Aspirez-vous à être incontournable en matière de management de la qualité ?

- 8) Etre vous disposez à suivre toutes les directives qui pourrait vous être imposées en la matière ?

- 9) Quelles sont les avantages que vous reconnaissez à l'application du management de la qualité au sein d'une entreprise ?
 - L'entreprise est plus performante : efficacité et efficience;

- L'entreprise est plus compétitive ;
- Les produits de qualité sont plus rentables à la longue.

10) Qu'est ce qui selon vous est à la base de faible rentabilité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion dans la majorité des entreprises agroalimentaires béninoises du septentrion ?

- Le manque de ressources financière pour mettre en place les mécanismes ;
- La non maîtrise des techniques de satisfaction de la clientèle ;
- Autres (à préciser)

11) Qu'est ce qui selon vous est à la base de la non motivation du personnel des entreprises agroalimentaires?

- La non application du management de la qualité à tous les domaines d'activités de l'entreprise
- le faible degré d'implication du personnel dans le processus du management de la qualité
- autres (à préciser)

12) Qu'est ce qui selon vous est à la base de la faible performance et de la faible compétitivité des entreprises agroalimentaires du septentrion?

- désengagement des autorités béninoises
- la méconnaissance des contours, de l'utilité et de l'impact du management de la qualité
- autres (à préciser)

ANNEXE V: LA QUALITE DANS L'AGROALIMENTAIRE : **ETUDE SUR LE GARI ET LE POISSON**

La filière gari

Il existe de nombreux garis, en fonction de la variété des tubercules utilisés et du mode de préparation. Trois techniques sont couramment utilisées : la technologie traditionnelle à râpage manuel, la technologie traditionnelle à râpage mécanisé et la technologie semi mécanisée (tamis vibrant, défibreuse, séchoir à gaz, etc.). Quelle que soit la technologie, certaines étapes du processus de fabrication sont déterminantes pour assurer une qualité sanitaire et organoleptique. La fermentation est cruciale pour éliminer la toxicité du gari, et répondre aux critères organoleptiques de qualité (nuances de texture, de goût et de couleur en fonction de la durée de fermentation). La maîtrise de la cuisson est importante pour réduire la teneur en eau, favoriser une bonne conservation et prévenir les moisissures.

L'environnement de la production, le conditionnement et le transport sont également des aspects essentiels de la qualité. Le gari est généralement fabriqué en plein air, sur des sites où il n'y a pas d'installations sanitaires ni d'eau courante, où les effluents ne sont habituellement pas collectés, les épluchures pas toujours récupérées, ce qui favorise la prolifération des insectes et des ravageurs. Le conditionnement est réalisé dans des conditions d'hygiène très insatisfaisantes (pas de salle de conditionnement, pas de port de gants de travail, etc.).

Des normes sur le gari existent au niveau du Codex Alimentarius et au niveau national au

Bénin et au Ghana. Les critères physico-chimiques se retrouvent d'une norme à l'autre mais une harmonisation s'impose sur les limites admises. Dans les faits, le respect des normes varie sensiblement d'un type de gari à un autre et suivant les critères. Pour les petits artisans, la qualité s'entend avant tout comme la qualité de la relation avec le client : un produit de qualité est un produit pour lequel il n'y a pas de plainte ou de réclamation. Les préoccupations en matière d'hygiène alimentaire portent beaucoup sur les conditions d'insalubrité des sites de fabrication, non pas tant pour l'amélioration de la qualité des produits, jugée bonne par les opérateurs, que pour celle des conditions de travail. Certaines unités semi-industrielles s'inscrivent dans une démarche de qualité pour répondre aux exigences des marchés (supermarchés nationaux, marchés extérieurs africains, européens et/ou américains). Ces types d'opérateurs collaborent avec des chercheurs pour la mise au point des nouveaux procédés et d'outils de gestion de la qualité, notamment l'HACCP. Des exportateurs officiels

de gari demandent également des analyses de contrôle de conformité.

Les consommateurs ont généralement des exigences faibles en matière de qualité nutritionnelle et sanitaire. Cependant, la catégorie croissante de consommateurs des classes aisées, voire moyennes, résidant essentiellement dans les villes, est sensible aux modes de qualification indirecte (aspects sanitaires, nutritionnels, origine, marque, etc.), et non pas seulement aux modes de qualification directe (aspects sensoriels).

Les opérateurs développent des pratiques pour répondre à ces demandes de qualité. Il existe un savoir-faire traditionnel. On observe le développement de formes de traçabilité (origine du manioc bien connue des transformatrices), de standardisation de la qualité par le mode d'organisation (transformatrices travaillant toujours avec le même client), de promotion de l'origine géographique (gari de la région de Savalou au Bénin), de conditionnement en sachet, d'enrichissement nutritionnel ou d'ajout d'autres produits, et d'améliorations technologiques (râpeuse, presse, cuiseurs, etc.). Ces pratiques peuvent permettre aux opérateurs de mieux vendre leurs gari. Le gari en sachet se vend dans les supermarchés de Cotonou entre 375 et 550 FCFA/kg contre 150 à 200 FCFA/kg pour le gari vendu en vrac. Le gari haut de gamme de Savalou se vend autour de 550 FCFA/kg.

Le prix du gari enrichi avec du sucre, du lait concentré ou du lait de coco peut atteindre 850 FCFA/kg.

Des normes sur le gari adaptées au contexte, donc tenant compte de son caractère artisanal, peuvent consister en une standardisation de certaines pratiques déjà favorables à la qualité. Il peut s'agir par exemple de spécifier des standards sur la durée de la fermentation en fonction des types variétaux et des types de gari à fabriquer. L'appui aux opérateurs est toutefois nécessaire. Les coûts de changements techniques et organisationnels peuvent être élevés (connaissance, formation, équipement, relations entre les acteurs de la filière, etc.). Les coûts sociaux peuvent également être importants. En Côte d'Ivoire, les principaux freins à l'adoption de machines industrielles renvoient aux coûts financiers (pour des performances jugées non convaincantes par certains opérateurs), et aux coûts sociaux qu'impliquerait le renvoi de 300 à 400 journaliers. Au Bénin, plusieurs groupements de femmes bénéficient d'appuis techniques et financiers des structures gouvernementales, des ONG ou des chercheurs pour produire du gari ordinaire conditionné en emballage, ainsi que du gari enrichi.

© AFD 2009 Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

La filière poisson

Le poisson est consommé et échangé sous une large gamme de formes suivant les marchés de consommation. Pour le marché régional, il s'agit essentiellement de poisson salé-séché, fermenté, fumé et braisé-séché. Le poisson congelé est également exporté par le Sénégal et la Mauritanie dans la sous-région. La filière pour la consommation régionale est artisanale, largement informelle et dominée par les femmes, qui opèrent le plus souvent individuellement et parfois en groupement. Pour le marché européen, les exportations sont principalement du poisson congelé et en conserves (thon) en provenance du Sénégal, de la Mauritanie et de la Côte d'Ivoire. Des exportations de poissons fumés, braisés et séchés, à destination du marché de niche « ethnique » (demande des migrants), tendent à se développer. Il s'agit d'une filière industrielle, dans laquelle interviennent généralement de gros opérateurs du secteur formel (ils doivent être certifiés), sauf en amont (pêche artisanale).

Les enjeux de qualité pour le poisson se posent dès l'étape du débarquement, dans le délai entre la capture et la transformation pour éviter sa dégradation. Pour les poissons destinés aux marchés locaux et régionaux, des enjeux spécifiques se posent au niveau des sites et des techniques de transformation. Les sites présentent de nombreux vecteurs d'insalubrité : mauvais aménagement, vétusté des locaux, problèmes d'approvisionnement en eau et en électricité, attaques d'insectes au moment du séchage, absence de systèmes de gestion des déchets, etc. Certaines femmes en viennent à adopter des pratiques dangereuses pour la santé, telles que l'utilisation de pesticides, comme le DDT, pour éviter les infestations du poisson par des insectes, ou de sachets en plastique pour le braisage lorsque les ressources en bois sont insuffisantes. En matière de procédé de transformation, l'humidité finale du poisson est un critère important à maîtriser, qui dépend de la durée et de la conduite du fumage (type de fumoir, bois utilisé) ou de la durée et de la technique du salage. La qualité organoleptique dépend aussi du type de salage (taille des cristaux, quantité de sel) et de séchage. Pour le marché européen, les enjeux de qualité renvoient à la difficulté de respecter les normes européennes aux étapes de fabrication du poisson congelé (températures précises).

Le dispositif réglementaire et les normes sur le poisson sont bien établis au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Mais les textes sont souvent anciens, calqués sur ce qui se fait en France

© AFD 2009 Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

ANNEXE VI: LE PROGRAMME QUALITE DE L'UEMOA

Ce dispositif a été mis en place avec l'adoption d'un schéma d'harmonisation des activités d'accréditation, de certification, de normalisation et de métrologie dans l'UEMOA (règlement no 1/2005/CM/UEMOA) et la création de trois structures :

- le Système ouest-africain d'accréditation et de certification (SOAC) ;
- le Secrétariat régional de la normalisation, de la certification et de la promotion de la qualité (NORMCERQ) ;
- le Système ouest-africain pour la métrologie (SOAMET). Le Programme a connu des avancées significatives en matière d'adoption de normes régionales : 22 projets de normes ont été élaborés, dont neuf pour le secteur agricole et agroalimentaire et 33 sont au stade de l'enquête publique. On peut également citer parmi les résultats : l'adhésion de la plupart des ONN des États membres de l'UEMOA à l'*International Organization for Standardization* (ISO) ; l'équipement de tous les ONN en matériel informatique et leur dotation en documents normatifs et réglementaires ; la formation de cadres nationaux en normalisation ; la création d'un prix régional de la qualité.

La deuxième phase de ce programme comprend, d'une part, un appui à l'UEMOA pour la mise en œuvre du Règlement n° 01/2005/CM/UEMOA et le renforcement des structures techniques régionales de promotion de la qualité et, d'autre part, l'extension des activités du programme à la CEDEAO et à la Mauritanie.

ANNEXE VII: PRESENTATION ET MISSION DE L'ABENOR

Au cours de la consultation sectorielle sur la relance du secteur privé, organisée conjointement par le gouvernement et le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à Cotonou les 3 et 4 novembre 1994, il s'est révélé la nécessité de mettre en place le Agence Béninoise de Normalisation et de Gestion de la Qualité (ABENOR) pour en faire un service de base d'appui au secteur privé. Ce besoin a été concrétisé par la prise du Décret N° 97-520 du 17 octobre 1997, instituant ainsi le Système National de Normalisation et de Gestion de la qualité et la création du centre. Le renforcement du Système a été inscrit dans le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2001-2006.

ABENOR est opérationnel depuis janvier 2000.

Organisation

L' Agence Béninoise de Normalisation et de Gestion de la Qualité est un établissement public doté de la personnalité morale et destiné à être financièrement autonome. Il est placé sous tutelle du ministre chargé de l'industrie.

Le **Système National de Normalisation et de Gestion de la Qualité** est composé des organes ci-après:

Ø Le **Conseil National de Normalisation et de Gestion de la Qualité**, organe de décision

Ø Le **Comité d'Orientation** ;

Ø Le **ABENOR**, organe d'exécution du Système, animé pour le moment par quatre services techniques à savoir :

Le service de Normalisation, le service de Certification et Accréditation, le service Formation et Assistance / Conseil puis le service Documentation et Information à la tête desquels se trouve un directeur.

L' ABENOR assure le secrétariat du Comité d'Orientation;

Ø Les **Comités Techniques de Normalisation**.

Fonctionnement

La compétence d'ABENOR s'étend à tous les domaines d'activités par le biais des structures sectorielles existantes au plan national (les laboratoires, les services d'inspection et de

contrôle de la qualité des produits, etc .) Elles sont chargées d'animer les comités techniques de normalisation où sont représentés les différents partenaires concernés par la normalisation : administration, institutions scientifiques, fabricants, producteurs, exportateurs, consommateurs... L'ABENOR a créé six Comités Techniques de Normalisation et des experts participent à leurs travaux en fournissant bénévolement leur temps et leur expérience pour le bien de la collectivité.

NOS MISSIONS

Normalisation

- Ø L'élaboration, l'homologation et la diffusion des normes béninoises sur tous les produits et services ;
- Ø La création de Comités Techniques de Normalisation et mise en œuvre d'un appui technique et logistique pour l'exécution de leurs tâches ;

CERTIFICATION – ACCRÉDITATION

- Ø La création et la gestion des signes et certificats de qualité ;
- Ø La certification des produits avec attribution d'une marque nationale de conformité aux normes ;
- Ø La mise en réseau intersectoriel des laboratoires d'analyses et d'essais
- Ø La mise en place de norme ISO 17025 dans les laboratoires
- Ø Le relais aux organismes étrangers et internationaux de certification et d'accréditation ;

Promotion de la gestion de la qualité

- Ø La réalisation des diagnostics et des audits qualité dans les entreprises
- Ø La formation, l'information, l'assistance-conseils en matière de normalisation, d'assurance qualité, de management qualité et d'outils de la qualité.

Représentation

- Ø L' ABENOR représente le Bénin dans les instances internationales et régionales de normalisation.

NOS PRESTATIONS

Information et sensibilisation

Ces actions sont concrétisées à l'ABENOR par :

- L'édition d'un bulletin d'information servant de liaison entre le centre et les opérateurs économiques ;
- L'existence d'une salle de documentation, source d'information sur les normes et ouvrages relatifs à la qualité ;
- La gestion d'une documentation technique pour l'information des opérateurs économiques ;
- L'organisation de séminaires ou d'ateliers de sensibilisation dans le domaine de la qualité pour inciter le grand public à s'intéresser davantage à la qualité de ce qu'il consomme ;
- Les actions de promotion de la normalisation et de la qualité à travers les mass médias.

Formation, Assistance-conseils sur la Qualité

L' ABENOR avec son personnel et en collaboration avec des consultants de cabinets privés et des experts internationaux met en œuvre les actions suivantes :

Ø Formation du personnel des entreprises aux systèmes de gestion de la qualité ;

Ø Réalisation de diagnostics qualité ;

Ø La mise en place des Systèmes de Management Qualité (SMQ) dans les entreprises, leur suivi et l'assistance des responsables qualité pour la mise en application de ces systèmes ;

Ø Suivi régulier du maintien de la qualité du produit et du système de la qualité ;

Ø Conseils pour le respect de la marche en avant dans la conception des bâtiments et locaux des IAA et pour le choix des matériels et équipements.

Certification

ABENOR attribue le droit d'usage à la marque NB, des certificats de conformité et des attestations de conformité.

ANNEXE VIII: LES OUTILS ET LES DEMARCHES APPLICABLES A LA QUALITE

Il existe plusieurs outils et démarches afin d'améliorer la qualité au sein des organisations.

Le travail de groupe est une technique très utilisée pour les problèmes en matière de qualité.

En effet, cette méthode permet d'apporter des informations complémentaires grâce à la diversité des gens qui composent ces groupes. Cela permet de créer un enrichissement mutuel pour tous les membres. C'est un travail de groupe pouvant regrouper 8 à 15 personnes, choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cependant, il peut y avoir des dérives. Il faut former les gens à travailler en groupe. A la tête de chaque groupe, il faut un animateur. Il doit faire participer tous les membres du groupe de façon équilibré, il doit également susciter les idées, ramener le sujet lorsque le groupe s'en éloigne, maîtriser le temps. Il doit aussi être formé à gérer les conflits entre les membres du groupe, tout en essayant de créer une bonne ambiance de travail. Il doit aussi faire des tours de tables. Faire des synthèses, reformuler les points importants. Les participants doivent savoir écouter, mais aussi être constructif, et capable de faire évoluer une idée. Il faut susciter la motivation chez les membres du groupe. En effet, certains peuvent prendre ce travail d'équipe comme un travail supplémentaire et inintéressant pour eux. Il faut leur montrer l'importance de ce travail, il faut également prendre en compte les résultats du groupe et la mise en œuvre des propositions, qui sont tous deux très importants.

La méthode de résolution des problèmes en huit étapes permet identifier un problème, de mettre en place une action corrective et d'en assurer son suivi.

La première étape consiste à identifier le problème et se l'approprier, c'est-à-dire qu'il est compris, identifier sa nature et son l'objectif. Ensuite, il convient d'identifier les actions immédiates que peuvent avoir ce problème sur le client ou bien sur le processus. Après il convient d'analyser les problèmes en analysant les données relevées par le biais de fiche de relevés. Ensuite, il faut rechercher les causes en les listant, les analysant, et les vérifier. Puis, il convient de rechercher les solutions possibles et d'en choisir une. Par la suite, il faut la présenter en vue d'une prise de décisions. Enfin, il faut la mettre en place et en assurer le suivi.

Cette méthode permet d'utiliser des outils tel que **le QQQCP, les feuilles de relevés, le diagramme cause/effet, le « brainstorming », le diagramme de PARETO, le vote pondérée...**

Le « brainstorming » ou le remue-méninges est une méthode permettant de développer la créativité et favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cet outil se déroule en trois phases. La première est la phase de recherche, qui consiste pour les participant à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critiquer. Ici aucune idée ne peut être réprimée. Il faut exprimer le maximum d'idée afin d'avoir plus de chance de trouver la solution. La seconde phase est la phase de regroupement et de combinaison des idées. On va chercher à exploiter les idées émises. Certaines idées seront retenues, d'autres écartées, mais il ne faut en aucun cas dénigrer. Enfin, on passe à la phase de conclusion, qui consiste à analyser les causes suspectées et les solutions proposées. Il faut déterminer les actions réalisables et celles qui ne le sont pas. Et on choisit la meilleure solution pour répondre aux problèmes.

Le diagramme d'ISHIKAWA ou la méthode cause/effet est un outil permettant d'analyser et de visualiser le rapport entre un problème et toutes ses causes possibles. C'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'une non-conformité. Ce diagramme permet de classer les causes liées aux problèmes, de faire participer chaque membre à l'analyse, de limiter l'oubli de cause, et enfin de fournir des éléments pour comprendre le problème et de proposer des solutions.

Afin de construire ce diagramme qui est basée sur un travail de groupe, il faut définir clairement le problème, que l'on place au bout de la flèche horizontale. On peut pratiquer un « brainstorming » pour trouver les causes possibles que l'on va ordonner par rapport aux **5M qui sont les matières, la main d'œuvre, le milieu, les méthodes et le matériel**, que l'on place sur les flèches verticales. Ce sont les points de départ de l'analyse. De ces 5M, on cherche à établir le problème afin de proposer une solution.

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen simple d'analyse de manière complète un sujet ou bien pour remettre en cause une situation. Cette méthode permet d'obtenir sur toutes les causes d'un problème, des informations suffisantes pour déterminer la cause principale. Le QQQQCP est une technique de recherche d'information sur un problème et sur ses causes. Le Combien ? peut se poser à la suite de Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

Le vote pondéré permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution a adoptée. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe. On fait la distinction entre le vote pondéré simple et le vote pondéré multicritère. Le vote pondéré simple est sans critère spécifique. On l'utilise lorsque le problème n'est pas trop complexe. Chaque membre choisit les causes ou les solutions les plus importants selon lui et les classe par ordre d'importance en leur donnant une note établit selon une échelle établit préalablement. On additionne les points de tous les membres et on retient l'option qui présente le plus haut ou le bas total selon le choix de l'échelle.

Le vote pondéré multicritère permet que chacune des causes soient pondérées en fonction de critères. Le groupe se met d'accord sur les critères à retenir. On élabore un tableau dans lequel, on met en colonne les risques des causes ou les solutions et en ligne les critères. On calcule le poids relatif de chaque cause par la multiplication des poids attribués par chacun des critères. Le groupe est en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

La matrice de comptabilité est un outil d'aide à la prise de décision qui permet de rechercher un problème, une solution, une action à entreprendre suivant des critères de choix qui sont l'objectif, les contraintes et les fonctions. Cette matrice se représente sous la forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix et des solutions, problèmes ou bien des actions d'amélioration. On définit tous les critères de choix, on liste les problèmes, les solutions ou les actions à entreprendre parmi lesquels on doit faire un choix. Ensuite on réalise la matrice sous la forme d'un tableau à double entrée avec en ligne les différents choix, et en colonne les problèmes, les solutions ou les actions. Ensuite, on remplit les cases avec un

“+“ en cas de compatibilité entre le critère et le sujet, avec un “-“ en cas d'incompatibilité entre le critère et le sujet, avec un “ ? “ en cas de relation inconnue ou ne pouvant pas être déterminée, et “Rien“ dans le cas où il y a une indépendance entre le critère et le sujet. Enfin, on compare en fonction des scores les sujets. Les problèmes ou les solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés, quant à ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

Le concept de Quality Fund Deployment a pour objectif de prendre en considération les produits le plus tôt possible dans leur processus de conception, évitant ainsi tous les coûts liés à des actions correctives qui sont plus coûteuses. Pour que cette méthode fonctionne, il faut tenir compte de la voie du client, en recueillant un maximum d'information sur ses attentes.

Ainsi on peut anticiper dès la conception la qualité du produit générant une réduction des coûts de garantie, augmentant la satisfaction client, améliorant la communication entre les services et enfin en réduisant les délais de développement. Cependant, il y a un risque à cette méthode, c'est celle de la transmission de l'information. Lors de la transmission, il y a des risques de perte d'information ou de transformation, par exemple lors de traduction. La mise en œuvre d'un tel système repose sur cinq étapes qui sont tout d'abord, la communication du projet et des objectifs, ensuite la connaissance des besoins des clients, ensuite la position de l'organisation face à la concurrence, ensuite l'analyse chiffrée de l'opération et enfin la finalisation du produit. La méthode de Quality Fund Deployment est un support de communication permettant d'obtenir rapidement un consensus sur des informations précises, mais son utilisation reste marginale.

La méthode AMDEC est une méthode de mesure des risques potentiels d'un produit. Cette méthode permet d'obtenir la qualité par une action préventive, plutôt que curative. On prend en

compte la notion de mode de défaillance qui est la manière dont le système peut venir à mal fonctionner, provenant de la combinaison de trois éléments indépendants qui sont la probabilité de présence d'une cause de défaillance, l'absence de détection de la défaillance, et enfin la façon dont l'utilisateur est atteint par cette défaillance, c'est-à-dire le niveau de gravité. L'originalité de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes qui sont la fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de détection. De la multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Si ce dernier est supérieur à 100 %, il faut mettre en place une action corrective.

Enfin l'approche Six Sigma est une approche globale permettant d'améliorer la qualité du produit et du service rendu aux clients. Cette approche permet de réduire les rebuts et les coûts de non qualité, mais également d'améliorer la disponibilité des machines permettant d'améliorer les parts de marché. Pour que cette méthode fonctionne, il faut un animateur qui pilote le groupe, il est compétent dans la mise en place d'outils stratégiques. Il faut un champion qui va développer la philosophie Six Sigma, et s'assurer que l'on dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires. Il faut un master black belt qui conseille l'animateur, mais aussi l'épaule et enfin des greens belts qui sont des black belt en formation.

L'approche Six Sigma consiste à mettre en place un management de la qualité qui va plus loin que l'utilisation d'outils. Et consiste à définir le problème et les limites, mesurer la qualité, analyser les processus avant de modifier, d'améliorer et d'optimiser, de contrôler pour éviter toute dégradation et de standardiser.

TABLE DES MATIERES

Citations.....	i
Remerciements/ dédicaces	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques	vii
Sommaire.....	1
Introduction	2
I- Objectifs et hypothèses de l'étude	5
A- Problématique de l'étude	5
B- Objectifs et hypothèses du travail	7
II- Matériels et méthodes	12
A- Les matériels	12
B- Les méthodes	14
III- Résultats	18
A- présentation des résultats et vérification des hypothèses	18
B- la qualité et le management de la qualité	23
IV- discussions et analyses	28
A- discussions et analyses par rapport aux problèmes spécifiques n°1 et n°2	28
B- Discussion et analyse par rapport au problème spécifique n°3	31
V- Conclusions, recommandations et perspectives	34
A- Conclusions	34
B- Recommandations– perspectives	36
Bibliographie.....	37
Annexes.....	39