

**Université Mohamed Ben Ahmed d'Oran 2**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion**



**Département : Sciences économiques**  
**Cours pour 1<sup>ère</sup> année Master (S2)**  
**Economie et gestion de l'entreprise (EGE)**

**Intitulé du module/ matière :**

## **Le système management qualité et normalisation**

**Enseigné par : Dr ABDERRAHMANE Djoher**

**Maître de conférences A**

**Faculté de sciences économiques, de gestion et commerciales**

**Université Mohamed Ben Ahmed Oran2.**

**Année universitaire : 2022 – 2023**

## **Avant propos du module / matière :**

Le SMQ est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, permettant ainsi l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances. Le management de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant chaque service a, *a priori*, la responsabilité complète de sa qualité.

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO.<sup>1</sup>

Pour une explication de la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC)<sup>2</sup>.

En effet, les entreprises sont des entités complexes ; elles sont composées de différents niveaux de décisions (des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques) ; et aussi elles sont composées de différents niveaux stratégiques (un niveau global et des niveaux correspondant aux domaines d'activités stratégiques). C'est le fait pour une entreprise de surpasser ses concurrents. L'entreprise détient alors une position dominante dans son environnement concurrentiel, qui lui permet d'obtenir une rente de situation.

- La qualité a pour objectif d'améliorer la performance économique des entreprises. Il s'agit d'améliorer la rentabilité, donc la valeur financière de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html)

<sup>2</sup> [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)

- La qualité permet de créer de la valeur financière (de faire du profit), mais elle permet également de créer d'autres formes de valeur.
  
- Le système qualité dans une entreprise a également pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit de chercher à maîtriser la trajectoire de l'entreprise.

Les différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ont une vision différente de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, etc. sont autant de sources de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise.

Ce cours s'adresse aux étudiants de Master, spécialité « Economie et gestion des entreprises (EGE) ». L'apprentissage du cours « système de qualité et normalisation de l'entreprise » nécessite des connaissances préalables en économie, gestion et management de l'entreprise, en qualité, norme de production, démarche de certification.....etc. En Effet, il est indispensable pour les étudiants de cette matière d'avoir des pré-requis concernant les notions suivantes :

- L'entreprise et son environnement,
- Le processus de gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle,
- La prise de décisions,
- Les principales fonctions de l'entreprise,
- Les stratégies pour réaliser les objectifs de l'entreprise,
- La démarche qualité appliquée ;
- La démarche pour la certification du produit, service ou l'entreprise,
- Les étapes d'obtention d'une norme,

# **Introduction générale:**

## Introduction générale:

Le système de management de la qualité, ou SMQ sous sa forme abrégée, réunit des règles et des valeurs qui concourent au fonctionnement optimal d'un organisme ou d'une entreprise. Formalisé au début des années 1990 avec **la norme ISO 9000/9001**, le SMQ se décline aujourd'hui autour de 7 grands principes. La grande force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour **s'adapter à la nature de l'organisation** au sein de laquelle elle est appliquée. Ainsi, elle fournit une direction à suivre, mais **n'impose aucune technique ou méthode spécifique** qui pourrait ne pas être adaptée au fonctionnement ou à la taille de l'entreprise.

En suivant consciencieusement les fondamentaux du management de la qualité, l'entreprise ou l'organisation est en mesure **accroître sa rentabilité, sa stabilité financière et assurer sa création de valeur**. Pour l'entreprise, obtenir une certification ISO 9001, c'est aussi **rassurer ses clients** quant à la qualité de ses services et ses produits. Un véritable atout, d'autant que la norme est reconnue dans le monde entier<sup>3</sup>.

Un **système de management de la qualité (SMQ)** ou **système de gestion de la qualité (SGQ)** (en anglais *quality management system*) est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur (produit, service, etc.)<sup>4</sup>.

Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et ré-utilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficacité pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.managersenmission.com/blog/management-qualite/>

<sup>4</sup> « Blog qualité - ISO 9001 :2015 : vers un nouveau système de management de la qualité - », sur 8m-management.com (consulté le 26 mars 2016) ;

<sup>5</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me\\_de\\_management\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9)

De manière plus pragmatique, il comprend :

- un système qui documente les pratiques (processus métier, procédures d'entreprises, modes opératoires, etc.)
- un système de vérification (par exemple des audits internes)
- un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction).

Le SMQ fait donc partie de l'ensemble des outils de gestion mis à disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et contrôler l'*entité* qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...). De ce fait il apparaît que les véritables responsables du management de la qualité sont les personnes qui ont autorité et responsabilité en matière de ressource financière (et autres) requise pour que ce management puisse exister.

Plus que la simple conformité à une note, un programme ou un plan, le management de la qualité inclut le rôle significatif joué par le donneur d'ordre (ou client) lors de la définition des éléments d'entrée que sont ses exigences qu'elles soient contractuelles (c'est-à-dire formulées dans le contrat) ou, dans le cas où elles ne sont pas formulées, nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique<sup>6</sup>.

### **Objectifs du cours :**

Ce cours consiste en une initiation à la stratégie de l'entreprise. Il a pour objectifs :

- ✓ Maitriser les fondements de la réflexion du système qualité,

---

<sup>6</sup> [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)

- ✓ Comprendre la démarche de certification,
- ✓ Connaître les principaux outils d'une démarche de certification ou normalisation,
- ✓ Présenter les différentes normes de produits ou de services utilisées,
- ✓ Avoir une idée sur les normes les plus utilisées en Algérie,
- ✓ Présenter quelques exemples de normes de produits/services.

### **Compétences acquises:**

A la suite de cet apprentissage l'étudiant doit être capable de :

- Comprendre les principaux concepts de la qualité,
- Connaître les principales démarches du système qualité,
- Maîtriser les concepts de base liés au système de qualité, certification, norme ;
- Réaliser les démarches d'une norme
- Dédurre les choix possibles dans le cadre d'une démarche qualité ou certification ;

### **Plan du cours :**

#### **Introduction :**

**Chapitre 1 : Les concepts fondamentaux du management qualité**

**Chapitre 2 : Le Système de management de la qualité**

**Chapitre 3 : La norme, la norme 9000 et la norme 9001**

**Chapitre 4: La norme 26000**

**Chapitre 5 : La norme hygiène et sécurité**

**Chapitre 6 : La norme 14000**

**Chapitre 7 : Les normes relatives à la production**

**Chapitre 8 : Les normes hôtelières**

**Chapitre 9 : Les normes de production du fromage**

**Chapitre 10 : Les normes de CACAO**

**Chapitre 1 :**  
**Les concepts fondamentaux du**  
**management qualité**



# **Chapitre 1 : Systèmes de management de la qualité**

## **1- Les Principes essentiels et vocabulaire :**

### **1-1 Domaine d'application :**

La présente Norme internationale décrit les concepts fondamentaux et les principes du management de la qualité qui sont applicables à toutes les entités suivantes:

- organismes recherchant des performances durables par la mise en oeuvre d'un système de management de la qualité;
- clients cherchant à s'assurer de l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement des produits et services conformes à leurs exigences;
- organismes cherchant à s'assurer que leur chaîne d'approvisionnement satisfera leurs exigences relatives aux produits et services;
- organismes et parties intéressées cherchant à améliorer la communication par une compréhension mutuelle du vocabulaire utilisé dans le domaine du management de la qualité;
- organismes chargés de l'évaluation de la conformité aux exigences de l'ISO 9001;
- prestataires assurant une formation, une évaluation ou fournissant des conseils dans le domaine du management de la qualité;
- personnes élaborant des normes apparentées.

La présente Norme internationale spécifie les termes et définitions s'appliquant à toutes les normes relatives au management de la qualité et aux systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176.

## **2- Concepts fondamentaux et principes du management de la qualité :**

### **2.1 Généralités :**

Les concepts et principes de management de la qualité décrits dans la présente Norme internationale offrent à l'organisme la possibilité de relever les défis d'un environnement profondément différent de celui qui existait ces dernières décennies. Le contexte dans lequel

opère à présent un organisme est caractérisé par une évolution accélérée, une mondialisation des marchés et l'émergence du savoir et de la connaissance en tant que ressource principale. L'impact de la qualité va au-delà de la satisfaction du client: elle peut également avoir un impact direct sur l'image de l'organisme.

La société est mieux éduquée et plus exigeante, rendant ainsi les parties intéressées de plus en plus influentes. En fournissant les concepts et principes fondamentaux devant être utilisés dans le développement d'un système de management de la qualité (SMQ), la présente Norme internationale propose une manière d'appréhender l'organisme de façon plus globale. Il convient de considérer tous les concepts, principes et leurs corrélations comme un tout et non de façon isolée. Aucun concept ou principe individuel n'est plus important qu'un autre. Il est essentiel de trouver en permanence le juste équilibre dans leur application.

## **2.2 Concepts fondamentaux :**

### **2.2.1 Qualité :**

Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminé par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client.

### **2.2.2 Système de management de la qualité :**

Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Le SMQ gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes. Aussi, le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme.

Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

### **2.2.3 Le Contexte d'un organisme :**

La compréhension du contexte de l'organisme est un processus. Ce processus détermine les facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte des facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme. Il prend également en compte des facteurs externes tels que les environnements juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique. La finalité d'un organisme peut être exprimée, par exemple, par sa vision, sa mission, ses politiques et ses objectifs.

### **2.2.4 Les parties intéressées :**

Le concept de parties intéressées s'étend au-delà du seul client. Il est important de prendre en compte toutes les parties intéressées pertinentes. Une partie du processus de compréhension du contexte de l'organisme consiste à identifier ses parties intéressées. Les parties intéressées pertinentes sont celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits. Les organismes définissent les résultats qu'ils doivent fournir à ces parties intéressées pertinentes pour réduire ce risque. Les organismes suscitent, obtiennent et conservent l'appui des parties intéressées pertinentes dont dépend leur succès.

### **2.2.5 Le Soutien de la direction :**

Un soutien de la direction en faveur du SMQ et une implication du personnel permettent:

- ✓ la mise à disposition des ressources humaines et autres ressources adéquates;
- ✓ la surveillance des processus et des résultats;
- ✓ la détermination et l'évaluation des risques et des opportunités;
- ✓ la mise en oeuvre d'actions appropriées.

Une acquisition, un déploiement, un maintien, une valorisation et une utilisation responsables des ressources aident l'organisme à atteindre ses objectifs.

#### **2.2.5.1 Ressources humaines :**

Le personnel est une ressource essentielle au sein de l'organisme. Les performances de l'organisme dépendent de la façon dont se comporte le personnel au sein du système dans lequel il travaille. Au sein d'un organisme, l'implication et l'adhésion du personnel sont liées à une compréhension commune de la politique qualité et des résultats escomptés par l'organisme.

#### **2.2.5.2 Les Compétences :**

Un SMQ est plus efficace lorsque tous les employés comprennent et appliquent le savoir-faire, la formation initiale et professionnelle et l'expérience requis pour assumer leurs rôles et responsabilités. Il incombe à la direction d'offrir au personnel des opportunités de développer ces compétences nécessaires.

#### **2.2.5.3 La Sensibilisation :**

La sensibilisation peut être considérée comme acquise lorsque le personnel comprend ses responsabilités et la façon dont ses actions contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisme.

#### **2.2.5.4 La Communication :**

Une communication interne (c'est-à-dire à tous les niveaux de l'organisme) et externe (c'est-à-dire avec les parties intéressées pertinentes) planifiée et efficace renforce l'implication du personnel et sa compréhension:

- du contexte de l'organisme;
- des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes;
- du SMQ.

## **2.3 Les Principes de management de la qualité :**

### **2.3.1 Orientation client :**

#### **2.3.1.1 L'Énoncé :**

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

#### **2.3.1.2 Le Fondement :**

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

#### **2.3.1.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- augmentation de la valeur pour le client;
- augmentation de la satisfaction du client;
- amélioration de la fidélité du client;
- amélioration de l'activité commerciale récurrente;
- amélioration de l'image de l'organisme;
- élargissement du panel des clients;
- augmentation des ventes et des parts de marché.

#### **2.3.1.4 Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- ✓ identifier les clients directs et indirects pour lesquels l'organisme est créateur de valeur;
- ✓ comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des clients;
- ✓ lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients;
- ✓ communiquer les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme;
- ✓ planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients;
- ✓ mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;
- ✓ déterminer les besoins et attentes des parties intéressées susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;
- ✓ gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.

## **2.3.2 Le Leadership :**

### **2.3.2.1 L'Énoncé :**

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme.

### **2.3.2.2 Le Fondement :**

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

### **2.3.2.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- ✓ augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectives qualités de l'organisme;
- ✓ meilleure coordination des processus de l'organisme;
- ✓ amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme;
- ✓ développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés.

#### **2.3.2.4 Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- ✓ communiquer la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'organisme au sein de l'organisme et à tous les niveaux;
- ✓ créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de comportement en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme;
- ✓ établir une culture de confiance et d'intégrité;
- ✓ encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme;
- ✓ s'assurer que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'organisme;
- ✓ s'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable;
- ✓ motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.

#### **2.3.3 Implication du personnel :**

##### **2.3.3.1 L'Énoncé :**

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

### **2.3.3.2 Le Fondement :**

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectives qualités de l'organisme.

### **2.3.3.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- meilleure compréhension des objectives qualités de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre;
- plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration;
- amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité;
- amélioration de la satisfaction du personnel;
- amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme;
- amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme.

### **2.3.3.4 Les Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle;
- encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme;
- faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience;
- permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte;
- identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel;



- permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels;
- réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.

## **2.3.4 L'Approche processus :**

### **2.3.4.1 L'Énoncé :**

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

### **2.3.4.2 Le Fondement :**

Le SMQ est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

### **2.3.4.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- ✓ Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration;
- ✓ Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques;
- ✓ Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles interfonctionnels;
- ✓ Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.

#### **2.3.4.4 Les Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre;
- définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus;
- comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir;
- déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;
- gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectives qualités de l'organisme de manière efficace et efficiente;
- s'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en oeuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble;
- gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.

#### **2.3.5 L'Amélioration :**

##### **2.3.5.1 L'Énoncé :**

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

##### **2.3.5.2 Le Fondement :**

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

### **2.3.5.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients;
- amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives;
- plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes;
- meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture;
- meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration;
- accroissement de l'effort d'innovation.

### **2.3.5.4 Les Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- ✓ Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme;
- ✓ Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration;
- ✓ S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration;
- ✓ Développer et déployer des processus pour mettre en oeuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme;
- ✓ Suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en oeuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration;
- ✓ Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits et services et de processus, nouveaux ou modifiés;
- ✓ Identifier et reconnaître l'amélioration.

## **2.3.6 La Prise de décision fondée sur des preuves :**

### **2.3.6.1 L'Énoncé :**

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

### **2.3.6.2 Le Fondement :**

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

### **2.3.6.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- Amélioration des processus décisionnels;
- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs;
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles;
- Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions;
- Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

### **2.3.6.4 Les Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme;
- Assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées;
- S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres;
- Analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées;
- S'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données;
- Prendre des décisions et entreprendre des actions basées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.

### **2.3.7 Le Management des relations avec les parties intéressées :**

#### **2.3.7.1 L'Énoncé :**

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires.

#### **2.3.7.2 Le Fondement :**

Les parties intéressées pertinentes ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.

#### **2.3.7.3 Les Bénéfices :**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- ✓ Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée;
- ✓ Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées;
- ✓ Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité;
- ✓ Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services.

#### **2.3.7.4 Les Actions possibles :**

Les actions possibles comprennent:

- Identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisme;
- Identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées;
- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme;
- Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes;
- Mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration;
- Mettre en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées;
- Encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.

## **2.4 Le développement du SMQ en appliquant les concepts fondamentaux et les principes essentiels :**

### **2.4.1 Modèle de SMQ :**

#### **2.4.1.1 Généralités :**

Les organismes partagent de nombreuses caractéristiques avec les êtres humains en tant qu'organisme social vivant et apprenant. Chacun d'eux est adaptatif et comprend des systèmes, processus et activités interactifs. Pour s'adapter à leur contexte changeant, chacun d'eux doit être en mesure d'évoluer. Les organismes innovent souvent pour obtenir des améliorations par rupture. Le modèle de SMQ d'un organisme reconnaît que les systèmes, processus et activités ne peuvent pas tous être prédéterminés; par conséquent, il est nécessaire qu'il soit souple et adaptable aux complexités du contexte de l'organisme.

#### **2.4.1.2 Le Système :**

Les organismes cherchent à comprendre le contexte interne et le contexte externe pour identifier les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes. Ces informations sont utilisées dans le développement du SMQ pour atteindre la pérennité de l'organisme. Les éléments de sortie d'un processus peuvent être les éléments d'entrée d'autres processus et sont liés dans le réseau global. Bien qu'ils semblent souvent être constitués de processus similaires, chaque organisme et son SMQ sont uniques.

#### **2.4.1.3 Le Processus :**

L'organisme dispose de processus qui peuvent être définis, mesurés et améliorés. Ces processus interagissent pour fournir des résultats cohérents avec les objectifs de l'organisme et les limites inter-fonctionnelles. Certains processus peuvent être critiques alors que d'autres ne le sont pas. Les processus ont des activités corrélées ayant des éléments d'entrée pour fournir des éléments de sortie.

#### **2.4.1.4 L'Activité :**

Les personnes collaborent dans le cadre d'un processus pour réaliser leurs activités quotidiennes. Certaines activités sont prescrites et dépendent d'une compréhension des objectifs de l'organisme, alors que d'autres ne le sont pas et réagissent à des stimuli extérieurs pour déterminer leur nature et leur exécution.

#### **2.4.2 Le développement d'un SMQ :**

Un SMQ est un système dynamique qui évolue dans le temps par le biais de périodes d'amélioration. Chaque organisme a des activités de management de la qualité, que celles-ci soient formellement planifiées ou non. La présente Norme internationale fournit des lignes directrices sur la manière de développer un système formel permettant de gérer ces activités. Il est nécessaire de déterminer les activités qui existent déjà au sein de l'organisme et leur adéquation par rapport au contexte de l'organisme. La présente Norme internationale, en combinaison avec l'ISO 9004 et l'ISO 9001, peut ensuite être utilisée pour aider l'organisme à développer un SMQ cohérent.

Un système de management de la qualité formel fournit un cadre pour la planification, l'exécution, la surveillance et l'amélioration des performances des activités de management de la qualité. Il n'est pas nécessaire que le système de management de la qualité soit complexe; il doit plutôt refléter exactement les besoins de l'organisme. Lors du développement du système de management de la qualité, les concepts et principes fondamentaux énoncés dans la présente Norme internationale peuvent fournir une aide précieuse.

La planification d'un système de management de la qualité n'est pas un événement singulier, mais plutôt un processus continu. Les plans évoluent en fonction des connaissances acquises par l'organisme et des changements de circonstances. Un plan tient compte de toutes les activités liées à la qualité de l'organisme et s'assure que toutes les lignes directrices de la présente Norme internationale et toutes les exigences de l'ISO 9001 sont traitées. Le plan est mis en oeuvre après approbation.



Il est important pour un organisme de surveiller et d'évaluer régulièrement la mise en oeuvre du plan et les performances du système de management de la qualité. Des indicateurs minutieusement étudiés facilitent ces activités de surveillance et d'évaluation. L'audit est un moyen d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité afin d'identifier les risques et de déterminer la satisfaction des exigences. Pour que les audits soient efficaces, des preuves tangibles et intangibles doivent être recueillies. Des mesures de correction et d'amélioration sont prises sur la base de l'analyse des preuves réunies. Les connaissances acquises peuvent conduire à une innovation permettant d'améliorer les performances du système de management de la qualité.

### **2.4.3 Normes de systèmes de management de la qualité, autres systèmes de management et modèles d'excellence :**

Les approches en matière de système de management de la qualité décrites dans les normes de systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176, dans d'autres normes de systèmes de management et dans les modèles d'excellence sont fondées sur des principes communs. Elles permettent toutes à un organisme d'identifier les risques et les opportunités et contiennent des lignes directrices relatives à l'amélioration.

Dans le contexte actuel, de nombreux enjeux tels que l'innovation, l'éthique, la confiance et la réputation peuvent être considérés comme des paramètres inclus dans le système de management de la qualité. Les normes relatives au management de la qualité (par exemple ISO 9001), au management environnemental (par exemple ISO 14001), au management de l'énergie (par exemple ISO 50001), ainsi que d'autres normes de management et modèles d'excellence ont traité ce sujet.

Les normes relatives aux systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176 fournissent un ensemble complet d'exigences et de lignes directrices pour un système de management de la qualité. L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité. L'ISO 9004 donne des lignes directrices sur une large gamme d'objectifs d'un système de management de la qualité pour des performances durables et une amélioration des performances.

Les lignes directrices relatives aux éléments d'un système de management de la qualité comprennent l'ISO 10001, l'ISO 10002, l'ISO 10003, l'ISO 10004, l'ISO 10008, l'ISO 10012 et l'ISO 19011. Les lignes directrices relatives aux sujets techniques à l'appui d'un système de management de la qualité comprennent l'ISO 10005, l'ISO 10006, l'ISO 10007, l'ISO 10014, l'ISO 10015, l'ISO 10018 et l'ISO 10019. Les rapports techniques à l'appui d'un système de management de la qualité comprennent l'ISO/TR 10013 et l'ISO/TR 10017. Des exigences relatives à un système de management de la qualité sont également fournies dans des normes spécifiques au secteur, telles que l'ISO/TS 16949.

Les différentes parties du système de management d'un organisme, y compris son système de management de la qualité, peuvent être intégrées dans un seul système de management. Les objectifs, les processus et les ressources liés à la qualité, à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail, à l'énergie, à la sûreté et à d'autres aspects de l'organisme peuvent être atteints et utilisés de manière plus efficace et efficiente lorsque le système de management de la qualité est intégré à d'autres systèmes de management. L'organisme peut procéder à un audit intégré de son système de management par rapport aux exigences de plusieurs Normes internationale, telles que l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'ISO/IEC 27001 et l'ISO 50001.

## **Conclusion :**

En effet, la Norme internationale fournit les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire des systèmes de management de la qualité (SMQ) et sert de base aux autres normes relatives aux systèmes de management de la qualité. La présente Norme internationale est destinée à aider l'utilisateur à comprendre les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire du management de la qualité afin de pouvoir mettre en oeuvre, de manière efficace et efficiente, un SMQ et de créer de la valeur à partir d'autres normes de système de management.

La Norme internationale propose un SMQ bien défini, basé sur un cadre intégrant des concepts fondamentaux, des principes, des processus et des ressources établis en matière de qualité afin d'aider les organismes à atteindre leurs objectifs. Elle s'applique à tous les organismes quels que soient leur taille, leur complexité ou leur modèle d'entreprise. Elle vise à accroître la sensibilisation de la direction de l'organisme sur ses obligations et son engagement à répondre aux besoins et aux attentes de ses clients et des parties intéressées et à les satisfaire avec ses produits et services.

La Norme internationale contient sept principes de management de la qualité venant à l'appui des concepts fondamentaux décrits en 2.2. Dans le paragraphe 2.3, chaque principe de management de la qualité est associé à un «énoncé» décrivant le principe, à un «fondement» expliquant les raisons pour lesquelles il convient que l'organisme tienne compte de ce principe, aux «bénéfices» attribués au principe et aux «actions possibles» pouvant être réalisées par l'organisme appliquant le principe.

La Norme internationale contient les termes et définitions qui s'appliquent à toutes les normes relatives au management de la qualité et aux systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176 ainsi qu'aux autres normes de SMQ spécifiques à un secteur donné qui sont fondées sur ces normes, au moment de la publication. Les termes et définitions sont organisés par concept, un index alphabétique étant fourni à la fin du document<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [http://www.iso.org/iso/terminology\\_used\\_in\\_iso\\_9000\\_family.pdf](http://www.iso.org/iso/terminology_used_in_iso_9000_family.pdf)

# Chapitre 2 :

## Le Système de management de la qualité



## **1/ Le Système de management de la qualité:**

Un Système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system) est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur (produit, service, ...). Le SMQ est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Le management de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant chaque service a, a priori, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et ré-utilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficacité pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise.

De manière plus pragmatique, il comprend :

- un système qui documente les pratiques (processus métier, procédures d'entreprises, modes opératoires, ...)
- un système de vérification (audits internes par exemple...)
- un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction

## **2/ Les systèmes traditionnels:**

Cette notion de SMQ est clairement définie dans la version actuelle de la norme ISO 9001. Cela passe par l'engagement manifeste de la Direction (leadership), par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entité, par l'instauration de relations mutuelles bénéfiques entre l'organisme et les clients mais aussi les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions, etc.) intervenant dans le processus d'élaboration de la prestation ou du service commercialisé.

Ainsi, les concepteurs seront à l'écoute du client et/ou consommateur final afin de créer un produit ou un service qui réponde précisément à ses besoins explicites ou implicites. En interne, l'accent est mis sur la maîtrise des compétences, sur l'optimisation de la consommation des ressources à travers une plus grande implication du personnel et une amélioration des processus de l'entité.

Le but du SMQ est double :

- Garantir l'assurance de qualité du produit,
- Accroître la satisfaction des clients

Le SMQ fait donc partie de l'ensemble des outils de gestion mis à disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et contrôler l'entité qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...). De ce fait il apparaît que les véritables responsables du management de la qualité sont les personnes qui ont autorité et responsabilité en matière de ressource financière (et autres) requise 0\$pour que ce management puisse exister.

Plus que la simple conformité à une note, un programme ou un plan, le management de la qualité inclut le rôle significatif joué par le donneur d'ordre (ou client) lors de la définition des éléments d'entrée que sont ses exigences qu'elles soient contractuelles (c'est-à-dire formulées dans le contrat) ou, dans le cas où elles ne sont pas formulées, nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu.

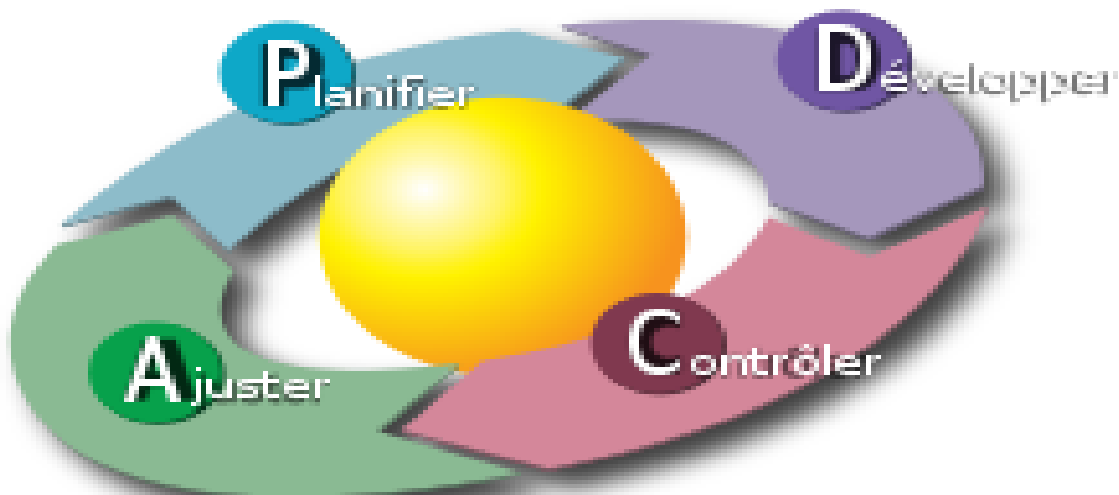


Figure N°1 : Le cercle de base.

La mise en œuvre du management de la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, a posteriori, puisqu'il s'agit de :

1. Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entité.
2. Faire : mettre en œuvre tout ce qui doit être fait pour garantir, à priori, la satisfaction des exigences du client et la satisfaction des besoins de l'entité.
3. Vérifier : surveiller et évaluer les résultats obtenus ainsi que déterminer les actions à entreprendre pour résorber les écarts constatés, et
4. Corriger : entreprendre les actions pour corriger les écarts ainsi qu'améliorer, de manière continue, les performances des activités ou produits

### **3/ Tendances actuelles : prise en compte du contexte:**

Les normes traditionnelles décrivant des systèmes de management de la qualité souffrent de certains manques concernant la prise en compte du contexte. La qualité totale a voulu aller dans ce sens.

Les normes ISO 9000 sont orientées vers la satisfaction client et la conformité de ses produits et service, mais prennent peu en compte les impacts sur l'environnement, sur les fournisseurs, sur l'hygiène et la sécurité au travail, par exemple, qui font l'objet de normes ou de standards séparés (norme ISO 14001 pour l'environnement et standard OHSAS 18001 ou encore le MASE (en France) pour l'hygiène et la sécurité du travail). On constate depuis quelques années une tendance à la globalisation des thèmes de la qualité, sous la poussée des attentes de la société civile : risques globaux, changement climatique...

Les enjeux de développement durable ont été traduits, pour les entreprises, dans des concepts de responsabilité sociétale, et des travaux sont en cours pour formaliser un cadre de normalisation cohérent, à la fois sur le plan industriel, et sur le plan du pilotage des systèmes d'information.

D'autres référentiels de systèmes de management sont disponibles :

- ISO 14001 pour le management de l'environnement.
- ILO-OSH et ISO 45001 pour le management de la sécurité et de la santé au travail.
- ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires.

- ISO 26000 sur responsabilité sociétale des entreprises et des organisations, en leur donnant des lignes directrices pour opérer de manière socialement responsable (opérer de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société).

- ISO 27000 sur le plan de la sécurité globale du système d'information, qui met à jour la norme ISO 17799.

- ISO 37001 pour le management anti-corrruption.

- ISO 39001 pour le management de la sécurité routière.

#### **4/ Management de la qualité et Norme ISO:**

Le management de la qualité répond aux normes ISO 9000 qui concerne les systèmes de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances. Afin de répondre aux normes sur le management de la qualité, les entreprises doivent se concentrer sur 8 axes :

- guider le client et répondre à ses besoins,
- intégrer le leadership,
- inciter le personnel à participer à la démarche qualité,
- adopter une approche des processus adaptée,
- intégrer le management par approche système,
- tendre vers amélioration continue,
- avoir une approche factuelle pour la prise de décision,
- préserver une bonne relation avec les fournisseurs.

#### **5/ Les composantes du management de la qualité :**



**Tableau N°1 : Les composantes du management de la qualité**

<b>Management de la qualité</b>	
<b>démarche qualité</b>	La démarche qualité est l'organisation de la qualité en général. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.
<b>système qualité</b>	Le système qualité regroupe tous les documents concernant la gestion de la qualité :  la démarche qualité, les certifications, les normes, les règlementations, les référentielles qualités, et le manuel qualité.
<b>audit qualité</b>	L'audit qualité est une évaluation de l'entreprise.  L'audit qualité permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints et donner lieu à une certification ou une normalisation.
<b>contrôle qualité</b>	Le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.
<b>assurance qualité</b>	L'assurance qualité est un document où sont notés les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes employées pour la gestion de la qualité.
<b>charte qualité</b>	Une charte qualité est un texte court et simple qui résume les engagements en terme de qualité pris par une entreprise.

### 3) Les composantes du système documentaire

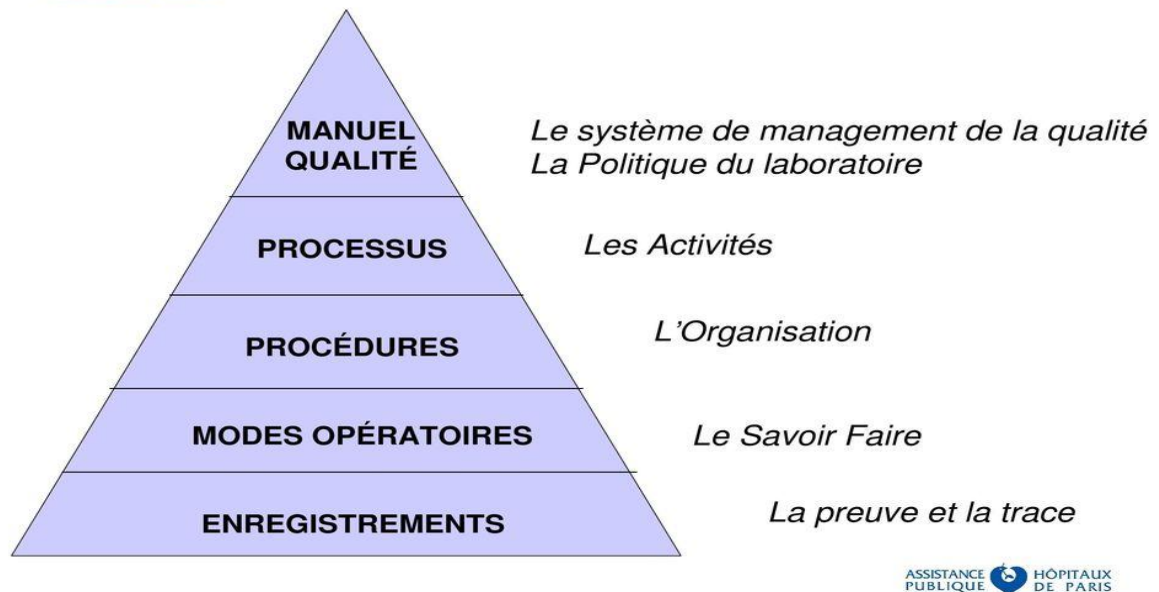


Figure N°2 : Les composantes du système documentaire

### 6/ Les 7 principes de management de la qualité:

Les intitulés sont ceux de l'ISO/DIS 9000:2014, ils ne devraient pas évoluer dans la version définitive. Certains sont évidents et naturels, tous font preuve de bon sens :

1. Orientation client
2. Responsabilité la direction
3. Implication du personnel
4. Approche processus
5. Amélioration
6. Prise de décision fondée sur des preuves
7. Management des relations avec les parties intéressées

Pour vous convaincre du bien fondé de cette approche, imaginons ces 7 principes, mais pris à l'envers:

1. Exploitation client
2. Impassibilité de la direction
3. Dépréciation du personnel

4. Approche décousue
5. Détérioration
6. Prise de décision fondée sur pile ou face
7. Désengagement des relations avec les parties intéressées

# SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

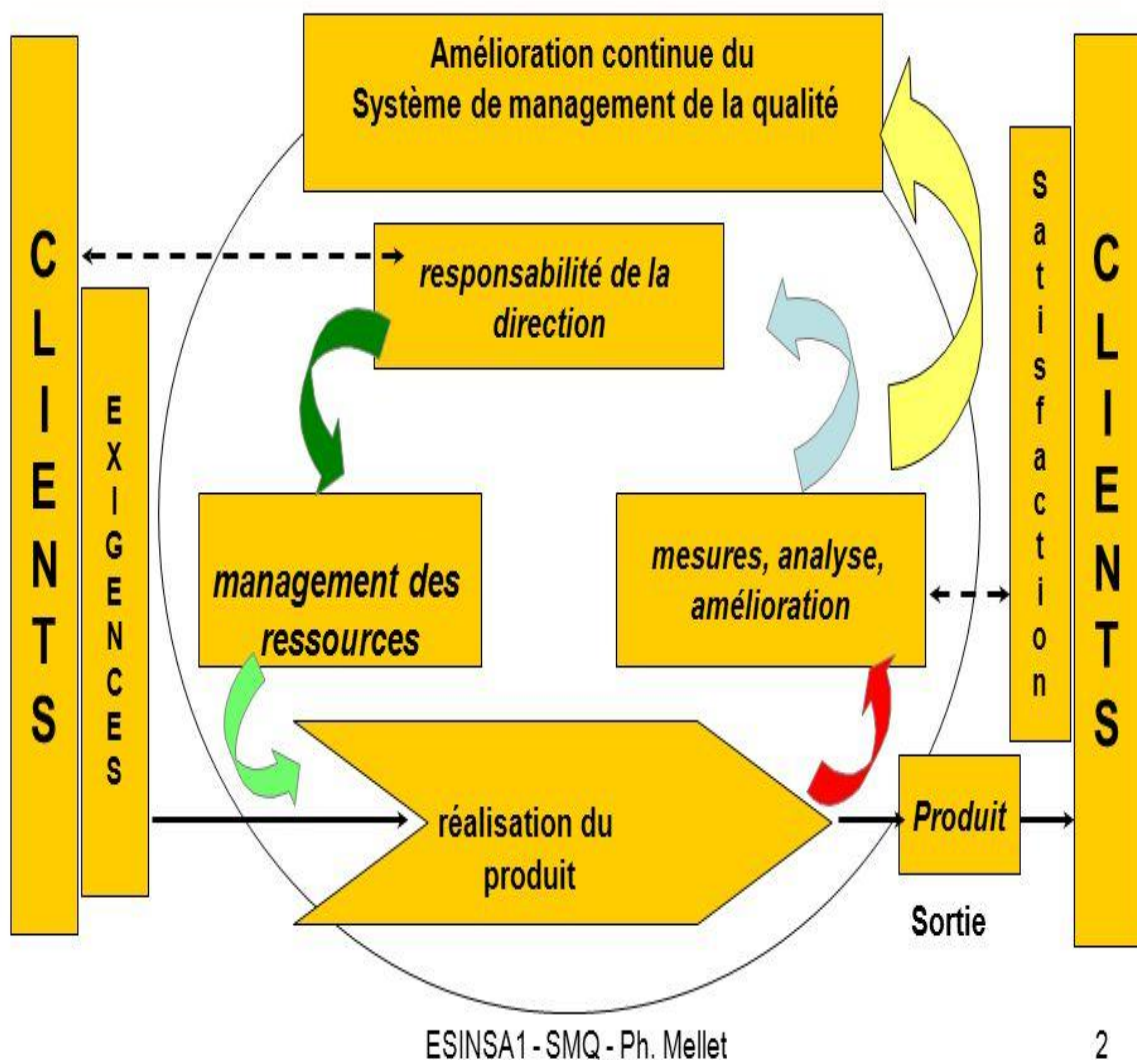


Figure N°3 : Le système de management de la qualité

## **1 – L’Orientation client :**

En effet, « Il n’y a qu’un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu’à l’employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » Sam Walton (fondateur de Wal-Mart)

L’enjeu de ce principe est de satisfaire le client, pour le fidéliser. Ceci est d’autant plus important que de nos jours, avec les réseaux sociaux et l’internet en général, le client peut exprimer son mécontentement / son enchantement et être entendu par tous, immédiatement. De quoi démolir l’image d’un organisme ou au contraire lui forger une excellente réputation.

Pour renforcer son orientation client, l’organisme doit travailler sur les attentes de ses clients: les identifier (et même les prévoir) et tout mettre en œuvre pour que les produits / les services proposés y répondent.

## **2 – La Responsabilité de la direction (Leadership) :**

«Le leadership : c’est l’art de faire faire à quelqu’un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu’il a envie de le faire.» (Dwight Eisenhower).

En plus de ne pas investir tous les bénéfices de la société dans les travaux de rénovation de sa garçonnière, on attend de la direction qu’elle:

- Définissent les orientations de l’organisme
- Assure la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs
- Implique le personnel

Ainsi, l’organisme sait où il doit aller, en a les moyens, et l’envie.

## **3 – L’Implication du personnel :**

« Tu me dis, j’oublie. Tu m’enseignes, je me souviens. Tu m’impliques, j’apprends. » ; (Benjamin Franklin).

Le titre de ce principe est réducteur: en plus d’être impliqué (grâce au formidable travail de sa direction) le personnel doit être compétent et se sentir valorisé. Il est vraiment question de

considérer l'individu sous le bleu de travail. Dans cet esprit une reconnaissance doit être exprimée, en communiquant sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises. Les compétences personnelles doivent être développées, ce qui améliorera les compétences de l'organisme dans son ensemble.

#### **4 – L'Approche processus :**

« Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente. » Aimé Césaire

Avoir une approche processus revient à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous-activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre. Cette approche permet de plus facilement aborder les différentes activités, leur management, leurs besoins, leurs objectifs... C'est d'ailleurs naturellement qu'une société s'organise en services, chacun gérant un (voir plusieurs) processus.

#### **5 – L'Amélioration :**

« La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » ; (Albert Einstein).

L'organisme doit constamment chercher à s'améliorer (la fameuse amélioration continue), à minima pour conserver ses niveaux de performance, dans l'idéal pour progresser. L'amélioration s'applique à des principes déjà énoncés: amélioration de la satisfaction client, amélioration des performances des processus. Dans l'ISO9001:2015, réduire les risques, saisir les opportunités ou encore corriger les non-conformités sont autant de sources d'amélioration.

#### **6 – La prise de décision fondée sur des preuves :**

Une approche très cartésienne qui ne peut que séduire, si ce n'est qu'elle demande du travail. L'idée est de réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives, où l'on regarde les causes pour comprendre les effets.

## **7 – Le Management des relations avec les parties intéressées :**

Les parties intéressées englobent tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisme. Elles comprennent notamment: les fournisseurs, les banquiers, la réglementation, ... et même la norme ISO9001. C'est en communiquant avec les parties intéressées et en tenant compte de leurs exigences que l'organisme saura améliorer ses performances.

Ce sont 7 principes de réussite :

Les retours d'expérience des entreprises performantes en matière de qualité ont permis de mettre en évidence 7 clés de réussite d'un système de management de la qualité, présentés comme les Principes de Management de la qualité.

- Orientation client
- Leadership
- Implication du personnel
- Approche processus
- Amélioration
- Prise de décision sur des preuves
- Management des relations avec les parties intéressées

Le référentiel ISO 9000 en apporte une description et l'ISO 9001 les traduites en exigences à mettre en œuvre. Le respect de celles-ci permet à l'organisme de construire un SMQ pertinent et de viser sa certification s'il le souhaite. Un bon SMQ améliore les performances générales de l'entreprise : Quand le système de management de la qualité adopté se montre performant, il embarque dans sa réussite celle de l'ensemble de l'entreprise, dans ses aspects sociaux, économiques, environnementaux...

Pour Laurence Mignard, formatrice en management de la qualité chez CSP, cette réussite suppose qu'avant de mettre en place un SMQ, « la direction de l'entreprise soit claire sur la politique et les objectifs qu'elle veut atteindre avec ce SMQ. Elle doit emmener avec elle la ligne managériale complète et s'appuyer ensuite sur les référentiels qui sont des outils pour ne rien oublier. »

## **7/ L'Intérêt du management de la qualité :**

Une utilisation réussie de ces sept principes de management par une entité procurera des avantages pour les parties intéressées, tels que :

- Des retours financiers plus importants
- La création de valeur
- Une plus grande stabilité

## **8/ L'Intérêts de la certification du système de management de la qualité:**

Il y en a au moins deux :

- L'intérêt principal réside dans l'obligation, pour l'entité certifiée, de rendre compte sur l'efficacité de son SMQ lors d'audits programmés à fréquence régulière effectués par l'organisme certificateur et, par là même, d'être dans une sorte d'obligation à maintenir le SMQ en accord avec les exigences du référentiel de certification sous peine de perdre cette certification.
- D'autre part, pour l'utilisateur (client, donneur d'ordre, ...) qui décide de confier travaux ou services à une entité certifiée, l'intérêt réside dans le fait que, même si l'obligation de certification n'est pas mentionnée au contrat qui lie les deux parties, l'entité certifiée doit se conformer et apporter réponse à toutes les exigences du référentiel de certification pour toutes les activités qu'elle effectue pour construire, fournir et/ou livrer le service ou le produit et donc d'être en mesure de fournir toutes les preuves de conformité aux exigences du référentiel comme, dans le cas du référentiel ISO 9001, l'obligation de réaliser, produire ou assurer :
  - la maîtrise des documents (documents fournis par le client, documents produits par l'entité et documents requis par la mise en application du contrat client/fournisseur),
  - la disponibilité des ressources humaines compétentes sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience,
  - les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essais spécifiques au produit,
  - les critères d'acceptation du produit,

- la maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure,
- etc.

Les points qui peuvent éventuellement être mentionnés et/ou vérifiés chez le fournisseur ou le sous-traitant lors de la qualification et/ou de la consultation.

## Exemple de représentation graphique de 2 processus en série

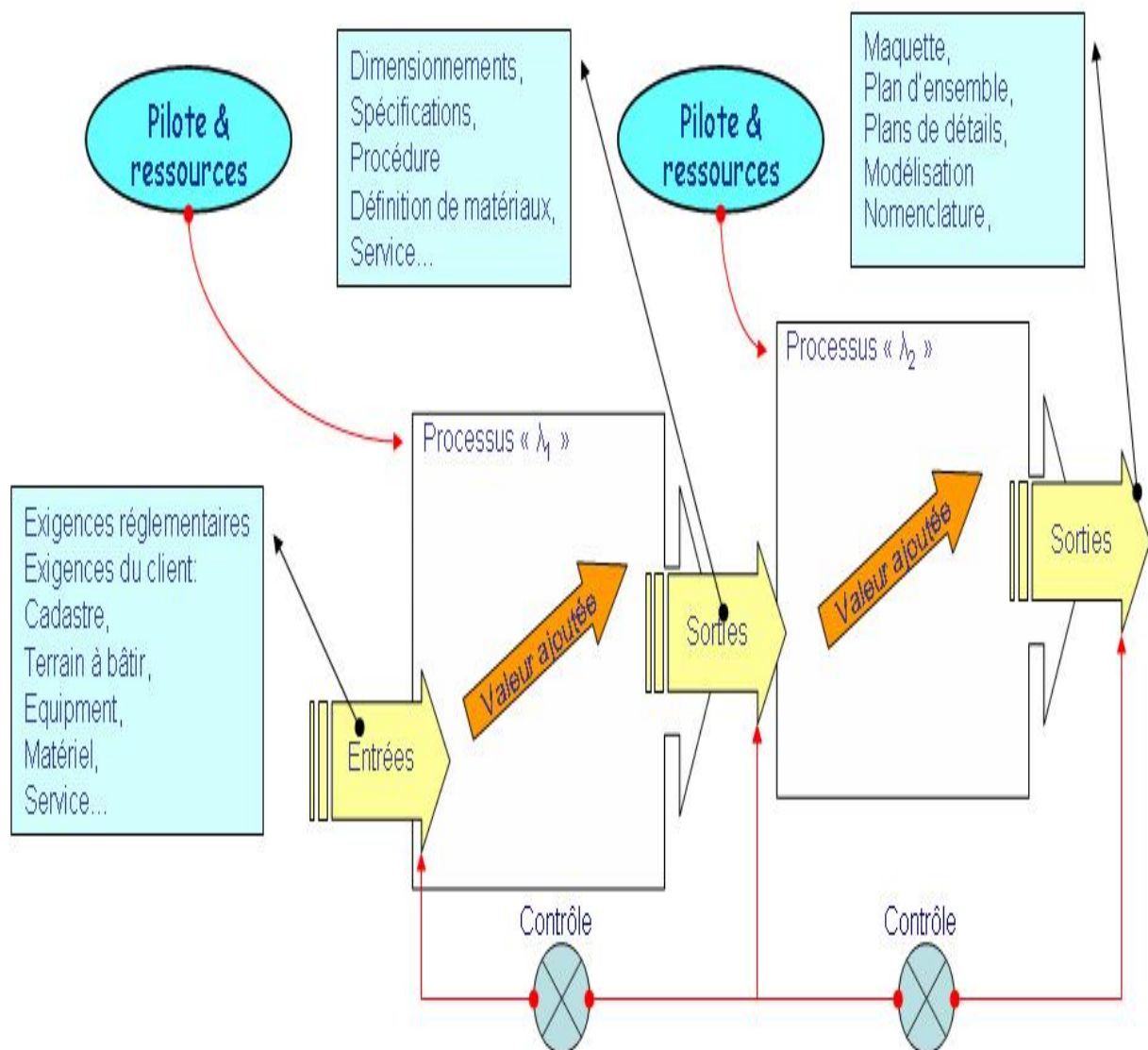


Figure N°4 : Représentation du processus en série

### 9/ Démarche de mise en place d'un système de management de la qualité:

Peut être considérée comme un projet à part entière et gérée comme tel. Considérée comme un processus de conduite de changement. Identification du modèle d'excellence (référentiel,



ou bien où on veut aller?) Diagnostic de l'existant Identification des objectifs de changement et des solutions Mise en œuvre du plan d'action Revue et mesure de l'efficacité des actions

## **10/ Les étapes d'une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité:**

- Déterminer la politique qualité et les objectives qualités de l'entreprise.
- Déterminer les processus critiques permettant d'atteindre les objectives qualités.
- Appliquer des mesures définies pour déterminer l'efficacité actuelle de chaque processus
- Rechercher les opportunités d'amélioration de l'efficacité, du rendement et de la simplification des processus.
- Déterminer les moyens permettant d'empêcher les défauts, de réduire au minimum la reprise et les déchets.

**Conclusion:**

Le SMQ englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final. Ce système est coordonné et piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne ainsi les moyens d'atteindre les priorités qu'elle a elle-même définies.

Le SMQ doit correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise et non constituer un système factice, établi en théorie, dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client. Un bon SMQ est adapté précisément à la culture de l'entreprise, à son contexte, ses services, ses managers, ses produits... Il se montre alors performant

**Chapitre 3 :**  
**La norme, la norme 9000**  
**et la norme 9001**

## **Introduction :**

Selon la définition de l'ISO : la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à: satisfaire les exigences spécifiées. Deux volets interviennent dans l'assurance qualité :

- Le produit fabriqué.
- L'organisation et le management.

L'assurance qualité permet de garantir au client que ses exigences sont respectées à: tous les stades de la fabrication du produit. Elle permet également de s'assurer que l'organisation de l'entreprise est conforme à: une politique qualité clairement définie. Tout ceci est régi par des normes internationales que nous allons présenter.

### ➤ **Une Norme ISO :**

Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à: être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à: leur emploi.

Par exemple, le format des cartes de crédit, des cartes à: prépaiement téléphonique et des cartes dites " intelligentes " que l'on retrouve partout est dérivé d'une Norme internationale ISO. Le fait d'adhérer à: la norme qui définit des caractéristiques telles que l'épaisseur optimale (0,76 mm) signifie que les cartes pourront être utilisées dans le monde entier.

Les Normes internationales contribuent ainsi à: nous simplifier la vie et à: accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons.

### ➤ **Pourquoi la normalisation internationale est-elle nécessaire ?**

L'existence de normes non harmonisées pour des technologies semblables, dans des pays ou des régions différents, peut contribuer à: ce que l'on appelle des " obstacles techniques au commerce ". Les industries tournées vers l'exportation ont depuis longtemps senti la nécessité de s'accorder sur des normes mondiales pour aider à: rationaliser le processus des échanges internationaux. C'est cet objectif, justement, qui a présidé à: la création de l'ISO.

### ➤ **Qu'est-ce que l'ISO ?**

L'ISO est une organisation non gouvernementale, créée en 1947. (cf historique de l'ISO)

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelques 130 pays, à raison d'un organisme par pays.

Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et des services et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de Normes internationales. Le fonctionnement de l'ISO est basé sur une approche démocratique : 1 membre = 1 vote, tous les pays sont placés sur un pied d'égalité. De 12 à 15 réunions d'organes techniques d'ISO ont lieu quotidiennement dans le monde. Ces organes sont presque au nombre de 3000 avec près de 30000 experts.

Depuis 1947, l'ISO a publié plus de 12000 normes internationales. Le programme de travail de l'organisation s'étend des normes relatives à l'agriculture jusqu'à celles du multimédia, en passant par celles pour la construction de bâtiments. Il est à noter que l'ISO n'a pas vocation à faire appliquer les normes qu'elle produit. Celles-ci sont axées sur le marché et issues de réflexions d'expert du secteur concerné, ce qui assure leur large application.

Les normes ISO sont des accords techniques procurant le cadre pour des technologies mondialement compatibles. Elles représentent un consensus international sur "l'état de l'art " dans la technologie concernée.

### ➤ **Qu'est-ce qu'une Norme ISO ?**

Document normatif, élaboré selon des procédures consensuelles, approuvé par les membres de l'ISO et les membres (P) du comité responsable, conformément à: la Partie 1 des Directives ISO/CEI, en tant que projet de Norme internationale et/ou de projet final de Norme internationale, et publiée par le Secrétariat central de l'ISO.

#### **- Le référentiel ISO 9000 et le système qualité :**

La qualité des produits, biens matériels ou services est pour toute entreprise un facteur essentiel de compétitivité. De nombreux outils ou démarches ont pour but l'obtention ou l'amélioration de la qualité.

L'assurance qualité (cf historique de l'assurance qualité) représente l'ensemble des actions préventives et systématiques nécessaires pour assurer :

- La confiance du client,
- Répondre exactement à ses besoins et attentes,
- Améliorer la performance,
- Obtenir une meilleure rentabilité de l'entreprise
- Mais aussi améliorer l'accès au marché.

Toutes ces améliorations peuvent être, au moyen de la norme ISO 9000, réalisées pour n'importe quel type d'entreprise, d'organisation de fabrication ou de service quels que soient ses activités ou effectifs. On peut ainsi qualifier la norme ISO 9000 de norme générique.

Le terme de " qualité " est bien entendu subjectif, c'est pourquoi la définition normalisée de la qualité dans ISO 9000 se réfère à toutes les caractéristiques d'un produit ou service qui sont exigées par le client. Ainsi la norme ISO 9000 précise ce que l'entreprise doit faire pour assurer la conformité des produits aux exigences du client.

L'ISO/TC 176 est le comité technique responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes de la famille ISO 9000 (cf famille de normes ISO 9000).

La certification atteste que le système qualité de l'entreprise est conforme au référentiel ISO 9000 (cf intérêt du référentiel ISO 9000) . Celui-ci contient 20 chapitres qui couvrent les principaux secteurs/services de l'entreprise et les différents stades de fabrication du produit :

- Responsabilité de la direction
- Système Qualité
- Revue de contrat
- Maîtrise de la conception
- Maîtrise des documents
- Achats
- Maîtrise du produit fourni par le client
- Identification et traçabilité
- Maîtrise du processus
- Contrôle et essais
- Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai
- Etat des contrôles et essais

- Maîtrise du produit non conforme
- Actions correctives et préventives
- Manutention, stockage, ...
- Enregistrements relatifs à: la qualité
- Audits qualité internes
- Formation
- Prestations associées
- Techniques statistiques

Les normes 9001 et 9002 diffèrent sur le point de la maîtrise de la conception. Choisissez la 9001 si vous avez réellement une activité de conception.

La norme 9003, elle est assez dépouillée et peu applicable. Parmi les entreprises certifiées, seules 5 % l'ont été selon ce référentiel. A titre d'exemple, elle n'a pas d'exigence de revue de contrat, ce qui montre les limites de son application. Aucune entreprise ne peut fonctionner sans relation client/fournisseur. On pourrait donc imaginer qu'elle ne concerne que des entités de production (laboratoires, ...) rattachées à la maison mère.

ISO 9000-3 :1997 Normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité --  
Partie 3: Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:1994 au développement, à: la mise à disposition, à: l'installation et à: la maintenance du logiciel

### **- Comment la mettre en oeuvre ? (cf étapes pour la certification ISO 9000)**

Tout d'abord, par un diagnostic de l'organisation, évidemment. Il se fait en auditant les fonctions principales. Le diagnostic fera probablement apparaître un certain nombre de non conformités. L'organisation n'est pas à remettre en cause mais elle manque sûrement de formalisme.

Sur ce point, les entreprises ont de l'appréhension et pensent que ce formalisme est synonyme de lourdeur. Le rôle du responsable qualité est justement de prendre à sa charge ce côté formel. Il doit agir en support. Puis, en fonction du résultat, il faudra établir un plan de travail.

Traditionnellement, les points nécessitant une action rapide sont :

- La gestion documentaire.
- La revue de contrat (est-on bien sûr de pouvoir répondre à: une demande du client au juste prix ?).
- La gestion des produits non conformes.
- La traçabilité.

Parallèlement, il faudra mettre à plat tous les processus inhérents au métier de l'entreprise; ce, depuis la prise de commande jusqu'à la livraison du produit et le SAV (garantie, maintenance pour les SSII). Les intérêts recherchés sont :

- Les fonctions sont définies (qui fait quoi).
- Le processus est établi (il doit reboucler).
- Les procédures sont établies (il ne reste qu'à formaliser).
- La circulation des documents est précisée.
- Les points critiques apparaissent.

## - **ISO 9000 : l'intérêt pour l'entreprise?**

La démarche qualité dans l'entreprise (telle que définie dans la série des normes ISO 9000) apporte en interne l'amélioration de la compétitivité et la diminution des coûts. En effet, une démarche qualité induit une optimisation et une rationalisation de l'organisation par la mobilisation des ressources de l'entreprise au service des clients, et par la réduction des défauts et des coûts associés. La démarche qualité est, par ailleurs, l'occasion de mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise autour d'un projet d'entreprise.

Vis-à-vis de l'extérieur, la réponse aux exigences des donneurs d'ordres, qui imposent de plus en plus la certification ISO 9000 à leurs fournisseurs. Mais aussi la possibilité de se démarquer par rapport à la concurrence, grâce à une forte communication externe.

En résumé, l'application des normes ISO 9000 apporte à votre entreprise :

- Une amélioration de sa compétitivité - Une réponse aux demandes du marché
- Une démarche fédératrice pour l'ensemble du personnel
- Un axe de communication externe, propre à vous démarquer de la concurrence.



## - ISO 9000 : quel avenir?

Pour qu'ISO 9000 garde son efficacité, les normes de la famille sont constamment améliorées afin d'y intégrer de nouvelles initiatives en management de la qualité. Une phase de révision des normes ISO est en cours de réalisation. Cette révision aboutira à la publication vers la fin de l'an 2000 des nouvelles normes de base de la série ISO 9000. Cette révision incitera l'entreprise à faire évoluer son système de management global, plus précisément agir en permanence sur la forme de l'organisation et sur ses processus.

## - ISO 9001 :

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001<sup>8</sup>.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Ces principes sont expliqués plus en détail dans le document *Principes de management de la qualité*. Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, composée de 162\* organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

L'ISO a publié plus de 21000\* normes internationales et publications associées, couvrant la quasi-totalité des secteurs, des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, en passant par l'agriculture et la santé.

---

<sup>8</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

## - **En quoi consiste la norme ISO 9001 ?**

ISO 9001 est une norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité « SMQ » d'une entreprise ou d'un organisme. Publiée par l'organisation internationale de normalisation ISO, cette norme s'inscrit dans une famille de normes, **la série ISO 9000**.

En indiquant être certifiés ISO 9000 ; ou dotés d'un SMQ conforme à ISO 9000, vos fournisseurs sous-entendent en général qu'ils ont mis en place un SMQ répondant aux exigences d'ISO 9001, la seule norme de la famille ISO 9000 qui se prête à la démarche d'évaluation de la conformité. Il faut toutefois garder à l'esprit que l'ISO s'occupe d'élaborer et de publier des normes. Par conséquent, l'ISO ne délivre pas de certifications aux organismes, comme il sera expliqué dans une partie ultérieure.

L'ISO 9001 a pour objectif de préciser un ensemble d'exigences qui, si elles sont dument respectées, sont un gage de confiance que votre fournisseur est un mesure de vous livrer systématiquement des produits et services qui :

- Répondent à vos besoins et à vos attentes.
- Sont conformes à la réglementation en vigueurs.

ISO 9001 adopte une approche de la qualité fondée sur le risque « préventive » qui couvre un éventail d'aspects, y compris l'engagement qualité de la direction du fournisseur, son écoute client, l'adéquation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de service, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception des produits et services qu'il fournit, la revue des commandes entrantes, les achats, la surveillance et la mesure adéquates de ses processus, produits et services pour veiller à la conformité, les modalités de traitement des réclamation de ses clients, les mesures correctives, ainsi que la poursuite d'une démarche d'amélioration continue du SMQ. Le fournisseur se doit, enfin, de surveiller la façon dont vous percevez la qualité des produits et services qu'il vous fournit.

ISO 9001 ne spécifie pas d'exigence concernant les produits et services que vous achetez. Il vous appartient d'énoncer clairement vos propres besoins et attentes à votre fournisseur. Vous pouvez, pas ex, faire référence à des spécifications de produits et services, à des dessins, à des normes nationales ou internationales, à des catalogues de fournisseurs ou à d'autres documents.

- **Comment avoir la certitude de la conformité ISO 9001 de votre fournisseur ?**

Plusieurs éléments permettent d'attester la conformité d'un SMQ aux exigences d'ISO 9001, à savoir :

- Déclaration de conformité par le fournisseur : document établi par le fournisseur lui-même, généralement validé par des signatures officielles, stipulant que le SMQ mis en place répond aux exigences d'ISO 9001. Cette déclaration peut être fondée sur le système d'audit interne du fournisseur ou sur des audits menés par une seconde ou une tierce partie.

- Evaluation par seconde partie : évaluation directe effectuée par le client (vous, par ex ; ou par un autre client jugé digne de confiance) afin de vérifier si le SMQ du fournisseur répond aux exigences d'ISO 9001 et à vos propres exigences- solution adoptée parfois dans les transactions contractuelles entre entreprises.

- Evaluation par tierce partie (appelée aussi certification ou enregistrement) : le fournisseur demande à une tierce partie impartiale (un organisme de certification ou d'enregistrement) de procéder à une évaluation visant à vérifier la conformité aux exigences d'ISO 9001. Ce tiers délivre ensuite au fournisseur un certificat indiquant le champ d'application du SMQ et attestant la conformité à ISO 9001.

- Pour consolider encore les gages de confiance, certains organismes de certification sont accrédités par des organismes d'accréditation agréés sur le plan national ou international, qui vérifient l'indépendance de l'organisme de certification et son aptitude à mener à bien le processus de certification. De nombreux organismes d'accréditation gèrent des arrangements multilatéraux sous l'égide de l'IAF (forum international de l'accréditation) pour promouvoir une reconnaissance mutuelle à l'échelle mondiale, à l'appui des principes de libre-échange de l'organisation mondiale du commerce.

- **Les fournisseurs peuvent-ils déclarer que leurs produits ou services sont conformes à ISO 9001?**

La référence à ISO 9001 indique le fournisseur s'est doté d'un système de management de la qualité qui répond aux exigences d'ISO 9001. Comme indiqué plus haut, cette mention est

un gage de confiance quant à l'aptitude de votre fournisseur à livrer de façon régulière des produits et services conformes. ISO 9001 spécifie que le fournisseur doit surveiller le niveau de satisfaction des clients et tenir compte des retours d'information afin d'améliorer l'efficacité de son SMQ.

### - **Que faire en cas de problème ?**

Dans l'éventualité où des produits ou services spécifiques que vous recevez ne vous donnent pas satisfaction, vous devez tout d'abord en informer votre fournisseur, ce que vous ferez en général par les filières de communication techniques et/ou commerciales normale en place. Votre fournisseur est tenu d'étudier votre réclamation et de prendre les dispositions nécessaires pour éviter ou limiter la répétition des problèmes.

Si vous êtes mécontent de la prestation globale de votre fournisseur (par ex ; s'il continue de vous fournir des produits non conformes, ou s'il ne donne pas suite à vos réclamations ou ne prend pas les mesures correctives qui s'imposent), cela indique peut être des lacunes au niveau de son système de management de la qualité.

Selon la suite donnée à vos réclamations, sachez que vous pouvez porter vos plaintes auprès d'instances supérieures conformément aux étapes décrites ci-dessous ;

1. Si votre fournisseur est doté d'un SMQ conforme aux exigences d'ISO 9001, il aura nécessairement établi des filières de communication relative à l'évaluation de la satisfaction de la clientèle, à l'obtention des retours des clients et au traitement des plaintes. Toute réclamation en bonne et due forme devrait être effectuée par le biais de ces canaux.

2. Si vous n'êtes toujours pas satisfait de la réaction de votre fournisseur et si celui-ci est certifié par un organisme de certification indépendant (tierce partie), signalez le problème à l'organisme de certification en question, dont le nom figure normalement sur le certificat de votre fournisseur. L'organisme de certification traitera votre réclamation dans le cadre des audits de surveillance du SMQ de votre fournisseur ou, dans les cas critiques, pourra décider de procéder à une enquête spécifique complémentaire.

3. Si vous n'êtes pas satisfait de la réponse de l'organisme de certification et si celui-ci est accrédité, vous pouvez porter votre plainte auprès de l'organisme d'accréditation

concerné. Il y aura, le cas échéant, des précisions à ce sujet sur le certificat ISO 9001 de votre fournisseur.

4. Si vous estimez que l'organisme d'accréditation ne vous a pas répondu de manière satisfaisante et s'il est membre du forum international de l'accréditation, vous pouvez porter votre plainte auprès de l'IAF.

**Conclusion :**

L'ISO 9001 constitue une base utile qui permet à une entreprise ou à un organisme qu'il gère ses activités de manière à produire régulièrement des produits et services de bonne qualité. Votre fournisseur peut faire état de sa conformité à ISO 9001 de plusieurs façons et vous devez vous assurer que la formule qu'il a choisie est un gage de confiance suffisant. Si vous n'êtes pas satisfait des prestations de votre fournisseur, vous devez le lui faire savoir par des indications appropriées. Les enseignements qu'elles tirent des réclamations permettent aux entreprises d'améliorer leurs prestations futures – et tel est bien l'objectif d'ISO 9001.

Les organisations qui se demandent comment améliorer la qualité de leurs produits et services et satisfaire invariablement aux exigences de leurs clients peuvent se tourner vers l'ISO. La famille de normes ISO 9000, qui inclut plusieurs des normes les plus connues de l'ISO, a été élaborée pour répondre à divers aspects du management de la qualité. Ces normes donnent un modèle à suivre pour mettre en place et utiliser un système de management. Apprenez-en plus sur leur fonctionnement et leur application.

# **Chapitre 4 :**

## **La norme ISO 26000**

## **Introduction :**

Les organisations existant de par le monde et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfices qui y sont associés. L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable. Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace.

Ceci reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations. Au final, toutes les activités des organisations dépendent à un moment ou un autre de l'état des écosystèmes de la planète. Les organisations sont soumises au regard de leurs diverses parties prenantes. La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit

### **1- Qu'est-ce que la norme 1 ISO 26000?**

ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. Ce document établi par consensus, décrit les principes et thèmes que recouvre la responsabilité sociétale et propose une méthode d'appropriation et de mise en œuvre dans une organisation.

Elle donne un cadre international de comportement à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats...) quelle que soit sa taille, ses domaines d'actions. La norme ISO 26000 respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail...

La **norme ISO 26000** est une norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) établissant les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises<sup>9</sup> et plus généralement des organisations, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations

---

<sup>9</sup> ISO. *ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. novembre 2010.  
<https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-26000/lignes-directrices-relatives-a-la-responsabilite-societale/article/706918/fa142230?ts=201912210529432357>



peuvent et doivent contribuer au développement durable. Elle est publiée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010<sup>10</sup>.

Le projet final de norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations ISO 26000 a été approuvé à une large majorité (93 %) par les pays et organisations membres de l'ISO. Issue d'un consensus international<sup>11,12</sup>, 99 pays ont collaboré à la création de cette norme, mais certains ne l'ont finalement pas votée : les États-Unis, Cuba, l'Inde, le Luxembourg, la Turquie<sup>13,14</sup>.

Selon D. Gauthier, président de la commission Responsabilité sociétale à l'AFNOR : « la 26000 n'est pas un document amené à faire l'objet de certifications, c'est un document qui tiendra compte de la diversité des situations [...]. C'est un outil de progrès dans une logique de responsabilité sociétale et de progrès permanent et participatif, respectueux de l'environnement, respectueux des agents, et des hommes et des femmes à l'extérieur, tout en assurant la pérennité économique. Nous sommes dans une logique d'ouverture et d'évolution de culture »<sup>15</sup>.

## **2- Pourquoi la responsabilité sociétale est-elle importante?**

Les organisations existant de par le monde et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfiques qui y sont associés. L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable. L'engagement d'une organisation pour le bien-être de la société et pour l'environnement est devenu une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Cela reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations. Au final, toutes les activités d'une organisation dépendent de l'état des écosystèmes de la planète. Les organisations sont aujourd'hui soumises à une surveillance plus rigoureuse de leurs diverses parties prenantes.

---

<sup>10</sup> Site de l'ISO, Lancement le 1<sup>er</sup> novembre de la norme ISO 26000

<sup>11</sup> « ISO 26000 – Responsabilité sociétale », sur ISO (consulté le 21 décembre 2019)

<sup>12</sup> Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Émilie Brun, Jean-Louis Cortot, Karen Delchet-Cochet, Olivier Graffin, Alain Jounot, Adrien Ponrouch, *ISO 26000, responsabilité sociétale comprendre, déployer, évaluer*, La Plaine-Saint-Denis, Afnor éditions, 2010, 283 p. (ISBN 978-2-12-465278-5)

<sup>13</sup> Site de l'association Orée, ISO 26000.

<sup>14</sup> « La norme ISO 26000 · Label LUCIE », sur Label LUCIE, 2 juin 2017 (consulté le 21 décembre 2019)

<sup>15</sup> La fonction achats hors production: Réduire les coûts, maîtriser les risques, assurer la satisfaction des clients internes", Robert Boghos, Olivier Menuet, Luc Mora, Éditions Eyrolles, Paris, 27 avril 2012

### **3- Quels avantages peut-on retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000?**

Les performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres:

- Ses avantages concurrentiels
- Sa réputation
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière
- Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient

### **4- Les Objectifs de la norme 26000:**

- Guider les organismes dans la prise en charge des responsabilités sociétales.
- Proposer un cadre pour :
  - permettre la responsabilité sociétale, identifier et dialoguer avec les parties prenantes,
  - crédibiliser la communication à propos de la responsabilité sociétale,
  - Valoriser les résultats obtenus,
  - Améliorer les liens avec les clients, par un accroissement de la satisfaction et de la confiance ;
- Faire la promotion d'une terminologie unique au sujet de la responsabilité sociétale;
- Assurer la cohérence avec les documents existants et les autres normes ISO.

### **5- Le Contenu de la norme :**

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Elle définit la

responsabilité sociétale comme : Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui:

- contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Elle décrit deux pratiques absolument fondamentales de responsabilité sociétale que sont :

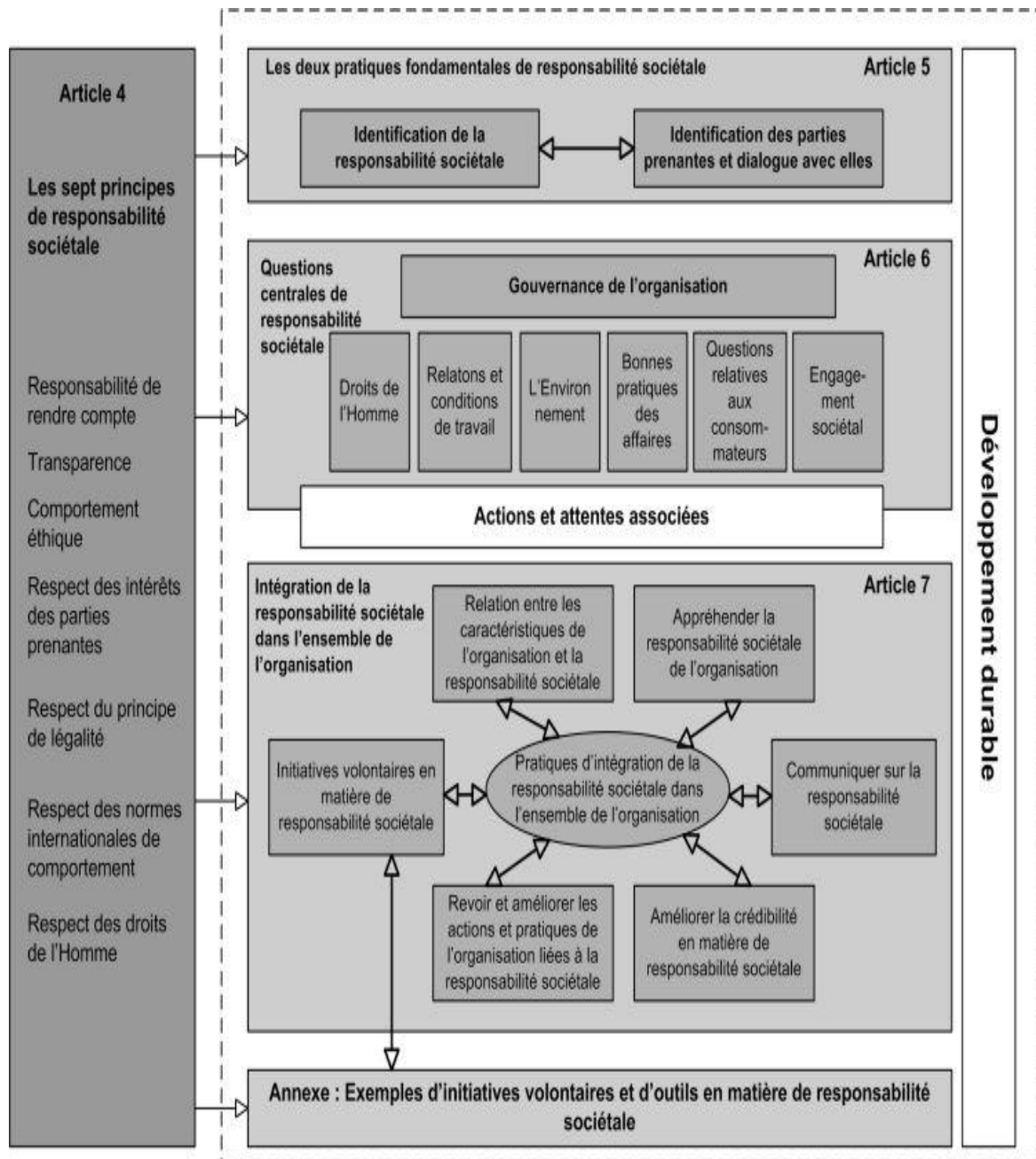
- l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 ;
- l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Ces deux pratiques visent à déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires à partir:

- des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service) ;
- de la prise en compte systématique des 7 questions centrales ;
- d'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence ;
- de ses parties prenantes.

La norme insiste beaucoup sur la notion de politique, de déploiement et de résultats. Cette norme étant une norme de lignes directrices et non d'exigences, elle n'est pas « certifiable » puisqu'on ne peut pas vérifier la conformité d'une mise en œuvre par rapport à des lignes directrices. Muni de ces lignes directrices, il est alors possible de s'auto-évaluer, par rapport à un référentiel d'exigences construit par soi-même, de se faire évaluer (ou d'évaluer des tierces parties, fournisseurs par exemple) par rapport à une liste d'exigences propres, ou de se faire évaluer par rapport à un référentiel d'exigences construit de manière universelle. Dans ce dernier cas, la qualité de la signature de l'évaluateur devient prépondérante.

## 6- Les sept questions centrales :



Afin de guider le dialogue avec les parties prenantes, les rédacteurs ont identifié sept questions centrales :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;

- les questions relatives aux consommateurs ;
- les communautés et le développement local.

Chacune de ces questions centrales est ensuite découpée en domaines d'action, qui explicitent les lignes directrices que les organismes sont invités à suivre. La norme insiste sur le côté holistique d'une démarche de responsabilité sociétale : chaque chapitre doit être lu et compris comme étant un élément constitutif d'un ensemble cohérent.

## **7- Qui peut bénéficier d'ISO 26000 et comment?**

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation, concernant:

1. Les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale
2. Les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale
3. Les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale
4. Les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale
5. L'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement Responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence
6. L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles.

## **7. Les Démarches ISO 26000 :**

La norme ISO 26 000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer sa responsabilité sociétale. En revanche, elle ne contient aucune exigence qui pourrait lui permettre de donner lieu à une certification<sup>16</sup>.

Elle peut cependant donner lieu :

---

<sup>16</sup> « ISO 26000 », sur [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr) (consulté le 21 décembre 2019).

- à des évaluations. Ainsi, AFAQ 26000 ou Vigeo 26000 évaluent le degré de responsabilité sociale, dans une organisation donnée, selon les directions données par la norme ISO 26000. Depuis ces dernières années divers organismes réalisent aussi des évaluations ISO 26000 d'organismes (Bureau Veritas, DNV, BCS Certification..);
- à une labellisation : les labels REXCELYS (AFQP), Prest'add, bioentreprisedurable, LUCIE ou nouvellement créé « Bretagne 26 000 » sont des labels qui se basent sur la norme ISO 26000. Sur la base d'une évaluation préalable par un des organismes précédemment cités, l'entreprise prend des engagements de progrès en matière de RSE. C'est sur la base de ces engagements de progrès qui doivent répondre à des critères précis et sont vérifiés tous les 18 mois, que le label est décerné (puis éventuellement maintenu et renouvelé).

Des guides peuvent aider dans la mise en place d'une approche ISO 26000 :

- **XP X 30-027** « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 » ;
- **XP X 30-029** « Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale d'une organisation- Document pour la mise en œuvre de l'ISO 26000 » ;
- **FD X 30-031** « Gouvernance et responsabilité sociétale – ISO 26000 » ;
- **XP X 30-036** « Guide sur l'intégration de la Responsabilité Sociétale basée sur l'ISO 26000 dans un système de management ».

La norme ISO 26000 a connu deux examens systématiques depuis sa publication initiale et a été tour à tour reconfirmée en juin 2014 et en septembre 2017<sup>17</sup>. Son prochain réexamen est programmé pour le mois de novembre 2020<sup>18</sup>.

## **8. La communication sur les engagements :**

Les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale ISO 26000 a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, en reconnaissant

<sup>17</sup> « ISO 26000:2010 », sur ISO (consulté le 21 décembre 2019)

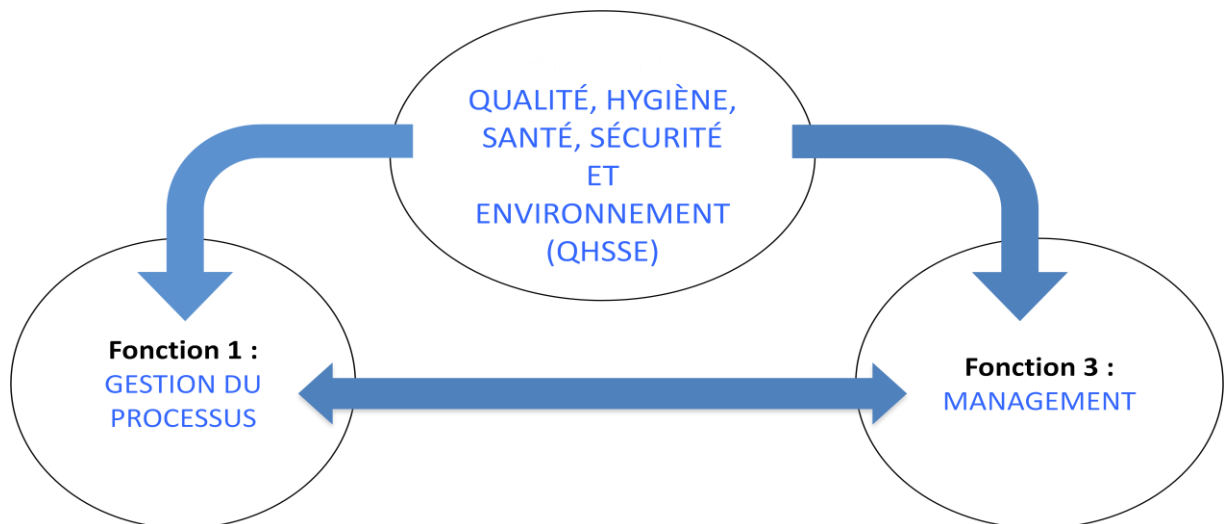
<sup>18</sup> « Norme NF ISO 26000 | Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale | Norm'Info », sur [norminfo.afnor.org](http://norminfo.afnor.org) (consulté le 21 décembre 2019)

que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale.

La norme vise à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer. Lors de l'application d'ISO 26000, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement.

## **9. Les normes d'hygiène et sécurité :**

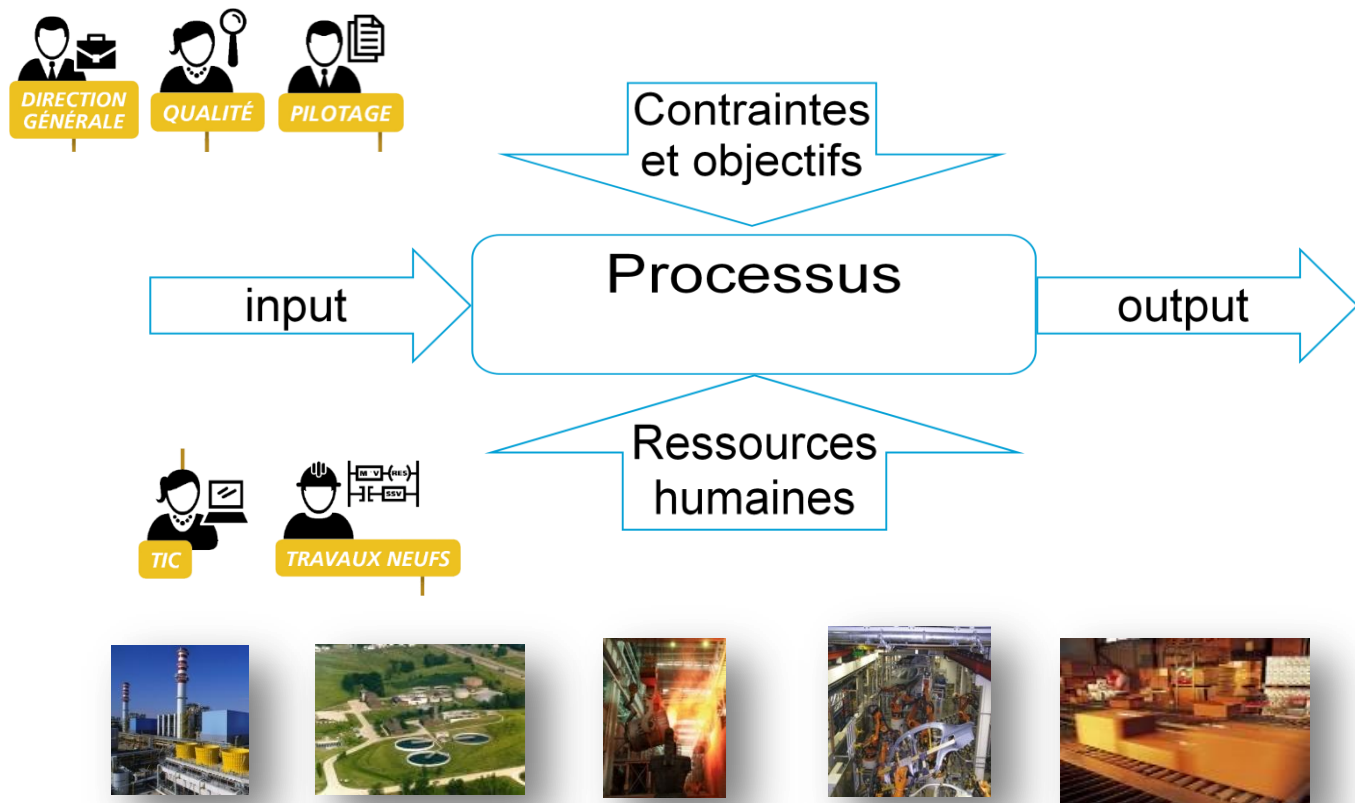
### **9.1 Les Missions du BTS Pilotage de procédés :**



**Figure N°6 : Les normes d'hygiène et sécurité**

### **9.2 L'interaction entre ces trois fonctions est permanente :**

- Piloter un processus industriel « continu » et une équipe de production



Dans les secteurs de la chimie, du caoutchouc, Papier-carton, de la métallurgie, du pétrole, de l'énergie, de la plasturgie, de l'eau, du textile.

## 9.2 Le système de management QSSE :



Depuis 2015, les normes de management clés ont la même structure. La collecte et l'analyse des données sont un élément clé de la prise de décision. Trois \*3\* normes incontournables:

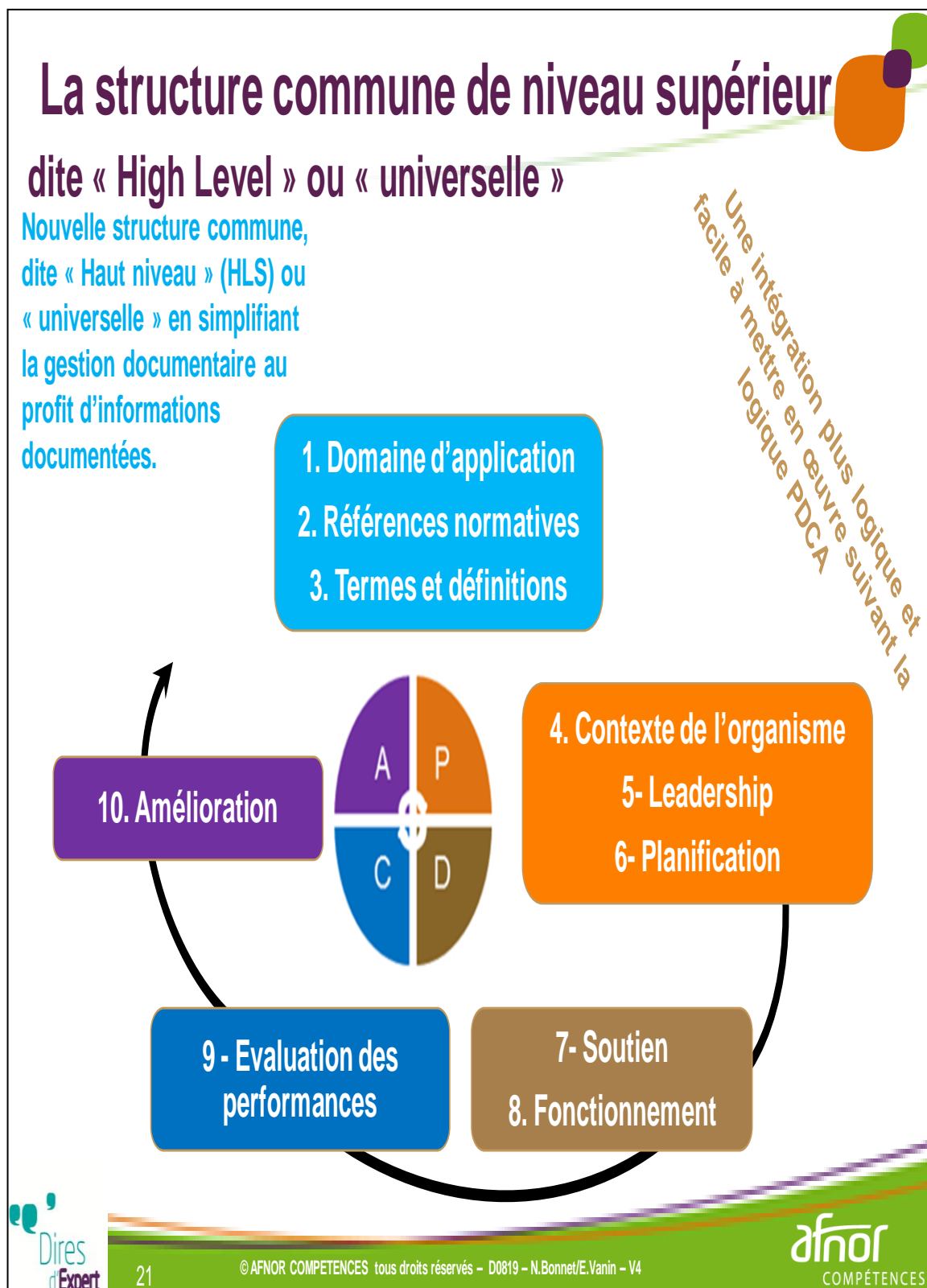


Figure N°7 : Les normes de management Clés

- ISO 9001 qualité
- ISO 14001 environnement
- ISO 45001 santé sécurité
- ISO 22000 hygiène : spécifique agro-alimentaire
- ISO 50001 énergie

### 9.3 Des objectifs différents :

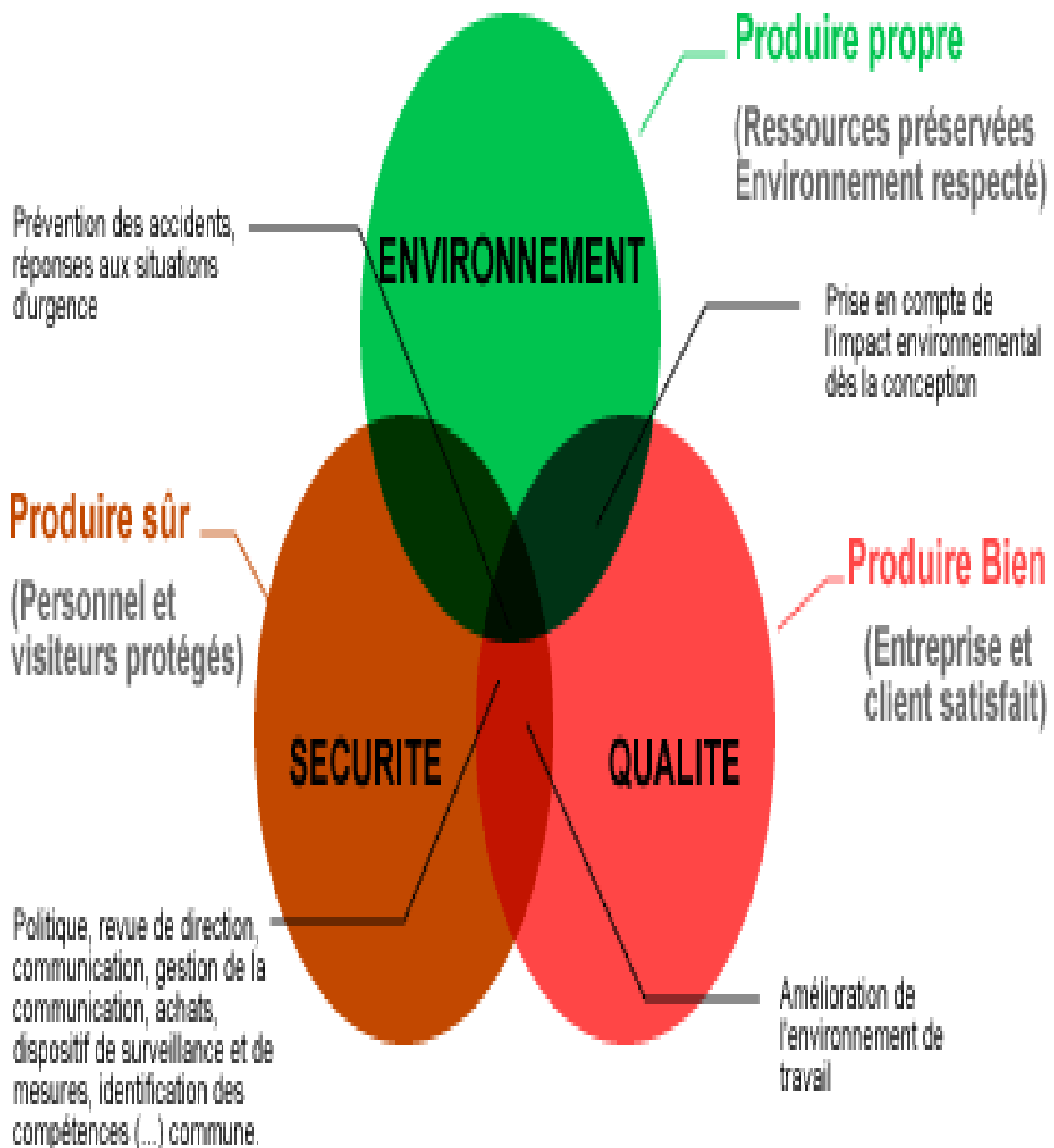
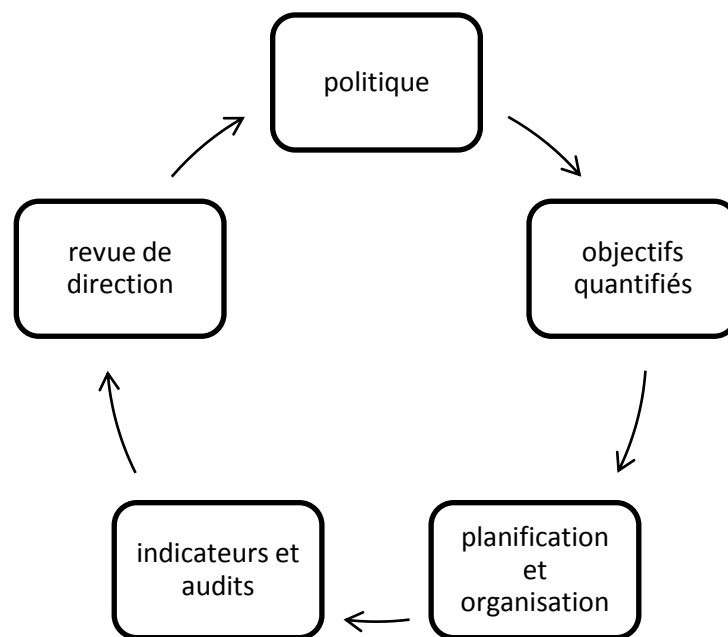


Figure N°8 : Les différents objectifs du management qualité

- **Produire bien = produire une qualité six sigmas de façon efficiente.**
- **Produire sûr = prévenir les accidents et incidents + prévenir les maladies.**
- **Produire propre = prévenir les pollutions (air, eau, sols) et économiser les ressources.**

#### 9.4 Système de management : décision sur des bases chiffrées :

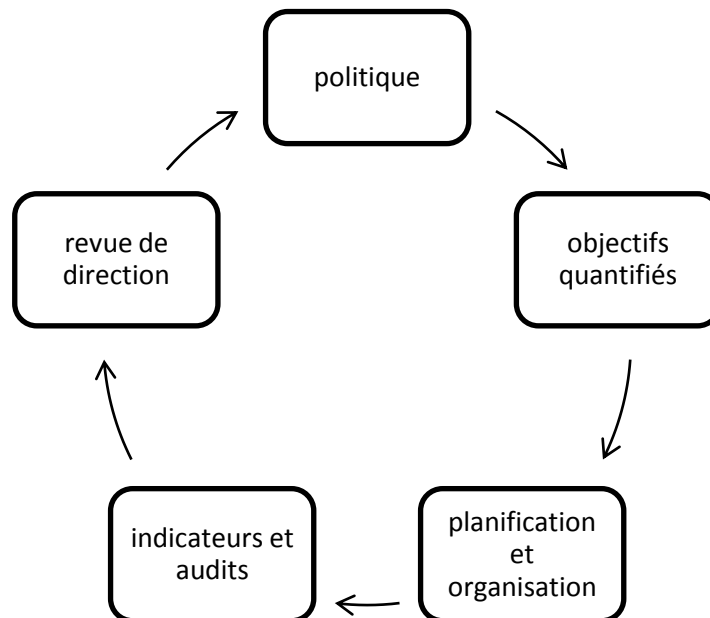
- Politique : je dis ce que je veux faire.
- Objectifs quantifiés = cible à atteindre.
- Planification et organisation : qui? Quoi? Quand? Pour atteindre les objectifs.
- Indicateurs et audits : mesurer quantitativement et qualitativement où on est.
- Revue de direction : comprendre et décider de la suite.



- Transmettre la politique à l'équipe.
- Produire des données fiables et pertinentes.
- Assurer la traçabilité produit / process .
- Planifier et organiser le travail dans son périmètre.
- Analyser les indicateurs / objectifs et agir.

- Mettre en œuvre les actions suite à audit.
- Rendre compte.

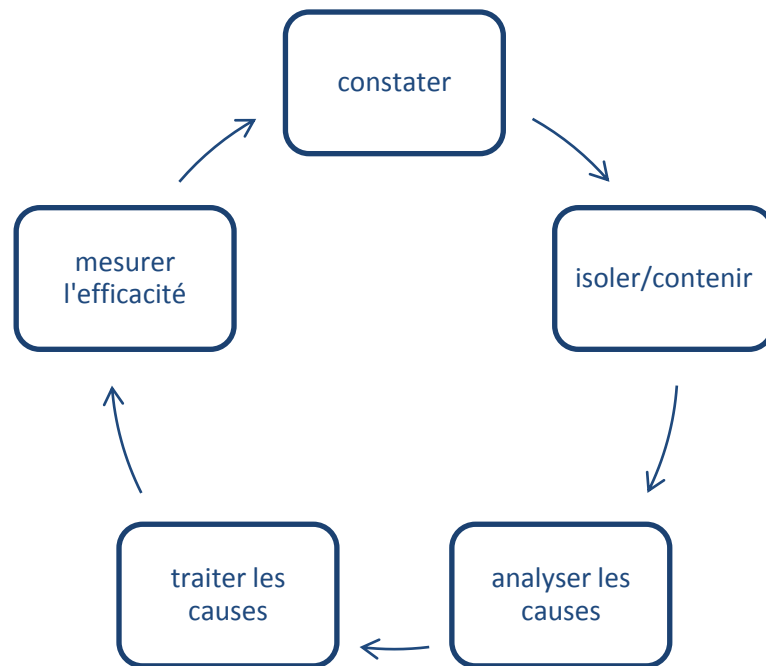
### 9.5 Système de management : exemples concrets :



- Politique de gestion des ressources humaines; politique qualité, politique santé-sécurité, etc...
- Objectifs quantifiés = réduire le turnover, le taux d'absentéisme, le taux de gravité, le taux de fréquence, etc...
- Planification : entretiens individuels, plan de formation, audits d'atelier, etc...
- Organisation : qui? Quoi? Quand? Pour atteindre les objectifs communs en qualité, en santé-sécurité ou en qualité
- Indicateurs : TF1, TF2, TG, rendement, taux de non qualité, émissions dans l'air, consommation d'énergie,
- Audits : audits clients, audits inspecteur du travail, audits DREAL, audits internes, etc..
- Revue de direction : revue d'équipe, réunion d'usine, etc.

## 9.6 La lutte contre les non-conformités : traiter et prévenir

\*les non conformités : rejets, défauts produits, pollutions bactériennes des produits, maladies professionnelles, incidents, accidents , pollutions  
\*Cela débouche sur l'amélioration continue sur le terrain



- **1. Constater** : points de mesure sur paramètres clés avec des équipements de mesure fiables et pertinents
- **2. Isoler / contenir** : pour limiter les conséquences
- **3. Analyser les causes** : seul moyen efficace d'arrêter la « production de NC » ;
- **4. Traiter** : les causes et non les effets: multifactorielles, en cascade, apparentes ou cachées, techniques ou humaines, aléatoires ou continues, ...
- **5. Mesurer l'efficacité** : modification par modification sur la base de l'effet attendu quantifié vs effet constaté ;
- **constater grâce aux instruments** et aux remontées de l'équipe.
- **isoler / contenir** par des décisions opérationnelles rapides et adaptées.

- **Solliciter les experts** pour l'analyse de causes et y participer.
- **Mettre en œuvre** directement ou indirectement les solutions et la mesure d'efficacité.

## 9.7 Connaître et prévenir les risques : exemples concrets :

- Analyse dynamique de risque : danger + exposition+ propagation en lien avec Seveso dans l'industrie chimique : niveau d'un site avec impacts sécurité + environnement.

- Analyse de risque chimique au poste : en lien avec REACH et CLP : inhalation d'un gaz avec des effets toxiques par une personne enceinte.

- AMDEC analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité (probabilité de non détection x gravité x fréquence = criticité) : en phase de conception d'une nouvelle machine ou d'un nouveau procédé.

- Se préparer à faire face aux accidents : participer à un exercice de simulation incendie avec les pompiers locaux pour valider / améliorer le plan de prévention.

- Plan de situation d'urgence : mettre en œuvre les actions nécessaires suite à un dégazage inopiné la nuit en l'absence de la hiérarchie.

- Les nouveaux risques : terrorisme, cyber-piratage, ...

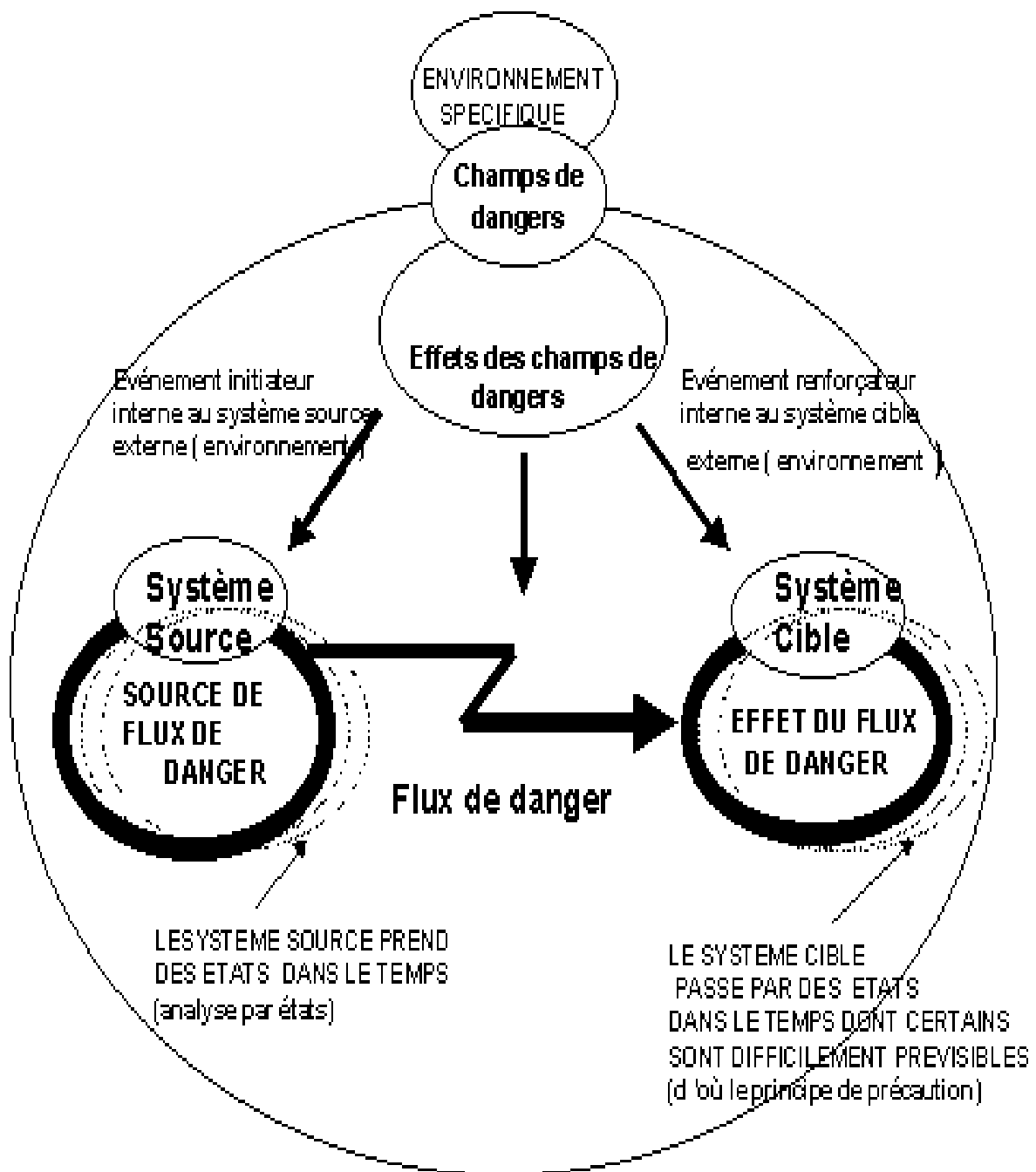
## 9.8 Les boîtes à outil de prévention des risques<sup>19</sup> :

Une boîte à outil utile au quotidien :

- analyse de risque : AMDEC
- analyse dynamique de danger :



<sup>19</sup> <http://www1.agora21.org/ari/perilhon2.html>



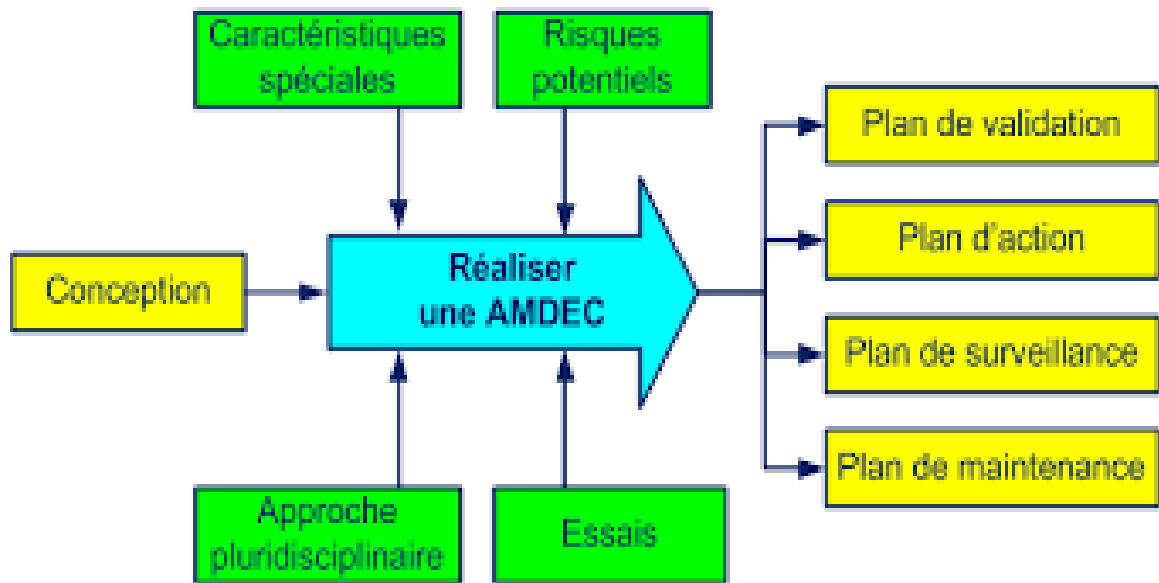
### LE MODELE MADS ET LE TEMPS

formation qualité :



Analyse  
Méthode  
Défaillance  
Effets  
Criticité

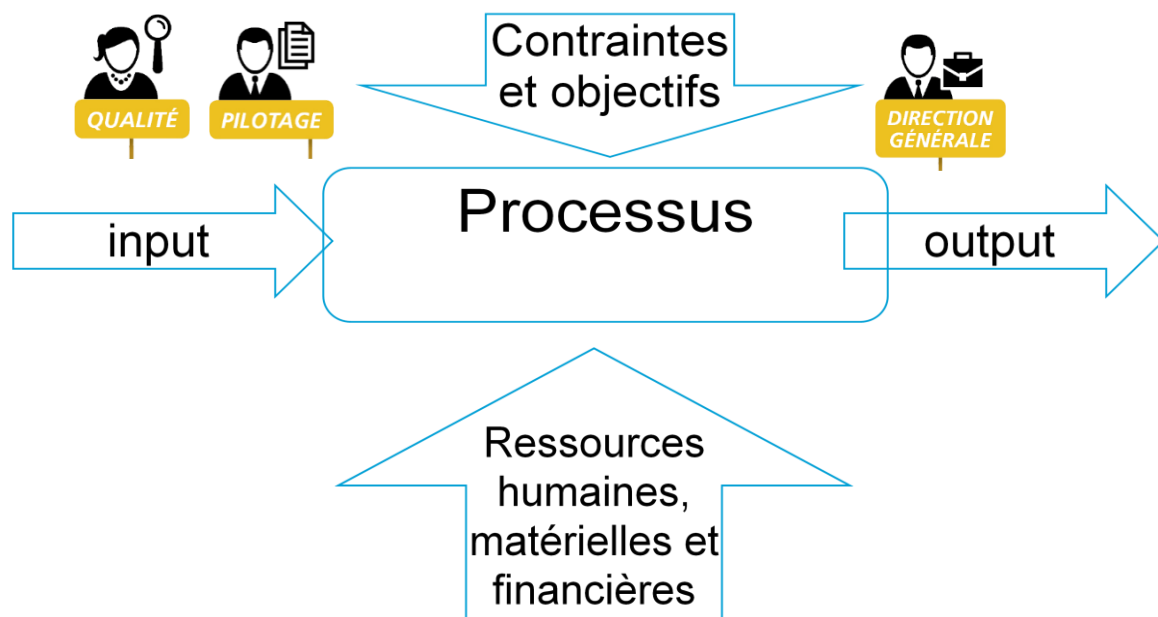




**9.9 Données pertinentes et fiables : collecte, analyse, conservation, sécurisation :**

- **Types de données :** produit, process, émissions, consommations, déchets, ressources humaines, équipements, etc

- **Données critiques :**





- Réagir / décider face à un ensemble de données pour prévenir.
- Rendre compte / remonter les informations pertinentes.
- Former / sensibiliser l'équipe et les intervenants extérieurs.

### 9.10 Données pertinentes et fiables : exemples concrets :

• Dérives produit ou process : surchauffe, baisse de la quantité produite / référence, modification de la composition produit, augmentation de la quantité de coproduits.

• Dérive des émissions dans l'air, l'eau, le sol.

• Dérive des consommations d'énergie, d'une ou plusieurs matières premières.

• Augmentation ou réduction des déchets.

• Absentéismes, maladies, incidents.

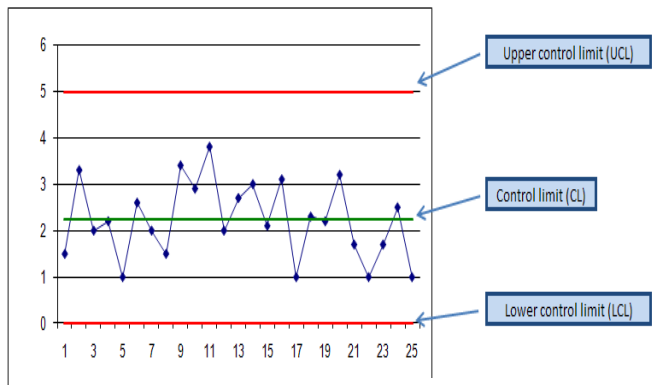
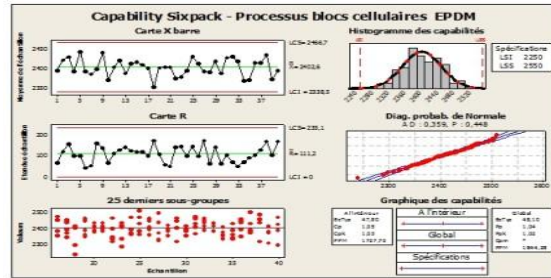
• Usure des équipements ou des moyens de mesure.

Process Capability $\sigma_{ST}$	Defects per Million Opportunities (DPMO)	Long Term Yield
2	308,537	69.15% $z_{LT} = 0.5$
3	66,807	93.32%
4	6,210	99.38%
5	233	99.98%
6	3.4	99.99966%

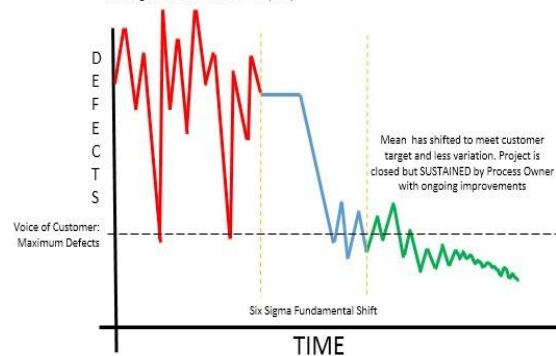
• Comprendre les signaux avant-coureurs.

• Faire le lien avec les conséquences potentielles.

• Identifier les signaux perturbés.

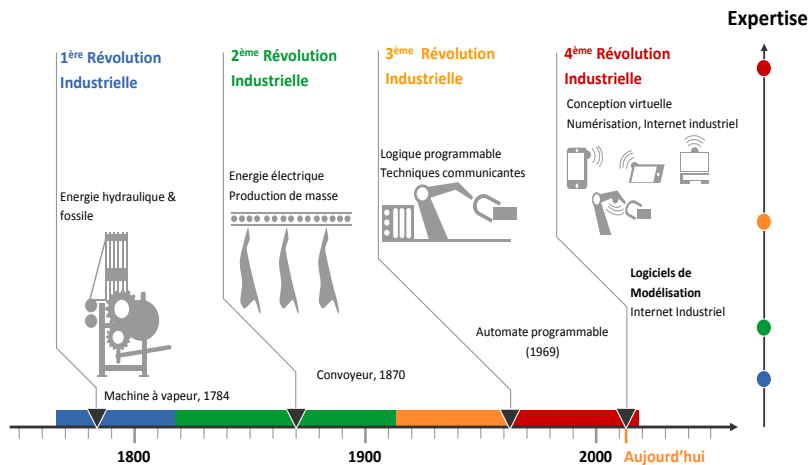
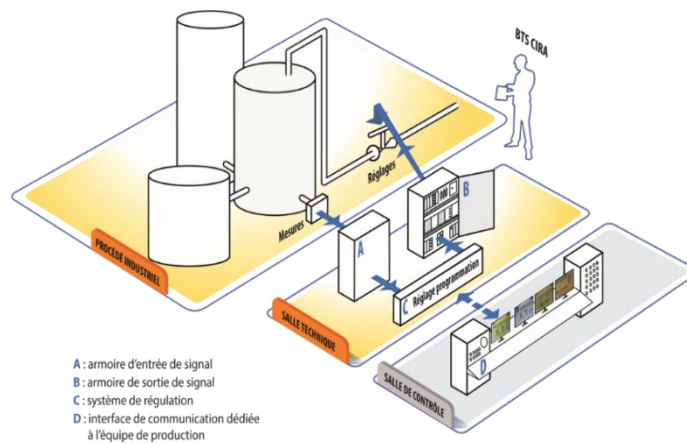
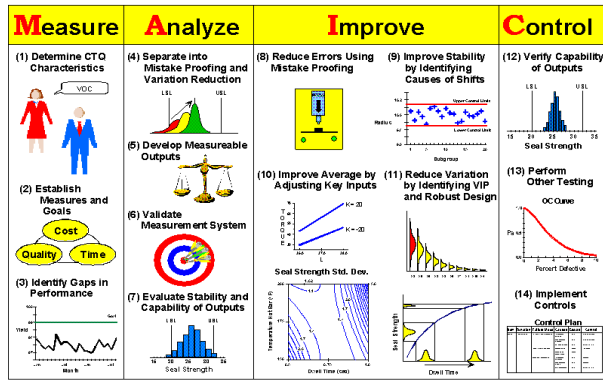


Excessive defects, unpredictable, out of control, exceeding customer threshold. The Voice of the Process (VOP) is not meeting the Voice of the Customer (VOC)



## 9.11 Données pertinentes et fiables : boîte à outils :

### Six Sigma Improvement - MAIC



- Méthodes : six sigmas, statistical process control.
- Fonctions support : métrologie, maintenance, qualité, santé sécurité environnement.
- Systèmes d'instrumentation et régulation.
- L'industrie 4.0 : systèmes cyber-physiques, usine virtuelle, ...

# **Chapitre 5:**

## **La norme hygiène et sécurité**

## **Introduction :**

Les normes d'hygiène et de sécurité sanitaire et alimentaire précitées ont en commun de mettre en place et de veiller à l'application de procédures de surveillance permanente. Chaque norme précitée a un domaine d'application propre, sont concernés ceux qui fabriquent, transforment, traitent, entreposent, ou remettent des denrées alimentaires ou des boissons. Dans la restauration, une formation est parfois exigée de certains employés. Les simples consommateurs doivent juste se conformer à des règles d'hygiène pour préserver leur santé.

### **1- Les règles et mesures d'hygiène au travail :**

Le respect des règles d'hygiène est essentiel dans la vie courante mais plus encore dans le travail ou l'exposition aux toxiques chimiques et contaminants biologiques est plus intense et prolongée : les mesures d'hygiène au travail sont assez simples à mettre en œuvre, permettent de limiter les risques d'apparition de maladies professionnelles et doivent précéder et accompagner les recours aux équipements de protection individuelle et aux installations de protection collective.

De plus, l'hygiène au travail, la propreté des locaux reflètent l'image de marque de l'établissement, participent à la satisfaction des salariés, et contribuent à la qualité de l'accueil. L'hygiène au travail repose à la fois sur des obligations de l'employeur (mise à disposition d'installations sanitaires, vestiaires, local de restauration, nettoyage et aération des lieux de travail...), et sur des comportements individuels (lavage des mains, port des vêtements de travail, nutrition ...).

De façon à intégrer l'hygiène aux comportements quotidiens des travailleurs, l'information et la formation aux bonnes pratiques d'hygiène personnelle au travail sont indispensables, notamment dans les métiers salissants (chantiers du BTP, assainissement ...) et/ou fortement exposés aux risques chimiques et biologiques (industries agro-alimentaires, agriculture et élevage, établissements de soins ...).

Le but des normes est de garantir aux consommateurs une sécurité et une qualité alimentaire. Le respect des normes de sécurité alimentaire est une obligation pour les manipulateurs d'aliments.

## **2- La réglementation en matière de nettoyage professionnel :**

Le nettoyage de locaux professionnels est soumis à un grand nombre de normes qui, selon le secteur concerné, sont plus ou moins contraignantes. Les secteurs les plus sensibles en matière d'hygiène et d'entretien sont :

### **• Les hôpitaux :**

C'est des zones de risques allant de 0 (risques faibles) à 4 (risques très élevés) ont été définies dans le secteur hospitalier. Le nettoyage dans le milieu hospitalier suit donc un certain nombre de règles en fonction du risque de contamination présenté par la zone considérée. Cette démarche qualité conduit à l'établissement d'un plan de nettoyage qui comprend :

- Un protocole de nettoyage et de désinfection des locaux qui rappelle le déroulement précis des opérations et leur fréquence, les produits et leurs conditions d'utilisation, la nature des revêtements.
- Des procédures d'entretien et de maintenance du matériel et des équipements.

### **• Les industries agroalimentaires, les activités de restauration :**

Ces secteurs sont soumis à de multiples règles sanitaires garantissant la sécurité alimentaire. Le nettoyage dans ce type d'industrie doit donc être rigoureux et fréquent, et veiller à la sécurité des consommateurs, notamment sur les processus de nettoyage (éviter tout contact des produits nettoyants avec les produits alimentaires), l'hygiène des procédés et du personnel, la compatibilité des produits de ménage avec le milieu alimentaire... Les produits nettoyants utilisés sont soumis également à des réglementations strictes, prévues pour protéger les usagers et l'environnement.

Ces règles s'adressent en priorité :

- Aux fabricants de produits d'entretien et concernent les mentions obligatoires, les compositions, qui doivent être signalées sous forme de pictogrammes symbolisant les différents dangers : produit inflammable, toxique, corrosif, nocif ou irritant, dangereux pour la santé ou l'environnement...

- Aux professionnels qui utilisent des produits de nettoyage : ils doivent être formés aux risques chimiques résultant de la manipulation de certains produits, et connaître toute la signalétique dédiée et la signification des pictogrammes.

### **3- Hygiène et sécurité dans l'entreprise :**

Le nettoyage en entreprise et la sécurité sont deux notions étroitement mêlées. Elles impliquent des règles qui sont nombreuses et sont inscrites dans leur grande majorité dans le Code du travail :

- En ce qui concerne la sécurité, ces règles s'attachent en priorité à prévenir les accidents du travail et les incendies.
- En ce qui concerne l'hygiène, le chef d'entreprise est soumis à l'obligation de :
  - Entretien tous les locaux professionnels dans un état permanent de propreté.
  - Accueillir les salariés dans des locaux chauffés et suffisamment éclairés.
  - Réduire les nuisances sonores.
  - Prévoir des sanitaires correctement équipés et en nombre suffisant...

La réglementation dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité dans l'entreprise est donc extrêmement rigoureuse. L'inspection du travail, les contrôleurs de sécurité, les ingénieurs conseil des caisses régionales d'assurance-maladie sont chargés de contrôler l'application de ces règles dans les entreprises et de verbaliser en cas d'infraction.

#### **HACCP**

=

**Hazard Analysis Critical Control Point**

=

**Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise**

L'HACCP est avant tout une méthode, un outil de travail, mais n'est pas une norme. Une norme est un document descriptif, élaboré par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu (ISO par exemple). L'origine de l'HACCP prouve qu'il ne s'agit pas d'une norme.

D'autre part, du fait que le principe de l'amélioration continue (la roue de Deming, le PDCA) a été inclus dans la méthode, on peut aussi définir l'HACCP comme étant un système de gestion. L'HACCP c'est donc un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments (NF V 01-002). Basée sur 7 principes, la mise en place de l'HACCP se fait en suivant une séquence logique de 12 étapes, dont l'analyse des dangers et la détermination des points critiques pour leur maîtrise.

L'HACCP s'intéresse aux 3 classes de dangers pour l'hygiène des aliments :

- les dangers biologiques (virus, bactéries...)
- les dangers chimiques (pesticides, additifs...)
- les dangers physiques (bois, verre...)

## **Conclusion :**

L'hygiène, la sécurité et l'environnement est la discipline qui va contribuer le plus efficacement à la gestion des risques chroniques traditionnels qui sont encore loin d'être suffisamment maîtrisés, tant dans les pays en développement que dans les pays plus industrialisés.

Cependant, il est important que l'application des principes de l'Hygiène du Travail se fasse dans une perspective plus large où la problématique globale de la santé et du bien-être des travailleurs est prise en compte. C'est pourquoi une approche participative est nécessaire qui doit se faire en adéquation avec l'état de développement du pays considéré, de ses propres valeurs, de son système socioculturel et législatif, de ses ressources ainsi que de la culture spécifique de l'entreprise elle-même.



# **Chapitre 6:**

## **La norme 14000**

## **Introduction :**

La **série des normes ISO 14000** désigne l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental.

La norme ISO 14050 donne comme définition du système de management environnemental (SME) : *Composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale (§2.1.).* Ces normes s'adressent donc à toutes les organisations (souvent des sociétés mais il y a de nombreux autres cas), qui veulent mettre en œuvre une gestion visant à maîtriser son impact sur l'environnement.<sup>20</sup>

L'ensemble de ces normes forme un outil visant à harmoniser l'approche des organisations en ce qui concerne la gestion environnementale. Leur application est en général volontaire. Cependant, il arrive fréquemment qu'un donneur d'ordre privé ou public impose la mise en place d'un système de gestion environnemental à ses fournisseurs ou sous-traitants. Cette exigence est d'ailleurs souvent le résultat de sa propre politique environnementale.

L'ISO 14001 est une norme internationalement reconnue qui établit les exigences relatives à un système de management environnemental. Elle aide les organismes à améliorer leur performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes.

### **1- Définition :**

La plus célèbre et la plus utilisée des normes de cette série est la norme ISO 14001. Une organisation peut faire certifier son système de management environnemental suivant cette norme par des organismes tierce partie accrédités comme l'Association française pour l'assurance de la qualité, Ecocert Environnement (Ecopass), le Bureau Veritas Certification, Le Lloyd's Registre, DEKRA Certification, SGS, le bureau d'études CRISTALE etc. Cette certification est réalisée par un système d'audit par rapport au second nouveau référentiel ISO 14001.

---

<sup>20</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9rie\\_des\\_normes\\_ISO\\_14000](https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9rie_des_normes_ISO_14000)

La dernière mise à jour de cette norme a eu lieu en 2015. Les entreprises certifiées ISO 14001:2004 avaient jusqu'au dernier trimestre de 2018 pour se mettre à jour par rapport à la version 2015, sinon elles ne seront plus aptes à être certifiées ISO 14001:2004. Les autres normes sont des normes supports non-obligatoires (sauf cas particulier) dans le cadre d'une certification, mais destinées à aider et à donner des outils communs.

Pour faciliter l'intégration de ces normes, les normalisateurs leur ont donné une structure très proche à celle des normes de gestion de la qualité (ISO 9001, ISO 9004). La norme qui décrit l'outil de vérification de la mise en place et du fonctionnement du SME étant commune (ISO 19011).

<b>Objectif de la norme</b>	<b>Référence de la norme qualité</b>	<b>Référence de la norme environnement</b>
Vocabulaire	ISO 9000	ISO 14000
Exigences	ISO 9001	ISO 14001
Lignes directrices	ISO 9004	ISO 14004
Audit	ISO 19011	ISO 19011

Un système de management environnemental aide les organismes à identifier, gérer, surveiller et maîtriser leurs questions environnementales dans une perspective «holistique». D'autres normes de l'ISO portant sur différents types de systèmes de management, comme ISO 9001 sur le management de la qualité et ISO 45001 (à paraître) sur le management de la santé et de la sécurité au travail, utilisent toutes la même structure-cadre. ISO 14001 peut donc être aisément intégrée au sein d'un système de management ISO existant. ISO 14001 s'adresse aux organismes de tous types et de toutes tailles, qu'ils soient privés, sans but lucratif ou publics.

Elle prévoit qu'un organisme doit envisager toutes les questions environnementales liées à ses opérations, telles que la pollution atmosphérique, la gestion de l'eau et des eaux usées, la gestion des déchets, la contamination du sol, l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation, et l'utilisation efficace des ressources. Comme toutes les normes de systèmes

de management de l'ISO, ISO 14001 inclut la nécessité de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue des systèmes et de la démarche des organismes pour aborder les questions environnementales.

Cette norme a récemment fait l'objet d'une révision dont les principales améliorations concernent l'importance accrue du management environnemental dans les processus de planification stratégique de l'organisme, le renforcement de l'implication de la direction et un engagement plus ferme en faveur d'initiatives proactives destinées à stimuler la performance environnementale.

## **2- Les avantages pour l'entreprise ou l'organisme? :**

Plusieurs raisons peuvent motiver une entreprise ou un organisme à adopter une démarche stratégique en vue d'améliorer sa performance environnementale. Les utilisateurs de la norme ont indiqué qu'ISO 14001 les aide à:

- Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires, actuelles et futures
- Renforcer l'implication de la direction et l'engagement des employés
- Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes au travers d'une communication stratégique
- Réaliser des objectifs stratégiques en prenant en compte les questions environnementales dans la gestion de l'entreprise
- Obtenir un avantage concurrentiel et financier grâce à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts
- Favoriser une meilleure performance environnementale des fournisseurs en les intégrant dans les systèmes d'activités de l'organisme

Toutes les normes ISO sont révisées régulièrement pour s'assurer qu'elles conservent leur pertinence.

## **3- Pourquoi ISO 14001 a-t-elle été révisée?**

Toutes les normes ISO sont réexaminées régulièrement en vue de leur révision éventuelle pour s'assurer qu'elles conservent toute leur pertinence pour le marché. ISO 14001 répondra aux toutes dernières évolutions, y compris la prise de conscience croissante, par les

entreprises, de la nécessité de tenir compte des éléments externes et internes qui ont une influence sur leur impact environnemental comme la volatilité climatique et le contexte concurrentiel dans lequel elles opèrent. Les révisions apportées sont également destinées à garantir la compatibilité de la norme avec d'autres normes de systèmes de management.

### **a. Les principales améliorations :**

ISO 14001 prévoit désormais les exigences suivantes:

- L'importance accrue du management environnemental dans l'orientation stratégique de l'organisme
- Une plus grande implication de la Direction
- La mise en œuvre d'initiatives proactives pour préserver l'environnement de tout préjudice et toute dégradation, telles que l'utilisation de ressources durables et l'atténuation des effets du changement climatique
- L'adoption d'une perspective de cycle de vie pour veiller à ce que les aspects environnementaux soient abordés de la conception jusqu'à la fin de vie
- L'introduction d'une stratégie de communication axée sur les parties prenantes Comme la norme révisée suit la même structure que les autres normes de systèmes de management, avec des termes et des définitions communs, l'intégration de différents systèmes de management est également facilitée.

### **b. D'autres normes de la famille pourraient vous être utiles :**

La famille ISO 14000 comprend une série de normes destinées à compléter ISO 14001, dont certaines sont indiquées ci-dessous. Vous trouverez également des informations supplémentaires dans la brochure La famille ISO 14000 des normes internationales pour le management environnemental, qui fait le point sur l'ensemble des normes du domaine.

- ISO 14004 donne des lignes directrices concernant l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration d'un système de management environnemental, en indiquant comment le coordonner aux autres systèmes de management existants.

- ISO 14006 est destinée à être utilisée par les organismes qui ont mis en œuvre un système de management environnemental conformément à ISO 14001, mais peut également aider à intégrer l'éco-conception au sein d'autres systèmes de management.

- ISO 14064-1 spécifie les principes et les exigences, au niveau des organismes, pour la quantification et la rédaction de rapports sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et leur suppression.

#### **4- Marquage et déclarations :**

- ISO 14020 : Étiquettes et déclarations environnementales - Principes généraux.
- ISO 14021 : Marquage et déclarations environnementales - Autodéclarations environnementales (étiquetage de type II).
- ISO 14024 : Marquage et déclarations environnementales - Étiquetage environnemental de type I - Principes et méthodes.
- ISO 14025 (version PR, projet) : Marquage et déclarations environnementaux - Déclarations environnementales de type III.

#### **5- Analyse du cycle de vie :**

- ISO 14040 : Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Principes et cadre.
- ISO 14041 : (obsolète) Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse.
- ISO 14042 : (obsolète) Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Évaluation de l'impact du cycle de vie.
- ISO 14043 : (obsolète) Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Interprétation du cycle de vie.
- ISO 14044 : Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Exigences et lignes directrices.
  - Cette nouvelle norme, avec la version de 2006 de ISO 14040, annule et remplace ISO 14040:1997, ISO 14041:1999, ISO 14042:2000 et ISO 14043:2000, qui ont été révisées.

## 6- Liste des normes de la série ISO 14 000 :

- **ISO 14001 Management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation. Dernière édition parue le 15 septembre 2015.**
- **ISO 14004** : Lignes directrices du système environnement
- **ISO 14006** : Eco-conception, réduction des impacts environnementaux des produits et des services. système management Environnemental - Lignes directrices pour incorporer l'écoconception.
- **ISO 14010, 11, 12** : Audit du système environnemental (annulées en Décembre 2002)
- **ISO 14031** : Évaluation de la performance environnementale
- **ISO 14040** : Analyse du cycle de vie, principes et cadre
- **ISO 14044** : Analyse du cycle de vie, exigences et lignes directrices

Alors que les normes ISO 14004 et ISO 14010, 11, 12 sont considérées comme des normes outils, la norme ISO 14001 constitue le référentiel de base pour la certification. Il représente 18 exigences réparties en 6 chapitres :

1. Les exigences générales (intentions de l'établissement en termes d'environnement).
  2. La politique environnementale (objectifs de l'entreprise).
  3. La planification.
  4. La mise en œuvre (réalisation des actions planifiées pour satisfaire à la politique environnementale)
  5. Les contrôles et les actions correctives\* (surveillance de la fonctionnalité du système de management environnemental)
  6. La revue de direction.
- Il n'y a pas d'exigences absolues en matière de performance environnementale
  - Exigence d'engagement dans la politique de la direction.
  - Obligation d'arriver en conformité avec la législation et aux réglementations applicables.
  - Il faut respecter le principe d'amélioration continue.
  - L'attribution de l'ISO 14001 se fait à la suite d'un audit réalisé par un organisme certificateur accrédité tels que : AFNOR Certification, Ecocert Environnement

(Ecopass), Bureau Veritas Certification, SGS,... En France ces organismes sont accrédités par le Comité français d'accréditation

- L'auditeur doit vérifier la conformité du système avec les exigences de la norme. Si une non-conformité majeure est notifiée, le système ne peut pas être certifié tant qu'elle n'est pas levée. L'auditeur porte ensuite son rapport d'audit devant une commission qui va décider de la certification ou non du système audité.
- La certification se déroule par cycle de 3 ans :
  - Année 1: audit complet (durée 2 à 3 jours)
  - Année 2 et 3: audit de suivi.



## **Conclusion :**

Un certain nombre de ressources, notamment la publication intitulée Systèmes de management environnemental – Liste de contrôle à l’usage des PME – Êtes-vous prêt?, offrent des indications détaillées quant à la mise en œuvre de la norme. Voici en outre quelques conseils pour démarrer:

Conseil n°1 – Définissez vos objectifs. Que voulez-vous réaliser avec cette norme?

Conseil n°2 – Assurez-vous de la participation de la direction. Il est essentiel que les responsables de votre organisme appuient les objectifs d’un système efficace de management environnemental et soient engagés dans le processus.

Conseil n°3 – Veillez à bien cerner les processus et systèmes existants qui sont pertinents pour votre impact environnemental. C’est sur de telles bases que reposera votre système de management environnemental et que vous pourrez identifier plus facilement tout écart éventuel.

**Chapitre 7 :**  
**Les 3 normes relatives à la**  
**production**

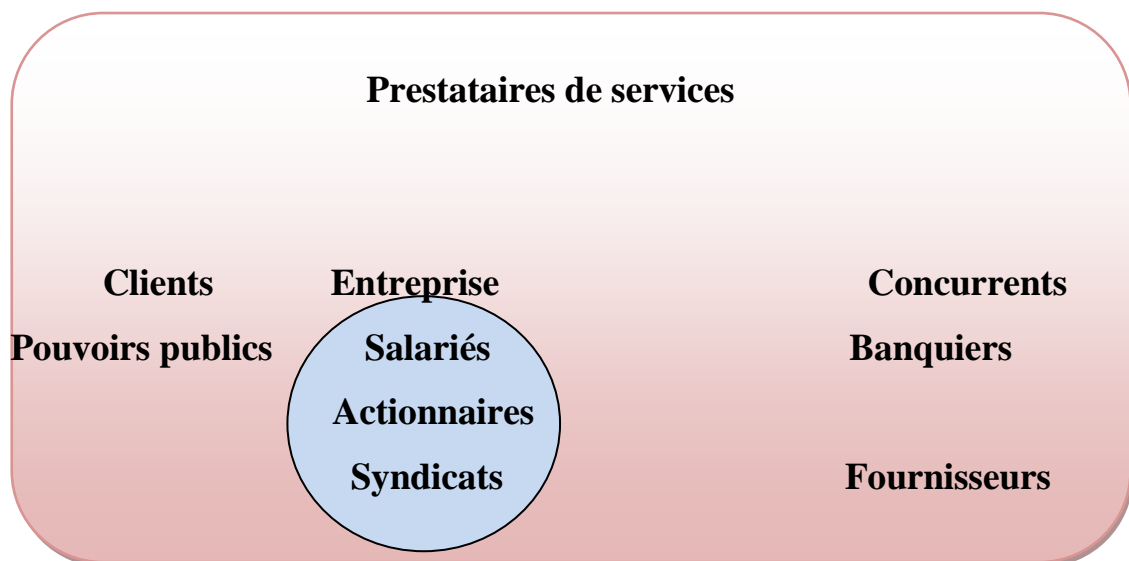
## Les 3 normes relatives à la production <sup>21</sup>:

- ISO 9001 (International Standard Organisation) relative à la qualité.
- ISO 14001 relative à la protection de l'environnement
- OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) relative à la sécurité et santé au travail.

### ➤ Définition des mots-clés :

Il s'agit d'un récapitulatif des bonnes pratiques. C'est un document de référence établi par un organisme agréé (ex. AFNOR). Celui-ci est défini pour l'obtention de la qualité d'un produit ou d'un service. Ces normes garantissent aux parties prenantes la qualité du produit ou service qu'ils achètent, l'utilisation de procédés respectueux de l'environnement, et exécutés dans des conditions de travail soucieuses de l'individu.

Les parties prenantes : en interne et en externe



Collectivités territoriales

<sup>21</sup> [https://eco-gestion.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/man\\_09Alcatel04NormesProduction.pdf](https://eco-gestion.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/man_09Alcatel04NormesProduction.pdf)

- **La qualité** : Capacité à répondre aux exigences du client (demande implicite ou explicite du cahier des charges et/ou du contrat). L'obtention de la qualité est encadrée par des normes (exemple : **ISO 9001**)
- **L'environnement** : Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs inter-relations. **ISO 14001**
- **Santé et sécurité au travail** : Conditions et facteurs ayant une influence sur le bien-être des salariés, des travailleurs temporaires, du personnel détaché par un fournisseur, des visiteurs et de toute autre personne ne présente sur le lieu de travail. (**OHSAS 18001**)
- **La certification** : Document délivré par un organisme extérieur à l'entreprise. Ce document a la forme d'un certificat écrit qui garantit que l'entreprise utilise un système de management conforme aux exigences des normes en vigueur.
- **Les principes de management** :

Il existe **8 principes de management** qui sont :

- **Orientation client** : Comprendre les besoins présents et futurs. Déterminer le niveau de satisfaction du demandeur.

- **Leadership** : Entraîner une équipe vers un but commun, en utilisant des valeurs stratégiques connues par tous, ce qui implique une communication transparente et régulière au sein d'un groupe.

- **Implication du personnel** : Montrer, informer et expliquer à tout le personnel l'importance de son implication et de sa motivation.

- **Approche processus** : Montrer, informer et expliquer à tout le personnel.

- **Management par approche processus**: Gérer les processus pour les intégrer dans un

seul projet

- **Amélioration continue** : Améliorer en permanence les performances de l'entreprise pour Act ) voir schéma ci dessous.

- **Approche factuelle pour la prise de décision** : Analyser des faits, des données statistiques qui serviront à prendre des décisions par rapport à l'amélioration continue,...

- **Relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes**: Des relations d'entente sont indispensables dans le but d'augmenter la confiance entre les différents partenaires.

➤ **Les principaux enjeux :**

Les enjeux de la qualité : **ISO 9001**

- ✓ **Technologiques**: tout ce qui tourne autour de la technologie des produits et des processus de réalisation (ex : innovation)
- ✓ **Économiques**: l'amélioration des marges, par baisse du coût de revient, en conservant la même qualité de produits et de services.
- ✓ **Commerciaux**: la maîtrise de la qualité, c'est à dire la création et l'amélioration de l'image de l'entreprise.
- ✓ **Communication**: la maîtrise de la qualité est un moyen d'atténuer les conflits internes en cours de production et favoriser les relations avec les clients.
- ✓ **Amélioration des performances en continu** : l'obligation de mesurer ses performances pour les améliorer (schéma ci-dessous)

Les enjeux de la Santé-Sécurité (**OHSAS 18000**) et de l'environnement **ISO 14000**. Ces normes font appel aux mêmes enjeux que sont la technologie, la communication et l'amélioration des performances en continu.

En plus, il faut y ajouter :

- **Obligation de veille réglementaire ;**
  
- **Obligation de tenir à jour des plans annuels d'actions** d'amélioration avec des objectifs chiffrés d'amélioration
  
- **Communication obligatoire** avec les parties intéressées pour rendre compte des évènements liés aux situations d'urgence (en plus de la communication de sensibilisation interne).

#### ➤ **Processus de la certification :**

Il existe des organismes agréés, extérieurs à l'entreprise, comme l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité), qui certifient ou pas, que l'entreprise met en œuvre une ou des normes (ex : qualité, environnement, Santé-sécurité...).

#### **4-1 Phases de certification :**

- 1- Composition d'une équipe d'audit (chargée du contrôle)
- 2- Evaluation générale de tous les chapitres de la norme en relation avec les activités de l'entreprise = pré – audit
- 3- Rapport d'évaluation fourni à l'entreprise pour la mise en place d'actions correctives.
- 4- Réalisation de l'audit initial officiel sur le site
- 5- Restitution des constats et des écarts, Communication et analyse des actions
- 6- Restitution des constats et des écarts, Communication et analyse des actions correctives (si nécessaire)
- 7- Communication du rapport d'audit : état des constats :
  - o Non conformité niv1 : défaut majeur (ex : non prise en compte d'un chapitre de la

norme)

o Non conformité niv2 : défaut mineur (ex : un document qui doit être amélioré)

o Point sensible : chose à améliorer

o Point fort

#### **4-2 Décision de certification :**

- Revue des résultats d'audit

- Décision

- Emission du (des) certificat(s) (validité : 3 ans en général)

**Suivi n°1 : Réalisation d'un audit annuel N+1**

**Suivi n°2 : Réalisation d'un audit annuel N+2**

**Renouvellement : Réalisation de l'audit annuel N+3**

#### **5- Les principaux enjeux :**

##### **➤ Les enjeux de la qualité : ISO 9001**

- **Technologiques** : tout ce qui tourne autour de la technologie des produits et des processus de réalisation ( ex : innovation) ;
- **Économiques** : l'amélioration des marges, par baisse du coût de revient, en conservant la même qualité de produits et de services.
- **Commerciaux** : la maîtrise de la qualité, c'est à dire la création et l'amélioration de l'image de l'entreprise.
- **Communication** : la maîtrise de la qualité est un moyen d'atténuer les conflits internes en cours de production et favoriser les relations avec les clients.

- **Amélioration des performances en continu** : l'obligation de mesurer ses performances pour les améliorer (schéma ci-dessous)
  
- **Les enjeux de la Santé-Sécurité (OHSAS 18000) et de l'environnement (ISO 14000) :**

Ces normes font appel aux mêmes enjeux que sont la technologie, la communication et l'amélioration des performances en continu. En plus, il faut y ajouter :

- obligation de veille réglementaire,
  
- obligation de tenir à jour des plans annuels d'actions d'amélioration avec des objectifs chiffrés d'amélioration,
  
- communication obligatoire avec les parties intéressées pour rendre compte des événements liés aux situations d'urgence (en plus de la communication de sensibilisation interne).

## **2. Système de management intégré :**

SMI (Système de management intégré) : c'est un système de management qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux 3 référentiels (qualité, sécurité-santé, environnement) en fonction des caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, politique, ressources humaines et financières).

	<b>ISO 9001 / 2000</b>	<b>ISO 14001 /1996</b>	<b>OHSAS 18001 / 1999</b>
<b>OBJECTIFS</b>	<b>Satisfaire les exige Clients</b>	<b>Satisfaire les exigences des</b>	<b>Maîtriser les Risques pour la</b>



	<b>nces</b>	<b>Parties Intéressées en améliorant les performances en matière d'environnement</b>	<b>Sécurité et la Santé au Travail</b>
<b>CADRE</b>	<b>Basé principalement sur le contrat</b>	<b>Non exclusivement contractuel, avec des exigences légales et réglementaires fortes</b>	
<b>Données d'entrée de la Planification</b>	<b>Identification besoins clients (exigences, écoute client)</b>	<b>Identification Aspects Environnement et respect de la réglementation</b>	<b>Identification Dangers et respect de la réglementation</b>
<b>MOYENS</b>	<b>Revue des Exigences Produit</b>	<b>Analyse Environnementale Veille</b>	<b>Analyse des Risques Veille</b>

**Tableau N° 3 : Le système management intégré**

## **Conclusion :**

Pour préparer une certification, il faut avoir un animateur interne pour rassembler toutes les exigences et pour la rédaction des procédures. Cet animateur travaille à temps plein (il a coûté environ 50 000 € par an). En particulier, pour l'environnement, l'entreprise a besoin de quelqu'un de l'extérieur (ex. des stagiaires ingénieurs qui ont suivi des études dans ce domaine). Pour l'environnement et santé sécurité au travail, il peut y avoir beaucoup d'investissements à effectuer, pour être aux normes . Exemples d'investissements effectués : Environnement : filtrer l'eau de ruissellement du parking pour ne pas polluer la rivière a coûté 70 000 €. Sécurité = Rampes d'accès pour l'entrée de personnes handicapées, aménagement des accès parkings...Entretien de la certification. Les trois certificats coûtent 20 000 € payés à l'organisme certificateur pour les audits...pour 3 ans. Maintien de la certification : Pour maintenir et améliorer les systèmes en place, il faut une personne à temps plein (coût : environ 50 000 € par an)

# **Chapitre 8:**

## **Les normes hôtelières**

## **Les normes hôtelières :**

L'industrie hôtelière appartient aux formes classiques de l'hébergement touristique et en a longtemps été la forme principale. Les hôtels de tourisme sont définis par la réglementation marocaine comme des établissements commerciaux d'hébergement classés, qui offrent des chambres ou des appartements meublés en location pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois.

### **1- La classification des hôtels :**

Les hôtels sont classés en six catégories (1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles, 5 étoiles, et les hôtels classés luxe), en fonction des normes de confort. Les formes de propriété, les formes de gestion et de commercialisation et les équipements offerts, les clientèles visées et la localisation sont autant de critères de différenciation entre les différents types de structures hôtelières.

#### **1. L'hôtel :**

Un hôtel est un établissement offrant un service d'hébergement payant, généralement pour de courtes périodes. Dans sa définition de l'hôtel, l'Agence Mondiale de Notation Hôtelière (World Hotel Rating Agency – WHR) requiert qu'il y ait une réception. Les hôtels offrent souvent plusieurs autres services à leur clientèle, tels que la restauration, une piscine ou la garde d'enfants. Certains offrent des services de conférence et des salles de réunion et incitent les groupes à y tenir des congrès et des réunions.

#### **- Classification des hôtels :**

Hôtels classés luxe : ces hôtels sont caractérisés par leur bon emplacement, la haute qualité de leurs équipements et leurs services, et la qualification du personnel.

Hôtels 5\*\*\*\*\* : ces hôtels ressemblent en grande partie aux hôtels classés luxe à quelques différences concernant les conditions particulières.

Hôtels 4\*\*\*\*\* : ils sont caractérisés par le grand standing et le confort des installations et des équipements.

Hôtels 3\*\*\* : ils sont caractérisés par le confort et la qualité des équipements et des installations.

Hôtels 2\*\* : ils doivent offrir aux clients de bonnes conditions de confort et de commodité sur le plan des locaux des installations et des équipements.

Hôtels 1\* : ce sont des établissements caractérisés par la simplicité des locaux et des équipements avec un minimum de confort.

## **2. Motel :**

Unité de séjour qui permet aux voyageurs de passer une ou plusieurs nuits, lors de voyage. Le motel a ceci de particulier qu'il offre un accès sur le stationnement pour chacune des chambres. Les voyageurs sont donc libres d'aller et de venir sans avoir à passer par la réception, une fois l'enregistrement complété. Toutefois, les motels n'offrent pas de service de repas.

## **3. Pension :**

La pension est un établissement commercial d'hébergement destiné à une clientèle de séjour ou accessoirement de passage. L'exploitation de la pension est à caractère essentiellement familial et permanente.

## **4. Auberge :**

L'auberge est un établissement commercial de restauration au cadre intime et chaleureux, souvent situé à la campagne. Elle doit offrir à sa clientèle le choix entre des repas à la carte ou des menus variés. Elle comporte accessoirement un service d'hébergement.

## **1- .Village de vacances :**

Le village de vacances est un ensemble d'hébergement faisant l'objet d'une exploitation globale à caractère commercial ou non, destiné à assurer des séjours de vacances et de loisirs, selon un prix forfaitaire comportant la fourniture de repas ou de moyens individuels pour les préparer et l'usage d'équipements collectifs, permettant des activités de loisirs sportifs et culturels.

## **5. Résidence touristique :**

La résidence de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé, faisant l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres ou d'appartements meublés, disposés en unités collectives ou

pavillonnaires, offerts en location pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois à une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Elle est dotée d'un minimum d'équipements et de services communs. Elle est gérée dans tous les cas par une personne physique ou morale.

## **2- Les formes d'hôtellerie :**

Dans le secteur de l'hôtellerie, on distingue sept catégories :

### **1) L'hôtellerie indépendante :**

Elle regroupe les hôtels indépendants, ceux qui n'appartiennent pas à un groupe, elle est possédée et gérée par un indépendant. Ce sous-secteur est majoritaire en nombre et comprend des styles d'établissements très divers du petit hôtel familial au grand palace.

### **2) Les chaînes volontaires :**

Les hôtels indépendants qui se groupent sous un enseigne commune, tout en gardant chacun leur liberté. Ils mettent en commun leur force commerciale, se présentent ensemble dans des guides et créent même pour certaines chaînes une centrale de réservation. Ils peuvent ainsi mettre en avant leur qualité commune: Qualité de l'environnement, ambiance familiale, bâtiment ancien.

### **3) Les chaînes intégrées :**

Plusieurs hôtels appartiennent ou dépendent par un partenariat de la franchise, à une société mère. Dans chaque établissement est appliquée une politique générale. Chaque établissement de l'enseigne présente généralement les mêmes caractéristiques (superficie, tarifs, service ...etc.) jusqu'à la décoration des chambres qu'est parfois identique, dans ce cas la, on parle de « standardisation ». Grâce à la standardisation des produits proposés par ces chaînes, on distingue trois cas : Certains groupes disposent d'une seule enseigne ; les établissements sont alors régis dans le cadre d'une chaîne unique.

D'autres groupes, offrent une gamme de produits hôteliers. Chacun de ces derniers se trouve associé à une dénomination particulière pour éviter une confusion d'image entre les

différents établissements s'adressant à des clientèles distinctes. Dans le dernier cas, le groupe hôtelier applique à une partie de ses établissements l'enseigne qui a fait sa notoriété et autre, une dénomination qui ne trahit pas à priori l'appartenance à une chaîne.

#### **4) L'hôtellerie de préfecture :**

Regroupe l'hôtellerie « non homologués », des petits hôtels familiaux, souvent situés en zone rurale et offrent rarement un service de restauration.

Pour être homologué, un hôtel doit correspondre à certaines normes de confort (surface, équipement...etc.) les hôtels homologués sont classés dans une de sept catégories d'étoiles suivants : Sans étoile; une étoile; deux étoiles; trois étoiles; quatre étoiles; et enfin de luxe.

#### **5) L'hôtellerie super-économique :**

Il s'agissait d'offrir des chambres à des prix défiant toute concurrence afin d'attirer ceux qui ne vont pas à l'hôtel, pour justement, des raisons de budget.

Ces hôtels arrivent à pratiquer des tarifs planchers tout en offrant des chambres avec un confort acceptable (téléphone dans la chambre, salle de petit déjeuner, parking...etc.)

#### **6) La résidence hôtelière :**

Une résidence hôtelière propose des petits appartements que l'on loue le temps des vacances. Le secteur des résidences hôtelières à beaucoup évolué ces dernières années et offre aujourd'hui de nombreuses formules adaptées à différents types de clientèles.

#### **7) L'hôtellerie de plein air :**

Ce sont des campings, un mode de vacance économique et donc fort apprécié des grandes familles d'autant plus que les campings se sont diversifiés, équipés et que l'accueil y est devenu de plus en plus professionnel. On trouve des campings 3 étoiles avec piscine, discothèque et stands d'animation.

### **3- La qualité appliquée aux hébergements :**

Tous les métiers de l'hôtellerie, sans exception, exigent des qualités spécifiques: un sens du service inébranlable (que l'on ne peut pas modifier ou changer), et même et surtout face à des clients irascibles (coléreux), mais aussi une prestation impeccable et une résidence

suffisante pour faire face à des journées souvent très « physiques ».

## **1. La qualité requise à l'accueil « le sens du service avant tout » :**

Pour un hôtel de luxe ou de taille particulièrement imposante, l'équipe aura composée, en règle générale de :

- **Le réceptionniste:**

C'est la première et la dernière personne que rencontre un client en franchissant la porte de l'hôtel. Par la qualité de son travail, il défend l'image de l'établissement qui l'emploie.

Prend en charge l'accueil des clients, de la réservation au départ. Il assure le traitement des appels téléphoniques, la transmission du courrier et des messages. Il participe à la commercialisation des prestations de l'hôtel. Il rédige les factures, assure l'encaissement des notes et contrôle les paiements différés.

- **Le chef de réception :**

Représentant la direction auprès de la clientèle, on le rencontre surtout dans les établissements de taille importante. Son souci majeur : la satisfaction du client... sans pour autant remettre en cause le bon fonctionnement de l'hôtel.

Il doit faire preuve de qualités relationnelles, être fin diplomate et avoir une bonne mémoire pour pouvoir se rappeler les exigences de certains clients fidèles.

- **Le veilleur de nuit :**

S'occupe de toute la maintenance d'un hôtel ouvert 24/24h pendant la nuit. Il remplace en quelque sorte le réceptionniste qui travaille en journée.

Il s'agit véritablement d'un métier de service. Aussi appelé « night audit », il accueille les personnes qui arrivent tardivement, les enregistre, les facture et leur donne la possibilité de rejoindre leur chambre.

- **La main courantier :**

Il est chargé de la tenue des comptes du client. Il centralise les notes et les dépenses qui ne sont pas comprises dans le prix de sa chambre : dîners, consommations au bar, communications téléphoniques... et établit les factures. C'est à lui aussi d'inscrire sur le registre la part du « service » qui sera prélevée du montant total des factures, et qui sera



redistribuée ensuite au personnel.

- **Le caissier :**

Vérifie les notes des clients avant leur encaissement. Il peut aussi accepter les dépôts de valeurs (bijoux, chèquiers, documents importants...). Certaines opérations comptables lui sont parfois confiées. Au moment du départ du client, il présente cette facture au caissier qui vérifie la note avant de l'encaisser. Le caissier est aussi responsable du fonds de caisse, des entrées et sorties d'argent. La qualité principale que doit avoir cet employé c'est l'honnêteté.

- **La main courantier :**

Le main-courantier est chargé de la tenue du compte de chaque client, c'est-à-dire de la collecte et de l'enregistrement des dépenses de chacun au sein de l'hôtel (utilisation du mini-bar, consommation service dans la chambre, téléphone...) et d'en établir la facture.

## **2. La qualité requise dans le hall « les petits plus qui font la différence »:**

Le "Service de hall" regroupe plusieurs fonctions différentes. Le personnel de hall se tient à la disposition des clients pour leur rendre des services durant leur séjour. La prestation qu'ils fournissent contribue à l'image de marque de l'hôtel.

- **Le concierge :**

Le concierge doit posséder une bonne culture générale et maîtriser au moins deux langues étrangères afin de pouvoir donner le change à une clientèle raffinée et cosmopolite (qui rassemble des personnes de plusieurs pays). Il se doit ainsi d'être au fait des habitudes culturelles de chaque pays.

- **Le voiturier, portier, liftier, bagagiste, chasseur...**

Chacune de ces tâches ne demande pas de connaissance technique particulière mais une très bonne prestation, une bonne dose d'amabilité et beaucoup d'efficacité, il est également nécessaire de connaître une ou plusieurs langues étrangères pour comprendre et de se faire comprendre de la clientèle.

### **3. La qualité requise aux étages «efficacité et discrétion » :**

Les Femmes de chambre, volets, gouvernantes... on ne les voit pas ou si peu et pourtant ils sont essentiels à la bonne marche d'un hôtel. Jamais on ne pourra se passer d'une femme de chambre pour rendre une chambre accueillante et confortable.

#### **▪ Une femme de chambre et valet de chambre :**

Soin et rapidité sont les qualités maîtresses de la femme de chambre. On lui demande d'avoir de l'ordre et de la méthode et d'être propre et méticuleuse ; discrète et silencieuse ; serviable et prévenante ; efficace dans son travail ; bien éduquée ; ponctuelle.

#### **▪ La lingère :**

Elle est responsable de l'entretien du linge ensemble des tissus) d'hôtel. Soigneuse et ordonnée, la lingère doit aussi avoir une bonne condition physique pour supporter le poids du linge.

#### **▪ Gouvernante :**

Le travail de la gouvernante exige à la fois des qualités d'organisation, un esprit de décision, de l'énergie et une disponibilité permanente, surtout pour assumer des fonctions d'encadrement. La connaissance de langues étrangères est un atout.

### **4. La qualité requise à la direction « un but : remplir l'Hôtel » :**

Dans des hôtels dont l'activité est importante, on rencontrera des fonctions non spécifiques du secteur hôtelier, communes à toutes les grandes entreprises. Mais quelle que soit la taille d'un hôtel, les postes de directeur d'hôtel et de directeur d'hébergement restent les deux fonctions clés de l'encadrement.

#### **▪ Le directeur d'hôtel :**

Le directeur d'hôtel doit être :

- **Polyvalent.**
- **Avoir des connaissances techniques et l'expérience de terrain.**
- **Etre un homme à poigne comme un homme de contact.**

- **Il doit être largement présent.**
- **Maîtriser au moins une langue étrangère.**

### ▪ **Directeur de l'hébergement :**

Le directeur de l'hébergement est comme le directeur un homme polyvalent qui doit avoir de solides connaissances en gestion, en commerce et l'expérience du terrain. Il est aussi un homme d'initiatives : il se doit d'innover pour améliorer les résultats de son établissement.

### **Conclusion :**

L'hôtelier qui accueille et héberge un touriste étranger collecte des devises étrangères qui pèsent d'une manière appréciable sur la balance des comptes de notre pays. Dans les pays à vocation touristique, comme le Maroc ce secteur en raison de son volume d'affaires, participe activement à la vie économique et sociale.

De part la nécessité de s'adapter constamment au marché, alors l'hôtellerie est inventive et crée de nouveaux produits, de nouveaux concepts répondant à l'évolution de la clientèle.

**Chapitre 9:**  
**Les normes de production du**  
**fromage**

## **Introduction :**

Le fromage naturel a toujours été une valeur sûre de l'alimentation humaine. C'est le résultat d'une transformation du lait très ancienne puisque des écrits témoignent de sa fabrication quelque trois mille ans avant notre ère en basse Mésopotamie. Source précieuse de protéines, le fromage a été l'un des premiers moyens de conservation du lait, matière première rapidement périssable.

Cependant, la coagulation du lait et l'égouttage du caillé qui en résulte n'offrent qu'une stabilité relative et variable selon les fromages qui sont des produits laitiers « vivants ». Ainsi, si la protéolyse est un phénomène fondamental lors de l'affinage, cette activité enzymatique se poursuit même à basse température et conduit au-delà d'un certain stade à une altération du fromage.

Ce phénomène est aujourd'hui accentué par la mondialisation qui s'applique à normaliser le fromage, supprimant les odeurs et les goûts bien prononcés. Notre mode de vie actuel renforce également cette tendance : nous vivons de plus en plus dans un monde aseptisé, où tout doit être contrôlé et réglementé.

### **1- Les Étapes de fabrication du fromage :**

Le fromage peut être fabriqué à partir de lait cru ou de lait pasteurisé. La fabrication du fromage comprend généralement les étapes suivantes :

- Le caillage, qui consiste à faire coaguler les caséines du lait dans le caillé, séparé du petit lait ou lactosérum. Le caillage peut être spontané, sous l'effet de la fermentation lactique réalisée par les bactéries lactiques, ou provoqué par l'addition de présure, un mélange d'enzymes issues de la caillette de veau ;
- L'égouttage, qui permet d'éliminer le petit-lait ;
- Le moulage, qui a donné son nom au fromage, puisque ce terme provient du latin *formaticum*, signifiant « ce qui est fait dans une forme ». Le moulage détermine la forme finale du fromage ;
- Le pressage, étape facultative au cours de laquelle les fromages sont pressés dans leur moule ;
- Le salage : une fois démoulés, les fromages peuvent être salés dans une saumure. Le salage a une influence sur le développement des micro-organismes ;

- L'affinage, étape qui ne concerne pas les fromages frais. L'affinage dure de quelques jours à plusieurs mois. Le fromage est retourné de manière régulière, il peut aussi être lavé ou brossé.

## **2- Diversité des fromages :**

Les fromages peuvent être différenciés en fonction de leur couleur, de leur forme, de leur goût, de leur texture, du lait qui sert à leur fabrication (vache, chèvre ou brebis), mais aussi des étapes de fabrication qui permettent de distinguer :

- les fromages frais, issus du caillage et de l'égouttage ;
- les fromages à pâte molle ;
- les fromages à croûte fleurie, dont la croûte est recouverte de moisissures, comme le camembert ;
  - à croûte lavée, comme le munster ;
  - les fromages à pâte persillée, qui contiennent des moisissures, comme le roquefort ;
  - les fromages à pâte pressée cuite (comté) ou non cuite (saint-nectaire).

## **3- Les Facteurs essentiels de composition et de qualité :**

### **3.1 Matières premières :**

Lait et/ou produits obtenus à partir du lait.

### **3.2 Ingrédients autorisés :**

- ✓ Cultures de bactéries lactiques inoffensives (levain) et/ou bactéries productrices d'arômes, et cultures d'autres micro-organismes sans danger;
- ✓ Enzymes appropriées et inoffensives;
- ✓ Chlorure de sodium;
- ✓ Eau potable.

## **3- Les additifs alimentaires :**

Seuls les additifs alimentaires mentionnés ci-après peuvent être utilisés et uniquement dans les limites fixées.

**- Les Fromages non affinés :**

Comme énumérés dans la Norme pour les fromages non affinés, y compris le fromage frais (CODEX STAN 221-2001).

**- Fromages en saumure :**

Comme énumérés dans la Norme pour les fromages en saumure (CODEX STAN 208-1999).



Fromages affinés, y compris fromages affinés aux moisissures. Les additifs qui ne sont pas sur la liste ci-après mais qui sont prévus dans les normes individuelles Codex pour des variétés de fromages affinés peuvent être utilisés pour des fromages de type similaire dans les limites spécifiées par ces normes.

No SIN	Nom de l'additif	Concentration maximale
<b>Colorants</b>		
<b>100</b>	Curcumine (pour la croûte de fromage comestible)	Limitée par les BPF
<b>101</b>	Riboflavines	Limitée par les BPF
<b>120</b>	Carmins (pour les fromages marbrés rouges seulement)	Limitée par les BPF
<b>140</b>	Chlorophylle (pour les fromages marbrés)	Limitée par les BPF

	verts seulement)	
<b>141</b>	Chlorophylles, complexes cupriques	15 mg/kg
<b>160a(i)</b>	Béta-carotène, synthétique	25 mg/kg
<b>160a(ii)</b>	Béta-carotène, légume	600 mg/kg
<b>160b(ii)</b>	Extraits de rocou – base de norbixine	50 mg/kg
<b>160c</b>	Oléorésines de paprika	Limitée par les BPF
<b>162</b>	Rouge de betterave	Limitée par les BPF
<b>171</b>	Dioxyde de titanium	Limitée par les BPF
<b>Régulateurs d'acidité</b>		
<b>170</b>	Carbonate de calcium	Limitée par les BPF
<b>504</b>	Carbonate de magnésium	Limitée par les BPF
<b>575</b>	Glucono-delta-lactone	Limitée par les BPF
<b>Agents de conservation</b>		
<b>200</b>	Acide sorbique	3 000 mg/kg exprimés en tant qu'acide sorbique
<b>201</b>	Sorbate de sodium	3 000 mg/kg exprimés en tant qu'acide sorbique
<b>202</b>	Sorbate de potassium	3 000 mg/kg exprimés en tant qu'acide sorbique
<b>203</b>	Sorbate de calcium	3 000 mg/kg exprimés en tant qu'acide sorbique
<b>234</b>	Nisine	12,5 mg/kg
<b>239</b>	Hexaméthylène-tétramine (pour le provolone seulement)	25 mg/kg, exprimés en tant que formaldéhyde
<b>251</b>	Nitrate de sodium	50 mg/kg, exprimés en tant que NaNO <sub>3</sub>
<b>251</b>	Nitrate de sodium	50 mg/kg, exprimés en tant que NaNO <sub>3</sub>
<b>252</b>	Nitrate de potassium	50 mg/kg, exprimés en tant que NaNO <sub>3</sub>
<b>280</b>	Acide propionique	3 000 mg/kg, exprimés en



		tant qu'acide propionique
<b>281</b>	Propionate de sodium	3 000 mg/kg, exprimés en tant qu'acide propionique
<b>282</b>	Propionate de calcium	3 000 mg/kg, exprimés en tant qu'acide propionique
<b>1105</b>	Lysozyme	Limitée par les BPF

**Tableau N° : La liste des additifs et leurs codes**

#### **4- Les contaminants :**

Les produits visés par les dispositions de la présente norme doivent être conformes aux limites maximales de contaminants prescrites pour ces produits dans la Norme générale pour les contaminants et les toxines présents dans les produits de consommation humaine et animale (CODEX STAN 193-1995).

Le lait utilisé pour la fabrication des produits visés par les dispositions de la présente norme doit être conforme aux limites maximales de contaminants et de toxines prescrites pour le lait dans la Norme générale pour les contaminants et les toxines présents dans les produits de consommation humaine et animale (CODEX STAN 193-1995) ainsi qu'aux limites maximales de résidus de médicaments vétérinaires ou de pesticides prescrites pour le lait par le CAC.

#### **5- L'Hygiène :**

Il est recommandé que les produits visés par les dispositions de la présente norme soient préparés et manipulés conformément aux sections appropriées du Principes généraux d'hygiène alimentaire (CAC/RCP 1- 1969), du Code d'usages en matière d'hygiène pour le lait et les produits laitiers (CAC/RCP 57-2004) et des autres textes pertinents du Codex tels que les Codes d'usages en matière d'hygiène et les Codes d'usages.

Les produits doivent satisfaire à tout critère microbiologique établi conformément aux Principes et Directives régissant l'établissement et l'application de critères microbiologiques relatifs aux denrées alimentaires (CAC/GL 21-1997).

## 6- L'Étiquetage :

Outre les dispositions de la Norme générale pour l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (CODEX STAN 1-1985) et la Norme générale pour l'utilisation de termes de laiterie (CODEX STAN 206- 1999), les dispositions spécifiques ci-après s'appliquent:

### 1. Nom du produit :

Le nom du produit doit être fromage. Toutefois, le terme «fromage» peut être omis dans la désignation d'une variété individuelle de fromages réservée par une norme du Codex sur les fromages individuels, et à défaut, dans une appellation de variété spécifiée dans la législation nationale du pays dans lequel le produit est vendu, à condition que cette omission ne crée pas une impression trompeuse quant à la nature du produit.

### 2. Déclaration de la teneur en matière grasse laitière :

<b>Extra gras ou double crème</b>	(si la teneur en MGES est égale ou plus de 60 %);
<b>Tout gras ou au lait entier ou crème</b>	(si la teneur en MGES est supérieure ou égale à 45 % et inférieure à 60 %);
<b>Mi-gras ou demi-écrémé</b>	(si la teneur en MGES est supérieure ou égale à 25 % et inférieure à 45 %);
<b>Partiellement écrémé</b>	(si la teneur en MGES est supérieure ou égale à 10 % et inférieure à 25 %);
<b>Maigre ou écrémé</b>	(si la teneur en MGES est inférieure à 10 %).

### 3. Indication de la date :

Nonobstant les dispositions de la Section 4.7.1 de la Norme générale pour l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (CODEX STAN 1-1985), la date de durabilité minimale n'a pas besoin d'être indiquée sur l'étiquette des fromages fermes, durs et extra-durs qui ne sont pas aux moisissures affinés à pâte molle et ne sont pas destinés à être achetés en tant que tels par le consommateur final: en pareil cas, la date de fabrication doit être indiquée

#### **4. Étiquetage des récipients non destinés à la vente au détail :**

Les renseignements requis à la Section 7 de la présente norme et aux Sections 4.1 à 4.8 de la Norme générale pour l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (CODEX STAN 1-1985) et, au besoin, les instructions d'entreposage, doivent figurer soit sur le récipient, soit sur les documents d'accompagnement, exception faite du nom du produit, de l'identification du lot et du nom et adresse du fabricant ou de l'emballer qui doivent être indiqués sur le récipient. Toutefois, l'identification du lot, et le nom et l'adresse du fabricant ou de l'emballer peuvent être remplacés par une marque d'identification, à condition que cette dernière puisse être clairement identifiée à l'aide des documents d'accompagnement.

#### **Les normes iso dans les différents types de fromage :**

- ❖ L'ISO 1854|FIL 59:2008 spécifie la méthode de référence pour la détermination de la teneur en matière grasse du fromage de sérum.

La méthode n'est pas applicable si le fromage de sérum ne se dissout pas complètement dans l'ammoniaque ou s'il contient des acides gras libres en quantités significatives.

- ❖ L'ISO 2920|FIL 58:2004 spécifie une méthode de référence pour la détermination de la matière sèche du fromage de sérum.
- ❖ L'ISO/TS 2963|FIL/RM 34:2006 internationale spécifie une méthode enzymatique pour la détermination de la teneur en acide citrique des fromages et des fromages fondus.
- ❖ L'ISO 2962|FIL 33:2010 spécifie une méthode par spectrométrie d'absorption moléculaire pour la détermination de la teneur en phosphore total du fromage. La méthode est applicable à toutes les sortes de fromages et aux fromages fondus.
- ❖ L'ISO 3432|FIL 221:2008 spécifie les caractéristiques d'un butyromètre (y compris les bouchons) destiné à la détermination de la teneur en matière grasse, dans la plage de 0 % (fraction massique) à 40 % (fraction massique) dans le fromage par la méthode Van Gulik, et illustre des appareillages appropriés pour la pesée et l'introduction de la prise d'essai de fromage.

- ❖ L'ISO 3433|FIL 222:2008 spécifie la méthode Van Gulik pour la détermination de la teneur (fraction massique) en matière grasse des fromages.

Cette méthode est applicable à tous les types de fromages. Cependant, elle peut ne pas donner entièrement satisfaction lorsqu'elle est appliquée à des fromages à moisissures internes (fromages bleus).

- ❖ L'ISO 5534|IDF 4:2004 spécifie la méthode de référence pour la détermination de la teneur totale en matière sèche des fromages et des fromages fondus
- ❖ L'ISO 5943|FIL 88:2006 spécifie une méthode par titrage potentiométrique pour la détermination de la teneur en chlorures des fromages et des fromages fondus.

La méthode est applicable à tous les fromages et à tous les fromages fondus contenant plus de 0,2 % (fraction massique) d'ion chlorure.

- ❖ L'ISO 9233-1| FIL 140-1:2018 spécifie une méthode de détermination de la teneur en natamycine présente dans la croûte de fromage supérieure à 0,5 mg/kg et de la masse, exprimée par rapport à la surface, de Natamycine de la croûte de fromage supérieure à 0,03 mg/dm<sup>2</sup>.

La méthode pourrait également convenir à la détection de la migration de la Natamycine vers l'intérieur du fromage.

- ❖ ISO 9233-2 | FIL 140-2:2018 spécifie une méthode de détermination de la teneur en Natamycine présente dans le fromage, la croûte de fromage et les fromages fondus supérieure à 0,5 mg/kg et de la masse, exprimée par rapport à la surface, de Natamycine de la croûte de fromage supérieure à 0,03 mg/dm<sup>2</sup>.
- ❖ L'ISO 12082|FIL 52:2006 spécifie une méthode pour le calcul de la teneur approximative en émulsifiants et en substances acidifiantes/de contrôle du pH ajoutés, à base de citrate, exprimée en acide citrique, dans les fromages fondus. Cette méthode est applicable aux fromages fondus ne contenant pas d'ingrédients majeurs avec une teneur appréciable en acide citrique, autres que du lait en poudre et/ou du sérum en poudre



La pâte est mise à l'aide d'une machine dans des moules sphériques qui sont immédiatement refroidies dans une eau à  $T= 9^{\circ}\text{C}$  pendant 15 minutes. Les boules de la mozzarella sont transférées par la suite dans une eau salée et y restent pendant 10 min (voir diagramme de fabrication en annexe). Après égouttage, les boules de mozzarella sont emballées sous vide, dans du plastique alimentaire, puis pesées et stockées à  $4^{\circ}\text{C}$  dans une chambre froide à  $4^{\circ}\text{C}$ .

#### **. Processus de fabrication du fromage blanc :**

Le lait avec le sel (2 kg) subit un traitement thermique à  $T= 72^{\circ}\text{C}$  pendant 1 à 5 mn visant à dénaturer une partie des protéines sériques. Ce mélange est refroidie à  $37^{\circ}\text{C}$  par une agitation mécanique pour pouvoir ajouter la présure (200 ml/ 400 L). Une masse protéique se forme à la surface, tandis que le lactosérum reste en dessous. Cet amas protéique est d'écaillé par ajout d'eau à  $90^{\circ}\text{C}$ , pour permettre le rejet du lactosérum. Le lactosérum est récupéré à l'aide d'une pompe et conservé pour la production de la ricotta.

## **Conclusion :**

La maîtrise sanitaire d'une fabrication fromagère passe par un ensemble d'éléments. La qualité du lait mis en œuvre (essentielle pour les produits au lait cru), le respect du plan de contrôle et des bonnes pratiques d'hygiène, la détermination et la maîtrise des points critiques sont autant de points qui vont permettre de diminuer le risque sanitaire.

La sécurité des fromages passe donc par une combinaison de mesures de maîtrise, mises en œuvre au quotidien, correctement appliquées tout au long du procédé, et vérifiées régulièrement.

**Chapitre 10 :**  
**Norme de CACAO (34101)**



## La norme ISO 34101 : Une norme pour un cacao durable<sup>22</sup>



### 1- Présentation der la norme 34101 :

La filière cacao est complexe et morcelée. Les pays producteurs sont répartis sur la ligne équatoriale, tout autour du globe et les exploitations sont le plus souvent de petites parcelles vieillissantes aux pratiques agricoles disparates. Parallèlement, le consommateur final, de plus en plus sensibilisé aux enjeux sociaux et environnementaux, recherche des produits éthiques, responsables, durables. Mais comment garantir la traçabilité des fèves sur un marché si fragmenté ? Et comment garantir un niveau de vie décent aux producteurs ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, les parties prenantes de la filière cacao, se sont réunis pour établir une norme volontaire internationale, un référentiel commun et universel qui **fixe les critères de production d'un cacao durable**. Une gestation qui a duré 6 ans et a donné naissance, cette année, à la norme ISO 34101. Cette norme couvre les aspects organisationnels, économiques, sociaux et environnementaux de la culture du cacao, comprend des exigences strictes en matière de traçabilité, et offre davantage de clarté quant à la durabilité de la filière.

---

<sup>22</sup> <https://www.cacaoforest.org/actualites/iso-34101-une-norme-pour-un-cacao-durable>

## 2- Déforestation et travail des enfants :



Six années de travail auront été nécessaires pour accorder les points de vue, parfois divergents, des différents acteurs à l'échelle mondiale. « *Si la déforestation n'est pas acceptable d'un point de vue européen, elle peut être liée à questions de survie du point de vue pays producteurs* », illustre Florence Pradier, secrétaire générale du Syndicat du chocolat. En effet, les cacaoyers ne peuvent vieillir trop longtemps sur pied, sous peine de perdre en rendement (au-delà de 20 à 25 ans), or l'âge moyen des plantations atteint 30 ans au Ghana et en Côte d'Ivoire et 45 ans au Cameroun, posant le défi du renouvellement.

Autre exemple avec le travail des enfants, interdit en Europe mais fréquent dans les pays en développement, notamment dans le cadre de plantations familiales. Les participants se sont donc entendus pour retenir les conventions de l'Organisation Internationale du Travail comme référence : il est toléré s'il contribue à l'économie familiale, ne nuit pas à la scolarisation des enfants et ne les met pas en danger. Une question de compromis. Pour accompagner les producteurs dans une transition en douceur, la norme volontaire définit trois seuils de progression sur ces critères sensibles.

## 3- La norme ISO 34101 s'articule autour de 4 pôles :

- Le premier s'attache au système de management de la durabilité du cacao, inspiré des normes ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement).
- Le deuxième définit les critères de durabilité qui ont été retenus, répartis en trois grandes familles : environnementale, économique et sociale. L'objectif est d'améliorer les conditions de vie des producteurs tout en respectant l'environnement.

- Le troisième s'attache à la traçabilité et aux manières de s'assurer que la fève de cacao provient bien d'une plantation durable, en conformité avec les critères du 2e volet. Un aspect fondamental dans un secteur marqué par des circuits longs et un grand nombre d'intermédiaires.
- Enfin, le quatrième détaille les méthodes d'évaluation.

Cette norme se veut un point de départ pour les producteurs qui ne seraient pas familiarisés avec le concept de production de fèves de cacao de manière durable, et leur donne du temps pour satisfaire progressivement aux exigences de la Partie 1, à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

#### **4- L'ISO 34101, complémentaire des labels existants :**

La série ISO 34101 est le fruit d'une collaboration entre le CEN (Comité Européen de Normalisation) et l'ISO (Organisation internationale de Normalisation). Les deux organisations ont mis en place des comités de normalisation composés d'un large éventail d'experts internationaux et d'une forte représentation des acteurs terrain.

Il existe déjà différents labels de certification pour l'agriculture biologique (AB, Eco-cert, ...) ou le commerce équitable (Utz, Max Havelaar, ...). Ces labels sont communs à différents secteurs d'activité et sont spécifiques à un pan du développement durable : l'environnement ou le social tandis que la norme ISO 34101 intègre les 3 dimensions du développement durable : économique, environnementale et sociale. Développée par les acteurs de la filière, elle intègre les spécificités de la culture et du marché du cacao.

Elle contribue à la concrétisation de 4 ODD (objectifs de développement durable) des Nations Unies, dont le but est de créer un monde meilleur et plus durable d'ici 2030 :

- ODD 2 : éliminer la faim
- ODD 8 : assurer un travail décent et la croissance économique
- ODD 10 : réduire les inégalités
- ODD 12 : permettre une consommation et une production responsables

La filière du cacao n'est pas des plus simples. En effet, la culture de l'humble fève de cacao – principal ingrédient du chocolat, l'une des douceurs les plus prisées au monde –, est complexe. Les fèves de cacao sont principalement cultivées par de petits exploitants dans des régions où les infrastructures font défaut et qui offrent de mauvaises conditions de vie. La durabilité de la production de cacao est donc un véritable enjeu. La publication de la norme ISO 34101 en plusieurs parties, relative au cacao durable et traçable, offre un outil précieux pour soutenir les producteurs qui aspirent à la prospérité et à la durabilité.

Élaborée par les parties prenantes de tous les secteurs de la filière cacao, y compris des représentants des pays producteurs et des marchés consommateurs de cacao, la série ISO 34101 a pour objectif d'encourager la professionnalisation de la culture du cacao et donc de contribuer à l'amélioration des conditions de travail et des moyens de subsistance des producteurs. La norme couvre les aspects organisationnels, économiques, sociaux et environnementaux de la culture du cacao, comprend des exigences strictes en matière de traçabilité, et offre davantage de clarté quant à la durabilité du cacao utilisé.

ISO 34101-1, *Cacao durable et traçable – Partie 1 : Exigences relatives aux systèmes de management de la durabilité du cacao*, a pour but d'aider les utilisateurs à mettre en œuvre des pratiques efficaces leur permettant d'améliorer en continu leurs activités. La Partie 2, qui traite des exigences de performance, définit des critères économiques, sociaux et environnementaux, tandis que la Partie 3 spécifie les exigences de traçabilité du cacao produit de manière durable. La Partie 4 est destinée aux détenteurs de systèmes de certification, aux organismes de certification et à tous ceux qui souhaitent revendiquer la conformité à la norme ISO 34101. Elle se veut aussi un point de départ pour les producteurs qui ne seraient pas familiarisés avec le concept de production de fèves de cacao de manière durable, et leur donne du temps pour satisfaire progressivement aux exigences de la Partie 1, à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

Les différentes parties d'ISO 34101 ont été élaborées par l'ISO, en collaboration avec le Comité européen de normalisation (CEN), par le biais de son comité technique CEN/TC 415, *Cacao traçable et durable*, dont le secrétariat est assuré par DS, le membre de l'ISO pour le Danemark, ainsi que du comité technique ISO/TC 34, *Produits alimentaires*, sous-comité SC 18, *Cacao*, dont le secrétariat est assuré conjointement par les membres de l'ISO pour le Ghana (GSA) et les Pays-Bas (NEN).

Selon Jack Steijn, qui préside à la fois le CEN/TC 415 et l'ISO/TC 34/SC 18, le processus d'élaboration d'ISO 34101, qui a impliqué de multiples parties prenantes, a été extrêmement positif pour la filière et il contribuera à améliorer les conditions de vie des producteurs de cacao, à respecter davantage l'environnement, et garantira aux consommateurs que leur chocolat a été produit à partir de fèves de cacao cultivées de manière durable.

« Les différentes parties de la norme permettront aux producteurs et aux organisations de producteurs de traiter sur le plan stratégique des questions qui menacent leur durabilité et d'en tirer parti par le biais d'approches proposées par des experts du monde entier », explique-t-il.

« En adoptant le plan de développement de la cacaoyère, un élément clé de la norme, les producteurs de cacao pourront évaluer s'ils tireront ou non parti de la transition vers une production durable. »

« S'ils font le choix de satisfaire aux exigences de la norme, ils seront alors davantage en mesure de se développer pour devenir des entrepreneurs dont les activités seraient viables sur le plan économique. »

MacMillan Prentice, Responsable de comité jumelé de l'ISO/TC 34/SC 18, ajoute pour sa part que « s'il est vrai qu'il existe déjà tout un éventail de programmes et d'initiatives positifs visant à améliorer la durabilité de la production de cacao, cette norme entend établir une référence sur laquelle d'autres programmes pourraient s'aligner pour bénéficier à tous.

« La Partie 4 de la série contribue à établir des conditions égales en termes de certification pour la durabilité de la filière en apportant de la clarté quant aux exigences applicables aux systèmes de certification et aux organismes de certification, quelque chose qui n'existait pas auparavant. »

Les différentes parties d'ISO 34101 sont disponibles auprès du membre de l'ISO dans votre pays ou sur l'ISO Store.

## 5- Les Normes de cacao <sup>23</sup>:

- ISO 34101-1:2019 : Cacao durable et traçable

Partie 1: Exigences relatives aux systèmes de management de la durabilité du cacao

- ISO 34101-2:2019 : Cacao durable et traçable

Partie 2: Exigences de performance (relatives aux aspects économiques, sociaux et environnementaux)

- ISO 34101-3:2019 : Cacao durable et traçable

Partie 3: Exigences de traçabilité

- ISO 34101-4:2019 : Cacao durable et traçable

Partie 4: Exigences pour les systèmes de certification

ISO/TC 34/SC 18 : Cacao

---

<sup>23</sup> <https://www.iso.org/fr/news/ref2387.html>

## **La bibliographie :**

## La bibliographie :

- Blog qualité - ISO 9001 :2015 : vers un nouveau système de management de la qualité », 8M Management, 26 décembre 2015
- Daniel Boeri, Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualité totale, éditions Maxima, 2003, p. 26, (ISBN 2840013134)
- ISO 26000 – Responsabilité sociétale, sur ISO (consulté le 21 décembre 2019)
- ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. novembre 2010. <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-26000/lignes-directrices-relatives-a-la-responsabilite-societale/article/706918/fa142230?ts=201912210529432357>
- ISO 26000, sur [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)
- ISO 26000:2010, sur ISO
- La norme ISO 26000 · Label LUCIE, sur Label LUCIE, 2 juin 2017.
- Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Émilie Brun, Jean-Louis Cortot, Karen Delchet-Cochet, Olivier Graffin, Alain Jounot, Adrien Ponrouch, ISO 26000, responsabilité sociétale comprendre, déployer, évaluer, La Plaine-Saint-Denis, Afnor éditions, 2010, 283 p. (ISBN 978-2-12-465278-5)
- Norme NF ISO 26000 | Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale | Norm'Info, sur [norminfo.afnor.org](http://norminfo.afnor.org)
- Robert Boghos, Olivier Menuet, Luc Mora ; La fonction achats hors production: Réduire les coûts, maîtriser les risques, assurer la satisfaction des clients internes, , Éditions Eyrolles, Paris, 27 avril 2012.
- Site de l'association Orée, ISO 26000
- Site de l'ISO, Lancement le 1<sup>er</sup> novembre de la norme ISO 26000