

Newsletter sur le thème du Management par la Qualité

publiée par l'**Ecole Supérieure d'Ingénierie de Santé** et **Management de Projets** de Casablanca

Numéro 3 - Juillet / Août 2017

Editorial



Entre 2 numéros, je note, chaque fois que j'en ai l'idée, un thème possible pour le prochain éditorial. Après avoir longuement hésité, j'ai décidé, ce mois-ci, d'aborder un thème qui me tient particulièrement à cœur car il est justement au cœur de la thématique « management de la qualité » : il s'agit du **processus de certification des organismes**.

Organisme : terme générique pour désigner principalement une entreprise, une administration, une association, ou encore un travailleur indépendant.

La 1^{ère} particularité de cet édito, vous allez le constater, résidera dans le fait que je vais poser quelques questions ; et la 2^{nde} particularité sera que je n'apporterai aucune réponse à ces questions. Bizarre me direz-vous !... peut-être, mais pas tant que ça !... en fait, je veux vous amener, chères lectrices, chers lecteurs, à vous poser les mêmes questions, et tenter d'y apporter vos réponses. Quant à mes réponses à ces questions, car vous pensez bien que j'en ai, pourquoi ne pas vous les donner à l'occasion de mon prochain passage à l'ESISMP, fin 2017 ? Je soumettrai bientôt un projet dans ce sens à notre Directrice Madame Wafaa AGOUMI.

Pour les « non-Casablancais », je trouverai une solution pour leur faire parvenir ces réponses.

Revenons donc à ce fameux processus de certification des organismes. Notez tout d'abord qu'en termes de calendrier, je vais me caler sur le modèle de certification des systèmes de management suivant l'ISO ; sachant que, dans les autres cas de référentiels ou de labels, les calendriers sont à peu de choses près similaires.

L'une des premières choses à savoir est que, lorsqu'un organisme envisage de se faire certifier, il a à sa disposition plusieurs organismes accrédités, appelés organismes certificateurs, pour mener des audits (dits audits tierce-partie) et délivrer des certificats. Pour n'en citer que quelques-uns : IMANOR, AFNOR, Bureau Veritas Certification, SGS, LRQA, TÜV, ...

Autre chose à savoir : se faire certifier a un coût, variable suivant la taille de l'organisme à certifier et suivant l'organisme certificateur, mais qui se chiffre en milliers d'Euros, soit en dizaines de milliers de Dirhams.

Le calendrier de certification et de suivi de l'ISO est le suivant, et se décompose en cycles de 3 ans :

Cycle 1 :

Année A : audit initial (certification – valable 3 ans)
Année A+1 : audit de suivi n°1
Année A+2 : audit de suivi n°2

Cycle 2 :

Année A+3 : audit de renouvellement (valable 3 ans)
Année A+4 : audit de suivi n°1
etc...

L'organisme qui désire se faire certifier, avant de choisir son organisme certificateur, va lancer une consultation, et, en fonction de ses propres critères, que je n'ai pas à juger, va en choisir un.

Vous aurez remarqué que j'ai utilisé le mot « **consultation** ». Eh oui, l'ancien Acheteur et Responsable Achats qui sommeillent en moi parfois se réveillent !... donc le choix de l'organisme

certificateur est un acte d'**achat**.

1^{ère} question : à partir du moment où il y a acte d'achat, ne sommes-nous pas dans une relation « **business** » entre l'organisme certificateur et l'organisme à certifier ?

2^{ème} question : plus précisément, ne sommes-nous donc pas dans une relation « **client / fournisseur** » ? le client étant **l'organisme à certifier**, et le fournisseur **l'organisme certificateur**.

Supposons que nous soyons dans une relation client / fournisseur, vient alors se poser la problématique de la « **satisfaction** » du client.

3^{ème} question : quels peuvent être les motifs de **non-satisfaction** du client ? réfléchissons car ils peuvent être nombreux...

4^{ème} question : et dans une telle situation, comment va réagir le fournisseur ? l'objectif étant évidemment de satisfaire son client...

... et c'est là que la situation se complique...

... d'où ma **5^{ème}** question : pourquoi, oui pourquoi la **situation** devient-elle **terriblement compliquée**, en tous cas à mon sens ?

Voilà, certes cet édito était un peu long, mais le problème méritait, je pense, d'être posé.

Rendez-vous en fin d'année pour mes réponses, et mon avis (très tranché vous le constaterez) sur le processus actuel de certification.

Bonne lecture et très bel été à toutes et tous,

Robert COLIN

Enseignant en Management de la Qualité et de l'Environnement

(ESIS^{MP} de Casablanca – Université de Montpellier – Université de Nîmes)



ISO ? aussi !



- Pas grand-chose ce mois-ci dans l'actualité de l'ISO, si ce n'est une publication qu'on pourrait classer dans la catégorie « incroyable mais vrai !!! »... l'ISO a, courant juin 2017, publié un texte, plus précisément une Spécification Technique (TS – en l'occurrence la TS 22163) dans le but d'intégrer une « touche » d'approche de management par la qualité dans le secteur... ferroviaire, eh oui !

Un extrait du site de l'ISO : « Qu'ils soient imputables à la chute de feuilles mortes sur les rails, à des grèves de personnel ou à des problèmes de signalisation, les retards des trains ponctuent régulièrement la vie de bon nombre d'entre nous (sauf si vous avez la chance de vivre en Suisse !) » ; ils ont de l'humour nos amis Suisses... Plus sérieusement, par cette publication, l'ISO a pour ambition de changer cela du tout au tout.

Si vous voulez mon avis, y'a du boulot !!!... j'ignore quel est le taux de trains à l'heure sur le réseau Marocain de l'ONCF, mais en revanche, le réseau Français (SNCF), qui, dans les années 70 était le meilleur au monde en termes de ponctualité notamment, est aujourd'hui dans un état lamentable. Pour l'anecdote, dans les gares Françaises, aujourd'hui, on n'affiche plus « train en retard » lorsqu'un train sera en retard, mais uniquement « train à l'heure » lorsque le train sera à l'heure (ils sont moins nombreux, ça encombre moins les supports d'affichage), ce qui implique que TOUS les autres seront en retard ; je vous promets que c'est vrai !... exemple navrant de non-qualité totalement subie...

Pour être tout à fait complet, la TS 22163 définit également « les exigences du système de management de la qualité applicables tout le long de la chaîne logistique du secteur ferroviaire, y compris aux activités de conception et de développement ainsi que de fabrication et de maintenance, et veille à favoriser une amélioration continue y compris en matière de sécurité ».



(logos non reconnus par l'ISO)

Qualimédias



Quoi de neuf dans la presse, spécialisée ou pas, nationale ou internationale, sur le sujet ?

- Un article intéressant relevé sur un blog spécialisé en management de projet, et qui aborde le sujet de la prise en compte (en termes de contenu, de méthode(s), de timing,...) de la qualité dans la gestion d'un projet. Et c'est là que vous allez réaliser, qu'ils (elles) ne sont pas nombreux (euses) à avoir contribué à la « construction » de la qualité moderne.

Il est en effet question dans cet article, qui s'appuie sur des extraits d'un ouvrage publié il y a 31 ans (1986), d'une liste de 14 principes censés « rendre l'industrie plus compétitive grâce à un accroissement de la qualité ».

Ces fameux 14 principes sont extraits de l'ouvrage intitulé « Out of the crisis », ouvrage culte pour tous les professionnels de la qualité dignes de ce nom, et dont l'auteur est...

... **William E. DEMING**.

Non, DEMING n'est pas QUE le Père du PDCA... heureusement pour nous d'ailleurs !

Lisez attentivement cet article, extrêmement riche ! Dernière précision, ces 14 principes sont aujourd'hui appelés les « **14 points de DEMING** ».

(<https://leblogdumanagementdeprojet.com/2017/06/27/la-qualite-est-trop-souvent-consideree-seulement-a-la-fin-des-projets-les-14-points-de-deming-sont-un-guide-pour-lobtener-systematiquement/>).

Juste pour apporter un complément sur William DEMING, sachez qu'il est né en 1900 et décédé en 1993 (je dis souvent à mes étudiants : « la qualité, ça conserve ! »), et que ses théories n'ont été appliquées aux USA qu'à partir de 1980, après que les patrons américains (« Tayloristes » jusqu'au bout des ongles) aient réalisé que leur application au Japon avait redressé le pays en 10 ans au sortir de la 2nde guerre mondiale.

De 1981 à 1993 (jusqu'à quelques mois de son décès), William DEMING a dirigé environ 250 séminaires, regroupant de l'ordre de 120 000 personnes.

Reconnaissance tardive en Occident, tout de même !

- Considérant, à juste titre, qu'il s'agissait d'une information importante, Madame Wafaa AGOUMI, Directrice de l'ESISMP, m'a demandé de publier le communiqué de presse suivant :

« 8 ans après l'alerte du RES (Réseau Environnement Santé), le Bisphénol A reconnu comme perturbateur endocrinien chez l'humain !

3 mars 2009 : le RES organisait une conférence de presse à l'occasion de sa création. Comme exemple de la nécessité de faire de la santé environnementale un axe majeur de la politique de santé, le RES lançait une alerte sur le caractère perturbateur endocrinien du Bisphénol A en demandant son interdiction dans les biberons et en mettant en cause l'expertise biaisée de l'agence européenne de sécurité sanitaire de l'alimentation (EFSA) et de l'agence française de sécurité sanitaire de l'alimentation (AFSSA).

16 juin 2017 : 8 ans après, l'agence européenne des produits chimiques (ECHA) reconnaît le Bisphénol A comme perturbateur endocrinien pour l'humain. Le RES salue le travail effectué par l'agence française ANSES pour défendre ce dossier. Le BPA était déjà classé comme toxique pour la reproduction. Sa toxicité est maintenant

reconnue comme « substance extrêmement préoccupante » (« very high concern »), soit le plus haut niveau de toxicité selon les critères de REACH, sur la base des effets sur le développement de la glande mammaire, les fonctions cognitives et le métabolisme.

Le RES se réjouit de voir son alerte légitimée, même si on peut regretter le délai mis pour prendre cette décision, car les données scientifiques d'il y a 8 ans étaient parfaitement suffisantes pour proscrire cette molécule. « *L'Union Européenne n'a plus aucune raison de retarder l'élargissement à l'ensemble de l'Union européenne de la loi votée en France, à l'initiative du RES, proscrivant le BPA dans les contenants alimentaires, estime André Cicolella président du RES.* »

A l'occasion de la réunion prévue à la fin du mois, la Commission Européenne doit maintenant accepter une définition des perturbateurs endocriniens permettant de les éliminer totalement de notre environnement au lieu d'introduire une différence selon que les effets concernent la santé humaine ou l'écosystème. « *Le RES réitère sa demande faite auprès du ministre de la transition écologique d'avoir une position ferme à cette occasion. On ne comprendrait pas que Nicolas Hulot, devenu ministre, ne défende pas la protection de la santé de l'écosystème au même titre que la santé humaine, car les 2 sont intimement liées, plaide André Cicolella.* »

Cette classification rend encore plus aberrante la norme établie par l'EFSA (4 microgrammes par kilo et par jour), sur la base d'une expertise écartant les études effectuées aux faibles doses qui sont celles qui servent de base à la décision de l'ECHA ! Il est tout aussi urgent de réviser la norme en milieu professionnel (10 milligrammes par mètre cube.... ce qui correspond à une dose équivalente à 400 fois la norme EFSA !)

Cette classification concernant le BPA doit être élargie aux grandes familles de perturbateurs endocriniens pour lesquels le dossier scientifique est solidement établi en priorité : phtalates, perfluorés, alkylphénols, polybromés, parabènes et pesticides. Le RES demande la mise en place rapidement de la 2ème phase de la Stratégie Nationale Perturbateurs Endocriniens ».

(<http://www.reseau-environnement-sante.fr/communiquede-presse-8-ans-apres-lalerte-res-bisphenol-a-reconnu-perturbateur-endocrinien-chez-lhumain/>).



Afric'ah !



- Mon « réseau » Africain étant encore en cours de développement, je dispose encore de peu d'information sur l'activité qualité continentale, mais bon, comme dit le proverbe, « si l'information ne vient pas à toi, va au devant d'elle ».

J'ai donc décidé, en attendant que ce réseau soit tissé, de rechercher, pour chacun des pays africains francophones auxquels je m'intéresse à ce jour, des informations relatives à leur organisme national de normalisation.

Je commencerai donc par le Bénin, dont l'organisme en question est l'**ANM** (Agence Nationale de Normalisation, de Métrologie et du Contrôle Qualité ; homologue de l'IMANOR au Maroc).

L'Agence Nationale de Normalisation, de Métrologie et du Contrôle Qualité est une jeune organisation née, le 23 janvier 2017, de la fusion de l'Agence Béninoise de Normalisation et de Gestion de la Qualité (**ABeNOR**) d'une part et de l'Agence Béninoise de Métrologie et du Contrôle Qualité (**ABMCQ**) d'autre part.

Les domaines stratégiques de l'ANM sont au nombre de 4 : la normalisation, la métrologie, la certification et le contrôle qualité.

L'ANM a pour mission la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique nationale de normalisation, de métrologie, de certification, de vérification des produits et de promotion de la qualité.

A ce titre, elle est, entre autres, chargée de :

- ✚ veiller à la mise en œuvre de la politique nationale qualité ; coordonner les travaux d'élaboration des normes béninoises volontaires et les règlements techniques ; assurer la promotion, l'adoption et l'utilisation volontaire des normes ;
- ✚ proposer au pouvoir public les normes à rendre obligatoires ;
- ✚ informer, former, assister et conseiller en matière de normalisation, de métrologie, de certification et d'accompagnement à l'accréditation ;
- ✚ assurer le relais des organismes étrangers et internationaux de normalisation, de métrologie, de certification et d'accréditation ;
- ✚ assurer le Secrétariat technique de normalisation dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et autres organismes régionaux et internationaux de normalisation selon leurs besoins ;

- Restons au Bénin. Je vous annonçais le mois dernier que mon contact – **Monsieur Achille Yemoa**, Enseignant Chercheur à l'Unité de Formation et de Recherche en Pharmacie de l'Université de Cotonou – m'avait transmis les coordonnées de la Société U.B.PHAR – distributeur de produits pharmaceutiques et para pharmaceutiques au Bénin – ainsi que celles de **Monsieur Ghislain E. Agonsanou**, Pharmacien Directeur Général d'U.B.Phar. Sachez qu'U.B.PHAR est certifiée ISO 9001 en version 2008 depuis 2012, et a très récemment obtenu un renouvellement en version 2015.

Ma curiosité « professionnelle » m'a poussé à visiter le site internet d'U.B.PHAR, et à y rechercher tout ce qui pouvait avoir un lien avec le management de la qualité.

A vrai dire, ces recherches ne m'ont pas pris beaucoup de temps.

J'ai tout d'abord cliqué sur « le Mot du Directeur Général » et j'y ai trouvé, condensé en 12 lignes, tout, absolument tout ce qui peut rassurer les partenaires d'U.B.PHAR. Chaque mot est à sa place, et, croyez-moi, il n'est pas facile de placer, de façon totalement crédible, des mots si (trop) souvent galvaudés comme « mobilisation, amélioration, excellence, innovation, flexibilité, disponibilité, ou encore dynamisme ».

Je me suis ensuite rendu sur le lien relatif à la présentation d'U.B.PHAR, et, outre la vision, la mission et les valeurs essentielles, j'ai évidemment lu la Politique Qualité. Le seul commentaire que j'ai à faire sur le sujet est sous forme de question : Monsieur Agonsanou, m'autorisez-vous à inclure votre Politique Qualité à titre d'exemple dans mes cours, dès la rentrée prochaine, lorsque j'aborderai le sujet ?

(voici les liens relatifs au Mot du Directeur Général et à la Politique Qualité :

<http://www.ubphar.com/content/informations/mot-de-la-direction>

<http://www.ubphar.com/content/ubphar/le-groupe-ubphar>)



What's up in Morocco ?



- **Renouvellement de la certification ISO 14001 en version 2015** pour le groupe **BMCE Bank of Africa** (audit réalisé par Bureau Veritas Certification).
Un communiqué du groupe précise que cette certification vient récompenser le déploiement effectif des actions de BMCE Bank en matière d'environnement, d'efficacité énergétique et de réduction de son empreinte carbone ; ainsi que les actions concrètes qu'il déploie dans l'extension de ses engagements sociaux et environnementaux au niveau de ses activités de financement et d'investissement ainsi que son engagement concret dans l'accompagnement de ses clients dans leurs investissements bas carbone.
(source : ALM – 19/06/2017)

- Une information qui ne relève pas vraiment du management de la qualité ou de l'environnement, mais qui concerne l'enseignement et le secteur de la santé :
Les Entreprises du Médicament au Maroc (**LEMM**) et l'Université Mohammed VI des Sciences de la Santé (**UM6SS**) ont signé une **convention de partenariat** dans le but de mutualiser leurs efforts en matière de Recherche & Développement, d'innovation et de formation dans le secteur de la santé.
Aujourd'hui, la R&D dans l'industrie pharmaceutique mondiale est basée sur des partenariats conjoints avec de prestigieuses universités scientifiques. Des multinationales ont déjà transféré leur R&D à la recherche académique. L'implémentation de ce modèle au Maroc prend forme par la signature de cette convention cadre avec l'UM6SS. «*Ce partenariat avec le LEMM aura certainement un effet démultiplicateur dans notre expérience académique et offrira d'excellentes opportunités à nos étudiants et jeunes chercheurs*», déclare le Pr Chakib Nejjari, président de l'UM6SS. L'innovation contribuera également à faciliter l'accès des patients marocains à la santé.
(source : LA VIE éco – 16/06/2017)

- Le laboratoire de microbiologie des aliments de l'**Institut Pasteur** du Maroc a reçu, le 13 juin, l'**accréditation** officielle selon la norme **NM ISO/CEI 17025 version 2005** par le Service Marocain d'Accréditation (SEMAC), suite à l'évaluation initiale du laboratoire réalisée du 1er au 3 mars dernier.
Ce laboratoire, habilité à effectuer des analyses, au titre de la répression des fraudes, est capable d'assurer la qualité des résultats des essais, satisfaire ses clients et améliorer continuellement l'efficacité de son système de management, indique un communiqué de l'Institut Pasteur du Maroc.
Pour information : L'ISO/CEI 17025:2005 établit les exigences générales de compétence pour effectuer des essais et/ou des étalonnages, y compris l'échantillonnage. Elle couvre les essais et les étalonnages effectués au moyen de méthodes normalisées, de méthodes non normalisées et de méthodes élaborées par les laboratoires.





Eeeeh oui... !!!... en continu... !!!...

Chères lectrices, chers lecteurs, je reste à l'écoute de toute demande ou toute suggestion que vous pourriez m'adresser (amélioration continue oblige, tant que cela reste possible...).

Si vous souhaitez recevoir la newsletter en direct, ou encore que j'aborde un thème en particulier, par exemple ; ou enfin que je crée une rubrique supplémentaire sur une nouvelle thématique ; n'hésitez pas à m'en informer par mail à l'adresse suivante : rcolin7655@gmail.com .

J'en étudierai la faisabilité et je vous répondrai, je m'y engage.