

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
économiques, gestion et commerciales

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

**La mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein
l'entreprise**

Cas : la banque Al Salam

Réalisé par :
BENAMER FERYAL
LARKEM YOUSRA

Encadré par :
Dr. GUCHTOULI MOHAMED

2024 / 2025

Dédicaces

Je tiens à exprimer ma gratitude la plus sincère à ma mère, pour tout ce qu'elle a fait pour moi depuis ma naissance jusqu'à ce jour. Merci d'avoir toujours été là, de m'avoir soutenue, conseillée, prié pour moi, et d'avoir sans relâche souhaité le meilleur pour moi. Ton amour et tes efforts immenses sont gravés dans mon cœur.

Un merci tout aussi profond à mon père, le premier homme de ma vie, ce pilier solide sur lequel je peux toujours me reposer. Merci d'être présent, à chaque moment où j'ai eu besoin de toi. Ton amour et ta force sont un refuge pour moi.

Je remercie également ma grand-mère Aïcha, pour ses prières constantes et ses mots rassurants qui me réchauffaient le cœur quand tout semblait aller de travers. Ta sagesse et ton amour m'accompagnent chaque jour.

À mes magnifiques sœurs : chères NADA, NOUHA, NIHADE, CHADHA et FEDOUA, je veux vous dire une chose essentielle : je vous aime infiniment. J'aime profondément nos discussions, ces moments de complicité et de tendresse que je partage avec vous à chaque instant. Votre présence illumine ma vie.

Et à mes frères : FOUAD, FETHI et ABOUBAKER, toujours aussi cools, je vous adresse aussi tout mon amour, je vous aime tout.

À ma binôme Yousra, merci pour ton engagement remarquable tout au long de ce mémoire. Merci d'avoir partagé avec moi les joies comme les épreuves. Ta présence a rendu ce parcours plus doux.

Enfin, quelques mots que j'aimerais assez puissants pour exprimer la profondeur de mes sentiments envers mes magnifiques amies, qui sont bien plus que de simples camarades :

À la toute première fille que j'ai rencontrée à l'université, Ahlam, je veux te dire combien je suis reconnaissante que nos chemins se soient croisés.

À ma douce amie Zineb, ma colocataire et bien plus qu'une sœur : je t'aime du fond du cœur.

À Madjda, Fareh et Houda, qui incarnent la tendresse, la gentillesse et la beauté de L'amitié vraie : je vous aime toutes profondément.

Merci à vous tous d'avoir embelli mon chemin.

Feryal

Dédicaces

Ce projet, issu de nos efforts conjoints, je souhaite le dédier aux individus qui me sont les plus chers et qui comptent tant pour moi.

À celle dont les prières ont été le secret de ma réussite, dont le sourire illumine mon chemin, et dont la chaleur des bras me fait oublier la fatigue et les soucis... À ma chère mère, ô source d'amour et de tendresse, le sens même de la vie.

À celui qui m'a enseigné le sens de la force et de la détermination, et qui a semé en moi l'ambition et la persévérance... À mon père, mon soutien dans la vie.

À ceux qui ont été mon appui après mes parents, les épaules sur lesquelles je m'appuie dans l'adversité, et les cœurs qui apaisent mes soucis... À mes deux frères, merci pour votre présence qui me donne force et détermination, car avec vous, je vois la vie plus radieuse.

À la gardienne de mes secrets, la sœur de mon âme, celle qui partage avec moi les détails les plus intimes de ma vie malgré la distance qui nous sépare... À ma sœur unique, ma joie n'est complète qu'en ta présence.

À deux morceaux de mon cœur, dont les rires remplissent ma vie de joie et dont la présence me fait oublier toute peine... À mon neveu et ma nièce, ô fleurs de ma vie dont je tire optimisme et espoir.

À celle qui fut pour moi une seconde mère, qui m'a entourée de sa tendresse et de son affection, et qui fut ma meilleure confidente et conseillère... À ma tante maternelle unique.

À ceux qui ont semé en moi l'amour de la science et l'ambition, et qui ont été mes meilleurs encourageants et soutiens à chaque étape... À mes chers grands-pères et mes chères grands-mères.

À tous les membres de ma chère famille, qui ont toujours été mon soutien et mon aide, et un foyer de chaleur et d'amour... À vous tous.

Aux compagnons de route, chacun par son nom, qui ont partagé avec moi les moments de fatigue et de joie, et ont veillé avec moi de longues nuits... Et à mes amis d'enfance, avec qui je partage les meilleurs souvenirs, et qui ont gravé en mon cœur les moments les plus profonds...

Et à tous ceux que j'aime.

YOUSRA

Remerciements

Notre reconnaissance va en premier lieu à Dieu, qui nous accorde santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie.

Nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères à notre promoteur Mohammed Guechtouli. Nous le remercions de nous avoir encadré, orienté, aidé et conseillé et apporté ses conseils très précieux pour la réussite de notre travail.

Nos chaleureux remerciements sont aussi destinés à Mme Boughala. Responsable de la qualité au sein de la banque Al Salam pour le temps qu'il nous a consacré. A tous le personnel la banque Al Salam.

Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis.

Nous remercions aussi les membres du jury, d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail ; qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect.

Un merci particulier à nos familles et nos chers parents, à nos ami(es) qui nous ont soutenus jusqu'au bout, nous tenons à remercier chaque personne qui a contribué à la réalisation de ce travail.

Résumé

Ce travail porte sur la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 :2015 au sein de la Banque Al Salam. Il comprend une étude théorique des notions essentielles liées à la qualité, ainsi qu'une application pratique à travers une étude de cas réelle. Le mémoire met en évidence les étapes clés du processus, depuis l'engagement de la direction jusqu'à l'amélioration continue, dans le but d'optimiser la performance et la satisfaction client.

Mots-clés : Qualité – ISO 9001 – Banque – SMQ – Amélioration continue

Abstract

This work focuses on the implementation of a quality management system (QMS) based on ISO 9001:2015 within Al Salam Bank. It includes a theoretical overview of essential quality concepts, along with a practical application through a real case study. The thesis highlights the key stages of the process, from top management commitment to continuous improvement, aiming to enhance performance and customer satisfaction.

Keywords: Quality – ISO 9001 – Banking – QMS – Continuous Improvement

Liste des abréviations

SMQ : système de management de la qualité.

5 Zéros : zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro papier, zéro délai.

ASQC: American society for quality control.

JUSE: Japanese union of scientists and engineers.

TQC : total quality control.

AFNOR : association française de normalisation et certification

AQ : assurance de qualité.

TQM : total qualité management

AFCIQ : association française de contrôle industriel de la qualité.

ATPCI : association des techniciens et professionnels du contrôle industriel.

AFQ : association française des qualitiens.

AFCERQ : association française des cercles de qualité.

EFQM : La fondation européenne pour la gestion de la qualité.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

SERVQUAL : service quality.

SM : système de management.

PAQ : plan d'action de qualité.

PDCA : plan, do, check, act.

ACQ : amélioration continue de la qualité.

IANOR : institue Algerian de normalisation et régulation.

OTC : obstacle technique au commerce.

INAPI : institue national algérien propriété industrielle.

FAQ : formulaire d'Amélioration de la Qualité.

MOTP : méthode d'organisation et de traitement des Problèmes

5M : matière, matériel, méthodes, main d'œuvre, milieu.

AMDEC : analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités.

5S : Seiri (Trier), Seiton (Ranger), Seiso (Nettoyer), Seiketsu (Standardiser) et Shitsuke (Respecter).

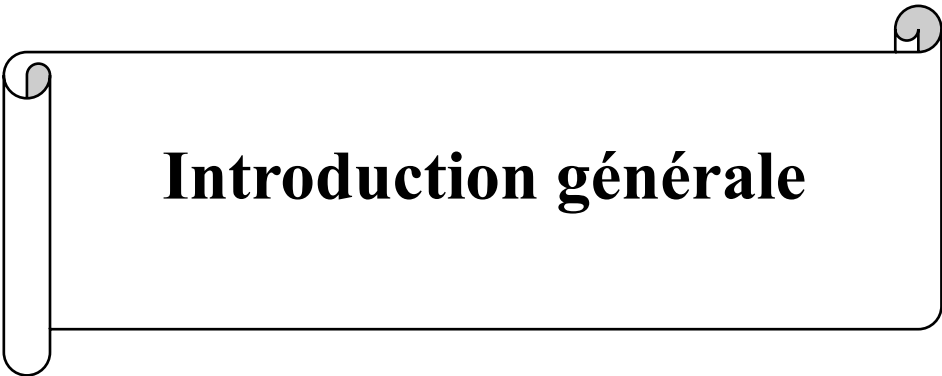
Liste des figures

Figure 1 : le cycle de la qualité.	10
Figure 2 : les exigences de la qualité.	12
Figure 3 : les caractéristiques d'un service	16
Figure 4: le modèle SERVQUAL sur la qualité de service.	23
Figure 5 : les sept principes du management de la qualité	35
Figure 6: présentation générale du SMQ	39
Figure 7 : comparaison entre norme iso 2008 et 2015 selon les principes de management	54
Figure 8: processus de certification	59
Figure 9 : présentation du principe PDCA de Deming	64
Figure 10 : les 07 question de QQQQCCP	67
Figure 11 : exemple d'un diagramme Pareto	68
Figure 12 : diagramme d'ISHIKAWA	69
Figure 13 : le diagramme en arête de poisson : Ishikawa amélioré par C. Lovelock 2008.	70
Figure 14 : l'analyse SWOT de la banque Al-Salam.	82
Figure 15 : les cinq forces de Porter	82
Figure 16 : résultats globaux	92
Figure 17 : contexte de l'organisme	93
Figure 18 : leadership	94
Figure 19 : planification	95
Figure 20 : support	96
Figure 21 : réalisation des actions opérationnelle	97
Figure 22 : évaluation des performances	99
Figure 23 : amélioration continue	100
Figure 24 : exemple d'une enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al-Salam	101

Liste des tableaux

Tableau 1 : comparaison terminologie version 2015 versus version 2008	55
Tableau 2 : étapes et outils de résolution des problèmes	65
Tableau 3 : exemple de la matrice de compatibilité.....	72
Tableau 4 : l'historique de Al Salam Bank Algeria-Algeria.	76
Tableau 5 : le réseau d'agences de Al Salam Bank Algeria-Algeria.....	78
Tableau 6 : les différents produits et services offerts par la banque	79
Tableau 7 : les critères d'exigence de la norme ISO 9001/2015.....	86
Tableau 8 : exemple d'une enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al Salam	91

Sommaire	
Dédicaces	I
Remerciements	II
Résumé	IV
Liste des abréviations	V
Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VII
Sommaire	VIII
Introduction générale	A
Chapitre 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité	02
Section 01 : La qualité	03
Section 02 : la qualité de service	15
Section 03 : Management de qualité	25
Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015	38
Section 01 : le système de management de la qualité	39
Section 02 : Normalisation et certification	50
Section 03 : La démarche d'amélioration continue	61
Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ de la banque aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015	75
Section 01 : Présentation de la Banque Al Salam	76
Section 02 : Méthodologie de recherche	86
Section 03 : Présentation et analyse des résultats	92
Conclusion Générale	104
Bibliographie	108
Annexes	112
Table des matières	124



Introduction générale

Dans un contexte économique de plus en plus exigeant, marqué par une concurrence accrue, des consommateurs informés et une évolution constante des réglementations, la qualité s'impose aujourd'hui comme une exigence fondamentale pour toute organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise industrielle, d'une institution publique ou d'un établissement bancaire. Elle ne se limite plus à la conformité d'un produit ou service, mais intègre désormais la capacité à satisfaire durablement les attentes des clients, à répondre aux exigences normatives et légales, et à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

La qualité constitue ainsi un vecteur stratégique de performance, de compétitivité et de fidélisation de la clientèle. Elle contribue à construire une relation de confiance durable entre l'organisation et ses parties prenantes, tout en renforçant son image de marque sur le marché.

Dans ce cadre, le management de la qualité occupe une place centrale. Il regroupe l'ensemble des principes, pratiques, politiques et procédures mis en œuvre au sein de l'organisation pour garantir et optimiser la qualité de ses produits et services. Ce système repose notamment sur des fondements essentiels tels que l'orientation client, l'implication du personnel, la prise de décision fondée sur des données factuelles, et surtout, l'amélioration continue des performances.

En Algérie, de nombreuses entreprises rencontrent encore des difficultés en matière de qualité et de conformité, ce qui pousse une partie significative des consommateurs à privilégier les produits importés, perçus comme plus fiables, bien que souvent plus coûteux. Cette situation met en lumière l'urgence pour les organisations locales d'adopter une véritable culture qualité, basée sur les référentiels internationaux comme les normes ISO, notamment la norme ISO 9001 :2015, reconnue mondialement comme un cadre structurant pour l'instauration d'un système de management de la qualité (SMQ) efficace.

Le SMQ constitue une approche méthodique et structurée, visant à améliorer en continu l'ensemble des processus d'une organisation, tout en assurant la conformité aux exigences clients, réglementaires et internes. Il implique la définition claire des objectifs qualité, l'identification des processus clés, l'élaboration de politiques et procédures documentées, la formation du personnel, le suivi rigoureux des performances, la revue de direction, et l'intégration de mécanismes d'amélioration continue.

Appliqué au secteur bancaire, le SMQ revêt une dimension stratégique majeure. Les banques évoluent dans un environnement hautement réglementé, où la qualité des services constitue un facteur différenciateur essentiel. Mettre en place un SMQ dans une institution bancaire permet non seulement de garantir des services conformes et performants, mais aussi de renforcer la confiance des clients, d'optimiser la gestion des risques, et de soutenir les ambitions de croissance durable.

Dans ce contexte, la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une banque doit être perçue non pas comme une contrainte, mais comme un levier structurant de transformation organisationnelle, un outil de pilotage stratégique, et un gage de pérennité. Il s'agit d'un processus exigeant, mais porteur de résultats tangibles en termes de satisfaction client, d'efficacité opérationnelle et de création de valeur globale.

À cet effet, nous souhaitons examiner le cas de Banc Al Salam, qui met actuellement en place un système de management de la qualité. Cette étude nous permettra d'analyser son expérience et d'évaluer la conformité de son SMQ à la norme ISO 9001 :2015.

Question principale :

Dans ce contexte, notre objectif est de répondre à cette question principale :

Dans quelle mesure le SMQ mis en œuvre au sein de la Banque Al Salam est-il conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 ?

Pour répondre à cette question principale, il y a lieu de poser d'autres questions secondaires :

- Quels sont les principes fondamentaux de la norme ISO 9001 :2015, et comment encadrent-ils la mise en œuvre d'un système de management de la qualité dans une organisation bancaire ?
- Dans quelle mesure les exigences de la norme ISO 9001 :2015 sont-elles effectivement respectées dans le système qualité actuel de la Banque Al Salam Algérie ?
- Quels sont les principaux écarts ou insuffisances relevés dans l'application du SMQ de la Banque Al Salam et comment peuvent-ils être surmontés ?

Hypothèses de la recherche :

Pour répondre à cette question, on a émis les hypothèses suivantes :

- ❖ Hypothèse 1 : La norme ISO 9001 :2015 repose sur des principes universels et opérationnels qui guident efficacement l'implémentation d'un système qualité dans le secteur bancaire.
- ❖ Hypothèse 2 : Le SMQ de la Banque Al Salam Algérie présente un niveau global de conformité satisfaisant avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015.
- ❖ Hypothèse 3 : Certains chapitres clés de la norme, notamment liés à la gestion des compétences, aux audits internes et à l'amélioration continue, sont partiellement appliqués, révélant des insuffisances à corriger pour optimiser la performance du système.

Objectif de la recherche

L'objectif global de cette étude est d'évaluer la conformité du SMQ appliqué par la banque Al Salam aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, tout en analysant le niveau de satisfaction de la clientèle suite à la mise en œuvre de ce système. Il s'agit de porter un regard critique sur l'efficacité du SMQ mis en place et sur son impact perçu en termes de qualité de service et d'amélioration continue au sein de l'institution bancaire.

Choix du thème

Le présent travail s'inscrit dans une démarche d'analyse de la qualité au sein du secteur bancaire algérien, à travers l'étude de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 :2015. Le choix s'est porté sur la banque Al Salam, qui a obtenu la certification, afin d'évaluer la conformité de son SMQ et son impact sur la satisfaction de

la clientèle. Ce thème revêt une importance particulière dans un contexte où la qualité de service constitue un levier essentiel de performance et de compétitivité.

Domaine d'étude

Cette étude s'inscrit dans le domaine du management d'entreprise.

Etudes antérieures

- ❖ Ait Said Oussama, Bourahla Chahinez Faiza, mémoire de fin d'études « La mise en place d'un système de management de la qualité, cas Al Salam Bank Algeria », Juin 2024

Ce mémoire vise à étudier les étapes de mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 :2015 au sein de la banque Al Salam, en analysant les pratiques adoptées, les résultats obtenus et les perspectives d'amélioration continue.

- ❖ Benhamana Nadir, « Mise en place d'un système de management de la qualité norme ISO 9001 : 2015, cas FAGECO/ENMTP »,2022.

L'objectif est de présenter la démarche de mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015 au sein de FAGECO/ENMTP, tout en identifiant les conditions de réussite et les contraintes rencontrées dans le processus.

- ❖ Kerboua Lila, Zerrari Amina, « L'évaluation du système de management qualité, cas E.P.B »,2017.

Ce mémoire a pour but d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité mis en place dans l'entreprise publique E.P.B., à travers une analyse critique des pratiques qualité et de leur impact sur la performance.

- ❖ Ikhedji Yasmine, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises, cas pratique : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri », 2016.

L'étude vise à mesurer l'impact du SMQ sur la performance globale de plusieurs entreprises algériennes, en comparant leurs résultats avant et après la mise en œuvre de la démarche qualité dans divers secteurs d'activité.

L'avantage majeur de cette recherche est qu'elle fournit un modèle concret et applicable de mise en œuvre d'un système de management de la qualité dans une banque algérienne, en s'appuyant sur la norme ISO 9001 :2015. Elle permet de comprendre les étapes pratiques, les outils mobilisés, les difficultés rencontrées, ainsi que les résultats obtenus sur le terrain, ce qui en fait un outil de référence pour les professionnels du secteur et une base solide pour les recherches futures dans le domaine de la qualité des services bancaires.

Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une démarche méthodologique qualitative, visant à évaluer la conformité du Système de Management de la Qualité (SMQ) mis en place au sein de la Banque Al Salam aux exigences de la norme ISO 9001. Pour ce faire, nous avons mené un entretien semi-directif avec le responsable du management de la qualité de la banque, afin de

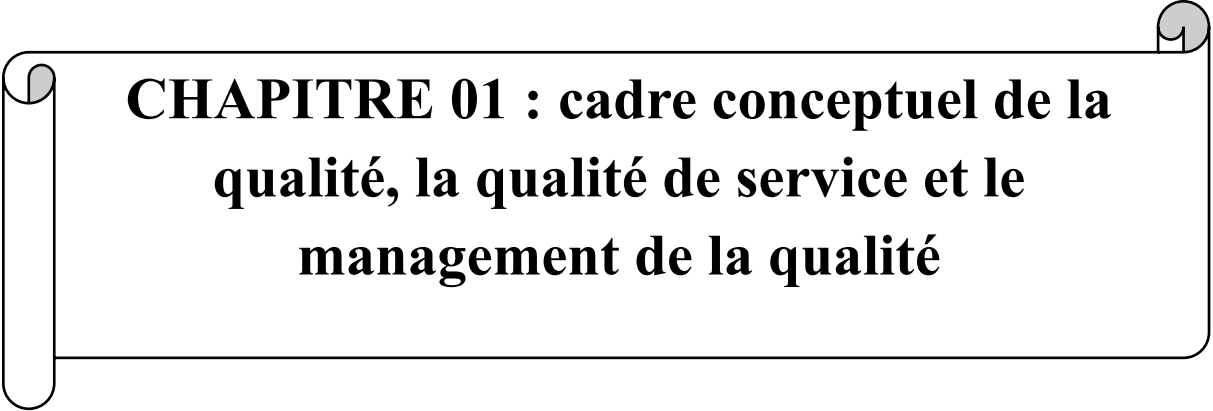
recueillir des données riches et contextualisées sur les pratiques, les outils utilisés et les résultats obtenus.

Cet entretien s'est appuyé sur l'utilisation d'un outil d'autoévaluation, permettant d'identifier les points forts et les axes d'amélioration du SMQ, ainsi que sur l'analyse des résultats d'une enquête de satisfaction clients, dont les réponses ont été présentées et commentées par le responsable. L'ensemble de l'analyse a également été complété par l'exploitation de documents internes de la banque, afin de vérifier la cohérence et la conformité du système en place avec les référentiels normatifs.

Plan de la recherche

Notre mémoire est structuré en trois chapitres distincts, conçus pour explorer de manière exhaustive la thématique de la qualité, de ses fondements théoriques à son application concrète.

- ❖ Le premier chapitre débute par une exploration approfondie de la qualité, puis se penche sur la qualité de service et enfin sur le management de la qualité.
- ❖ Le deuxième chapitre détaille les modalités d'implémentation de ce système. Il aborde successivement le système de management de la qualité lui-même, les principes de normalisation et de certification et les différentes facettes de l'approche amélioration.
- ❖ Le troisième chapitre est dédié à la partie pratique de notre étude. Il débute par une présentation détaillée de la banque sur laquelle s'est portée notre recherche. Ensuite, il expose la méthodologie de recherche adoptée pour collecter et analyser les données. Ce chapitre se conclut par l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, offrant ainsi une perspective concrète de l'application des concepts théoriques.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring rounded ends and a slight shadow effect.

CHAPITRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité

Introduction

La quête de la qualité constitue aujourd'hui un impératif stratégique incontournable pour toute organisation désireuse de garantir sa pérennité et sa compétitivité. Ce chapitre explore les fondements théoriques et historiques de la qualité dans ses diverses acceptions. Il s'ouvre par une rétrospective sur l'évolution du concept de qualité à travers le temps et l'espace, mettant en lumière les apports déterminants des modèles américain, japonais et européen. Il aborde ensuite les différentes perceptions de la qualité selon les clients, les entreprises et les organismes de normalisation, tout en soulignant ses multiples formes, niveaux et objectifs. Une attention particulière est portée aux exigences et enjeux de la qualité, ainsi qu'aux facteurs de non-qualité et à leurs conséquences.

Le chapitre poursuit avec l'analyse de la qualité de service, dimension essentielle dans les organisations orientées client, notamment les institutions financières. À travers les caractéristiques propres au service, les critères d'évaluation, les outils de mesure et les modèles d'analyse, il est question ici de cerner les leviers permettant d'atteindre l'excellence dans la prestation de services.

Enfin, la dernière section de ce chapitre introduit le concept de management de la qualité, depuis le contrôle jusqu'au management de la qualité totale. Elle en expose les principes fondamentaux, les composantes clés ainsi que les mécanismes assurant la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration continue de la qualité. Ce socle théorique constitue une base essentielle à la compréhension de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, objet central de ce mémoire.

SECTION 01 : La qualité

Cette section présente la notion de la qualité à travers son évolution, ses définitions, ses formes, ses niveaux et ses enjeux. Elle met en lumière son rôle central dans la satisfaction client et la performance des organisations.

1. Historique, définition et importance de la qualité

Dans cet élément, nous aborderons l'historique de la qualité, sa définition ainsi que son importance.

1.1 Historique de la qualité

Le concept de qualité existe depuis l'humanité, lorsque l'homme fabriquait ses premiers outils en se préoccupant déjà de leur qualité. Toutefois, la conception moderne de la qualité a réellement émergé avec l'ère industrielle, à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle. Depuis, elle n'a cessé d'évoluer à travers le temps et l'espace.

A travers le temps¹ :

Dans les années 1950, la qualité était principalement synonyme de conformité. À cette époque, on parlait de "service contrôle", un département indépendant chargé de vérifier les produits finis après leur fabrication. Cette approche reposait sur le contrôle a posteriori, ce qui entraînait des coûts élevés, une inefficacité du système et une déresponsabilisation des équipes de production. Le rôle du contrôle se limitait à détecter les défauts, souvent trop tard, ce qui montrait les limites de cette vision de la qualité.

Dans les années 1960, une transformation importante s'opère. Les entreprises commencent à intégrer le contrôle directement dans la chaîne de production. L'autocontrôle par les opérateurs voit le jour, et les fournisseurs sont impliqués dans les démarches qualité. L'objectif est d'intervenir plus tôt pour éviter la fabrication de produits non conformes.

Au cours des années 1970, la notion de prévention devient centrale grâce aux travaux de Deming et de Juran. Trois grands principes sont mis en avant : prévenir les défauts avant qu'ils ne surviennent, maîtriser les procédés grâce à des outils statistiques et instaurer une amélioration continue. La qualité n'est plus perçue comme une simple tâche de vérification, mais comme une démarche proactive intégrée à tous les niveaux de l'organisation.

Dans les années 1980, la recherche du « zéro défaut » s'impose, inspirée par les méthodes japonaises. Les entreprises adoptent la règle des 5 zéros et mettent en place des groupes de progrès pour résoudre les problèmes à la source. La notion d'assurance qualité se développe, impliquant tous les services de l'entreprise, et la production. On passe d'une logique curative à une logique préventive et collective.

Les années 1990 marquent une nouvelle étape avec l'apparition des premières certifications ISO 9001. L'assurance qualité devient plus formalisée à travers des procédures, des manuels qualité et des enregistrements d'audits. C'est également l'émergence de la qualité totale (TQM), qui

¹ Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard, « Le grand livre du responsable qualité », Eyrolles Édition, 2^e édition, France, 2022, p.23-30.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

considère que chaque membre de l'entreprise est acteur de la qualité. La qualité devient un enjeu stratégique touchant l'ensemble des parties prenantes : clients, salariés, partenaires et actionnaires.

Entre 2000 et 2020, la norme ISO 9001 évolue vers une approche de management de la qualité. L'accent est désormais mis sur la satisfaction client, la performance mesurable, l'amélioration continue et l'approche processus. Les procédures rigides laissent place à une gestion plus souple et orientée résultats. Les responsables qualité deviennent des coordinateurs de projets et les contrôles sont intégrés directement dans la production.

Aujourd'hui, la qualité va au-delà de la conformité : elle englobe l'expérience client. Les entreprises cherchent à comprendre le parcours du client, ses attentes, ses émotions, avant, pendant et après l'achat. La réactivité face aux réclamations, l'anticipation des non-conformités et la recherche d'une image positive de l'entreprise deviennent des priorités. Toute l'organisation adopte une logique de progrès continu, pilotée par des objectifs annuels et une forte implication des directions.

À travers l'espace :

L'évolution du concept de qualité ne s'est pas limitée à une seule région du monde, mais a suivi des trajectoires distinctes en fonction des contextes économiques et industriels de chaque zone géographique. Trois pôles majeurs ont marqué cette évolution : les États-Unis, le Japon et l'Europe.²

- **Origines américaines**

En 1924, le laboratoire Bell Telephone Laboratory a mis en place un département dédié à l'assurance qualité, avec pour objectif d'optimiser la production tout en garantissant la satisfaction des clients. En 1931, Walter A. Shewhart publie son ouvrage de référence "Economic Control of Quality of Manufactured Product", fruit de ses recherches sur le contrôle de la qualité.

Shewhart s'est principalement intéressé à la maîtrise de la qualité dans le cadre de la production de masse. À l'époque, l'industrie était influencée par les théories de Frederick Taylor, père de la division du travail, qui considérait le contrôle qualité comme une tâche simple et dissociée des opérations de conception et de fabrication. Shewhart, en étudiant les variations des caractéristiques des produits, élabore une méthode permettant de détecter les défauts à leur source.

Après la Seconde Guerre mondiale, face à une forte demande en produits manufacturés, les industriels américains ont cherché à produire en grande quantité tout en améliorant la qualité. Toutefois, les travaux de Shewhart n'ont pas eu un impact immédiat à grande échelle.

C'est en 1947 que l'ASQC est fondée, jouant par la suite un rôle essentiel dans la diffusion et le développement du management de la qualité aux États-Unis.

² Moussini Yamina, Meziani Souhila, « La mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001 version 2015 », mémoire de master en science de gestion, Béjaïa, Université Abderrahane Mira, 2021, p.10,11,12.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

- **Origines japonaises**

À la suite de la capitulation du Japon en 1945, une organisation nommée Japanese Union of Scientists and Engineers voit le jour, dans le but de soutenir la reconstruction industrielle du pays. En mars 1950, JUSE lance une revue destinée à vulgariser les méthodes statistiques de contrôle de la qualité dans l'industrie, intitulée Himshitsu Kommi.

En octobre 1950, JUSE publie un ouvrage basé sur les conférences données par Deming, compilé grâce aux notes de Mizuno et Ishikawa. En reconnaissance de ses contributions, un prix national, le Deming Prize, est créé en juin 1951.

En 1956, Kaoru Ishikawa introduit le TQC à travers une émission radio suivie quotidiennement par des milliers de travailleurs. Il insiste déjà sur l'importance de la formation des employés. Par la suite, JUSE lance le magazine mensuel Gemba to Q.C, destiné à accompagner cette évolution.

Dans les années 1970, le mouvement des cercles de qualité (Q.C. Circles) connaît un essor massif au Japon, avec plus de 20 000 cercles actifs, coordonnés par JUSE à travers huit centres régionaux. En réponse à cette croissance, JUSE publie en 1970 un manuel de cinquante pages, le Q.C. Circle Koyo, qui sera traduit en anglais en 1980 et en français en 1981. Ce développement continu a permis au Japon d'adopter une approche systématique et participative du management de la qualité, influençant profondément les pratiques modernes.

- **Origines européennes**

En France, dès 1950, le gouvernement crée le Bureau de la productivité afin d'optimiser l'utilisation de l'aide américaine dans le cadre du Plan Marshall. En 1957, le professeur Darmois applique les méthodes statistiques au secteur industriel, fondant le centre DAMOIS, qui deviendra plus tard le CERSTA. Dans ce contexte naît également l'AFCIQ, fondée par les élèves de Darmois, avec un rôle similaire à celui de l'ASQC.

En 1961, l'association des techniciens et professionnels du contrôle industriel est créée. Elle se spécialise dans l'étude des coûts de la qualité et deviendra par la suite l'association française des qualitiens. En 1970, l'AFCIQ s'associe à l'AFNOR pour développer la formation en gestion de la qualité.

En mai 1981, voit le jour l'association française des cercles de qualité, dont l'objectif est de promouvoir le management participatif en entreprise. Parallèlement, l'Angleterre publie des normes relatives à la qualité dès la fin de la Première Guerre mondiale.

La fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM) propose un modèle selon lequel les méthodes de production doivent valoriser les compétences humaines afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ainsi, ce sont bien les hommes, dotés des bons outils et méthodes, qui mènent à l'excellence des résultats.

1.2 Définition de la qualité

La notion de qualité est omniprésente dans tous les secteurs, y compris celui des services. Son maintien représente un enjeu crucial pour les entreprises, car il conditionne leur compétitivité et

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

leur pérennité. Toutefois, la qualité demeure un concept complexe, évolutif et difficile à définir de manière universelle.

Plusieurs définitions ont été proposées pour cerner cette notion. Selon L'ISO, « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. »³

Cette définition illustre que la qualité d'un produit ou d'un service dépend de sa capacité à répondre aux attentes du client.

D'autres experts de la qualité la définissent comme suit ⁴ :

W. E. Deming : « La qualité est le degré de satisfaction. »

P.B. Crosby : « C'est la conformité aux spécifications. »

C. Hersan : « C'est la conformité aux besoins. »

P. Lynnet : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur. »

J. Juran : « C'est l'aptitude à l'emploi. »

K. Ishikawa : « La qualité est l'aptitude à satisfaire le client. »

Bien que la qualité soit principalement orientée vers la satisfaction du client, elle résulte d'une interaction entre plusieurs parties prenantes (le client, l'entreprise et les organismes de normalisation) dont les perceptions respectives permettront de définir et d'appréhender la qualité de manière globale et cohérente ; il est donc essentiel de mettre en lumière ces différentes perceptions pour en saisir toute la complexité. ⁵

- **Le client**

La qualité d'un produit ou service est définie par la perception du client, qui évalue sa satisfaction selon plusieurs critères. Pour le client externe, cela inclut l'adéquation du produit à ses besoins, sa fiabilité, ses performances, son coût, son esthétisme et le respect des normes. Cette perception est également influencée par des facteurs émotionnels et socio-démographiques. Avant de satisfaire le client externe, il est crucial de garantir la satisfaction du client interne, impliqué dans la conception et la production, qui dépend d'une bonne communication, de ressources adaptées et d'une collaboration efficace. La qualité résulte d'une chaîne où chaque acteur, interne et externe, influence la perception finale du produit ou du service.

³ <https://www.iso.org/fr>, consulté le 11/03/2025.

⁴ Gerd-F. Kamiske, Jörg-Peter Brauer, « Management de la qualité de A à Z », Masson Édition, Paris, 1994, p.17,18 ,19 ,20,21 ,22.

⁵ Canard Frédéric, « Management de la qualité : vers un management durable », Gualino Édition, 2^e édition, France, 2012, p. 20, 21, 23.

- **L'entreprise**

Pour une entreprise, la qualité repose sur un processus visant à garantir la conformité d'un produit ou d'un service aux spécifications définies, tout en répondant aux attentes des clients (perspective externe) et aux exigences internes de production. Elle vise à assurer la satisfaction du client et sa fidélisation à long terme, en intégrant une démarche d'amélioration continue. Une politique qualité efficace inclut le renforcement de la compétitivité, l'engagement du personnel, l'optimisation des processus internes, l'amélioration des produits et des services, et l'adaptabilité aux évolutions externes. Un produit de qualité contribue ainsi à la performance globale de l'entreprise et à sa position concurrentielle.

- **Selon les organismes de normalisation : Gerd-F Kamiske (Auteur), Jörg-Peter Brauer (Auteur)**

L'ISO développe des standards internationaux essentiels pour les entreprises, conçus par des spécialistes du domaine. Parmi ces standards, la gestion de la qualité occupe une place primordiale.

À l'origine, l'ISO a introduit la notion de qualité à travers la norme ISO 8402, où elle est définie comme « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui déterminent son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

En 2000, cette norme a été supprimée et son contenu a été intégré à la série ISO 9000. Depuis, la qualité y est définie comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Les normes ISO 9000 mettent davantage l'accent sur les principes fondamentaux de la qualité, en traitant des concepts clés tels que :

- ❖ Orientation vers le client.
- ❖ Approche globale et structurée.
- ❖ Amélioration continue des processus.

En somme, l'analyse des diverses définitions de la qualité permet de dégager une vision globale selon laquelle la qualité repose sur trois dimensions essentielles :

- **La conformité aux normes**

Un produit ou un service doit répondre aux exigences réglementaires et techniques définies.

- **L'aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs**

Il s'agit de répondre aux attentes exprimées ou implicites du consommateur.

- **Une dimension émotionnelle et subjective**

La qualité dépasse parfois la simple satisfaction d'un besoin pour toucher le domaine du désir et de l'excellence perçue.

1.3 Importance de la qualité

La sécurité est primordiale pour protéger la santé de l'utilisateur. Les risques doivent être éliminés dès la conception, et si cela n'est pas possible, des informations claires doivent être fournies.

Si la qualité a une grande importance pour l'entreprise, elle en a aussi pour le consommateur à qui elle doit « satisfaire les besoins » exprimés ou implicites.⁶

- **La qualité pour le consommateur**

Les éléments sur lesquels repose la satisfaction des clients sont les suivants :

- ❖ La performance du produit à différents niveaux, notamment ceux de la puissance, de la précision, de la fiabilité, de l'économie d'utilisation, de la facilité d'emploi et de l'esthétisme.
- ❖ La qualité des services d'accompagnement comme la mise en service, la formation des utilisateurs, les conseils techniques, l'entretien et la réparation.
- ❖ Celle des délais et le respect des engagements.
- ❖ L'image de marque de l'entreprise.
- ❖ Mais si elle a une importance chez le consommateur car elle comble ses besoins, elle a aussi comme spécificité d'en créer.

Elle peut être comparée à un véritable outil de marketing qui crée un besoin chez le consommateur : tous les labels rouges ou « produits de l'année » sont autant de publicité vantant les qualités de produits.

- **La qualité pour l'entreprise**

Elle représente désormais un véritable projet d'entreprise pour différentes raisons :

- ❖ La différenciation du produit ou du service.
- ❖ L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
- ❖ La baisse des coûts de non-qualité qui sont souvent élevés et cachés.
- ❖ La génération d'un bon retour sur investissement.
- ❖ L'amélioration des résultats économiques de l'entreprise.
- ❖ Le développement d'une culture de qualité chez l'entreprise.

Ce projet d'entreprise passe par une mobilisation de tout le personnel, de l'ouvrier au dirigeant.

Il faut pour cela une bonne formation, mais aussi une bonne information afin de démontrer l'avantage de la qualité dans la création de valeur pour l'entreprise.

⁶ <https://wikimemoires.net/2014/02/la-qualite-definition-but-2-formes>, consulté le 13/03/2025.

2. Formes, cycle et objectifs de la qualité

Cet élément traite des différentes formes et du cycle de la qualité, ainsi que des objectifs qu'elle vise à atteindre au sein des organisations.

2.1 Formes de la qualité

Dans le domaine de la gestion de la qualité, on distingue principalement deux formes complémentaires : la qualité externe et la qualité interne ⁷.

2.1.1 La qualité externe

Se rapporte directement à la satisfaction des clients et à la conformité des produits ou des services aux attentes du marché. Elle vise à fidéliser la clientèle et à renforcer la compétitivité de l'entreprise en améliorant continuellement l'offre proposée. Ce processus repose sur une écoute attentive des besoins exprimés par les clients, tout en intégrant également leurs attentes implicites, souvent non formulées. Une approche itérative permet d'évaluer en permanence la satisfaction des clients et d'ajuster la stratégie de l'entreprise en conséquence, garantissant ainsi une amélioration continue de la performance globale.

2.1.2 La qualité interne

Quant à elle, elle concerne l'optimisation des processus internes et le bon fonctionnement de l'organisation. Elle implique la mise en place de mécanismes de contrôle et d'amélioration visant à limiter les dysfonctionnements, à structurer efficacement l'organisation et à garantir une meilleure coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. Ses principaux bénéficiaires sont la direction et l'ensemble du personnel, dont l'implication est essentielle pour assurer une gestion efficace et durable de la qualité. Cette démarche repose généralement sur l'identification et la formalisation des processus internes, favorisant ainsi une gestion plus fluide et cohérente des activités de l'entreprise.

Ainsi, la qualité externe et la qualité interne sont étroitement liées : une entreprise qui maîtrise ses processus internes est plus à même d'offrir des produits et des services de haute qualité, répondant pleinement aux exigences du marché.

2.2 Le cycle de la qualité

L'obtention de la qualité suit un cycle qui commence par les attentes du client, passe par les processus de l'entreprise, puis revient vers le client sous forme de produit ou de service livré.

- **Qualité attendue**

Elle reflète les attentes explicites ou implicites du client. Elle varie selon les préférences, l'expérience ou encore la culture de la clientèle, et est influencée par le marché, la concurrence et les tendances.

- **Qualité programmée**

⁷ <https://Www.wikimemoire.net>, consulté le 12/04/2025.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

Définie dès la conception, elle s'appuie sur des normes, des objectifs internes et des contraintes réglementaires. Elle vise à traduire les besoins du client et les exigences légales en spécifications techniques, servant ainsi de base au cahier des charges.

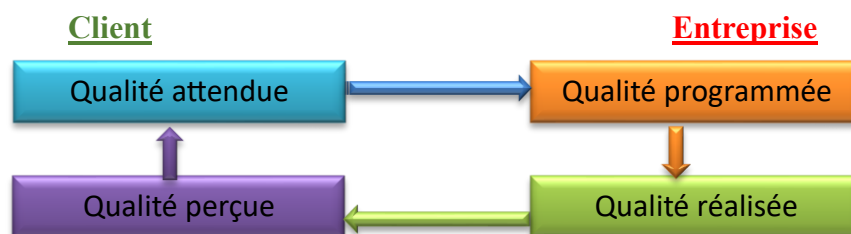
- **Qualité réalisée**

C'est la qualité effectivement produite, fruit des processus internes. Elle mesure la conformité aux exigences prévues via des contrôles et audits, et influe directement sur les performances opérationnelles.

- **Qualité perçue**

Il s'agit de la manière dont le client ressent la qualité après usage. Elle est subjective et influencée par des éléments comme l'image de marque, le service ou le contexte. Elle conditionne la satisfaction et la fidélité, même si elle ne reflète pas toujours la qualité réelle.

Figure 1 : le cycle de la qualité.



Source : Canard Frédéric, « Management de la qualité », Gualino Édition, paris, 2009, p.19.

2.3 Les objectifs de la qualité

Les objectifs de la qualité varient selon les acteurs concernés, principalement l'entreprise et les clients.⁸

- **Objectifs de l'entreprise**

L'entreprise vise à répondre à des objectifs externes (satisfaction client, respect des exigences contractuelles de qualité, de prix et de délai) et internes (rentabilité, performance, compétitivité, pérennité).

L'amélioration continue de la qualité, à travers la maîtrise des processus, permet d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts et de gagner des parts de marché, selon le principe de Deming.

- **Objectifs des clients**

Le client attend des produits ou des services fiables, conformes à ses besoins et de qualité constante.

Ses objectifs, appelés exigences clients, peuvent être explicites, implicites ou imposés.

⁸ IKhedji Yasmine, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de master en science de gestion, Béjaïa, université Abderrahane Mira, 2016, p. 9,10.

La satisfaction de ces exigences est devenue une priorité stratégique pour les entreprises modernes.

3. Les exigences, les enjeux relatifs à la qualité et les facteurs de non-qualité

La maîtrise de la qualité repose sur le respect de certaines exigences, la prise en compte de ses enjeux stratégiques et la prévention des sources de non-qualité, que nous développerons dans cet élément.

3.1 Les exigences de la qualité

Afin de garantir un produit de qualité répondant pleinement aux besoins et attentes des clients, il est essentiel de prendre en compte plusieurs critères fondamentaux. Ces exigences représentent les piliers de la satisfaction client, de la fiabilité du produit et de la compétitivité des entreprises ⁹ :

- **La conformité**

Un produit de qualité doit être conforme aux :

- ❖ Caractéristiques techniques par le producteur, que ce soit à travers les catalogues, la publicité, les notices, etc.
- ❖ Caractéristiques techniques spécifiées dans le cahier des charges.
- ❖ Besoins spécifiques exprimés par les clients.

- **Le prix**

Le client évalue toujours le rapport qualité/prix. En général, il cherche un produit de qualité à un prix raisonnable. Peu importe les performances d'un produit, si son prix est jugé trop élevé, cela risque de ne pas satisfaire le client. L'entreprise doit donc viser à offrir un produit présentant un bon rapport qualité/prix.

- **Le délai**

Le client privilégie un produit disponible au moment où il en a besoin, afin d'en tirer une satisfaction immédiate. Un produit indisponible ou livré tardivement ne répond plus, à ses yeux, à la notion de qualité. Pour répondre à ce critère, l'entreprise doit réduire les délais de développement, de mise sur le marché, de fabrication et de distribution de ses produits. La réactivité devient ainsi un atout de compétitivité majeur.

- **Le service après-vente**

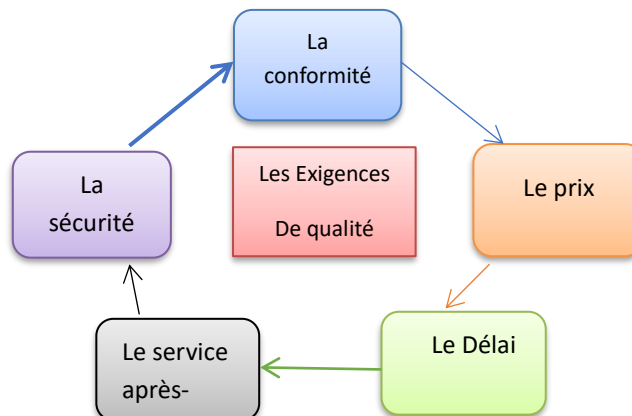
Le service après-vente regroupe l'ensemble des prestations réalisées après la vente d'un produit. Il concerne notamment la maintenance et les réparations nécessaires lors de l'usage du produit par le client. Ce service joue un rôle essentiel dans la satisfaction et la fidélisation du client.

- **La sécurité**

⁹Dahleb Ania, « Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle », thèse de doctorat en sciences commerciales, Tizi-Ouzou, université Mouloud Mammeri, 2019, p. 17,18.

Le consommateur attend une protection contre les risques liés à l'utilisation des produits. Une entreprise souhaitant être compétitive doit intégrer ce critère dès la conception et la fabrication. Si certains risques ne peuvent être totalement éliminés, il est impératif d'informer le client des précautions à prendre pour une utilisation sécurisée. Cette information peut être communiquée via des étiquettes autocollantes simples, illustrées de symboles familiers au grand public. Pour les produits destinés à l'exportation, ces consignes doivent être présentées en plusieurs langues.

Figure 2 : les exigences de la qualité.



Source : établir par nous-mêmes.

3.2 Les enjeux relatifs à la qualité

La qualité représente un levier stratégique et multidimensionnel pour les entreprises. Elle impacte leur performance globale, aussi bien sur les plans stratégique, économique, humain, social que technologique. Donc on a abordé quatre enjeux de qualité ici :

- **L'enjeu stratégique**

Selon M. Porter, la qualité permet aux entreprises de se positionner avantageusement sur des marchés concurrentiels. Elle soutient notamment deux stratégies génériques essentielles :

- ❖ La différenciation, en offrant des produits ou des services distinctifs.
- ❖ La domination par les coûts, en optimisant les ressources et en réduisant les gaspillages.
- ❖ Ces approches contribuent à renforcer la rentabilité de l'entreprise.

- **L'enjeu économique**

La qualité influence directement :

- ❖ La compétitivité, par la réduction des coûts de revient et des coûts liés à la non-qualité.
- ❖ L'activité commerciale, via l'amélioration de l'image de marque, la fidélisation de la clientèle et la conquête de nouveaux marchés.¹⁰

- **L'enjeu humain et social**

¹⁰ Ibid, P21.

Un produit conforme aux exigences techniques protège les utilisateurs comme les concepteurs.

- ❖ La qualité renforce la sécurité, valorise le travail des employés et stimule leur motivation.
- ❖ Sur le plan social, elle contribue au bien-être collectif en répondant mieux aux attentes des individus. Elle s'inscrit aussi dans une logique de responsabilité sociétale, encourage la communication, la participation et l'engagement des parties prenantes.
- ❖ À l'inverse, des défauts de qualité peuvent entraîner des conséquences graves : accidents, litiges, tensions sociales.

- **L'enjeu technologique**

Avec la montée en complexité des équipements, la qualité exige une rigueur accrue. Les principaux enjeux technologiques sont :

- ❖ La maîtrise de processus de production complexes.
 - ❖ La protection du savoir-faire (ex. : brevets).
 - ❖ Les transferts technologiques entre clients et fournisseurs.
- Toute défaillance peut avoir des impacts disproportionnés.¹¹

3.3 Les facteurs de non-qualité

Dans toute démarche de gestion de la qualité, il est essentiel de s'interroger non seulement sur les conditions qui permettent d'atteindre la qualité, mais également sur celles qui y font obstacle. C'est dans ce cadre que s'inscrit la notion de non-qualité.

3.3.1 Définition de la non-qualité

« La non-qualité est l'écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue. La non-qualité débute dès l'instant où la première anomalie apparaît sur une pièce. C'est à partir de là que commence la démarche de recherche de la qualité. »¹²

3.3.2 Les facteurs de non-qualité

Afin de définir ce que signifie la non-qualité, il est essentiel de d'identifier ses facteurs¹³ :

- **Méconnaissance des attentes des clients**
 - ❖ Le manque d'études de marché ou de veille stratégique empêche l'entreprise d'identifier les besoins réels et évolutifs des clients. Cette ignorance conduit à une inadéquation entre l'offre proposée et les attentes du marché.
- **Absence ou flou des normes de qualité**
 - ❖ Sans référentiels qualité clairement établis, l'organisation ne peut garantir l'homogénéité ni la conformité de ses produits ou services. Cela provoque des écarts fréquents et un manque de fiabilité perçu par les clients.

¹¹ Ibid, P22.

¹² Saverino Fernand, « Diminuer la non-qualité en entreprise », AFNOR Édition, France, 2010, p.17.

¹³ Ibid, 18,19.

- **Écart entre les normes définies et la prestation réelle**

Cet écart peut résulter de plusieurs causes :

- ❖ Non-respect des procédures par le personnel.
- ❖ Communication insuffisante ou inadéquate des exigences qualité.
- ❖ Formation incomplète ou surcharge de travail des employés.
- ❖ Défaillances techniques et pannes fréquentes.

- **Non-respect des engagements**

- ❖ Lorsqu'une entreprise promet plus qu'elle ne peut réellement livrer, elle engendre une frustration client, une baisse de confiance et détériore son image de marque.

- **L'impact de la non-qualité et ses coûts**

La non-qualité représente l'écart entre la qualité attendue et celle perçue. Elle engendre :

- ❖ Des coûts de retouche ou de reprise.
- ❖ Des pertes économiques liées aux retours ou réclamations.
- ❖ Une dégradation de la satisfaction client.

SECTION 02 : la qualité de service

La qualité du service est un élément crucial pour toute organisation qui vise à établir la loyauté de ses clients et à consolider sa place sur le marché concurrentiel. Dans ce chapitre, nous traiterons les notions essentielles relatives à la qualité du service.

1. La notion de service et ses spécificités

La notion de service, qui n'est pas restreinte à des secteurs spécifiques, concerne toutes les entreprises sans distinction.

1.1 Définition de service

Le terme « service », qui tire son origine du latin « servus » signifiant esclave, ne doit pas être compris comme une relation de domination. Cela implique principalement une écoute du client, enracinée dans un respect réciproque. Voici comment les experts définissent les services :

Pour Kotler et Dubois, « un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non à un produit physique. »¹⁴

Par C. Lovelock, le service est défini comme : « une action ou une prestation offerte par une partie à une autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production ». ¹⁵

Le service est également défini par Gronroos comme « une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services, et/ou des biens et ressources physiques et /ou des systèmes du fournisseur de service, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur. »¹⁶

Ces définitions nous conduisent à retenir que le service est une action intangible, échangée sans cession de propriété, pouvant être associée à des produits et axée sur la satisfaction des besoins du client par le biais d'une interaction.

1.2 Les spécificités du service

Les services se distinguent par quatre caractéristiques essentielles, à savoir :

¹⁴Kotler Philip, Dubois, Bernard, « Marketing management », Publi-union Édition, 10^e édition, Paris, 2000, p.443.

¹⁵ Lovelock Christopher, Wirtz Jochen, Lapert Denis, « marketing des services », Pearson Édition, 5^e édition, Paris, 2004, p. 9.

¹⁶Monique Zollinger, Eric Lamarque, « Marketing et stratégie de la banque », 5^e édition, Dunod Édition, Paris, 2008, p.8.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

- **L'intangibilité**

La caractéristique majeure qui sépare un service d'un produit est son caractère immatériel. À l'inverse des produits, les services ne peuvent être appréhendés par les sens (vue, odorat, toucher), ce qui rend leur appréciation plus complexe pour les consommateurs.

- **La périssabilité**

Le service ne peut être entreposé en raison de sa production et de sa consommation simultanée. Cette incapacité à stocker impose des restrictions temporelles importantes aux sociétés de services, entravant leur faculté d'adapter l'offre en fonction des fluctuations de la demande par le biais de la création de stocks.

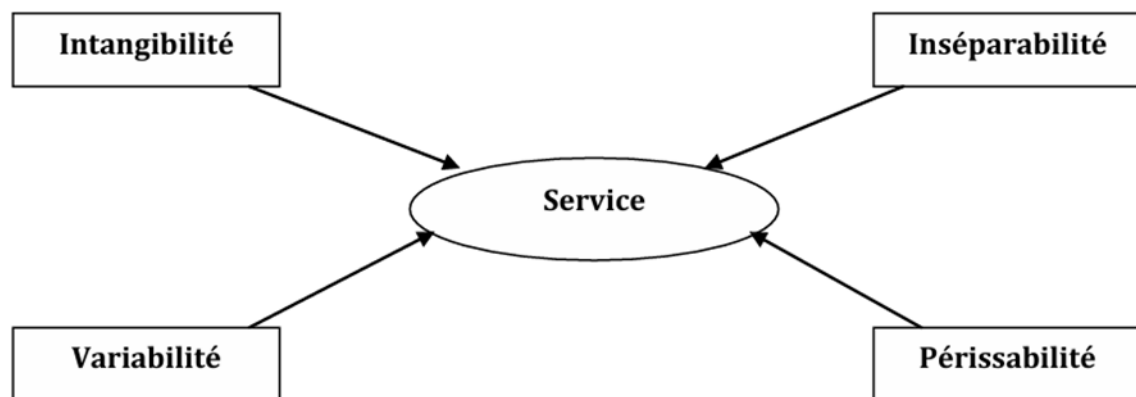
- **L'indivisibilité**

La production et l'utilisation d'un service se font en même temps. La participation du client est une caractéristique essentielle du processus de création du service. Par conséquent, l'absence de client entraîne l'absence de service, mettant en évidence l'importance cruciale du consommateur.

- **La variabilité**

La fourniture d'un service est intrinsèquement sujette à variation, puisqu'elle dépend des conditions dans lesquelles elle est effectuée et de la variété des clients, dont les comportements peuvent changer en fonction des circonstances. Cette diversité fait que les services sont moins standardisés que les produits de fabrication.

Figure 3 : les caractéristiques d'un service



Source : Laurent Hermel, Gérard Louyat, « La qualité de service », AFNOR édition, 2^e éd, paris, 2009, P.4.

2. Définition de la qualité du service

Selon B. Bathelot : « La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs. »¹⁷

Pour Jaque Herovitz, la qualité du service se traduit par « le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible. C'est en même temps la mesure dans laquelle elle s'y conforme. »¹⁸

Baruche définit la qualité du service comme suit : « La qualité de service, c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après-vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant de service. »¹⁹

La qualité de service, c'est aussi « la satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaires proposés par l'entreprise aux clients et qui détermine le niveau de performance. »²⁰

Nous pouvons dire que la qualité de service reflète la capacité de l'entreprise à répondre au mieux aux besoins et aux attentes de ses clients afin de les satisfaire et de les fidéliser.

3. La notion de la qualité de service bancaire

Dans cette partie, on va traiter la notion de qualité de service bancaire.

3.1 Définition de la banque

La Banque mondiale définit une banque comme « une entreprise qui reçoit de l'argent de la part des déposants et qui le prête à des emprunteurs. »²¹

La banque est également connue sous le nom « d'établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises qu'elles soient privées ou publique. »²²

Et la banque est aussi considérée comme une institution financière essentielle qui soutient l'économie en créant de la monnaie pour financer divers projets par le biais de prêts adaptés aux besoins des emprunteurs. Elle facilite également la circulation de la monnaie scripturale.²³

En conclusion de ces définitions, nous pouvons retenir que la banque est un acteur financier essentiel qui recueille les fonds des déposants pour les octroyer sous forme de prêts aux emprunteurs, jouant ainsi un rôle crucial dans le financement de l'économie. Cette institution fournit des services financiers aux individus et aux entreprises tout en supervisant la monnaie scripturale.

¹⁷ www.definitions-marketing.com, consulté le 13/03/2025.

¹⁸ Horovitz Josph, « la qualité de service à la conquête du client », Interdition Édition, Paris, 1987, p.34.

¹⁹ Jean-Pierre Baruche, « la qualité du service dans l'entreprise », Organisation Édition, Paris, 1992, p.86.

²⁰ Laurent Hermel, Gérard Louyat, « la qualité de service », AFNOR Édition, 2005, p. 82.

²¹ <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/financialsector/brief/banking>, Consulté le 10/05/2025.

²² Michel Bialès, C. Bialès, Rémi Leurion, Jean-Louis Rivaud, « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains », Foucher Édition, Paris, 1999, p.50.

²³ <https://banque-info.com/>, Consulté le 10/05/2025.

3.2 Définition du service bancaire

Suite à l'exploration du concept de service, nous allons nous concentrer sur la définition spécifique du service bancaire :

Selon Al-Mutairi, les services bancaires représentent les actions entreprises par les banques commerciales pour assister leurs clients dans leurs opérations financières, conquérir de nouveaux marchés et accroître leurs ressources financières de manière sécurisée. À travers ces services, la banque ambitionne de satisfaire les attentes de sa clientèle.²⁴

Par ailleurs, le service bancaire est également appréhendé comme un amalgame de qualités tangibles et intangibles, englobant le tarif, la notoriété de l'établissement et la qualité intrinsèque des services fournis.²⁵

Al-Basri le définit quant à lui comme les bénéfices ou récompenses immatérielles offerts par la banque pour répondre aux exigences financières et d'appartenance de ses clients, dont la création peut être associée ou non à un bien matériel spécifique.²⁶

En se basant sur ce qui a été exposé précédemment, le concept de service bancaire englobe l'ensemble des activités et des opérations que la banque met en œuvre dans le but de satisfaire les exigences et les aspirations de ses clients.

3.3 Les différents types de services bancaires

Les services bancaires englobent l'ensemble des opérations nécessaires pour gérer un compte, y compris son établissement, la fourniture de divers moyens de paiement et les options pour déposer et retirer.²⁷

On distingue deux types fondamentaux de services bancaires :

- **Services bancaires purs**

Il s'agit de l'ensemble des services provenant du travail, tels que les activités de consultation et d'ingénierie financière.

- **Services mixtes**

Services qui allient l'effort humain et des biens d'équipement. Ils incorporent fréquemment des éléments technologiques sophistiqués.

3.4 Définition de la qualité de services bancaires

Bien que le concept de qualité du service bancaire ne diffère pas fondamentalement de celui de la qualité de service en général, il est éclairé par les définitions suivantes :

²⁴ بوزيان سارة، مذكرة ماستر «الخدمات المصرفية الإلكترونية في الجزائر»، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023، ص 8.
²⁵ وطار سارة، برحال سناء، شابي نوال، مذكرة ماستر «جودة الخدمة المصرفية كأداة لتحسين أداء البنوك التجارية»، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013 صفحة 45.

²⁶Ibid, p.45.

²⁷ www.comparabanques.fr, consulté le 10/05/2025, (le guide des banques en ligne).

Raad Hassan Al-Sun a synthétisé la définition des services bancaires en mettant l'accent sur le lien entre la qualité, le service et l'établissement bancaire, ce qui évoque le niveau d'excellence attendu des services bancaires, correspondant aux attentes de la clientèle de la banque. Il précise aussi le niveau approprié des prestations bancaires, le standard que les clients sont disposés à accepter et le niveau de services bancaires que la banque souhaite proposer.²⁸

Naji Dheeb Saleh l'a décrit comme un ensemble d'opérations comportant un contenu d'investissement lié à une collection d'éléments concrets et abstraits, que les clients identifient grâce à leurs implications et à leurs valeurs fonctionnelles, et qui répondent à leurs besoins financiers et de crédit présents et futurs. Cette relation constitue aussi un moyen de profit pour la banque via l'interaction mutuelle entre les deux parties.²⁹

4. Le cycle de la qualité de service

Le cycle de la qualité de service fait référence aux différentes étapes que parcourt la qualité de service.

La figure ci-dessous met clairement en évidence la distinction entre l'entreprise et le client quant à la qualité et la perception qu'ils ont d'elle. Ce cycle se compose de quatre étapes :

- **Phase 1 : la qualité de service attendue**

Il s'agit de la qualité telle que l'exige et la souhaite le client, dans un cadre raisonnable. En effet, elle ne se réfère pas à une qualité parfaite ou idéale, mais plutôt à ce qu'un individu est en droit d'attendre d'un service dans les limites du raisonnable.

- **Phase 2 : la qualité de service voulue**

Il s'agit de la qualité telle que déterminée par l'entreprise, qui est obtenue grâce à des études de marché. L'expérience de l'entreprise dans le domaine ciblé peut également avoir un impact significatif sur la définition de la qualité du service exigée par les clients, une qualité qui est par la suite exprimée sous forme de spécifications.

- **Phase 3 : la qualité de service réalisée**

Comprendre les exigences des clients est crucial, mais il est également essentiel de les concrétiser d'une manière qui répondra adéquatement à leurs besoins.

- **Phase 4 : la qualité de service perçue**

C'est la plus cruciale, elle doit être en adéquation avec la qualité requise, elle détermine donc la satisfaction ou l'insatisfaction du client.

²⁸ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار تواصل العربي للنشر والتوزيع، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، سوريا ص 99.
²⁹ محمود حسين الوادي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010 ص 31

5. Les critères de qualité de service

Zeithaml, Parasuraman et Berry ont identifié dix (10) critères utilisés par le consommateur afin d'évaluer la qualité de service³⁰ :

- **Crédibilité**

La crédibilité dépend de la réputation d'une l'entreprise et de la réputation de son dirigeant, de son sérieux et de son honnêteté, et les services doivent être fournis de la même manière à chaque client.

- **Sécurité**

Absence de danger, de doute, de risque, qu'il s'agisse d'un risque physique, financier ou moral.

- **La tangibilité**

Le tangible renvoie à ce qui est peut-être touché, saisi. Il s'agit des apparences physiques des locaux, de l'équipement, du personnel et des documents.

- **La fiabilité**

La prestation de service doit être complète et correspondre aux promesses faites.

- **L'accessibilité**

L'idée est que le service doit être facile à obtenir, les services fournis par l'entreprise doivent être accessibles à tous les clients à tout moment.

- **La compréhension du client**

Les efforts pour connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes et pour s'y adapter le mieux possible, ce qui accroît leur satisfaction.

- **La communication**

Une organisation doit tenir les clients pleinement informés du contenu du service et le faire dans un langage compréhensible par tous. C'est-à-dire que l'entreprise doit avoir une politique de communication interne et externe efficace.

- **La réactivité**

L'organisme de service possède les connaissances et les capacités nécessaires pour fournir le service.

³⁰ Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Muons, « Marketing des services », Pearson Édition, 7^e édition, Paris, 2014, P.446.

- **La courtoisie**

La convivialité est essentielle dans les transactions où une entreprise de services doit respecter tous les clients.

- **La compétence**

Vous devez fournir un service rapide afin que la patience du client ne s'épuise pas. Le problème ici est de savoir à quel point le client est patient.

6. Les mesures de la qualité de service

Pour garantir une gestion optimale et un perfectionnement continu de la qualité du service, l'établissement de systèmes de mesure appropriés s'avère indispensable. L'expression « on ne peut gérer ce que l'on ne peut mesurer » met en évidence la nécessité de posséder des instruments pour évaluer l'efficacité des services. En l'absence de ces indicateurs, les décideurs sont privés d'une vision claire de la situation actuelle et des leviers d'action nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité fixés.

Les mesures de la qualité de service se distinguent en deux catégories principales : les mesures "molles" et les mesures "dures"³¹.

6.1 Les mesures "molles" de la qualité de service

Ces données, subjectives par nature, nécessitent une collecte auprès des acteurs clés comme les clients et le personnel. Les méthodes incluent des études marketing annuelles, des sondages de satisfaction, des visites de clients mystères, mais aussi l'examen des plaintes, l'animation de focus groupes, les évaluations de service, les enquêtes téléphoniques et les panels de consommateurs.

6.2 Les mesures "dures" de la qualité de service

Les données quantitatives se réfèrent à des éléments objectivement mesurables, que ce soit dans le temps ou via des outils spécifiques, à l'exemple du nombre d'appels non répondus et de la durée d'attente à chaque phase du service.

Ces mesures se concentrent sur les processus opérationnels et les résultats tangibles. L'ambition est de développer un indice "dur" fiable de la qualité de service, généralement construit à partir des conclusions d'investigations qualitatives ("molles") et régulièrement révisé au regard de nouvelles découvertes.³²

7. Modèle de la qualité de service

Parasuraman, Zeithaml et Berry ont réalisé des études significatives sur la qualité du service dans les années 1980. L'outil SERVQUAL (qualité de service), conçu en 1985, est un instrument

³¹ Ibid.p.453.

³²Ibid. p.455.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

clé pour opérationnaliser la mesure de la qualité et identifier ses indicateurs. Ce modèle a servi de base à de nombreuses recherches ultérieures.³³

Ce modèle met en évidence cinq catégories de difficultés majeures en matière de gestion de la qualité, se manifestant sous forme d'écarts. L'outil permet de décrypter les attentes et les perceptions des clients concernant la qualité, offrant ainsi des leviers pour l'amélioration des prestations. Son rôle est double : diagnostiquer la qualité actuelle et orienter les actions correctives.

SERVQUAL, conçu à l'origine pour toute entreprise de services, pourrait bénéficier d'une complémentation par d'autres approches qualitatives ou quantitatives afin d'approfondir les aspects qu'il souligne, selon ses concepteurs. Son utilisation nécessite une approche systématique.³⁴

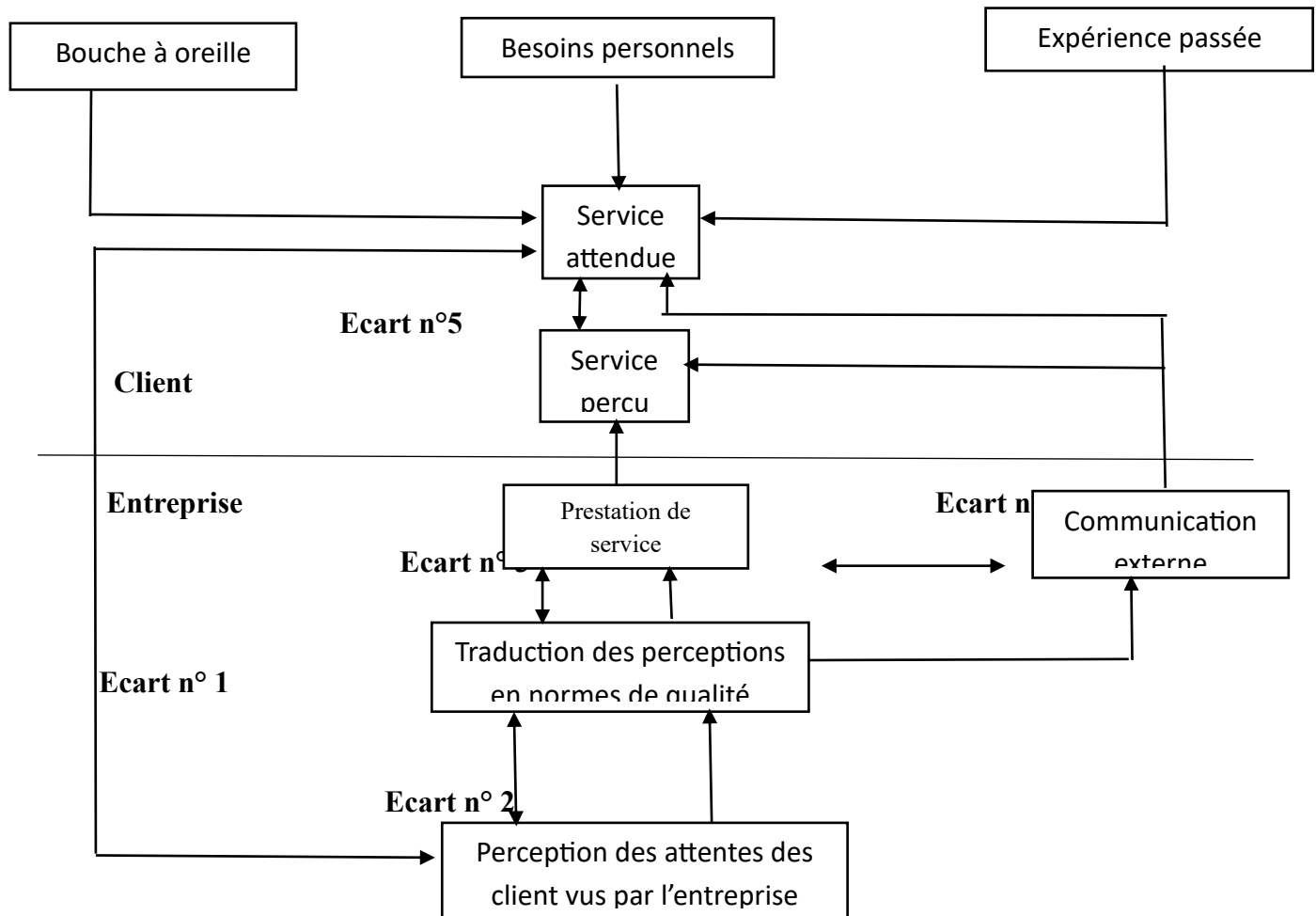
La première de cette étape est consacrée à la préparation de la collecte de données, dont l'objectif principal est d'identifier les critères de décision des consommateurs. Cette collecte repose sur la réalisation d'entretiens directifs auprès d'un échantillon de consommateurs. Bien que les questions initiales soient de nature générale, il est impératif de les contextualiser spécifiquement à l'entreprise étudiée. Une première série de questions est administrée aux consommateurs afin d'appréhender leurs attentes en matière de placements financiers. L'analyse des réponses obtenues permet de définir les attributs constitutifs d'un service idéal. Dans un second temps, il convient d'évaluer la qualité perçue par les consommateurs au sein de l'entreprise concernée. Par conséquent, une seconde série de questions est axée sur l'évaluation de la performance de cette entreprise en regard des dimensions de la qualité identifiées.

Enfin, une série finale de questions est posée afin d'évaluer la qualité globale de l'entreprise et la valeur des critères de qualité (tangibilité, fiabilité, rapidité, assurance et empathie) selon le point de vue des consommateurs. Ce dernier doit noter l'importance de chaque critère.

³³ Kotler Philip, Dubois Bernard, « marketing management », 14^e édition, Pearson Édition, France, 2012, p.430

³⁴Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, « Marketing et service », Chenelière Éducation, 2006, p.102.

Figure 4: le modèle SERVQUAL sur la qualité de service.



Source : Kotler Philip, Dubois Bernard, « Marketing management », 15^e édition, Pearson Édition, France, 2015, P 463.

Le modèle SERVQUAL présenté ci-dessus, décortique le processus de qualité de service. Cinq zones de difficultés apparaissent³⁵ :

- **L'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients**

L'entreprise peut rencontrer des problèmes pour comprendre précisément les attentes des clients et leur jugement sur la qualité des prestations offertes. Donc, il est difficile pour l'entreprise de détecter les critères de la qualité qui intéressent le client. L'entreprise diminue cette différence en :

- ❖ L'amélioration de la compréhension des besoins des clients grâce à l'instauration de procédures de collecte d'informations, telles que l'examen des plaintes et la conduite d'études de panels.

³⁵ Kotler Philip, Dubois Bernard, « marketing management », 15^e édition, Pearson Édition, France, 2015, p. 462

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

- ❖ La traduction des informations recueillies en actions concrètes.
- ❖ Le renforcement de la communication interne entre le personnel en contact direct avec la clientèle et le management, notamment par la réduction des niveaux hiérarchiques afin de faciliter la transmission d'informations pertinentes.
- **L'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de la qualité**

La définition de critères de qualité flous ou inadaptés pourrait nuire à l'efficacité du service. Par exemple, fixer un objectif de réponse téléphonique rapide sans disposer des infrastructures adéquates (standard téléphonique performant) s'avère inefficace. Pour minimiser cet écart, l'entreprise doit :

- ❖ Garantir un engagement solide de la direction en matière de politique qualité axée sur la satisfaction du client.
- ❖ Investir dans la formation du management et des employés afin de garantir une délivrance de service conforme aux standards de qualité définis.
- ❖ Mettre en place un système de mesure régulière de la performance et communiquer les résultats aux employés afin de favoriser l'amélioration continue.
- **L'écart entre les standards de qualité et la prestation effective du service**

Divers éléments opérationnels, tels qu'un personnel insuffisamment qualifié ou débordé, des pannes d'équipement, ou même des instructions internes conflictuelles, peuvent nuire à la qualité du service. Pour diminuer cet écart, il est essentiel de :

- ❖ Établir de manière précise les fonctions et obligations de chaque salarié.
- ❖ L'application de procédures de sélection strictes favorisant les postulants détenant les aptitudes et le potentiel nécessaires pour réussir est en vigueur.
- ❖ Promouvoir l'esprit d'équipe et la collaboration pour encourager l'assistance mutuelle et l'amélioration globale de la performance.
- **L'écart entre la prestation du service et les communications externes**

Les promesses diffusées par les initiatives publicitaires et de communication de l'entreprise ont une influence considérable sur les attentes des clients. Pour prévenir toute déception et maintenir une bonne réputation, il est essentiel que la société :

- ❖ Garantit la concordance entre les engagements pris et la véritable qualité du service fourni.
- ❖ Prend en considération tous les engagements formulés dans sa communication externe.
- **L'écart entre le service perçu et le service attendu**

Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service. 1 Pour minimiser cet écart, l'entreprise devrait :

- ❖ Proposer aux consommateurs diverses gammes de services et de tarifs en détaillant les distinctions ;
- ❖ Solliciter l'avis du personnel lors du lancement d'une nouvelle campagne publicitaire ;
- ❖ Répondre aux attentes du client en lui exposant ce qui est réalisable et ce qui ne l'est pas, ainsi que les raisons.

SECTION 3 : Management de qualité

Cette section traite des principes du management de qualité, depuis ses origines jusqu'à sa mise en œuvre actuelle, en insistant sur l'amélioration continue et l'implication de l'ensemble de l'organisation.

1. Définition de MQ

La définition du management de la qualité, également appelé qualité totale, a été adoptée par l'AFNOR comme suit « Un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès à long terme à travers la satisfaction du client, tout en procurant des avantages aux membres de l'organisme ainsi qu'à la société. »³⁶

Cela signifie que la qualité totale repose principalement sur l'implication du personnel, l'approche processus ainsi que sur la satisfaction du client obtenue grâce à la mise en œuvre d'une politique qualité efficace.

Par ailleurs, selon la norme ISO 9001 version 2000, le management de la qualité se définit comme « Un ensemble d'activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs, les responsabilités ainsi que les moyens tels que la planification, l'assurance et l'amélioration de la qualité, dans le cadre d'un système qualité. »³⁷

Autrement dit, la maîtrise de la qualité au sein d'un organisme s'articule autour de la définition d'une politique qualité, de l'établissement d'objectifs, de la planification, de l'assurance qualité et de l'amélioration continue. Ces éléments constituent à la fois les fondements et les missions essentielles du management de la qualité.

2. Évolution du management de la qualité

Cet élément présente l'évolution du management de la qualité.

2.1 Évolution de management de la qualité

Le management de la qualité a d'abord émergé dans les entreprises industrielles avant de s'étendre progressivement aux institutions administratives. Au départ, les attentes des différents acteurs, en particulier celles des clients, n'étaient pas prises en considération en raison d'une offre insuffisante face à la demande. Ainsi, les producteurs privilégiaient la quantité au détriment de la qualité.

Ce n'est qu'au cours des années 1970-1980, après une prise de conscience face à l'augmentation des invendus par rapport à la production, que les entreprises ont commencé à remettre en question leurs systèmes de gestion et à adopter une approche centrée sur les clients.

Cela a conduit à la mise en place d'un contrôle de qualité, où le critère d'achat s'est orienté vers un équilibre entre qualité et prix. Offrir un produit de qualité nécessite alors un travail rigoureux impliquant l'ensemble des services de l'entreprise. Ce principe a également été adopté

³⁶ Roger Ernoul, « le grand livre de la qualité », AFNOR Édition, France, 2013, p. 10.

³⁷ www.iso.org, consulté le 14/04/2025.

par diverses institutions de prestation de services, qu'elles soient publiques ou privées, qui ont vu dans ce système de gestion une opportunité d'amélioration.

2.2 Les étapes d'évolution

Le management de qualité s'est progressivement développé à travers trois grandes phases successives.

Le contrôle de qualité.

L'assurance qualité.

Le management de la qualité totale (TQM).

- **Le contrôle de qualité**

L'étape du contrôle de la qualité représente une avancée significative dans l'évolution du management de la qualité, succédant à la simple inspection. Selon Gomez (1994), cette phase émerge avec le développement du taylorisme et de la production de masse, où l'objectif n'est plus seulement de détecter les défauts, mais de maîtriser la qualité du produit final. Le contrôle devient ainsi une réponse à l'impossibilité économique d'une inspection totale dans les grandes structures industrielles. Il repose sur un compromis entre la standardisation des processus et l'optimisation des coûts.

La généralisation de la production industrielle impose alors le recours à des méthodes statistiques, notamment le contrôle par échantillonnage, dont les bases furent posées par les travaux menés chez Bell Téléphone. Ces techniques seront consolidées pendant la Seconde Guerre mondiale, lorsque l'armée américaine introduira la notion de niveau de qualité acceptable, précisant les seuils minimaux que doit garantir un fournisseur pour satisfaire son client. Ces évolutions aboutiront à l'intégration de méthodes issues des sciences de la métrologie et des probabilités.

Aujourd'hui, selon l'ISO 9000 :2015, le contrôle de la qualité s'inscrit dans une logique plus large de maîtrise de la qualité, définie comme « la partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité » (ISO.org, 2020). Cette étape reste fondamentalement réactive, se concentrant sur la détection des non-conformités à travers des inspections, des tests et des mesures, mais elle s'intègre désormais dans le cycle d'amélioration continue (PDCA), notamment dans la phase "Check".³⁸

- **L'assurance qualité**

L'assurance qualité, telle que définie initialement par la norme ISO 8402 (1994), désigne « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ». Cette définition a été simplifiée dans l'ISO 9000 (2000), qui la présente comme « la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites. »

³⁸ Dahleb, Ania, Op.cit. P. 23,24.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

En pratique, l'assurance qualité représente un ensemble d'actions planifiées et organisées, mises en œuvre au sein d'un système de management de la qualité (SMQ), avec pour objectifs :

- ❖ En interne, garantir la confiance de l'organisme dans sa capacité à atteindre la qualité attendue.
- ❖ En externe, rassurer les clients, partenaires ou autorités réglementaires sur la conformité des produits ou des services livrés.

Ces actions sont systématiquement définies dans des documents structurants (tels que le plan qualité) et portent sur la maîtrise des processus à chaque étape du cycle de production. La confiance, qu'elle soit interne ou externe, repose sur la démonstration tangible de la mise en œuvre effective de ces actions (audits internes, documentation, indicateurs, etc.). Ainsi, pour pouvoir donner confiance à un tiers externe (clients ou certificateurs), l'organisme doit d'abord avoir développé un niveau de confiance interne fondé sur des mécanismes de contrôle rigoureux et continus.

À partir de 2020, les pratiques d'assurance qualité ont évolué avec l'intégration croissante du numérique, la surveillance en temps réel des processus et la montée en puissance de la gestion des risques. Selon l'ISO, cette évolution marque le passage d'une AQ strictement procédurale à une AQ plus agile, intégrée et résiliente, capable de s'adapter aux incertitudes tout en assurant la conformité. Les entreprises s'appuient désormais sur des outils technologiques pour détecter rapidement les écarts, mettre en œuvre des actions correctives et anticiper les défaillances potentielles, renforçant ainsi la performance globale du système qualité.³⁹

- **Le management de la qualité totale (ou qualité totale)**

Le management de la qualité totale peut être défini comme une approche globale de gestion, centrée sur la qualité, qui implique la participation active de l'ensemble des membres d'un organisme. Il s'agit d'un mode de management visant à assurer le succès à long terme de l'organisation, notamment par la satisfaction continue et durable des clients, qu'ils soient internes (collaborateurs, services internes) ou externes (clients finaux, partenaires).

Cette démarche repose sur l'idée que la qualité n'est pas uniquement l'affaire d'un service ou d'un département spécifique, mais bien une responsabilité collective qui concerne toutes les fonctions, tous les processus et tous les employés de l'entreprise. Chaque acteur de l'organisation devient ainsi à la fois client et fournisseur vis-à-vis de ses collègues : il doit répondre aux exigences de ceux qui dépendent de son travail, tout en exprimant ses propres besoins vis-à-vis de ceux dont il dépend.

Le TQM repose sur un changement culturel et organisationnel profond, qui encourage l'amélioration continue, l'écoute active du client, l'implication du personnel, la prévention des erreurs et la prise de décisions fondée sur des données factuelles. Il ne s'agit donc pas d'une simple

³⁹<https://www.iso.org/fr/management-qualite/assurance-qualite>, consulté le 15/05/2025.

série d'actions ponctuelles ou de procédures techniques, mais d'un état d'esprit à instaurer durablement au sein de l'entreprise, impulsé en priorité par les dirigeants.

La mise en œuvre d'une démarche de qualité totale implique de couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise, depuis la compréhension des attentes des clients, la conception et la réalisation des produits ou des services, jusqu'aux prestations après-vente. Cela suppose notamment l'analyse des processus internes, la mise en place d'indicateurs de performance, la formation du personnel, l'écoute des réclamations, ainsi qu'un engagement fort de la direction.

Ainsi, la qualité totale vise à bâtir une organisation performante, agile et réactive, capable de s'adapter aux évolutions du marché tout en garantissant un haut niveau de satisfaction client sur le long terme.⁴⁰

3. Les composantes de management de qualité

Le management de la qualité repose sur un ensemble structuré de composantes complémentaires qui, ensemble, permettent d'assurer la satisfaction des exigences clients et l'amélioration continue des performances d'une organisation :

3.1 Planification de la qualité

La planification est une essentielle étape de management de qualité.⁴¹

La planification constitue une dimension fondamentale du management. Elle repose sur le principe bien connu : « Gouverner, c'est prévoir. » Dans cette optique, la norme ISO 9000 :2005 définit la planification de la qualité comme : « la partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels ainsi que des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. »

Dans le contexte du management de la qualité, cette planification permet d'assurer une organisation structurée, anticipative et cohérente des actions à mener pour satisfaire les exigences des parties intéressées et atteindre les résultats attendus. Elle s'intègre pleinement dans l'approche processus et constitue la première étape du cycle d'amélioration continue PDCA.

Trois formes principales de planification peuvent être distinguées :

La planification stratégique, qui soutient la mise en œuvre de la politique qualité. Elle permet de fixer les objectifs globaux, d'identifier les processus clés, d'allouer les ressources et de définir un calendrier d'actions. Les documents associés peuvent porter diverses appellations comme :

- ❖ Le plan de management stratégique.
- ❖ Le plan d'action qualité.
- ❖ Le plan d'amélioration de la qualité.

⁴⁰ Yasmina Ayoudj, « la mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas :de la norme ISO 9001 » ,مجلة الإقتصاد الجديد, 2017, vol. 8, no 2, p. 51-62, p.52.

⁴¹ Forman Bernard, « Du manuel qualité au manuel de management », AFNOR Édition, 2^e édition, France, 2013, p. 145,146.

- ❖ Ou encore des plans intégrés combinant qualité, environnement, santé et sécurité.

La planification spécifique, qui concerne l'adaptation du système de management de la qualité à un contexte particulier (produit, service, projet, secteur...). Elle définit les exigences applicables, les moyens à mobiliser et les responsabilités à assumer pour chaque cas spécifique. Le document correspondant est souvent appelé plan qualité.

La planification opérationnelle, qui regroupe les activités planifiées de surveillance, de vérification et d'amélioration continue. Elle se traduit par divers documents comme :

- ❖ Les plans de contrôle ou de surveillance.
- ❖ Les plans et programmes d'audit.
- ❖ Ou encore les plans d'intervention en cas d'urgence.

3.2 Maîtrise de la qualité

Cet élément aborde les principes fondamentaux de maîtrise de qualité.⁴²

La maîtrise de la qualité regroupe l'ensemble des techniques et activités opérationnelles mises en œuvre afin de satisfaire aux exigences de qualité. Elle consiste à définir et appliquer les dispositions nécessaires pour produire un bien ou un service conforme aux caractéristiques attendues. Autrement dit, il s'agit de contrôler les activités impliquées dans la création du produit ainsi que leurs résultats.

L'entreprise doit continuellement capitaliser sur son expérience pour ancrer les savoir-faire et renforcer son professionnalisme. Cela passe par l'adoption d'une approche processus (entrée, sortie, interaction), qu'elle soit technique ou administrative, permettant à chaque acteur de bien identifier son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité repose sur des dimensions techniques et méthodologiques. Elle ne constitue pas une activité à part, mais bien une manière optimisée de conduire l'activité principale de l'entreprise. Son objectif est d'éviter toute dérive par rapport au niveau de qualité prévu pour le produit ou le service.

W. Edwards Deming, pionnier de la maîtrise statistique de la qualité dans les industries japonaises et américaines, a proposé un modèle en quatre étapes connues sous le nom de cycle PDCA (Planifier (plan), Faire (Do), Vérifier (Check), Agir (Act).). Ce cycle constitue un outil universel applicable à toute situation nécessitant une gestion de la qualité, englobant à la fois la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité.

3.3 Assurance de la qualité

Dans cet élément, on va parler de la troisième composante du management de la qualité.⁴³

⁴² Sifal Adel, « Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », mémoire de master en science de gestion, Bejaïa, Université Abderrahane Mira, 2020 p.18.

⁴³ Kerboua Lila, Zerrari Amina, « L'évaluation du système de management qualité », mémoire de master en science de gestion, Bejaïa, Université Abderrahane Mira ,2017, p.35.

CHAPTIRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité.

L'assurance de la qualité regroupe l'ensemble des activités planifiées et systématiques mises en œuvre dans le cadre d'un système qualité. Ces actions visent à démontrer, lorsque nécessaire, qu'un service, un processus, une activité ou une organisation répondra bien aux exigences définies en matière de qualité.

L'objectif principal de l'assurance qualité est d'instaurer une confiance : celle de l'utilisateur, qui souhaite être assuré que la qualité attendue sera effectivement au rendez-vous, et celle de l'entreprise elle-même, qui doit construire cette confiance et en fournir les preuves tangibles.

Concrètement, assurer la qualité revient à établir et appliquer des dispositions permettant de créer cette confiance à deux niveaux :

- ❖ Interne, en rassurant l'entreprise elle-même sur la conformité de ses pratiques (assurance qualité interne).
- ❖ Externe, en offrant aux clients et utilisateurs la garantie que les produits ou services livrés répondront bien à leurs attentes (assurance qualité externe).

L'assurance qualité vient ainsi compléter la maîtrise de la qualité. Elle vise à garantir que la qualité promise est bien celle qui sera livrée. En interne, elle sert aussi à rassurer la direction et les actionnaires sur l'efficacité de la démarche qualité engagée.

Une définition simplifiée de l'assurance qualité repose sur trois principes fondamentaux :

- ❖ Décrire ce que l'on fait : formaliser les pratiques de l'entreprise.
- ❖ Faire ce que l'on écrit : appliquer concrètement ces pratiques.
- ❖ Écrire ce que l'on a fait : fournir la preuve de leur mise en œuvre via des enregistrements.

L'outil principal de cette démarche est l'audit qualité, défini comme une activité permettant d'identifier et de corriger au plus tôt les défaillances susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs qualité. L'audit permet aussi de définir un plan d'amélioration continue.

Réalisé par une personne indépendante du service audité, l'audit consiste à comparer ce qui est réellement fait avec ce qui est prescrit. En cas d'écart, deux solutions s'offrent à l'entreprise :

- ❖ Corriger les pratiques si la qualité est insuffisante.
- ❖ Mettre à jour les documents de référence si les pratiques ont évolué.

On distingue deux types d'audits :

- ❖ L'audit interne, organisé par l'entreprise elle-même.
- ❖ L'audit externe, réalisé par un client ou un organisme certificateur habilité à délivrer des certifications de conformité à des normes reconnues, comme la série ISO 9000.

3.4 Amélioration de la qualité

L'ISO 9000 :2000 définit l'amélioration de la qualité comme : « La partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité. »⁴⁴

La version 2000 implique clairement de démontrer l'efficacité du ou des processus d'amélioration continue par la mesure de la satisfaction clients : l'objectif est de connaître les exigences du client pour bien le servir.

La direction doit s'organiser de manière à créer et développer des centres d'amélioration, des organisations du type cercle qualité, groupe de progrès, groupe de résolution de problème, traitement des progrès, prise des actions corrective et préventive. Autant des moyens permettant de structurer cette démarche d'ACQ.⁴⁵

Lorsque les besoins des clients évoluent très rapidement, les processus de l'entreprise doivent s'y adapter par une amélioration continue de leur efficacité. Donc l'amélioration continue ne se limite pas au traitement du mécontentement des clients ou à la mise en œuvre.

D'action corrective ou préventive. Elle ne s'évalue pas ; seulement, par rapport à la non-qualité. Bien au contraire la direction, doit veiller à en faire la partie essentielle de sa planification stratégique.⁴⁶

4. Les principes de management de qualité

Il existe sept principes de management de qualité⁴⁷ :

4.1 Le principe de l'orientation client

« 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. »⁴⁸

Dans la gestion de la qualité, le focus sur le client est un levier essentiel pour garantir la durabilité de l'entreprise. Effectivement, le lien qu'une organisation a avec ses clients détermine son futur. Il est donc essentiel de saisir exactement non seulement les exigences présentes des clients, mais aussi de prévoir leurs besoins futurs. Toutefois, comprendre ces besoins de manière basique ne garantit pas forcément une réponse appropriée. En outre, une réponse considérée adéquate par une partie de la clientèle peut ne pas l'être pour une autre, surtout dans un environnement où les entreprises sont en relation avec une variété de clients. Par conséquent, s'efforcer de satisfaire le client équivaut à travailler pour la pérennité de l'entreprise.

Pour ce faire, il est indispensable de :

- ❖ Embrasser une perspective holistique du client.

⁴⁴ www.iso.org, consulté le 15/04/2025.

⁴⁵ Ouaret Abdelhamid, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Nouvelle édition, Alger, 2009, p.70.

⁴⁶ Ibid, p.71

⁴⁷ Pinet, Claude, « Découverte de la qualité », AFNOR éditions, France, 2017, P.21-26.

⁴⁸ <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>, consulté le 15/04/2025.

- ❖ Inclure tous les intervenants de la chaîne de valeur.
- ❖ Aller au-delà de la simple considération du client commanditaire.
- ❖ Collecter toutes les informations pertinentes.
- ❖ Valoriser et mettre à profit ces renseignements.
- ❖ Repérer des axes d'amélioration concrets.
- ❖ Examiner les anomalies et leur fréquence.
- ❖ Evaluer leur incidence directe sur le client.

Les exigences des clients peuvent être déclaratives ou sous-jacentes, ce qui requiert une approche proactive et anticipative de la part de l'entreprise. Cette approche axée sur le client, qui privilégie l'amélioration constante et la satisfaction à long terme, représente un facteur déterminant de motivation pour l'entreprise ainsi que pour tous ses employés.

4.2 Le principe de leadership

« À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre. Les objectifs qualité de l'organisme. »⁴⁹

La direction d'une entreprise doit établir la finalité et les orientations stratégiques de l'organisation. Elle est chargée de concevoir et d'entretenir un environnement qui encourage l'engagement de tout le personnel, facilitant ainsi une dynamique collective axée sur la réalisation des objectifs définis. La direction, par son leadership, utilise efficacement le système de gestion de la qualité en mettant en œuvre les actions suivantes :

- ❖ Mise en place et mise en œuvre de la politique qualité et des objectifs qui y sont liés.
- ❖ Cette politique et ses objectifs sont activement promus au sein de l'organisation.
- ❖ Assurez-vous de respecter scrupuleusement les exigences des clients.
- ❖ Assurance de la pertinence et de l'efficacité des procédures.
- ❖ Fourniture des ressources indispensables pour assurer le fonctionnement optimal du système.
- ❖ Effectuer régulièrement des évaluations de performance du système de gestion.
- ❖ Des décisions adéquates sont prises en matière d'amélioration continue.

La réussite des initiatives qualité au sein de l'organisation dépend fortement de l'implication active et coordonnée de tous les niveaux décisionnels de la direction.

4.3 Le principe d'implication du personnel

« 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 voir. »⁵⁰

L'implication déclarée de la direction, grâce à un leadership puissant, a un impact significatif sur les managers intermédiaires et, par extension, sur tous les employés. On peut assimiler une

⁴⁹ <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>

⁵⁰ <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>

organisation à une équipe pratiquant un sport collectif : même si certains individus peuvent se démarquer, le succès dépend principalement de la solidarité et du sens du collectif.

L'individualisme, de son côté, représente un obstacle significatif à la performance. Peu importe leur grade, chaque membre occupe une place cruciale, en adéquation avec ses aptitudes spécifiques. Dans tous les domaines, de multiples illustrations attestent de la véracité du proverbe « l'union fait la force. ». La mobilisation efficace des ressources est essentielle pour atteindre des objectifs ambitieux.

4.4 Le principe de l'approche processus

« 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. »⁵¹

L'approche processus est une méthode stratégique et novatrice pour examiner la façon dont une entreprise fonctionne. S'inspirant de l'approche systémique, elle incorpore des outils et des processus qui permettent :

- ❖ D'adopter une perspective globale des activités.
- ❖ De se focaliser sur les résultats escomptés.
- ❖ De créer de la valeur ajoutée, d'ajuster les procédures à ce qui est strictement indispensable.
- ❖ Et d'augmenter la réactivité aux changements du marché et aux exigences des clients.

Cette approche a pour but d'assurer des résultats à la fois cohérents et surtout prévisibles, en déterminant avec précision les diverses tâches qui participent à la réalisation des objectifs. L'organisation de ces tâches est minutieusement contrôlée, et la représentation graphique des procédures facilite une visualisation précise et exhaustive de toutes les opérations, du commencement à la conclusion.

L'approche processus, un outil efficace pour améliorer la performance, a prouvé son efficacité : les objectifs souhaités sont plus facilement atteints lorsque les activités et les ressources utilisées sont organisées en processus clairement établis. C'est dans cette perspective que la norme internationale ISO, depuis sa version de 2008 et encore plus marquée dans sa révision actuelle, promeut l'intégration de l'approche processus comme un outil essentiel pour une gestion efficace et de qualité au sein des organisations.

4.5 Le principe de l'amélioration

« Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. »⁵²

Tout comme les lois physiques qui stipulent qu'un mouvement non soutenu finit par s'amortir jusqu'à l'arrêt, la qualité au sein d'une organisation observe une dynamique comparable.

La qualité n'est jamais une garantie constante et immuable. En tant qu'entité dynamique et en constante évolution, l'organisation est exposée à un environnement qui change continuellement,

⁵¹ <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>

⁵² <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>

aussi bien en interne qu'en externe. Pour conserver, ou même accroître, son niveau de performance, elle doit être soutenue par un désir ininterrompu d'amélioration continue, qui est l'élément moteur du progrès.

Dans cette perspective, l'évolution constante est essentielle sur le plan stratégique. Elle reflète la reconnaissance de la nature changeante de l'environnement, qui remet constamment en cause les acquis.

L'objectif de cette initiative est de :

- ❖ Améliorer l'efficacité et l'efficience des processus.
- ❖ Améliorer l'efficacité et la performance des processus.
- ❖ Lutter contre l'entropie inhérente aux systèmes.
- ❖ Détecter et étudier les divergences observées.
- ❖ Trouver les origines de ces différences.
- ❖ Établir et appliquer des mesures correctives appropriées.
- ❖ Prendre de l'avance sur les risques et exploiter les opportunités via des démarches préventives.
- ❖ Mener des initiatives d'amélioration organisées.
- ❖ Surveiller et mesurer les conséquences des actions entreprises.

Ainsi, l'amélioration constante du système de gestion de la qualité augmente la chance d'atteindre les buts liés à la satisfaction des clients et de toutes les parties impliquées. Il est impératif de formaliser rigoureusement les solutions choisies et les modifications associées, de les quantifier et d'en faire l'évaluation pour assurer leur efficacité.

Finalement, tout comme pour chaque aspect du SMQ, des évaluations régulières sont indispensables pour garantir un feedback efficace, contribuant à la finalisation du cycle d'amélioration.

4.6 Le principe de la prise de décision fondée sur des preuves

« Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés. »⁵³

La prise de décision représente un fondement essentiel dans le domaine du management, et plus particulièrement dans le management de la qualité. Pour qu'une décision soit à la fois pertinente et efficace, il est crucial que le décideur s'appuie sur des informations fiables, précises et à jour. Cela permet d'optimiser les processus, de les adapter correctement et d'accroître la réactivité face aux attentes du marché et des clients.

Adopter une telle approche conduit à des résultats non seulement cohérents, mais également prévisibles. Elle repose sur une identification rigoureuse des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs et sur une maîtrise de leur enchaînement. L'utilisation d'outils de modélisation graphique

⁵³ <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>

favorise une compréhension globale des processus, offrant ainsi une vision intégrée et stratégique de l'organisation.

De nombreux exemples concrets illustrent que l'atteinte des résultats escomptés s'effectue plus efficacement lorsque les activités et la gestion des ressources sont orientées selon une approche par processus. C'est pourquoi la norme ISO, depuis sa version de 2008 et accentuée dans celle de 2015, recommande vivement l'adoption de cette méthode pour une gestion à la fois efficace et qualitative des organisations.

4.7 Le principe du management des relations avec les parties intéressées

« Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires. »⁵⁴

Dans le contexte du management moderne, il est devenu essentiel de considérer les parties prenantes comme une démarche stratégique incontournable. Là où les approches antérieures se concentraient principalement sur la satisfaction des clients et l'évaluation des fournisseurs, la démarche actuelle s'étend à tous les acteurs susceptibles d'influencer ou d'être affectés par les activités de l'organisation.

Ainsi, la gestion des relations avec les parties prenantes nécessite d'identifier, d'analyser et de prendre en compte les attentes d'une variété d'intervenants : clients, fournisseurs, partenaires institutionnels, autorités de régulation, communautés locales, et même l'environnement, dans un cadre de développement durable.

Cette approche permet à l'organisation non seulement d'anticiper les risques, mais aussi de saisir des opportunités en matière de coopération, d'innovation et de création de valeur partagée. Elle s'inscrit dans une vision proactive de la gouvernance, renforçant ainsi la légitimité, la transparence et la performance globale de l'entité.

Figure 5 : les sept principes du management de la qualité.

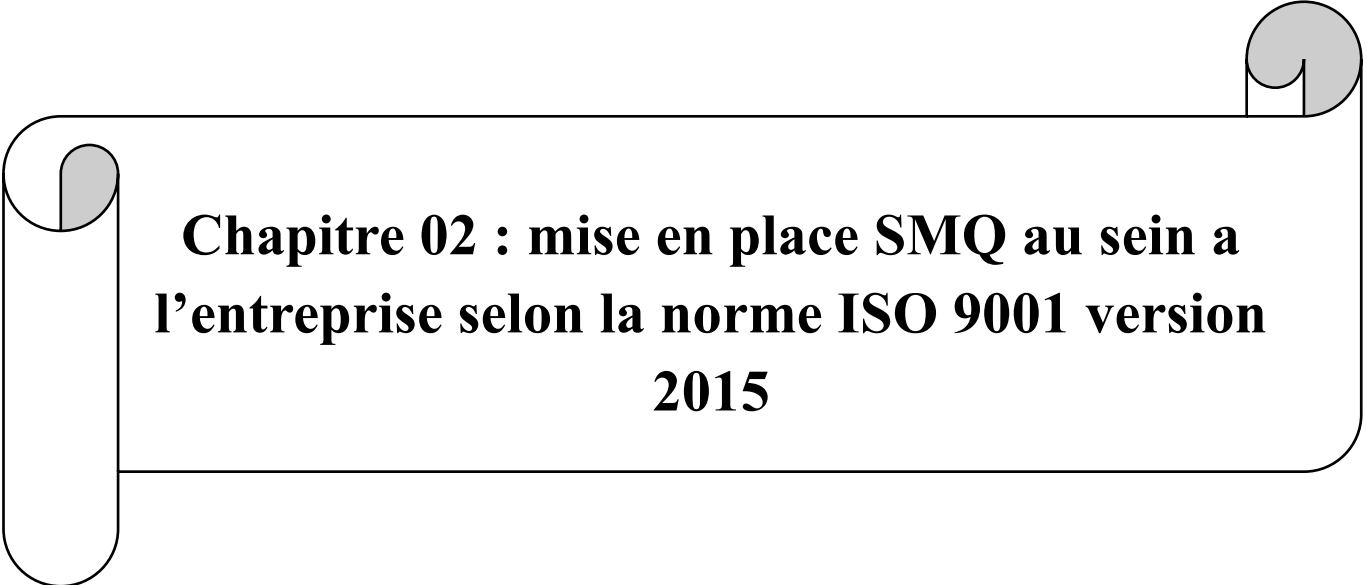


Source : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>, consulté le 15/05/2025.

⁵⁴ <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>

Conclusion

En somme, ce premier chapitre a permis de poser les jalons fondamentaux autour de la notion de qualité, en clarifiant ses origines, ses dimensions multiples et ses enjeux stratégiques. La qualité ne se limite plus à la conformité, mais elle s'impose désormais comme un véritable levier de différenciation, de satisfaction client et d'amélioration continue. Qu'il s'agisse de la qualité de service ou du management de la qualité, il apparaît essentiel pour toute organisation moderne d'intégrer ces principes dans sa stratégie globale afin d'assurer sa performance et sa durabilité. Ces éléments théoriques offrent ainsi un cadre de référence indispensable pour aborder l'étude de cas pratique qui viendra illustrer la mise en place concrète d'un système de management de la qualité au sein de la banque Al Salam.

A decorative graphic consisting of a horizontal scroll with rounded ends. The scroll is white with a black outline. At the top left and top right corners, there are grey circular elements that look like the ends of the scroll. The text is centered within the scroll.

Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015

Introduction

L'amélioration continue de la qualité est devenue une exigence stratégique pour les organisations modernes. Dans cette optique, la norme internationale ISO 9001 version 2015 s'impose comme un référentiel de référence pour structurer et optimiser les systèmes de management de la qualité (SMQ). Ce chapitre s'attache à présenter les bases conceptuelles, les exigences normatives ainsi que les étapes pratiques nécessaires à la mise en œuvre d'un SMQ conforme à cette norme. Il introduit d'abord les éléments constitutifs du SMQ, en s'appuyant sur les principes fondamentaux de l'ISO 9000 et les différentes normes de la famille ISO. Il explore ensuite les exigences majeures de la norme ISO 9001 :2015, en s'intéressant notamment au contexte de l'organisme, au leadership, à la planification, au support, à l'évaluation de la performance et à l'amélioration.

Le chapitre développe également les notions de normalisation et de certification, en détaillant leur origine, leur rôle, leurs caractéristiques et les processus y afférents, tant sur le plan international qu'au niveau national, avec un focus sur la normalisation en Algérie et le rôle de l'Institut algérien de normalisation (IANOR). Enfin, une attention particulière est portée à la démarche d'amélioration continue, pierre angulaire du système qualité, à travers la présentation d'outils méthodologiques tels que le cycle PDCA, l'AMDEC, les 5S, les diagrammes d'analyse et les cercles de qualité. L'ensemble de ces éléments vise à fournir un socle théorique et méthodologique essentiel à la compréhension des mécanismes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité efficace et durable.

Section 01 : le système de management de la qualité

Le SMQ est un cadre organisé d'instructions destinées à l'incorporation et à la mise en œuvre de la politique ainsi que des objectifs qualité au sein d'une organisation. Son utilisation est indispensable pour contrôler et améliorer constamment ses processus, ce qui contribue à optimiser ses résultats et ses performances.

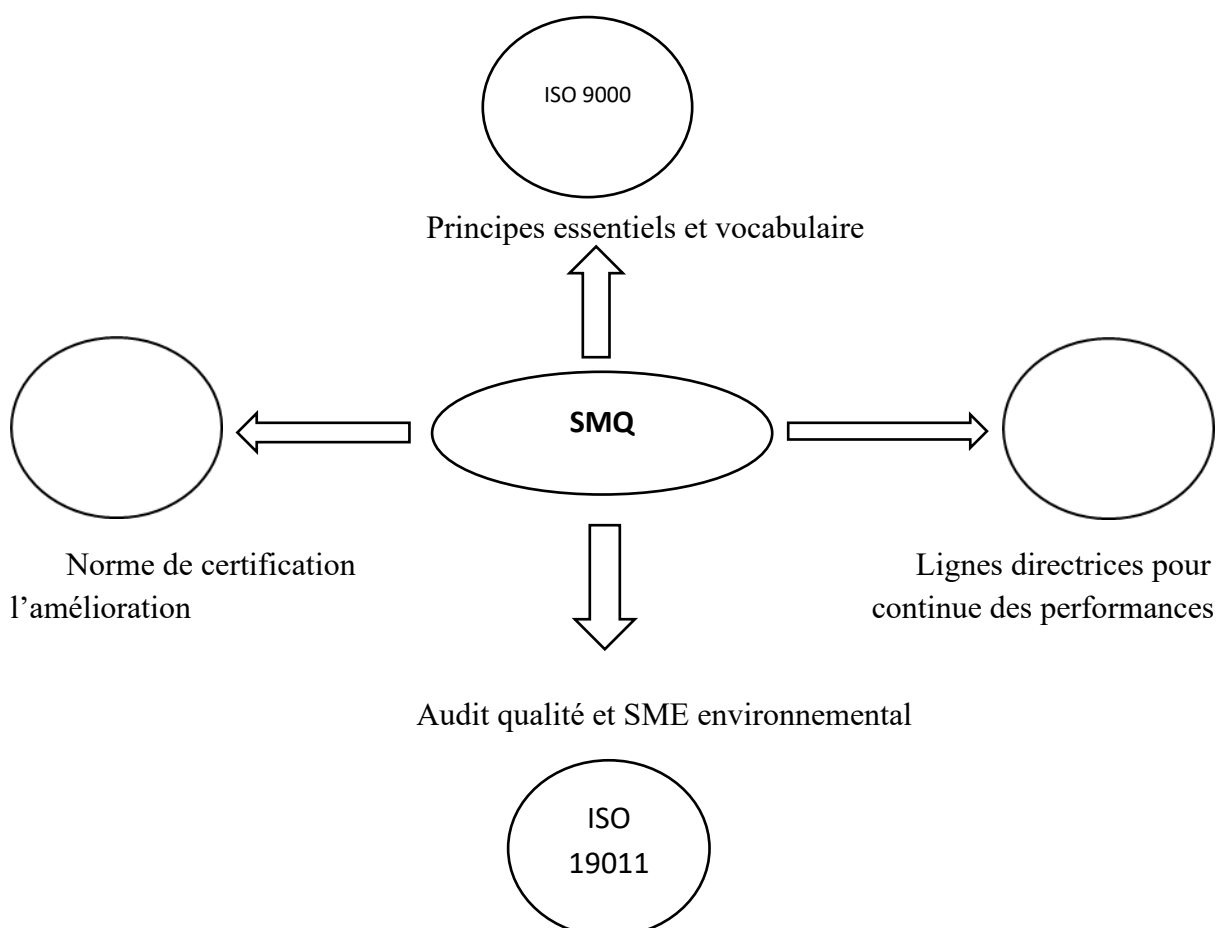
1. Définition de SMQ

« Le SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. »⁵⁵

Selon l'ISO SMQ est un « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisé pour établir des politiques qualité, des objectifs qualité et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs. »⁵⁶

Un SMQ est un ensemble de processus et de procédures qui garantissent que votre entreprise fonctionne comme prévu et fournit en permanence des produits et services de haute qualité qui répondent aux exigences réglementaires et à celles des clients.⁵⁷

Figure 6: présentation générale du SMQ



⁵⁵ NF EN ISO 9000/2015 « Système de management qualité-Principe essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

⁵⁶ Claude Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 », AFNOR Édition, 2015, p143.

⁵⁷ <https://www.iso.org/fr/management-qualite/>. Consulté le 01.05/2025

Source : Idir Habib, Sana Syphax, « démarche de transition de l'ISO 9001 versions 2008 vers ISO 9001 versions 2015 », mémoire de master en science de gestion, Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2020, p 34.

- ❖ La norme ISO 9000 définit les principes et termes des systèmes de management de la qualité.
- ❖ La norme ISO 9001 fixe les exigences relatives à un système de management de la qualité à mettre en œuvre par une organisation pour démontrer sa capacité à fournir des produits conformes aux exigences, notamment celles des clients et des règlements, tout en cherchant à améliorer la satisfaction de ses clients.
- ❖ L'ISO 9004 propose des lignes directrices pour un meilleur fonctionnement et une meilleure efficience du système de management de la qualité dans l'optique d'améliorer la performance de l'organisation et la satisfaction de ses clients et autres parties intéressées.
- ❖ L'ISO 19011 propose des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.

2. Les principales exigences du système du management de la qualité par la norme ISO 9001 version 2015

Les critères de l'ISO 9001 V2015 sont universels et conçus pour être mis en œuvre par toute organisation, indépendamment de sa dimension, de son statut juridique et des biens ou services qu'elle propose.

La norme ISO 9001 définit les critères pour un système de qualité sans toutefois spécifier la manière dont cela devrait être appliqué dans une organisation précise. En outre, si certaines exigences ne peuvent pas être mises en œuvre, leur exclusion pourrait être envisagée.

La norme ISO 9001 version 2015 offre donc une structure de gestion de la qualité établie sur l'approche processus, combinée au cycle PDCA et à une approche axée sur les risques, afin d'harmoniser ou d'intégrer son propre système de gestion de la qualité avec les exigences d'autres normes de gestion. La version 2015 de la norme ISO 9001 comporte 10 chapitres.⁵⁸

Les trois premiers chapitres (le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions) sont dédiés au lexique de cette norme antérieure.

L'implantation de cette norme au sein de l'organisation requiert la mise en œuvre du SMQ du quatrième chapitre au dixième.

L'arrangement de ces chapitres se présente comme suit⁵⁹ :

2.1 Contexte de l'organisme

Le chapitre quatre de la norme ISO 9001 : 2015 traite du contexte de l'organisme. Voici quelques précisions sur ces exigences :

- **Compréhension de l'organisme et de son contexte**

⁵⁸ Système de management de la qualité ISO 9001 version 2015 data.

⁵⁹ Claude.Pinot, Op.cit., P44.

L'organisme doit posséder une connaissance précise de son environnement, en identifiant les problématiques internes et externes en relation avec ses objectifs et sa direction stratégique, qui pourraient influencer son rendement en lien avec son système de gestion de la qualité.

Son étude aide l'organisme à identifier les risques et opportunités liés à ses opérations, en considérant son contexte interne et externe. Pour effectuer cette évaluation environnementale, l'organisme utilise des instruments d'analyse stratégique. PESTEL et SWOT sont des outils d'analyse stratégique.

- **Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

L'organisme doit prioriser la compréhension des besoins et attentes de ses parties prenantes, telles que les clients, le personnel, les fournisseurs et les partenaires d'affaires. L'organisme doit aussi considérer les éléments externes comme les règles et normes pertinentes, les évolutions du marché et les changements technologiques.

- **Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité**

Pour définir son domaine d'application et déterminer les limites de sa mise en œuvre, l'organisation doit considérer les enjeux internes et externes, ainsi que ses produits et services et les demandes des parties concernées. L'étendue de l'application doit être accessible et maintenue à jour en tant qu'informations documentées.

- **Système de management de la qualité et ses processus**

L'organisme doit instaurer, exécuter, réviser et perfectionner constamment le SMQ. Il est nécessaire que celui-ci réalise l'inventaire des processus et détaille les composantes d'entrée, les composantes de sortie, les interactions, les critères d'évaluation et les indicateurs de performance, ainsi que les ressources requises, les responsabilités et les autorités, les risques et opportunités, ainsi que les méthodes de suivi, de mesure et d'appréciation.

2.2 Leadership

La norme intègre divers mécanismes de leadership axés sur le rôle de la direction dans l'instauration et la pérennisation d'un système de gestion de la qualité. Voici certaines des exigences principales relatives au leadership selon la norme ISO 9001 version 2015 :

- **Leadership et engagement**

La direction est tenue de manifester son engagement et sa direction concernant le SMQ, tout en établissant une politique et des buts qui sont en adéquation avec la stratégie et le contexte de l'organisme. Et doit garantir que les ressources requises sont à disposition, en contrôlant et appréciant fréquemment le système et en intervenant pour éviter les écarts de conformité et mettre en place des actions correctives lorsqu'il y a lieu.

- **Orientation client**

Il incombe à la direction de maintenir son rôle de leadership en identifiant les besoins du client, les obligations légales et réglementaires, les risques et opportunités qui influencent la conformité des produits et des services. Cela a un impact sur leur capacité à améliorer la satisfaction du client et à s'engager toujours à le servir au mieux.

- **La politique qualité**

La politique qualité devrait être limpide, succincte, pertinente et axée sur la satisfaction des clients ainsi que sur l'atteinte des buts de l'organisme. Elle doit être transmise à tous les échelons de l'organisation et être comprise et mise en œuvre par tout le personnel.

- **Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme**

La direction est chargée de déterminer les responsabilités, l'autorité et le rôle de chaque membre du personnel, de les communiquer clairement et de veiller à leur compréhension.

2.3 Planification

La version 2015 de la norme ISO 9001 souligne l'importance de la planification comme l'une des phases cruciales d'un système performant de gestion de la qualité. Voici quelques exigences concernant la planification :

- **Les actions à mettre en œuvre face aux risques et aux opportunités**

Il est indispensable que l'organisation identifie les risques associés aux non-conformités et à chaque procédure, analyse ces risques et mette en place des stratégies pour les maîtriser ou les éliminer.

L'organisation doit repérer les opportunités disponibles pour optimiser sa performance, puis déployer les mesures requises pour en tirer parti.

- **Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre**

L'organisme doit élaborer un plan pour atteindre les objectifs de qualité, en précisant : les actions à mener, les ressources requises, les responsabilités de chacun, les délais fixés et les méthodes d'évaluation des résultats.

- **Planification des modifications**

L'organisme doit évaluer les résultats des SMQ afin de décider si des changements sont requis pour ensuite concevoir des programmes d'action pour appliquer les modifications suggérées. Ce projet doit comporter des échéances, des moyens et des responsabilités précisément identifiés.

2.4 Support

Le support désigne les mesures requises pour fournir l'infrastructure et les ressources nécessaires. Voici les exigences selon la norme ISO 9001 version 2015 :

- **Ressources**

L'organisme doit déterminer et allouer les ressources indispensables pour instaurer, mettre en pratique, entretenir et perfectionner le SMQ. Les ressources englobent les ressources humaines, l'infrastructure, l'environnement propice à la mise en œuvre des processus, les moyens de contrôle et de mesure ainsi que la gestion des connaissances organisationnelles.

- **Compétences**

Les organisations doivent identifier les aptitudes requises, garantir que leurs employés possèdent ces compétences et intervenir si besoin pour renforcer leur niveau de compétence. Il faut garder des traces documentées comme justificatifs de ces compétences.

- **Sensibilisation**

Il faut éveiller l'attention des employés sur les politiques, les objectifs, leur rôle dans l'efficacité du SMQ et les conséquences liées aux non-conformités.

- **Communication**

L'organisation doit identifier les exigences en matière de communication interne et externe.

- **Informations documentées**

Le système de management de la qualité doit comporter les informations documentaires exigées par la norme ainsi que les informations indispensables pour assurer l'efficacité du SMQ. Tout comme lors de l'élaboration des informations documentées, l'organisme doit vérifier qu'elles sont correctement : identifiées, détaillées, leur format et leur support sont déterminés, examinées et validées. La gestion des informations documentaires englobe leur : accessibilité, leur sécurisation, leur diffusion, leur conservation, leur altération, leur rétention et leur suppression.

Remarque : cette exigence s'applique aux documents papiers et électroniques.

2.5 Réalisation des activités opérationnelles

Cette section de la norme insiste sur l'importance pour l'organisation de planifier, de surveiller et d'exécuter ses processus dans le but de satisfaire les besoins du client et d'accroître sa satisfaction. Voici les principales conditions à respecter lors de la mise en œuvre des opérations conformément à la norme ISO 9001 version 2015 :

- **Planification et maîtrise opérationnelle**

L'organisme doit organiser, exécuter et maîtriser les procédures nécessaires pour répondre aux exigences liées à la livraison des produits et à la fourniture des services, ainsi que mettre en œuvre les actions prévues à réaliser.

Les résultats de cette planification doivent être ajustés en fonction des méthodes de mise en œuvre des activités opérationnelles de l'organisation. L'organisme doit être en mesure de contrôler les changements planifiés, d'étudier les répercussions des modifications inattendues et, si besoin, d'entreprendre des mesures pour minimiser tout impact défavorable. De plus, elle doit veiller à ce que les processus externalisés soient gérés efficacement.

- **Les exigences relatives aux produits et services**

- **Communication le client** : L'organisme doit veiller à confirmer et préciser avec le client toutes les informations concernant les produits et services qu'il désire acquérir, ainsi qu'à gérer les retours des clients, y compris leurs plaintes.
- **Identification des exigences en matière de produits et de services** : L'organisme doit établir et maintenir un processus pour cerner les besoins relatifs aux produits et aux services, les obligations légales et réglementaires pertinentes ainsi que les propositions susceptibles de satisfaire aux exigences et demandes des clients.
- **Revue des exigences liées aux produits et services** : si nécessaire, l'organisme doit examiner les exigences stipulées par le client, les besoins non exprimés par le client mais nécessaires à l'utilisation spécifiée, ainsi que les contraintes légales et réglementaires, sans oublier les différences entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment indiquées.

Note : Si jamais les exigences concernant les produits ou services subissent des modifications, il est impératif que l'entreprise veille à ce que les documents correspondants soient révisés et que le personnel concerné soit mis au courant des changements.

- **Conception et développement de produits et services**

Dans le cas où aucune exigence aux produits et aux services n'est spécifiée par le client ou une partie intéressée, l'organisme doit mettre en place, exécuter et maintenir une procédure de conception qui englobe les actions suivantes : organiser les étapes (délais, responsabilités), déterminer et confirmer les éléments d'entrée (informations et besoins nécessaires), contrôler les résultats de la conception (calculs, spécifications, plans, prototypes, échantillons, etc.), et gérer les modifications effectuées.

- **Maitrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes**

L'organisme doit garantir que les procédures, les produits et les services offerts par des fournisseurs externes répondent aux critères requis. Elle doit aussi mettre en œuvre des normes pour l'évaluation, le choix, la surveillance et la réévaluation de ces fournisseurs externes. Il est nécessaire de garder les informations et d'établir une procédure pour choisir les intervenants externes.

- **Production et prestations de services**

L'organisme est tenu de garantir la fabrication et l'offre de services dans un cadre maîtrisé. Pour garantir la conformité des produits et des services, l'organisme doit recourir à des méthodes pour identifier les éléments finaux. L'organisme est tenu de respecter les droits de propriété du client. Il incombe à l'organisme de garantir la conservation des éléments de sortie. Si nécessaire, l'organisme est tenu de répondre aux critères concernant les activités post-livraison. L'organisme doit revoir et maîtriser les modifications non planifiées essentielles à la production.

- **Libération des produits et services**

Des mesures prévues aux phases adéquates devraient assurer la conformité aux exigences concernant les produits et services.

- **Maitrise des éléments de sortie non conformes**

L'organisme doit garantir que les produits ou services non conformes aux exigences pertinentes sont repérés et contrôlés afin d'éviter leur utilisation ou distribution involontaire. En fonction de la nature de la non-conformité et de son impact sur la conformité des produits et des services, l'organisation est tenue de prendre les mesures adéquates. Cela doit aussi concerner les produits et services non conformes identifiés après leur livraison ou pendant ou après l'exécution des services.

L'organisme est tenu de garder les informations documentées qui décrivent la non-conformité et les mesures prises.

2.6 Évaluation des performances

- **Surveillance, mesure, analyse et évaluation**

Il est essentiel que les actions de contrôle et d'évaluation soient réalisées selon les nécessités. Il est également important de suivre et d'observer comment les clients perçoivent la satisfaction de leurs besoins et attentes. Il est nécessaire que l'organisme examine et évalue les informations et données provenant de la surveillance.

- **Audit interne**

Pour vérifier si le SMQ est conforme aux exigences et s'il est mis à jour de manière efficace, des audits internes programmés doivent être effectués par l'organisation. Il est nécessaire que la direction examine le SMQ pour évaluer s'il reste toujours approprié, adapté et efficace.

- **La revue de direction doit être planifiée et prendre en compte : L'avancement des actions**

Les changements dans les enjeux et Les données relatives à la performance (non-conformités, contrôle, audits internes, satisfaction clients, prestataires externes, nouvelles opportunités).

Les conclusions de la revue de direction devraient comporter des décisions et des mesures à prendre. L'organisme est tenu de garder des informations documentées en tant que manuel des résultats de la revue de direction.

2.7 Amélioration

L'organisme doit identifier et choisir les possibilités d'amélioration, puis mettre en œuvre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences du client et augmenter son contentement.

- **Non-conformité et actions correctives**

Si un cas de non-conformité survient, il est nécessaire d'intervenir pour la contrôler, la rectifier et gérer ses répercussions. Par conséquent, les mesures correctives doivent être adaptées aux conséquences des non-conformités identifiées.

L'organisme est tenu de maintenir une documentation attestant des non-conformités, des mesures prises et des résultats découlant de toute action corrective.

- **Amélioration continue**

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.

3. Les exigences relatives à la documentation

La mise en place d'un système documentaire est essentielle pour toute organisation préoccupée par la qualité. Il sert de fondement à la formation des équipes, à la réduction des risques associés aux défauts et à l'assurance de la satisfaction du client. La conception d'un système documentaire de premier ordre tient compte de la complexité des opérations, de la dimension de l'entreprise et des aptitudes de ses employés. Un système documentaire bien élaboré ne se limite pas à être une simple collection de documents ; il organise l'information de façon hiérarchisée, allant des principes généraux aux directives opérationnelles précises. Cette méthode garantit la concordance des actions et répond aux attentes des clients. La documentation est essentielle à l'amélioration continue, car elle fournit des références pour la formation, le suivi de la performance et l'appréciation de l'efficacité du système de gestion de la qualité. Il est crucial de tenir cette information actualisée, disponible et pertinente pour assurer le respect des normes et encourager une

culture d'amélioration continue au sein de l'organisation. Les données relatives à la qualité peuvent être stockées sous format numérique ou physique, selon les nécessités de l'entreprise et les obligations réglementaires.

Les documents d'un système qualité peuvent varier en termes de formats et de dénominations en fonction de leur rôle⁶⁰ :

3.1 Le manuel qualité

Le manuel qualité est un document de référence qui explique le système de gestion de la qualité instauré par une organisation. Ce document regroupe les éléments cruciaux pour comprendre ce système, comme la description de l'entreprise et de ses opérations, son développement, sa structure organisationnelle, énoncera la politique et les objectifs de qualité ainsi que l'illustration de ses processus majeurs. « Nous rédigeons le manuel qualité à la fin de la mise en œuvre de la démarche qualité, une fois le système qualité en place. »⁶¹

Même s'il n'est plus expressément demandé ou requis, la création d'un manuel qualité peut représenter pour l'organisme un outil utile et encourager la collecte d'informations documentées. Le guide qualité offre à la direction la possibilité de communiquer de manière globale, en interne et/ou en externe, sur sa démarche, ce qui la rend accessible aux parties intéressées concernées (clients, employés, etc.). Avant de se lancer dans la rédaction d'un manuel qualité, il est judicieux de se demander : « Qui est le destinataire de ce manuel qualité et comment compte-t-on l'utiliser ? » Pour les clients ? En interne ? Pour les audits ? Ou bien pour tout cela simultanément ? Un manuel différent peut correspondre à chaque réponse à ces questions.⁶²

3.2 Les procédures

Les procédures sont définies comme des documents qui formalisent des règles organisationnelles spécifiques, formelles et écrites, ainsi que la manière de réaliser une ou plusieurs activités d'un processus. Ces dernières visent à définir les rôles et les méthodes, répondant ainsi à une nécessité d'organisation et à la mitigation des risques identifiés.⁶³

Le but premier des procédures est de mettre en place des directives écrites qui garantissent le fonctionnement adéquat du système qualité. L'établissement d'une procédure requiert une définition précise de son objet (le sujet abordé) et de son objectif (les résultats escomptés). En général, un système de gestion de la qualité repose sur au moins quatre procédures clés : la gestion des documents, le traitement des produits qui ne sont pas conformes (y compris les réclamations), l'audit qualité interne et les actions correctives et préventives. La rédaction doit préciser les acteurs responsables, les tâches à accomplir et les modalités d'exécution (comment, avec quels moyens et parfois dans quel délai), souvent illustrées par un organigramme pour une meilleure clarté.

⁶⁰ Bellaïche, Michel, 100 Questions pour comprendre et agir, AFNOR Édition, 2016, p. 65.

⁶¹ Gillet-Goinard, Florence, Seno, Bernard, « La boîte à outils de la qualité », Dunod Édition, 5^e édition, 2023.

⁶² Gandy, Frédéric, « Établir mes documents ISO 9001 version 2015 », AFNOR Édition, 2019, p.47.

⁶³ Ibid.

Pour garantir l'application efficace des procédures, impliquez activement les parties prenantes clés dans leur élaboration. Une procédure rédigée en collaboration est, en effet, déjà en partie mise en œuvre.⁶⁴

3.3 Les processus

La description détaillée des processus est essentielle pour la clarté et l'amélioration continue. Chaque processus est documenté dans une fiche standardisée qui couvre sa finalité, ses clients, ses étapes (intrants, extrants, acteurs, moyens), ses interactions, les activités de surveillance, les indicateurs de performance et les risques. Cet outil collaboratif aide les équipes à identifier ou créer des processus pertinents. Il est crucial de maintenir la fiche concise, car c'est une carte de gestion, pas un guide détaillé ; une conception rapide est préférée pour maintenir l'engagement. L'utilisation d'exemples concrets et de méthodes visuelles est recommandée pour la compréhension. Enfin, il faut distinguer le processus (stratégie globale) de la procédure (mode opératoire) et prévoir une révision annuelle.⁶⁵

3.4 Une instruction ou mode opératoire

Une instruction est un document qui décrit minutieusement comment exécuter une tâche ou une action spécifique associée à un poste de travail particulier. Il est conçu pour correspondre au niveau de compétence des utilisateurs, dans le but d'approfondir leurs connaissances et leur formation. Le mode opératoire énonce de manière séquentielle les phases et les éléments essentiels (paramètres, outils) requis pour mener à bien l'opération de manière conforme, efficace et sécurisée. Il peut se présenter sous différentes formes (texte, image, vidéo) et est conçu en collaboration avec les acteurs concernés pour favoriser son adoption et sa mise en pratique. Avant d'être diffusé, il est approuvé par les utilisateurs et soumis à des tests pour garantir sa clarté et l'obtention des résultats escomptés.

3.5 Un enregistrement

L'enregistrement est un document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité. Il s'agit également de bases de données indispensables pour l'analyse des dysfonctionnements et pour la mise en place d'actions correctives et préventives dans le but d'améliorer continuellement.

Ces documents font l'objet d'un examen minutieux lors des différentes évaluations de qualité : revue des processus, de la direction et audits. Non seulement ils contribuent au système d'information, à la communication et à l'assistance décisionnelle interne, mais leur valeur réside aussi dans le fait qu'ils prouvent que les décisions et mesures de qualité sont appliquées et suivies (ou non)⁶⁶. Il offre la possibilité de consulter pour chaque élément son format (papier, numérique), son emplacement de stockage actuel et d'archivage, l'individu en charge, les modalités d'accès, la période de conservation et le mode d'élimination.

⁶⁴ Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard, Op.cit, p.303.

⁶⁵ Ibid., p298.

⁶⁶ <https://www.iso.org/obp/ui/fr/> consulté 12.03.2025

Non seulement ils contribuent au système d'information, à la communication et à l'assistance décisionnelle interne, mais leur valeur réside aussi dans le fait qu'ils prouvent que les décisions et mesures de qualité sont appliquées et suivies (ou non).

4. Les étapes de mise en place du SMQ

Pour maximiser les bénéfices d'un SMQ, l'élaboration de son processus de mise en œuvre est essentielle. Les nouveaux utilisateurs constateront généralement des retours positifs dès le départ. Il est important de saisir qu'un SMQ est un système dynamique, qui évolue sans cesse grâce aux perfectionnements. Il est primordial, dans un premier temps, de reconnaître les activités en cours et d'évaluer leur pertinence au sein du cadre organisationnel. Un SMQ structuré fournit une structure pour la planification, l'implémentation, le contrôle et le perfectionnement des performances liées à la qualité.

ISO 9000 présente des idées et des principes cruciaux qui orientent efficacement l'établissement d'un système de management de la qualité.

Pour garantir la mise en place réussie d'un SMQ, il est nécessaire de l'ajuster à votre organisation. Il est conseillé de structurer votre approche en suivant les sept phases ci-dessous⁶⁷ :

4.1 Engagement de la direction

L'engagement inébranlable de la direction est le pilier essentiel d'un SMQ performant. Cette implication se traduit de manière tangible par :

- ❖ Obtenir un consensus sur les motivations SMQ.
- ❖ Analyser le contexte (objectifs stratégiques, processus métiers).
- ❖ Identifier les besoins des clients et des parties prenantes, comprendre les principes de l'ISO 9000.
- ❖ Évaluer l'approche par les risques.
- ❖ Définir les objectifs de l'organisation et de la qualité.
- ❖ Déterminer le champ d'application du SMQ ainsi que la politique de la qualité.

4.2 Identification des processus clés

La phase déterminante consistant à identifier les processus clés aide à focaliser sur les actions fondamentales pour la réussite de l'organisation. Elle nécessite de :

- ❖ Déterminer les processus essentiels à la réalisation des produits et des services.
- ❖ Assimiler les exigences de l'ISO 9001.
- ❖ Évaluer les risques et opportunités liés à ces processus.

4.3 Planification du SMQ

Il est crucial d'avoir une planification minutieuse pour mettre en place un SMQ pertinent et performant. Cette étape inclut :

- ❖ Définir les écarts entre l'existant et les exigences du SMQ et identifier les éléments de contrôle nécessaires.

⁶⁷ <https://www.iso.org/fr/> consulté 13.03.2025

- ❖ Définir l'environnement de travail et les ressources (compétences, installations) requis pour l'efficacité des processus.

4.4 Documentation du SMQ

Le SMQ, grâce à sa documentation organisée, garantit la traçabilité et l'uniformité des opérations. Cela inclut :

- ❖ Formaliser les processus, les activités et les éléments de maîtrise requis.
- ❖ Préparer les documents (procédures, enregistrements) exigés par la norme et adaptés aux besoins de l'organisme, assurant ainsi la conformité à l'ISO 9001.

4.5 Implémentation du SMQ

L'application pratique du SMQ convertit la planification en mesures d'exécution. Cela se manifeste par :

- ❖ Mettre en œuvre et gérer les processus.
- ❖ Assurer la disponibilité des ressources de surveillance et de mesure.
- ❖ Formation du personnel.
- ❖ Vérifier l'efficacité opérationnelle des processus.

4.6 Gestion du SMQ

Un entretien régulier et préventif du SMQ assure sa pérennité et son perfectionnement au fil du temps. Cela comprend :

- ❖ Suivre et évaluer les performances.
- ❖ Auditer l'efficacité des processus.
- ❖ Se concentrer sur la satisfaction client.
- ❖ Gérer les évolutions du système et des opérations.
- ❖ Réaliser des revues de direction.

4.7 Amélioration du SMQ

L'amélioration continue est au centre d'un SMQ efficace et dynamique. Cette approche implique :

- ❖ Viser la certification du SMQ par une tierce partie.
- ❖ Rechercher l'amélioration continue en s'appuyant sur les lignes directrices de l'ISO 9004 pour la performance durable.
- ❖ Envisager l'application de modèles d'excellence opérationnelle.

Section 02 : Normalisation et certification.

Cette section retrace l'historique de la normalisation, en donne une définition, en présente le rôle et les caractéristiques, tout en expliquant le processus de certification et ses différents types.

1. Normalisation

La normalisation en tant qu'élément structurant de la démarche qualité, sera abordée à travers son évolution historique, sa définition, ses rôles et ses caractéristiques.

1.1 Historique de la normalisation

La normalisation est née d'un besoin crucial d'harmoniser les pratiques industrielles afin de garantir la qualité, la sécurité et l'uniformité des produits et des services à l'échelle mondiale. Pour appréhender pleinement l'importance de la normalisation aujourd'hui, il est essentiel de plonger dans son riche passé et d'explorer comment ses principes ont évolué à travers les âges⁶⁸ :

Durant une longue période, les industriels ont exercé leurs activités sans disposer de véritables règles de travail. Que ce soit dans les bureaux d'études, les services de conception, de développement, de fabrication ou de production, chacun agissait selon sa propre logique, son bon sens ou ses habitudes. Ainsi, même au sein d'un même secteur d'activité, voire d'une même entreprise, il était possible d'obtenir des produits très différents, bien qu'ils proviennent de la même ligne de production, avec les mêmes matières premières, les mêmes programmes et les mêmes opérateurs. Cette diversité n'était pas le fruit d'une volonté de différenciation, mais résultait plutôt de l'absence totale de règles de travail communes.

Face à cette situation, une prise de conscience a émergé parmi les industriels. Des groupes se sont alors constitués pour définir et formaliser des règles de bonnes pratiques à partager. Cette volonté de standardiser les produits, services et biens dans chaque domaine a conduit à la création d'institutions chargées de la normalisation à l'échelle nationale, européenne et internationale.

Les premières institutions de normalisation ont vu le jour aux États-Unis au début des années 1900. L'une des premières fut l'American Institute of Electrical Engineers (devenu aujourd'hui l'Institute of Electrical and Electronics Engineers). La première norme officiellement approuvée date de 1916 : l'American Standard Safety Code, qui portait sur la protection des yeux et de la tête des ouvriers.

Par la suite, l'armée américaine a joué un rôle majeur en développant un ensemble de normes appelées Military Standards.

Après la Seconde Guerre mondiale, en 1947, l'organisation internationale de normalisation (ISO) a été créée à Genève (Suisse), réunissant initialement 25 pays représentés par leurs institutions professionnelles. Depuis, l'ISO regroupe et diffuse l'ensemble des normes internationales.

⁶⁸ Teneau Gilles, Ahanda Jean-Guy, « Guide commenté des normes et référentiels », Organisation Edition ,2009, France, p.16.

1.2 Définition d'une norme

Pour en saisir la portée d'une norme, voici d'abord une explication simplifiée, suivie de la définition officielle ⁶⁹ :

- **Définition simplifiée**

« Une norme est une directive qui permet de définir un standard pour un produit, un service, un bien, à destination des professionnels et du grand public. »

- **Définition officielle**

« Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »

En français, on utilise le mot « norme », alors que dans les pays anglo-saxons, on utilise le mot « standard ».

1.3 Rôle d'une norme

La normalisation joue un rôle fondamental dans l'organisation et l'amélioration des produits, des services et des systèmes de gestion. Elle repose sur des normes, comme la norme ISO 9000, qui offrent un cadre de référence reconnu internationalement ⁷⁰ :

- **Élaboration par un organisme reconnu**

Une norme est définie, validée et publiée par un organisme de normalisation. Elle résulte d'un consensus entre experts et parties concernées.

- **Fixer des règles communes**

Elle fournit des directives précises à suivre pour concevoir, produire ou offrir un produit ou un service de qualité, en tenant compte de la sécurité et de l'environnement.

- **Satisfaire les attentes du marché**

La norme vise à garantir que les produits ou services sont conformes aux besoins des consommateurs.

- **Uniformité internationale**

Pour un même secteur d'activité, les mêmes normes sont utilisées dans plusieurs pays, même si la langue change. Cela facilite les échanges commerciaux internationaux.

- **Amélioration continue**

⁶⁹ Ibid., p.17.

⁷⁰ Ibid., p. 17.

La norme ISO 9000 encourage une gestion efficace de la qualité, en définissant des exigences claires et en optimisant les processus internes, ce qui améliore la performance opérationnelle.

- **Satisfaction client renforcée**

Une meilleure qualité mène à une fidélité accrue des clients et renforce les relations commerciales.

- **Réduction des coûts et meilleure utilisation des ressources**

L'optimisation des processus permet d'être plus efficace et de réduire le gaspillage.

- **Valorisation de l'image de l'organisation**

Une entreprise certifiée ISO est perçue comme fiable et professionnelle, engagée dans une démarche de progrès continu.

- **Respect et conformité**

Bien que certaines entreprises ou pays ne suivent pas toujours les normes (par manque de moyens ou d'organismes), leur application est cruciale pour garantir la sécurité et le respect des normes environnementales.

Remarque : l'efficacité d'une norme comme ISO 9000 dépend de la manière dont elle est appliquée dans l'organisation, et de l'engagement réel du personnel dans la démarche qualité.

1.4 Caractéristiques d'une norme

La norme est caractérisée par⁷¹ :

- **Un document de référence reconnu**

- ❖ La norme est un document établi par consensus, approuvé par un organisme reconnu.
- ❖ Elle sert de référence pour des usages communs et répétés dans un contexte donné.

- **Un outil pour structurer les pratiques**

Elle permet de

- ❖ Définir une terminologie commune.
- ❖ Décrire les caractéristiques des produits et services.
- ❖ Déterminer des méthodes de mesure.
- ❖ Établir des règles de management et d'organisation des entreprises.

- **Le reflet d'un savoir actualisé**

- ❖ La norme incarne un état de l'art à un moment donné, en s'appuyant sur les connaissances scientifiques, les savoir-faire techniques et organisationnels disponibles.

- **Le fruit d'un consensus**

⁷¹ Canard Frédéric, Op.cit , p.109 .

- ❖ Contrairement à un simple standard, une norme repose sur un accord entre des experts et des parties prenantes variées : entreprises, consommateurs, pouvoirs publics, etc.
- ❖ Les méthodes et moyens qu'elle décrit sont reproductibles et reconnus.
- **Une application généralement volontaire**
 - ❖ Les normes ne sont pas des lois ni des règlements. Elles sont en principe facultatives.
 - ❖ Certaines peuvent être rendues obligatoires pour des raisons de santé, de sécurité ou d'environnement.
- **Une exigence du marché**
 - ❖ Bien qu'elle soit facultative, une norme peut être exigée par un client ou un donneur d'ordre dans le cadre d'un contrat.
 - ❖ Certaines normes sont largement adoptées (ex. : norme Wifi), d'autres peu (ex. : norme OSI).
- **Un outil stratégique pour les entreprises**
 - ❖ Participer à l'élaboration des normes permet aux entreprises de défendre leurs intérêts, d'anticiper les évolutions du marché, et de rester compétitives.

1.5 La norme ISO

Parmi les référentiels les plus utilisés en matière de qualité, la norme ISO occupe une place centrale.

1.5.1 La définition d'ISO

« L'ISO, l'Organisation internationale de normalisation, réunit des experts du monde entier pour définir les meilleures pratiques à suivre, de la fabrication des biens aux processus de gestion. L'ISO est l'une des plus anciennes organisations internationales non gouvernementales. Depuis 1946, elle facilite les échanges et la coopération entre les personnes et les entreprises dans le monde entier. Les normes internationales publiées par l'ISO contribuent à rendre la vie plus facile, plus sûre et meilleure. »⁷²

1.5.2 Les normes ISO

« Les normes ISO sont comparables à une formule qui décrirait la meilleure façon de faire. Que ce soit pour la fabrication d'un produit, la gestion d'un processus, la prestation d'un service ou la fourniture de matériel, les normes couvrent un large éventail d'activités. »⁷³

1.5.3 La famille ISO 9000 :

« Les normes de la famille ISO 9000 servent à planifier, à configurer, à implanter, à certifier et à améliorer des systèmes de management de la qualité. »⁷⁴

La norme ISO 9000 est un référentiel international établi par l'organisation internationale de normalisation (ISO), portant sur les systèmes de management de la qualité. Elle énonce un ensemble de principes et d'exigences destinés à accompagner les organisations dans :

⁷² Terfaya Nassima , « démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Éditions HOUMA, Algérie, 2004, p.63.

⁷³ <https://www.iso.org/fr>, consulté le 1/5/2025 à 14 :20

⁷⁴ Branimir Todorov « ISO9000, une force de management », Gaëtan Morin Éditions, Canada, 2000, p.11.

Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015.

- ❖ La mise en place d'un système de management de la qualité efficace.
- ❖ L'amélioration continue de la qualité des produits et des services.
- ❖ Et la satisfaction durable des besoins des clients.

Depuis les années 1994-1995, la norme ISO 9000 se composait de trois normes principales, applicables à tous les domaines d'activité de l'entreprise :

ISO 9001 : c'est le modèle pour l'assurance qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées. Cette norme intègre vingt exigences pour structurer un système qualité cohérent. Sa dernière version a été publiée en 2015.

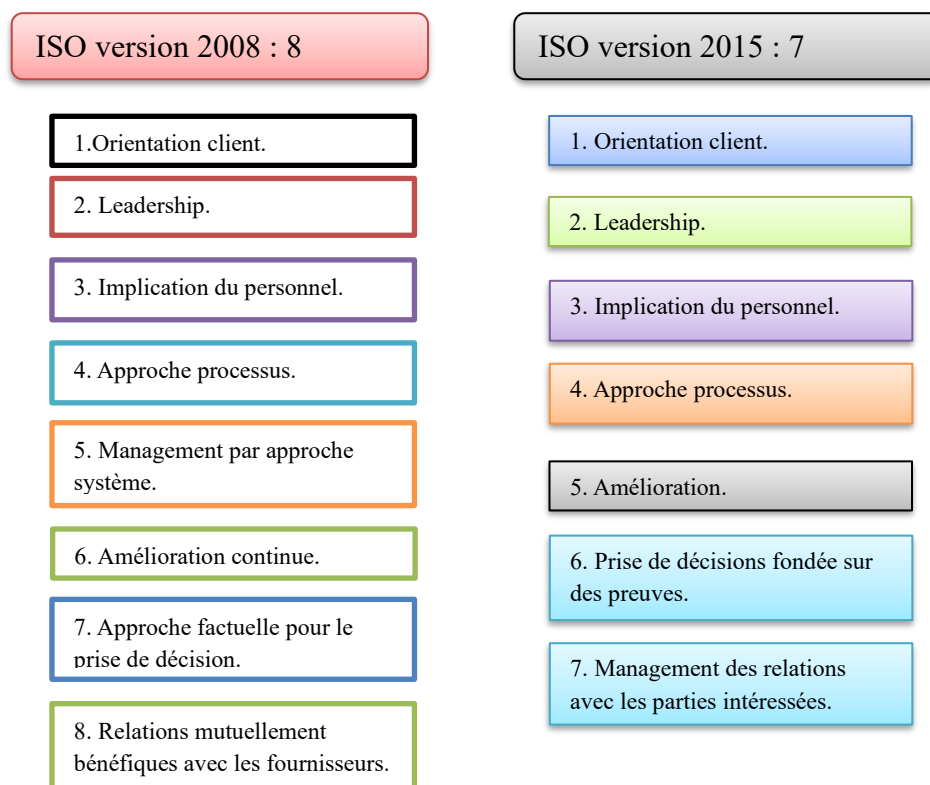
ISO 9002 : elle concerne l'assurance qualité en production, installation et prestations associées. Contrairement à l'ISO 9001, cette norme n'intègre pas la conception. Elle s'adresse principalement aux fournisseurs qui assurent les processus de fabrication ou de service.

ISO 9003 : elle sert de modèle pour l'assurance qualité au niveau des contrôles et essais finaux. Le fournisseur y garantit la conformité aux exigences spécifiées uniquement à travers les contrôles finaux. Elle ne traite ni de conception, ni d'achats, ni de production, ni de prestations associées.

À partir des années 2000, les trois normes ISO 9001, 9002 et 9003 ont été annulées et remplacées par une seule norme unifiée : ISO 9001 :2000, devenue la référence unique pour le management de la qualité⁷⁵.

1.5.4 Différence entre la norme ISO version 2008 et version 2015

Figure 7 : comparaison entre norme iso 2008 et 2015 selon les principes de management



⁷⁵ Ait Said Oussama, Bourahla Chainez Faiza, « La mise en place d'un système de management de la qualité, cas Al Salam Bank Algeria », 2024.

Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015.

Source : Ahmed Yahia Assia, mémoire de Master « Contribution à l'étude de La transition de norme ISO 9001 Version 2008 À La Version 2015 », en science alimentaire, université de Blida1, 2020, p.9.

Tableau 1 : comparaison terminologie version 2015 versus version 2008

Norme ISO 2008	Norme ISO 2015
Produits	Produits et Services
Exclusions	Ce terme n'est plus utilisé
Documentation, enregistrements	Informations documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus
Produits achetés	Produits et services fournis par des prestataires externe
Fournisseurs	Prestataires externes

Source : Claude Pinet, « 10 Clés pour réussi sa certification ISO 9001 :2015 », AFNOR édition, p 41.

1.6 La Normalisation en Algérie

La normalisation en Algérie constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité des produits et des services et renforcer la compétitivité des entreprises. Ce processus est encadré principalement par l'IANOR⁷⁶ :

L'IANOR a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par le décret exécutif n° 98-69 du 21 février 1998, modifié et complété par le décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

1.6.1 Le fonctionnement du système algérien de normalisation

Le système algérien de normalisation est structuré par ordre d'importance :

- ❖ Le conseil national de la normalisation.
- ❖ L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).
- ❖ Les comités techniques nationaux.
- ❖ Les organismes à activités normatives.
- ❖ Les ministères dont les activités sont l'élaboration de règlements techniques.

1.6.2 Institut Algérien de Normalisation :

L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'IANOR anciennement institut national de la propriété industrielle INAPI, a été créé en 1973 et est membre de l'ISO.

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) est chargé de :

- ❖ L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- ❖ La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
- ❖ L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.

⁷⁶Ibid., p35.

- ❖ La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- ❖ La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- ❖ L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

Sur le secrétariat du conseil national de la normalisation et des comités techniques de normalisation. L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les obstacles techniques au commerce et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.

2. Certification

2.1 Définition de la certification

D'après l'AFNOR, la certification qualité est « une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel (une norme, par exemple). La certification est une démarche volontaire. »⁷⁷

Ainsi que l'ISO définit le terme certification ISO comme « étant une procédure permettant à une tierce partie de garantir par écrit qu'un processus, produit ou service répond aux exigences propres à un référentiel. »⁷⁸

La certification est « une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité. La certification se fait généralement par rapport à une norme, préférentiellement internationale. »⁷⁹

Elle représente la preuve la plus fiable de respect d'un référentiel, dans la mesure où un tiers (« certificateur ») est impliqué, offrant d'une part l'assurance de son objectivité et, d'autre part, la promesse d'une supervision continue du respect de ce référentiel.⁸⁰

Sur la base de ces définitions, nous pouvons définir la certification comme une validation formelle, consignée par écrit, attribuée par un tiers indépendant et accrédité. Elle atteste que l'organisation, le processus, le service, le produit ou les compétences professionnelles répondent à des normes spécifiques d'un cadre normatif. Ce processus volontaire offre une preuve fiable et objective du respect de la conformité à ces critères, généralement accompagné d'une supervision continue par l'organisme certificateur.

⁷⁷ FROMAN Bernard, Op.cit , p.274.

⁷⁸ <https://www.entreprise-et-droit.com/certification-iso-definition-garantie-de-qualite/> ,consulté le 25/03/2025.

⁷⁹ Janssoone Didier, « La qualité en entreprise », Ellipses Edition ,2021, Septième partie.

⁸⁰ Canard, Frédéric, Op.cit, p122 .

2.2 Les avantages de la certification

Isabelle Ledoux dresse une liste des avantages concrets à l'obtention de la certification⁸¹ :

- **Encourage l'adoption de pratiques de référence**

L'obtention de la certification ISO et d'autres normes vous donne l'opportunité de mettre en œuvre dans votre entreprise des pratiques reconnues au niveau mondial. Des standards sont établis pour chaque domaine, de la qualité managériale à la performance environnementale, sans oublier la sécurité des données, l'hygiène alimentaire, la gestion des risques et aussi la santé et la sécurité.

- **Permet d'améliorer votre productivité**

La conformité aux normes vous contraint à établir précisément vos procédures opérationnelles, à les consigner et à les superviser. Il est également nécessaire d'établir des objectifs pour votre entreprise et d'évaluer vos avancées. Cette tâche est indispensable pour établir une entreprise performante et productive.

- **Garantie de la satisfaction du client**

Les normes participent à la satisfaction du client en optimisant la gestion des réclamations, le contrôle qualité et le suivi de la satisfaction client. Des études montrent que l'un des bénéfices majeurs de la certification est la réduction du nombre de réclamations provenant de la clientèle.

- **Augmentation des profits**

Une analyse de 92 études en 2015 a démontré que trois entreprises sur cinq qui ont obtenu une certification ISO ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires. L'accroissement de leurs profits dépassait largement celui des entreprises non certifiées. Les entreprises les plus performantes sont celles qui s'investissent constamment dans l'amélioration de leurs processus opérationnels, et pas seulement en vue de leur prochain audit de renouvellement de certification.

- **Facilite l'accès à de nouveaux marchés**

En respectant les normes, votre entreprise se donne la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés. De nombreuses normes sont admises à l'échelle mondiale et peuvent augmenter votre crédibilité auprès de la clientèle sur les marchés internationaux.

- **Favorise l'engagement de l'équipe**

Une recherche de 2012 a démontré que les entreprises certifiées affichent d'un taux de satisfaction au travail plus élevé, d'une motivation supérieure et d'une communication renforcée entre la direction et les employés. Selon Isabelle Ledoux, le processus de certification favorise la coopération et l'harmonisation des procédures en vue d'objectifs partagés, ce qui incite les équipes à renforcer l'efficacité opérationnelle.

- **Convient aux entreprises de toutes tailles**

La certification apporte des bénéfices aux entreprises de toutes envergures, y compris celles qui n'ont que quelques employés. Parfois, les petites entreprises obtiennent une certification pour se

⁸¹ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/iso-autres-certifications/>, consulté le 25/03/2025.

conformer aux exigences de leur chaîne d'approvisionnement ou parce qu'elles souhaitent mettre en place des pratiques exemplaires.

2.3 Les objectifs de la certification

- ❖ L'obtention d'une certification renforce la confiance des parties prenantes dans l'organisation et améliore sa notoriété sur le marché.
- ❖ Il est nécessaire d'obtenir une certification pour répondre à des normes réglementaires ou pour pratiquer certaines professions.
- ❖ Elle augmente la compétitivité de la société.
- ❖ La certification aide à améliorer les temps de livraison.

2.4 Les types de certification

La certification est un instrument essentiel pour établir la confiance et assurer la qualité en réponse aux demandes du marché. Elle se catégorise par rapport Pinet Claude en suivant⁸²:

La certification de produits/services

La certification de personnes (certification de compétences)

La certification de système.

- **La certification de produits/services**

Qu'il s'agisse de biens ou de services, l'objectif de la certification est de garantir la conformité aux normes. Cela implique de se conformer à des normes strictes et vérifiées, validées par des tests et attestées par une institution indépendante. Elle s'assure que les promesses faites aux clients sont tenues selon les critères d'une norme (AFNOR), en considérant des éléments tels que la sûreté, la régularité et l'accueil.

- **La certification du personnel**

A pour but de vérifier la capacité d'une personne à réaliser des tâches précises, en s'appuyant sur l'acquisition et l'application de savoirs (qualification), la validation écrite des aptitudes (certification par un certificat ou un diplôme), ainsi que l'autorisation à exercer.

- **La certification des systèmes de management**

La certification des SM implique l'examen et la reconnaissance de l'adhésion du système de gestion d'une organisation à certaines normes spécifiques, telles que la certification du système de gestion de la qualité (ISO 9000) ou celle liée à l'environnement (ISO 14000). La certification des systèmes de management évalue la totalité des procédures et de l'organisation mises en place pour réaliser des buts prédéfinis.

2.5 Les processus de certification

Le processus de certification comporte généralement plusieurs phases cruciales, dont les principales sont les suivantes :

⁸² Pinet Claude, «la gestion des services », AFNOR Édition,2023, p.123.

- **Préparation et planification**

Avant de solliciter la certification, il est nécessaire pour l'organisation d'établir un SMQ qui respecte les critères de la norme ISO 9001. Cette phase inclut la formation appropriée des employés aux exigences de la norme et l'instauration de dispositifs pour le contrôle et l'évaluation continue de la performance du SMQ. Lorsque l'entreprise juge que son système de management de la qualité est prêt, elle peut avancer à la phase suivante.

- **Demande de certification**

L'organisation présente ensuite une requête officielle à un organisme accrédité pour délivrer des certifications. Il est crucial de sélectionner cet organisme, car il doit être autorisé et certifié pour délivrer des certificats conformes à la norme ISO 9001. En plus de cette requête, un accord est habituellement établi entre l'organisme de certification et l'entreprise.

- **Audit de certification**

Au cours de l'audit, les auditeurs vérifient si les activités de l'entreprise respectent les exigences pertinentes de la norme ISO 9001. Ils examinent les documents appropriés pour consigner leurs remarques et les conclusions de l'audit. L'audit se termine par une réunion de clôture durant laquelle les éventuelles non-conformités sont présentées à l'entreprise.

- **Rapport d'audit et traitement des non-conformités**

Après l'audit, l'organisme certificateur envoie à l'entreprise un compte rendu écrit exhaustif énumérant toutes les non-conformités identifiées. Dans ce cas, l'entreprise doit proposer un plan d'action détaillant les mesures correctives précises qu'elle prévoit d'adopter dans un cadre temporel établi, afin de rectifier ces non-conformités. L'organisme de certification passe en revue minutieusement les rectifications suggérées, l'identification des causes et les mesures correctives présentées par l'entreprise afin d'évaluer leur validité et d'assurer leur efficacité. L'entreprise est mise au courant du résultat de cette révision et contrôle.

- **Décision de certification**

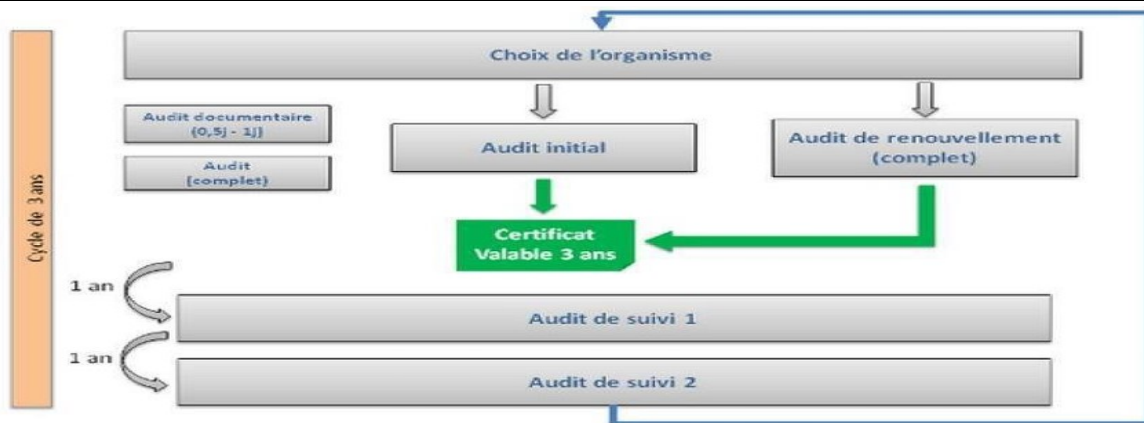
Après avoir examiné le rapport d'audit détaillé et le plan d'actions correctives, l'organisme certificateur détermine en définitive s'il faut certifier ou non l'entreprise, assumant la pleine responsabilité de cette décision. Si la décision est positive et suite à la réception du règlement, un certificat ISO 9001 sera délivré. Si la demande est rejetée, une lettre expliquant ce choix est adressée à l'entreprise.

- **Surveillance et renouvellement**

Afin de conserver la validité de sa certification, elle doit régulièrement se soumettre à des audits de surveillance, habituellement une fois par an. À l'expiration de la validité du certificat (habituellement trois ans), un audit de renouvellement s'impose pour assurer la prolongation de la certification.

Figure 8: processus de certification

Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015.



Source : Moussouni Yamina, Meziani Souhila, « La mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001 versions 2015 », université Abderrahane Mira, Bejaïa, 2021 en science de gestion, p.66.

Section 03 : La démarche d'amélioration continue

Dans un environnement économique en constante évolution, l'approche de l'amélioration continue s'est imposée comme un outil crucial pour les sociétés. Ce n'est plus une question d'option, mais d'exigence pour assurer la performance, la compétitivité et, par-dessus tout, le contentement de nos clients.

1. Définition de la démarche d'amélioration continue

Le SMQ implique une démarche d'amélioration continue qui doit être intégrée et gérée rigoureusement à tous les niveaux de l'entreprise.

L'amélioration continue n'est pas une initiative à court terme, mais plutôt une approche organisationnelle et culturelle qui promeut l'apprentissage constant, l'adaptabilité et le progrès continu pour parvenir à des performances supérieures et durables. Elle utilise fréquemment des outils et des approches spécifiques (tels que le cycle PDCA) pour organiser et simplifier cette démarche d'amélioration.

Selon L'ISO, l'amélioration continue est « activité récurrente menée pour améliorer la performance. »⁸³

L'organisation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue afin de diminuer progressivement les défauts et d'éliminer la réitération des incidents de qualité. Pour atteindre cet objectif, les mesures d'amélioration sont mises en œuvre selon une procédure organisée⁸⁴ :

Évaluation de la situation : examiner la situation actuelle afin de repérer les aspects susceptibles d'être optimisés.

Définition des solutions : suggérer des voies pour réaliser les buts déterminés.

Choix de l'option la plus adaptée : examiner les alternatives et sélectionner la plus appropriée.

Application : mettre en œuvre la solution choisie.

Contrôle des résultats : évaluer, examiner et mesurer l'efficacité de la solution afin de garantir que les objectifs sont réalisés.

Formalisation des modifications : consigner les modifications effectuées pour assurer leur pérennité.

Ce processus est cyclique, car l'amélioration est une démarche sans fin.

Alors que les actions que l'entreprise met en œuvre pour résoudre les problèmes sont les suivantes :⁸⁵.

⁸³ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.7.8> Consult le 30/03/2025.

⁸⁴ Madoz. Jean-Pierre, Note. Laurent, « L'amélioration continue : méthode PDCA selon Deming », AFNOR Édition, 2^e édition ,2023, p 69.

⁸⁵ Edmond Le coz, « Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration », Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, 2003, vol. 1, no AG1751, p. AG1751. 1-AG1751. 14, p5.

- **Actions curatives**

Les actions curatives visent à résoudre immédiatement un problème identifié, sans se pencher sur les causes profondes de la non-conformité. Il peut s'agir d'une dérogation (avec le consentement du client), de la réparation ou de l'échange du produit non conforme. Dans le contexte du SMQ, une fiche d'anomalie est établie pour consigner l'incident et identifier la personne en charge de sa gestion. Une fois le problème résolu et validé, l'intervention curative est considérée comme close.

- **Action corrective**

Contrairement aux actions curatives, les actions correctives visent à déterminer et à supprimer les raisons des non-conformités établies pour prévenir leur répétition. Ces actions sont déclenchées sur la base d'informations provenant de différentes sources, notamment les plaintes et les retours des clients, les comptes rendus de pannes, les bilans d'audits (internes et externes), ainsi que les indicateurs de performance relatifs aux processus.

L'identification des causes fondamentales, que ce soit pour un produit ou un service défectueux ou une anomalie dans le SMQ, est essentielle. Cela peut nécessiter la formation de comités de travail employant des techniques de résolution de problèmes (MOTP, ou d'autres instruments d'analyse des causes). Des solutions appropriées sont donc conçues en partenariat avec les intervenants impliqués, puis mises en application. Le FAQ, un instrument crucial du système de documentation qualité, est utilisé pour détailler les non-conformités identifiées, examiner leurs origines et suggérer des remèdes. Ces solutions sont validées par le responsable du service et le responsable qualité. Après vérification de leur efficacité, le système documentaire est mis à jour. Les fiches d'anomalie et les FAQ sont des instruments précieux pour maîtriser, améliorer et pérenniser le fonctionnement du SMQ.

- **Actions préventives**

Les actions préventives visent à prévoir les problèmes en identifiant et en supprimant les causes de non-conformités potentielles avant qu'elles ne se manifestent. Ces modifications de procédés ou évaluations des risques liés à la qualité visent à améliorer de manière proactive le SMQ ou un produit. Ces mesures peuvent être mises en place à la suite d'audits, de sessions de planification ou de qualité, de bilans de direction, ou encore grâce à des groupes d'amélioration exploitant des instruments tels que l'AMDEC. Ces propositions peuvent être soumises par les chefs de département, débattues lors de réunions (ou directement par la direction générale), validées par le responsable qualité et finalement ratifiées par la direction générale.

2. Le cycle de PDCA

Le cycle PDCA, fondement de l'amélioration continue, a été conçu par Walter Shewhart dans les années 1930. Il a d'abord suggéré un modèle en trois phases : Plan, Do et Study, Act.

C'est William Edward Deming qui a rendu cette méthode populaire dans les années 1950, la percevant comme une progression naturelle du modèle de Shewhart.

Deming mettait l'accent sur la nécessité d'une démarche systématique, en soutenant que respecter le processus de Shewhart pour les statistiques appliquées était l'approche la plus efficace

pour orchestrer l'amélioration. Cela favorisait l'identification rapide des raisons précises de variation.⁸⁶

Pendant ses présentations au Japon, Deming faisait régulièrement référence à la méthode Shewhart pour illustrer le cycle d'amélioration continue.

Toutefois, la version actuelle du « PDCA » que nous connaissons aujourd'hui est le résultat du travail de Kaoru Ishikawa, un de ses disciples japonais. Il a substitué « Étudier » par « Vérifier », un terme considéré comme plus approprié à la culture japonaise.

Le cycle PDCA, aussi appelé roue de Deming ou cycle de Shewhart, est un élément essentiel dans la gestion de la qualité. C'est un cycle ininterrompu de planification, d'exécution, de vérification et d'action, proposant une méthode à la fois simple et efficace pour traiter les problèmes et administrer le changement.

La roue de Deming se divise en quatre étapes distinctes :

Plan (planification) : cette étape préliminaire ne consiste pas seulement à établir un planning, mais aussi à mener une réflexion approfondie sur ce qui doit être entrepris. Elle commence par un audit interne afin de cerner précisément les problèmes. Il est essentiel de constituer une équipe de travail avec des rôles et des responsabilités clairement établis, qui formulera le problème et évaluera la situation en utilisant des indicateurs appropriés. Après avoir identifié le problème, on fixe des buts quantifiables, atteignables et temporellement définis pour surveiller l'avancement. Finalement, on analyse et on classe les causes sous-jacentes du problème.

Do (faire) : c'est l'étape de mise en œuvre de ce qui a été prévu. Cela consiste à appliquer les mesures prévues en exploitant les moyens de l'entreprise, en respectant rigoureusement le plan défini. C'est généralement la phase qui prend le plus de temps dans le cycle.

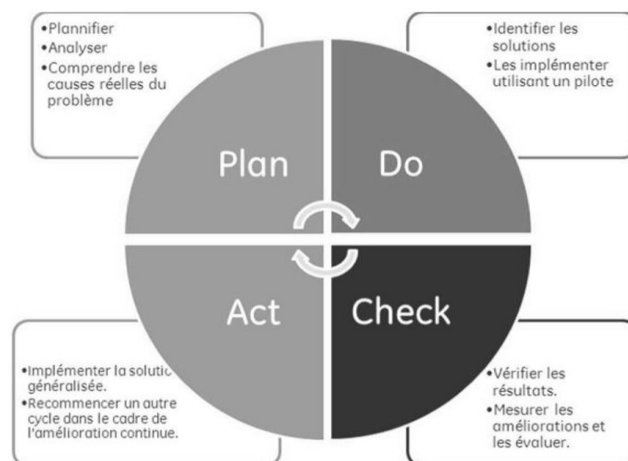
Check (contrôle) : cette phase est essentielle pour contrôler l'alignement entre les résultats réalisés et les buts définis. Elle fait habituellement appel à des techniques statistiques élémentaires, telles que les tableaux de bord, pour mesurer les écarts.

Act (agir) : cette étape implique la rectification des divergences observées entre les prévisions initiales (étape Plan) et les résultats effectivement obtenus (étape Do). Les mesures correctives identifiées ici conduiront à un nouveau projet qui nécessitera une nouvelle organisation, illustrant ainsi le caractère cyclique et ininterrompu de la roue de Deming.

Pour mieux visualiser et comprendre la logique du PDCA, la roue de Deming est illustrée dans le schéma ci-après.

⁸⁶ André Chardonnet, Dominique Thibaudon, « PDCA et performance durable ». Edition Eyrolles, 2ème édition, 2014, P.26.

Figure 9 : présentation du principe PDCA de Deming



Source : Chouali Kamilia « Évaluation du système de management intégré (qualité-environnement) par une démarche d'audit selon ISO19011/2011 », mémoire de master, Tizi-Ouzou, université Mouloud Mammeri ,2018, P.8.

La roue de Deming souvent combinée à d'autres outils de gestion de la qualité, s'avère donc un levier essentiel pour améliorer la qualité des produits et services, accroître la satisfaction client et réduire les inefficiences.

3. Démarche de résolution d'un problème

La résolution des problèmes suit des étapes dont le nombre varie selon le degré de détail. Les outils de gestion de la qualité sont intégrés aux différentes étapes de la résolution des problèmes. Les étapes détaillées sont présentées ci-après :

- **Étape 1 : identification et priorisation du problème**

Tout commence par la prise de conscience d'un problème, c'est-à-dire un écart entre une situation actuelle insatisfaisante et l'état désiré. Pour cela, on recense tous les problèmes possibles (via un brainstorming). Les problèmes qui ont une solution immédiate sont traités "à la volée". Ensuite, on sélectionne les plus pertinents à l'aide d'outils comme le vote pondéré ; en cas de désaccord, l'analyse multicritères ou la matrice de comptabilité peuvent être utilisées.

- 1. Étape 2 : définition du problème et fixation des objectifs**

Cette phase implique de définir le problème de façon précise et chiffrée, en fixant ses contours et ses limites. Le but est que toute personne extérieure puisse saisir sa nature, son importance et son urgence. Pour réaliser cela, nous décrivons l'état actuel à l'aide de divers outils (comme le QQQQCP ou l'organigramme) et nous procédons à sa quantification (par exemple : diagramme de Pareto, feuilles de collecte de données, histogramme). En même temps, nous définissons la situation désirée en établissant un objectif quantitatif et temporel, puis nous mettons en œuvre un tableau de bord pour évaluer sa réalisation.

- **Étape 3 : recherche des causes possibles**

On va identifier toutes les causes potentielles du problème grâce au brainstorming, puis les organiser par catégorie en utilisant le diagramme de causes-effets (diagramme d'Ishikawa).

- **Étape 4 : vérification des causes principales**

Cette phase a pour objectif de valider les causes identifiées comme ayant le plus d'influence. Cela nécessite d'évaluer, de valider sur le terrain, puis de les classer en utilisant des outils comme le vote pondéré, les feuilles de relevé, les tableaux, les graphiques ou encore le diagramme de Pareto. Il est essentiel de mener une recherche plus approfondie si une cause paraît trop générale, afin de déterminer des causes plus précises.

- **Étape 5 : recherche des solutions**

Cette étape implique d'énumérer toutes les solutions possibles pour les causes principales identifiées grâce au brainstorming, puis de sélectionner uniquement les plus appropriées en utilisant le vote pondéré. L'expertise externe (experts internes, fournisseurs, spécialistes) peut se révéler grandement utile.

- **Étape 6 : choix de la ou des solutions**

Il est nécessaire d'établir des critères de sélection appropriés (coût, performance, volume, délais, etc.) et d'évaluer les solutions suggérées en fonction de ces critères (analyse multicritère, matrice de compatibilité). L'intention est de sélectionner la ou les solutions optimales, tout en vérifiant que toutes les alternatives ont été considérées. Une solution parfaite est celle qui satisfait tous les critères définis. Finalement, la ou les solutions choisies sont présentées.

- **Étape 7 : mettre en œuvre un plan d'action**

Cette phase implique la mise en pratique de la décision par la préparation (tableaux, graphiques), l'exécution de la mise en œuvre et ensuite une validation.

- **Étape 8 : suivi de l'action**

La phase finale implique l'évaluation et le contrôle des résultats obtenus (via QQQQCP, diagramme de Pareto, histogramme). Pour finir, un rapport approfondi de tout le processus de résolution du problème.

Les zones noires indiquent les différents outils utilisés habituellement dans chaque étape de la démarche.

Tableau 2 : étapes et outils de résolution des problèmes

Outils \ Démarche	Remue-ménages (Brainstorming)	Vote Pondéré (Blake et Mouton)	Le QQQQCP	Diagramme de Pareto	La Matrice de comptabilité	Diagramme cause-effets (Ishikawa)
1-Sélection un problème						
2-Définir le problème						
3-Rechercher les causes possibles						
4-Vérifier les causes principales						

Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015.

5-Rechercher les solutions						
6-Choisir une solution						
7-Mettre en œuvre le plan d'action						
8-Suivre l'action						

Source : Detrie Philippe « conduire une démarche qualité », Organisation Edition, 4^e édition, 2003, Paris, p.206.

Une fois la méthode de résolution du problème expliquée, il est indispensable de préciser chaque instrument mentionné dans le tableau précédent.

4. Les outils de résolution d'un problème.

Nous allons examiner en détail les outils de résolution de problèmes.

4.1 Le brainstorming

Le brainstorming, ou remue-méninges, est une technique de créativité de groupe, apparue aux États-Unis dans les années 1940-1950, dont l'objectif principal est de générer un maximum d'idées en un temps limité pour résoudre des problèmes, en explorant à la fois leurs causes et leurs solutions potentielles. Cet outil s'avère essentiel dans la résolution de problèmes car il sollicite la créativité et l'expertise du personnel, une source précieuse d'innovation et d'informations utiles pour d'autres outils qualité. Le brainstorming repose sur le principe que la dynamique de groupe et l'absence de critique favorisent une production d'idées plus riche et variée que la réflexion individuelle. Son déroulement typique comprend trois phases : une phase d'organisation où l'animateur rappelle les règles (expression libre, quantité, enrichissement mutuel sans critique, participation de tous et clarification du sujet), une phase de production d'idées où chacun réfléchit individuellement puis partage ses suggestions lors de tours de table successifs, l'animateur notant toutes les idées clairement, et enfin une phase d'exploitation et de choix où le groupe, guidé par l'animateur, élimine les idées hors sujet ou redondantes, regroupe les suggestions par thèmes et tire des conclusions, le choix final des meilleures idées pouvant être différé.

En résumé, le brainstorming est une méthode puissante pour mobiliser l'intelligence collective et générer un large éventail d'idées novatrices dans un environnement collaboratif et sans jugement.

4.2 La feuille de relevés

Pour une amélioration efficace, toute action doit s'appuyer sur des données quantifiées et objectives. La feuille de relevés facilite et formalise la collecte d'informations sur les types et la fréquence des défauts, permettant ainsi d'identifier les points faibles et les origines des non-conformités, afin de mettre en œuvre des solutions ciblées pour corriger les écarts.

4.3 QQQQCCP

L'outil QQQQCCP est une méthode simple mais puissante utilisée pour définir clairement un problème ou clarifier une situation avant d'en rechercher les causes. Il sert de guide d'analyse en structurant la réflexion autour de sept questions fondamentales :

Qui ? Cette question permet d'identifier les personnes concernées par le problème. Qui est affecté ? Qui a signalé le problème ? Qui sont les acteurs impliqués dans le processus ou l'activité concernée ?

Quoi ? Il s'agit de définir le problème lui-même de la manière la plus précise possible. Quel est exactement le problème ? Quelle est la nature du dysfonctionnement ?

Où ? Cette étape consiste à définir avec précision le ou les lieux de l'incident. Où cela se passe-t-il exactement ? Quelles sont l'instance, les instances ou les étapes du processus où le problème est observé ?

Quand ? On cherche ici à situer le problème dans le temps. Depuis combien de temps existe-t-il ? À quel moment précis se manifeste-t-il ? Y a-t-il une fréquence ou une périodicité ?

Comment ? Cette question explore la manière dont le problème se manifeste ou comment le processus en question se déroule. Comment le problème se traduit-il concrètement ? Comment fonctionne actuellement le processus impacté ?

Combien ? Il s'agit d'évaluer l'ampleur et l'impact du problème. Quelle est sa fréquence ? Quels sont les coûts associés (financiers, temps, ressources) ?

Pourquoi ? Cette question vise à comprendre l'objectif initial du processus ou de l'activité concernée. Quel est le but que nous essayons d'atteindre ? (Souvent lié à un indicateur de performance initial.)

Figure 10 : les 07 question de QQQQCCP



Source : Gillet-Goinard, Florence, Seno, Bernard, « la boîte à outils de la qualité », Dunod Edition, 5^e édition, 2023

L'objectif principal de QQQQCCP est de s'assurer que toutes les informations nécessaires pour décrire le problème de manière précise et exhaustive sont collectées.

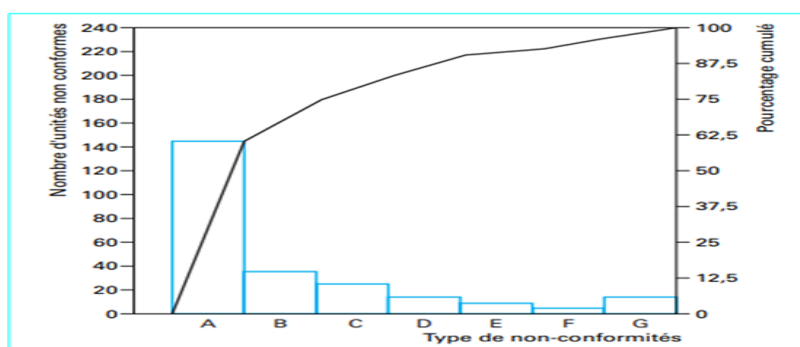
4.4 Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto, inspiré par l'économiste Vilfredo Pareto et fondé sur la règle des 80/20, est un outil visuel essentiel pour la résolution de problèmes et faciliter la prise de décision, car il démontre qu'une minorité de causes est responsable de la majorité des effets⁸⁷.

Ce diagramme, qui présente les données par ordre décroissant et inclut une ligne de pourcentage cumulé, est utilisé pour identifier visuellement les problèmes les plus critiques (tels que les plaintes clients). Sa création implique de collecter et organiser les données, de les trier par ordre décroissant, puis de calculer leurs pourcentages simples et cumulés, de dessiner des barres représentant ces pourcentages et d'y ajouter une courbe des pourcentages cumulés. Pour une efficacité maximale, il est crucial d'utiliser des données fiables, de bien choisir le critère d'analyse (par exemple, par nombre de plaintes, coûts ou impact), et de s'assurer d'une préparation minutieuse du tableau de données, notamment en traduisant les données en pourcentages.

L'analyse de Pareto permet ainsi de cibler les problèmes les plus significatifs, dont les origines pourront ensuite être étudiées à l'aide du diagramme d'Ishikawa.

Figure 11 : exemple d'un diagramme Pareto



Source : LE COZ Edmond, « Méthodes et outils de la qualité : Outils classiques. Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle », 2001, vol. 1, no AG1770, p. AG1770. 1-AG1770 .16.

4.5 Le diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, ou diagramme de causes à effet, est une méthode de travail de groupe utilisée pour identifier et visualiser l'ensemble des causes potentielles d'un problème ("effet"), puis pour en dégager les plus probables.

Cette méthode, articulée en quatre phases, débute par une définition claire et partagée du problème par l'animateur. S'ensuit une phase de production d'idées (brainstorming) où toutes les causes possibles sont listées sans discussion, puis classées en 4 à 6 familles⁸⁸ (souvent les "5 M" en industrie) :

-Machines : tout ce qui requiert un investissement et est soumis à l'amortissement, comme les locaux, les équipements, etc.

-Main-d'œuvre : il s'agit des employés, de la direction, de toutes les personnes qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise.

⁸⁷ Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard, Op.cit.

⁸⁸ Ernoul Roger, « le grand livre de la qualité », AFNOR édition ,2013, p.54.

Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015.

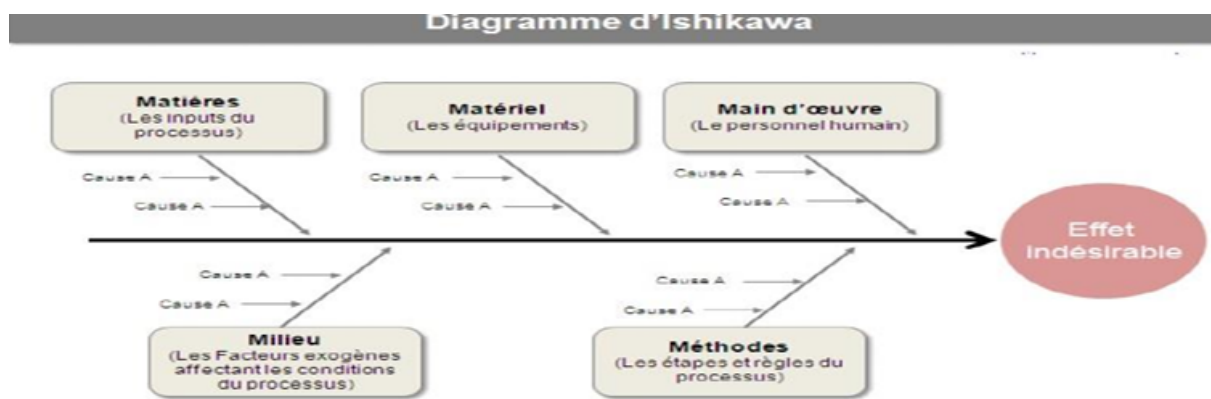
- Méthodes : c'est la méthode : les gammes, les spécifications, les manuels d'utilisation, les notices techniques, les directives et les procédures...

-Matière : tout ce qui est consommable : liquides, matériaux de base, papier, électricité.

-Milieu : il s'agit de l'environnement physique et humain, des conditions d'emploi, de l'ergonomie, du climat de travail, des relations interpersonnelles, des interactions ainsi que des fournisseurs.

La troisième phase est la construction du diagramme lui-même, où chaque cause est assignée à une famille ou sous-famille sur un grand tableau, les causes étant placées par leur auteur pour affiner leur idée et permettre l'émergence de nouvelles pistes. Enfin, la phase d'exploitation consiste à identifier les deux ou trois causes les plus probables par consensus ou par vote, souvent visualisé par un graphique de Pareto, pour prioriser les actions correctives.

Figure 12 : diagramme d'ISHIKAWA



Source : Dahlab. Ania ; thèse doctorat « le système de management de la qualité et la culture organisationnelle »,2019, p36.

Traditionnellement utilisé dans l'industrie, il a plus récemment été adopté dans le secteur des services. Pour maximiser la pertinence de ce diagramme dans le domaine des services, C. Lovelock l'a adapté en intégrant huit catégories de causes, au lieu des cinq initiales :

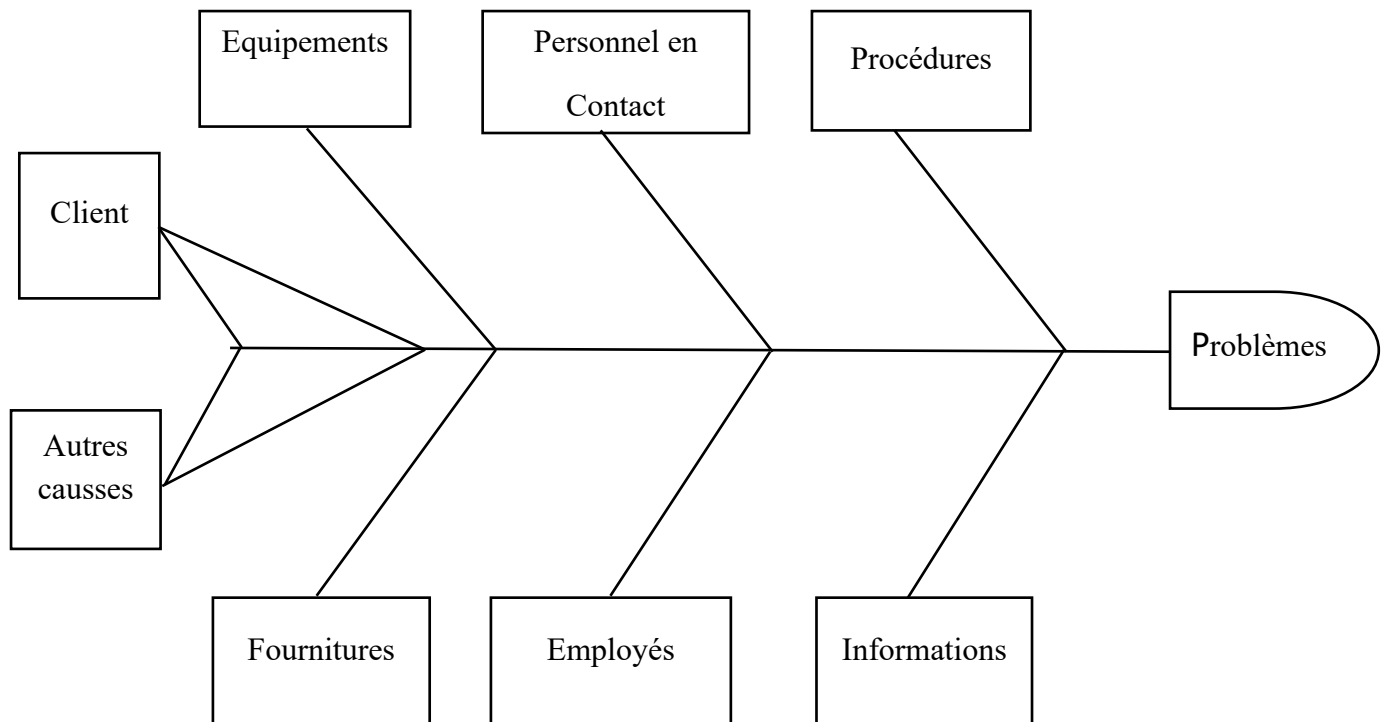
« Le personnel » a été séparé en « back office » et « front office » pour souligner que les problèmes de service du front office sont directement expérimentés par les clients, tandis que ceux du back office sont plus indirects.

« L'information » a été dissociée des « procédures », étant donné que de nombreux problèmes proviennent d'un déficit d'informations.

Un nouvel élément qui est le « client »

Cette approche affinée permet de repérer plus précisément les sources d'une qualité de service défailante et de mettre en place des actions correctives ciblées pour une amélioration continue.

Figure 13 : le diagramme en arête de poisson : Ishikawa amélioré par C. Lovelock 2008.



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Muons, « Marketing des services », Pearson Édition, 7e édition, Paris, 2014, P.458

4.6 Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités (AMDEC)

La méthode AMDEC un outil qualité essentiel pour l'analyse préventive. Elle permet d'identifier les causes potentielles de défauts et de défaillances associés à un produit ou un processus avant qu'elles ne surviennent. Cette méthode rigoureuse et collaborative tire son efficacité de la mise en commun des expériences et des connaissances de chaque participant.⁸⁹

L'AMDEC est une méthode d'équipe empirique qui se déploie en trois étapes cruciales ⁹⁰ :

- ❖ L'analyse fonctionnelle pour comprendre le système (rôle externe et interne)
- ❖ L'analyse des dysfonctionnements pour identifier les conséquences variées des pannes (impacts sur la disponibilité, les coûts, la sécurité ou l'environnement)
- ❖ L'évaluation de la criticité qui classe la gravité des défaillances sur une échelle de 1 à 4 (de mineur à catastrophique). Ce processus complet aide à hiérarchiser les risques et à définir des mesures préventives adaptées, comme la redondance des systèmes ou l'établissement de procédures spécifiques.

4.7 Méthode des 5S

Le Kaizen ou la méthode des 5S est un pilier de l'amélioration continue, applicable aussi bien en entreprise que dans la vie quotidienne.⁹¹

⁸⁹ <https://www.certification-qse.com/>, consulté le 10/05/2025.

⁹⁰ Janssoone, Didier, Op.cit.

⁹¹ Ibid. 8ème partir.

La méthode des 5S, d'origine japonaise, est une stratégie en cinq étapes axées sur utilisée pour fixer des objectifs de qualité mais dont les résultats sont rapidement visibles et générer des avantages notables en termes de sécurité, d'espace, de temps, d'efficacité, de fiabilité des équipements et de satisfaction client.

Ces cinq principes sont :

Seiri (Trier), qui invite à distinguer l'utile de l'inutile, à éliminer ce dernier et à optimiser le stockage du nécessaire peu fréquent, tout en questionnant les causes de l'accumulation.

Seiton (Situer), qui encourage à attribuer une place définie à chaque objet utile, à les organiser et à communiquer cette organisation pour un accès aisé et standardisé, incluant la détermination des quantités stockées et l'utilisation d'affichages visuels.

Seiso (Scintiller), qui promeut le nettoyage des environnements et outils de travail, transformant cette action en une inspection pour détecter les anomalies et prévenir les pannes, et intégrant le nettoyage à la maintenance quotidienne.

Finalement, Seiketsu (ordonner), qui assure la pérennité des trois premiers S par la diffusion d'informations claires, la visualisation des standards pour identifier les écarts et la mise en place de procédures de maintien.

4.8 Les principes de vote

Le vote est un outil privilégié au sein des équipes de résolution de problèmes pour favoriser un consensus solide lors de l'identification des causes ou de la sélection des solutions. Simple, rapide et souvent porteur d'accord, il facilite la prise de décision collective. Néanmoins, face à la complexité de certaines situations, le vote à la majorité simple peut s'avérer limité, rendant nécessaire le recours à des méthodes de vote plus élaborées et rationnelles telles que le vote pondéré simple et le vote multicritère.

- **Le vote pondéré (méthode de Blake et Mouton)**

Pour les données qualitatives, le vote pondéré est un outil de décision qui aide un groupe à prioriser les problèmes à résoudre, souvent après une première sélection issue d'un brainstorming. Les options sont classées par ordre d'importance, avec une pondération décroissante.

- **Le vote pondéré simple** est adapté aux problèmes moins complexes. Chaque participant identifie et classe les causes les plus importantes (trois maximum), en leur attribuant respectivement 3, 2 et 1 point. La cause avec le score total le plus élevé est priorisée.
- **Le vote pondéré multicritère** évalue chaque cause en fonction de critères spécifiques (par exemple, urgence, fréquence, probabilité de non-détection, sévérité des effets, coût de la non-conformité). Le groupe s'accorde sur ces critères, puis construit une matrice pour calculer le poids relatif de chaque cause en multipliant les scores obtenus pour chaque critère. Cela permet de décider quelles causes seront analysées en priorité.

4.9 Les cercles de qualité

Les cercles de qualité, également connus sous le nom de groupes de progrès, ont vu le jour au Japon dans les années 1960. Ils s'appuient sur la dynamique de groupe et l'intelligence collective pour résoudre les problèmes en entreprise. Composés de 3 à 10 salariés volontaires d'un même service, ces groupes se réunissent régulièrement afin d'améliorer leur quotidien professionnel. Leurs missions englobent l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), les relations interservices et l'organisation interne. Pour que ces cercles soient un succès, il est crucial que la direction exprime une volonté manifeste, que la participation soit volontaire, que les problèmes étudiés soient bien identifiés et résolubles par le groupe, et que la direction s'engage à appliquer les solutions validées.⁹².

4.10 Matrice de compatibilité

La matrice de compatibilité est un outil classique d'aide à la décision, sert à explorer une problématique, une résolution ou une action à mener en fonction des critères de sélection (tels que l'objectif, les contraintes et les fonctions).

Une matrice de compatibilité est un tableau facilitant la comparaison de diverses options possibles. Il s'agit d'identifier ceux qui répondent aux critères que nous souhaitons respecter.

Le processus se déroule en trois phases clés⁹³ :

Définition du problème : décrire précisément le but et les éléments à sélectionner.

Définition des critères : déterminez collectivement les critères de choix (par exemple : contraintes, buts, fonctions, aspects économiques).

Réaliser du tableau : compléter un tableau où chaque ligne symbolise une option et chaque colonne un critère d'évaluation. Un "+" signifie la compatibilité, un "-" l'incompatibilité et un « ? » indique qu'une information additionnelle est nécessaire.

Tableau 3 : exemple de la matrice de compatibilité

choix de choix \ Critère de élément	Comptabilité avec le budget	Mise en œuvre facile	Procédé expérimenté
Procédé A	+	–	?
Procédé B	+	+	–
Procédé C	–	–	+
Procédé D	–	+	?
Procédé E	+	–	–

Source : Ernoul Roger, « Le grand livre de la qualité », AFNOR Edition, 2013, p67.

⁹² Ibid.

⁹³ Ernoul Roger, Op.cit, p66.

Conclusion

À travers l'étude du système de management de la qualité, de la normalisation, de la certification et de l'amélioration continue, ce chapitre a mis en évidence les fondements d'une démarche qualité structurée et pérenne. La norme ISO 9001 :2015 fournit un cadre méthodologique qui aide les organisations à formaliser leurs processus, à satisfaire les exigences des parties intéressées et à se projeter dans une dynamique d'amélioration constante. La normalisation, en tant que processus d'harmonisation des pratiques, constitue un levier stratégique pour assurer la cohérence et la fiabilité des produits et des services. La certification, quant à elle, valide formellement la conformité de l'organisation à ces standards de qualité. Enfin, l'amélioration continue incarne la volonté de progresser, d'innover et de corriger les écarts de manière durable. Ensemble, ces composantes forment un socle solide pour instaurer une culture qualité au sein des organisations et répondre efficacement aux enjeux de performance, de satisfaction client et de compétitivité.

**Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ
de la banque aux exigences de la norme ISO
9001 version 2015.**

Introduction

Afin de vérifier les résultats théoriques avancés dans les deux premiers chapitres, de répondre à notre problématique de recherche et d'examiner nos hypothèses de départ, nous présentons dans ce chapitre une étude de cas pratique centrée sur la Banque Al Salam Algérie.

Al Salam, un acteur dynamique du secteur financier national, s'est engagé dans une démarche qualité structurée, en s'appuyant sur les principes de la norme ISO 9001 :2015.

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer le niveau de conformité du SMQ mis en place au sein de la banque aux exigences de cette norme et de mesurer la perception des clients à travers l'analyse de leur niveau de satisfaction.

Ce chapitre se structure en trois sections. Dans un premier temps, une présentation détaillée de l'organisme d'accueil est proposée, mettant en lumière son identité, son environnement, sa structure et son engagement envers la qualité. La deuxième section est consacrée à la méthodologie de recherche adoptée, reposant sur une approche qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs, des outils d'autoévaluation normatifs. Enfin, la troisième section propose une analyse critique des résultats obtenus, mettant en évidence les points de conformité, les écarts éventuels ainsi que les recommandations permettant d'assurer l'amélioration continue du système qualité.

À travers cette étude de cas, il s'agit de démontrer dans quelle mesure le SMQ de la Banque Al Salam répond aux exigences normatives internationales.

Section 1 : Présentation de la Banque Al Salam

Cette section est dédiée à la description de notre organisme d'accueil : Al Salam Bank Algeria.

1. Historique de la banque

Al Salam Bank-Algérie est une banque commerciale privée de droit algérien, fondée en juin 2006 à l'initiative d'un groupe d'investisseurs arabes. Son capital est composé de plusieurs institutions bancaires et financières de renom, notamment Al Salam Bank-Bahrain, la société d'assurance AMAN ainsi que le géant de l'immobilier EMAAR.

La création officielle de la banque a été annoncée en 2006, et elle a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie le 10 septembre 2008. Al Salam Bank-Algérie est ainsi devenue la deuxième banque islamique à s'implanter en Algérie, après Al Baraka Bank. Dès le départ, elle s'est fixée pour mission de proposer des produits et services bancaires conformes aux principes de la finance islamique, en respectant rigoureusement les normes de la charia.

Le tableau ci-dessous retrace les dates clés qui ont marqué l'évolution de la banque depuis sa création :

Tableau 4: l'historique de Al Salam Bank Algeria-Algeria.

Date	Évènement
06/2006	Fondation de Al Salam Bank-Algérie
10/09/2008	Obtention de l'agrément par la banque Algérie
20/10/2008	Démarrage des activités avec un capital initial de 7.2 milliards dinars
2015	Le réseau s'étend à cinq agences
2020	Modification de l'actionnariat suite à la loi d'augmentation du capital des institutions financières de 10 à 20 milliards en une période de 2 ans : Al Salam Bank Algeria-Bahreïn a rejoint les actionnaires
2021	Lancement du crédit à la consommation digital e-Taysir
Début 2023	Réseau d'agences égal à 23 agences
Fin 2023	Programmation d'ouverture de deux agences au niveau de Rouïba et Chlef, ce qui fera 25 agences au total en fin 2023
08/10/2023	Ouverture d'une nouvelle agence à Chlef
18/04/2024	Ouverture d'une agence à Rouïba

Source : établir par nous-mêmes.

2. Description de la banque

Al Salam Bank-Algérie est une société par actions (SPA) disposant d'un capital de 15 milliards de dinars algériens. Elle est considérée comme la plus jeune institution bancaire du pays. Ce qui la distingue particulièrement est sa spécialisation dans la finance islamique. L'ensemble de ses produits et de ses services est conçu dans le respect des principes de la charia islamique et validé par un comité charia composé d'experts en droit islamique, en économie et en finance.

La banque a officiellement démarré ses activités le 20 octobre 2008, avec un capital initial de 7,2 milliards de dinars, à travers l'ouverture de sa première agence située à Delly Brahim (Alger), siège de sa direction générale. Au cours de ses premières années d'activité, Al Salam Bank-Algeria s'est principalement consacrée au financement des entreprises, notamment celles opérant dans le commerce et l'importation. Elle desservait alors ses clients via deux agences localisées à Alger, avant d'entamer une expansion progressive vers d'autres grandes villes telles que Blida, Sétif et Oran.

À partir de 2016, avec la nomination d'un nouveau directeur général, la banque a opéré un tournant stratégique en élargissant son offre aux particuliers à travers le lancement du crédit à la consommation « Taysir » et du financement immobilier « Dar Al Salam ». Parallèlement, elle a consolidé ses services destinés aux entreprises et aux professions libérales, notamment grâce à l'introduction du crédit-bail (leasing) destiné au financement des équipements et des moyens de transport.

Dans l'objectif de renforcer sa couverture territoriale et de se rapprocher davantage de sa clientèle, la banque a mis en œuvre un programme ambitieux visant l'ouverture de quatre nouvelles agences par an. Cette stratégie lui a permis de développer un réseau de 18 agences en 2020, puis de 23 agences en 2023, réparties dans les principales villes du pays comme Alger, Oran, Constantine, Sétif, Annaba, Batna, Biskra, ainsi que dans le sud, avec des implantations à Ouargla, Adrar, entre autres.

Enfin, Al Salam Bank-Algeria a accompagné cette croissance physique par une transformation digitale de ses services. Elle a ainsi mis en place des solutions de banque en ligne (internet banking), de banque mobile (mobile banking), l'installation de terminaux de paiement électronique dans les grandes surfaces et centres commerciaux, ainsi que des guichets automatiques. En 2021, elle a enrichi cette offre digitale avec le lancement du crédit à la consommation en ligne, baptisé « e-Taysir ».

3. Le réseau d'agences de la banque

Le réseau d'agences de la Banque Al Salam Algérie comprend actuellement vingt-cinq agences réparties sur l'ensemble du territoire national. Cette répartition reflète la volonté stratégique de la banque de rapprocher ses services de la clientèle à travers différentes régions, tout en garantissant une qualité optimale.

Tableau 5 : le réseau d'agences de Al Salam Bank Algeria-Algeria

Région	Nombre d'agence	Ville des services
Centre	9	Dely Brahim, Kouba, Bab Ezzouar, Blida, Hassiba, Sidi Yahia, Staoueli, El Anasser et Rouiba.
Est	9	Sétif, Constantine, Annaba, Batna, M'Sila, Béjaïa, Aïn M'Lila, Constantine Ritaj Mall et Bordj Bou Arreridj.
Ouest	3	Oran, Oran El Othmania et Chlef.
Sud	4	Ouargla, Adrar, Biskra et Aïn Oussera.

Source : établir par nous-mêmes aux bases de données disponibles sur le site :

www.alsalamalgeria.com consulté le 01/05/2025.

4. Comité charia

Le comité charia d'Al Salam Bank-Algeria est composé de spécialistes reconnus, alliant une expertise approfondie dans les domaines religieux, économiques, juridiques et bancaires. Ses membres sont désignés directement par le conseil d'administration et leur nomination est validée par l'assemblée générale ordinaire de la banque.

Entièrement indépendant de la direction générale, ce comité a pour mission de garantir la conformité des opérations, contrats, produits et services bancaires aux principes de la Charia islamique. Toute transaction jugée non conforme est automatiquement annulée, et les fonds associés sont versés au Sandouq Al Khayrat, un fonds destiné aux œuvres de bienfaisance.

5. Les activités, mission et valeurs de la banque

5.1 Les activités d'Al Salam Bank Algeria-Algeria

Al Salam Bank Algeria exerce principalement deux rôles :

Intermédiaire financier : elle assure la mise à disposition des moyens de paiement et collecte des fonds auprès du public.

Partenaire financier : à travers des opérations conformes à la finance islamique, telles que la Moucharaka et la Moudaraba.

Elle propose une large gamme de produits et services adaptés à différents segments de clientèle :

Particuliers (Retail) : crédits à la consommation, financements immobiliers, véhicules, équipements, etc.

Professions libérales (Leasing) : matériel professionnel, médical, transport, etc.

Entreprises (Corporate) : financements divers, commerce extérieur, immobilier, etc.

La banque offre également des solutions de paiement électronique à travers une application mobile, des plateformes digitales et le service wimpay.

Tableau 6 : les différents produits et services offerts par la banque

Catégorie	Produits/Services
Opérations de financement	- Moucharaka - Ijara - Istisnaa - Bai Bi Taksit - Moudharaba - Mourabaha - Salam - Bai Al Ajal
Opérations de commerce extérieur	- Moyens de paiement internationaux : crédits documentaires, remises documentaires, transferts libres - Garanties bancaires
Placements d'investissement	- Bons d'investissement - Livrets d'épargne : Oumniyati, Hadiyati, Omrati, Sayidati... - Comptes d'investissement
Services bancaires numériques et à distance	- Banque à distance : Al Salam Moubachir - Application mobile : Al Salam Smart Banking - Virement permanent : Tahwil
Cartes et solutions de paiement	- Carte de paiement nationale : Amina - Paiement en ligne : E-Amina - Cartes internationales : Al Salam Visa - Guichets automatiques (GAB)

5.2 La mission de Al Salam Banque Algérie

Al Salam Banque Algérie s'engage à relever les défis du secteur bancaire au niveau local, régional et international. Elle fonde son action sur les plus hauts standards de qualité et de performance, afin de satisfaire pleinement les attentes de ses clients ainsi que celles de ses investisseurs.

Sa vision est de devenir un acteur de référence dans la finance islamique universelle, en proposant des produits et services innovants, conformes aux principes de la charia.

5.3 Les valeurs de Al Salam Bank Algeria

Al Salam Banque d, Algérie fonde sa culture d'entreprise sur un socle de valeurs essentielles, partagées par l'ensemble de ses équipes : l'excellence, l'engagement et la communication.

• L'excellence

La banque vise à faire de l'excellence un principe ancré dans sa culture ; tant au niveau collectif qu'individuel. Elle s'efforce de transmettre cette exigence à ses clients à travers des produits et services de haute qualité, intégrant les dernières avancées technologiques.

- **L'engagement**

Consciente de ses responsabilités, la banque s'investit pleinement dans la satisfaction des besoins et attentes de ses clients ainsi que de toutes les parties prenantes, en veillant au respect des principes de bonne gouvernance.

- **La communication**

La communication, qu'elle soit interne ou externe, constitue une priorité stratégique. Elle est perçue comme un levier fondamental pour améliorer continuellement la qualité de service et renforcer l'image de marque de l'établissement.

6. La structure et l'organisation de la banque

6.1 Présentation de l'organigramme de la banque

La banque est organisée comme suit : (voir annexe n°08)

6.2 L'Assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale constitue l'instance suprême de gouvernance de la banque. Elle détient le pouvoir de décision sur les questions fondamentales relatives à l'existence et à la continuité de l'institution, telles que l'augmentation du capital social, la désignation des membres du conseil d'administration ainsi que la fixation de leur rémunération. L'assemblée générale ordinaire se réunit annuellement afin d'examiner et d'approuver le rapport d'activité ainsi que les états financiers de la banque.

- **Le Conseil d'administration**

Composé de membres élus parmi les actionnaires ou leurs représentants, le conseil d'administration assure la supervision stratégique de la banque. Il se réunit régulièrement pour évaluer la performance globale et prendre des décisions structurantes. Il s'appuie dans ses missions sur deux comités spécialisés : le comité de financement et le comité d'audit.

- **Le Comité charia**

Spécifique aux banques islamiques, le comité charia a pour rôle de veiller à la conformité des activités bancaires aux principes de la charia islamique. Il est chargé de l'orientation, du contrôle et de la supervision des opérations de la banque sous cet angle religieux.

- **La Direction générale**

Organe exécutif de la banque, la direction générale est composée d'un directeur général assisté d'un directeur général adjoint. Elle pilote les activités à travers un ensemble de directions centrales spécialisées.

- **Les directions centrales**

La direction générale s'appuie sur des directions centrales opérationnelles couvrant l'ensemble des activités commerciales et de production bancaire (financement, commerce extérieur, trésorerie, etc.), ainsi que les fonctions de contrôle (audit, gestion des risques, contrôle permanent).

Elle comprend également des directions de support telles que les ressources humaines, la logistique, l'informatique et la comptabilité.

- **Le réseau d'agences**

Représentant le lien direct avec la clientèle, le réseau d'agences constitue le principal canal de distribution des produits et services de la banque. Il est actuellement composé de 25 agences réparties à travers le territoire national, sous la supervision de la direction du soutien au réseau.

- **Présentation de la cellule de management de la qualité**

L'organigramme de cette cellule sera représenté dans (l'annexe n°02)

- **Mission de la Cellule Management de la Qualité Totale**

La Cellule Management de la Qualité Totale a pour principale mission de concevoir, mettre en œuvre et piloter la politique qualité de la banque. Elle veille au respect des procédures internes, supervise la rédaction et la mise à jour des manuels qualité, et agit en tant qu'interlocuteur privilégié auprès des organismes officiels de contrôle qualité.

- **Activités principales de la Cellule**

- ❖ Assurer la coordination, le pilotage et le suivi global des activités relevant de ses responsabilités.
- ❖ Mettre en place un SMQ conforme aux exigences de la direction générale, tout en garantissant des rapports réguliers.
- ❖ Veiller à la bonne compréhension, à l'application et au maintien de la politique qualité à tous les niveaux de l'organisation.
- ❖ Former, accompagner et sensibiliser l'ensemble des acteurs de la banque aux méthodes, outils et démarches qualité.
- ❖ Animer un réseau de « relais qualité » au sein des différentes structures de la banque.
- ❖ Gérer l'obtention et le renouvellement des certifications et/ou accréditations de la banque.
- ❖ Planifier, préparer et superviser les audits qualité internes et externes.
- ❖ Proposer, suivre et évaluer les actions correctives et préventives, en collaboration avec les structures concernées.
- ❖ Superviser les équipes placées sous sa responsabilité et encadrer leurs activités quotidiennes.
- ❖ Identifier les besoins en formation, évaluer les actions de formation suivies par les membres de son équipe, en coordination avec la cellule formation.
- ❖ Identifier les besoins en recrutement et participer aux processus de sélection en lien avec la Direction des Ressources Humaines (DRH).
- ❖ Promouvoir un management basé sur les valeurs de la banque et en assurer la diffusion au sein de l'équipe.
- ❖ Mettre en place un système de communication interne efficace, facilitant le partage d'informations (procédures, guides, fiches processus, communications internes...).
- ❖ Évaluer les performances individuelles des collaborateurs, analyser leurs indicateurs et valoriser leurs contributions et compétences.

7. Diagnostic de l'entreprise

7.1 Analyse SWOT :

Afin d'identifier les enjeux internes et externes de la Banque Al Salam Algeria, l'analyse SWOT constitue un outil stratégique clé. Elle permet d'évaluer ses forces, faiblesses, opportunités et menaces, offrant ainsi une vision claire de sa position actuelle. Cette démarche fournit une base pertinente pour élaborer des stratégies adaptées au contexte du marché, facilitant une prise de décision éclairée dans un environnement financier en perpétuelle évolution.

Figure 14 : l'analyse SWOT de la banque Al-Salam.

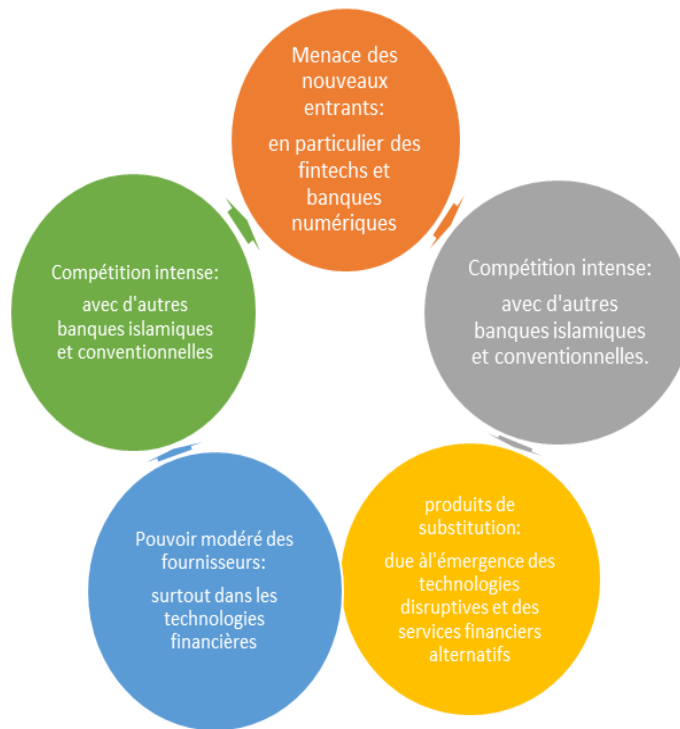


Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel.

7.2 Analyse des 5 Forces de Porter :

L'analyse des Cinq Forces de Porter permet de comprendre les dynamiques concurrentielles auxquelles Al Salam Bank Algeria doit faire face dans son environnement. Voici une analyse détaillée de chaque force :

Figure 15 : les cinq forces de Porter



Source : établie par nous-même à partir de l'entretien

- **Intensité de la concurrence entre les entreprises existantes**

Forte intensité concurrentielle : le secteur bancaire algérien connaît une concurrence marquée entre les banques traditionnelles, les banques islamiques ainsi que les fenêtres islamiques des banques conventionnelles.

Compétition sur plusieurs axes : les établissements se différencient principalement par les taux d'intérêt, les frais de service, l'innovation produit et la qualité du service client.

Différenciation des offres : même si Al-Salam propose des services conformes à la charia, d'autres banques islamiques offrent des produits similaires, ce qui accentue la concurrence.

Fidélisation de la clientèle : il est crucial pour la banque de maintenir l'innovation et d'améliorer continuellement ses services afin de retenir et d'attirer des nouveaux clients.

- **Menace des nouveaux entrants**

Barrières à l'entrée modérées : le secteur exige des investissements importants, l'obtention de licences réglementaires et des compétences spécifiques, constituant ainsi un obstacle significatif.

Arrivée des fintechs : toutefois, les nouvelles fintechs et banques numériques peuvent pénétrer le marché avec des coûts réduits et des modèles innovants.

Avantage de réputation : la confiance des clients dans les institutions bien établies comme Al Salam Bank Algeria représente un levier concurrentiel contre les nouveaux acteurs.

- **Pouvoir de négociation des clients**

Pouvoir élevé des clients : les clients disposent d'un fort pouvoir de négociation grâce à la multiplicité des options bancaires disponibles sur le marché.

Mobilité des clients : ils peuvent changer facilement de banque pour obtenir des avantages tarifaires ou un meilleur service.

Exigences évolutives : la demande pour des services numériques et des expériences personnalisées pousse Al Salam Bank Algeria à innover en continu pour répondre aux attentes.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Pouvoir modéré : les fournisseurs de la banque incluent les technologies financières, les services de paiement et les consultants en gestion.

Diversité des choix : bien que plusieurs options soient disponibles, certains fournisseurs spécialisés peuvent avoir un pouvoir plus fort, selon leur niveau d'expertise.

Dépendance technologique : la dépendance croissante aux solutions numériques donne un avantage stratégique aux fournisseurs technologique .

- **Menace des produits de substitution**

Menace modérée à élever : les fintechs, les paiements mobiles, les cryptomonnaies et les plateformes de prêt peer-to-peer représentent des alternatives sérieuses aux banques classiques.

Attractivité des solutions innovantes : ces solutions attirent surtout les jeunes générations, séduites par leur simplicité, leur rapidité et leurs coûts réduits.

Capacité d'adaptation : pour contrer cette menace, Al Salam Bank Algeria doit intégrer les technologies fintech et proposer des services numériques performants.

7.3 L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet d'examiner les facteurs externes qui influencent l'environnement dans lequel évolue la banque Al-Salam Algérie.

- **Politique**

Le climat politique en Algérie est relativement stable, avec des efforts étatiques pour renforcer le secteur bancaire et attirer les investissements étrangers. L'acquisition récente d'une participation majoritaire par Al Salam Bank (passant de 37,43 % à 53,13 %) s'inscrit dans cette dynamique, soutenant la promotion de la finance islamique.

- **Économique**

L'économie nationale affiche une croissance encourageante, portée notamment par un secteur bancaire en expansion. Al Salam Bank Algeria, avec un CAGR de 23,3 % depuis 2010, se positionne comme la banque à la croissance la plus rapide du pays. Ses performances au 1er trimestre 2023 (actifs : 2,2 Mds \$, financement : 1,3 Md \$, dépôts : 1,8 Md \$) traduisent cette évolution. L'acquisition permet de diversifier les produits et de renforcer la position sur le marché.

- **Social**

La jeunesse de la population algérienne constitue un levier de croissance important. Al Salam Bank Algeria adapte ses offres aux besoins des jeunes (financement personnel, immobilier, comptes d'investissement) tout en visant une meilleure inclusion financière via l'extension du réseau et le bancaire digital.

- **Technologique**

La digitalisation est au cœur de la stratégie de la banque, avec des investissements dans des plateformes de trading en ligne et des services mobiles. L'objectif est de moderniser l'expérience client, d'attirer une clientèle jeune et connectée et d'optimiser les coûts.

- **Environnemental**

Bien que l'impact direct soit limité dans ce secteur, la banque est appelée à intégrer des pratiques durables et à réduire son empreinte carbone. Les critères ESG deviennent essentiels pour répondre aux attentes croissantes des clients et des parties prenantes.

- **Légal**

Le cadre réglementaire algérien est favorable au développement de la finance islamique, permettant à Al Salam Bank Algeria d'élargir son offre conforme à la charia. Sa capacité à évoluer dans un environnement légal complexe lui donne un avantage dans sa stratégie de croissance et de diversification.

8. Les objectifs de la banque pour la mise en œuvre du SMQ

Améliorer la satisfaction client : en fournissant des produits et services de haute qualité qui répondent aux attentes des clients.

Améliorer l'efficacité opérationnelle : en rationalisant les processus, en réduisant le gaspillage et en minimisant les erreurs.

Renforcer l'image et la réputation de la banque : en démontrant un engagement envers la qualité et le respect des normes internationales telles que l'ISO 9001.

Assurer la conformité : en respectant les exigences réglementaires et les normes internes.

Favoriser une culture d'amélioration continue : en identifiant et en traitant systématiquement les domaines à améliorer.

S'adapter à l'environnement concurrentiel : en se différenciant par une qualité supérieure dans le secteur bancaire algérien.

Section 2 : Méthodologie de recherche

La présente section est consacrée à la description de la méthodologie qui a guidé cette étude.

1. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre étude sur la mise en place et l'évaluation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de la Banque Al Salam Algérie, nous avons adopté une approche qualitative, permettant une analyse approfondie des pratiques internes, des perceptions et des dynamiques liées à la qualité.

L'approche qualitative vise essentiellement à comprendre le fonctionnement réel d'une organisation à travers les discours des acteurs, l'observation de leurs pratiques et l'analyse de documents concrets. Elle est particulièrement pertinente dans le cadre d'une étude organisationnelle, car elle permet d'accéder à des informations détaillées, contextualisées et subjectives, qui ne sont pas toujours visibles à travers des données chiffrées.

2. Outils de collecte et d'analyse des données

Pour collecter les données nécessaires à cette étude, nous avons principalement eu recours à deux outils méthodologiques : l'entretiens et l'analyse de l'enquête menée par l'agence d'Al Salam Bank Algeria.

2.1 L'entretien semi-directif avec le RMQ

Pour recueillir des données de terrain fiables, un entretien semi-directif a été réalisé avec Mme N. Boughella, Responsable du Management de la Qualité au sein de la banque.

L'objectif principal de cet entretien était de :

Comprendre le niveau de conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 :2015,

Identifier les forces, faiblesses et pratiques en matière de management de la qualité,

Cerner les démarches mises en place après l'obtention de la certification,

Et recueillir une vision experte de l'état actuel du SMQ dans l'établissement.

Cet entretien a suivi un format semi-directif, c'est-à-dire que l'on s'est appuyé sur un ensemble de questions préparées à l'avance, tout en laissant à l'interviewée la liberté de développer ses réponses et d'aborder des aspects complémentaires.

Au cours de cet entretien :

Nous avons posé une série de questions structurées, qui nous ont permis d'évaluer la maturité du système qualité,

Sur la base des réponses obtenues, nous avons complété conjointement la grille d'autoévaluation Qualiblog, un outil permettant d'évaluer le niveau d'application des principes de la norme ISO 9001,

Tableau 7 : les critères d'exigence de la norme ISO 9001/2015

Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ de la banque aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Conforme
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Conforme
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Conforme
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	A améliorer
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Conforme
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	Conforme
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?	Conforme
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	Acceptable
		Les responsabilités ont-elles été définies ?	Conforme
		Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	A améliorer
		Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?	A améliorer
		Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	A améliorer
		Les informations relatives à ces processus sont documentées ?	Conforme
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	Conforme
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Conforme
		La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	A améliorer
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ ?	Acceptable
		La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Conforme
		La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus ?	Acceptable
		La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	A améliorer
		La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démontrer leurs responsabilités ?	Conforme
		La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Conforme
		Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Conforme
		Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	A améliorer
	5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	Conforme
		La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	A améliorer
		La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients ?	Conforme
		La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Conforme
		La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Conforme
		La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Conforme
		La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	Conforme
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Conforme
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Conforme
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Conforme
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Conforme

Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ de la banque aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	A améliorer
		La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?	Conforme
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	A améliorer
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	A améliorer
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme?	Conforme
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	Conforme
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	Conforme
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Conforme
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	Conforme
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	Conforme
		Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Conforme
	6.3 Planification des modifications	L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	Conforme
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	Conforme
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	Acceptable
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	Conforme
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	Acceptable
		La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	Conforme
		La direction entretient-elle ces infrastructures?	Conforme
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	Conforme
		Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	Acceptable
		Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Conforme
		Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	Conforme
		Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Conforme
		Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	Conforme
		Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?	Conforme
	7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Conforme
		La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer
		Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	A améliorer
		La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	Conforme
		Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	A améliorer
	7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	Conforme
		Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?	Conforme
	7.4 Communication	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Conforme
		Les besoins de communication interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Conforme
	7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	Conforme
		Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée...)?	Conforme
		Les informations documentaires sont-elles approuvées ?	Conforme
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation...)?	Conforme
		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Conforme

Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ de la banque aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?	Conforme
		La planification et la réalisation des produits prend-elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?	Conforme
		Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils été définis ?	Conforme
		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?	Conforme
		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?	Conforme
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	Conforme
		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	A améliorer
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	A améliorer
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	Conforme
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?	Conforme
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Conforme
		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	A améliorer
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	Conforme
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	A améliorer
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documentée ?	A améliorer
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	A améliorer
		La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?	Conforme
	8.3 Conception	Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?	Conforme
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	Conforme
		Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?	Conforme
		Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?	Conforme
		Les éléments d'entrées comprennent-ils : - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance	Conforme
		Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?	Conforme
		Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	Conforme
		Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?	Conforme
		Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?	Conforme
		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservées ?	Conforme
		Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	Conforme
		Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	A améliorer
	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	A améliorer
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?	A améliorer
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Conforme
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maîtrise, vérification à réaliser)	Conforme
	8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	Conforme
		Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?	A améliorer
		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	A améliorer
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataire externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	Conforme
	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	Conforme
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	Conforme
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	Conforme
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ...) ?	Conforme
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Conforme

Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ de la banque aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	Conforme
		Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?	Conforme
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	Conforme
		Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	Conforme
		La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	Conforme
	9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	A améliorer
		Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Conforme
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Conforme
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	Conforme
	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Conforme
		Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Conforme
		Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont elles prises ?	Conforme
		Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	Conforme
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	Conforme
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maîtrise, correction, mesure des conséquences)	Conforme
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	Acceptable
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	Conforme
		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	Acceptable
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.	Conforme
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	A améliorer
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	Conforme
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	A améliorer

Source : établir par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel

Nous avons également consulté certains documents internes (procédures, rapports, supports qualité) fournis par la cellule qualité, afin de compléter et illustrer les informations recueillies.

2.2 Analyse de l'enquête de satisfaction client

En complément de l'entretien, nous avons analysé les résultats d'une enquête de satisfaction client menée par la banque elle-même.

Cette enquête nous a permis d'accéder à la perception des clients concernant la qualité des services fournis, ce qui renforce l'évaluation globale du SMQ en confrontant les constats internes aux retours externes.

Elle constitue une source précieuse pour comprendre les attentes des usagers, mesurer leur satisfaction, et identifier les points d'amélioration perçus à l'extérieur de l'organisation.

Tableau 8 : exemple d’une enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al Salam

	Enquête sur le niveau des services au niveau des agences Al Salam Bank Algeria
Fiabilité	Al Salam Bank Algeria fournit ses services comme convenu lors de l'ouverture du Les employés répondent à vos demandes directement et sans interruption de 8h45
Réactivité	Le temps d’attente est-il court et ordonné ? Le Centre de Relation clients (call center) répond t-il à vos attentes 021.38.88.88?
Confiance et sécurité	Les employés effectuent-ils leurs services avec précision et sans erreurs ? Pensez-vous que le personnel est assez qualifié pour vous servir? Vos informations sont traitées en toute confidentialité au niveau de la banque?
Empathie	Les employés d'Al Salam Bank Algeria prennent-ils soin de votre personne et sont-ils conscients de vos besoins /attentes ?
Tangibilité	L'aspect interne et externe de la banque est distinctif? Al Salam Bank Algeria utilise de la technologie moderne par rapport aux prestations
Avantage Concurrentiel	Quelle est à votre avis la position d’Al Salam Bank Algeria par rapport aux autres banques ?avec lesquelles vous traitez 1 ère position : 2 ème position : 3 ème position :

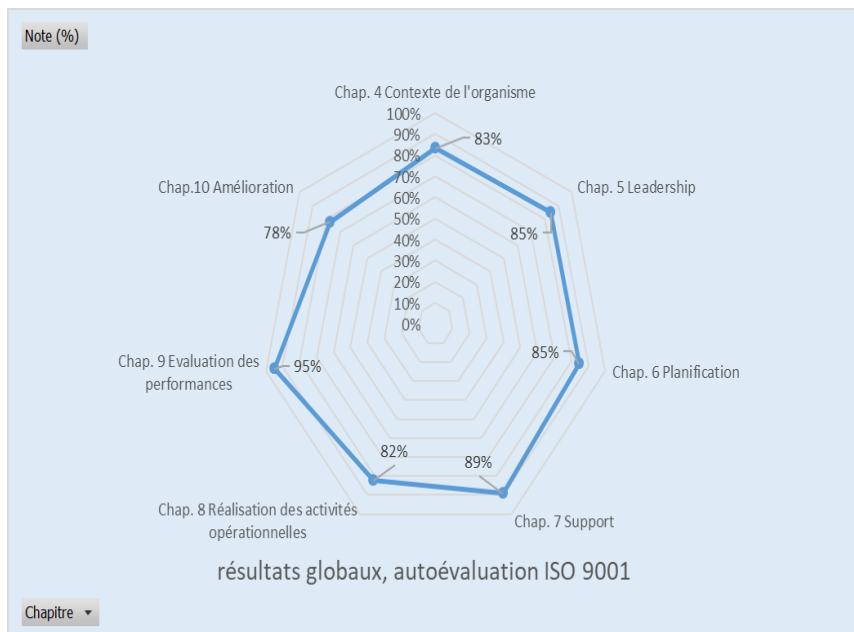
Source : document interne de la banque

Section 03 : Présentation et analyse des résultats

Cette section est dédiée à l'analyse approfondie des données collectées, visant à interpréter les observations et à répondre à notre problématique de recherche.

1. Résultat global

Figure 16 : résultats globaux



Chapitres	Note (%)
Chap. 4 Contexte de l'organisme	83%
Chap. 5 Leadership	85%
Chap. 6 Planification	85%
Chap. 7 Support	89%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	82%
Chap. 9 Evaluation des performances	95%
Chap.10 Amélioration	78%
Note générale	85%

Source : établir par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel

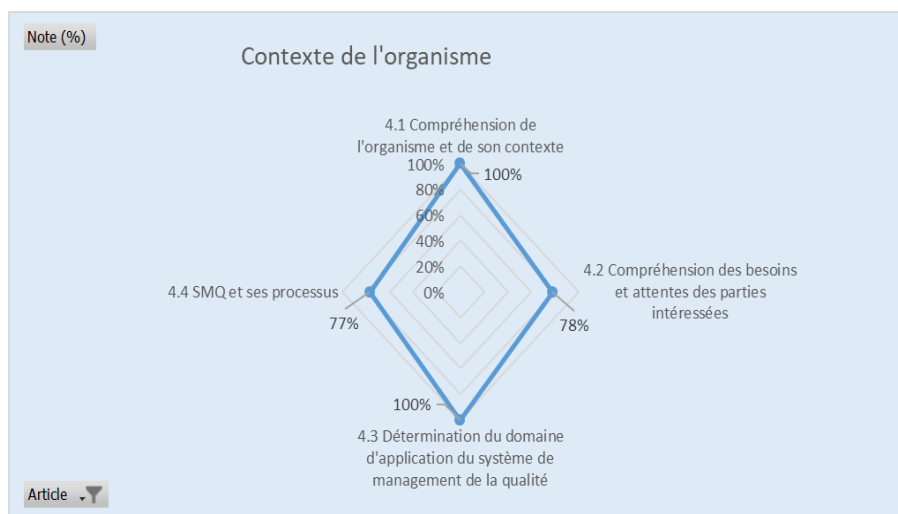
Ces données, issues d'une évaluation de la conformité à la norme ISO 9001 :2015, révèlent que la Banque Al Salam Algérie atteint un taux de conformité global de 85 %. Ce score général indique un niveau de maturité élevé du SMQ de la banque et une adéquation significative avec les exigences de la norme ISO 9001.

2. Résultat par article

Le diagnostic du SMQ d'AL SALAM, mené conformément à la norme ISO 9001/2015, a permis d'identifier les éléments ci-après :

2.1 Contexte de l'organisme

Figure 17 : contexte de l'organisme



Source : établir par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel

Le SMQ de Al Salam Bank affiche un niveau de conformité satisfaisant, estimé à 83 %, pour l'exigence §4. Cette performance globale indique une solide compréhension et une bonne mise en œuvre des principes fondamentaux liés au contexte de l'organisme.

Al Salam excelle dans l'identification de ses enjeux internes et externes et dans leur intégration au SMQ. La banque démontre une veille stratégique efficace et une excellente capacité à comprendre les dynamiques de son environnement. De plus, le domaine d'application de son SMQ est parfaitement défini et documenté, ce qui assure une clarté et une cohérence fondamentales pour l'ensemble du système qualité.

Banque Al Salam a initialement mis en œuvre son SMQ dans trois agences à Alger, avant d'étendre son champ d'application pour inclure six agences existantes situées à l'est et à l'ouest d'Alger.

Bien que les parties intéressées et leurs exigences initiales soient identifiées, la revue continue de ces attentes est encore sujette à amélioration. Il y a un besoin clair de définir des mécanismes plus robustes pour suivre l'évolution rapide des attentes des clients et des régulateurs, car un manque de maîtrise dans ce domaine pourrait impacter la pertinence du SMQ et la satisfaction des parties prenantes.

L'organisme possède une bonne base pour ses processus, avec une identification claire de leur structure (entrées/sorties, séquences, responsabilités). Cependant, des faiblesses notables subsistent concernant la prise en compte des risques et des opportunités, l'évaluation et l'analyse réelle de leur performance, et la réactivité face aux écarts.

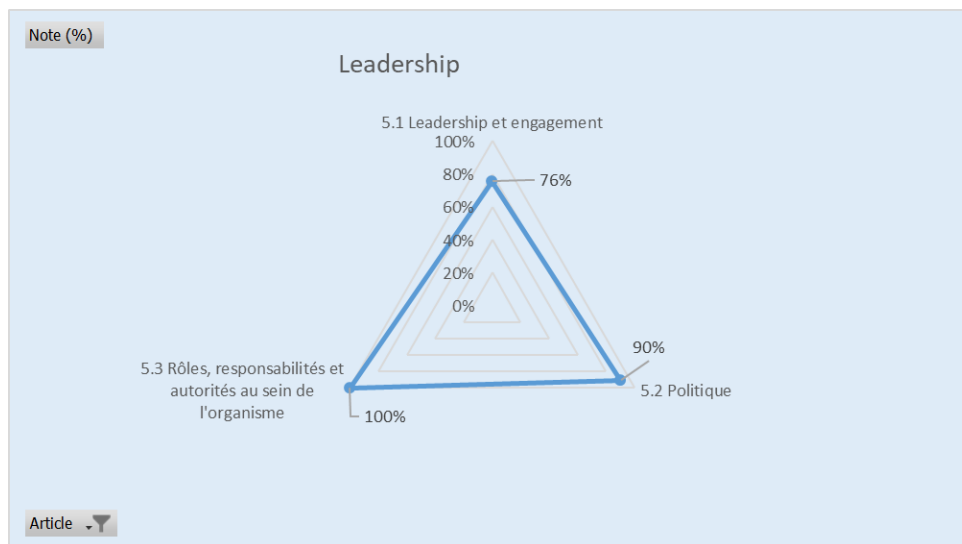
❖ **Conclusion et recommandation**

Par rapport au chapitre 4, nous avons constaté un manque de conformité aux exigences §4.2 et §4.4. Ce manque est dû à la mise en œuvre récente du système de gestion de la qualité à Al Salam Bank, qui est encore en cours d'amélioration.

Il est recommandé à Al Salam Bank d'élaborer un plan d'action dédié pour examiner et réviser périodiquement les exigences des parties prenantes et les informations relatives à la gestion des risques, améliorer les mesures d'évaluation et de surveillance de l'efficacité de ce processus et affecter des compétences humaines à certaines succursales.

2.2 Leadership

Figure 18 : leadership



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

Le chapitre §5 de la norme ISO 9001/2015, "Leadership", évalué à 85 % de conformité pour AL SALAM Bank, indique une implication et un engagement solides de la direction, mais avec des points spécifiques nécessitant une consolidation pour une pleine excellence.

La direction d'Al Salam Bank démontre un engagement fort et une réelle responsabilité envers l'efficacité du SMQ, le positionnant comme une priorité. Elle excelle dans la communication claire de l'importance du système et encourage activement la contribution du personnel. Un engagement manifeste envers l'orientation client est également évident, les exigences des clients étant bien déterminées et respectées. Ces éléments constituent des piliers solides pour le SMQ de la banque.

Malgré un engagement général, la direction doit intensifier la promotion de l'approche processus et de la pensée basée sur les risques. Des efforts sont nécessaires pour mieux garantir l'atteinte systématique des résultats du SMQ et stimuler activement les initiatives

d'amélioration. La prise en compte des risques et opportunités des produits/services est un point critique à renforcer.

La banque intégrant bien les exigences réglementaires, légales et client dans la politique de qualité et définissant un cadre clair pour les objectifs SMQ et l'amélioration continue. Elle est également efficacement communiquée en interne et aux parties intéressées. Toutefois, malgré sa solidité, un point d'amélioration est identifié concernant la régularité de sa mise à jour et de sa révision par la direction générale, essentielle pour maintenir sa pertinence dynamique.

La répartition des rôles, des responsabilités et des autorités est exemplaire au sein de la banque. La direction a clairement formalisé et communiqué ces attributions.

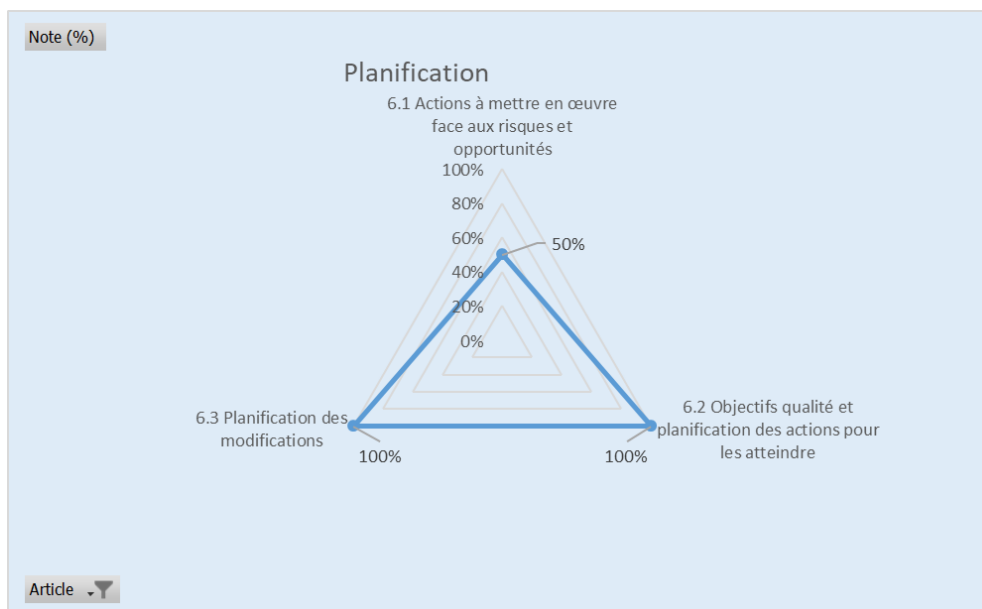
❖ Conclusion et recommandation

Al Salam Bank bénéficie d'un leadership solide et bien structuré, avec une politique qualité claire et des responsabilités bien définies, formant une base robuste pour son SMQ. Cependant, pour atteindre l'excellence ISO 9001, la direction doit impérativement intensifier son rôle proactif dans la promotion de la pensée basée sur les risques et l'approche processus, tout en renforçant l'assurance de l'atteinte des résultats et en stimulant l'amélioration continue.

Le conseil clé est de mettre en œuvre une intégration systématique et approfondie de la gestion des risques et des opportunités à tous les niveaux des produits et des services de la banque.

2.3 Planification

Figure 19 : planification



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

L'organisme montre une solide approche de la planification de son SMQ, atteignant un taux d'évaluation global de 85 % pour le chapitre 6 de l'ISO 9001.

L'organisme excelle dans la définition et le suivi de ses objectifs qualité. Ceux-ci sont pertinents, mesurables, communiqués et leurs modalités d'atteinte sont clairement définies. Cette maîtrise assure une direction claire pour l'amélioration continue.

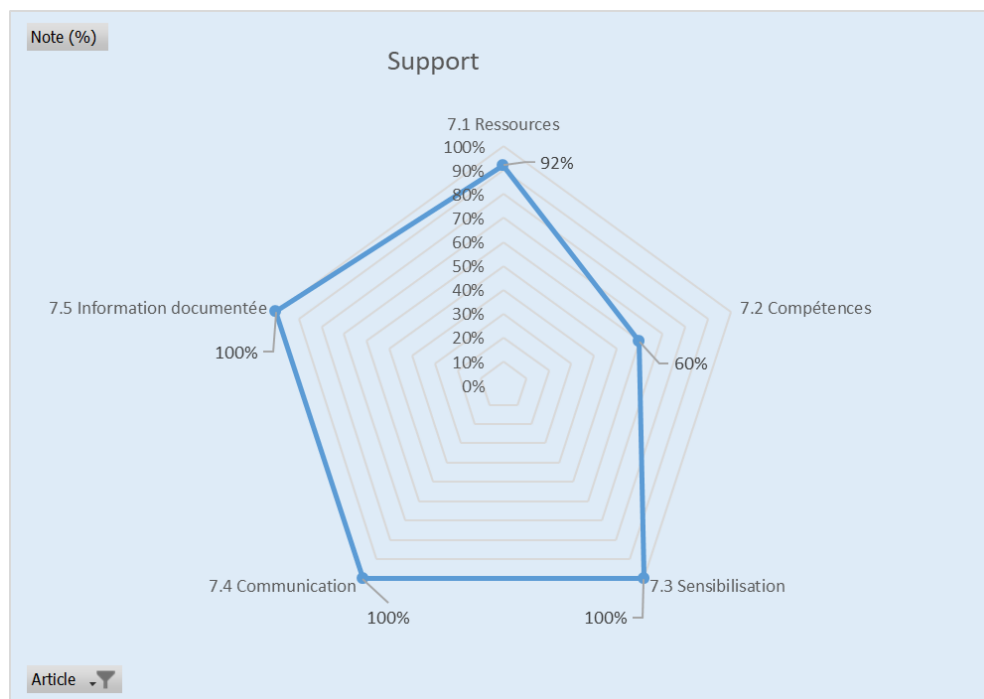
La gestion des modifications du SMQ est exemplaire. Toutes les modifications sont planifiées en tenant compte de leurs objectifs, conséquences, ressources et responsabilités, garantissant ainsi la stabilité et l'efficacité du système face aux évolutions. Bien que les risques et opportunités soient identifiés, il y a un manque critique dans la mise en œuvre effective des actions pour les traiter et surtout dans la mesure de l'efficacité de ces actions. Cela rend l'organisme vulnérable aux risques non atténués et peut lui faire manquer des opportunités.

❖ Conclusion et recommandation

Malgré une solide maîtrise des objectifs qualité et de la gestion des modifications, la Banque Al Salam doit améliorer sa gestion des risques. Elle devrait principalement instaurer une culture du risque à tous les échelons. Cela nécessite une formation continue et une sensibilisation accrue des employés, une communication claire concernant les risques et l'incorporation systématique de l'évaluation des risques dans chaque prise de décision. La banque pourra ainsi convertir la gestion des risques en un atout stratégique pour un développement plus robuste. En plus, la banque doit définir des indicateurs clairs pour mesurer l'efficacité de ces actions.

2.4 Support

Figure 20 : support



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

Le niveau de conformité de SMQ de Al Salam Bank par rapport à l'exigence est de 89 %, sa prise en charge est convaincante.

La disponibilité des ressources dédiées à l'amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction client doit être renforcée.

Bien que les compétences nécessaires soient identifiées, la banque a des difficultés importantes à fournir les formations requises et à évaluer l'efficacité de ces actions de formation. Cela représente un risque pour le maintien des compétences du personnel.

Les besoins de communication interne et externe sont déterminés et les modalités définies. L'organisme excelle dans la manière dont les informations sont partagées.

La direction assurer que le personnel comprend précisément sa contribution et l'importance de ses activités spécifiques aux objectifs qualité, allant au-delà d'une sensibilisation générale.

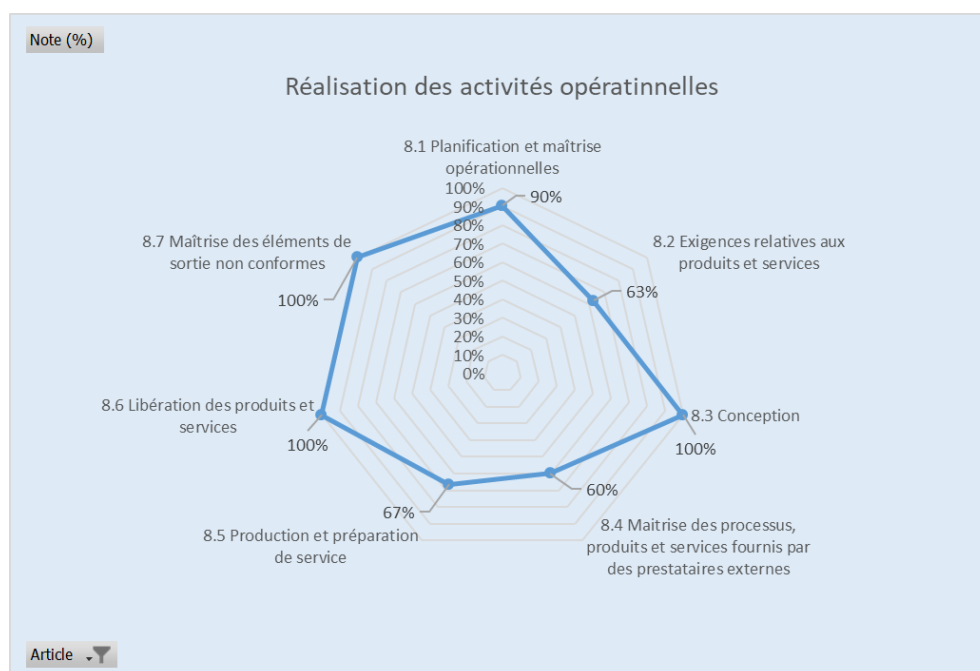
Le SMQ inclut les informations documentées requises, celles-ci sont disponibles, identifiables, conservées et protégées (contre la perte de confidentialité ou l'utilisation inappropriée). Les informations documentées sont maîtrisées (distribution, accès, stockage) et les informations d'origine externe sont bien gérées et protégées.

❖ Conclusion et recommandation

Bien que le SMQ de l'organisme bénéficie d'un excellent support (ressources, communication, information documentée, sensibilisation), la gestion des compétences est un axe d'amélioration majeur. Il est impératif de renforcer la validation et la mesure de l'efficacité des formations, et de mieux formaliser les compétences. Le conseil est de prioriser l'établissement d'un système robuste d'évaluation et de suivi des compétences pour garantir la performance et la pérennité du SMQ.

2.5 Réalisation des actions opérationnelle

Figure 21 : réalisation des actions opérationnelle



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

Le système de management de la qualité d'Al Salam Bank affiche un bon niveau de conformité de 82 % pour l'exigence 8.

Bien que la planification des processus opérationnels soit bonne, il y a des lacunes dans la maîtrise des conséquences des modifications imprévues.

Il y a des lacunes significatives dans la communication et la revue des exigences client (y compris les modifications), ainsi que dans la documentation des informations associées. Al Salam Bank excelle dans la gestion de la conception et du développement de ses produits et ses services, avec une conformité parfaite. Tous les aspects, des entrées aux sorties, en passant par les revues, vérifications et validations, sont maîtrisés.

L'organisme peine à définir et mettre en œuvre les contrôles nécessaires sur ses fournisseurs externes. Des lacunes existent dans la documentation et l'évaluation régulière de ces prestataires, ce qui compromet la conformité des produits/services externalisés.

Malgré des conditions de production/service maîtrisées, l'organisme ne valide pas et ne revalide pas assez souvent ses processus. De plus, les actions pour prévenir les erreurs humaines sont insuffisantes, risquant d'affecter la qualité des livrables.

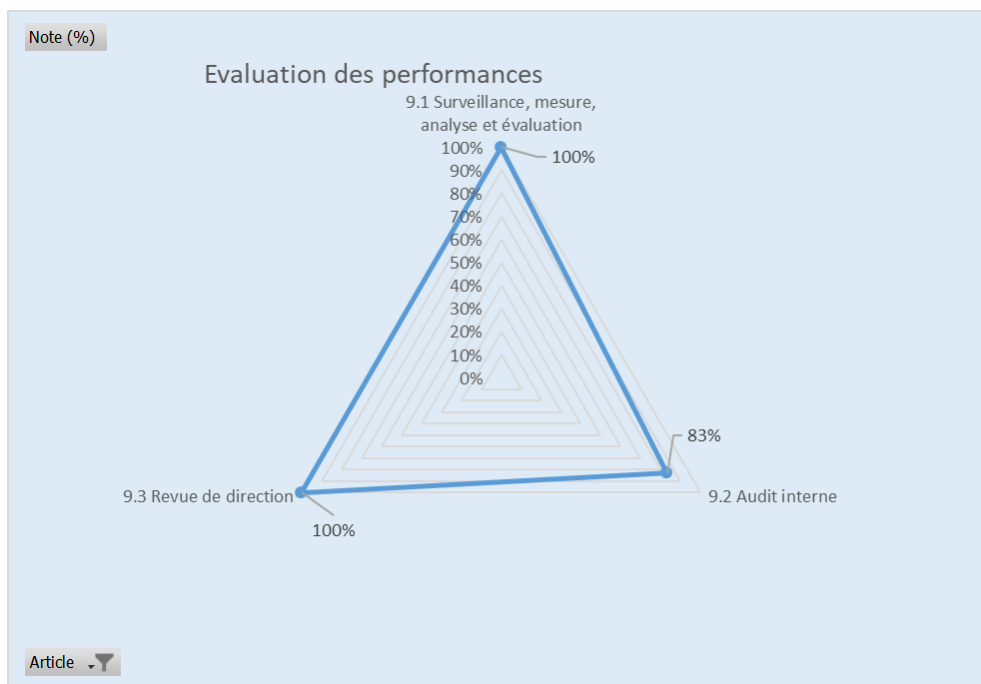
La banque gère la libération de ses produits et de ses services de manière exemplaire. Seuls les éléments conformes sont libérés, la traçabilité est assurée, et les preuves de conformité sont protégées. Al Salam Bank démontre une maîtrise parfaite des éléments de sortie non conformes, incluant leur identification, leur maîtrise, la revue de l'efficacité des actions et la conservation des informations documentées.

❖ Conclusion et recommandation

L'organisme démontre une bonne maîtrise de ses activités opérationnelles, excellent notamment en conception et gestion des non-conformités. Cependant, des points cruciaux nécessitent un renforcement, tels que la gestion des exigences client, le contrôle des fournisseurs externes et la validation des processus de production/service. Pour une performance optimale, il est essentiel d'améliorer le recueil d'exigences, la maîtrise des fournisseurs et la validation continue des processus, incluant la prévention des erreurs humaines.

2.6 Evaluation des performances

Figure 22 : évaluation des performances



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

Le système de management de la qualité (SMQ) de Al Salam Bank affiche un niveau de conformité exceptionnel de 95 % pour l'exigence 9.

Al Salam Bank fait preuve d'une maîtrise exemplaire de ces processus. Toutes les activités sont définies, mises en œuvre, analysées et évaluées, et la perception du client est activement surveillée avec des méthodes planifiées. C'est une force majeure qui garantit une compréhension approfondie de l'état du SMQ.

Le seul point faible de ce chapitre concerne la planification des audits à intervalles réguliers, qui est "À améliorer". Bien que les autres aspects de l'audit interne soient bien gérés (critères, auditeurs, communication des résultats), le manque de systématisme ou de régularité dans la programmation des audits est une lacune.

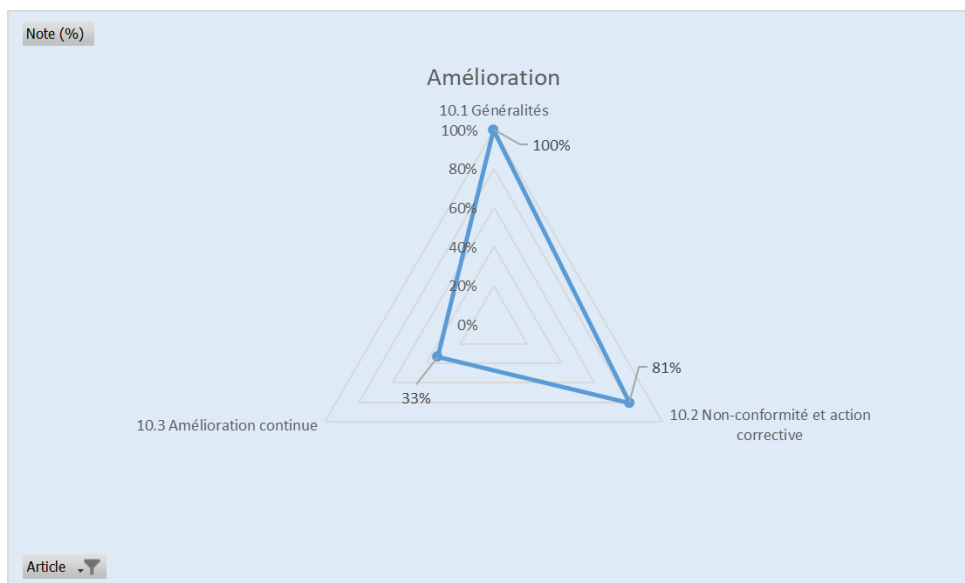
La gestion de la revue de direction est parfaite. Les revues sont planifiées, complètes, débouchent sur des décisions et des actions d'amélioration claires, et sont correctement documentées.

❖ Conclusion et recommandation

En résumé, Al Salam Bank excelle dans l'évaluation des performances de son SMQ. Le principal effort à fournir se situe dans la systématisation et la régularité de la planification de ses audits internes pour maintenir une démarche d'amélioration continue proactive. Le seul point d'amélioration concerne la planification des audits internes, qui manque de régularité. Il est conseillé de formaliser et de respecter un calendrier d'audits systématique pour maintenir cette excellence et assurer une évaluation continue.

2.7 Amélioration continue

Figure 23 : amélioration continue



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

Le système de management de la qualité (SMQ) de Al Salam Bank présente un niveau de conformité d'environ 78 pour l'exigence 10 (Amélioration). Ce score indique que la banque a des bases pour l'amélioration, mais qu'il existe des lacunes importantes, notamment dans la gestion des non-conformités et la mise en œuvre d'une amélioration continue efficace.

L'organisme met en œuvre des actions conformes pour satisfaire et accroître la satisfaction client, démontrant une orientation positive et un effort conscient. Cependant, les efforts d'amélioration se concentrent principalement sur l'analyse proactive et l'évaluation de l'efficacité.

L'organisme gère les non-conformités de manière réactive, mais l'analyse de celles-ci et la mesure d'efficacité des actions correctives sont seulement acceptables. De plus, les risques et opportunités ne sont pas systématiquement mis à jour en fonction des leçons apprises. Cela indique un manque d'apprentissage proactif et de prévention, risquant la persistance des problèmes ou la perte d'opportunités.

L'organisme ne maintient pas une amélioration continue proactive de son SMQ, risquant ainsi la stagnation et l'incapacité à s'adapter ou à rechercher des gains d'efficacité au-delà de la simple correction de problèmes. Cependant, il est efficace dans la gestion réactive des non-conformités et des réclamations clients.

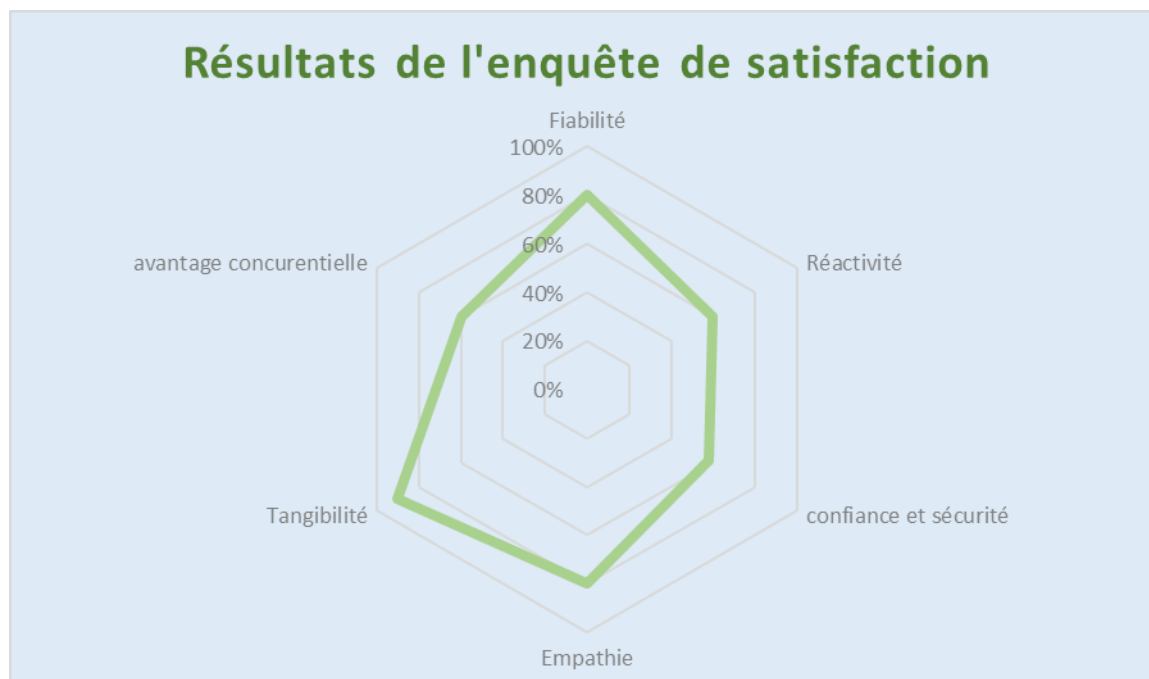
❖ Conclusion et recommandation

Le système de management de la qualité (SMQ) d'Al Salam Bank doit évoluer d'une approche réactive à une amélioration continue proactive. La banque doit approfondir l'analyse des non-conformités et l'efficacité des actions correctives. Il est essentiel d'intégrer systématiquement l'apprentissage des expériences passées pour anticiper les risques et les opportunités. Cela permettra de bâtir un SMQ plus robuste, favorisant l'innovation et la croissance durable.

3. Enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al-Salam

La recherche de la satisfaction client est un objectif stratégique majeur pour la banque, qui met en œuvre diverses campagnes outbound pour maintenir un contact constant avec sa clientèle. Ces efforts incluent les appels téléphoniques, la gestion active des réseaux sociaux, ainsi que le traitement et la gestion des réclamations. La banque dispose ainsi de plusieurs leviers clés pour atteindre cet objectif stratégique.

Figure 24 : exemple d'une enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al-Salam



Source : établir par nous-même à l'aide de logiciel Excel

Une enquête de satisfaction menée par Al Salam Bank Algeria a révélé des informations précieuses sur la perception et les attentes des clients vis-à-vis des services bancaires. Voici une analyse des résultats :

3. Analyse des résultats de l'enquête de satisfaction

- **Fiabilité (80%)**

La majorité des clients perçoivent positivement la fiabilité des services de la banque. Cela signifie que la banque est généralement considérée comme digne de confiance et capable de fournir des services de manière cohérente et précise.

- **Réactivité (60%)**

La réactivité est un domaine qui nécessite une amélioration. Bien que plus de la moitié des clients soient satisfaits de la rapidité de réponse et de l'efficacité de la banque, une part significative de la clientèle considère ce domaine comme insuffisant. Des efforts pour accélérer le traitement des demandes et des transactions seraient bénéfiques.

- **Confiance et sécurité (85%)**

Un score de 85% dans ce domaine est très encourageant, indiquant que les clients se sentent en sécurité et font confiance aux systèmes et procédures de la banque, un aspect crucial dans le secteur bancaire.

- **Tangibilité (90%)**

La tangibilité, incluant les aspects physiques et visuels des services (infrastructures, équipements, présentation), a obtenu le score le plus élevé. Les clients apprécient grandement ces éléments, et la banque doit continuer à les maintenir et à les améliorer.

Avantage concurrentiel (60%)

Ce score suggère que, bien que la banque possède des atouts compétitifs, il existe des opportunités pour se différencier davantage sur le marché. Améliorer les offres de produits, l'innovation et les avantages uniques pourrait renforcer cette dimension.

Conclusion

L'étude de cas menée au sein de la Banque Al Salam Algérie a permis de mettre en évidence les efforts significatifs entrepris par l'établissement pour instaurer un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 :2015. À travers l'analyse des pratiques internes, des résultats d'auto-évaluation et des retours clients, il ressort que la banque dispose d'une base organisationnelle solide, structurée autour d'une gouvernance engagée, d'un leadership affirmé et d'un souci constant d'amélioration continue.

Toutefois, certains écarts subsistent, notamment en ce qui concerne la systématisation de la gestion des risques et opportunités, la régularité des audits internes, la maîtrise des fournisseurs externes et la formalisation des compétences. Ces éléments doivent faire l'objet d'un plan d'action stratégique afin de renforcer la robustesse du système et de garantir sa pérennité.

En somme, cette étude illustre que le SMQ mis en place constitue une avancée majeure. Pour la banque Al Salam, lui permettant d'accroître la satisfaction de sa clientèle. D'optimiser ses processus internes et de se positionner durablement sur le marché de la finance islamique. L'enjeu désormais est de capitaliser sur ces acquis pour ancrer une culture qualité proactive, inclusive et orientée vers l'excellence.

Dans un contexte où la quête de performance, de maîtrise des processus et d'amélioration continue devient primordiale, la norme ISO 9001 :2015 s'impose comme un outil incontournable pour les organisations soucieuses d'instaurer une culture qualité durable. À travers ce travail de recherche, nous avons cherché à évaluer le degré de conformité du Système de Management de la Qualité (SMQ) mis en place au sein de la Banque Al Salam Algérie, en nous concentrant sur l'analyse de son alignement avec les exigences de cette norme.

Sur le plan théorique, nous avons d'abord présenté les concepts fondamentaux liés à la qualité, au management de la qualité, et aux systèmes normalisés, tout en approfondissant le cadre de la norme ISO 9001 :2015 et son importance stratégique. Sur le plan pratique, notre étude s'est appuyée sur une enquête de terrain qualitative, combinant une autoévaluation rigoureuse du SMQ, un entretien semi-directif avec la responsable qualité, ainsi que l'analyse critique de documents internes à la banque.

La problématique principale de notre étude était la suivante :

Dans quelle mesure le SMQ mis en œuvre au sein de la Banque Al Salam est-il conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 ?

Pour y répondre, nous avons défini plusieurs sous-questions portant sur le niveau de conformité par chapitre, les forces et faiblesses du système, les écarts par rapport aux exigences normatives, et les axes potentiels d'amélioration.

Réponse à la problématique et discussion des hypothèses

L'analyse des données recueillies à travers une autoévaluation approfondie, un entretien semi-directif avec la responsable qualité, ainsi que l'étude de documents internes, nous a permis de répondre avec rigueur à notre problématique.

- ❖ Hypothèse 1 : La norme ISO 9001 :2015 repose sur des principes universels et opérationnels qui guident efficacement l'implémentation d'un système qualité dans le secteur bancaire.

Les résultats de notre étude théorique ont permis d'examiner en profondeur les fondements de la norme ISO 9001 :2015, notamment ses sept principes : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décisions fondée sur des preuves et la gestion des relations. Nous avons également étudié son évolution, son cadre structurel basé sur l'approche processus et le cycle PDCA, ainsi que son adaptabilité à différents secteurs. Ces éléments montrent que la norme offre un référentiel complet et opérationnel, parfaitement compatible avec les besoins d'une organisation bancaire. En effet, le secteur bancaire, fortement réglementé et axé sur la gestion des risques et la satisfaction client, trouve dans cette norme un outil structurant. Cette hypothèse est donc pleinement confirmée.

- ❖ Hypothèse 2 : Le SMQ de la Banque Al Salam Algérie présente un niveau global de conformité satisfaisant avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015.

L'autoévaluation réalisée à l'aide d'une grille basée sur les chapitres de la norme ISO 9001 :2015, combinée aux informations recueillies lors de l'entretien semi-directif avec la responsable

qualité, a mis en évidence une structure SMQ bien établie. La banque affiche un bon niveau de conformité dans plusieurs domaines : le leadership, la planification stratégique, la documentation des processus, la communication interne, et l'évaluation des performances. Ces éléments reflètent un engagement réel de la direction et une volonté d'instaurer une culture qualité pérenne. Malgré quelques points faibles, le système respecte globalement les exigences essentielles de la norme. Ainsi, cette hypothèse est confirmée : la Banque Al Salam dispose d'un SMQ conforme dans sa majorité aux exigences normatives.

- ❖ Hypothèse 3 : Certains chapitres clés de la norme, notamment liés à la gestion des compétences, aux audits internes et à l'amélioration continue, sont partiellement appliqués, révélant des insuffisances à corriger pour optimiser la performance du système.

Les résultats pratiques de notre analyse ont révélé des lacunes significatives dans certains chapitres techniques du SMQ. D'une part, la gestion des compétences reste encore insuffisamment structurée : l'évaluation de l'efficacité des formations est rarement formalisée, et les compétences critiques ne sont pas toujours clairement identifiées ou suivies. D'autre part, bien que des audits soient effectués, leur planification reste irrégulière, ce qui diminue leur efficacité comme outil de pilotage. Enfin, l'amélioration continue est appliquée de manière réactive plutôt que proactive : les leçons issues des non-conformités ne sont pas toujours exploitées pour améliorer durablement les processus. Ces constats viennent confirmer cette hypothèse. Le SMQ, bien qu'opérationnel, présente encore des marges d'amélioration importantes qui doivent être prises en compte pour assurer sa robustesse.

Résultats de la recherche

Cette étude a permis de démontrer que la Banque Al Salam possède une base solide en matière de management qualité. Le SMQ est bien structuré, soutenu par un engagement réel de la direction et des procédures bien définies. Toutefois, des écarts subsistent qui nécessitent des ajustements. Notre travail contribue ainsi à enrichir les recherches appliquées sur l'implémentation de la norme ISO 9001 :2015 dans le secteur bancaire en Algérie, en apportant une analyse concrète et contextualisée.

Difficultés rencontrées

Durant notre recherche, nous avons rencontré plusieurs difficultés, liées notamment à la nature qualitative de notre étude. L'accès à certains documents internes a été restreint pour des raisons de confidentialité, la disponibilité des responsables pour les entretiens était parfois limitée, et certaines données techniques manquaient de clarté ou de centralisation. Durant le stage également, le court délai imparti, la complexité du fonctionnement interne et la charge de travail ont parfois constitué des freins.

Apports du stage

Malgré ces limites, le stage a été extrêmement enrichissant. Il nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques sur la norme ISO 9001 :2015, d'observer son application concrète dans une banque en activité, de développer des compétences en diagnostic qualité, en communication professionnelle et en analyse de conformité. Ce contact direct avec le terrain a également renforcé notre capacité à réfléchir de manière critique et structurée.

Recommandations

À la lumière des résultats obtenus, nous proposons les recommandations suivantes à la Banque Al Salam Algérie :

1. Mettre en place un plan d'audit annuel formel, assurant une régularité et un suivi rigoureux des audits internes.
2. Développer un référentiel des compétences avec des indicateurs de suivi pour la formation et l'évaluation du personnel.
3. Renforcer la traçabilité des actions correctives et l'analyse de leur efficacité.
4. Améliorer le système documentaire en centralisant les données qualité dans une plateforme accessible et sécurisée.
5. Instaurer une culture du risque à tous les niveaux, à travers des outils de gestion anticipative des écarts.
6. Mettre en œuvre un tableau de bord qualité dynamique, basé sur des indicateurs mesurables et en temps réel.
7. Intégrer l'amélioration continue comme levier stratégique, en l'ancrant dans les pratiques quotidiennes de toutes les structures de la banque.

Bibliographie

En français

Ouvrage

- André Chardonnet, Dominique Thibaudon, « PDCA et performance durable ». Eyrolles, 2^e édition, 2014.
- Bellaïche Michel, « 100 Questions pour comprendre et agir », AFNOR Édition ,2016.
- Branimir Todorov « ISO9000, une force de management », Gaëtan Morin Éditions, Canada,2000,
- Canard Frédéric, « Management de la qualité », Gualino Édition, paris, 2009.
- Canard Frédéric, « Management de la qualité : vers un management durable », Gualino Édition, 2^e édition, France, 2012.
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, « Marketing des services », Pearson Édition,7^e édition,2014.
- Claude Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 », AFNOR Édition, 2015.
- Detrie Philippe « Conduire une démarche qualité », Organisation Édition, 4^e édition, Paris,2003.
- Ernoul Roger, « Le grand livre de la qualité », AFNOR Édition,2013.
- Forman Bernard, « Du manuel qualité au manuel de management », AFNOR Édition, 2e édition, France, 2013.
- Gandy, Frédéric, « Etablir mes documents ISO 9001 version 2015 », AFNOR Édition, 2019.
- Gerd-F. Kamiske, Jörg-Peter Brauer, « Management de la qualité de A à Z », Masson Édition, Paris, 1994.
- Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard, « Le grand livre du responsable qualité », Eyrolles Édition, 2^e édition, France, 2022.
- Gillet-Goinard, Florence, Seno, Bernard, « La boîte à outils de la qualité », Dunod Édition, 5e édition,2023.
- Horovitz Josph, « La qualité de service à la conquête du client », Interdiction Édition, Paris, 1987.
- Janssoone Didier, « La qualité en entreprise », Ellipses Edition ,2021, Septième partie.
- Jean-Pierre Baruche, « La qualité du service dans l'entreprise », Organisation Édition, Paris, 1992.
- Kotler Philip, Dubois Bernard, « Marketing management », Pearson Édition, 14^e édition, France, 2012.
- Kotler Philip, Dubois Bernard, « Marketing management », Pearson Édition,15^e édition, France, 2015.
- Kotler Philip, Dubois Bernard, « Marketing management », Publi-union Édition, 10^e édition, Paris, 2000.

Bibliographie.

Laurent Hermel, Gérard Louyat, « La qualité de service », AFNOR Édition, 2005.

Laurent Hermel, Gérard Louyat, « La qualité de service », AFNOR édition, 2^e éd, Paris, 2009,

Lovelock Christopher, Wirtz Jochen, Lapert Denis, « Marketing des services », Pearson Édition, 5^e édition, Paris, 2004.

Madoz. Jean-Pierre, Note. Laurent, « L'amélioration continue : méthode PDCA selon Deming », AFNOR Edition, 2^e édition, 2023.

Michel Bialès, C. Bialès, Rémi Leurion, Jean-Louis Rivaud, « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains », Foucher Édition, Paris, 1999.

Monique Zollinger, Eric Lamarque, « Marketing et stratégie de la banque », Dunod Édition, 5^e édition, Paris, 2008.

Pinet Claude, « La gestion des services », AFNOR Édition, 2023.

Pinet, Claude, « Découverte de la qualité », AFNOR Édition, France, 2017.

Saverino Fernand, « Diminuer la non-qualité en entreprise », AFNOR Édition, France, 2010.

Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, « Marketing et service », Chenelière Education, 2006.

Teneau Gilles, Ahanda Jean-Guy, « Guide commenté des normes et référentiels », Organisation Édition, 2009, France.

Terfaya Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Éditions HOUMA, Algérie, 2004.

Article

Edmond Le coz, « Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration », Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, 2003, vol. 1, no AG1751, p. AG1751. 1-AG1751. 14.

LE COZ Edmond, « Méthodes et outils de la qualité : Outils classiques. Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle », 2001, vol. 1, no AG1770, p. AG1770. 1-AG1770 p.16.

Yasmina Ayoudj, « La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas : de la norme ISO 9001 » 2017, مجلة الاقتصاد الجديد, vol. 8, no 2, p. 51-62.

Thèse doctorat

Dahleb Ania, « Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle », thèse de doctorat en sciences commerciale, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2019.

Mémoire de master

Ahmed Yahia Assia, mémoire de Master « Contribution à l'étude de La transition de norme ISO 9001 Version 2008 À La Version 2015 », en science alimentaire, université de Blida1, 2020.

Ait Said Oussama, Bourahla Chainez Faiza, « La mise en place d'un système de management de la qualité, cas Al Salam Bank Algeria », en science de gestion, Tipaza, École des études de commerce, 2024.

Chouali Kamilia « Évaluation du système de management intégré (qualité-environnement) par une démarche d'audit selon ISO19011/2011 », mémoire de master, Tizi-Ouzou, université Mouloud Mammeri ,2018.

Idir Habib, Sana Syphax, « démarche de transition de l'ISO 9001 versions 2008 vers ISO 9001 versions 2015 », mémoire de master en science de gestion, Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2020.

Ikhedji Yasmine, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de Master en science de gestion de gestion, Béjaïa, Université Abderrahane Mira, 2016.

Kerboua Lila, Zerrari Amina, « L'évaluation du système de management qualité », mémoire de master en science de gestion, Bejaïa, Université Abderrahane Mira ,2017.

Moussini Yamina, Meziani Souhila, « La mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001 version 2015 », mémoire de master en science de gestion, Béjaïa, Université Abderrahane Mira, 2021.

Ouaret Abdelhamid, « Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Nouvelle édition, Alger, 2009.

Sifal Adel, « Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », mémoire de master en science de gestion, Bejaïa, Université Abderrahane Mira, 2020.

Webographie

<https://www.iso.org/fr>.

<https://Www.wikimemoire.net>.

<https://www.definitions-marketing.com>.

<https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>.

<https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>.

<https://www.iso.org/fr/management-qualite/assurance-qualite>.

<https://www.iso.org/fr/management-qualite/>.

<https://www.entreprise-et-droit.com/certification-iso-definition-garantie-de-qualite/>.

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/iso-autres-certifications/>.

<https://www.certification-qse.com/>.

<https://wikimemoires.net/2014/02/la-qualite-definition-but-2-formes>.

Autre document

NF EN ISO 9000/2015 « Système de Management Qualité-Principe essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Système de management de qualité ISO 9001 version 2015 data.

En arabe

Ouvrage

رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار تواصل العربي للنشر والتوزيع، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، سوريا.

محمود حسين الوادي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.

Mémoire de master

بوزيان سارة، مذكرة ماستر «الخدمات المصرفية الإلكترونية في الجزائر»، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023، ص 8.

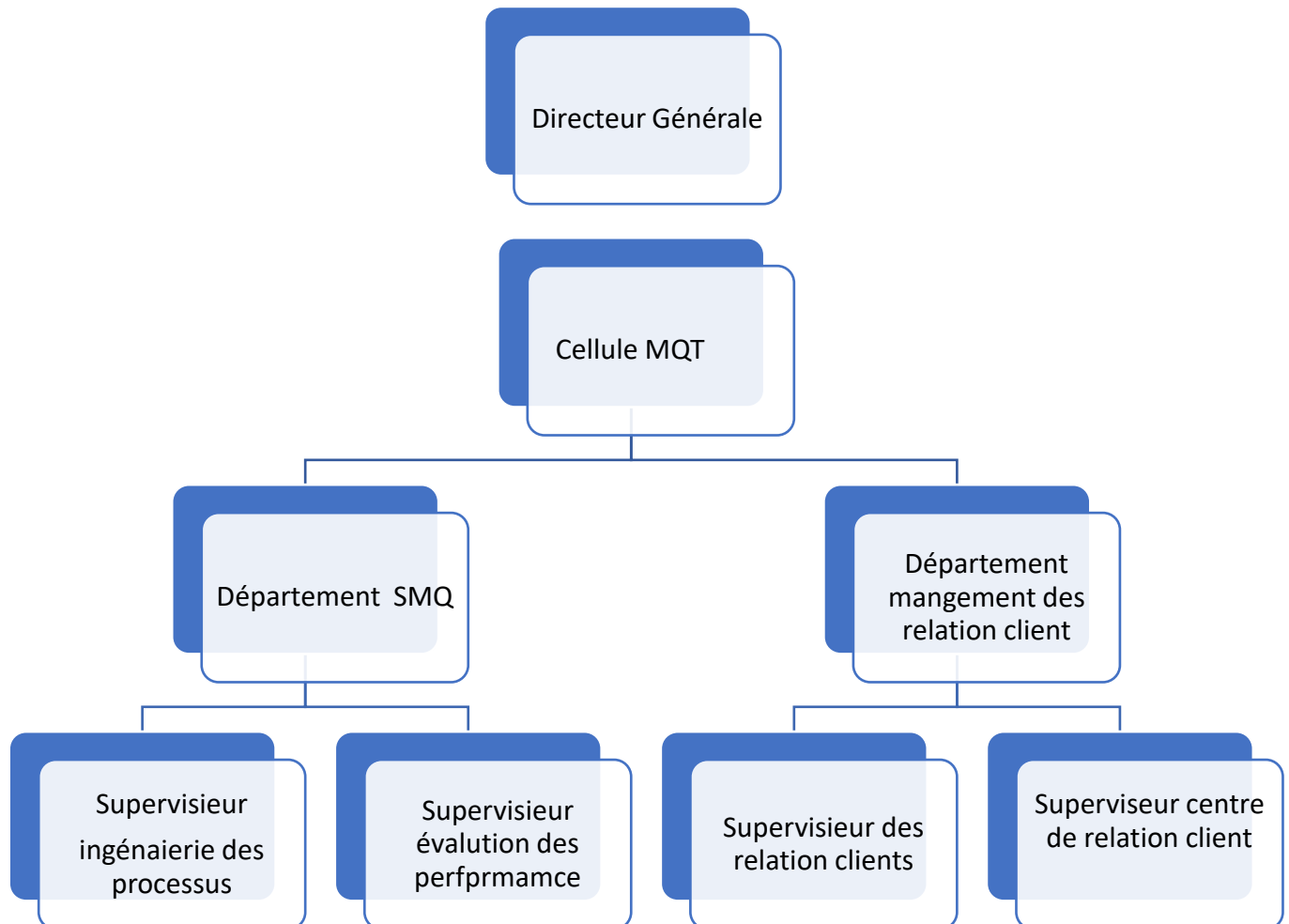
وطار سارة، برحال سناء، شابي نوال، مذكرة ماستر «جودة الخدمة المصرفية كأداة لتحسين اداء البنوك التجارية» جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013 صفحة 45.

Annexe n°01 : Organisation structurelle de Al Salam Bank Algeria Algérie.

	Projet de Certification ISO 9001 v 2015																						
	2023											2024											
	AVR L	MAI	JUIN	JUI	AOU T	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR S	AVR L	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC		
PHASE1: Démarrage du SMQ																							
Validation du projet de mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015 par le Conseil de la Qualité																							
Elaboration cahier de charge pour le choix d'un accompagnateur SMQ																							
Désignation et validation du bureau d'accompagnement RQC par le Conseil de la Qualité																							
Diagnostic du système de la banque par le bureau RQC																							
Présentation des résultats du Diagnostic SMQ et élaboration plan d'action SMQ																							
Elaborer la politique qualité																							
Identifier les processus stratégiques de la banque et la cartographie																							
Formation à la norme ISO 9001: 2015																							
PHASE 2: Mise en place SMQ																							
Elaborer le Système documentaire exigé par la norme ISO 9001																							
Les Fiches Processus (PM, PB, PS et PC)																							
Mise à jour Politique Qualité																							
Manuel Qualité																							
Procédure Amélioration																							
Procédure Gestion des Audits Internes Qualité																							
Procédure Gestion des besoins et attentes des PIP																							
Analyser et revoir les procédures identifiées dans le SMQ																							
Procédure Maitrise documentaire																							
Procédure Gestion des réclamations																							
Procédure Gestion des archives																							
Procédure financement des entreprises																							
Procédure détail banking																							
Procédure Monétique et digitalisation																							
PHASE 3: Mesure et amélioration du SMQ																							
Formation à l'approche risques																							

Taches réalisées	
Taches non réalisées	

Annexe n°02 : la structure organisationnelle de la cellule globale de gestion de la qualité.



Annexe n°03 : la politique qualité de Al Salam Bank Algeria.

المديرية العامة

الجزائر في 08 سبتمبر 2024

المرجع : م س ج / إ ع / 177 / 2024



- سياسة الجودة لمصرف السلام الجزائر -

يسعى مصرف السلام الجزائر إلى تلبية متطلبات متعامليه وإرضائهم بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع القوانين الجزائرية والأحكام الشرعية وذلك بتطبيق سياسة الجودة من خلال تبني نظام متناسق يركز على معايير دولية تنسجم مع استراتيجيته.

تهدف الإستراتيجية المعتمدة من طرف مصرف السلام الجزائر إلى تحقيق مكانة رائدة في القطاع المصرفي الإسلامي، لإيماننا بأن التميز والإستدامة تعتمد على رغبتنا في الإستجابة بانتظام لمتطلبات وتوقعات المتعاملين والأطراف المعنية.

و من أجل ذلك، تم تسطير الأهداف التالية :

- تعزيز الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية والقوانين والأنظمة السارية المفعول في تنفيذ العمليات المصرفية،
- التحكم في المخاطر المرتبطة بمجال الصيرفة وفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها،
- إرضاء المتعاملين وجعلهم محور اهتماماتنا،
- التحسين المستمر في مجال جودة الخدمات بمنتجات وخدمات مبتكرة،
- تحسين مدة معالجة المعاملات المصرفية.

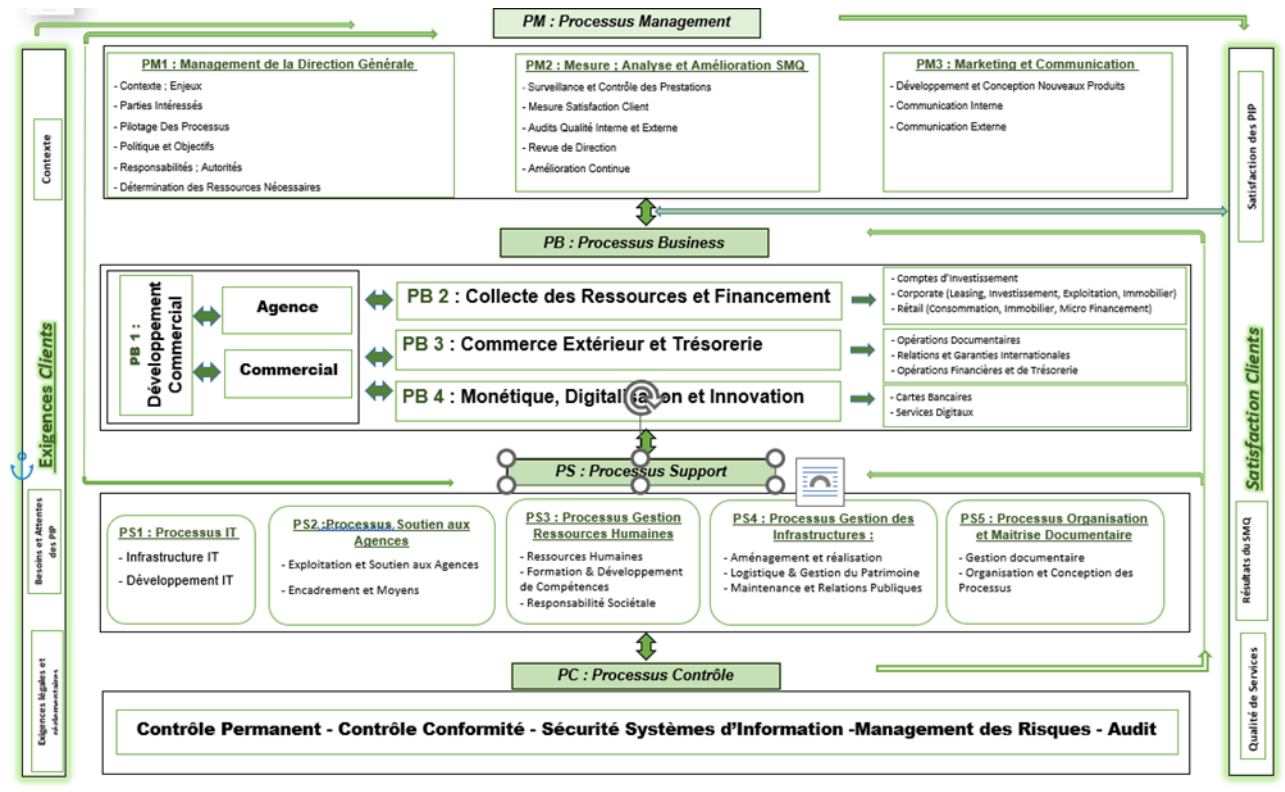
لتحقيق هذه الأهداف، نعمل على دعم جسر التواصل مع متعاملينا بتجديد موظفين مدربين لخدمتهم بالجودة المتوقعة و ملتزمين بدعمهم بأداء مهني متميز في كل المستويات ومؤمنين بأن مفتاح نجاح هذا النظام هو الإمتثال لمبادئ الجودة وأخلاقيات المهنة.

أتعهد شخصياً بتوفير كل الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتحسين نظام إدارة الجودة لدينا، ونرحب بكل المبادرات والإقتراحات بهدف أساسي هو إرضاء متعاملينا بما يرضي الله تعالى ويخدم المصلحة العامة.

بالإضافة إلى المهام الموكلة إليها، أعين السيدة «نبيلة بوغلة» ممثلة للإدارة العامة كمسؤولة عن نظام إدارة الجودة بالمصرف وأفوضها لاتخاذ كل الإجراءات والتدابير المناسبة لهذا الغرض.



Annexe n°04 : cartographie du processus



Annexe n°05 : fiche processus SMQ

Nom du processus	Système Management Qualité
Pilote du processus	Chef de Cellule Management de la Qualité Totale
Co-Pilote	Chef Département Système Management Qualité
Ressources	Ressources Humaines : ▪ Superviseur Engineering des Processus ; ▪ Superviseur Evaluation des Performances ; ▪ Analystes (Engineering des Processus, Assurance Qualité, Chargé de Veille Normative, Performance Qualité) ; ▪ Auditeurs Qualité. Ressources Matériels/Informatives : ▪ Plateforme du Site Web « Support Client » ▪ Smartphones et appareils téléphoniques CISCO ▪ Matériels informatiques, logiciels microsoftoffice ▪ Casques téléphoniques ▪ Logiciel d'appel « JABBER » ▪ Portail Support « Manageengine-Service Desk Plus » ▪ Fonds documentaire partagé sur réseau interne (S) ▪ Système Transact T24 ▪ Messagerie externe « Tawassol » mise à disposition de la clientèle ▪ Messagerie interne « Fikra » mise à disposition des employés.
Finalité	Assurer la pérenité du Système de Management de la Qualité de la banque dans une perspective d'amélioration continue.
Données d'entrée	▪ Orientations du groupe AL SALAM BANK BAHRAIN, Conseil de la Qualité et Politique Qualité d'AL SALAM BANK ALGERIA y compris les orientations du Comité Charia ; ▪ Contexte Externe (Directives des instances réglementaires) ; ▪ Besoins et attentes des parties intéressées pertinentes ; ▪ Exigences normatives (ISO 9001, ISO 19011, ...) ; ▪ Exigences légales et réglementaires (Charia, JO, Circulaires, Directives, Clients...) ; ▪ Système documentaire partagé sur réseau interne (S) ; ▪ Besoins en formation / perfectionnement en Management Qualité ; ▪ Bilan de la satisfaction Client (Enquête, autres) ; ▪ Bilan de la conformité (Qualité des produits et services fournis) ; ▪ Performance des Processus et niveaux d'atteinte des objectifs (Tableaux de Bord) ; ▪ Résultats de la surveillance, de l'analyse et de l'évaluation (Audit Qualité et optimisation de la relation client) ; ▪ Plans d'actions y compris ceux issus de la précédente Revue de Direction ;

Données de sortie	▪ Politique Qualité établie, actualisée et communiquée au sein de la banque ; ▪ Contexte revu et actualisé en tenant compte de l'environnement de la banque (SWOT); ▪ Recommandations du Conseil de la Qualité ; ▪ Besoins et attentes des parties intéressées managés ; ▪ Risques et opportunités gérés (plans d'actions tenus à jour) ; ▪ Veille normative, légale et réglementaire assurée ; ▪ Informations documentées établies et tenues à jour en tenant compte de l'Approche Processus (Cartographie, fiches Processus et informations documentées associées) ; ▪ Bilan de la sensibilisation au Management de la Qualité ; ▪ Besoins en formation / perfectionnement identifiés et communiqués ; ▪ Programme et résultats des Audits Qualité Internes y compris évaluation de la performance du panels auditeurs ; ▪ Etats des plans d'améliorations (Issus des différents audits y compris les audits externes, réclamations ...etc) ; ▪ Reporting Revue de Direction.
Activités	▪ Définir la Politique Qualité et les objectifs stratégiques en lien avec la satisfaction Client ; ▪ Piloter l'analyse des risques qualité en concertation avec les pilotes des processus ; ▪ Coordonner la formalisation des activités dans le cadre du SMQ (informations documentées) ; ▪ Assurer le pilotage des activités du Management de la Qualité (Sureveillance et analyse de la performance des processus); ▪ Représenter l'entreprise auprès des instances et des autorités (Bureau d'accompagnement, IANOR, et certificateur, ...etc) ; ▪ Planifier et mettre en œuvre les activités du Système de Management de la Qualité (Audit Qualité Interne, Sensibilisation du personnel, Revue de Direction, ...etc) ; ▪ Animer la Revue de Direction.
Informations documentées	- Procédure de Gestion des Besoins et attentes des PIP - Procédure Gestion des Audits Qualité Internes ; - Procédure Amélioration ;
Moyens de surveillance	▪ Dashboard périodique de l'activité ; ▪ Réunions et breifing ; ▪ Audit Interne Qualité ; ▪ Revue de Direction ;

Objectifs	▪ Veiller à la satisfaction des PIP ; ▪ Maîtriser les risques en lien avec le SMQ et assurer la pérennité.
Indicateurs	<u>Objectif 1 : Veiller à la satisfaction des PIP</u> <u>Indicateur 1: Taux de satisfaction des PIP</u> - Source de l'information : réclamations / plaintes, bilans des actions engagées (outil PIP) - Méthode : Nombre de PIP jugés satisfaits / Nombre Total des PIP - Fréquence de mesure : Semestrielle <u>Objectif 2: Maîtriser les risques en lien avec le SMQ et assurer la pérennité.</u> <u>Indicateur 1: Taux de réalisation des Audits Qualité Interne</u> - Source de l'information : programmes et rapports des audits qualité, - Méthode : Nombre d'audit réalisés / Nombre d'audits programmés - Fréquence de mesure : Semestrielle <u>Indicateur 2: Taux de réalisation des plans d'actions</u> - Source de l'information : Plans d'actions, Fiches d'amélioration. - Méthode : Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues - Fréquence de mesure : Trimestrielle <u>Indicateur 3: Délais de réalisation des actions</u> - Source de l'information : Plans d'actions, Fiches d'amélioration. - Méthode : Nombre d'actions réalisées dans les délais / Nombre d'actions réalisées - Fréquence de mesure : Trimestrielle <u>Indicateur 4: Taux d'efficacité des actions engagées</u> - Source de l'information : Plans d'actions, Fiches d'amélioration. - Méthode : Nombre d'actions efficaces / Nombre d'actions réalisées - Fréquence de mesure : Semestrielle

Annexe n°06 : fiche d’amélioration

	Fiche Amélioration	Code : CMQ/PM 1/01 Version : 03 Date : 01/03/2024 Page : 1/3
---	---------------------------	---

Source :				Numéro :	
☐ Audit interne	☐ Audit externe	☐ Contrôle relation	Émetteur :		
☐ Révision Non Conforme	☐ TARIASSOL	☐ Plaintes des Parties Prenantes			
☐ Non atteinte d'objectif	☐ Autres	☐ FIKRA			
Site/Lieu :				Nature : ☒ Non-conformité :	
Processus concerné :					
☐ PM1	☐ PM2	☐ PM3	☒ PB1		
☐ PB2	☐ PB3	☐ PB4	☐ PS1		
☐ PS2	☐ PS3	☐ PS4	☐ PS5		
☐ PC1	☐ PC2	☐	☐		
Description: L'activité ne fait pas l'objet d'une planification y compris la prospection, d'un contrôle ni d'évaluation (aucune information communiquée n'a été supportée par des preuves tangibles lors de l'entretien), seul le TDB du contrôle de gestion a été présenté					
Traitement : /					
☒ Curative ☐ Isolement ☐ Dérogation					
Description : /					
Pilote de l'action :			Date de réalisation :		
Revue et analyse de la non-conformité : /					
Sévérité : ☐ Réurrence : ☐ Nécessité de mener une action corrective ☐					

	Fiche Amélioration	Code : CMQ/PM 1-01 Version : 03 Date : 01/10/2024 Page : 30
---	---------------------------	--

Analyse du diagramme de causes et effets « SM »				
Matériel /outillage y compris les Logiciels	-			
Méthode	- Manquement dans la formalisation des activités des processus			
Mais d'œuvre	-			
Matière première (support/information)	-			
Milieu	-			
Actions : ☒ Action Corrective ☐ Opportunité/remarque				
Actions		Responsable	Echéance	Ressources
1	Elaborer une procédure liée à l'activité Développement Commerciale Corporate	Co-pilote	31/12/2024	Rencontres/ meeting
2	Rédiger et faire valider la procédure	Organisation	30/01/2025	Selon process de validation des procédures
3	Valider le respects de l'action cher ci-avant lors du prochain audit interne	RMQ / Auditeurs	Mars 2025	Rapport d'audit qualifié interne
Evaluation du risque de l'action avant mise en œuvre : /				
Niveau de Risque			Commentaire :	
Absolu :	☐			
Acceptable :	☐			
Intolérable :	☐			
Avis du RMQ :				
Evaluation de l'efficacité :				
Période prévue pour la vérification :				
☒ Clôturée	Commentaire (Justification) :		Date de clôture :	RMQ :
☒ Non clôturée				visa :

Annexe n°07 : certification d'ISO 9001 version 2015



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

AL SALAM BANK ALGERIA

Site principal: 201, Rue Ahmed Ouakel, Delly Brahim, Alger, Algérie

Se référer à l'annexe pour la liste des sites et leurs champs de certification spécifiques.

a été enregistré par intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Le Conseil à la Clientèle, Les Opérations de Caisse et Portefeuille, Les Opérations du Commerce Extérieur, Les financements octroyés aux entreprises et particuliers.

Certificat n° :
0200012

Date de certification initiale :
11 Février 2020

Date de certification :
11 Février 2020

Date d'expiration du certificat :
11 Février 2025

Date d'expiration :
30 Février 2020

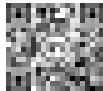



Ruthie Grover

Ruthie Grover
Président, Business Assurance

Intertek Certification Limited, 304 Victory Park, Victory Road, Derby DE24 8EP, Royaume-Uni

Intertek Certification Limited est un organisme accrédité par l'État, sous le n° 065.



L'Intertek est un organisme de certification indépendant. Intertek est accrédité par le Comité britannique pour la norme ISO 9001:2015. Le présent certificat est émis en vertu de la conformité du système de management par rapport aux règles de certification du système d'Intertek. Le présent certificat n'est pas valide sans la demande par écrit à l'Intertek. Le présent certificat est valide sous réserve de la conformité avec les exigences de la norme ISO 9001:2015. Le présent certificat est valide sous réserve de la conformité avec les exigences de la norme ISO 9001:2015. Le présent certificat est valide sous réserve de la conformité avec les exigences de la norme ISO 9001:2015.



page 1 sur 1

الملحق (03): الهيكل التنظيمي العام لمصرف السلام الجزائر 2022

الهيكل التنظيمي العام لمصرف السلام الجزائري 2022



<i>Dédicaces</i>	I
<i>Remerciements</i>	III
Résumé	IV
Liste des abréviations	V
Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VII
Sommaire	VIII
Introduction générale	A
CHAPITRE 01 : cadre conceptuel de la qualité, la qualité de service et le management de la qualité	2
SECTION 01 : La qualité	3
1. Historique, définition et importance de la qualité	3
1.1 Historique de la qualité	3
1.2 Définition de la qualité	5
1.3 Importance de la qualité	8
2. Formes, cycle et objectifs de la qualité	9
2.1 Formes de la qualité	9
2.1.1 La qualité externe	9
2.1.2 La qualité interne	9
2.2 Le cycle de la qualité	9
3. Les exigences, les enjeux relatifs à la qualité et les facteurs de non-qualité	11
3.1 Les exigences de la qualité	11
3.2 Les enjeux relatifs à la qualité	12
3.3 Les facteurs de non-qualité	13
3.3.1 Définition de la non-qualité	13
3.3.2 Les facteurs de non-qualité	13
SECTION 02 : la qualité de service	15
1. La notion de service et ses spécificités	15
1.1 Définition de service	15
1.2 Les spécificités du service	15
2. Définition de la qualité du service	17
3. La notion de la qualité de service bancaire	17

Table des Matières.

3.1	Définition de la banque.....	17
3.2	Définition du service bancaire	18
3.3	Les différents types de services bancaires	18
3.4	Définition de la qualité de services bancaires	18
4.	Le cycle de la qualité de service	19
5.	Les critères de qualité de service	20
6.	Les mesures de la qualité de service.....	21
6.1	Les mesures "molles" de la qualité de service.....	21
6.2	Les mesures "dures" de la qualité de service	21
7.	Modèle de la qualité de service	21
SECTION 3 : Management de qualité.....		25
1.	Définition de MQ.....	25
2.	Évolution du management de la qualité	25
2.1	Évolution de management de la qualité	25
2.2	Les étapes d'évolution.....	26
3.	Les composantes de management de qualité	28
3.1	Planification de la qualité.....	28
3.2	Maîtrise de la qualité	29
3.3	Assurance de la qualité	29
3.4	Amélioration de la qualité.....	31
4.	Les principes de management de qualité	31
4.1	Le principe de l'orientation client	31
4.2	Le principe de leadership	32
4.3	Le principe d'implication du personnel.....	32
4.4	Le principe de l'approche processus	33
4.5	Le principe de l'amélioration.....	33
4.6	Le principe de la prise de décision fondée sur des preuves	34
4.7	Le principe du management des relations avec les parties intéressées.....	35
Chapitre 02 : mise en place SMQ au sein a l'entreprise selon la norme ISO 9001 version 2015		38
Section 01 : le système de management de la qualité		39
1.	Définition de SMQ.....	39

2.	Les principales exigences du système du management de la qualité par la norme ISO 9001 version 2015	40
2.1	Contexte de l'organisme.....	40
2.2	Leadership	41
2.3	Planification.....	42
2.4	Support.....	42
2.5	Réalisation des activités opérationnelles.....	43
2.6	Évaluation des performances.....	44
2.7	Amélioration.....	45
3.	Les exigences relatives à la documentation	45
3.1	Le manuel qualité.....	46
3.2	Les procédures	46
3.3	Les processus	47
3.4	Une instruction ou mode opératoire	47
3.5	Un enregistrement	47
4.	Les étapes de mise en place du SMQ.....	48
4.1	Engagement de la direction	48
4.2	Identification des processus clés.....	48
4.3	Planification du SMQ.....	48
4.4	Documentation du SMQ	49
4.5	Implémentation du SMQ.....	49
4.6	Gestion du SMQ	49
4.7	Amélioration du SMQ.....	49
	Section 02 : Normalisation et certification	50
1.	Normalisation.....	50
1.1	Historique de la normalisation.....	50
1.2	Définition d'une norme	51
1.3	Rôle d'une norme.....	51
1.4	Caractéristiques d'une norme.....	52
1.5	La norme ISO	53
1.5.1	La définition d'ISO	53
1.5.2	Les normes ISO	53

1.5.3	La famille ISO 9000 :	53
1.5.4	Différence entre la norme ISO version 2008 et version 2015	54
1.6	La Normalisation en Algérie	55
1.6.1	Le fonctionnement du système algérien de normalisation	55
1.6.2	Institut Algérien de Normalisation :	55
2.	Certification	56
2.1	Définition de la certification	56
2.2	Les avantages de la certification	57
2.3	Les objectifs de la certification	58
2.4	Les types de certification	58
2.5	Les processus de certification	58
Section 03 : La démarche d'amélioration continue		61
1.	Définition de la démarche d'amélioration continue	61
2.	Le cycle de PDCA	62
3.	Démarche de résolution d'un problème	64
4.	Les outils de résolution d'un problème.	66
4.1	Le brainstorming	66
4.2	La feuille de relevés	66
4.3	QQOQCCP	67
4.4	Le diagramme de Pareto	68
4.5	Le diagramme d'Ishikawa	68
4.6	Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités (AMDEC)	70
4.7	Méthode des 5S	70
4.8	Les principes de vote	71
4.9	Les cercles de qualité	72
4.10	Matrice de compatibilité	72
Chapitre 03 : évaluation la conformité de SMQ de la banque aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015		75
Section 1 : Présentation de la Banque Al Salam		76
1.	Historique de la banque	76
2.	Description de la banque	77
3.	Le réseau d'agences de la banque	77
4.	Comité charia	78

Table des Matières.

5.	Les activités, mission et valeurs de la banque	78
5.1	Les activités d'Al Salam Bank Algeria-Algeria	78
5.2	La mission de Al Salam Banque Algérie	79
5.3	Les valeurs de Al Salam Bank Algeria	79
6.	La structure et l'organisation de la banque.....	80
6.1	Présentation de l'organigramme de la banque	80
6.2	L'Assemblée générale des actionnaires	80
7.	Diagnostic de l'entreprise.....	82
7.1	Analyse SWOT :	82
7.2	Analyse des 5 Forces de Porter :	82
7.3	L'analyse PESTEL.....	84
8.	Les objectifs de la banque pour la mise en œuvre du SMQ	85
Section 2 : Méthodologie de recherche.....		86
1.	Méthodologie de recherche.....	86
2.	Outils de collecte et d'analyse des données	86
2.1	L'entretien semi-directif avec le RMQ.....	86
2.2	Analyse de l'enquête de satisfaction client.....	90
Section 03 : Présentation et analyse des résultats.....		92
1.	Résultat global.....	92
2.	Résultat par article	92
2.1	Contexte de l'organisme.....	93
2.2	Leadership	94
2.3	Planification.....	95
2.4	Support.....	96
2.5	Réalisation des actions opérationnelle	97
2.6	Evaluation des performances.....	99
2.7	Amélioration continue	100
3.	Enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al-Salam	101
Conclusion générale.....		104
Bibliographie.....		108
Annexe		112
Table des matières		124