

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master
en sciences commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

Thème :

**Essai de mise en place d'un système de
management de la qualité, cas Al Salam
Bank Algeria**

Elaboré par :
BOURAHLA Chahinez
AIT SAID Oussama

Encadré par :
Mme MOHAMMED BELKACEM Faiza
Maître de conférences B- EHEC KOLEA

**11^{ème} Promotion
Juin 2024**

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

*Tout d'abord, nous remercions chaleureusement **Mme MOHAMMED BELKACEM Faiza**, notre encadrante du mémoire, pour son encadrement bienveillant, ses conseils avisés, et son soutien constant tout au long de cette recherche. Sa patience et son expertise ont été des éléments clés dans l'aboutissement de ce travail.*

*Nous remercions sincèrement **Mme N.BOUGHELLA** chef de la cellule management de la qualité total d'**Al Salam Bank Algeria** pour sa disponibilité, sa coopération, et les informations précieuses qu'elle nous a fournies. Sa contribution a été essentielle pour la compréhension et l'analyse des pratiques de qualité au sein de l'organisation.*

*Nous tenons aussi à remercier **Mme F.OUAHDI** pour ses précieux conseils, Son expertise et ses recommandations avisées ont été inestimables pour la réussite de cette démarche.*

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à nos familles, et pour leur soutien moral, leurs encouragements, et leur aide précieuse tout au long de ce parcours. Leur présence et leurs mots d'encouragement nous ont aidés à surmonter les moments difficiles et à rester motivé.

À tous, merci infiniment.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à ma mère et mon père, dont l'amour, le soutien et les sacrifices constants m'ont permis d'atteindre cet objectif.

À mes frères, Zinou et Islem, pour leur encouragement et leur soutien inconditionnel.

À mes meilleurs amis Hana, Amira, Racha, Adem et Chakib, pour leur amitié précieuse, leur aide et leurs encouragements tout au long de ce parcours.

Et tout particulièrement à mon binôme et mon ami Oussama, pour sa collaboration, son appui indéfectible et son engagement sans faille durant toute cette aventure académique.

Merci à tous pour votre présence et votre soutien inestimables.

Chahinez

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes parents, qui m'ont toujours encouragé et cru en moi. Leur amour et leurs conseils ont été une source d'inspiration constante.

À ma mère et mon père, merci pour votre confiance en moi et votre amour inconditionnel. Vous avez été mes piliers et sans vous, rien de tout cela n'aurait été possible.

À ma sœur et son mari, votre gentillesse et votre encouragement ont été précieux. Merci pour votre présence à mes côtés.

À mes amis Adem, Chakib, Sam, Amira, Hana et Racha, merci pour votre amitié. Vous avez rendu ce parcours plus agréable et moins solitaire.

À mon binôme et amie Chahinez, merci pour ton aide précieuse et ta collaboration. Ensemble, nous avons surmonté de nombreux défis et partagé de nombreuses réussites.

Oussama

Résumé

La qualité est cruciale pour toute organisation, notamment en Algérie où les problèmes de qualité poussent les consommateurs vers les produits importés. Mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) basé sur les normes ISO, comme l'ISO 9001, est essentiel pour garantir la qualité et renforcer l'image de l'entreprise. Cette étude se concentre sur la mise en place d'un SMQ à Al Salam Bank Algeria.

L'objectif principal de cette étude était d'analyser les processus existants et de contribuer à la mise en place du SMQ tout en garantissant une conformité totale aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015.

À la fin de notre stage, nous avons conclu que la mise en place du SMQ est conforme aux exigences de la norme et qu'elle prend en compte toutes les exigences nécessaires. Il n'y a eu aucun retard dans l'implémentation, et les résultats obtenus sont très prometteurs pour la banque.

Cette étude est structurée autour de deux chapitres théoriques intitulés "Fondements théoriques et conceptuels de la qualité" et "Le système de management de la qualité," chacun composé de deux sections, et un chapitre pratique qui traite le processus de mise en place d'un système de management de la qualité dans le cas d'Al Salam bank Ageria.

L'objectif de cette étude et de contribuer à la mise en place d'un SMQ eu sein d'Al Salam Bank

Mots clés : Système de Management de la Qualité (SMQ) -ISO 9001- Certification ISO- Méthodologie PDCA- Politiques de qualité

Abstract

Quality is crucial for any organization, particularly in Algeria where quality issues drive consumers towards imported products. Implementing a Quality Management System (QMS) based on ISO standards, such as ISO 9001, is essential to ensure quality and strengthen the company's image. This study focuses on the implementation of a QMS at Al Salam Bank Algeria.

The main objective of this study was to analyze the existing processes and contribute to the implementation of the QMS while ensuring full compliance with the requirements of ISO 9001:2015.

At the end of our internship, we concluded that the implementation of the QMS is in compliance with the standard's requirements and takes into account all necessary requirements. There were no delays in the implementation, and the results obtained are very promising for the bank.

This study is structured around two theoretical chapters titled "Theoretical and Conceptual Foundations of Quality" and "The Quality Management System," each composed of two sections, and a practical chapter that addresses the process of implementing a quality management system in the case of Al Salam Bank Algeria.

The objective of this study is to contribute to the implementation of a QMS within Al Salam Bank.

Key words: Quality Management System (QMS)- ISO 9001- ISO Certification-PDCA Methodology-Quality Policies

Liste des abréviations

AFNOR	Association française de normalisation.
Art	Article
ABEF	Association des Banques et Établissements Financiers
BCI	Bureau de certification international
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CEN	Comité Européen de Normalisation.
CTRF	Commission de la Finance Islamique
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve and Control
DSM	Dispositifs de surveillance et de mesure
DMADV	Define, Measure, Analyze, Design, and Verify
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
EX	Exemple
ESG	Environmental, Social, Governance
EDMS	Electronic Document Management System
ISO	Organisation internationale d4e normalisation
INAPI	Institut National de la Propriété Industrielle
IT	Information Technology (Technologies de l'Information)
KPI	key performance indicator
KJ	Kawakita Jiro
LTD	Limited
IEC	International Electrotechnical Commission
MQ	Management de la qualité
MSP	Maîtrise Statistique des Processus
NF	Norme française
ONG	Organisations non gouvernementales
PDCA	Le cycle PLAN-DO-CHECK-ACT
PESTEL	Politique, économique, social, technologique, environnemental, légal
QT	Qualité totale
QQOQCCP	Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien? Pourquoi ?
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RCA	Root Cause Analysis (Analyse des Causes Racines)
R&D	Recherche et développement
SMQ	Système de management de la qualité
SQ	Système qualité
SPA	Société par Action
SARL	Société à responsabilité limité
SGS	Société générale de surveillance
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
TQM	Total quality management

TUV	Technischer Überwachungsverein (Association d'Inspection Technique, souvent utilisée pour désigner des organismes de certification)
US	United states
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
5M	Matière- Milieu- Main d'œuvre- Moyen- Méthode

Liste des Figures

Numéro	Titre de la figure	Page
1	l'évolution de la qualité	10
2	La qualité comme source de diminution des coûts	12
3	Les 7 principes du management de la qualité	31
4	La roue de Deming	37
5	La structure de la documentation	40
6	Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	42
7	Exemple d'un diagramme de concentration de défauts :	46
8	L'histogramme	47
9	Modèle de diagramme d'ISHIKAWA	47
10	Exemple d'un diagramme de PARETO	48
11	La carte de contrôle	49
12	Les cinq types de corrélations	50
13	Diagramme des forces et faiblesses	53
14	Méthodologie SA-PDCA	77
15	Déroulement d'une certification ISO 9001 v 2015	80
16	La représentation graphique des résultats du diagnostic	88
17	Les cinq forces de Porter	97
18	L'analyse PESTEL d'Al Salam bank Ageria	99
19	Comparaison entre la cartographie de l'ISO 9001:2015 (chapitres de la norme) et la cartographie du Macro processus du SMQ	110
20	Cartographie des processus	111
21	Résultats de l'enquête de satisfaction	119
22	Extrait du planning de déroulement des formations	123

Liste des Tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Les normes les plus connues de l'ISO	17
2	Organismes de certifications accrédités en Algérie	23
3	Tableau récapitulatif des avantages et inconvénients de la certification	26
4	Types de processus	33
5	Les composantes du management de la qualité	35
6	La feuille de relevée	55
7	L'historique d'Al Salam bank Ageria	67
8	Le réseau d'agences d'Al Salam bank Ageria	69
9	Les différents produits et services offerts par la banque	70
10	Clarification du projet par l'outil QQQQCP	76
11	Exigences de la norme ISO 9001 v 2015 selon la roue de Deming	78
12	Checklist audit interne	82
13	Liste des documents existants	90
14	Extrait du planning prévisionnel	91
15	L'analyse SWOT de la banque	94
16	Matrice des parties intéressées	101
17	Plan d'action ISO 9001	104
18	Modèle de fiche de processus ches ASBA	114
19	Exemple d'une enquête de satisfaction client au niveau des agences d'Al Salam bank Ageria	119

Sommaire

		Pages
Dédicaces		
Remerciements		
Liste des figures		
Liste des tableaux		
Introduction générale		12
<u>Chapitre1</u>	Fondements théoriques et conceptuels de la qualité	15
Introduction du chapitre 1		16
<u>Section1</u>	Introduction à la qualité	17
<u>Section2</u>	La normalisation et la certification	28
Conclusion du chapitre 1		41
<u>Chapitre 2</u>	Le système de management de la qualité	42
Introduction du chapitre 2		43
<u>Section 1</u>	Le management de la qualité	44
<u>Section 2</u>	Les outils de la qualité	61
Conclusion du chapitre 2		73
<u>Chapitre 3</u>	Cadre pratique de la recherche	74
<u>Section 1</u>	Présentation de l'établissement d'accueil	75
<u>Section 2</u>	Présentation de la méthodologie de recherche	82
<u>Section 3</u>	Traitement et discussion des résultats des données terrains	83
Conclusion du chapitre 3		143
Conclusion générale		144
Références bibliographiques		147
Annexes		150
Table des matières		165

Introduction

Introduction générale

La qualité est un élément essentiel pour toute organisation, qu'elle soit une entreprise, une institution ou une banque. Elle englobe la capacité à répondre aux attentes des clients, à respecter les normes et réglementations en vigueur, et à améliorer en continu ses processus et ses produits et services, La qualité est un vecteur de confiance, de satisfaction client et de performance globale.

Le management de la qualité consiste en l'ensemble des pratiques, des politiques et des procédures mises en place pour garantir et améliorer la qualité des produits et des services d'une organisation. Il repose sur des principes tels que l'orientation client, l'amélioration continue, l'implication du personnel et l'approche basée sur les faits.

En Algérie, les entreprises sont confrontées à des problèmes de qualité et de conformité, ce qui pousse les consommateurs à se tourner vers des produits importés malgré leur coût plus élevé. Afin de remédier à cette situation et de placer la satisfaction du client comme priorité, il est essentiel d'investir dans une démarche qualité basée sur les référentiels des normes ISO. Cela implique la mise en place d'un système de management de la qualité visant à obtenir une certification et à améliorer l'image de l'entreprise.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est une approche structurée et systématique qui vise à assurer la qualité des produits et des services en mettant en place des processus, des méthodes et des outils adaptés. Le SMQ repose sur des normes internationales telles que l'ISO 9001, qui définissent les exigences pour un système de management de la qualité efficace.

La mise en place d'un SMQ dans une banque est une démarche stratégique visant à garantir la qualité des services bancaires, à renforcer la confiance des clients et à assurer la conformité aux normes et réglementations en vigueur. Ce processus implique la définition des objectifs qualité, l'identification des processus clés, l'élaboration des politiques et procédures, la formation du personnel, le suivi et l'évaluation des performances, la revue de direction et l'amélioration continue

Dans ce contexte, il est crucial de comprendre l'importance de la qualité comme levier de compétitivité et de pérennité, du management de la qualité comme pilier de l'excellence opérationnelle, du SMQ comme garant de la qualité des services, et de la mise en place de ce

Introduction

dernier dans une banque comme un processus stratégique et structuré pour assurer la satisfaction client et la performance globale de l'institution financière.

A cet effet, Nous souhaitons examiner le cas d'Al Salam Bank Algeria, actuellement engagée dans la mise en place d'un système de management de la qualité. Cette étude nous permettra d'analyser son expérience et de tirer des conclusions sur l'efficacité de son SMQ ainsi que sur le processus de sa mise en place.

Le choix de ce thème est motivé par son actualité et l'importance croissante de la qualité dans les organisations modernes. Avec la mondialisation et l'augmentation des attentes des clients, les entreprises doivent constamment améliorer leurs processus pour rester compétitives. La norme ISO 9001, qui régit les SMQ, a démontré son efficacité au niveau international selon de nombreuses études.

L'objectif principal de cette étude était d'analyser les processus existants et de proposer des améliorations pour garantir une meilleure conformité aux normes de qualité internationales. En suivant une démarche d'amélioration continue qui est la PDCA, et en faisant une étude sur l'environnement de la banque ainsi que la proposition d'un planning et un plan d'action en utilisant d'autres outils de management et de gestion.

Dans ce contexte, la question principale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est :

Comment mettre en place un système de management de la qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 v 2015, cas banque Al-Salam ?

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

- Quels sont les principaux objectifs qualité que la banque vise à atteindre ?
- Quels types de formations sont offerts au personnel pour les sensibiliser aux enjeux du SMQ ?
- Quelles sont les exigences spécifiques de la norme ISO 9001 v 2015 pertinentes pour la banque ?

Introduction

Le SMQ est concéder comme l'un des facteurs importants et primordiaux pour l'entreprise, Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous allons vérifier trois hypothèses :

1. La définition des objectifs qualité, alignés sur la stratégie de la banque et les attentes des clients, est une étape cruciale pour orienter la mise en place d'un SMQ
2. La formation et la sensibilisation de l'ensemble du personnel aux enjeux et aux principes du SMQ favorisent une appropriation et une mise en œuvre effective des actions nécessaires pour l'application d'un SMQ
3. La prise en compte des exigences de la norme ISO 9001 v 2015 est cruciale lors de la mise en place du SMQ

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se structure autour de trois chapitres :

Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent le cadre théorique, ils se composent comme suit :

Le premier chapitre « fondements théoriques et conceptuels de la qualité » composé de deux sections, la première intitulé « introduction à la qualité », la deuxième « la normalisation et la certification ».

Le deuxième chapitre « le système de management de la qualité » est lui aussi composé de deux autres sections intitulées, « le management de la qualité et « les outils de la qualité ».

Et en dernier, un chapitre portant sur le cadre pratique de la recherche intitulé «cadre pratique » composé de trois sections :

1. Présentation de l'organisme d'accueil
2. Méthodologie de la recherche
3. Analyse des étapes de mise en place du SMQ

En ce qui concerne les résultats nous notons :

- **Définition des objectifs de qualité** : Les objectifs de qualité ont été clairement définis en accord avec les exigences de la norme ISO 9001. Ces objectifs incluaient l'amélioration de la satisfaction client, la réduction des délais de traitement et l'optimisation des processus internes.

Introduction

- **Conformité aux exigences** : en prenant en comptes les chapitres, principes et exigences de la norme ISO 9001 V2015 permet d'optimiser la mise en place du SMQ ainsi que sa conformité a la norme ISO 9001
- **Engagement des parties prenantes** : Un plan de communication a été établi pour informer et engager toutes les parties prenantes dans le processus de mise en place du SMQ.
- **Formation et sensibilisation** : Des sessions de formation ont été organisées pour le personnel afin de les sensibiliser aux exigences de la norme ISO 9001 et aux nouvelles procédures.
- **Documentation et procédures** : Création et mise à jour de la documentation nécessaire, incluant les manuels de qualité, les procédures opérationnelles standard et les formulaires de contrôle qualité.
- **Audits internes** : Des audits internes ont été réalisés pour vérifier la conformité des processus aux exigences de la norme, identifiant et corrigeant les non-conformités.

« Chapitre n°01 :

***Fondements théoriques et
conceptuels de la qualité »***

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Introduction du chapitre N°01:

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une concurrence de plus en plus intense et des attentes toujours plus élevées des clients, les entreprises doivent revoir leur stratégie. Aujourd'hui, la compétitivité ne dépend plus uniquement des prix, mais aussi de la qualité et de l'innovation.

La recherche de la qualité est devenue l'un des principaux axes de transformation pour les entreprises ces dernières années. Elles sont ainsi encouragées à adopter des approches axées sur la qualité, à intégrer les méthodes modernes de gestion de la qualité dans leurs stratégies, et à instaurer une culture d'amélioration continue de la qualité de leurs produits et services.

Cette évolution vers une approche axée sur la qualité et l'innovation constitue le fil conducteur de ce chapitre introductif qui contient 02 sections :

Section n°01 : nous explorerons la définition et l'évolution de la qualité ainsi que les concepts fondamentaux qui sous-tendent la qualité

Section n°02 : nous nous pencherons sur les différentes notions de la normalisation et de la certification dans le domaine de la qualité

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Section 01 : Introduction à la qualité

Cette section explore les bases de la qualité, en examinant sa définition, son évolution au fil du temps, ses objectifs fondamentaux et ses enjeux, offrant ainsi une introduction concise à son importance et à ses applications.

1.1 La définition de la qualité

Pour cerner la notion de qualité de manière précise et exhaustive, il est indispensable de se confronter aux définitions proposées par une pluralité d'auteurs. Cette démarche comparative nous permettra d'identifier les différentes facettes de la qualité et d'en cerner les nuances pour une compréhension plus complète :

Selon Deming, la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs (*quality should be aimed at the needs of the consume, present and future*). Pour Joseph M.Juran, la qualité est l'aptitude à l'utilisation (*fitness for purpose use*). Pour Philip B.Crosby, elle représente la conformité aux exigences (*conformance to requirements*).¹

Enfin, pour la norme AFNOR NF EN ISO 9000 :2005, il s'agit de « *l'aptitude d'une entité à satisfaire les besoins et les attentes des clients* ». ²

Selon l'ISO (9000 :2000), la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », cette définition contient des termes qui nécessitent des explications :³

- **Des caractéristiques intrinsèques** : la norme ISO 9000 définit la notion de « caractéristiques intrinsèques » comme des caractéristiques « d'un produit, d'un processus ou d'un système ». Notons aussi qu' « un produit est le résultat d'un processus » et un service peut être considéré comme un produit. Le terme « intrinsèque » est définie par opposition à « attribué » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente »... En tant que caractéristique

¹ F.ROESSLINGER, D.SIEGELI, « Management stratégique et management de la qualité », édition Afnor, 2015, p4

² D. DURET, M.PILLET, « La qualité en production », 3^{ème} édition Organisation, 2003, Paris, p24

³ F.CANARD, « Management de la qualité », édition Lextenso, 2009, Paris, p20

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

intrinsèque, la qualité d'un produit se distingue aussi clairement de son prix correspondant à une caractéristique attribuée.

- **Une interprétation des exigences** : la norme ISO 9000 définit le terme d'exigence comme « les besoins ou les attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicite ou imposés ».

Ces différentes définitions nous permettront de mettre en place une définition générale qui est la suivante :

« La qualité est l'aptitude d'une entité à satisfaire les besoins et les attentes des clients de manière cohérente et durable. »

Autrement dit, La qualité vise avant tout à répondre aux besoins et aux attentes des clients, qu'ils soient explicites ou implicites. Cela implique de comprendre les attentes des clients et de concevoir des produits, processus ou services qui leur apportent satisfaction, La qualité ne se résume pas à un événement ponctuel, mais s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Il est important que la qualité soit maintenue dans le temps et que les produits, processus ou services répondent constamment aux attentes des clients.

1.2 L'évolution de la qualité :

1.2.1 Le contrôle qualité :

La définition de « contrôler » selon Larousse ; examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement, etc.

Anglicisme : au sens de « dominer, maîtriser », calque de l'anglais « to control ».⁴

Selon la norme ISO 8402 :1994, le contrôle qualité est défini comme « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques »⁵

Le contrôle qualité vise avant tout à identifier et à éliminer les défauts afin de garantir un produit final de qualité supérieure. Pour ce faire, il s'appuie sur des techniques telles que

⁴ F.ROESSLINGER, D.SIEGELI, Op.cit., p5

⁵ La norme ISO 8402 :1994.

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

l'échantillonnage, la supervision et l'analyse statistique, On peut trouver deux formes de contrôle de la qualité:

1.2.1.1 Le contrôle a posteriori : une approche réactive aux défauts

Jusqu'aux années 1940, le contrôle qualité s'effectuait principalement par le biais d'une inspection en sortie d'usine, une approche dite "a posteriori". Cette méthode visait à identifier et éliminer les produits défectueux avant qu'ils n'atteignent les clients. Cette approche s'inscrivait dans la logique de la division du travail prônée par Frederick Winslow Taylor, l'un des pères fondateurs du management moderne.

Cependant, le contrôle a posteriori présentait plusieurs lacunes majeures:

- Détection tardive des défauts.
- Manque de prévention
- Approche réactive

1.2.1.2 Le contrôle a priori : une étape vers la prévention

En réponse aux insuffisances du contrôle à posteriori, le contrôle à priori a émergé, visant à détecter les défaillances au cours du processus de production. Cette approche proactive permettait d'identifier les problèmes plus tôt et de prendre des mesures correctives pour les empêcher de se concrétiser en produits défectueux.

Si le contrôle à priori représentait un progrès par rapport au contrôle a posteriori, il présentait lui aussi des limites:

- ***Champ d'application restreint*** : Le contrôle se limitait au processus de production, ignorant la qualité des fournitures et des matières premières utilisées.
- ***Prévention incomplète*** : Le contrôle à priori ne permettait pas d'éliminer tous les défauts potentiels, nécessitant des mesures complémentaires.

1.2.2 L'assurance qualité :

L'assurance qualité apparaît pour la première fois aux États Unis après la deuxième guerre mondiale, avec la norme ISO 9003 (issue des normes de l'US Army) portant notamment sur le contrôle final du produit

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

L'assurance de la qualité peut être définie comme un « ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »⁶

D'après la norme ISO 9000 :2000, « l'assurance de la qualité : partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »

En d'autres termes, l'assurance qualité vise à:

- Établir des processus clairs et documentés pour la gestion de la qualité ;
- Mettre en place des contrôles rigoureux à toutes les étapes de la production ;
- Surveiller et mesurer en permanence la qualité des produits ou services ;
- Prendre des actions correctives en cas de déviations ;
- Donner confiance aux clients et aux parties prenantes en ce qui concerne la qualité des produits ou services.

1.2.3 La qualité totale (TQM) :

C'est au Japon après la Seconde Guerre mondiale que la TQM a connu son essor le plus spectaculaire. Face à la nécessité de reconstruire leur économie et de regagner la confiance des consommateurs, les entreprises japonaises ont adopté des philosophies de gestion axées sur la qualité, telles que le Kaizen (amélioration continue) et le Kanban (gestion des flux).

Le management de la qualité totale (TQM) s'inspire d'une multitude de contributions provenant de divers auteurs. Cependant, trois figures de proue se distinguent comme les pères fondateurs de cette approche : W.Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby.

Au sein d'une entreprise, la Qualité Totale (QT) se distingue comme une philosophie de gestion globale visant à engager durablement l'ensemble de ses collaborateurs dans une démarche d'amélioration continue. Cette mobilisation collective s'articule autour de quatre axes principaux :

1. Excellence des produits et services ;
2. Efficacité du fonctionnement ;
3. Pertinence des objectifs ;

⁶ C.FRANCOIS, L.VIRGINIE, R.SYLVIE, « La qualité au XXI siècle vers le management de la confiance », édition economica, 2002, paris, p 12

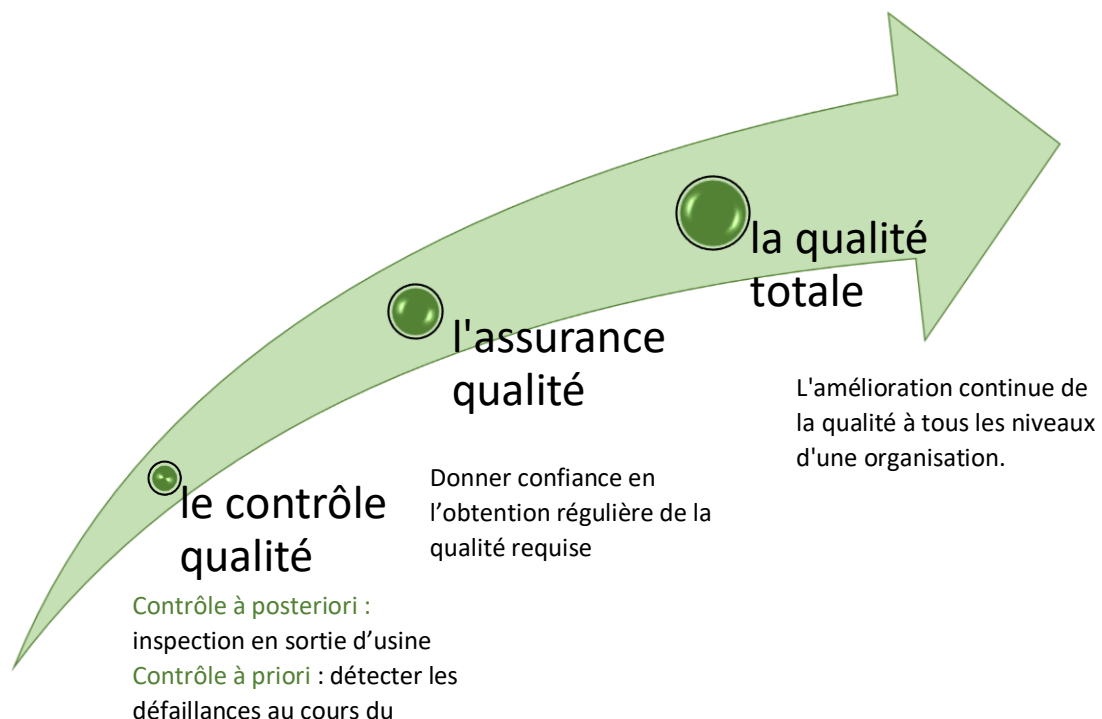
Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

4. Adaptation permanente.

Donc, La Qualité Totale (TQM) est une approche du management qui vise à l'amélioration continue de la qualité à tous les niveaux d'une organisation. Elle repose sur un ensemble de principes fondamentaux, dont les plus importants sont :

- L'implication de tous les membres de l'organisation: La TQM nécessite l'engagement et la participation active de tous les employés, de la direction aux collaborateurs en première ligne.
- L'accent sur la prévention: La TQM privilégie la prévention des défauts plutôt que leur correction après coup. Cela implique de mettre en place des processus robustes et de surveiller en permanence la qualité des produits et services.
- L'amélioration continue: La TQM est un processus dynamique qui exige une remise en question constante des pratiques et une recherche permanente de l'excellence.
- La satisfaction des clients: La TQM place la satisfaction des clients au cœur de ses préoccupations et vise à répondre à leurs attentes de manière optimale.

Figure n°01 : l'évolution de la qualité



Source : établi par nous-mêmes

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

1.3 L'objectif de la qualité :

L'objectif de la qualité est d'assurer que les produits, services ou processus répondent aux attentes et exigences des clients, tout en respectant les normes et les réglementations en vigueur.

Plus précisément, voici les principaux objectifs de la qualité :

- Satisfaction du Client : Assurer que les produits ou services fournis répondent ou dépassent les attentes des clients, ce qui conduit à leur satisfaction et à leur fidélité.
- Conformité aux Normes et Régulations : Respecter les normes, réglementations et spécifications techniques en vigueur dans le secteur d'activité, ce qui peut inclure des normes de qualité, de sécurité et d'environnement.
- Réduction des Coûts : Minimiser les coûts liés aux défauts de qualité, aux retours de produits, aux réparations et aux pertes de production. Cela inclut aussi la réduction des coûts liés au gaspillage et à l'inefficacité.
- Amélioration Continue : Favoriser une culture d'amélioration continue où les processus, produits et services sont constamment évalués et améliorés pour augmenter l'efficacité et l'efficience.
- Avantage Concurrentiel : Offrir des produits ou services de haute qualité peut différencier une entreprise de ses concurrents, permettant ainsi de gagner des parts de marché et de renforcer sa position sur le marché.
- Engagement des Employés : Impliquer les employés dans le processus de gestion de la qualité peut améliorer la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail, tout en favorisant une culture de collaboration et de responsabilité.
- Durabilité et Responsabilité Sociétale : Intégrer des pratiques de gestion de la qualité qui prennent en compte l'impact environnemental et social des activités de l'entreprise, contribuant ainsi à la durabilité et à la responsabilité sociétale.

1.4 Les enjeux de la qualité :

La qualité joue un rôle central dans des enjeux cruciaux qui touchent divers domaines. Elle est fondamentale pour les stratégies d'entreprises, a des implications économiques importantes, et influence profondément les aspects humains et sociaux.

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

1.4.1 Enjeux stratégiques :

Sur le plan stratégique, la qualité permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents, d'améliorer leur positionnement sur le marché et de renforcer leur réputation.

1.4.1.1 La différenciation :

Une entreprise qui est basée sur la qualité peut se différencier en agissant soit sur une ou plusieurs dimension de la qualité d'un produit (la performance, la durabilité, la fiabilité...etc.), ou sur l'une ou plusieurs dimensions d'un service(le temps, la courtoisie, l'accessibilité...etc.), il s'agit de se positionner non pas sur toutes les dimensions ce qui serait impossible et couteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.⁷

Donc, Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit (service) dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné.

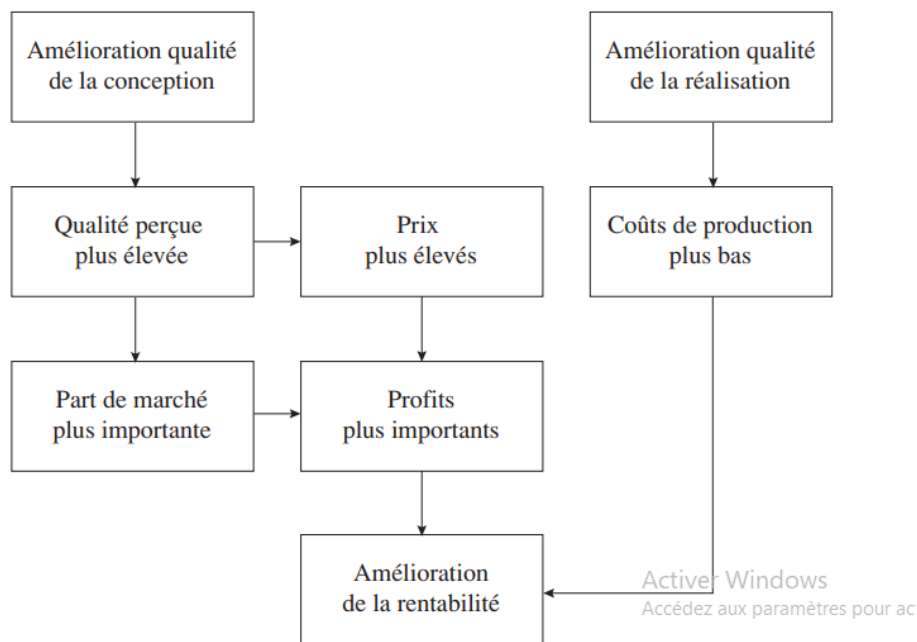
1.4.1.2 La domination par les coûts :

La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante :

⁷ F.CANARD,opcit, p44

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Figure n°02 : La qualité comme source de diminution des coûts



Source : F.CANARD, opcit, p46

Des améliorations dans la qualité de la fabrication du produit, telles qu'une meilleure conformité aux spécifications, entraînent une réduction des coûts de production. Cela est dû à la diminution de divers coûts liés à la non-qualité, notamment les rebuts, les retouches sur les produits, les remboursements, et les frais associés au traitement des réclamations et des retours clients, entre autres.

1.4.2 Enjeux humains et sociaux :

Selon CANARD⁸ La qualité d'un produit englobe des enjeux humains, car elle assure la sécurité et la protection des consommateurs ainsi que des travailleurs. L'objectif est de concevoir et de réaliser un produit en respectant les spécifications, de manière à éviter tous dommages, tant pour ceux qui le conçoivent et le fabriquent que pour ceux qui l'utilisent. « La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes »⁹

⁸ F.CANARD, opcit, p54

⁹ Dr. F. BEKHOUCHE OUAHDI, « management de la qualité », éditions Pages Bleues, Algérie, février 2024, p30

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Les défauts de conception et/ou de fabrication, ainsi que les erreurs d'utilisation du produit, peuvent entraîner des conséquences humaines et sociales majeures. Ces conséquences incluent divers types de dommages et désagréments, allant de blessures et décès dans certains cas, à des tensions et litiges perturbant la vie sociale.

1.4.3 Enjeux économique :

La (non) qualité du produit ou service engendre des coûts pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite, sauf à considérer le principe de perfection où chaque tâche est réalisée parfaitement du premier coup. Évaluer les différents coûts associés à la qualité est un objectif difficile pour de nombreuses entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse détaillée de ces coûts peut être chronophage, soit parce que certains de ces coûts sont difficiles, voire impossibles, à quantifier.¹⁰

1.5 Les concepts de la qualité :

1.5.1 Les coûts de la qualité et de la non qualité

1.5.1.1 Les coûts de la qualité :

« Les coûts relatifs à la qualité représentent beaucoup d'argent. Selon P. Crosby (1986), les entreprises dépensent 15 à 20 % de leur chiffre d'affaires pour couvrir ces coûts »¹¹, ceci reflète l'importance de ces coûts car ils sont engagés pour garantir que les produits ou services répondent aux normes de qualité requises. Ils permettent à l'entreprise d'identifier et de résoudre les problèmes de qualité, de mettre en œuvre des actions correctives et de rechercher l'amélioration continue de la qualité.

- Les coûts de prévention :

La prévention de la qualité peut être définie comme un ensemble de mesures visant à éviter les erreurs, les défauts et les défaillances afin d'obtenir la qualité souhaitée et conforme aux spécifications. Cela implique des investissements matériels et humains pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances. Cependant, la prévention de la qualité ne se limite pas à la mise en œuvre de techniques et de procédures spécifiques. Il s'agit d'une approche

¹⁰ F.CANARD, Op.cit., p47

¹¹ F.CANARD, Op.cit., p47

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

globale qui implique l'ensemble de l'organisation et qui vise à créer une culture où la qualité est une priorité absolue.

- *Les coûts de détection :*

Ils peuvent se définir aussi comme les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications, c'est-à-dire pour financer la recherche des défauts. Ce sont essentiellement des coûts de contrôle relativement faciles à évaluer ; Ces coûts visent à identifier les défauts et les non-conformités avant qu'ils n'atteignent le client et ne causent des problèmes plus graves. Par exemple l'audit qualité, inspection et contrôle de la qualité, service après-vente...etc.

1.5.1.2 Les coûts de la non-qualité :

Il correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe.

- Coûts de non qualité interne :

Ce sont les dépenses engendrées au sein de l'entreprise avant la livraison du produit ou du service au client, dont on peut citer :

- Les coûts de rebus et de retouches ;
- Les coûts des accidents de travail ;
- Les coûts de retard de production.

- Coûts de non qualité externe :

Ce sont les dépenses engagées pour résoudre les problèmes de qualité détectés après la livraison du produit ou du service au client, tel que :

- Les coûts de traitement de réclamations ;
- Les coûts de rappels des produits ;
- Les coûts de perte de clients ;
- Les coûts d'atteinte à la réputation.

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

1.5.1.3 Les coûts indirects non pris en compte :

Représentent les pertes financières liées aux problèmes de qualité qui sont difficiles à quantifier et à suivre précisément. Ils sont souvent sous-estimés par les entreprises, car ils ne sont pas directement visibles dans les états financiers (ex. Perte de motivation du personnel, difficulté d'innovation...etc.) Cependant, ces coûts peuvent avoir un impact significatif sur la performance globale d'une entreprise.

1.5.2 La qualité dans l'entreprise :

Elle se présente sur quatre niveaux :

1.5.2.1 Au niveau des clients:

Le client est au cœur des systèmes qualité. Dans le cadre d'une démarche qualité, toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients, comme on l'avait mentionné précédemment le client est au centre de la démarche qualité et pour satisfaire ses besoins il faut écouter le client et c'est assez facile de la faire, ça passe par le recueil de l'information, l'analyse des attentes et leur sélection selon les objectifs de l'entreprise, puis leur formalisation. Mais il faut aussi anticiper les besoins des clients pour avoir un pas d'avance et aussi faire des études de satisfaction client pour connaître comment les clients, dans leur vécu, perçoivent les produits et services qui leur sont délivrés.

1.5.2.2 Au niveau de la production :

La qualité du produit joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est à-dire au sens de M. Porter, elle est conditionnée par son coût, et sa disponibilité dans l'obtention de position avantageuse sur des marchés concurrentiels.

Les huit dimensions de la qualité d'un produit :

- La performance : des caractéristiques principales
- Les accessoires : des caractéristiques secondaires
- La fiabilité : le bon fonctionnement du produit
- La conformité : le respect des spécifications
- La durabilité : la durée de vie du produit
- La maintenabilité : La remise en état du produit

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

- L'esthétique : L'aspect, le son, le goût, l'odeur, la sensation du produit
- La qualité perçue : L'image, la publicité, la marque du produit

1.5.2.3 Au niveau de l'entreprise ou de l'organisme :

La qualité consiste à la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer, mais aussi comme le personnel est considéré comme le client interne, sa satisfaction et motivation sont indispensables à la réussite de la démarche qualité et donc la satisfaction des bénéficiaires finaux qui sont les clients externe.

1.5.2.4 Au niveau de la société :

En générale, la qualité d'une entreprise; se tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (sur le plan matériel, des valeurs...), et à la partager au mieux entre les parties prenantes (clients, employés et actionnaires, la société et communauté sociale) en protégeant l'environnement physique (écologie). Cette dernière acceptation du terme reconnaît à la qualité une dimension éthique et morale¹², La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus: elle s'impose également aux administrations et à la fonction publique, aux services publics et aux collectivités locales. Elle recouvre donc diverses notions qui varient selon le type de produits ou services, les contextes sociaux ou les périodes historiques considérées.

Section n°2 : La normalisation et la certification

A present, nous explorerons les notions fondamentales de la normalisation et de la certification en analysant les différents aspects qui les entourent.

2.1 La normalisation :

2.1.1 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. »¹³

¹² A.SEDDIKI, « Management de la qualité », éditions Office national des publications universitaires, Alger, 2004, P .22

¹³ Site officiel de l'ISO, <https://www.iso.org/fr/home.html>, consulté le 24/04/2024 à 20.59

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

2.1.1.1 Définition d'une Norme :

« 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 »¹⁴ ; donc les normes sont des accords documentés accessibles au public contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles pour assurer que des produits ou des services sont aptes à leur emploi.

2.1.1.2 Définition de L'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. »¹⁵

2.1.2 Organismes de normalisation :

Les organismes de normalisation sont :

- IANOR organisme national/ Algérie
- L'ISO au niveau international
- Le CEN au niveau européen
- AFNOR organisme national/ France

2.1.3 Les normes les plus connues :

¹⁴ Directives ISO/CEI, partie2, «Principes et règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC», 7ème éditions, Genève, 2016, P3.

¹⁵ N.TERFAYA, « démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », éditions HOUMA, 2004, Algérie, p63

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Tableau n°01: les normes les plus connues de l'ISO

Norme	Nom de la norme	Contenu de la norme
La famille ISO 9000	Management de la qualité	améliorer la qualité des produits et services et à satisfaire de manière systématique aux exigences des clients
La famille ISO/IEC 27000	Management de la sécurité de l'information	facilite le management de la sécurité d'actifs sensibles tels que les données financières, les documents de propriété intellectuelle, les données relatives au personnel ou les informations confiées par des tiers.
La famille ISO 45000	Santé et sécurité au travail	d'améliorer la sécurité des employés, de réduire les risques sur le lieu de travail et de créer des conditions de travail meilleures et plus sûres.
ISO 4217	Codes des monnaies	Éviter toute confusion dans la désignation des monnaies nationales en se référant à cette norme sur les codes des monnaies.
La famille ISO 14000	Management environnemental	Améliorer la performance environnementale grâce à cette famille de normes qui proposent des outils pour une approche stratégique des questions environnementales.
ISO 22000	Management de la sécurité des denrées alimentaires	permet de rassurer les acteurs de la chaîne mondiale d'approvisionnement en denrées alimentaires, en facilitant le franchissement des frontières par les produits et en délivrant des denrées fiables aux consommateurs.
ISO 50001	Management de l'énergie performances énergétiques.	propose des modalités pratiques visant à réduire la consommation d'énergie et réduire son impact sur le climat par la mise en œuvre d'un système de management de l'énergie (SMÉ).

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

ISO 26000	Responsabilité sociale	ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite.
ISO 37001	Systèmes de management anti-corruption	permet aux organisations de tout type de prévenir, détecter et traiter les problèmes de corruption.
ISO 31000	Management du risque	Gérer les risques susceptibles de compromettre les performances de l'entreprise

Source : tableau établie par nos soins à partir du site officiel de l'ISO

<https://www.iso.org/fr/certification.html>

2.1.4 L'ISO 9000 :

2.1.4.1 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 »¹⁶

La norme ISO 9000 est un référentiel international publié par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et relatif aux systèmes de management de la qualité. Elle fournit un ensemble de principes et d'exigences pour aider les organisations à :

- Mettre en place un système de management de la qualité efficace ;
- Améliorer en permanence la qualité de leurs produits et services ;
- Satisfaire les besoins de leurs clients.

Depuis 1994-1995, l'ISO 9000 est composée de trois normes ; qui concernent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

¹⁶ B.TODOROV, « ISO9000, une force de management », éditions Gaëtan Morin, 2000, Canada, p11

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

- ISO 9001 : modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées, cette norme comporte vingt exigences pour un système, la dernière version de cette norme a été lancée en 2015
- ISO 9002 : modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées, les fournisseurs assurent les processus de fabrication ou de prestation du service, comparativement à la norme ISO 9001, ce modèle ne traite pas de conception
- ISO 9003 : modèle pour l'assurance qualité en contrôles et essais finaux, le fournisseur assure la conformité avec les exigences spécifiées uniquement lors des contrôles et essais finaux, comparativement à la norme ISO 9001, ce modèle ne traite pas de conception, ni d'achats, ni de production, ni de prestations associées

A partir des années 2000, les trois normes ISO 9001, 9002, 9003 sont annulées ; elles ont été remplacées par une seule et unique norme, la norme ISO 9001 :2000 qui est le management de la qualité.

2.1.4.2 La norme ISO 9000 : 2000

La révision des normes ISO est due à l'évolution de l'entreprise mais aussi au fait que ces normes étaient conçues pour l'industrie, mais le champ d'application s'est élargi pour toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité, parmi les facteurs qui ont conduit à la nécessité de faire évoluer les normes ISO sont :

1. Un SQ alourdi par une documentation importante et difficile à gérer ;
2. La nécessité de renforcer l'implication du management pour mieux coller aux réalités de l'entreprise ;
3. La volonté d'orienter la démarche vers la satisfaction du client qui lui-même oriente les activités au niveau de performance de l'entreprise .

Les principales caractéristiques de cette nouvelle norme sont :

- Caractère volontaire: La mise en œuvre de la norme ISO 9000 n'est pas obligatoire pour les organisations.
- Approche par processus: La norme ISO 9000 met l'accent sur l'identification, la maîtrise et l'amélioration des processus au sein de l'organisation.

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

- Orientation client: La norme ISO 9000 exige que les organisations se concentrent sur les besoins et les attentes de leurs clients.
- Amélioration continue: La norme ISO 9000 encourage les organisations à adopter une démarche d'amélioration continue de leur système de management de la qualité.

2.1.5 Le rôle de la normalisation

La norme ISO 9000 joue un rôle crucial dans le paysage de la gestion de la qualité en apportant un cadre structuré et reconnu internationalement pour aider les organisations à:

- Améliorer la qualité des produits et services: En définissant des exigences claires et mesurables pour la qualité des produits et services, la norme ISO 9000 aide les organisations à garantir leur fiabilité et leur performance.
- Accroître la satisfaction des clients: Une meilleure qualité conduit naturellement à une augmentation de la satisfaction des clients, renforçant ainsi la fidélité à la marque et les relations commerciales.
- Améliorer l'efficacité des processus: La norme ISO 9000 encourage l'optimisation des processus internes, ce qui se traduit par une meilleure utilisation des ressources, une réduction des coûts et une plus grande efficacité opérationnelle.
- Faciliter les échanges commerciaux: La conformité à la norme ISO 9000 est reconnue et appréciée par les clients et partenaires internationaux, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités commerciales.
- Renforcer l'image de marque: Une organisation certifiée ISO 9001 est perçue comme une entreprise fiable, soucieuse de la qualité et engagée dans l'amélioration continue.

En résumé, la norme ISO 9000 agit comme un catalyseur pour l'excellence organisationnelle en promouvant une culture de la qualité, en optimisant les processus et en renforçant la performance globale.

Note: Il est important de souligner que la norme ISO 9000 ne garantit pas en soi le succès d'une organisation. Son efficacité dépend de la mise en œuvre effective du système de management de la qualité et de l'engagement continu de l'ensemble du personnel.

2.1.6 Les avantages de la normalisation :

2.1.6.1 Pour l'entreprise :

- Réduire les coûts de production et améliorer la productivité de la firme ;

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

- Renforcer le potentiel de concurrence en utilisant les documents techniques comme arguments de vente ;
- Produire des plans et des programmes reconnus et prédéterminés ;
- Produire en masse et en assurant la bonne qualité ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international.

2.1.6.2 Pour le client :

- Fournir une assurance qualité, de transparence, de sûreté et de fiabilité pour les produits et/ou les services ;
- Créer un choix d'offre de plus en plus diversifié ;
- Augmenter le degré de satisfaction des clients.

2.1.7 La normalisation en Algérie :

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

2.1.7.1 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 leurs activités l'élaboration de règlements techniques ; »¹⁷

2.1.7.2 Institut Algérien de normalisation

L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'institut algérien de normalisation IANOR anciennement institut national de la propriété industrielle INAPI, créée 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.

¹⁷ Dr. F. BEKHOUCHE. OUAHDI, opcit, p41

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

- 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.
- 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.
- sure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) 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 (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce. »¹⁸

2.2 La certification

2.2.1 Définition d'une certification

« C'est une procédure qui permet d'attester la conformité d'un produit, d'un service ou d'une organisation par un référentiel (norme). Par un organisme tiers et indépendant du client et du fournisseur d'un système d'assurance de la qualité »¹⁹

« On appelle certification l'assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par un tiers qu'un produit, service ou système donné est conforme à des exigences spécifiques. »²⁰

En conclusion, La certification est une attestation délivrée par un organisme indépendant à une organisation ou à une personne qui démontre la conformité de ses produits, services, processus, systèmes de management ou compétences à un référentiel normatif ou à un autre référentiel reconnu.

¹⁸ Site officiel de l'IANOR, <https://www.ianor.dz/home/a-propos/> consulté le 21/05/2024 à 22 :54

¹⁹ N.TERFAYA, op.cit., p58

²⁰ Site officiel de l'iso, <https://www.iso.org/fr/certification.html>, consulté le 24/04/2024 à 14 :44

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

2.2.2 Les acteurs et les types de la certification :

2.2.2.1 Les acteurs de la certification :

a) L'accréditation :

« Procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques »²¹, elle vise à garantir l'impartialité des organismes de certification, la validité de leurs processus et leurs compétences, dans le principe, l'accréditation est un choix et non une obligation, mais rares sont les organismes certificateurs sérieux qui ne cherchent pas à obtenir une accréditation.

L'obtention d'une accréditation passe par l'application d'un processus défini qui comprend quatre phases :

- Phase préliminaire : analyse de la demande, enregistrement de la candidature, instruction de la candidature.
- Phase d'évaluation : instruction du dossier, préparation puis réalisation de l'audit.
- Phase de décision : décision d'accréditation, audit complémentaire.
- Phase d'accréditation : matérialisation de l'accréditation.

b) L'organisme certificateur :

Il est chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un SMQ conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.

Parmi les organismes de certification accrédité tierce partie de SMQ les plus importants en Algérie nous avons :

Tableau n°02 : Organismes de certifications accrédités en Algérie

Organismes accrédités	Certificat et annexe technique
ALICEF SPA	<u>Certificat et Annexe Technique 3-1-001</u>
SARL VERA CONFORMITE	<u>Certificat et Annexe Technique 3-1-006</u>
SARL BCI ALGÉRIE	<u>Certificat et Annexe Technique 3-1-007</u>

²¹ M.CATTAN, « Pour une certification qualité gagnante », édition Afnor, 2003, France, p21

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Eurl INTERTEK ALGERIA LTD	<u>Certificat et Annexe Technique 3-1-008</u>
SGS QUALITEST Algérie SPA	<u>Certificat et Annexe Technique 3-1-009</u>

Source : Organisme Algérien d'Accréditation

c) L'organisme candidat à la certification :

En générale ces organismes sont des entreprise industrielle, ceci est dû en grande partie au fait que les normes ISO 9001,9002 et 9003 étaient d'avantage adaptées à ce secteur, plus récemment, les entreprise de service se sont mises sur les rangs et l'on peut penser qu'elles rattraperont petit à petit leur retard.

2.2.2.2 Les différents types certifications

a) La certification des produits et services :

Une certification de produit ou de service est une attestation délivrée par un organisme indépendant (ni fabricant, ni importateur, ni vendeur, ni prestataire) à la demande de ce dernier. Cette attestation confirme que le produit ou service répond à des exigences spécifiques définies dans un référentiel et a passé avec succès les contrôles nécessaires.

- Les produits : cette certification est basée essentiellement sur des critères techniques (fiabilité, disponibilité, sureté...etc.) il s'agit plus exactement de la certification d'un couple produit-fournisseur qui comporte deux volets :

- La conformité du produit à une norme ou à une spécification technique, qui est généralement vérifié sur des échantillons par des laboratoires spécialisés.
- La capacité de la chaine de production à assurer de manière régulière la production en série du produit conforme à la norme ou à la spécification, et des aspects d'organisation et de méthodologie. Cette capacité implique à la fois des aspects techniques, mais aussi des éléments tel que l'ergonomie ou encore la qualité perçu par le client

- Les services : la certification des services est beaucoup plus récente que celle des produits, mais ; mis à part des particularités qui concernent l'établissement, il n'existe pas de grandes différences entre la certification d'un service et la certification d'un produit

b) La certification des personnes :

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis, la certification de personne n'est pas à ce jour très développée, néanmoins, il faut reconnaître qu'elle est un complément indispensable aux autres certifications, pour s'en convaincre il suffit juste de voir la place de plus en plus importante que tiens la compétence des personnes dans le bon déroulement d'un processus, il ne faut pas espérer un management de la qualité efficace sans une bonne maîtrise de la compétence.

c) La certification de système :

Alors que la certification de produit et service atteste au niveau de la performance et de qualité des produits ou des services fournis, la certification des services couvre la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits et services, une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un SMQ conforme à un référentiel. La première certification du système a été la certification du système de management de la qualité par les normes de la série ISO 9000.

2.2.3 Les enjeux de la certification :

2.2.3.1 Enjeux commerciaux :

En démontrant sa conformité aux exigences des clients, son respect des délais et sa capacité à assurer une disponibilité continue de ses produits et services, une entreprise s'assure un avantage concurrentiel indéniable. La certification, en attestant de son savoir-faire, lui permet de se démarquer sur le marché et de nouer des partenariats durables avec ses clients. Cette reconnaissance externe agit comme un gage de confiance, rassurant les clients quant à la qualité des prestations et à la fiabilité de l'entreprise. Elle lui ouvre également les portes de nouveaux marchés, lui permettant de s'imposer face à la concurrence et d'étendre sa zone d'influence.

2.2.3.2 Enjeux organisationnels :

« La recherche de la certification est aussi l'occasion de mettre à plat l'organisation de l'entreprise. Ceci permet par la suite de supprimer les processus inefficaces ou inutiles, de revoir, d'améliorer les méthodes employées, de corriger et de compléter les insuffisances. »²²

²² Dr. F. BEKHOUCHE. OUAHDI, opcit, p45

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

2.2.3.3 Enjeux juridiques et réglementaires :

La certification permet aux entreprises de s'assurer qu'elles respectent les lois et réglementations en vigueur dans leur domaine d'activité. Elle permet aussi Une meilleure gestion des risques et une conformité accrue aux réglementations permettent de réduire les risques de litiges et de sanctions juridiques.

La certification peut faciliter les relations avec les autorités publiques et les organismes de contrôle, en démontrant le sérieux et l'engagement de l'entreprise.

2.2.4 Les avantages de la certification :

La certification devient une étape importante dans la démarche de l'entreprise, d'une part, elle instaure la confiance et diminue les audits externes, qui coûtent cher aux clients et aux fournisseurs, d'autre part, elle constitue un instrument de motivation par excellence pour le personnel en plus de ces avantages on cite aussi :

2.2.4.1 Au niveau interne :

Elle aide a :

- Assurer la fiabilité de la réponse aux exigences des clients ;
- Accroître la confiance du client en garantissant la conformité d'un produit, service ou d'un système à un référentiel préétabli ;
- Disposer d'un avantage concurrentiel ;
- Accéder à des appels d'offres ;
- S'ouvrir aux marchés européens et internationaux ;
- Inciter les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence ;
- Obtenir une reconnaissance nationale et/ou internationale.

2.2.4.2 Au niveau externe :

Elle permet de :

- Améliorer les dispositions d'assurance qualité, à savoir :
 - Maîtriser le fonctionnement interne et éliminer les dysfonctionnements ;
 - Capitaliser le savoir faire.
 - Améliorer les relations entre le client et le fournisseur interne.

Chapitre N°01 : Fondements théoiques et conceptuels de la qualité

- Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits ;
- Fédérer et motiver le personnel ;
- Alléger les contrôles et les recettes ;
- Bénéficier d'une évaluation externe.

2.2.5 Les limites de la certification :

En plus des limites de toutes normes, la certification donne à réfléchir dans plusieurs cas et on lui reproche :

- L'inconvénient majeur de la certification est la nécessité d'une documentation lourde et contraignante ;
- La certification est un investissement lourd qui ne peut être rentabilisé qu'après un temps assez long ;
- La certification d'aujourd'hui n'est plus une décoration honorifique recherché.

Tableau n°03 : tableau récapitulatif des avantages et inconvénients de la certification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- L'amélioration de la qualité- Accroissement de la confiance client- Facilitation des échanges commerciaux- Amélioration de la performance des entreprises- Renforcement de l'image de marque- Accès à de nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none">- Certification partiel du produit- Les normes utilisées ne sont pas toujours universelles- Documentation souvent loure- Cout élevé- Obsolescence- Complexité

Source : établi par nous-mêmes

Chapitre N°01 : Fondements théoriques et conceptuels de la qualité

Conclusion du chapitre N°01

À travers ce chapitre introductif, nous avons plongé dans l'univers dynamique de la qualité, en explorant ses définitions, son évolution et ses concepts fondamentaux. Nous avons également examiné l'importance cruciale de la normalisation et de la certification dans la promotion et l'assurance de la qualité des produits et services. Cette immersion nous a permis de poser des bases solides pour la suite de notre exploration, où nous approfondirons encore davantage les différents aspects et les meilleures pratiques de la gestion de la qualité.

Chapitre n°02 :

***Le système de management
de la qualité***

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Introduction du chapitre N°02:

Dans ce chapitre dédié à la gestion de la qualité, nous plongerons dans les méandres du Système de Management de la Qualité (SMQ), un pilier essentiel pour toute organisation aspirant à l'excellence et à la pérennité dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution.

Le SMQ incarne une approche structurée et systématique visant à assurer que les processus, les produits et les services répondent aux normes de qualité établies et aux attentes des parties prenantes. À travers cette lentille, nous examinerons les objectifs essentiels du SMQ, qui incluent non seulement la garantie de la satisfaction des clients, mais aussi l'amélioration continue des performances de l'organisation, la réduction des coûts et des risques, ainsi que la conformité réglementaire.

En plongeant plus profondément dans les composantes du SMQ, nous explorerons les principes directeurs tels que l'orientation client, le leadership, l'engagement des collaborateurs, l'approche processus, l'amélioration continue et la prise de décision basée sur des preuves. Nous mettrons également en lumière les exigences clés du SMQ, telles que définies par des normes internationalement reconnues telles que l'ISO 9001, qui fournissent un cadre solide pour la mise en place et l'optimisation d'un SMQ efficace.

Enfin, nous aborderons le processus de mise en place d'un SMQ, et Les outils de la qualité, ce sont des techniques et des méthodes essentielles utilisées dans le cadre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) pour assurer et améliorer la qualité des produits, des services et des processus. Ces outils permettent aux organisations de diagnostiquer les problèmes, d'identifier les causes profondes, de surveiller les processus et de mettre en œuvre des solutions efficaces, contribuant ainsi à une amélioration continue conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2015.

Ainsi, ce chapitre s'annonce comme une exploration approfondie du SMQ, offrant un aperçu complet de ses objectifs, de ses composantes et de son processus de mise en œuvre. En plongeant dans les mécanismes internes de la gestion de la qualité, nous aspirons à doter les lecteurs des connaissances et des outils nécessaires pour relever les défis de la qualité dans un monde des affaires en perpétuelle mutation.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Section n°01 : Le management de la qualité

Les théories sur la qualité ont commencé à apparaître pendant la révolution industrielle, avec la mise en place d'organisations tayloriennes ou fordienues. Dans les années 80 et 90, les responsables d'entreprises en Occident ont cherché à adopter des systèmes de gestion pour garantir la qualité des produits et services offerts aux clients, dans le but d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Récemment, des entreprises dans l'espace UEMOA ont également commencé à adopter le Management de la Qualité afin d'obtenir une reconnaissance officielle de leurs efforts pour garantir la qualité des produits dans les pratiques quotidiennes.

Selon l'ISO 9001 : 2008, le management de la qualité est défini comme étant « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²³

La norme ISO 84/1994 définit le management de la qualité comme étant « l'ensemble des activités de la fonction générale du management, qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans la cadre du système qualité »²⁴

De manière générale, c'est l'ensemble des activités coordonnées et stratégiques mises en œuvre par une organisation afin d'orienter, de contrôler et d'améliorer en permanence la qualité de ses produits, services et processus, dans le but de répondre aux attentes de ses clients et parties prenantes.

1.1 Les principes du management de la qualité :

Les huit principes du management de la qualité sont des règles et normes considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Ils sont applicables dans

²³ NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9.

²⁴ FROMAN, (Bernard) : « Le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P.7.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

la globalité de l'organisation et peuvent être utilisés pour renforcer la performance de l'entreprise, avec ou sans certification ou référentiel, ces principes sont :

Figure n°03 : les 7 principes du management de la qualité



Source : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/> consulté le 08/05/2024

à 11 :28

1.1.1 L'orientation client :

« Ce n'est pas l'employeur qui paie les salaires mais le client » Henry FORD

Il serait simpliste de réduire l'orientation client à la seule satisfaction de celui-ci, ce principe demandant d'aller au-delà, en anticipant ses besoins et ses attentes

Les organisations sont tributaires de leurs clients, pour répondre à leurs exigences et mieux anticiper leurs attentes, il est essentiel d'écouter et de comprendre leurs besoins actuels et futurs, La satisfaction des clients constitue le fondement de tout système de management de la qualité. L'orientation client se caractérise par une approche centrée sur le client, qui se traduit par des actions concrètes tel que :

- La communication : celle-ci doit être efficace, ouverte et transparente ; il faut encourager les clients à exprimer leurs idées, leurs questions et leurs préoccupations et en contrepartie leur fournir des réponses précises, et cela se fait en utilisant des canaux de communication diversifiés et en adoptant un langage clair et accessible

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Evaluation régulière de la satisfaction client : mettre en place des enquêtes de satisfaction, analyser les avis en ligne et mesurer les indicateurs clés de performance (KPIs)
- Gérer efficacement les réclamations clients : mettre en place un processus de gestion des réclamations claires et accessibles, traiter les réclamations rapidement et efficacement, et utiliser ces réclamations pour identifier les problèmes récurrents et mettre en place des actions correctives.

1.1.2 Leadership :

Il faut nécessairement avoir un dirigeant qui s'appuie sur ses points positifs pour emmener les autres employés à le suivre dans la démarche qualité qu'a adoptée l'entreprise ; Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans l'établissement de la finalité et des orientations stratégiques de l'organisation. Il est primordial qu'ils créent et entretiennent un environnement interne propice et favorable à l'implication totale du personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et l'amélioration continue. Le leadership et l'exemplarité des dirigeants sont cruciaux pour susciter l'adhésion et la mobilisation du personnel autour des enjeux de qualité. Cela passe par une vision claire, des objectifs stimulants et un système de valeurs partagé.

1.1.3 Implication du personnel :

« Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur. »²⁵

Le personnel est le cœur d'une entreprise et l'un des maillons principaux pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance et de les responsabiliser. Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

1.1.4 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

²⁵ Norme ISO 9000 :2015, « principes de management de la qualité », p6

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

comme un système cohérent²⁶, ce concept peut être défini comme une activité ou un ensemble d'activités qui utilisent des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie. Afin d'améliorer l'efficacité de fonctionnement d'un organisme, ce dernier doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Généralement, l'élément d'entrée d'un processus, constitue l'élément de sortie du processus précédent. L'identification des méthodes managériales des processus utilisés dans un organisme, sont plus particulièrement les interactions des processus qui sont appelés « l'approche processus ».

Tableau n°4 : types de processus

Processus de réalisation	Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.	Exemples : R&D , conception, fabrication, livraison ...
Processus support (ou de soutien)	Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.	Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation ; métrologie
Processus de management (ou de direction)	Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.	Exemples : Système management de la qualité (SMQ) Direction

Source : <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html> consulté le 08/05/2024 à 18:07

²⁶ Ibid., p8

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

1.1.5 L'amélioration continue :

« Celui qui ne progresse pas chaque jour recule chaque jour » CONFUCIU

« L'amélioration continue se définit par une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus productif dont l'objectif est d'améliorer la qualité, réduire les coûts ou assurer des meilleures conditions de travail »²⁷

Il est essentiel que l'organisation vise en permanence à améliorer sa performance globale. L'amélioration continue d'un système de management de la qualité implique d'accroître à la fois la performance interne et la satisfaction des clients.

1.1.6 Prise de décision fondée sur des preuves

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve » Euclide

« Décider, c'est faire des choix parmi plusieurs options. Pour y parvenir, il faut évaluer les différentes options et élaborer un critère de choix. »²⁸

Pour prendre des décisions éclairées, de justifier les décisions passées et de favoriser un processus d'amélioration continue, il faudra se fonder sur l'analyse approfondie de données et d'informations exactes, fiables et accessibles, et l'analyse à l'aide de méthodes valides. Ainsi, l'organisation pourra prendre des décisions éclairées. Elle aura également une meilleure capacité à démontrer l'efficacité des décisions antérieures en se référant à des données factuelles enregistrées. Enfin, cette approche permettra d'accroître l'aptitude à examiner, remettre en cause et faire évoluer les opinions et les décisions

1.1.7 Manager les relations avec les parties intéressées

« On a risqué de perdre en voulant trop gagner. Gardez-vous de rien dédaigner »

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses

²⁷ A.STIMEC, « Est-ce que le Lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue », revue de gestion des ressources humaines, 108(2) :19, 2018, p20

²⁸ JM.MEUNIER, « Raisonnement, résolution de problèmes et prise de décision », édition Dunod, 2016, France, p3

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs. Cela permettra :

- L'amélioration des performances de l'organisme et des parties intéressées ;
- La compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties prenantes ;
- L'augmentation de la capacité à créer de la valeur par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité ;
- Une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services.

1.2 Les composantes du management de la qualité :

Tableau n°05 : les composantes du management de la qualité

Concepts de L'ISO 9000 (étendue du système de management)	Management de la qualité			
	Planification de la qualité	maintrise de la qualité	l'assurance qualité	amelioration continue
	Definition des objectifs et specifications des processus et des ressources pour les atteindre « prévoir la qualité »	Satisfaction des exigences pour la qualité « faire la qualité »	Avoir (aspect interne) et donner (aspect externe) confiance dans la satisfaction des exigences pour la qualité	Accroissement de l'efficacité et de l'efficience « dynamiser faire progresser »
		Interpénétration		
Principales applications possibles (système de management d'un organisme)	Exemples -Engagement de la direction sur une politique et des objectifs -Identification des besoins des clients et autres parties prenantes -Organisation	Analyse du marché ↓ Recherche et développement ↓ Conception ↓ Réalisation ↓ Exploitation	Dispositions pour obtenir la confiance en la qualité et/ou en ses composantes tout au long du processus ou ducycle de vie du produit	Exemples -Mesures de la satisfaction du client -Indicateurs de surveillance des processus et de produits -Audits internes -Actions correctives

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

	des fonctions - Planification des processus - Planification des ressources - Plans qualité pour un produit ou une affaire	↓ maintenance ↓ Retour d'expérience ↓ Mise au rebut et maîtrise des déchets	Documents de démonstration suivant les besoins + Audits qualité	- Actions preventives - Revision de la politique et des objectifs - Plan d'amélioration de la qualité
<i>Interpénétration:</i> Rappel des liens entre la maîtrise de la qualité et l'assurance de la qualité pour obtenir la confiance tout au long du processus Ou du cycle de vie.				

Source : B.FROMAN, « du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique », AFNOR, 2001, France, p30.

1.2.1 La planification et l'objectif qualité :

1.2.1.1 La planification :

La planification de la qualité englobe les actions visant à établir l'objectif qualité et à définir les procédures opérationnelles. Cela comprend la définition des étapes de production ou de prestation de service, l'allocation des ressources adéquates (humaines, matérielles, financières), l'identification des risques potentiels et la mise en place de mesures préventives. Il s'agit d'un processus structuré et coordonné qui définit les méthodes à suivre pour la production d'un produit ou d'un service. La planification de la qualité est une extension naturelle de la politique qualité, car elle contribue en fournissant des méthodes et un calendrier.

En outre, la planification de la qualité s'appuie sur les principes de prévention des défauts et d'amélioration continue. Cela signifie qu'elle vise non seulement à garantir la qualité des produits ou services dès le départ, mais aussi à identifier les opportunités d'amélioration tout au long du processus, afin d'optimiser la performance et la satisfaction client.

1.2.1.2 L'objectif qualité :

Un objectif qualité représente un objectif précis et mesurable instauré par une entité dans le cadre de son système de gestion de la qualité. Cet objectif est typiquement établi dans le but d'élargir la qualité des biens, services ou procédures au sein de l'entreprise. Les objectifs qualité peuvent impliquer diverses mesures comme la réduction des anomalies, l'amélioration du contentement client, la maximisation des méthodes de production ou encore la conformité

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

aux normes légales et réglementaires. Ils doivent être limpides, atteignables, pertinents et assortis d'un délai spécifique pour orienter efficacement les actions et les choix visant à améliorer la qualité globale de la performance au sein de l'entité.

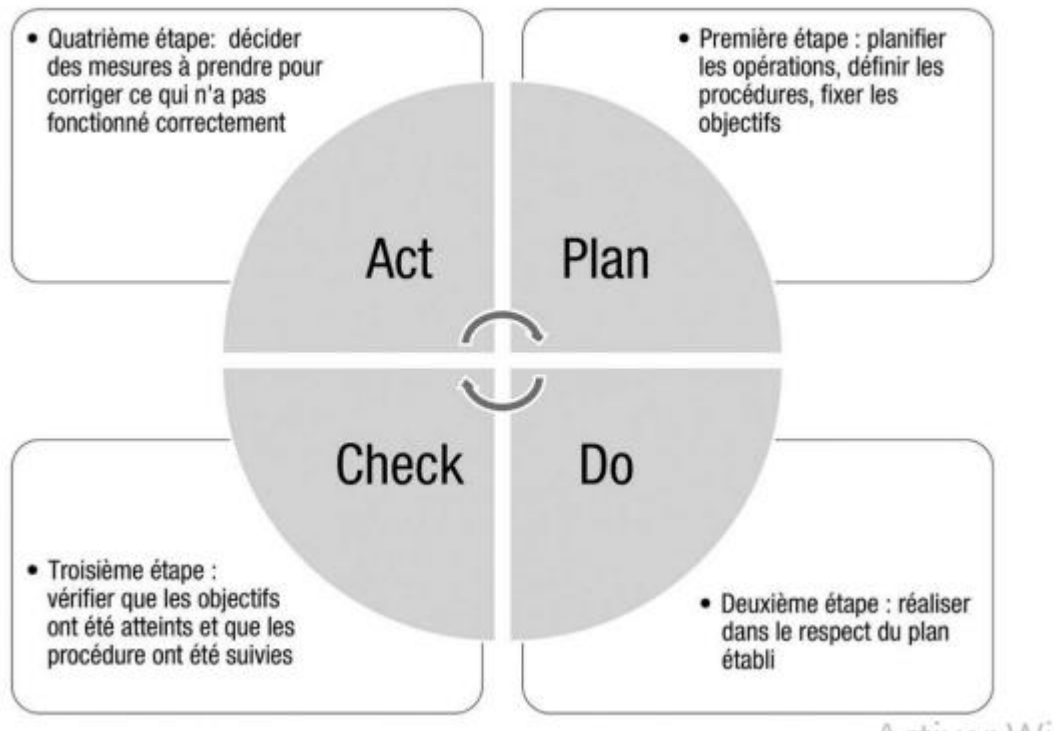
1.2.2 La Maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité englobe un ensemble de techniques et d'actions opérationnelles visant à répondre aux exigences de qualité. Cela consiste à définir et à mettre en place les mesures nécessaires pour garantir que le produit final possède les caractéristiques requises, en contrôlant les activités impliquées dans sa création ainsi que leurs résultats. Pour ce faire, l'entreprise doit capitaliser sur son expérience pour renforcer son expertise et promouvoir le professionnalisme. Elle doit adopter une approche axée sur les processus, identifiant clairement les entrées, les sorties et les interactions, tant sur le plan technique que administratif, afin de maîtriser la qualité à chaque étape. Cela permet à chaque opérateur et service de bien comprendre son rôle, son produit, ainsi que ses clients et fournisseurs. La maîtrise de la qualité est à la fois technique et méthodologique. Elle ne constitue pas une activité distincte, mais plutôt une intégration transparente dans le processus global de l'entreprise. Son objectif est d'éviter toute altération non souhaitée de la qualité prévue du produit ou du service fourni.

W.Edward Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des États-Unis et des industries japonaise, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Figure n°04 : la roue de Deming



Source : F.ROESSLINGER, D.SIEGELI, Op.cit. p43

1.2.3 L'amélioration de la qualité :

L'ISO 9001 :2008 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 »²⁹

Avant d'améliorer la qualité, il faut d'abord contrôler les processus et mesurer la satisfaction client pour mieux répondre à leurs besoins. Cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, où l'entreprise s'engage à constamment améliorer ses opérations pour satisfaire efficacement les clients. La maîtrise de la qualité et l'évaluation de la satisfaction client sont des étapes cruciales avant d'entamer ce processus bénéfique tant pour l'entreprise que pour ses clients.

L'objectif de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité (SMQ) est de renforcer la satisfaction des clients et de toutes les parties prenantes impliquées. Les actions visant à l'amélioration comprennent plusieurs étapes :

²⁹ NF EN ISO 9000 :2000, « Système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Analyser et évaluer la situation actuelle pour identifier les domaines à améliorer ;
- Établir des objectifs d'amélioration ;
- Déterminer les moyens et les solutions nécessaires pour atteindre ces objectifs ;
- Sélectionner les solutions les plus appropriées ;
- Mettre en œuvre les solutions choisies ;
- Vérifier les résultats de la mise en œuvre ;
- Formaliser les changements nécessaires.

1.2.4 La politique qualité :

Que nous dit la norme ISO 9000:2000, sur la politique qualité ?

« Orientations et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. »³⁰, La politique qualité est un outil de management dynamique au sein de l'entreprise. Elle a pour but de fédérer les efforts de l'organisation autour d'objectifs et d'axes d'amélioration clairement définis. Lorsqu'on parle de politique qualité, il faut bien comprendre qu'il s'agit d'une politique visant à satisfaire les clients. Cependant, cette satisfaction client ne doit pas être exclusive. Il ne s'agit pas de satisfaire les clients à tout prix, au détriment notamment de l'équilibre financier de l'entreprise. La politique qualité doit être en cohérence avec les autres politiques de l'entreprise, dans une approche globale et équilibrée.

La norme ISO 9001 définit les exigences suivantes pour que la politique qualité soit bien documentée :

- Elle est établie par la direction de l'entreprise pour attester de son engagement ;
- Elle est adaptée aux objectifs de l'entreprise ;
- Elle inclut l'engagement à respecter les exigences ;
- Elle intègre l'engagement à améliorer constamment l'efficacité du système de gestion de la qualité ;
- Elle offre un cadre pour définir les objectifs qualité ;
- Elle fournit un cadre pour réévaluer les objectifs qualité ;
- Elle est diffusée à tous les niveaux de l'entreprise ;

³⁰ P.LONGIN, H.DENET, « Construisez votre qualité, Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante », 2e édition, P32

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Elle est comprise par tous les membres de l'entreprise ;
- Elle est régulièrement révisée pour son adéquation continue ;
- Les objectifs qualité doivent être mesurables et alignés avec la politique qualité ;
- La revue de direction doit inclure l'évaluation des opportunités d'amélioration et la nécessité de modifier le système de gestion de la qualité, y compris la politique et les objectifs qualité ;
- L'entreprise doit constamment améliorer l'efficacité de son système de gestion de la qualité en utilisant la politique qualité et les objectifs comme guides.

La politique qualité est donc un outil évolutif, qui permet de mobiliser l'entreprise autour de la satisfaction des clients, tout en restant en phase avec les autres enjeux stratégiques de l'organisation. Elle doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, sans perdre de vue les autres impératifs de gestion.

1.3 Définition du système de management de la qualité :

Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »³¹

Un SMQ est une combinaison de procédés et de moyens qui coopèrent afin de générer et offrir des services de qualité aux parties prenantes, en mobilisant les ressources appropriées pour s'adapter aux évolutions. Il implique différents intervenants, tâches et outils, tous interconnectés dans le but ultime de répondre aux attentes du client final.

Le système de management de la qualité (SMQ) est sous la direction de l'entreprise, chargée de définir les priorités et les objectifs. Pour être réellement efficace, il doit être en adéquation avec les caractéristiques propres de l'entreprise : sa culture, son environnement, ses services, ses responsables et ses produits. Il doit être à la fois adaptable et performant. Le but du management de la qualité est de normaliser, de partager et de réutiliser les ressources afin

³¹ NF EN ISO 9000 :2005, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », édition AFNOR, France.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

d'atteindre l'efficacité et la souplesse nécessaires pour répondre aux exigences de l'entreprise.

1.4 Les exigences d'un SMQ :

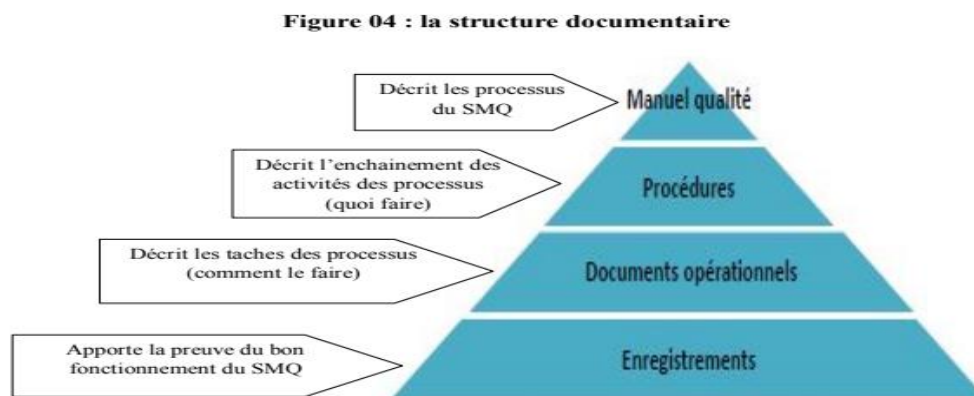
1.4.1 Exigences générales :

C'est à la responsabilité de l'organisation de mettre en place et améliorer en permanence le SMQ, pour qu'il soit efficace et conformément aux exigences de la norme internationale par :

- « L'identification des processus nécessaire au SMQ et leur application dans l'organisme, déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- Assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise de ces processus, par la détermination des critères et méthodes nécessaires ;
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations, pour un bon fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- Analyser surveiller et mesurer ces processus, les procédures documentées exigés par la présente. »³²

1.4.2 Exigences relatives à la documentation :

Figure n°05 : la structure de la documentation



Source : P.Detrie, « conduire une démarche qualité », éditions d'Organisations, 2001, Paris

³² L.KERBOUA, A.ZERRARI, l'évaluation du système de management de la qualité cas E.P.B », Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion Option : M E T E, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2016-2017, p41

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

1.4.2.1 Guide de Qualité

Ce guide de qualité représente un pilier du Système de Management de la Qualité (SMQ), offrant une fusion d'informations concernant l'entreprise et le SMQ. Il se présente sous la forme d'un manuel qualité destinée à l'entreprise, contenant les spécificités du SMQ, ainsi qu'un volet destiné au grand public, servant de manuel d'assurance. Il est essentiel de noter qu'il n'existe pas de modèle standard pour ce manuel, chaque entreprise devant élaborer le sien. Cependant, il est impératif que ce document soit clair, convivial et facilement exploitable, avec une priorité accordée à sa compréhension par les clients. En interne, l'entreprise doit démontrer une maîtrise continue de ce manuel, en assurant sa pertinence et sa conformité, notamment en ce qui concerne :

- Le champ d'application, y compris une justification détaillée des exclusions éventuelles ;
- Les procédures documentées ;
- Une description séquencée et pertinente des processus du SMQ.

1.4.2.2 Procédures

Les procédures représentent des documents fournissant des directives précises sur la réalisation cohérente des activités et des processus. Ils englobent une variété de documents, tels que des procédures formelles, des instructions opérationnelles et des plans.

1.4.2.3 Gestion des Documents

Tous les documents associés au SMQ doivent être clairement identifiés avec un titre, une date et une version, et être approuvés avec une liste de diffusion appropriée pour garantir une circulation efficace. Il est primordial de matérialiser clairement les approbations, modifications et diffusions à l'aide de signatures ou d'autres indicateurs équivalents, conformément aux pratiques internes de l'entreprise. Une procédure de gestion documentaire doit être établie pour assurer une gestion efficace de ces documents.

1.4.2.4 Gestion des Enregistrements

Les enregistrements servent de preuves tangibles permettant à l'entreprise de démontrer sa conformité aux exigences de la norme ainsi que l'efficacité de son SMQ. Ils doivent être soigneusement pris en compte pour garantir la crédibilité et la performance du système.

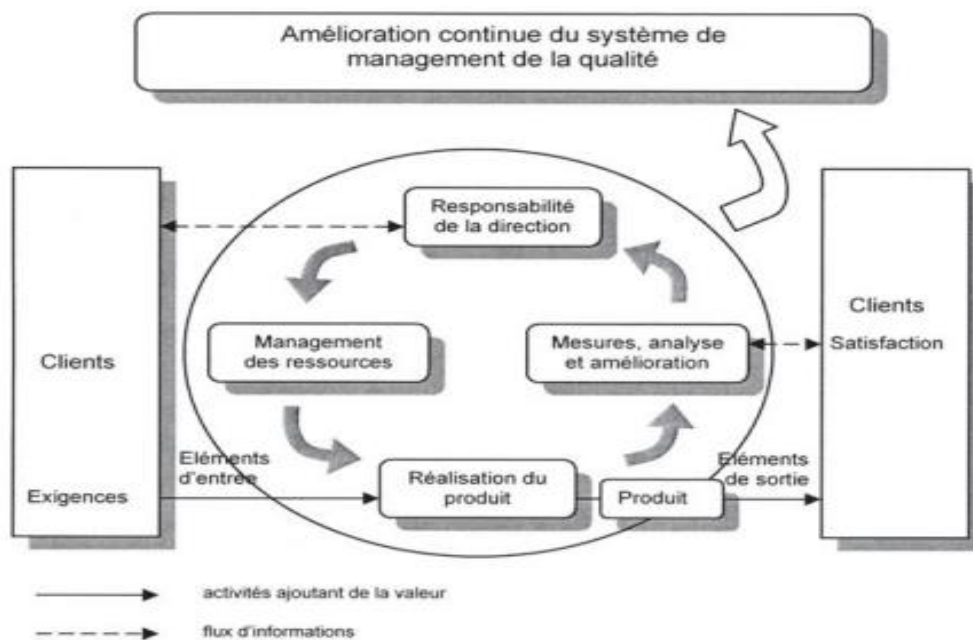
Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Note : La norme ISO 9001 offre une grande flexibilité quant à la façon de documenter le système de management de la qualité, ce qui signifie que l'étendue de la documentation peut varier d'un organisme à un autre en fonction de la taille, de l'activité, de la complexité des processus et de la compétence du personnel. Les documents peuvent être stockés sur différents supports, tels que papier, magnétique, électronique, disque optique, photographie ou échantillon. Pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace du processus, un organisme peut avoir besoin d'élaborer des documents supplémentaires en plus de ceux obligatoires par l'ISO 9001. C'est ce qui rend la norme si flexible.

1.4.3 Exigences relatives au processus

Comme l'illustre la figure ci-dessous, extraite de la norme, le système de management de la qualité doit fonctionner de la manière suivante:

Figure n°06: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : F.CANARD, op.cit., p144

1.4.3.1 Responsabilité de la direction :

Pour démontrer son engagement envers le développement et la mise en œuvre du système de management de la qualité, ainsi que l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Communiquer en interne l'importance de répondre aux exigences des clients et des réglementations légales ;
- Établir une politique qualité claire ;
- Fixer des objectifs qualité ;
- Organiser des revues de direction régulières ;
- Garantir la disponibilité des ressources nécessaires ;
- Assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients ;
- Assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients ;
- Assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

1.4.3.2 Management des ressources

Il s'agit de gérer les ressources humaines, matérielles et immatérielles afin de contrôler les processus de l'entreprise en répondant aux exigences suivantes :

- Identifier les ressources requises pour élaborer le produit ou le service attendu, en alignement avec les attentes du système de management de la qualité et des normes applicables ;
- Former le personnel pour qu'il soit compétent ;
- Installer les infrastructures nécessaires, telles que les équipements et les machines ;
- Créer un environnement de travail propice.

1.4.3.3 Réalisation du produit :

La réalisation du produit englobe les exigences suivantes :

- Planification de la réalisation du produit ; L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité.
- Processus relatifs aux clients ; L'organisme doit déterminer les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Conception et développement ; L'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit, en identifiant les étapes de la conception et les éléments d'entrée et de sortie

- Production et préparation du service et Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure (DSM)

1.4.3.4 Mesure, analyse et amélioration :

L'organisme doit mettre en place les dispositifs, de mesure et d'analyse pour détecter, les non-conformités et les dysfonctionnements, afin de prendre, des mesure d'amélioration au moyen d'action correction soit, curative ou préventive pour l'efficacité de SMQ ³³

1.5 Le processus de mise en place d'un SMQ :

1.5.1. Diagnostic et planification

1.5.1.1 Evaluation initiale et analyse de l'organisation

- Le diagnostic initial : il consiste à réaliser une évaluation initiale afin d'évaluer l'état actuel des processus et repérer les lacunes par rapport aux normes ISO 9001.
- Analyse de la situation : Étudier le contexte de l'entreprise (Article 4), incluant les défis internes et externes, les besoins et attentes des parties prenantes, ainsi que les risques et les opportunités.
- La politique qualité et ses objectifs sont définis.

1.5.1.2 Définition de la politique qualité et des objectifs :

- Etablir une politique qualité : Création d'une politique qualité en accord avec la stratégie de l'entreprise (Article 5).
- Établir des objectifs qualité : ces objectifs doivent être quantifiables et en accord avec la politique qualité (Article 6).

1.5.1.3 Planification des ressources et des responsabilités :

- Identification des ressources : Identifier les ressources requises, incluant les compétences, les infrastructures et les ressources financières (Article 7).

³³ T.CHELBI, « management de la qualité un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises », Mémoire de Fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de Gestion Option: Management, Université Abderrahmane MIRA, Bejaia, 2019/2020, p44

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Délégation des responsabilités : Les responsabilités sont déléguées : Il convient de confier les responsabilités et les autorités requises pour la mise en place du SMQ.

1.5.1.4 Développement des plans de qualité et des processus

- Documentation des processus : Création de plans détaillés pour la mise en place des processus indispensables à la production des produits et services (Article 8).
- Création de la documentation : Énumérer les procédures, les instructions et les autres renseignements indispensables pour garantir la qualité.

1.5.2. conception documentaire :

1.5.2.1. Création de la Documentation du SMQ

- Manuel Qualité : Créer un guide qualité qui expose le SMQ et les procédures qui y sont liées.
- Procédures et instructions de travail : Assurer la documentation des procédures opérationnelles standard (SOP), des instructions de travail et d'autres documents indispensables pour garantir la perfection.
- Enregistrement de la qualité : Élaborer et mettre en œuvre les enregistrements de la qualité requis afin de démontrer le respect des exigences.

1.5.2.2. Sensibilisation et formations :

- Formation du personnel : Sensibiliser les employés aux nouveaux processus et à la documentation du SMQ.
- Communication interne : Encourager les employés à prendre conscience de l'importance de la qualité et de leur rôle dans le SMQ.

1.5.2.3. Validation de la Documentation

- Revue de la Documentation : Assurer la complétude, la précision et l'alignement avec les exigences de la norme ISO 9001.
- Diffusion de la documentation : Faire parvenir la documentation aux parties clés de l'entreprise

1.5.3. Mise en Place du SMQ et Audits

1.5.3.1. Mise en Œuvre des Processus Documentés

- Application des procédures : Mise en place des procédures et des processus enregistrés dans les opérations quotidiennes.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Gestion des ressources : Fournir les moyens indispensables pour accompagner la mise en place du SMQ

1.5.3.2. Surveillance et mesure de la performance

- Audits internes : Les audits internes doivent être planifiés et effectués régulièrement afin d'évaluer la conformité des processus et repérer les non-conformités (Article 9)
- Suivi des indicateurs : Évaluer l'efficacité du SMQ en surveillant et en mesurant les indicateurs de performance clés (KPI).
- Actions correctives : Repérer et résoudre les infractions en mettant en place des mesures correctives.
- Amélioration continue : Mise en place d'actions d'amélioration continue afin d'améliorer les procédures et les résultats du SMQ.

1.5.3.3. Préparation pour l'audit de certification :

- Pré-Audit : Réaliser un pré-audit interne pour identifier les écarts et préparer l'organisation à l'audit de certification.
- Mise à Jour de la Documentation : S'assurer que toute la documentation est à jour et conforme aux exigences de la norme.

1.5.3.4. Audit de Certification

- Audit Externe : Faire appel à un organisme de certification accrédité pour réaliser l'audit de certification.
- Conformité et Certification : Obtenir la certification ISO 9001 en démontrant la conformité du SMQ aux exigences de la norme.

1.5.3.5. Maintien et Surveillance

- Audits de Surveillance : Participer aux audits de surveillance réguliers pour maintenir la certification.
- Revues de Direction : Organiser des revues de direction pour évaluer l'efficacité du SMQ et identifier les opportunités d'amélioration continue.

Section n°02 : Les outils de la qualité :

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Il existe plusieurs outils de la qualité permettant la résolution de problème au sein de l'entreprise. Certains de ces outils appartiennent à la première génération, d'autres à la deuxième ou à la troisième génération.

Nous citons dans un premier temps les outils de base :

2.1. Les sept (7) outils de la qualité

2.1.1. La feuille de relevé :

C'est un outil d'aide à la mise en place de la mesure. Il permet une collecte de données précise, fiable, en relation avec l'objectif définie et il contribue à éviter des erreurs d'enregistrement. Les informations sont donc facilement utilisables pour l'analyse, l'objectif à atteindre doit être clairement défini, afin que les informations recueillies lui correspondent et soient exploitables, analysable, aussi, la première étape consiste en la détermination des différents éléments à relever :

- la grandeur à mesurer (nombre de défauts, températures...etc.)
- les critères de classement (heures, dates, lignes de production...etc.)

Tableau n°06 : la feuille de relevée

N° du lot :		Date :		Atelier :	
Taille de l'échantillon :		Contrôleur :			
Types de problèmes :					
Problèmes dimensionnels	III		III		10
Problèmes fonctionnels	III	III		III	15
Autres	III		III		08
Total					33

Source : Dr.F.BEKHOUCHE.OUAHDI,opcit, p100

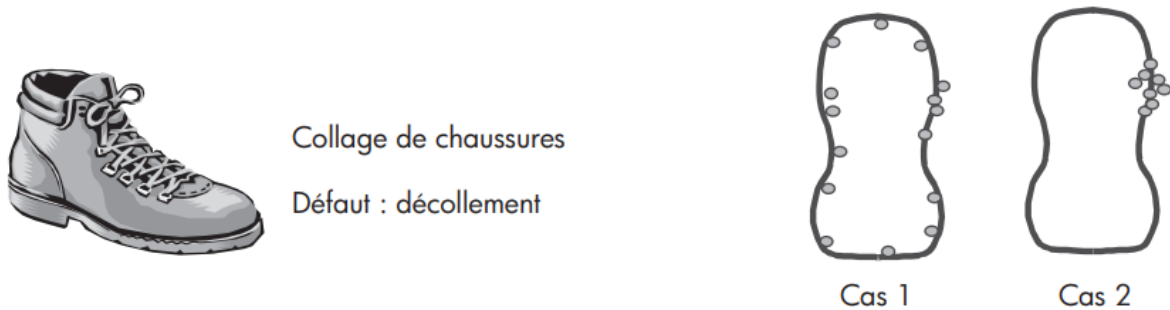
2.1.2. Le diagramme de concentration de défauts

Ce diagramme fonctionne comme une feuille de relevés, permettant de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Chaque défaillance est marquée par un point sur un dessin. Par exemple, pour les défauts de collage des chaussures après un test de vieillissement accéléré, bien que le nombre de défauts soit identique, deux situations distinctes apparaissent. Dans le premier cas, un paramètre général comme la colle ou la température pourrait être suspecté.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Dans le second cas, c'est un défaut de pression localisé qui est clairement identifié comme le principal suspect.

Figure n°07 : exemple d'un diagramme de concentration de défauts :



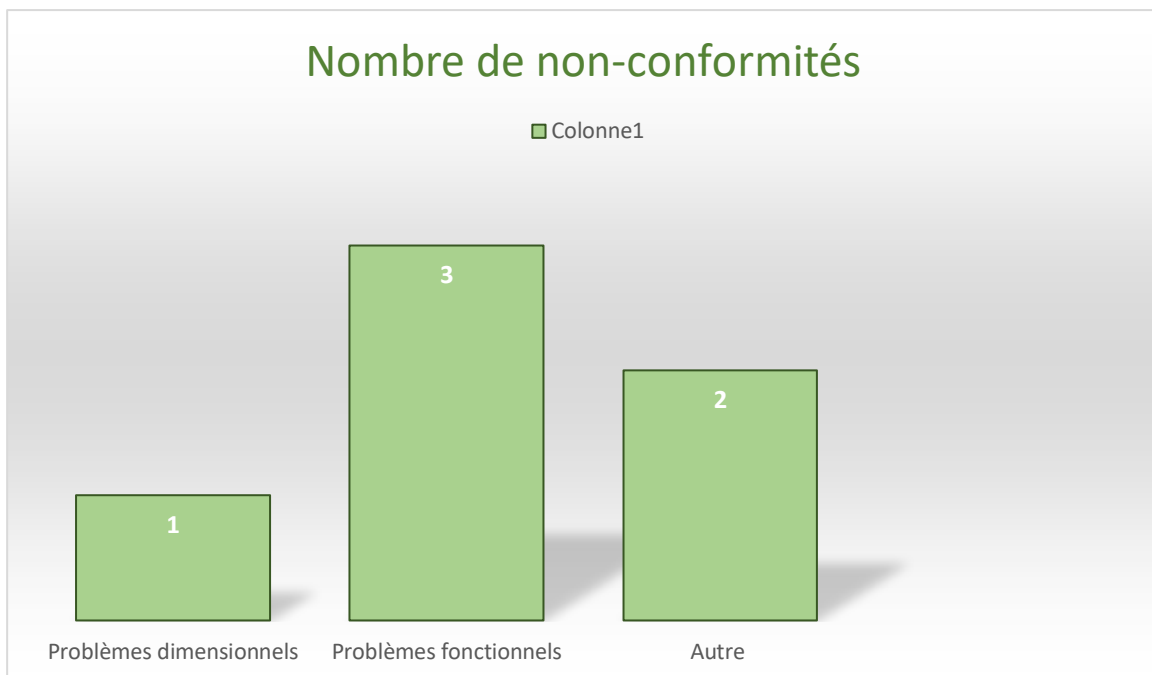
Source : D.DURET, M.PILLET, « Qualité en production de l'ISO900 à six sigma », édition d'Organisation, 2005, France, p 130

2.1.3. Les histogrammes :

C'est un outil de représentation statistique qui permet de représenter la répartition de données en plusieurs classes. Il permet de détecter certaines anomalies ou de faire un diagnostic avant d'engager une démarche d'amélioration, Il est représenté graphiquement sous forme de colonnes pour déterminer, une tendance, une évolution, une répartition ou visualiser un effectif par classe ou une fréquence d'apparition.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Figure n°08 : l'histogramme

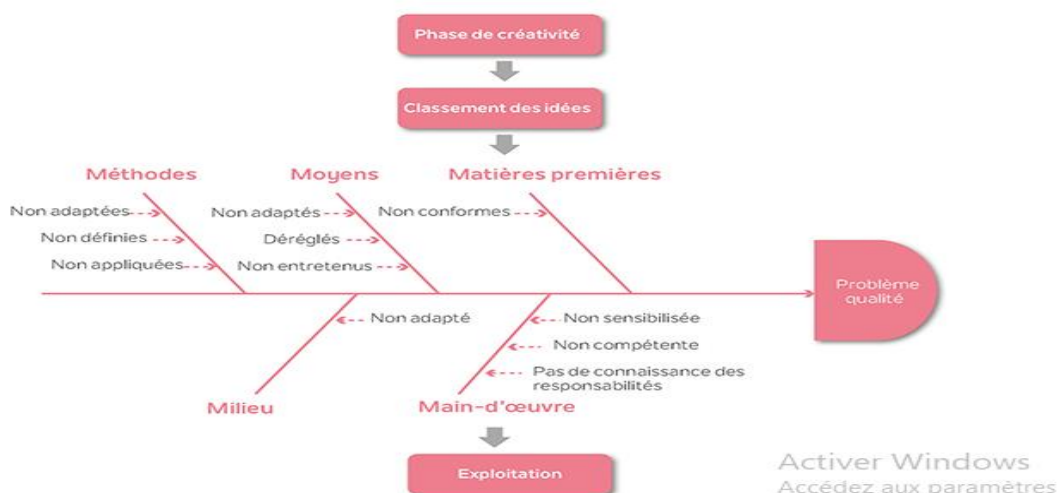


Source : établi par nous-mêmes

2.1.4. Le diagramme d'ISHIKAWA :

Le diagramme en arête de poisson, également connu sous le nom de diagramme d'Ishikawa, d'après son créateur Kaoru Ishikawa (1915-1989), est un outil efficace pour analyser les causes d'un problème. Il repose sur la classification des causes en cinq catégories principales, appelées les "5 M".»

Figure n°09 : modèle de diagramme d'ISHIKAWA



Source : FG.GOINARD, B.SENO, « La boîte à outil de la qualité », 4^{ème} édition Dunod, 2020, France

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

2.1.4.1. Les objectifs :

- Représenter les causes d'un problème de façon claire et structurée.
- Classer les causes d'un dysfonctionnement ou d'un problème

2.1.4.2. Les Avantages :

- Afficher les relations de manière claire et logique ;
- Afficher toutes les causes simultanément ;
- Faciliter le brainstorming ;
- Stimuler la résolution de problèmes.

2.1.5. Le diagramme de PARETO :

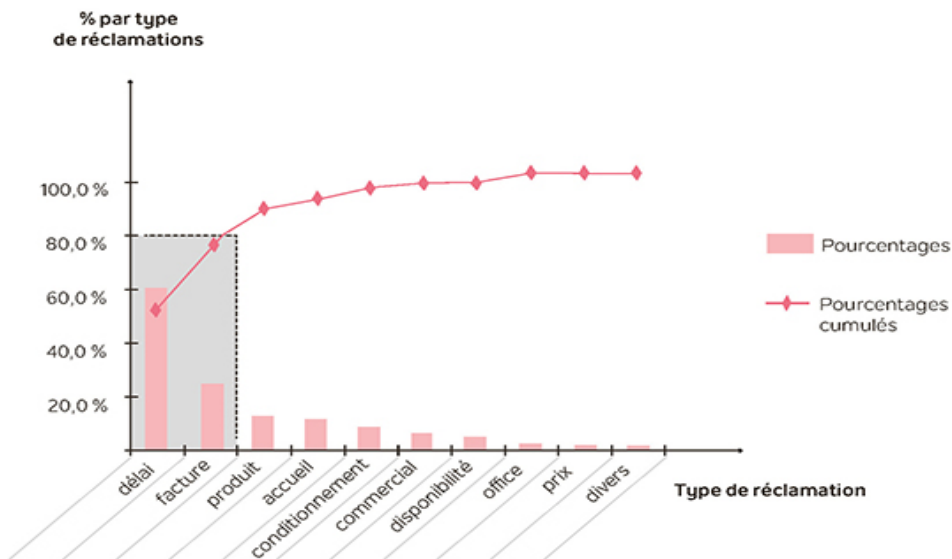
Wilfredo Pareto (1848-1923), économiste italien, a montré que, dans une large majorité de situations, un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats. Cela reflète selon Pareto que 80 % des problèmes dans une entreprise sont occasionnés par 20 % des causes, Le diagramme de Pareto s'utilise pour identifier le problème que l'on doit traiter en priorité et il est très facile à construire est en fait un histogramme représentant par ordre décroissant les résultats des pourcentages obtenus. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace de prise de décision.

Les étapes de cet outil sont :

- Recueillir les données et les mettre dans un tableau intermédiaire ;
- Reclasser les données par ordre décroissant ;
- Tracer le graphique de Pareto ;
- Tracer la courbe des pourcentages cumulés ;
- Interpréter.

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Figure n°10 : Exemple d'un diagramme de PARETO



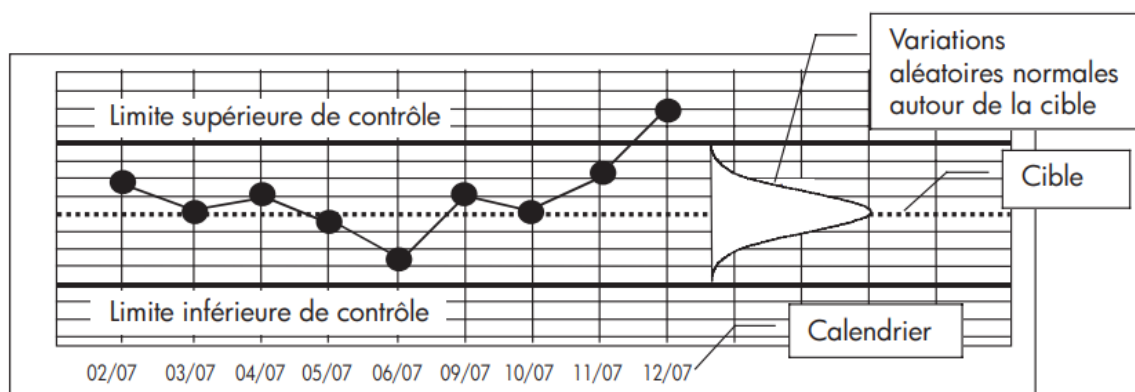
Source : FG.GOINARD, B.SENO, opcit.

2.1.6. La carte de contrôle :

Oublions les pièces défectueuses ! Grâce aux cartes de contrôle, l'utilisateur peut désormais surveiller la qualité de sa production et identifier les premiers signes de dégradation. Fonctionnant tel un système d'alerte précoce, ces cartes permettent d'arrêter le processus et de corriger le problème avant qu'il ne devienne incontrôlable.

Résultat : une production de meilleure qualité, moins de gaspillage et des clients satisfaits. Simples et efficaces, les cartes de contrôle s'avèrent être un allié précieux pour toute entreprise soucieuse de maintenir une production irréprochable.

Figure n°11: la carte de contrôle



Source : D.DURET, M.PILLET, opcit, p134

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

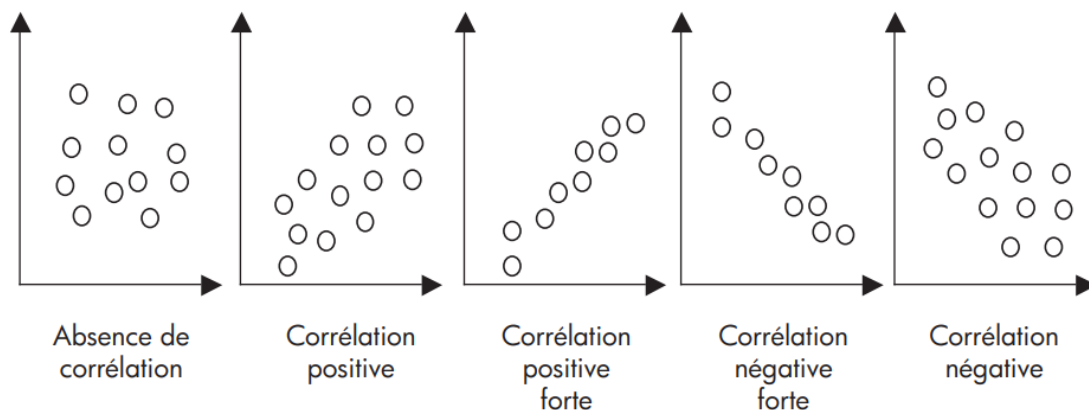
2.1.7. Le diagramme de corrélation :

Le diagramme de corrélation ou de dispersion est un outil graphique de mise en évidence d'une relation entre deux variables. Il permet, par exemple, de comparer deux méthodes de mesure, de déterminer une échelle de mesure. Indirecte significativement ou de mettre en évidence des relations de cause à effet entre les variables.

Le principe du diagramme est le suivant :

- on représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables;
- chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forme un nuage de points ;
- la corrélation apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.³⁴

Figure n°12 : Les cinq types de corrélations



Source : D.DURET, M.PILLET, opcit, p136

- Absence de corrélation : cela est représenté visuellement sous forme d'un nuage de points, c'est-à-dire les deux variables sont indépendantes l'une de l'autre.
- Une corrélation négative : quand la baisse de l'importance d'une variable cause une augmentation de l'importance de l'autre.
- Une corrélation positive : quand l'augmentation de l'importance d'une variable, permet l'augmentation de l'importance de l'autre³⁵

³⁴ D.DURET, M.PILLET, opcit, p135

³⁵ Dr.F.BEKHOUCHE.OUAHDI, opcit, p106

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

2.2. Les outils de la qualité de la deuxième génération :

Il existe d'autres outils de résolution de problème que les sept outils précédents, à savoir :

- Le QQQQCCP
- Le déballage d'idées
- Le diagramme des affinités
- Le vote pondéré
- Le diagramme force faiblesses

2.2.1. QQQQCCP :

Cette méthode expose clairement et simplement, par le biais de cinq questions, les éléments essentiels qu'il convient de prendre en compte dans la préparation d'un projet, Face à une problématique nouvelle, cette méthodologie de questionnement permet de recueillir un maximum d'informations. L'exhaustivité est difficile à atteindre. En revanche, cette liste de questions contribue efficacement à cerner un domaine d'activité. Quel que soit le thème étudié, l'analyse porte toujours sur les questions fondamentales suivantes :

Q Qui fait ? Quels acteurs ?

Q Quoi ? Qu'est-ce qui est fait ? Objectifs ? Résultats ?

O Où ?, dans quel lieu ? Dans quel service ?

Q Quand ? Quelle date ? Quelles fréquences ?

C Comment ? Avec quels moyens ? Quelles techniques ? Quels matériels ?

C combien ? Quantification du problème, mesure des coûts.

P Pourquoi ? Quel est l'objectif visé.

2.2.2. Le brainstorming ou Remue-méninges

« *Brainstorming is a method for generating a large number of creative ideas in a short period of time.* »³⁶ Autrement dit, Cette méthode de travail en groupe est une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donné.

³⁶ NR.TAGUE, « The quality toolbox », 2^{ème} édition, 1995, USA, p126

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

2.2.2.1. Les principes du remue-méninge :

- Tout dire : variété, diversité ;
- En dire le plus possible : la quantité ;
- Piller les idées des autres : analogies, oppositions ;
- Ne pas commenter ni critiquer les idées émises, seules les demandes d'éclaircissement sont autorisées ;
- Une seule idée à la fois par participant ;
- Faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.

2.2.2.2. Les étapes :

- *Phase d'organisation :*

L'animateur expose avec autant de précisions possibles le sujet et donc le problème à traiter. Il s'assure que le sujet est bien défini, bien délimité et bien compris par tous, donc il fournira des lignes directrices, établir un contexte et un objectif pour permettre au groupe de comprendre pourquoi il se réunit et quel est l'objectif final de la session, fixer la limite du temps et choisir un type précis de brainstorming (inversé, mots aléatoires, SCRAMPER, starbusting...etc.)

- *Phase de production des idées :*

Pour commencer, chaque participant prend un papier et un stylo. Pendant quelques minutes, chacun se concentre et inscrit individuellement toutes les idées qui lui viennent à l'esprit en lien avec le sujet donné, Ensuite, place à l'échange ! À tour de rôle, chaque participant présente une idée notée sur son papier. Les idées sont notées sur un support visible par tous, comme un tableau ou un paperboard.

- *Phase d'exploitation et validation :*

Phase d'élimination des idées hors sujet, des redondances, de rassemblement et classification des idées selon leur nature et leur pertinence, ensuite l'animateur ainsi que le groupe passent à l'évaluation des idées et puis leur validation.

2.2.2.3. Les avantages :

- Encourager la créativité ;
- Favoriser la collaboration et l'esprit d'équipe ;
- Générer des idées innovantes et révolutionnaires ;

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

- Apprendre les notions de la non-censure et la non-critique des autres et de leurs idées ;
- Introduire rapidement de nombreuses idées.

2.2.3. Diagramme des affinités :

« Il existe plusieurs méthodes basées sur un diagramme des affinités. La méthode KJ (mise au point par l'anthropologue Jiro Kawakita dans les années 1950) est particulièrement bien adaptée à la clarification des situations complexes et confuses par un groupe de travail »³⁷. Partant d'un thème de réflexion, elle permet à un groupe de travail d'identifier les priorités en termes de problèmes à traiter ou d'opportunités d'amélioration, elle part du principe que Les informations se trouvant plus ou moins clairement dans les « têtes » de chacun des participants, vont se trouver structurées sur un papier et partagées par tous les membres du groupe. La prise de décision viendra naturellement.

2.2.4. Le vote pondéré :

« Technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (Technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de brainstorming). Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération en fonction de leur classement »³⁸

Il existe deux types de vote pondéré :

2.2.4.1. Le vote pondéré simple :

C'est un vote pondéré mais sans critère spécifique. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe. Chaque membre du groupe choisit les causes ou solutions les plus importantes à ses yeux et les classe par ordre d'importance (en attribuant par exemple le point 3 pour celle qui lui paraît la plus importante, le point 2 pour la suivante...). On additionne les points de tous les membres, et on retient l'option qui présente le total le plus haut ou bas selon le choix.

³⁷ R.ERNOUL, « Le grand livre de la qualité », éditions Afnor, 2010, France, p57

³⁸ M.NASSER,M.TIJANE , « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 », 2020, p271

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

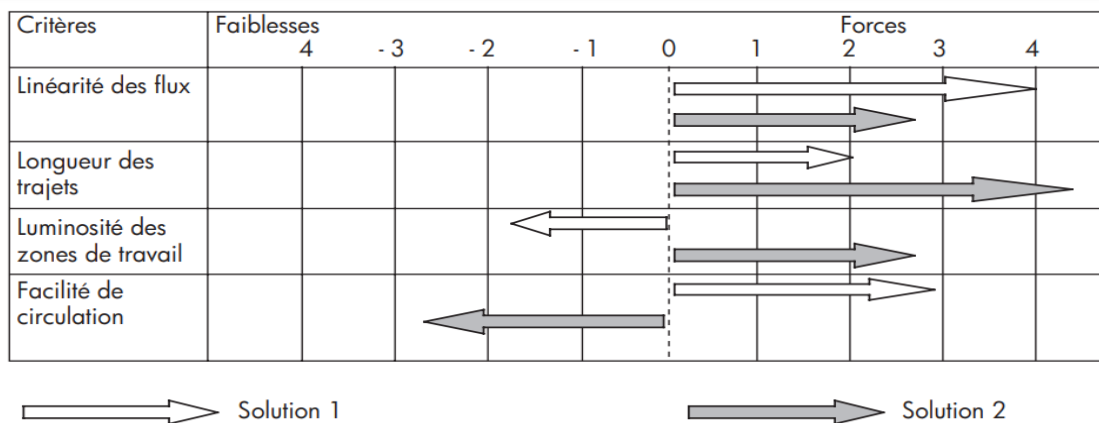
2.2.4.2. Le vote pondéré multicritère :

Chacune des causes est pondérée en fonction de critères (urgence, fréquence, risque de non détection, gravité des effets ou sur le coût de non-conformité...). Le groupe se met d'abord d'accord sur les critères à retenir. Elaboration d'un tableau : colonne (risques des causes ou solutions) et ligne (les critères). Calcul du poids relatif de chaque cause, par la multiplication des poids attribués par chacun des critères. Le groupe est alors en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

2.2.5. Le diagramme forces/ faiblesses :

Le diagramme forces/faiblesses est l'outil que nous utilisons pour comparer deux solutions. Chaque solution fait l'objet d'un compromis, et possède des forces, mais aussi des faiblesses. Le diagramme forces/faiblesses permet de comparer de manière la plus objective possible les deux compromis et de choisir la meilleure des solutions.

Figure n°13 : diagramme des forces et faiblesses



Source : D.DURET, M.PILLET, opcit, p135

La figure n°13 montre un diagramme forces/faiblesses qui compare deux solutions d'implantation de machines dans un atelier. Le diagramme fait clairement apparaître les avantages et les inconvénients des deux solutions.

On pourrait continuer encore longtemps l'énumération des outils utiles pour faciliter le travail de groupe car il en existe plus d'une centaine. Nous nous sommes limités ici à ceux que nous

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

pratiquons couramment. Bien entendu, en fonction de la personnalité, de chacun, on utilisera un outil plutôt qu'un autre. Mais l'important n'est pas d'avoir une panoplie pleine d'outils. Il est préférable de maîtriser simplement quelques outils et surtout de les utiliser !

Chapitre N°02 : le système de management de la qualité

Conclusion du chapitre N°02 :

En conclusion, ce chapitre a offert un aperçu approfondi du Système de Management de la Qualité (SMQ), mettant en lumière ses objectifs, ses composantes essentielles et le processus de mise en place. Nous avons exploré en détail l'importance stratégique du SMQ pour garantir la qualité des produits et services, ainsi que son rôle crucial dans l'amélioration continue des performances organisationnelles. En comprenant les principes directeurs et les exigences clés du SMQ, les lecteurs sont mieux équipés pour aborder les défis de la gestion de la qualité dans un environnement concurrentiel en évolution constante.

***« Chapitre n°03 : Le
cadre pratique »***

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Section n°01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons décrire l'organisme d'accueil : Al Salam Bank Algeria

1.1. Historique de la banque

Al Salam Bank-Algeria est une banque commerciale privée de droit algérien créée en juin 2006 par un groupe d'investisseurs arabes .Son actionnariat inclut plusieurs institutions bancaires et financières connues telles que Al Salam Bank-Bahrain, la société d'assurance AMAN et la société immobilière EMAAR.

En 2006, la constitution de la banque a été annoncée .Le 10/09/2008 elle a obtenu l'agrément par la banque d'Algérie.

Elle est considérée comme la deuxième banque islamique créée en Algérie après Al Baraka Bank. Après son installation en Algérie, elle avait comme but principal d'offrir des produits et services bancaires islamiques adaptés selon les normes de la charia.

Le tableau ci-dessous représente les événements les plus marquants de l'histoire d'Al Salam bank Ageria.

Tableau n°07 : l'historique d'Al Salam bank Ageria

Date	Événement
Juin 2006	Création d'Al Salam bank Ageria-Algeria
10/09/2008	Obtention de l'agrément de la banque d'Algérie
20/10/2008	Début d'activité avec un capital de 7,2 milliards da
2015	Le réseau d'agence était de 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 Rouiba 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 rouiba

Source : réalisé par nos soins

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

1.2. Description de l'organisme d'accueil

Al Salam Bank-Algeria est une SPA ayant un capital de 15 milliards de dinars algériens. Elle représente la plus jeune banque en Algérie. Elle se caractérise par sa spécialisation dans la finance islamique dans la mesure où ses produits et services innovants sont conformes aux préceptes de la charia islamique et sont certifiés par un comité charia composé d'un groupe de spécialistes dans la charia islamique, l'économie et la finance.

Elle a commencé son activité le 20/10/2008 avec un capital de 7,2 milliards de dinars algériens par l'ouverture de sa première agence à Alger, située à Dely Brahim, au niveau du siège de la direction générale.

Durant ses premières années d'existence, l'activité de la banque s'est focalisé sur le financement des entreprises qui activaient dans le domaine du commerce notamment l'importation. Elle servait aussi sa clientèle à travers deux agences situées à Alger, puis elle a commencé à ouvrir de nouvelles agences dans les grandes villes du pays telles que Blida, Sétif et Oran.

A partir de l'année 2016, et avec l'installation d'un nouveau Directeur Général, la banque étend son offre de produits au segment des ménages « Retail » par le lancement du crédit à la consommation « Taysir » ainsi que le financement de l'immobilier Dar Al Salam».

De plus, elle a renforcé son offre de financement aux entreprises et à ceux qui opèrent dans des professions libérales par le lancement du crédit-bail « leasing » destiné à financer des biens d'équipement ou des moyens de transport.

Afin de renforcer sa présence régionale et de se rapprocher d'avantage de ses clients, la banque a mis en place un programme ambitieux d'ouverture de quatre nouvelles agences par an dans les différentes régions du pays, ce qui lui a permis de parvenir à un réseau de dix huit agences en 2020, puis vingt trois agences en 2023 implantées dans les principales villes du pays comme Alger, Oran, Constantine, Sétif, Annaba, Batna, Biskra, ainsi qu'au sud avec ses agences à Ouargla , Adrar...etc.

Al Salam Bank-Algeria a également investi dans la mise en place des canaux de distribution modernes par le biais du digital, à travers la mise en place des services internet banking et mobile banking, l'installation des terminaux de paiement électronique dans les grandes surfaces et dans les centres commerciaux ainsi que la

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

mise en place de guichets automatiques de banque. Ces services ont été complétés en 2021 par le lancement du crédit à la consommation digital « e-Taysir ».

1.3. Le réseau d'agences de la banque

Le réseau d'agences de la banque est actuellement composé de vingt-cinq agences réparties sur tout le territoire national (9 agences au centre, neuf à l'est, trois à l'ouest et quatre au sud), conformément à la vision et à la stratégie de la banque, qui cherche à fournir et à rapprocher ses services bancaires sous différents formats de ses clients, avec la meilleure qualité.

Tableau n°08 : Le réseau d'agences d'Al Salam bank Ageria-Algeria.

Région	Nombre d'agences	Agences
Centre	9	Dely Ibrahim, Kouba, Bab Ezzouar, Blida, Hassiba, Sidi Yahia, Staoueli, El anasser. Rouiba.
Est	9	Sétif, Constantine, Annaba, Batna, M'sila, Bejaia, Ain Mlila, Constantine Ritaj Mall, Bordj Bou Arreridj.
Ouest	3	Oran, Oran el othmania, chlef
Sud	4	Ouargla, Adrar, Biskra, Ain ouessara

Source : élaboré par nos soins, sur la base des données disponibles sur le site : www.alsalamalgeria.com

1.4. Comité charia

Le comité charia d'Al Salam Bank-Algeria se compose de grands économistes et érudits qui jouissent d'une grande maîtrise des sciences religieuses, économiques, juridiques et bancaires, ils sont directement nommés par le conseil d'administration de la banque et agréés par l'Assemblée générale ordinaire de la banque.

Ce comité est indépendant de la direction générale de la banque, il veille à la légitimité des transactions effectuées et les contrats établis entre la banque et le client. Il veille au contrôle et à la conformité des activités, produits et services de la banque avec les préceptes de la charia. Toute opération jugée inadaptée à ses principes est annulée automatiquement et les fonds vont à ce qu'on appelle Soundouq al khayrat.

1.5. Les activités, mission et valeurs de la banque

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

1.5.1. Les activités d'Al Salam bank Ageria-Algeria

L'activité d'Al Salam bank Ageria peut être classée en deux catégories : en tant qu'intermédiaire et partenaire financier .Elle est considérée comme intermédiaire financier car elle assure une mise à disposition des moyens de paiement, et sa collecte des fonds du public.

Elle est partenaire financier, en ce qui concerne les opérations de la Moucharaka et de la Moudaraba.

Elle propose des produits et services bancaires à sa clientèle avec diverses formules et une meilleure qualité .Elle propose des produits destinés aux particuliers (Retail), aux professions libérales (Leasing) et aux grandes entreprises (Corporate).

Parmi les produits proposés aux particulier, nous pouvons citer le crédit à la consommation, le financement de voitures, motos, équipements et mobilier, financement immobilier pour posséder une maison, construire/agrandir une maison, louer une maison,...etc,

Elle propose aussi des produits corporate comme les financements : matériel professionnel, transport, immobilier,...etc: matériel de transport, matériel médical, Lisbo pour l'immobilier...etc, commerce extérieur et les casiers en fer.

De plus Al Salam Bank Algeria propose des dispositifs de paiement électronique à travers une application téléphonique bancaire, plateformes de commerce extérieur et possibilité de paiement via Wimpay.

Le tableau ci-dessous synthétise tous les produits services offerts par Al Salam Bank Algeria :

Tableau n°09 : Les différents produits et services offerts par la banque

Produits/services	Types
Opérations de financement	<ul style="list-style-type: none">- Moucharaka - Ijara -Istisnaa- Bai Bi Taksit –Moudharaba- Mourabaha -Salem -Bai Al Ajal
Opérations de commerce extérieur	<ul style="list-style-type: none">- Les moyens de paiement à l'international : crédits etremises documentaires, transfert libre- Les garanties bancaires

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Placements d'investissement	<ul style="list-style-type: none">- Bons d'investissement- Livrets d'épargne : Oumniyati, Hadiyati, Omrati, Sayidati ...etc.- Compte d'investissement
Services	<ul style="list-style-type: none">- Banque à distance : « Al Salam Moubachir »- Application mobile : « Al Salam Smart Banking »- Le virement permanent « Tahwil »- La carte de paiement électronique : « Amina »- Le paiement en ligne : « E-Amina »- Cartes de paiement internationales : Al Salam Visa- Les guichets automatiques de banque : GAB,...etc

Source : élaboré par nos soins d'après les données de la banque

1.5.2. La mission d'Al Salam bank Ageria-Algeria

Al Salam Bank Algeria s'engage à faire face aux défis bancaires à venir des marchés locaux, régionaux et même mondiaux, en s'appuyant sur les plus hauts standards de qualité et de performance pour répondre aux attentes de ses clients et de ses investisseurs.

Elle a comme vision être leader de la finance islamique universelle basée sur les préceptes de la charia tout en proposant des produits et services bancaires innovants.

1.5.3. Les valeurs d'Al Salam bank Ageria Algeria

La banque a comme ensemble de valeurs : L'excellence, l'engagement et la communication ; qu'elle valorise au sein de ses équipes.

- **L'Excellence** : Faire de l'excellence une culture générale et individuelle et la transmettre aux clients en proposant des produits et services de haute qualité et à la pointe de la technologie.
- **L'Engagement** : Avoir le sens des responsabilités et se dévouer totalement à la satisfaction des besoins et attentes de clients et de des parties intéressées en appliquant les principes de bonnes gouvernance.
- **La Communication** : Faire que la communication interne/externe soit une priorité, car ils restent conscients qu'elle est le meilleur allié pour mieux

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

servir la clientèle et promouvoir l'image de marque.

1.6. La structure et l'organisation de la banque

1.6.1. Présentation de l'organigramme de la banque

La banque est organisée comme suit : (voir annexe n°01)

1.6.1.1. L'assemblée générale des actionnaires :

C'est le plus haut organe de gouvernance de la banque, elle prend les décisions qui concernent l'existence de la banque et la continuité de son activité, telles que l'augmentation du capital social, le choix des membres du conseil d'administration et la fixation de leur rémunération. L'assemblée générale ordinaire se réunit une fois par an pour examiner et approuver le rapport d'activité de la banque et ses états financiers.

1.6.1.2. Le conseil d'administration :

Il est composé d'administrateurs élus parmi les actionnaires ou leurs représentants lorsqu'ils sont des personnes morales. Le conseil d'administration se réunit périodiquement pour examiner la performance de la banque et prendre les décisions stratégiques. De plus, il assure sa mission à travers deux comités qui sont le comité de financement et le comité d'audit.

1.6.1.3. Le comité charia :

Ce comité existe en raison de la spécificité de la banque qui est une banque islamique. Il a comme missions l'orientation, le contrôle et la supervision de l'activité de la banque sur le plan respect des préceptes de la charia islamique.

1.6.1.4. La direction générale :

C'est l'organe exécutif, qui est composé d'un directeur général et un directeur général adjoint, auxquels sont rattachés un ensemble de directions centrales.

1.6.1.5. Les directions centrales :

La direction générale assure sa mission à travers un ensemble de directions centrales couvrant toute l'activité commerciale et celle de production bancaire (commercial, financement, commerce extérieur, trésorerie, ...) ainsi que les activités de contrôle telles que le contrôle permanent, l'audit, la gestion des risques.

Il existe aussi un ensemble de directions qui assurent les fonctions de support telles que la logistique, les ressources humaines, le service informatique, la comptabilité et le contrôle.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

1.6.1.6. Le réseau d'agences :

C'est le principal point de contact avec la clientèle de la banque et le canal de distribution de ses produits et services. Actuellement il se compose de 25 agences, réparties sur le territoire national et encadrées par une direction centrale nommée direction du soutien au réseau.

1.7. Présentation de la cellule visitée ; CELLULE MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE:

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

1.7.1. Sa mission :

La Cellule Management De La Qualité Totale a pour mission de mettre en place et d'animer la politique Qualité de la banque, elle supervise la conception et la mise à jour des manuels de qualité ainsi que le respect des procédures. Elle est l'interlocuteur des services officiels de Contrôle Qualité.

1.7.2. Son activité :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités relevant des attributions de la Cellule ;
- Piloter la mise en place d'un Système de Management de la Qualité en veillant à répondre aux exigences de la Direction Générale et en assurer le reporting.
- Garantir la Politique Qualité de la banque et s'assurer que cette politique est comprise, mise En œuvre et entretenue à tous les niveaux la banque.
- Former et accompagner l'ensemble des acteurs à la mise en place de démarches, des outils et des méthodes Qualité
- Animer et coordonner transversalement ou hiérarchiquement un réseau de « relais qualité » au sein de la structure ;
- Assure l'obtention ou le renouvellement des certifications et/ou accréditations de l'organisation.
- Préparer et superviser les audits Qualité internes et/ou externes ;
- Proposer et assurer le suivi des actions correctives et préventives en terme du Management de la Qualité Totale de la banque en concertation avec les structures concernés ;
- Assure l'encadrement, la supervision et le suivi des équipes dont il a la

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

charge ;

- Exprime les besoins en formation et procède aux évaluations des actions de formation dont ses collaborateurs ont bénéficié avec la Cellule de la formation de la banque ;
- Exprime les besoins en effectif et participe au processus de sélection en concertation avec la
- DRH ;
- Développe au quotidien un management reflétant les valeurs de la banque et procède à leur diffusion au sein de son équipe ;
- Organise et met en place un circuit d'information facilitant la communication au sein de son équipe (procédures, guides, fiches de processus Qualité, messages...) ;
- Assure l'évaluation des performances de ses collaborateurs dont il suit et analyse les indicateurs de performances individuels ;
- Valorise le travail et les compétences de ses collaborateurs.

Section n°02 : La présentation de la méthodologie suivie

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous allons présenter la méthodologie suivie.

2.1. La méthodologie suivie

Dans le cadre de notre projet de mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) à Al Salam Bank Algeria, nous avons réalisé une étude qualitative pour mieux comprendre les dynamiques internes et les défis spécifiques de l'organisation. Cette étude s'est matérialisée par un entretien approfondi (annexe n°03) avec la directrice du service qualité /Cellule Management de la Qualité totale, Mme N. Boughella. Cet entretien a permis de collecter des informations précieuses sur les pratiques actuelles de la banque, les perceptions des employés, et les stratégies de mise en œuvre du SMQ, nous avons aussi contribué à la mise en place de ce système et nous étions présents sur les lieux pour les premières étapes de sa mise en place.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

2.2. Déroulement de l'Entretien

L'entretien avec Mme N. Boughella s'est déroulé dans un format semi-directif, permettant une flexibilité dans la discussion tout en suivant une structure prédéfinie. Les questions ont été regroupées en plusieurs axes thématiques, couvrant les aspects généraux du service, la conduite du changement, le lancement du SMQ, et les perspectives futures. Cette approche a favorisé une exploration en profondeur des sujets tout en permettant à l'interviewée de partager librement ses perspectives et expériences.

2.3. Importance du Guide d'Entretien

Le guide d'entretien joue un rôle crucial dans notre étude. Il sert de cadre structuré pour orienter la discussion, garantir la couverture de tous les sujets pertinents, et assurer la comparabilité des réponses. La conception minutieuse de ce guide nous a permis de poser des questions précises et pertinentes, favorisant ainsi l'obtention d'informations détaillées et spécifiques nécessaires pour notre analyse.

2.4. Objectifs du Guide d'Entretien

L'objectif principal du guide d'entretien est de recueillir des données qualitatives qui nous aideront à comprendre les perceptions, les attitudes et les expériences des employés et des gestionnaires concernant la mise en place du SMQ. Plus précisément, il vise à :

1. Évaluer le niveau actuel de développement de la culture qualité au sein de la banque.
2. Identifier les besoins en matière de formation et de sensibilisation.
3. Comprendre les stratégies de communication et de gestion du changement.
4. Déterminer les principaux défis et résistances à la mise en œuvre du SMQ.
5. Collecter des suggestions pour améliorer l'efficacité du processus de mise en place du SMQ.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Section n°03 : Planification et mise en œuvre du SMQ ISO 9001 version 2015

L'implantation des directives dictées par la norme ISO 9001 nécessite l'adoption d'une méthodologie bien définie. Nous allons donc veiller à bien la décrire et tracer les grandes lignes de cette dernière.

3.1. Cadre générale du projet :

3.1.1. Clarification et structuration de la mission :

3.1.1.1. Contexte de la mission

Notre mission consiste à une contribution et une description de la démarche qualité au niveau d'Al Salam bank Algeria afin de mettre en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 : 2015 en vue d'une certification à l'avenir. Il est important de noter qu'en raison de contraintes de temps, notre participation s'est limitée aux deux premières étapes de ce processus. Bien que cette limitation restreigne notre vision de l'intégralité du processus, elle offre néanmoins une opportunité précieuse d'examiner en profondeur les fondements et les premiers efforts de mise en place de la démarche qualité au sein de l'institution bancaire.

3.1.1.2. Problématique

Les facteurs qui ont motivé la décision de mettre en place un SMQ au niveau de banque Al Salam sont :

- Améliorer la qualité de service au sein des points de vente, c'est-à-dire les agences. Cela implique de s'assurer que les interactions entre les clients et le personnel de la banque soient de haute qualité, répondant ainsi de manière efficace et satisfaisante aux attentes et besoins des clients. Une meilleure qualité de service devrait conduire à une plus grande satisfaction des clients, à une fidélisation accrue et à l'attraction de nouveaux clients grâce à une bonne réputation.
- la banque a atteint un niveau de maturité élevé en matière de qualité. Cela signifie qu'elle a déjà mis en place des pratiques et des processus efficaces qui ont conduit à une qualité de service reconnue et appréciée par les clients. Pour maintenir ce niveau de qualité et la satisfaction élevée des clients, la banque doit adopter un système de gestion de la qualité éprouvé au niveau mondial

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Face à ces enjeux, banque Al-Salam a décidé de mettre en place un SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

3.1.1.3. clarification du projet

Afin de bien discerner toutes les dimensions du projet, et avoir les informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels, on a utilisé l'outil QQQQCP tout en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique

Tableau n°10 : Clarification du projet par l'outil QQQQCP

Donnée d'entrée : Obtenir la certification ISO9001V2015	
QUI ?	<ul style="list-style-type: none">• qui est concerné par le projet ? Al Salam Bank Algeria, ainsi que les agences concernées par le projet (Dely Ibrahim, Sidi Yahia et Les Annacers)• qui sont chargés par la mission :<ul style="list-style-type: none">- le directeur générale Mr. Nasser HIDEUR- le directeur générale adjoint et les divisionnaires de la banque- le responsable de management de la qualité Mme. N. BOUGHELLA- les employés de banque Al-Salam
QUOI ?	<ul style="list-style-type: none">• Quel est le projet ? A l'heure actuelle, banque Al-Salam ne possède pas de système qualité et ne fait pas partie du périmètre de certification ISO 9001v2015 Les actions à mettre en place sont donc : la création du système qualité, l'amélioration de l'organisation des activités, l'amélioration du système documentaire, la création d'indicateurs...
Où ?	<ul style="list-style-type: none">• Où apparaît la nécessité de ce projet ? Au sein d'Al Salam bank Ageria
COMMENT ?	<ul style="list-style-type: none">• Comment réaliser ce projet? Formation du personnel, mise en place de processus standardisés, évaluation continue de la performance, et utilisation de retours clients pour améliorer les services.
POURQUOI ?	<ul style="list-style-type: none">• Pourquoi réaliser ce projet ?<ul style="list-style-type: none">- pour avoir une organisation et un système de management de la qualité efficaces,- pour satisfaire les clients internes et externes,- pour améliorer la qualité des différentes activités et services de la banque
Donnée de sortie : Comment obtenir cette certification à la date prévue ?	

Source : établie par nous-mêmes

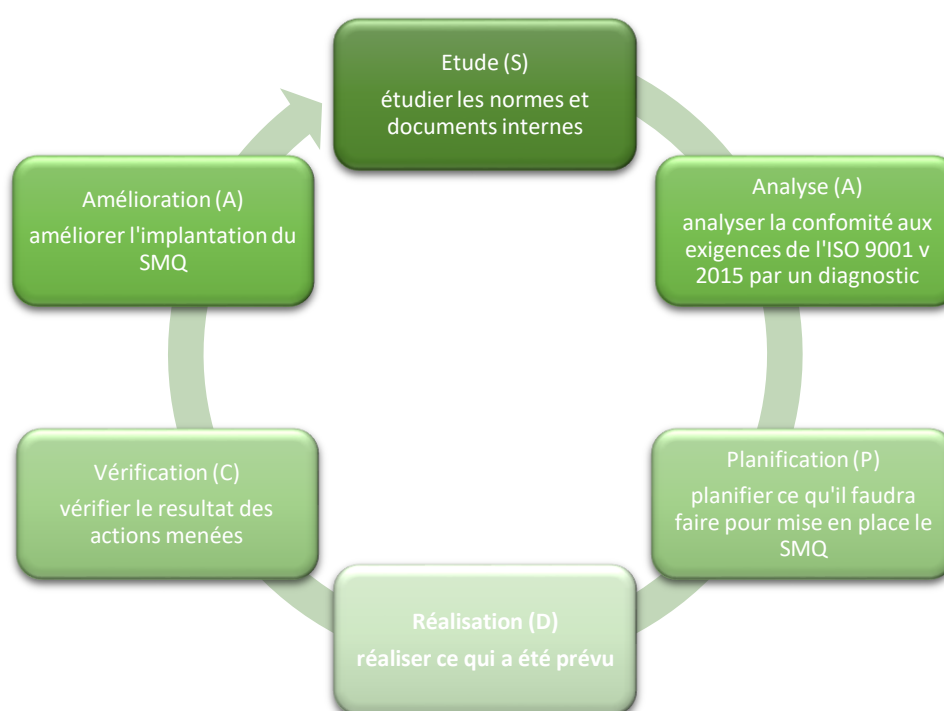
Chapitre N°03 : Le cadre pratique

3.2. Méthodologie employée pour la mise en place du SMQ chez Al Salam Bank

Algeria :

Il existe différentes méthodologies, approches et outils pour la mise en œuvre de la gestion de qualité et des programmes de qualité pour l'amélioration continue. Le cycle PDCA (du anglais Plan, Do, Check, and Act) de Deming est largement utilisé dans le développement et le déploiement de politiques de la qualité. Le DMAIC (du anglais Define, Measure, Analyze, Improve and Control) et DMADV (du anglais Define, Measure, Analyze, Design, and Verify) ont ajouté la rigueur du projet du cycle de vie (du anglais Project Life Cycle – PLC), l'approche la plus convenable et celle qui décrira le mieux la méthodologie choisie est la démarche la figure n°14 démontre la méthodologie choisie:

Figure n°14 : Méthodologie SA-PDCA



Source : établi par nous-mêmes.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Les six étapes, sur la forme SA-PDCA représentent :

3.2.1. Etude (Survey) :

3.2.1.1. La normalisation

La version 2015 de la norme ISO 9001 est structurée dans une base appelée High Level Structure (HLS), laquelle facilite le développement et adoption des normes de management de la qualité, en facilitant leur lecture et interprétation par les utilisateurs et l'intégration des Systèmes de Management des Organisations, La HLS introduit une terminologie commune et une structure cohérente composée de sept sections. Le tableau ci-dessous représente dans un premier lieu comment ces sections s'appliquent au cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) dans le cadre de la norme ISO 9001:2015, et les différentes exigences/clause de la norme ISO9001 V 2015 :

Tableau n°11 : Exigences de la norme ISO 9001 v2015 selon la roue de Deming

Roue de Deming	Exigences de la Norme ISO 9001:2015	Sous-chapitres
Plan (Planifier)	4. le contexte Ce chapitre est crucial car il définit le cadre dans lequel l'organisation opère et établit les bases pour le développement du SMQ	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte 4.2 Besoins et attentes des parties prenantes 4.3 Domaine d'application du système de management de la qualité 4.5 Système de management de la qualité et processus associés
	5. Leadership la direction doit montrer la voie en soutenant activement le système de management de la qualité (SMQ), en fournissant les ressources nécessaires, et en encourageant l'implication de tous les membres de l'équipe	5.1 Leadership et engagement 5.2 Politique 5.3 Rôles, responsabilités et autorités
	6. Planification	6.3 Actions à mettre en œuvres face aux

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

	<p>Dans ce chapitre, les étapes requises sont établies pour organiser les actions visant à atteindre les objectifs qualité, gérer les modifications, intégrer les processus et les systèmes de gestion, repérer les risques et les opportunités, et évaluer l'efficacité des mesures prises</p>	<p>risques et opportunités 6.4 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre 6.5 Planification des modifications</p>
<p style="text-align: center; font-size: 24pt; font-weight: bold;">Do (Faire)</p>	<p>7. support</p> <p>ce chapitre souligne l'importance des ressources humaines, de l'infrastructure, de l'environnement de travail, de la compréhension de l'organisation, de la communication, de la documentation et de la maîtrise des processus.</p>	<p>7.1 Ressources 7.2 Compétences 7.3 Sensibilisation 7.4 Communication 7.5 Informations documentées</p>
	<p>8. réalisation des activités opérationnelles</p> <p>Dans ce chapitre, nous examinons les étapes et les actions requises pour produire des produits ou services qui respectent les exigences du système de gestion de la qualité (SMQ) et les attentes des clients</p>	<p>8.1 Planification et maîtrise opérationnelles 8.2 Exigences relatives aux produits et services 8.3 Conception et développement des produits et services 8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes 8.5 Production et prestation de service 8.6 Libération des produits et services 8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes</p>
<p style="text-align: center; font-size: 24pt; font-weight: bold;">Check (Vérifier)</p>	<p>9. Evaluation des performances</p>	<p>9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 9.2 Audit interne 9.3 Revue de direction</p>
	<p>La surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation régulière de la performance du SMQ, la conduite d'audits internes, la tenue de revues de direction et</p>	

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Act (Agir)	l'identification des opportunités d'amélioration continue sont mises en avant.	
	<p>10. Amélioration</p> <p>Le système de gestion de la qualité met en évidence l'importance de l'amélioration continue en repérant et en résolvant les non-conformités, en mettant en place des mesures correctives efficaces, en cherchant constamment des possibilités d'amélioration, et en favorisant l'innovation et l'efficacité dans tous les aspects.</p>	<p>10.1 Généralités</p> <p>10.2 Non-conformité et action corrective</p> <p>10.3 Amélioration continue</p>

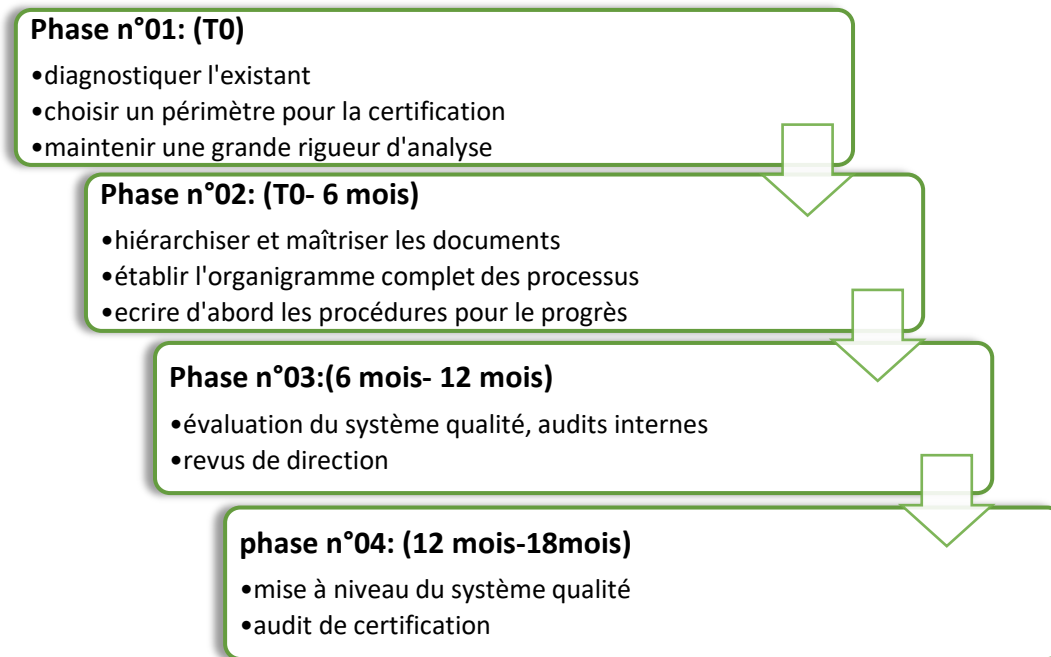
Source : établie par nous-mêmes à partir des exigences de la norme ISO 9001 v 2015

3.2.1.2. La certification :

Une démarche de certification ISO 9001, en général, prend une durée de 18 mois, mais bien sûr, ce période dépend de plusieurs facteurs, comme la taille, le domaine d'activité de l'organisation, l'engagement et motivation du personnel, la figure ci-dessous exemple de planification de cette démarche

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Figure n°15: Déroulement d'une certification ISO 9001 v 2015



Source : établi par nous- mêmes

3.2.2. Analyse (A) :

3.2.2.1. État des lieux :

Après la prise de connaissance et l'étude concernant la norme et la certification, un diagnostic a été fait à partir d'une grille d'autoévaluation basée sur la norme ISO 9001:2015, L'utilisation de cet outil a permis de mesurer le niveau de performance d'Al Salam bank Algeria par rapport aux exigences du référentiel ISO. Avec ce même outil, les écarts entre les exigences requises par la norme et les conditions réelles de la banque ont été mis en évidence. En plus, c'est un outil de pilotage qui permet :

- Visualiser rapidement les résultats d'évaluation ;
- Bien situer l'état initial et le niveau de conformité sur les exigences de l'ISO 9001:2015;
- Donner plus de visibilité sur les points critiques à mettre en conformité (plans d'action d'amélioration précis et performants) ;
- Constituer un outil d'audit interne.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

3.2.2.2. Checklist d'audit :

En ce qui concerne la banque ce diagnostic a été fait par le biais d'un audit fait par le bureau d'accompagnement désigné, l'auditeur établi ce qu'on appelle une Checklist; le diagnostic de l'existant à durée 4 jours, l'utilisation de cette Checklist d'Audit Interne permet de vérifier de façon efficace la conformité du système de management exigence par exigence lors des audits initiaux en vue de la mise en œuvre, de l'audit diagnostic ou de la certification. Cependant, une fois le système de management de la qualité est mis en œuvre, l'organisme doit développer une approche processus pour son programme d'audit.

3.2.2.3. Guide pour mieux lire la checklist :

- Les réponses «oui» ou «non», sont représentée par un «x». Le «x» est utilisé par diverses formules pour créer une sortie graphique qui résume les données d'audit. Une question peut s'appliquer à un ou plusieurs processus, fonctions ou services.
- Une réponse «oui» signifie que l'organisation répond déjà à l'une des exigences
- Une réponse «non» révélera un écart qui existe entre les exigences et le système ou les processus de management de l'organisme.
- Une réponse «non» peut indiquer qu'un processus doit être développé, modifié ou amélioré d'une manière ou d'une autre pour le rendre conforme.
- Les critères de notation d'audit suivants sont utilisés pour identifier le niveau de conformité à chaque exigence :

Conforme

Tous les indicateurs de performance, mesures, objectifs, résultats d'audit, etc. montrent une stabilité et atteignent systématiquement les objectifs. Le processus est entièrement documenté et mis en œuvre.

Non-
conformité
mineure

Non-conformité qui n'affecte pas la capacité du système à atteindre les résultats escomptés.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Non-
Conformité
Majeure

Non-conformité qui affecte la capacité du système à atteindre les résultats attendus. Une non-conformité peut être considérée comme majeure dans les cas suivants :

- Doute significatif sur l'efficacité des processus, ou sur les produits / services à satisfaire aux exigences.
- Ensemble de non-conformités mineures toutes relatives à une même exigence, qui démontrent une défaillance du système

Opportunité
d'amélioration

Les opportunités d'amélioration sont des suggestions relatives à des domaines et/ou processus de l'entreprise qui peuvent répondre au minimum requis par la norme mais qui pourraient être améliorés

Tableau N°12 : checklist audit interne :

Clause n°	Titre de la clause	Questions d'audit	Conforme	NC mineur	NC majeure	OPA	Opportunité d'amélioration	Audit score
4	Contexte de l'organisme							
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte							
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	L'organisme a-t-il déterminé les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et à son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats escomptés de son système de management de la qualité?						
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées							
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	L'organisme a-t-il déterminé les parties intéressées qui sont pertinentes pour le système de management de la qualité?						
4.3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité							
4.3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	L'organisme a-t-il déterminé les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité pour en établir lors de l'établissement du domaine d'application?						
4.4	Système de Management de la Qualité et ses processus							
		L'organisme a-t-il établi, mis						

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

4.4	Système de Management de la Qualité et ses processus	en œuvre, maintenu et amélioré en permanence son système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, conformément aux exigences de la norme ISO 9001: 2015?							
5	Leadership								
5.1	Leadership et engagement								
5.1	Leadership et engagement	La direction démontre-t-elle son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en assumant la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité ?							
5.2	Politique								
5.2	Politique	La Direction a-t-elle établi, met-elle en œuvre et tient-elle à jour une politique qualité qui est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient-elle son orientation stratégique ?							
5.3	Rôles, responsabilités et autorités								
5.3	Rôles, responsabilités et autorités	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?							
6	Planification								
6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités								
6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Lors de la planification du système de management de la qualité, l'organisme prend-t-il en compte les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour assurer l'amélioration continue ?							
6.2	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre								
	Objectifs qualité et planification des actions pour	L'organisme a-t-il établi des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et							

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

6.2	les atteindre	processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité ?							
6.3	Planification des modifications								
6.3	Planification des modifications	Les modifications du système de management de la qualité sont-elles planifiées ?							
7	Support								
7.1	Ressources								
7.1	Ressources	L'organisme assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration continue du système de management de la qualité ?							
7.2	Compétences								
7.2	Compétences	L'organisme a-t-il déterminé les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ?							
7.3	Sensibilisation								
7.3	sensibilisation	L'organisme s'assure-t-elle que les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme sont sensibilisées à la politique qualité ?							
7.4	Communication								
7.4	Communication	L'organisme a-t-il déterminé les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, y compris sur quels sujets communiquer ?							
7.5	Informations documentées								
7.5	Informations documentées	Le système de management de la qualité de l'organisme inclut-il les informations documentées exigées par la présente Norme internationale ?							

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

8	Réalisation des activités opérationnelles							
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles							
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	L'organisme planifie-t-il, met-il en œuvre et maîtrise-t-il les processus (voir 4.4) nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation de services, et réalise-il les actions déterminées à l'Article 6, en déterminant les exigences relatives aux produits et services ?						
8.2	Exigences relatives aux produits et services							
8.2	Exigences relatives aux produits et services	La communication avec les clients inclut-elle la fourniture d'informations relatives aux produits et services ?						
8.3	Conception et développement des produits et services							
8.3	Conception et développement des produits et services	un processus de conception et développement approprié pour assurer la fourniture ultérieure de produits et services est-il établi, mis en place et tenu à jour par l'organisme ?						
8.4	Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes							
8.4	Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	L'organisme assure-t-il que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences ?						
8.5	Production et prestation de service							
8.5	Production et prestation de service	L'organisme met-il en œuvre la production et la prestation de service dans des conditions maîtrisées ?						
8.6	Libération des produits et services							
8.6	Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est-elle effectuée pas par l'organisme après l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas						

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

		échéant, par le client ?						
8.7	Maîtrise des éléments de sortie non conformes							
	Maîtrise des éléments de sortie non conformes	L'organisme s'assure-t-il que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle ?						
9	Evaluation des performance							
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation							
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	L'organisme a-t-il déterminé ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer ?						
9.2	Audit interne							
9.2	Audit interne	L'organisme réalise-t-il des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité ?						
9.3	Revue de direction							
9.3	Revue de direction	La direction procède-t-elle, à des intervalles planifiés, à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme ?						
10	Amélioration							
10.1	Généralités							
10.1	Généralités	L'organisme a-t-il déterminé et sélectionné les opportunités d'amélioration et entreprend-t-il toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client ?						
10.2	Non-conformité et action corrective							

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

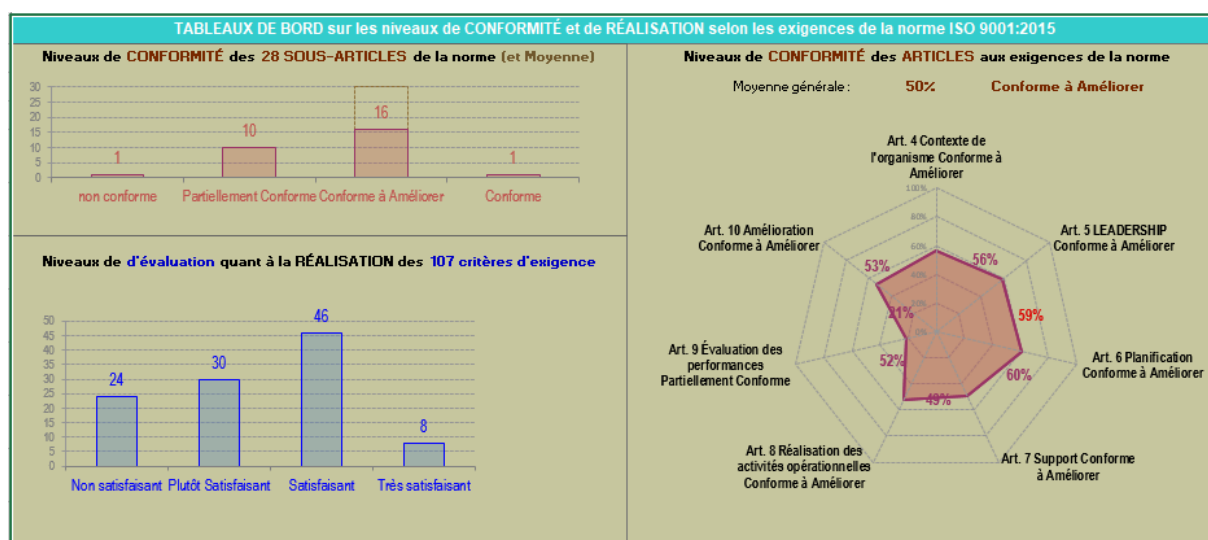
10.2	Non-conformité et action corrective	Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme réagit-il à la non-conformité, et le cas échéant agit-il pour la maîtriser et la corriger ?						
10.3	Amélioration continue							
10.3	Amélioration continue	L'organisme améliore-t-il en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité ?						

Source : établie par nous-mêmes à partir des exigences de la norme ISO9001 v 2015, et l'entretien

3.2.2.4. Résultats du diagnostic :

Après avoir utilisé la checklist pour vérifier les éléments requis, nous procéderons à l'évaluation de la conformité afin de voir le taux de conformité de chaque clause de la norme.

Figure n°16: La représentation graphique des résultats du diagnostic



Source : Document interne de l'entreprise

3.2.2.5. Analyse des résultats :

Le diagnostic initial de banque Al-Salam révèle une moyenne générale de conformité de 50%, analysant de plus près le résultat de chaque clause de la norme :

- Art. 4 : Contexte de l'organisme

Le contexte de l'organisation, qui comprend la compréhension de l'environnement interne et externe, ainsi que l'identification des parties prenantes et de leurs attentes.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Est bien pris en compte ; Toutefois, ce résultat suggère que certaines pratiques peuvent encore être renforcées. Il est essentiel de mieux comprendre et d'analyser en permanence les facteurs contextuels et les exigences des parties prenantes afin de mieux encadrer les objectifs stratégiques de l'organisation avec les exigences de la norme ISO 9001:2015.

- Art.5 : LEADERSHIP

Le leadership et l'implication de la direction jouent un rôle crucial dans la réussite du SMQ. Malgré l'engagement de base de la direction envers le SMQ ; mais toujours le système reste en besoin fort d'un engagement de la direction Générale pour assurer l'efficacité et l'amélioration continue du SMQ. Cela inclut l'engagement envers la qualité, la définition des rôles et responsabilités, l'orientation stratégique, et la promotion d'une culture organisationnelle axée sur la qualité et l'amélioration continue.

- Art.6 : La planification

Les initiatives de planification, telles que la gestion des risques et des opportunités, présentent des signes encourageants, mais demeurent limitées. Il est essentiel de favoriser une planification plus proactive et d'intégrer davantage les processus de gestion quotidienne. Il est essentiel d'améliorer la définition, le suivi et l'atteinte des objectifs qualité. En outre, une gestion plus efficace des risques permettra d'anticiper les problèmes potentiels et de les prévenir de manière plus efficace, ce qui renforcera la solidité du SMQ.

- Art.7 : support

Il est nécessaire que l'entreprise fasse des investissements supplémentaires dans la formation et la sensibilisation du personnel afin de garantir que tous les membres sont compétents et conscients des exigences du SMQ. En outre, il est essentiel d'assurer la disponibilité et l'adéquation des ressources nécessaires. Il est également crucial d'améliorer la communication interne et de documenter de manière rigoureuse les informations pertinentes afin de soutenir le SMQ de manière continue.

- Art.8 Réalisation des activités opérationnelles

La mise en œuvre des opérations présente des faiblesses, en particulier dans la coordination des procédures opérationnelles et la gestion des non-conformités. Il est

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

essentiel que la banque renforce ses procédures de contrôle de la qualité et met en œuvre des mécanismes pour détecter et rectifier efficacement les non-conformités. Une documentation plus efficace et une traçabilité accrue des activités opérationnelles permettront d'améliorer la qualité globale des services financiers proposés.

- Art.9 évaluation de la performance

L'évaluation des résultats est très limitée, ce qui est inquiétant. Il est essentiel d'établir des méthodes solides de surveillance, de mesure et d'analyse afin d'assurer une évaluation efficace et constante de la performance. Cela englobe la mise en place régulière d'audits internes, la collecte méthodique de données de performance et la mise en place de revues de direction afin d'évaluer l'efficacité. Al Salam Bank Algeria ne peut pas repérer les problèmes ni saisir les possibilités d'amélioration sans ces mécanismes, ce qui met en péril l'efficacité globale.

- Art.10 Amélioration

Il existe des tentatives d'amélioration, mais elles sont limitées. Pour satisfaire aux exigences de la norme, il est primordial de renforcer les mesures correctives et préventives ainsi que les initiatives d'amélioration continue. Cela nécessite l'établissement de procédures systématiques visant à repérer les non-conformités, à analyser leurs origines et à mettre en place des mesures correctives afin d'éviter leur réapparition. En outre, il est essentiel que Al Salam Bank Algeria favorise une culture d'amélioration continue où tous les employés sont engagés dans la recherche de solutions pour améliorer les processus et les services.

3.2.2.6. Documents existants :

Après avoir réalisé le diagnostic, nous avons catégorisé les documents existants il faut noter que, Al Salam Bank Algeria s'est déjà conformer aux réglementations de la Banque d'Algérie, ce qui impliquait la mise en place d'un système documentaire complet. Par conséquent, elle disposait déjà d'une infrastructure documentaire robuste pour assurer la conformité réglementaire et la transparence opérationnelle. Le tableau ci-dessous regroupe les documents existants :

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Tableau n°13 : liste des documents existants :

Nature de document	Documents existants
Fond documentaire	<ul style="list-style-type: none">• Les procédures• Les structures organisationnelles des départements de la banque• Les instructions• Les mémorandums de procédures• Les manuels de la banque• Les politiques de la banque• Le registre des signataires autorisés• Le guide de l'utilisateur pour le système TEMENOS T-24• Les chartes de la banque
Procédure	<ul style="list-style-type: none">• Procédure de traitement des opérations d'assurance• Procédures administratives• Procédures du commerce extérieur• Procédures de formation• Procédures de contrôle de gestion• Procédures des affaires juridiques• Procédures des opérations monétaires automatisées• Procédures des agences• Procédures de gestion des risques• Procédures des ressources humaines• Procédures des activités commerciales et des nouveaux produits• Procédures de sécurité bancaire• Procédures organisationnelles• Procédures des opérations de financement• Procédures des opérations de trésorerie• Procédures de lutte contre le blanchiment d'argent• Procédures du système d'information

Source : établie par nous-mêmes à partir d'informations internes de la banque

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

3.2.3. La planification (Plan) :

3.2.3.1. Planning prévisionnel :

Al Salam Bank Algeria s'engage à atteindre l'excellence opérationnelle et à garantir la satisfaction de ses clients en adoptant les meilleures pratiques en matière de gestion de la qualité. Pour concrétiser cet engagement, nous avons mis en place un plan détaillé et structuré visant à l'implémentation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ). Ce plan stratégique (voir annexe n°04) a été élaboré avec soin pour s'assurer que toutes les étapes nécessaires à l'adoption et à la mise en œuvre du SMQ soient réalisées de manière efficace et dans les délais impartis. Il comprend des phases clés telles que l'évaluation des besoins, la formation du personnel, l'élaboration de procédures documentées, et la mise en place de mécanismes de contrôle et d'amélioration continue. En adoptant ce planning rigoureux, Al Salam Bank Algeria se positionne pour non seulement satisfaire aux exigences réglementaires et normatives, mais aussi pour renforcer sa compétitivité sur le marché et offrir à ses clients des services de la plus haute qualité.

Tableau n°14 : Extrait planning prévisionnel

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

3.2.3.2. Définir et mettre en place le dispositif qui va permettre d'atteindre l'objectif fixé:

Pour atteindre notre objectif fixé, il est essentiel de mettre en place un dispositif stratégique, en suivant un processus méthodique et en prenant en compte les étapes et leurs activités clés nécessaires à sa réalisation, mais avant cela il faudra définir les enjeux internes et externes de la banque :

a) L'analyse SWOT

Pour comprendre et définir les enjeux internes et externes d'Al Salam bank Ageria, il est crucial de recourir à des outils d'analyse stratégique, parmi lesquels l'analyse SWOT se distingue comme l'un des plus efficaces. L'acronyme SWOT, pour Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces), permet de dresser un panorama complet et structuré des facteurs qui influencent la performance et la stratégie de la banque.

En intégrant ces éléments, l'analyse SWOT offre une vision globale et équilibrée de la position actuelle d'Al Salam bank Ageria, fournissant ainsi une base solide pour formuler des stratégies efficaces et adaptées aux réalités du marché. Cette approche analytique est donc essentielle pour naviguer dans un environnement financier complexe et en constante évolution, et pour garantir une prise de décision éclairée et stratégique.

Tableau n°15 : l'analyse SWOT de la banque

F	Forces	F	Faiblesses
1	Personnel jeune et qualifiés	1	Faible couverture en agence bancaire dans quelques wilayas stratégiques
2	15 d'expérience en finance islamique	2	Incapacité du siège à recueillir toutes les structures centrales.
3	Produits innovants et conformes aux percepts de la charia	3	Lourdeur dans le traitement des demandes de financement en absence de workflow
4	Forte présence sur les médias et les réseaux sociaux.	4	Faible transformation digitale de produits de la banque.
5	Top management impliqué et investi	5	Absence des fiches et cartographies de processus de la banque
6	Environnement social avantageux et agréable.	6	Manque/ instabilité des ressources humaines et ingénieurs informatiques qualifiés

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

7	Système d'information utilisé par les grandes banques internationales.	7	L'importance accordée à la qualité de service au sein des agences nécessite des améliorations
8	Large réseau de correspondants étrangers	8	Localisation du siège social difficilement accessible (stationnement, embouteillage...etc.)
9	Support de l'actionnaire majoritaire Al Salam Bank Bahreïn	9	Manque en ressources senior spécialisés dans le management de la qualité
10	Délai compétitif de traitement des opérations COMEX	10	Les processus du contrôle internes sont manuels
11	Les pouvoirs décisionnels relatifs au financement des entreprises sont élargies et appréciables		
12	Portefeuille du client et de la qualité diversifié		
13	Disponibilité des ressources financière		
14	Méthode d'encadrement des équipes favorisant : la créativité, les améliorations volontaires des collaborations.		
O	Opportunités	M	Menaces
1	Relance des autorités locales des programmes relatifs sur les logements sociaux.	1	Ouverture des fenêtres islamiques par les banques confrères
2	Exonération des impôts sur le placement islamique.	2	Environnement réglementaire instable et imprévisible.
3	La relance du marché de l'automobile.	3	Conflit géographique (Maroc, Espagne)
4	Taux national de bancarisation de 43% (faible)	4	Le marché parallèle.
5	L'environnement de dinar numérique	5	Concurrences rude avec les banques de la place.
6	Des versifications de la population algérienne 54% Age moins de 30 ans	6	Augmentation du niveau de fraude et de corruption ces 5 dernières années.
7	Evolution technologique favorisant la transformation surtout (IT, métier) vers la banque digitale	7	Cyberattaques.
8	L'obtention de nouvelles parts de marché.	8	Fuite des ressources humaines qualifiées vers l'étranger.
9	La mise en place de stations pour les voitures électriques.		
10	Evolution réglementaires avantageuse (nouvelle loi)		

Source : établi par nous- mêmes

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Selon l'étude SWOT, Al Salam Bank Algeria détient de nombreux atouts, tels qu'un personnel jeune et qualifié, une forte présence sur les réseaux sociaux, ainsi qu'un soutien solide de ses participants. Ces actions sont des fondements essentiels pour la banque, car elles lui permettent de maintenir une bonne réputation et d'attirer de nouveaux clients. Toutefois, elle doit faire face à des obstacles importants, tels que la faible ouverture d'agences bancaires dans certaines wilayas stratégiques, la lenteur des procédures internes et la faible transition numérique.

Les opportunités repérées, telles que la relance des programmes de logement spéciaux par les autorités locales, la faible concentration de banques nationales et les avancées technologiques favorisant la transition numérique, offrent des perspectives de croissance considérables pour la banque. En identifiant ces opportunités, la banque a la possibilité de les utiliser.

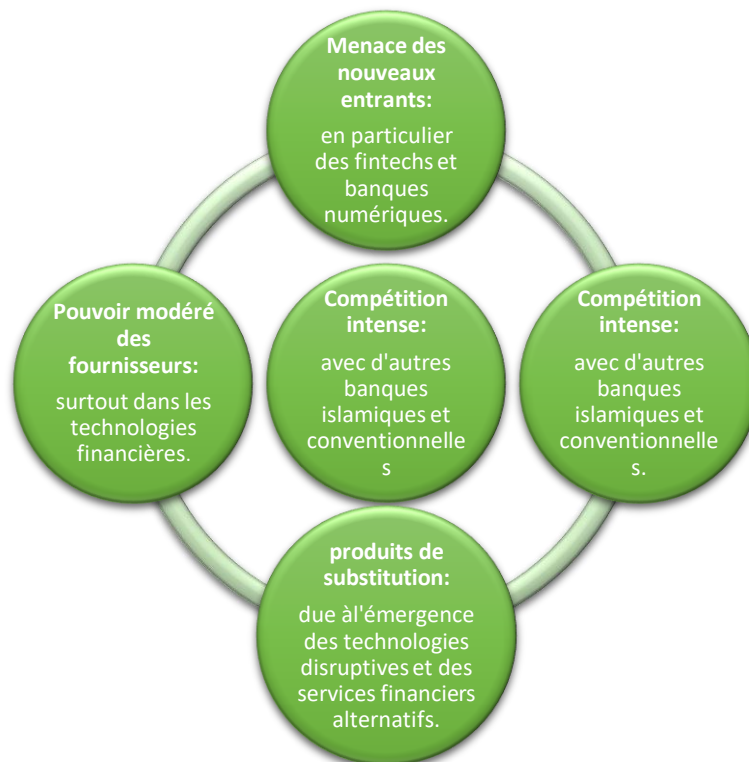
En revanche, Al Salam Bank Algeria doit rester vigilante face aux menaces telles que l'instabilité réglementaire, les cyberattaques, et la concurrence accrue avec l'ouverture des fenêtres islamiques par les banques concurrentes. En exploitant efficacement ses forces et opportunités tout en adressant ses faiblesses et en se préparant aux menaces, Al Salam Bank Algeria peut renforcer sa position sur le marché et garantir un avenir prospère.

b) Les cinq 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 :

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Figure n°17 : les cinq forces de Porter



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'entretien

Analyse de la figure :

Intensité de la concurrence entre les entreprises existantes

- Concurrence élevée : Le domaine bancaire se distingue par une forte compétition entre les banques traditionnelles et les banques islamiques, ainsi que les options islamiques proposées par les banques existantes. Les différentes banques se concurrencent en ce qui concerne les taux d'intérêt, les frais de service, l'invention de produits et la qualité du service client.
- Différentiation des produits : Malgré le fait que Al Salam Bank Algeria propose des offres conformes à la charia, d'autres banques islamiques proposent des offres similaires, ce qui renforce la concurrence.
- Fidélisation des clients : La banque doit constamment innover et améliorer ses services afin de maintenir et attirer des clients face à la concurrence

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Menace des nouveaux entrants

- Barrières à l'entrée modérées : L'accès au domaine bancaire demande des fonds importants, des autorisations réglementaires et une expertise particulière, ce qui représente une entrave importante. Néanmoins, les nouvelles fintechs et les banques numériques ont la possibilité de pénétrer sur le marché avec des coûts réduits et des clients inattendus.
- Réputation et confiance : Les clients ont confiance en les institutions établies, telles que Al Salam Bank Algeria, ce qui constitue un avantage concurrentiel par rapport aux nouveaux acteurs.

Pouvoir de négociation des clients

- Pouvoir élevé des clients : Les clients bancaires ont un fort désir de négociation en raison de la disponibilité de nombreuses options bancaires. Il est aisé pour eux de passer d'une banque à une autre afin d'obtenir des taux d'intérêt plus avantageux, des frais réduits et des services de meilleure qualité.
- Exigences croissantes : Les clients ont besoin de services bancaires numériques et d'expériences personnalisées, ce qui oblige Al Salam Bank Algeria à innover constamment pour répondre à ces nécessités.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

- Pouvoir modéré des fournisseurs : Les principaux fournisseurs d'Al Salam bank Algeria incluent les fournisseurs de technologies financières, les fournisseurs de services de paiement et les conseillers en gestion. Malgré les différentes options proposées par la banque pour ces services, certains fournisseurs spécialisés peuvent avoir un pouvoir de négociation plus élevé.
- Dépendance technologique La dépendance aux technologies avancées pour les opérations bancaires numériques entraîne une certaine dépendance chez les fournisseurs de technologies

Menace des produits de substitution

- Menace modérée à élevée : Les pratiques de substitution comprennent les services offerts par les fintechs, les services de paiement mobile, les cryptomonnaies et les plateformes de prêt entre pairs. Ces options peuvent attirer les clients, en particulier les jeunes générations, en raison de leur commodité, de leur rapidité et de leurs coûts

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

souvent plus bas.

- Adaptabilité : L'adaptabilité est essentielle pour Al Salam bank Ageria afin de faire face à cette menace en intégrant des technologies fintech et en offrant des services numériques continus.

c) L'analyse PESTEL:

L'analyse PESTEL permet d'examiner les facteurs externes qui influencent l'environnement dans lequel évolue Al Salam Bank Algeria.

Figure n°18 : l'analyse PESTEL d'Al Salam bank Ageria



Source : établie par nous-mêmes à partir des données recueillies de :

K.MUZORIWA, « Bahrain's Al Salam Bank acquires majority stake in Algerian unit », juin 2023, <https://gulfbusiness.com/al-salam-bank-hikes-stake-in-algerian-unit/> , consulté le

31/05/2024 à 00 :09

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Analyse de la figure :

- **Politique :**

L'environnement politique en Algérie est relativement stable, avec des initiatives gouvernementales visant à renforcer le secteur financier et à attirer les investissements étrangers. Al Salam Bank Algeria a récemment acquis une part majoritaire dans Al Salam Bank Algeria, augmentant sa participation de 37,43 % à 53,13 %. Cette acquisition stratégique est en phase avec les efforts du gouvernement pour améliorer le climat des affaires et promouvoir le secteur bancaire islamique

- **Économique :**

L'économie algérienne montre des signes de croissance, notamment grâce à son secteur bancaire en pleine expansion. Al Salam Bank Algeria est la banque à la croissance la plus rapide du pays, avec un taux de croissance annuel composé (CAGR) de 23,3 % depuis 2010. La banque a clôturé le premier trimestre 2023 avec des actifs totaux de 2,2 milliards de dollars, un portefeuille de financement de 1,3 milliard de dollars et une base de dépôts de 1,8 milliard de dollars. L'acquisition par Al Salam Bank vise à diversifier ses offres de produits et à augmenter sa part de marché

- **Social :**

Le secteur bancaire algérien bénéficie d'une population jeune et en croissance, offrant un potentiel de développement considérable. Al Salam Bank Algeria se positionne pour capter cette opportunité en proposant des services financiers adaptés, tels que le financement personnel, le financement immobilier et les comptes d'investissement. La banque vise également à améliorer l'inclusion financière en élargissant son réseau de succursales et en investissant dans des solutions bancaires numériques

- **Technologique**

La transformation numérique est un axe stratégique pour Al Salam Bank Algeria. La banque investit dans la digitalisation de ses services, notamment avec des plateformes de trading en ligne et des solutions bancaires mobiles. Ces initiatives visent à offrir une expérience client améliorée et à attirer une clientèle plus jeune et technophile. La digitalisation permet également à la banque d'améliorer son efficacité opérationnelle et de réduire les coûts

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

• Environnemental

Bien que l'impact environnemental soit moins prononcé dans le secteur bancaire, Al Salam Bank Algeria pourrait être influencée par les tendances mondiales en matière de durabilité. L'engagement envers des pratiques bancaires durables et la réduction de l'empreinte carbone deviennent de plus en plus importants pour les parties prenantes et les clients soucieux de l'environnement. La banque pourrait intégrer des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans ses opérations pour répondre à ces attentes

• Légal

Le cadre juridique en Algérie est favorable aux banques islamiques, avec une réglementation qui soutient le développement de la finance islamique. Al Salam Bank Algeria, étant une banque conforme à la charia, bénéficie de ce cadre pour proposer une gamme diversifiée de produits financiers islamiques. Les acquisitions et les expansions récentes montrent que la banque est capable de naviguer efficacement dans ce cadre légal complexe, tout en continuant à croître et à se diversifier

• Besoins et attentes des parties intéressées

Le tableau ci-dessous permet de visualiser le positionnement de l'entreprise par rapport à ses différentes parties prenantes ; Les différentes rubriques dans le tableau décrivent les informations suivantes :

- Les catégories des parties intéressées ;
- Les intérêts et attentes de chacune des parties intéressées ;
- L'influence de chacune de ces parties intéressées par rapport à banque Al-Salam ;
- La stratégie de gestion de banque Al-Salam aux parties intéressées.

Tableau n°16 : Matrice de parties intéressées

Partie prenantes	Intérêts	Attentes	Influence	Stratégie de gestion
Clients	Qualité des services, sécurité des transactions	Service rapide et efficace, transparence, sécurité	Très haute	Améliorer la qualité du service, former le personnel
Employés	Conditions de travail, rémunération,	Bonnes conditions de travail,	Haute	Développer des programmes de formation, améliorer

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

	développement	opportunités de carrière		la communication interne
Actionnaires	Rentabilité, croissance, dividendes	Rendement financier, gestion efficace	Très haute	Assurer une gestion efficace, maximiser les profits
BANK of Algeria	Conformité aux lois et réglementations	Respect des réglementations, transparence	Très haute	Assurer la conformité réglementaire, rapports réguliers
Communautés locales	Responsabilité sociale, impact environnemental	Projets de développement communautaire, pratiques durables	Moyenne	Investir dans des projets communautaires, adopter des pratiques durables
Partenaires commerciaux	Collaboration, bénéfices mutuels	Relations de confiance, bénéfices partagés	Moyenne	Développer des partenariats stratégiques, garantir la transparence
Organisations non gouvernementales	Responsabilité sociale, éthique des affaires	Pratiques éthiques, soutien aux causes sociales	Faible à moyenne	Collaborer sur des projets sociaux, assurer la transparence
ABEF (Association des Banques et Établissements Financiers)	Coordination, régulation sectorielle	Participation active, respect des directives	Haute	Participer activement aux initiatives, respecter les directives de l'ABEF
CTRF (Commission de la Finance Islamique)	Conformité aux principes de la finance islamique	Respect des normes et réglementations islamiques	Haute	Assurer la conformité aux principes islamiques, rapports réguliers
Comité National de la Fatwa pour l'Industrie de la Finance Islamique	Conformité aux fatwas islamiques	Adhésion aux décisions et recommandations	Haute	Respecter les décisions, intégrer les recommandations dans les produits et services
Ministère des Finances	Stabilité financière, régulation économique	Conformité aux politiques financières, transparence	Haute	Assurer la conformité aux politiques et directives financières, rapports réguliers

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Ministère du Commerce	Développement commercial, régulation des activités	Respect des réglementations commerciales, soutien à la croissance économique	Haute	Respecter les réglementations, promouvoir des pratiques commerciales équitables
-----------------------	--	--	-------	---

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'entretien

Explications des Stratégies de Gestion :

- **Clients** : Pour les clients, l'objectif est d'améliorer la qualité du service en utilisant des formations continues du personnel, en utilisant des technologies modernes... etc. Il est également important de garantir la sécurité des transactions en renforçant la cybersécurité et en assurant la confiance des données.
- **Employés** : il est essentiel de favoriser leur développement professionnel en leur offrant des plans de carrière et des opportunités, en les impliquant et en leur proposant des rémunérations continues, par exemple.
- **Actionnaire** : Il est crucial de maintenir une gestion financière efficace et de communiquer régulièrement sur la performance de l'entreprise afin de maintenir la confiance des actionnaires.
- **Régulateurs Financiers** : Il est impossible de négocier la conformité aux réglementations. Il est essentiel de réaliser des audits réguliers et de communiquer de manière transparente avec les régulateurs en effectuant des rapports réguliers et détaillés
- **Communauté Locale** : Investir dans des projets qui sont bénéfiques pour la communauté et adopter des pratiques durables peut améliorer l'image de la banque et renforcer les relations locales.
- **Partenaires Commerciaux** : Des collaborations solides fondées sur la transparence et des avantages mutuels peuvent renforcer la position de la banque sur le marché, comme par exemple en lançant des projets collaboratifs...etc.
- **Organisations Non Gouvernementales (ONG)** : Travailler sur des projets sociaux et environnementaux et soutenir activement des causes sociales peut renforcer la responsabilité sociale de la banque et démontrer son engagement envers des pratiques éthiques.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- **ABEF (Association des Banques et Établissements Financiers)** : Al Salam Bank Algeria doit s'impliquer activement dans les initiatives et projets de l'ABEF afin de profiter des meilleures pratiques, rester à jour sur les évolutions réglementaires et renforcer la coordination sectorielle. Cela implique de participer aux réunions, de se conformer aux directives émises et de se conformer aux normes du secteur afin de maintenir une performance continue
- **CTRF (Commission de la Finance Islamique)** : Pour s'assurer que ses produits et services respectent les principes de la finance islamique, Al Salam Bank Algeria doit réaliser des audits de conformité réguliers et soumettre des rapports détaillés à la CTRF. Cette approche comprend également la formation continue du personnel sur les principes de la finance islamique afin de garantir une compréhension et une application précises.
- **Comité National de la Fatwa pour l'Industrie de la Finance Islamique** : Al Salam Bank Algeria doit respecter rigoureusement les décisions et recommandations émises par le Comité National de la Fatwa pour l'Industrie de la Finance Islamique. Cela nécessite d'interpeller le comité lorsqu'il s'agit de mettre en place de nouveaux systèmes financiers, d'adapter les systèmes existants en fonction des fatwas émises, et de garantir que toutes les pratiques bancaires sont conformes aux fondements de la charia. En incluant ces recommandations, la banque assure à ses clients que ses pratiques sont acceptables et éthiques sur le plan islamique.
- **Ministère des Finances** : Le Ministère des Finances exige que la banque respecte les politiques et les directives établies par celui-ci. Cela englobe la clarté financière, la préservation de l'environnement et le respect des réglementations fiscales.. La banque doit soumettre des rapports financiers réguliers et détaillés au ministère pour démontrer sa stabilité et sa conformité, renforçant ainsi la confiance du gouvernement dans ses opérations et facilitant des collaborations futures ou l'obtention de soutiens financiers.
- **Ministère du Commerce** : Toutes les réglementations commerciales imposées par le Ministère du Commerce doivent être respectées par Al Salam Bank Algeria, y compris les lois sur la concurrence, la protection des consommateurs et les pratiques commerciales équitables. Il est également essentiel que la banque adopte des pratiques commerciales éthiques et transparentes, comme la clarté dans la

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

communication des données des produits et services, ainsi qu'un service client idéal. La banque améliore sa réputation en adoptant ces pratiques et s'assure de fonctionner dans un environnement de marché équitable et concurrentiel.

L'objectif de ces stratégies est d'harmoniser les actions d'Al Salam bank Ageria avec les intérêts et les attentes de ses différentes parties prenantes, ce qui permettra de renforcer sa position sur le marché tout en garantissant une qualité de service élevée.

3.2.3.3. Plan d'Action pour la Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) à la Banque

Le plan d'action détaillé ci-dessous est conçu pour guider la banque à travers les différentes phases nécessaires pour mettre en place et maintenir un SMQ conforme à la norme ISO 9001. Chaque phase est subdivisée en activités spécifiques, associées aux chapitres pertinents de la norme ISO 9001, afin de s'assurer que toutes les exigences sont satisfaites. Les responsabilités, les ressources nécessaires, les durées estimées et les indicateurs de performance sont également définis pour chaque activité.

Le choix de la priorité de chaque action a été fait en considérant : la possibilité d'être réalisée dans la durée de ce stage. Dans ce cas, ont été comprise dans ce plan :

1. Quel est l'action ?
2. Comment la réaliser ;
3. La période de réalisation ; et
4. La justificative de cette action.

Tableau n° 17 : plan d'action ISO 9001

Phase	Activité	Chapitre ISO 9001	Détails et Étapes	Responsable	Ressources Nécessaires	Indicateurs de Performance
Phase 1 : Planification						
Diagnostic Initial	Analyse des processus existants, retours clients, audit interne	4.1, 4.2, 9.2	Évaluation du contexte de l'organisation, identification des parties intéressées et exigences, réalisation des audits internes pour	Consultant externe	Equipe interne, documents existants	Rapport de diagnostic, taux de conformité

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

			évaluation initiale des performances.			
Plan d'Action	Élaboration du plan d'action basé sur le diagnostic	6.1, 6.2, 6.3	Planification des actions pour aborder les risques et opportunités, définition des objectifs qualité, élaboration d'un plan pour atteindre les objectifs fixés.	Direction Qualité	Consultants, équipe projet	Plan d'action validé, budget alloué
Phase 2 : Formation						
Formation ISO 9001	Formation sur les exigences de la norme ISO 9001	7.2, 7.3, 7.4	Formation sur les compétences nécessaires, sensibilisation et communication des objectifs du SMQ, engagement et mobilisation des employés.	Formateur externe	Supports de formation, salles de formation	Taux de participation, évaluation des connaissances
Sensibilisation	Sensibilisation des employés aux objectifs du SMQ	7.3, 7.4	Sessions de sensibilisation pour tous les niveaux de personnel, mise en place d'une communication interne efficace sur les objectifs et les bénéfices du SMQ.	Equipe projet	Présentations, supports de communication	Niveau d'engagement des employés
Phase 3 : Conception						
Conception Documentaire	Élaboration des fiches de processus, cartographie des processus	4.4, 7.5	Documentation des processus selon les exigences de l'ISO 9001, création de cartographies de processus, établissement des fiches de processus et des indicateurs de performance.	Equipe projet	Equipe interne, consultants	Documents validés, nombre de processus documentés

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Phase 4 : Mise en Œuvre						
Implémentati on des Processus	Mise en œuvre des processus documentés	8.1, 8.2, 8.3, 8.5	Application pratique des processus définis, formation continue des équipes, intégration des processus dans les activités quotidiennes de la banque.	Equipe projet	Systèmes informatiqu es, ressources humaines	Taux d'implémentati on, suivi des indicateurs
Gestion des Non- conformités	Mise en place des procédures de gestion des non-conformités	10.2	Identification et traitement des non- conformités, mise en place d'actions correctives et préventives, suivi et évaluation des actions mises en œuvre.	Responsabl e Qualité	Système de gestion des non- conformités, formation des équipes	Nombre de non- conformités traitées, délai de résolution
Phase 5 : Audits Internes						
Préparation des Audits	Planification des audits internes	9.2	Élaboration du plan d'audit interne, définition des objectifs d'audit, sélection des équipes d'audit, préparation des check- lists et des documents nécessaires.	Responsabl e Audit	Check-lists d'audit, équipes d'audit	Plan d'audit validé, taux de couverture des audits
Réalisation des Audits	Conduite des audits internes selon le plan	9.2	Réalisation des audits internes, collecte des preuves d'audit, évaluation de la conformité des processus, identification des écarts et opportunités d'amélioration.	Equipes d'audit	Equipe interne	Rapports d'audit, taux de conformité
Phase 6 : Certification						

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Audit de Certification	Audit par un organisme externe accrédité	9.3, 10.2	Préparation des documents pour l'audit de certification, coordination avec l'organisme de certification, réalisation de l'audit, suivi des non-conformités identifiées.	Bureau de Certification	Documentation SMQ, préparation des équipes	Rapport d'audit, obtention de la certification
Phase 7 : Suivi et Amélioration Continue						
Revue de Direction	Evaluation périodique des performances du SMQ	9.3, 10.3	Collecte des données de performance, réalisation des revues de direction, identification des opportunités d'amélioration, mise en œuvre des décisions de la direction.	Direction Générale	Données de performance, indicateurs clés	Rapports de revue, actions correctives proposées
Amélioration Continue	Mise en œuvre des actions correctives et préventives	10.2, 10.3	Suivi des indicateurs de performance, analyse des écarts, mise en place des actions correctives et préventives, évaluation continue de l'efficacité du SMQ.	Responsable Qualité	Données d'audit, feedback des parties prenantes	Taux d'amélioration des indicateurs, satisfaction client

Source : établie par nous-mêmes

3.2.4. réalisation (Do) :

3.2.4.1. Élaboration de la politique qualité

La politique qualité de banque Al Salam (annexe n°05) est un document stratégique qui explicite les intentions et objectives d'un organisme par rapport à la qualité. L'élaboration de la politique la qualité, conjointement avec la direction de banque Al Salam, a été une des premières actions à être réalisée dans ce projet. Cette politique est utilisée comme référence pour l'établissement d'un SMQ basée sur l'ISO 9001.

Al Salam Bank Algeria Algérie s'efforce de répondre aux exigences et aux besoins de ses clients en offrant des services bancaires conformes aux lois algériennes et aux

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

règles de la charia. Pour ce faire, elle applique une politique de qualité basée sur un système intégré et cohérent avec les normes internationales en accord avec sa stratégie, La politique doit être rédigée, communiquée, comprise (via l'intranet et l'affichage) et disponible (facilement accessible) au sein de l'organisme.

L'objectif stratégique adopté par Al Salam Bank Algeria Algérie est d'obtenir une position de leader dans le secteur bancaire islamique en Algérie. son engagement à l'excellence et à la distinction repose sur sa conviction que répondre aux exigences et aux attentes des clients et des parties prenantes est essentiel.

Pour atteindre ces objectifs, banque Al Salam s'engage à :

- Renforcer le respect des règles de la charia et des lois et règlements en vigueur dans l'exécution des opérations bancaires.
- Assurer la bonne qualité des services et des produits bancaires.
- Améliorer les délais de traitement des opérations bancaires conformément aux lois et procédures en vigueur.
- Améliorer la durée de traitement des opérations bancaires.

Banque Al Salam s'engage également à renforcer les moyens de communication avec ses clients en identifiant les besoins de ses employés, en les encourageant et en les motivant à tous les niveaux. La banque croit fermement que la clé du succès de ce système réside dans l'adhésion aux principes de qualité et aux normes éthiques.

“Personnellement, je m'engage à fournir tous les moyens matériels et humains nécessaires pour améliorer le système de gestion de la qualité, et nous accueillons toutes les initiatives et suggestions qui visent à satisfaire nos clients en accord avec les exigences de Dieu et à réaliser l'intérêt général.” Directeur general d'Al salam bank Algeria

3.2.4.2. Information et sensibilisation du personnel au projet

Pour assurer une mise en place réussie du Système de Management de la Qualité (SMQ) à Al Salam Bank Algeria, adopte une stratégie de communication bien définie est cruciale. Les supports écrits et les canaux numériques tels que l'intranet, les emails sont

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

privilegiés pour transmettre les informations sur la mise en place du SMQ. Voici comment la banque met en œuvre cette stratégie, Pour assurer la clarté et la transparence dans la communication des objectifs et des bénéfices du SMQ, la banque assure, une communication régulière et ouverte : cela inclut des réunions de direction, des sessions d'informations générale ; ces réunions et sessions comprennent des présentations PowerPoint illustratives accompagné de supports visuels tels que les schémas et des infographies...etc. Les messages clés inclus dans le plan de communication mettent en avant :

- **Importance de la Qualité** : Les communications mettent en avant l'importance de la qualité pour la banque, en soulignant comment un SMQ améliore la satisfaction des clients, la fidélisation, et la réputation de la banque.
- **Avantages pour les Parties Prenantes** : Les messages mettent en lumière les bénéfices du SMQ pour toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients, et les partenaires. Cela inclut l'amélioration des processus, la réduction des erreurs, et l'augmentation de l'efficacité opérationnelle.
- **Résultats Attendus** : Les communications clarifient les résultats attendus, tels que l'amélioration de la satisfaction client, la conformité aux réglementations, et l'obtention de certifications de qualité.

L'efficacité des efforts de communication est évaluée en recueillant les Feedbacks qualitatifs des parties prenantes. Les réponses sont analysées pour identifier les domaines d'amélioration et ajuster les stratégies de communication en conséquence, la direction générale a montré un fort engagement en diffusant cette initiative à tous les niveaux de l'organisation. Cette démarche a également bénéficié de l'adhésion de la majorité du personnel de la banque, témoignant d'un soutien collectif et d'une volonté commune de réussir ce projet et donc il y'a eu une absence totale de toute forme de résistance à ce changement.

3.2.4.3. Désignation d'un chef de projet de certification :

La désignation d'un chef de projet de certification est une étape cruciale dans le processus de gestion d'un projet visant à obtenir une certification spécifique pour une organisation ou un produit. Ce chef de projet est chargé de diriger et de coordonner toutes les activités nécessaires pour se conformer aux normes et exigences de la

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

certification visée. Il agit comme le principal point de contact entre les parties prenantes internes et externes, pour la banque Al Salam le chef de projet est Mme N. BOUGHELLA, et ces missions consistent à :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités relevant des attributions du département ;
- Traduire les objectifs stratégiques de la Direction Générale en Politique Qualité ;
- Superviser la cohérence du Système de Management de la Qualité en fonction des normes en vigueur ;
- Assurer le suivi de l'évolution des outils de Management de la Qualité ;
- Superviser la normalisation des informations documentées de la banque selon les périmètres assignés par la Direction Générale ;
- Superviser, analyser et proposer des axes d'amélioration aux processus du périmètre;
- Proposer des indicateurs de mesure des performances ;
- Assurer des comptes rendus sur la réalisation des activités et sur la mise en œuvre des actions du département à l'adresse de la hiérarchie ;
- S'assurer que les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité soient établis, mis en œuvre et entretenus avec des revues périodiques ;
- Participer à la planification des Audits internes de la Qualité et des audits externes de la qualité.

3.2.4.4. Détermination et déploiement des processus

La mise en œuvre du plan d'actions a été débutée par la création d'une cartographie qui montre la totalité du processus de la qualité. L'approche de processus permet visualiser de façon claire l'organisation et l'interaction entre leurs différents métiers et est un puissant outil de communication interne et externe. De plus, la représentation cartographique des procédures facilite la compréhension du fonctionnement des activités par les individus et facilite leur évaluation par les responsables correspondants. Cette représentation visuelle joue un rôle crucial dans la réussite de cette démarche qualité.

Pour comprendre la cartographie des procédures de la banque, les principales étapes de gestion des procédures ont été suivies, à savoir


Chapitre N°03 : Le cadre pratique

a) Identification des Processus

Pour éviter que la cartographie soit trop surchargée ou illisible, j'ai commencé dans une échelle « macro » vers le « micro ». Cela permet d'approfondir notre compréhension des activités de la banque et d'obtenir une vision globale de notre fonctionnement. De plus, il est plus aisé de simplifier la description des activités en restant assez succincte et en ne pas s'attarder sur les détails dès le départ, ce qui peut entraîner des complications et entraver la cartographie. Une autre méthode employée pour repérer et organiser les procédures de la banque, qui a été inspirée par le modèle de la cartographie de l'ISO 9001:2015. En séparant les procédures en chapitres de la norme, cela permet de rendre la norme accessible et intégrée dans la cartographie aux niveaux macro, ce qui permet de maîtriser les exigences dans les procédures.

Figure n°19 : Comparaison entre la cartographie de l'ISO 9001:2015 (chapitres de la norme) et la cartographie du Macro processus du SMQ

Cartographie de l'ISO 9011 v 2015	
Chapitre	titre
4	Contexte de l'organisme
5	Leadership
6	Planification
7	Support
8	Réalisation des activités opérationnelles
9	Evaluation des performances
10	amélioration



Cartographie des macros processus du SMQ d'ASBA	
Titre du processus	
Processus de pilotage (management)	
Processus opérationnels (commerciaux)	
Processus de support	
Processus de contrôle	

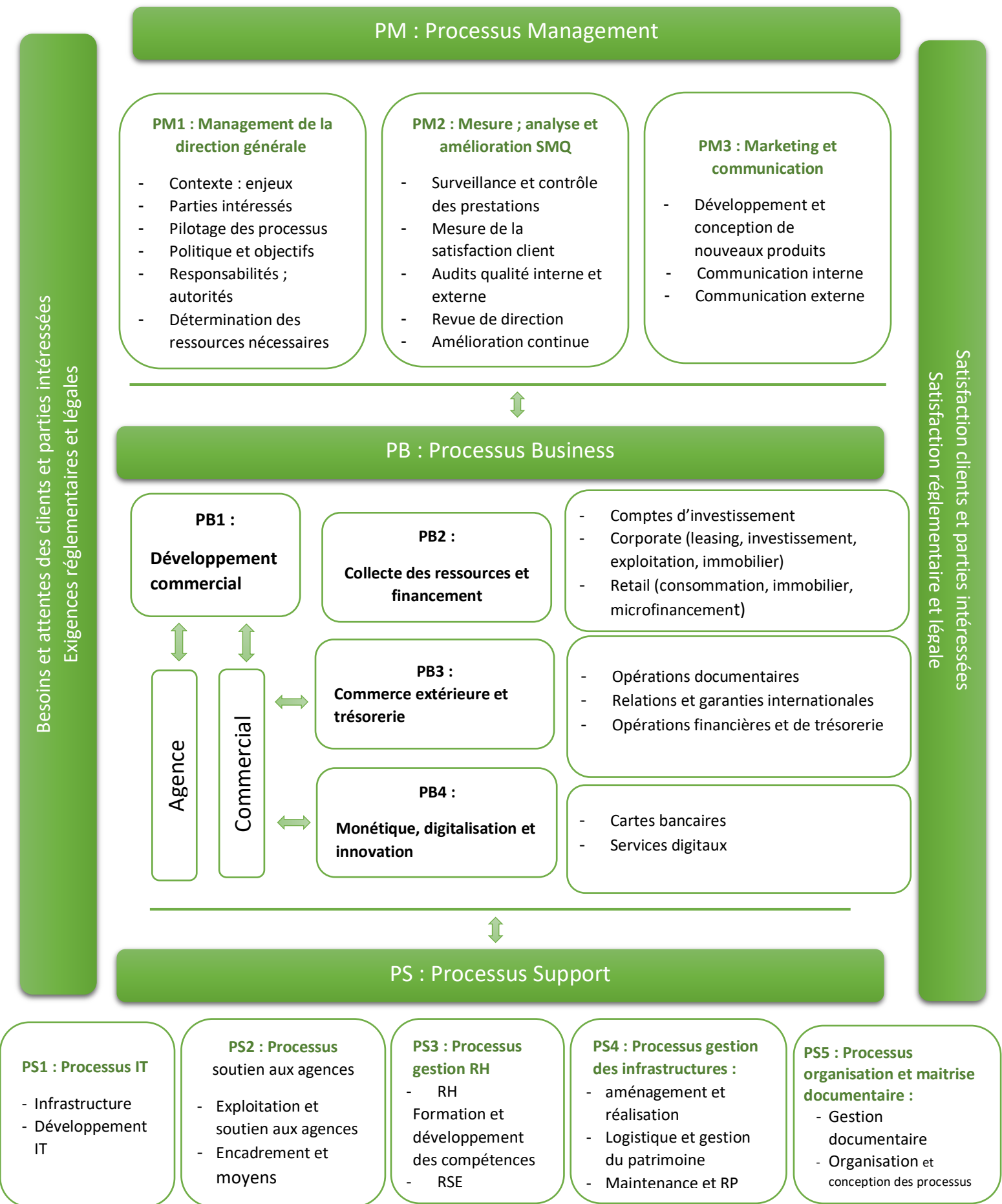
Source : établie par nous-mêmes

a) Description détaillée des processus

Après l'élaboration des processus considérés cruciaux pour la performance du SMQ de la banque, les processus ont été décloisonnés dans des sous-processus (micro), la cartographie des processus illustre ces derniers :

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Figure n°20 : cartographie des processus



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Analyse de la Cartographie des Processus

Cette cartographie représente un ensemble de 3 processus répartis sur 12 catégories de sous-processus, comme suit :

- **Structure Globale**

La cartographie est divisée en trois grandes catégories de processus :

PM : Processus Management

PB : Processus Business

PS : Processus Support

Cette structure montre une approche organisée et hiérarchisée, où chaque catégorie regroupe des processus spécifiques et pertinents pour son domaine d'activité.

- **Processus Management (PM)**

L'accent est mis sur la gestion stratégique, la mesure de la performance et le marketing/communication dans les processus de gestion.

PM1 : La gestion des parties intéressées, la définition des objectifs et la répartition des responsabilités sont des aspects stratégiques et décisionnels de la Direction Générale.

PM2 : Mesure, Analyse et Amélioration SMQ se concentre sur l'assurance qualité, incluant la surveillance des prestations, les audits, et l'amélioration continue.

PM3 : Marketing et Communication concerne le développement de nouveaux produits et la gestion des communications internes et externes.

Ces processus indiquent une orientation forte vers l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des parties prenantes.

- **Processus Business (PB)**

Les processus business sont directement liés aux activités principales de l'organisation.

PB1 : Développement Commercial se focalise sur les activités commerciales et les agences, suggérant un accent sur la croissance et l'expansion.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

PB2 : Collecte des Ressources et Financement englobe la gestion des comptes d'investissement et des financements divers, indiquant une diversité des services financiers offerts.

PB3 : Commerce Extérieur et Trésorerie traite des opérations documentaires et des relations internationales, cruciales pour les activités financières globales.

PB4 : Monétique, Digitalisation et Innovation montre une orientation vers la modernisation et l'innovation avec des services digitaux et des cartes bancaires.

Cette section reflète une approche intégrée pour gérer les ressources, les transactions financières, et l'innovation technologique.

- **Processus Support (PS)**

Les processus de support assurent le bon fonctionnement des activités principales.

PS1 : Processus IT se concentre sur l'infrastructure et le développement IT, montrant l'importance de la technologie dans le soutien des opérations.

PS2 : Le Processus de Soutien aux Agences concerne la mise en place et le soutien aux agences, ainsi que leur encadrement, mettant en avant le soutien essentiel aux unités de terrain.

PS3 : Le Processus de Gestion de ressources humaines gère les talents et la responsabilité sociétale, favorisant ainsi l'implémentation du capital humain.

PS4 : Le processus de gestion des infrastructures aborde la gestion logistique et les installations, qui sont essentielles pour maintenir les opérations.

PS5 : Le Programme Organisation et Maîtrise Documentaire se concentre sur la gestion et la structuration des documents, qui sont indispensables pour assurer la conformité et l'efficacité des procédures.

Ces procédures apportent une réponse complète aux exigences principales, garantissant que tous les aspects essentiels sont pris en compte pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Cette cartographie des processus présente une structure bien définie et équilibrée, couvrant les aspects stratégiques, opérationnels et de support. Elle reflète une organisation méthodique avec une attention particulière à la qualité, à l'innovation et au soutien opérationnel. Cette approche permet de garantir l'efficacité, la croissance et la satisfaction des parties prenantes.

Après la validation de la cartographie par la direction, nous avons commencé à documenter les processus. La fiche d'identité processus (voir annexe n°06) s'avère le moyen le plus efficace pour décrire les caractéristiques d'un processus. Elle apporte aussi un complément d'information nécessaire à une compréhension plus complète du fonctionnement de ce processus.

Il n'existe pas de modèle standard pour cette fiche donc il appartient à chaque organisme de définir son modèle en fonction de ses besoins. Néanmoins elle doit contenir les éléments suivants:

- **Finalité du processus** : La raison d'être du processus
- **Pilote** : Autorité opérationnelle qui conduit le processus
- **Les acteurs** : Personne/fonction qui exécute une tâche du processus
- **Ressources (humaines et matérielles)** : Support nécessaire pour la réalisation des activités du processus
- **Données d'entrée** : Eléments déclencheurs de la première opération du processus
- **Données de sortie** : Valeurs ajoutées du processus
- **Clients du processus** : Processus exploitant les données de sortie du processus
- **Fournisseurs du processus** : Processus alimentant les données d'entrée du processus
- **Indicateurs du processus** : Le moyen de mesure de la performance du processus
- **Objectifs du processus** : Que cherche-t-on à atteindre de ce processus
- **Documents et enregistrements** associées au processus

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Tableau n°18 : modèle de fiche de processus chez ASBA

<div style="text-align: center;"> Fiche processus « » </div>		Code :
		Version :
		Date :
		Page :
Nom du processus		
Pilote du processus		
Co-pilote		
Ressources		
Finalité		
Données d'entrée		
Données de sortie		
Activités		
Informations documentées		
Moyens de surveillance		
Objectifs		
indicateurs		

Source : document interne de l'entreprise

Analyse de la Fiche de Processus et Explication de ses Composants

- **Nom du Processus**

Le nom du processus décrit le domaine spécifique ou l'activité principale du processus. Dans cet exemple, le nom du processus est **Système Management Qualité (SMQ)**. Ce processus est centré sur la gestion et l'amélioration continue de la qualité au sein de l'organisation.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- **Pilote du Processus**

La personne ou le groupe responsable de la gestion et de la supervision du processus est le pilier du processus. Il veille à ce que le processus se déroule de manière efficace et atteigne ses objectifs.

- **Co-Pilote**

Le co-pilote aide le pilote à gérer le processus. Cette fonction peut englober la gestion des tâches particulières ou le soutien au pilier principal.

- **Ressources**

Les ressources comprennent les éléments nécessaires pour exécuter le processus de manière efficace :

Ressources Humaines : Un groupe de personnes impliquées dans le processus, tels que les superviseurs, les analystes et les auditeurs.

Ressources Matérielles/Informatives Le processus est soutenu par des équipements et des logiciels tels que les plateformes web, les téléphones, les logiciels de gestion et les systèmes de documentation.

- **Finalité**

L'objectif principal du processus est expliqué par la finalité. Le but du SMQ est de garantir la durabilité du système de gestion de la qualité dans le but d'améliorer constamment.

- **Données d'Entrée**

Les informations d'entrée sont indispensables pour commencer et mener à bien le processus. Cela peut englober

- Les orientations et politiques de qualité
- Les exigences normatives et réglementaires
- Les besoins et attentes des parties intéressées
- Les résultats des audits précédents et des évaluations de la performance

- **Données de Sortie**

Les données de sortie sont les résultats produits par le processus. Pour le SMQ, elles incluent:

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- La politique qualité établie et communiquée
- Les recommandations du Conseil de la Qualité
- La gestion des risques et opportunités
- La veille normative et réglementaire
- Les plans d'action et les rapports d'audit

- **Activités**

Les activités décrivent les actions spécifiques réalisées dans le cadre du processus. Pour le SMQ, cela comprend :

- La définition de la politique qualité et des objectifs stratégiques
- L'analyse des risques qualité
- La formalisation des activités du SMQ
- La planification et la mise en œuvre des audits qualité internes et des revues de direction

- **Informations Documentées**

Les informations documentées comprennent les procédures et documents nécessaires pour la gestion du processus. Cela peut inclure des procédures de gestion des besoins des parties intéressées et des audits qualité internes.

- **Moyens de Surveillance**

Les moyens de surveillance permettent de suivre et d'évaluer la performance du processus. Pour le SMQ, cela inclut :

- Des tableaux de bord périodiques
- Des réunions et briefings
- Des audits internes de qualité
- Des revues de direction

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- **Objectifs**

Les objectifs définissent les résultats que le processus vise à atteindre. Pour le SMQ, les objectifs peuvent inclure :

- La satisfaction des parties intéressées pertinentes
- La maîtrise des risques en lien avec le SMQ

- **Indicateurs**

Les indicateurs mesurent la performance du processus par rapport aux objectifs. Pour le SMQ, les indicateurs peuvent inclure :

- Le taux de satisfaction des parties intéressées pertinentes
- Le taux de réalisation des audits qualité internes
- Le taux de réalisation des plans d'action
- Les délais de réalisation des actions
- Le taux d'efficacité des actions engagées

Cette fiche de processus fournit une description détaillée et structurée des éléments nécessaires pour comprendre, gérer et améliorer un processus spécifique. En documentant les ressources, les activités, les données d'entrée et de sortie, les objectifs et les indicateurs, elle sert de guide essentiel pour les responsables du processus, facilitant ainsi une gestion efficace et une amélioration continue.

b) Définition des Interactions entre les Processus :

- Management de la direction générale interagit avec tous les autres processus pour orienter et superviser les opérations.
- Management de la qualité collabore avec tous les processus pour assurer la conformité et améliorer la qualité.
- Management des clients interagit avec les processus commerciaux pour gérer les relations clients et avec **les processus de support** pour assurer le service client.
- Les processus commerciaux nécessitent le soutien des processus de support (IT,

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

infrastructure, RH) pour leurs opérations quotidiennes.

- Les processus de contrôle (permanent, conformité, risques, sécurité des systèmes d'information, audit interne) surveillent et évaluent les processus de management, commerciaux, et de support pour assurer la conformité et la performance.

c) Documentation de chaque Processus

Pour chaque processus identifié, la documentation doit inclure :

- Description du processus : Objectifs, activités principales, et acteurs impliqués.
 - Cartographie du processus : Diagrammes de flux détaillant les étapes et interactions.
 - Fiches de processus : Informations spécifiques, y compris les indicateurs de performance.
1. Manuels et procédures : Instructions détaillées pour la mise en œuvre des activités du processus.
 2. Rapports d'audit : Résultats des audits internes et externes, ainsi que les actions correctives et préventives.

3.2.4.5. Définition et validation des objectifs et cibles qualité

Les objectifs découlent des analyses précédentes, des axes stratégiques de la politique, des exigences applicables, du contexte, Les objectifs de qualité sont formulés pour être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART), La planification stratégique pour la mise en place du SMQ inclut plusieurs éléments clés : la création d'une structure dédiée au projet, la formation d'un conseil de supervision de la haute direction nommé conseil de la qualité, la nomination des pilotes de processus à travers la cartographie des processus, et l'implication du personnel via des campagnes de sensibilisation et des sessions de formation. Un périmètre de la formation a été défini, et un bureau d'accompagnement d'experts a été engagé pour conseiller lors de la phase d'implémentation. Un centre de relations clients (call center) a également été internalisé dès la prise de décision de la mise en place du SMQ, il est aujourd'hui rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement à la direction management de la qualité. Ce qui a rendu la banque plus proche du client, elle a vraiment mis le client au centre de ses intérêts.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Il faut aussi noter que Le SMQ est aligné sur les objectifs stratégiques et les besoins spécifiques de l'organisation, car il est issu de la politique qualité de la banque, elle-même dérivée du plan stratégique triennal de 2022 à 2024. Ce projet stratégique a été approuvé par le conseil d'administration, démontrant ainsi l'engagement de la direction à intégrer la qualité au cœur de la stratégie globale de la banque pour atteindre ses objectifs et satisfaire ses clients.

Parmi les objectifs majeurs de la banque est la recherche de la satisfaction de sa clientèle, cela se fait à travers des campagnes d'enquête de satisfaction. Des campagnes outbound, c'est-à-dire elle est en contact permanente avec le client à travers les appels, à travers la gestion des réseaux sociaux, à travers le traitement et la gestion des réclamations. Donc la banque a pas mal d'éléments clés pour réussir ce projet sur le plan stratégique.

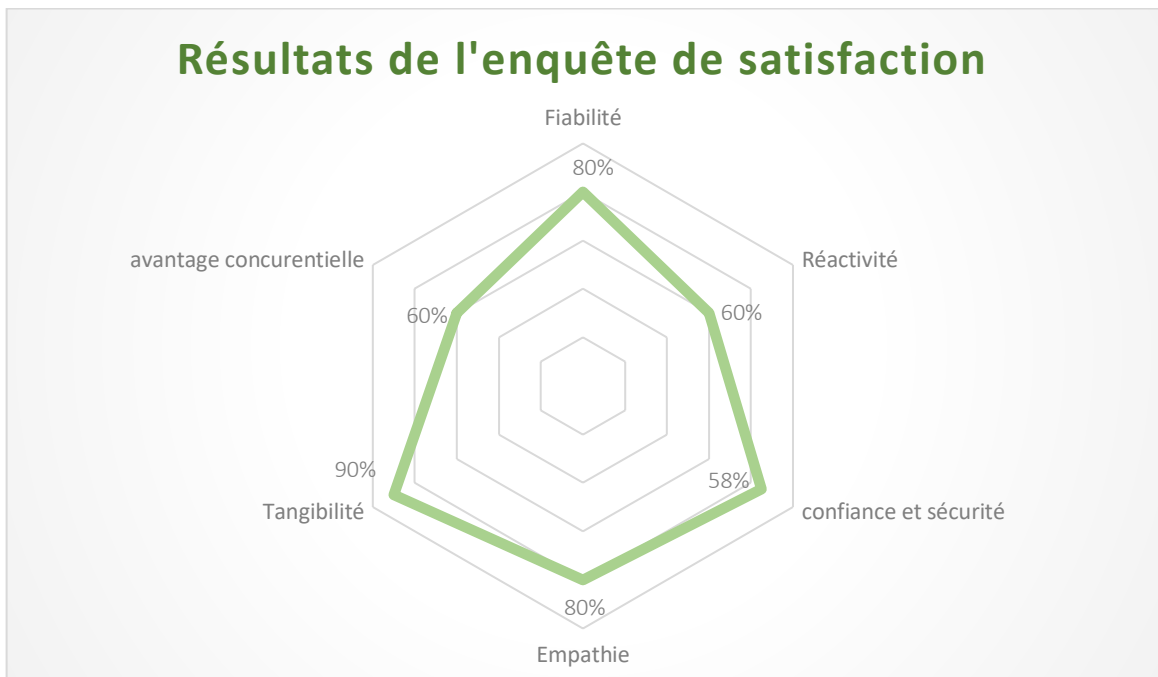
Tableau n°19 : Exemple d'une enquête de satisfaction client au niveau des agences de banque Al-Salam

	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 posiiton :

Source : document interne de la banque

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Figure n°21 : Résultats de l'enquête de satisfaction



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Les résultats de l'enquête de satisfaction menée par Al Salam Bank Algeria fournissent un aperçu précieux des perceptions et attentes de ses clients à divers niveaux de service. Voici une analyse détaillée de ces résultats :

- **Fiabilité (80%)** : la fiabilité des services de la banque est perçue positivement par la majorité des clients. Cela indique 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 identifiée comme une zone nécessitant une amélioration. Bien que plus de la moitié des clients soient satisfaits de la rapidité de réponse et de l'efficacité de la banque, il reste un pourcentage significatif de clients qui perçoivent ce domaine comme insuffisant. Des efforts pour améliorer la rapidité de traitement des demandes et des transactions seraient bénéfiques.
- **Confiance et sécurité (85%)** : Un score de 85% dans le domaine de la confiance et de la sécurité est très encourageant. Cela montre que les clients se sentent en sécurité et font confiance aux systèmes et procédures de la banque, un facteur crucial dans le secteur bancaire.
- **Tangibilité (90%)** : Avec le score le plus élevé de 90%, la tangibilité, qui inclut les aspects

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

physiques et visuels des services (comme les infrastructures, les équipements et la présentation générale), est hautement appréciée par les clients. La banque doit continuer à maintenir et à améliorer cet aspect pour préserver cette perception positive.

- **Avantage concurrentiel (60%) :** Ce score suggère que, bien que la banque ait des atouts compétitifs, il y a de la place pour se différencier davantage sur le marché. L'amélioration des offres de produits, de l'innovation et des avantages uniques pourrait renforcer cette dimension.

3.2.4.6. Construction du Système Documentaire par Al Salam Bank Algeria

Al Salam Bank, Algérie a mis en œuvre des procédures internes strictes de gestion des documents pour mettre en œuvre un système de gestion des documents efficace. Cette procédure détaille les étapes et les responsabilités associées à la création, la révision, l'approbation, la distribution, l'archivage, la modification et la destruction des documents. Chaque étape du processus de publication est clairement définie, garantissant que toutes les parties prenantes comprennent leurs rôles et responsabilités et que tous les employés concernés ont une compréhension claire du contenu de la version. Pour garantir une gestion contrôlée des documents, les banques ont établi des rôles importants tels que ceux de rédacteurs, de vérificateurs et d'approbateurs..La responsabilité de la création initiale du document incombe au rédacteur, tandis que le vérificateur veille à la conformité et à l'exactitude du contenu, et l'approbateur fournit la validation finale avant la diffusion.. La diffusion est supervisée afin de garantir l'utilisation uniquement des versions approuvées des documents. La gestion de l'archivage assure la préservation des documents conformément aux réglementations en vigueur, tandis que la modification et la destruction sont effectuées de manière automatisée et suivable. Les données sont sécurisées grâce à des rôles d'accès et des mesures de sauvegarde, afin de prévenir toute altération non autorisée. Pour consolider cette compétence, l'outil QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est employé afin de structurer la procédure de gestion documentaire.

En mettant en œuvre des mesures de sauvegarde régulières et en gérant l'accès aux données sensibles, la banque Al Salam en Algérie garantit que les données sont protégées contre toute modification intentionnelle ou non. Effectuez des sauvegardes

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

régulières, stockez-les dans un emplacement sécurisé et effectuez une rotation géographique pour éviter la perte de données en cas de sinistre. La gestion des accès implique des règles strictes qui limitent l'accès aux données sensibles aux seules personnes autorisées, ainsi que l'utilisation de méthodes telles que l'authentification forte, l'autorisation basée sur les rôles et la journalisation des accès pour garantir une traçabilité complète.

Afin de simplifier l'accès aux informations nécessaires à l'exercice de ses activités, Algérie Salam Bank a établi des liens vers les documents pertinents dans son système d'archivage. Les documents peuvent être récupérés rapidement et efficacement à l'aide d'un système de gestion électronique de documents (EDMS). Les données sont correctement indexées et catégorisées pour garantir un accès rapide. L'utilisation d'outils tels qu'un intranet d'entreprise ou une plateforme de partage de données peut regrouper l'accès et créer des liens directs vers les données dont vous avez besoin. Les utilisateurs sont également habitués à utiliser ces outils efficacement, maximisant ainsi leur utilité et leur adoption au sein de l'organisation.

En utilisant ces éléments, Al Salam Bank Algeria a développé un système de documentation robuste qui garantit une utilisation optimale, a protection des informations critiques et la facilité d'accès aux informations nécessaires pour les activités quotidiennes. En utilisant ces éléments, Al Salam Bank Algeria a développé un système de documentation robuste qui garantit une utilisation optimale une protection des informations critiques et la facilité d'accès aux informations nécessaires pour les activités quotidiennes.

3.2.4.7. Définition des besoins en formation

Le projet de certification ISO 9001 :2015 est un projet d'ampleur qui demande la participation et la contribution de chaque membre de l'équipe, ainsi que le support de la direction, qui chapeaute l'ensemble du déroulement du projet. Pour y parvenir, les formations sont planifiées et dispensées en commençant par les pilotes de processus ; Leur rôle principal est de s'assurer que les processus fonctionnent efficacement et atteignent les objectifs fixés, suivis des divisionnaires et des directeurs centraux. Par la

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

suite, des sessions seront organisées pour les cadres moyens et les cadres d'exécution de la banque.

Les méthodes de formation dans le cadre du Système de Management de la Qualité (SMQ) incluent diverses typologies, telles que la formation générale sur le SMQ, la formation spécifique par fonction, la formation sur l'audit interne, et celle sur les compétences en leadership et en communication, généralement étalées sur 3 à 4 jours. Les formations sont dispensées tant en interne par des formateurs internes qu'en externe par des experts ou des cabinets de formation. Elles se déroulent sous différentes modalités, dont la formation en présentiel sur site, la formation en ligne pour une plus grande flexibilité, les tutoriels et guides écrits pour l'auto-apprentissage, ainsi que les jeux sérieux et simulations pour un apprentissage interactif. Les objectifs incluent une compréhension adéquate du SMQ à tous les niveaux du personnel, l'engagement des employés pour les aligner avec les objectifs du SMQ, et le développement des compétences spécifiques nécessaires pour la mise en œuvre et la maintenance du SMQ. Lors de la planification, divers éléments sont pris en compte, tels que les lacunes identifiées dans les compétences, l'analyse des compétences présentes pour ajuster les formations, les besoins spécifiques des différents niveaux et postes, et les objectifs stratégiques de l'entreprise pour assurer l'alignement des formations. L'efficacité des formations est évaluée par l'analyse des indicateurs de participation, la mesure de la compréhension des concepts par les employés, et le recueil des retours qualitatifs des participants pour une amélioration continue des formations.

Un planning de déroulement des formations est un document détaillé qui décrit comment une formation spécifique va se dérouler au jour le jour ou session par session, le planning de formation établi est représenté dans (l'annexe n°07)

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

Figure n°22 : Extrait du planning de déroulement des formations

Thème 1: Formation à la norme ISO 9001 V 2015

Matinée

- Présentation des objectifs et du programme de la formation
- Déroulement et conditions d'évaluation
- Introduction : Panorama sur les normes ISO 9000
- Exposé 1 : Les principes de management de la qualité
- **Atelier n° 1 : les principes de Management**

Après-midi

- Chapitre 1, 2, 3: SMQ- exigences –domaine d'application, références et définitions
- Chapitre 4 : Exigences générales (Contexte de l'organisme)
- Chapitre 5 : Direction (Leadership)
- **Atelier n° 2 : L'approche processus et l'approche par les risques**
- Chapitre 6 : Management des Ressources
- Planification (approché par les risques)

Source : document interne de l'entreprise

3.2.5. Vérification (Check) et amélioration (Act) :

Étant donné la durée de notre période de stage, nous avons pu atteindre uniquement les phases étudiées précédemment, telles que l'évaluation des besoins, la formation du personnel clé et l'élaboration des premières procédures documentées. Ces étapes cruciales ont permis de poser les bases solides pour la mise en place du SMQ. Cependant, pour les phases ultérieures, telles que la mise en œuvre complète, les contrôles de qualité continus et les processus d'amélioration, nous disposons actuellement uniquement de prévisions ; Ces prévisions ont été élaborées pour guider la poursuite du projet et assurer que toutes les étapes futures seront menées à bien conformément aux objectifs stratégiques d'Al Salam bank Ageria.

3.2.5.1. Gestion des non-conformités, actions correctives et préventives

La gestion des non-conformités, des actions correctives et préventives sera intégrée dans le SMQ en tant qu'informations documentées. Les écarts, les mesures correctives et les plans d'action seront enregistrés et archivés de manière systématique, garantissant ainsi le suivi et la résolution des problèmes de qualité identifiés.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

3.2.5.2. Les indicateurs de performance clés

Les indicateurs de performance clés pour mesurer l'efficacité du SMQ incluent des indicateurs d'efficacité tels que le taux de satisfaction client, le nombre de réclamations clients et le taux de conformité aux exigences réglementaires et légales. Des indicateurs de qualité comme le nombre de non-conformités détectées, le taux de produits/services conformes, et le nombre d'actions correctives et préventives mises en place seront également utilisés. Ces indicateurs seront consolidés dans un tableau de bord général pour le suivi et la maîtrise des performances.

3.2.5.3. Planification et réalisation des audits

Les audits internes seront planifiés et réalisés pour évaluer la conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001. Le plan d'audit sera établi en collaboration avec un bureau d'accompagnement, ciblant principalement les trois agences concernées par le projet. Les audits couvrent les processus commerciaux, de gestion, et de support, ainsi que les agences impliquées, afin de garantir une évaluation complète et précise de la conformité.

3.2.5.4. Revue de direction et actions d'amélioration

Les revues de direction seront organisées annuellement pour la première année du SMQ, avec une éventuelle transition vers des revues semestrielles par la suite. Ces revues impliqueront la préparation, l'analyse des données d'entrée, la prise de décisions et la mise en œuvre des actions nécessaires. Les mécanismes mis en place pour assurer l'amélioration continue du SMQ comprennent des revues de direction régulières, l'analyse des données et des indicateurs de performance, ainsi que la formation et la sensibilisation du personnel.

3.2.5.5. Résultats des revues de direction

Les résultats des revues de direction seront utilisés pour définir les objectifs de qualité et les plans d'action pour l'amélioration du SMQ, principalement en décembre. Cela comprend l'identification des domaines nécessitant des améliorations, l'élaboration de plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

3.2.5.6. La certification ISO 9001

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

La première étape est l'étape préparatoire. Un contact sera établi avec nous par les auditeurs du bureau d'audit externe. Le démarrage se fera à partir d'une information ou d'une donnée choisie par le bureau. Le bureau qui assurera le projet de certification n'a pas encore été choisi. Tout d'abord, la rédaction du cahier de charges sera commencée. Des offres seront reçues de la part de ces bureaux. Ces offres seront étudiées par le comité dédié pour choisir le meilleur bureau en termes de qualité-prix. Par exemple, le bureau SGS, TUV, ou n'importe quel bureau accrédité ici en Algérie par l'organisme d'accréditation Algéracc pourrait être choisi. Une panoplie de documents sera demandée par eux. Bien que cette expérience n'ait pas encore été vécue, à travers les formations subies, il a été essentiellement appris que la politique qualité, la cartographie des processus, les fiches de processus, et le document définissant les rôles, responsabilités et autorités de la société seront demandés. Ces documents seront analysés à distance pour pouvoir établir le plan d'audit externe. En fonction de la complexité de l'activité et du périmètre choisi par l'organisme qui souhaite être certifié, le plan d'intervention d'audit sera déterminé. Ce plan d'audit, contenant les phases d'audit, les responsables d'audit ou les chefs de mission, sera communiqué. Le périmètre étant déjà défini, les auditeurs ne sortiront pas des trois agences avec les structures de support au business direct et indirect. Ils se présenteront sur place pour visiter ces différentes structures. Un outil, le checklist, déjà utilisé lors de l'étape diagnostique par le bureau d'accompagnement, sera utilisé. Ce checklist contient tous les chapitres de la norme, du chapitre 4 au chapitre 10 (les trois premiers chapitres étant une sorte de définition, les exigences commençant du chapitre 4 au chapitre 10). Avec les pilotes de processus, la conformité du système de management de la qualité par rapport aux exigences de la norme sera vérifiée. Une décision sera prise pour déterminer la conformité. Cela prendra peut-être trois mois entre l'étape de préparation documentaire et le contrôle documentaire, c'est-à-dire un contrôle à distance, puis sur place en une vingtaine de jours. Une concertation aura lieu à leur niveau pour mesurer l'écart. Si la certification est possible, le certificat, valable trois ans, sera délivré. Un audit annuel sera ensuite réalisé pour décider de maintenir ou retirer le certificat. La stabilité et la fiabilité du système de management de la qualité devront être assurées durant les trois prochaines années après la certification. En cas d'écarts mineurs ou de réserves, ces derniers seront communiqués pour être corrigés. Un délai avec un plan d'action sera

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

donné, mais ce plan devra être validé par nous. Une action non acceptée ou non conforme à la réglementation locale, ou ne disposant pas des ressources nécessaires, ne pourra pas être proposée. Un effort sera fait pour lever ces écarts, et une nouvelle équipe sera envoyée pour refaire l'audit. Le certificat sera alors obtenu. Un objectif de résultat a été créé avec le bureau d'accompagnement. Si, lors de l'audit à blanc, aucune réserve majeure n'est constatée et que la certification est possible, une demande sera faite au certificateur. Si, en interne, une non-conformité à la norme ISO 9001 est constatée, la démarche vers le bureau de certification sera retardée. Le temps nécessaire sera pris pour régulariser les écarts. Dès que l'expert donne le feu vert pour l'absence de réserves majeures, la certification pourra commencer. Les étapes sont claires : préparation documentaire et audit de certification sur place.

3.2.5.7. Maintenance de la certification ISO 9000

Pour assurer le maintien de la certification ISO 9001, des audits de suivi annuels seront réalisés, ainsi que des renouvellements de certification périodiques. La gestion des actions correctives et préventives, la formation et la sensibilisation continue du personnel, ainsi que l'analyse des performances et des résultats seront également des processus clés pour démontrer la conformité continue du SMQ.

3.3. Proposition d'outils pour les étapes à suivre

Notre dernière mission pendant ce stage consiste à proposer des outils et des solutions spécifiques pour les phases à venir, notamment pour la mise en place et l'optimisation du système documentaire d'Al Salam Bank Algeria.

3.3.1. Audits Internes

3.3.1.1. Description :

Les audits internes sont des examens systématiques et documentés visant à vérifier la conformité des processus de l'organisation par rapport aux exigences spécifiées (par exemple, ISO 9001:2015). Ils permettent d'identifier les écarts, les non-conformités et les opportunités d'amélioration.

3.3.1.2. Objectifs :

- Vérifier la conformité aux exigences internes et externes.
- Évaluer l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ).

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- Identifier les domaines nécessitant des améliorations.

3.3.1.3. Processus d'Audit Interne :

a) Planification de l'Audit :

- **Définition du champ d'application** : Déterminer les processus, les départements ou les activités à auditer.
- **Élaboration du calendrier d'audit** : Planifier les dates et les horaires pour les audits.
- **Sélection de l'équipe d'audit** : Choisir des auditeurs formés et indépendants des processus qu'ils vont auditer.

b) Préparation de l'Audit :

- **Revue de la documentation** : Examiner les procédures, les politiques, les rapports précédents, etc.
- **Développement des checklists** : Créer des checklists spécifiques basées sur les exigences ISO 9001:2015 et les processus de la banque.

c) Exécution de l'Audit :

- **Réunion d'ouverture** : Expliquer les objectifs, le champ d'application et la méthodologie de l'audit aux personnes concernées.
- **Collecte des preuves** : Observer les processus, interviewer le personnel, examiner les enregistrements et la documentation.
- **Évaluation des résultats** : Comparer les observations avec les critères d'audit pour identifier les non-conformités.

d) Rapport d'Audit :

- **Rédaction du rapport** : Documenter les constatations, les non-conformités, les observations et les opportunités d'amélioration.
- **Réunion de clôture** : Présenter les résultats de l'audit aux responsables des processus audités et discuter des actions correctives nécessaires.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

e) Suivi de l'Audit :

- **Actions correctives** : Mettre en œuvre des actions pour corriger les non-conformités identifiées.
- **Vérification des actions** : Suivre et vérifier l'efficacité des actions correctives mises en place.

3.3.2. Analyse des Causes Racines (RCA)

3.3.2.1. Description :

L'Analyse des Causes Racines (RCA) est une méthode utilisée pour identifier les causes profondes des problèmes ou des non-conformités. L'objectif est de comprendre pourquoi un problème s'est produit et de mettre en œuvre des actions correctives pour éviter sa réapparition.

3.3.2.2. Outils RCA :

a) **Diagramme d'Ishikawa (Fishbone)** :

- **Utilisation** : Organiser les causes potentielles d'un problème en différentes catégories.
- **Exemple** : Catégories typiques incluent les méthodes, la main-d'œuvre, les machines, les matériaux, l'environnement, et la mesure.

b) **5 Pourquoi (5 Whys)** :

- **Utilisation** : Poser la question "Pourquoi" cinq fois pour remonter à la cause racine.
- **Exemple** :

Le projet de mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) à Al Salam Bank Algeria prend du retard.

Analyse avec les 5 Pourquoi :

- Pourquoi le projet de mise en place du SMQ prend-il du retard ?
Parce que certains documents essentiels ne sont pas prêts.
- Pourquoi certains documents essentiels ne sont-ils pas prêts ?
Parce que les responsables de leur rédaction n'ont pas respecté les délais prévus.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- Pourquoi les responsables de la rédaction n'ont-ils pas respecté les délais prévus ?
Parce qu'ils n'étaient pas suffisamment formés sur les exigences spécifiques du SMQ.
- Pourquoi n'étaient-ils pas suffisamment formés sur les exigences spécifiques du SMQ ?
Parce que le plan de formation initial n'a pas couvert en détail toutes les exigences nécessaires.
- Pourquoi le plan de formation initial n'a-t-il pas couvert en détail toutes les exigences nécessaires ?
Parce qu'il n'y a pas eu d'évaluation approfondie des besoins en formation avant le lancement du projet.

Conclusion :

La cause racine identifiée est l'absence d'une évaluation approfondie des besoins en formation avant le lancement du projet de mise en place du SMQ. Pour résoudre ce problème, Al Salam Bank Algeria pourrait envisager de :

- Réaliser une évaluation détaillée des besoins en formation pour tous les employés impliqués dans le projet SMQ.
- Mettre en place des sessions de formation supplémentaires pour combler les lacunes identifiées.
- Établir un suivi régulier des progrès et des acquis en formation pour garantir que tous les employés disposent des connaissances nécessaires pour respecter les délais et les exigences du SMQ.

c) Diagramme de Pareto :

- **Utilisation** : Identifier les causes les plus significatives d'un problème en se concentrant sur les 20% des causes qui génèrent 80% des effets.
- **Exemple** : Analyser les données de non-conformité pour identifier les principales causes et concentrer les efforts sur leur résolution.

3.3.2.3. Processus RCA :

a) Définir le Problème :

- Décrire clairement le problème ou la non-conformité.

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

- Collecter des données et des preuves pour comprendre l'ampleur et l'impact du problème.

b) Identifier les Causes Potentielles :

- Utiliser les outils RCA pour identifier toutes les causes possibles.
- Catégoriser les causes et établir des relations entre elles.

c) Analyser les Causes Racines :

- Utiliser des techniques comme le 5 Pourquoi ou le diagramme d'Ishikawa pour approfondir l'analyse.
- Prioriser les causes en fonction de leur impact sur le problème.

d) Mettre en Œuvre des Actions Correctives :

- Développer et mettre en place des actions pour éliminer les causes racines.
- Documenter les actions et les responsables.

e) Vérifier l'Efficacité des Actions :

- Suivre et évaluer l'impact des actions correctives.
- Ajuster les actions si nécessaire pour garantir leur efficacité.

En intégrant ces outils et processus dans le SMQ, Al Salam Bank Algeria pourra améliorer significativement son efficacité opérationnelle, sa conformité aux normes ISO, et sa capacité à résoudre les problèmes de manière proactive et durable.

Conclusion et recommandations :

La mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) à Al Salam Bank Algeria, conforme à la norme ISO 9001, a été un processus complexe et structuré. À travers l'étude de ce cas pratique, nous avons pu observer l'importance cruciale de chaque étape, De plus, l'adoption de la méthodologie PDCA (Plan-Do-Check-Act) a permis de structurer les actions et de garantir une amélioration continue des processus.

Nous proposons quelques suggestions pour les futures mises en œuvre du SMQ :

Chapitre N°03 : Le cadre pratique

1. Maintenir un engagement continu de la direction pour garantir le succès à long terme du SMQ.
2. Promouvoir une culture de qualité à tous les niveaux de l'organisation, en impliquant activement tous les employés.
3. Continuer à investir dans des formations régulières et adaptées pour le personnel afin de renforcer leurs compétences et leur engagement envers la qualité.
4. Effectuer des audits internes fréquents pour identifier les opportunités d'amélioration et assurer la conformité continue aux normes ISO.
5. Encourager l'innovation et l'amélioration continue des processus pour rester compétitif dans un environnement bancaire en évolution rapide.

Conclusion

Conclusion générale

Ce travail de recherche nous a permis d'explorer en profondeur la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) à Al Salam Bank Algeria en Algérie, en conformité avec la norme ISO 9001 version 2015. À travers cette étude, nous avons pu vérifier plusieurs hypothèses et dégager des conclusions significatives sur le processus et les résultats de cette mise en place.

En premier lieu, nous avons constaté que la définition des objectifs qualité, alignés à la fois sur la stratégie de la banque et les attentes des clients, est une étape cruciale pour orienter efficacement la mise en place d'un SMQ. Cela inclut la prise en compte des spécificités du secteur bancaire et des besoins spécifiques des clients de la banque. La formulation claire de ces objectifs permet de structurer les actions et de mesurer les progrès réalisés. Ceci confirme notre première hypothèse qui stipule que la définition claire des objectifs qualité est essentielle pour la réussite du SMQ.

Toutefois, nous avons mis en évidence l'importance des formations et des programmes de sensibilisation pour le personnel. Ces initiatives favorisent une appropriation effective des actions nécessaires pour l'application du SMQ. En effet, la compréhension des principes et des pratiques de la qualité par l'ensemble des employés est un gage de succès. Les formations régulières et ciblées permettent de développer les compétences et d'instaurer une culture de qualité au sein de l'organisation. De ce fait, nous confirmons l'hypothèse selon laquelle la formation continue et la sensibilisation du personnel sont des facteurs clés pour l'efficacité du SMQ. Néanmoins, il est crucial d'adapter les formations aux besoins spécifiques des différents départements pour maximiser leur impact.

Enfin, la prise en compte des exigences spécifiques de la norme ISO 9001 version 2015 est cruciale lors de la mise en place du SMQ. Ces exigences offrent un cadre structuré pour la gestion de la qualité, garantissant la conformité aux standards internationaux et l'amélioration continue des processus. Notre étude a démontré que l'intégration rigoureuse de ces exigences permet non seulement de répondre aux attentes des clients mais aussi d'optimiser les opérations internes de la banque. Ce constat nous permet de dire que la dernière hypothèse, qui avance que l'intégration des exigences normatives est primordiale pour la conformité et la performance du SMQ, est confirmée.

Conclusion

Le travail réalisé nous a donné la chance d'avoir une idée claire sur l'avenir de la qualité dans les institutions financières en Algérie. La mise en place d'un SMQ conforme aux normes internationales permet non seulement d'améliorer la satisfaction client mais aussi de renforcer la compétitivité et la pérennité des banques. Il est impératif pour les institutions financières de se doter de systèmes de gestion de la qualité robustes pour faire face aux défis économiques et réglementaires actuels.

Les limites de cette recherche résident principalement dans la durée de la période de stage, qui n'a pas permis d'observer les étapes finales du cycle PDCA, à savoir "Check" (Vérifier) et "Act" (Agir). Ces étapes sont cruciales pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et pour adopter les mesures correctives nécessaires. L'absence de ces observations limite notre capacité à analyser l'ensemble du processus d'amélioration continue. Une étude plus longue permettrait une évaluation complète et détaillée du Système de Management de la Qualité

Références Bibliographiques

Ouvrage :

- ❖ CABY François, VIRGINIE Louise, ROLLAND Sylvie, « La qualité au XXI siècle vers le management de la confiance », édition economica, 2002, paris.
- ❖ CATTAN Michel, « pour une certification qualité gagnante », édition Afnor, 2003, France.
- ❖ CANARD Frédéric, « Management de la qualité », édition lextenso, 2009, Paris,
- ❖ DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », éditions d'Organisations, 2001, Paris
- ❖ DURET Daniel, PILLET Maurice, « La qualité en production », 3^{ème} édition Organisation, 2003, Paris.
- ❖ DURET.Daniel, PILLET Maurice, « Qualité en production de l'ISO900 à six sigma », édition d'Organisation,2005, France
- ❖ ERNOUL Roger, « Le grand livre de la qualité », éditions Afnor, 2010, France.
- ❖ ERNOUL Roger, « Le grand livre de la qualité », 3^{eme} édition, Edition Afnor, 2013, Paris.
- ❖ FROMAN Bernard « Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique », édition Afnor, 2001, France
- ❖ GOINARD Florence Gillet, SENO Bernard, « La boîte à outil de la qualité », 4^{ème} édition Dunod, 2020, France

- ❖ LONGIN Pierre, DENET Henri, « Construisez votre qualité, Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante », 2e édition.
- ❖ LAUDOYER Guy, « La certification ISO 9000 », éditions d'organisation, 2000, France.
- ❖ MEUNIER Jean Marc, « Raisonnement, résolution de problèmes et prise de décision », édition Dunod, 2016, France.
- ❖ ROESSLINGER Francis, SIEGEL Dominique, « Management stratégique et management de la qualité », édition Afnor, 2015.
- ❖ TAGUE R. Nancy, « The quality toolbox », 2^{ème} édition, 1995, USA.
- ❖ TODORV Branimir, « ISO9000, une force de management », éditions Gaëtan Morin, 2000, Canada.
- ❖ TERFAYA Nassima, « démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », éditions HOUMA, 2004, Algérie.

Reuves

- ❖ A.STIMEC, « Est-ce que le Lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue », revue de gestion des ressources humaines, 108(2) :19, 2018.

Œuvres universitaires

- ❖ A.SEDDIKI, « Management de la qualité », éditions Office national des publications universitaires, Alger, 2004.
- ❖ Dr. F. BEKHOUCHE OUAHDI, « management de la qualité édition Pages Bleues, Algerie, février 2024.
- ❖ T.CHELBI, « management de la qualité un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises », Mémoire de Fin de cycle En vue de l'obtention du

diplôme de Master en sciences de Gestion Option: Management, Université Abderrahmane MIRA, Bejaia, 2019/2020.

- ❖ L.KERBOUA, A.ZERRARI, l'évaluation du système de management de la qualité cas E.P.B », Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion Option : M E T E, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2016-2017.

Les normes internationales

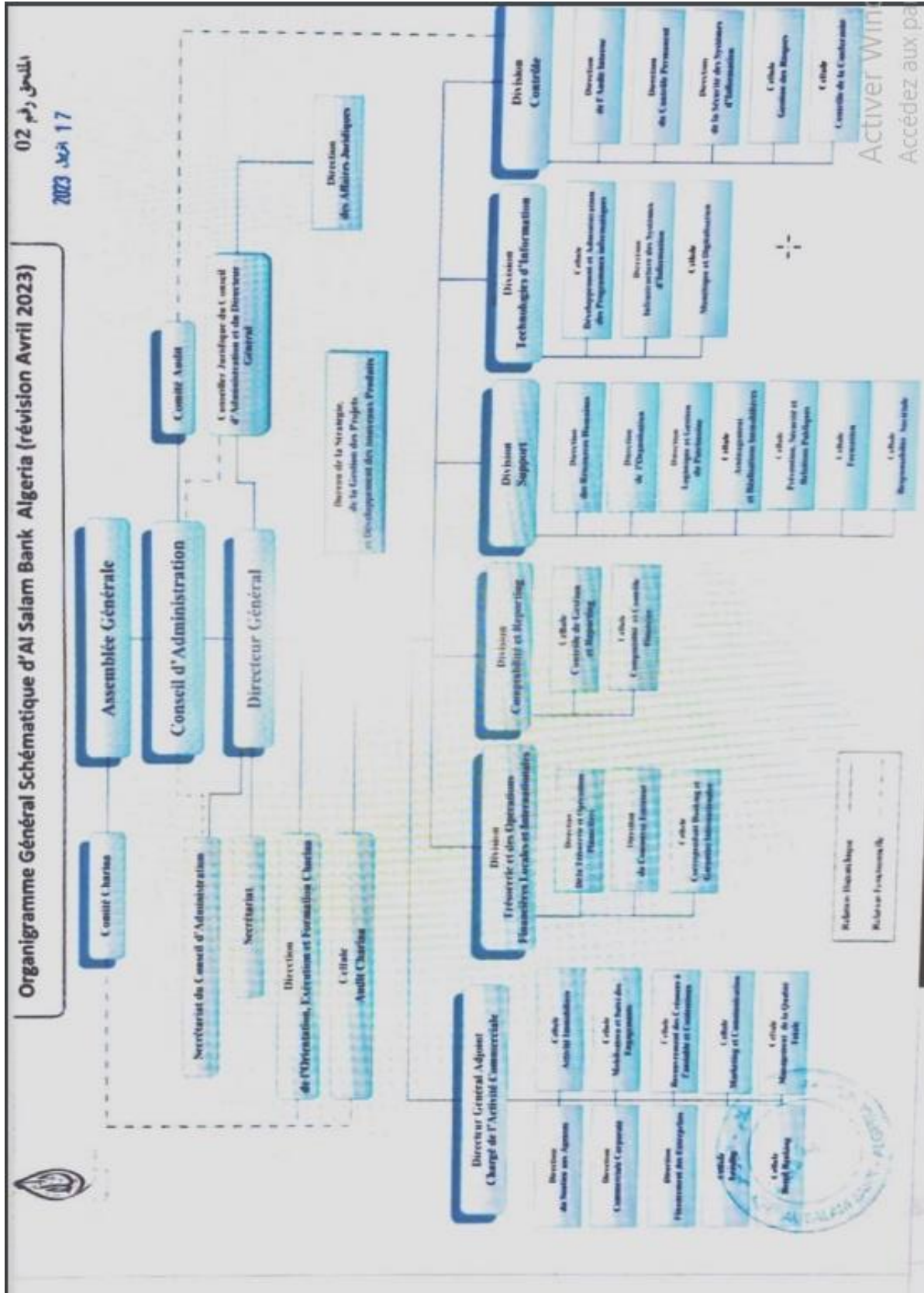
- ❖ La norme ISO 8402 :1994
- ❖ Directives ISO/CEI, partie2, «Principes et règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC», 7ème éditions, Genève, 2016.
- ❖ Norme ISO 9000 :2015, « principes de management de la qualité ».
- ❖ NF EN ISO 9000 :2000, « Système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.
- ❖ NF EN ISO 9000 :2005, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Webographie

- ❖ Site officiel de l'ISO, <https://www.iso.org/fr/home.html>
- ❖ Organisme Algérien d'Accréditation, <https://algerac.dz/>
- ❖ Manager GO !, <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>
- ❖ Axes qualité, <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>
- ❖ Site officiel de l'IANOR, <https://www.ianor.dz/home/a-propos/>

Annexes

Annexe n°01 : Organisation structurelle d'Al Salam bank Algeria



Annexe n°02 : La structure organisationnelle de la cellule globale de gestion de la qualité



Annexe n°03 : guide d'entretien

Axe n°01 : Informations générales sur l'effectif du service

1. Quel est le pourcentage approximatif du genre masculin et féminin dans votre effectif ?

2. Quelle est la répartition d'âge de votre personnel ?

3. Quel est le niveau d'éducation le plus fréquent parmi vos employés

4. Quelle est la répartition des statuts professionnels au sein de votre entreprise ?

5. Dans quels départements ou services votre personnel est-il principalement affecté ?

Axe n°02 : conduite du changement

I. Identification des besoins du changement :

1. Comment évalueriez-vous le niveau de développement de la culture qualité au sein de l'organisation ?
 Insuffisant Emergent En progression solide excellent
2. Comment l'organisation identifie-t-elle les domaines nécessitant des changements pour la mise en place du SMQ?
 Analyse des processus existants
 Évaluation des retours clients
 audit interne
 Analyse des risques
 Benchmarking
 Autre : _____
3. Comment sont recueillis les retours et les observations des employés concernant les besoins de changement?
 Entretiens individuelles
 Sondage et questionnaire
 Réunion d'équipe
 Boîte à idée
 Entretiens d'évaluation de la performance
 Autre

A
Ac

II. Stratégies de communication du changement :

4. Quels canaux de communication sont privilégiés pour transmettre les informations sur la mise en place du SMQ?
 La communication Interpersonnel
 Les supports écrits
 Les canaux numériques
 Autre : _____
5. Comment l'organisation assure-t-elle la clarté et la transparence dans la communication des objectifs et des bénéfices du SMQ?
 Illustration par des exemples concrets
 Documentation détaillé
 Communication régulière et ouverte (réunions, sessions d'information)
 Personnalisation du message
 Utilisation de supports visuels (schémas, présentations PowerPoint)
 Autre : _____
6. Quels messages clés sont inclus dans le plan de communication pour sensibiliser les parties prenantes au SMQ?
 Importance de la qualité
 Avantages pour les parties prenantes
 Résultats attendus
 Objectif du SMQ
 Autre : _____

7. Comment l'organisation évalue-t-elle l'efficacité de ses efforts de communication?
 Analyse des indicateurs de participation
 Évaluation de la compréhension
 Recueillir les retours qualitatifs des parties prenantes
 Autre : _____

III. Gestion de la résistance au changement

8. Est-ce que l'entreprise a rencontré des signes typiques de résistance au changement ?
 Oui
 Non
9. Si oui, Comment l'organisation gère-t-elle la résistance au changement et encourage-t-elle l'adhésion des employés au SMQ?
 Formation et sensibilisation
 Implication des employés
 Reconnaissance et récompense
 Leadership visible
 Autre : _____

IV. Formation et préparation des employés :

10. Comment sont planifiées et dispensées les formations pour garantir une compréhension adéquate du SMQ et de ses exigences?

A

11. Quels éléments sont pris en considération lors de la planification d'une formation ?

- Lacunes identifiées dans les compétences
- Analyse des compétences déjà présentes
- Besoins spécifiques des différents niveaux et postes
- Objectifs stratégiques de l'entreprise
- Autre

12. Quels sont les types de formation proposés pour assurer la compréhension et l'engagement des employés envers le SMQ?

- Formation générale sur le SMQ
- Formation spécifique par fonction
- Formation sur l'audit interne
- Formation sur les compétences en leadership et en communication :
- Autre : _____

13. Quelle étaient les durées des formations ?

14. Est-ce que les formations ont été faites en interne ou en externe ?

- Interne
- Externe

15. Quelles sont différentes méthodes utilisées pour dispenser les sessions de formation sur le (SMQ) ?

IV. Gestion des ressources financières :

22. Qui est responsable de l'allocation et de la gestion des ressources financières allouées au projet?

23. Comment est établi le budget prévisionnel pour la mise en place du SMQ?

24. Comment les coûts sont-ils répartis entre les différentes phases du projet (préparation, lancement, mise à niveau, etc.)?

25. Quels mécanismes sont mis en place pour suivre et contrôler les dépenses liées au projet de mise en place du SMQ?

- Feuilles de calculs
- Logiciels de gestion financière
- Système ERP
- Autre

V. Préparation des délais

26. Comment sont déterminés les délais prévisionnels pour chaque étape du projet de mise en place du SMQ?

- Basé sur la criticité et complexité de l'étape
- Basé sur les ressources disponibles
- Basé Sur l'expérience antérieure:
- Autre : _____

Axe n°03 : Le lancement

I. Prise de décision et alignement stratégique :

16. Quels facteurs ont motivé la décision de mettre en place un SMQ dans l'organisation?

17. Comment le SMQ est-il aligné sur les objectifs stratégiques et les besoins spécifiques de l'organisation?

II. Définition des objectifs de l'organisme :

18. Qui est impliqué dans le processus de définition des objectifs de qualité?

19. Comment ces objectifs sont-ils formulés pour être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART)?

III. Planification et mise en place des objectifs

20. Quels sont les éléments clés du plan stratégique pour la mise en place du SMQ?

21. Comment sont identifiées et allouées les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du SMQ ?

27. Quels facteurs sont pris en compte dans l'estimation des délais, et comment sont-ils gérés en cas de retards potentiels?

VI. Tableau de bord :

28. Quels sont les principaux indicateurs clés de performance utilisés pour mesurer le progrès et l'efficacité de la mise en place du SMQ?

- Taux d'achèvement des étapes
- Respect du budget:
- Taux de conformité aux exigences du SMQ
- Taux de non-conformités
- Autre : _____

29. À quelle fréquence les données du tableau de bord sont-elles collectées et mises à jour?

- Jamais
- Presque jamais
- De temps en temps
- Souvent
- Très souvent

30. Sous quelle forme les rapports sont-ils présentés aux parties prenantes ?

- Rapports écrits formels
- Tableaux de bord ou rapports visuels
- Graphiques
- Autre : _____

32. Quels sont les exemples concrets où les informations du tableau de bord ont eu un impact significatif sur le projet?

Axe n°04 : la mise à niveau

I. Evaluation initiale de la situation actuelle

33. Quels sont les outils et méthodologies utilisés pour évaluer la performance actuelle en matière de qualité?

- Cartes de
- contrôle
- benchmarking

Autre : _____

34. Est-ce que le diagnostic a été fait en interne ou par un organisme extérieur

35. Qui est impliqué dans le processus d'évaluation et de collecte des données?

II. Identification des dysfonctionnements et des lacunes

36. Comment les principales faiblesses ou lacunes du SMQ sont-elles identifiées à partir des résultats de l'évaluation?

37. Quels critères sont utilisés pour hiérarchiser les domaines nécessitant des améliorations?

- Leurs impact sur la qualité
- Leurs risque sur l'organisation
- Leurs opportunités
- d'amélioration Les ressources
- disponible

Autre : _____

III. Analyse et traitement des dysfonctionnements

38. Quels processus sont mis en place pour analyser les causes profondes des dysfonctionnements identifiés?

- Diagramme d'ISHIKAWA
- Diagramme de PARETO
- QQOQCCP
- AMDEC
- Autre : _____

39. Comment sont décidées et mises en œuvre les actions correctives et préventives?

IV. Evaluation de l'efficacité de traitement des dysfonctionnements

40. Quels sont les indicateurs clés de performance utilisée pour suivre l'efficacité des actions correctives et des améliorations apportées?

- Taux récidives des non-conformités
- Délai de résolution des non-conformités
- Taux de résolution complète

41. Comment ces données sont-elles utilisées pour ajuster et améliorer continuellement le SMQ?

Axe n°04 : prévision pour les autres étapes avenir

I. Mise en place des systèmes de gestion

42. Quels sont les outils et les systèmes qui seront utilisés pour gérer efficacement les documents et les enregistrements du SMQ ?

- Définir une procédure de maîtrise des documents et des enregistrements
- Mettre en place une nomenclature et un système de codification pour
- identifier clairement chaque document et enregistrement
- Un système de gestion électronique des documents (GED)
- Des listes maîtresses des documents et des enregistrements
- Autre

43. Comment la gestion des non-conformités, des actions correctives et préventives sera elle intégrée dans le SMQ ?

II. Suivi, mesure et amélioration

44. Quels sont les indicateurs de performance clés qui seront utilisés pour mesurer l'efficacité du SMQ ?

- Indicateurs d'efficacité (Taux de satisfaction client, Nombre de réclamations clients, Taux de conformité aux exigences réglementaires et légales)
- Indicateurs d'efficience (Taux de rebut et de retouches, Délais de traitement des commandes, Productivité des processus clés)
- Indicateurs de qualité (Nombre de non-conformités détectées, Taux de produits/services conformes, Nombre d'actions correctives et préventives mises en place)
- Indicateurs de performance financière (Coûts de la non-qualité, Rentabilité des processus, Retour sur investissement du SMQ)
- Autre

45. Comment les audits internes seront-ils planifiés et réalisés pour évaluer la conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 ?

47. Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer l'amélioration continue du SMQ ?

- Revues de direction régulières
- Analyse des données et des indicateurs de performance
- Formation et sensibilisation du personnel
- Documentation et suivi des actions
- Mesure de performance régulière
- Autre : _____

48. Comment les résultats des revues de direction seront-ils utilisés pour définir l'objectif qualité et les plans d'action pour l'amélioration du SMQ ?

- Définir les domaines nécessitant des améliorations et de définir des objectifs qualité
- Identification des opportunités d'amélioration
- Élaboration des plans d'action
- Allocation des ressources
- Autre : _____

IV. Certification et maintien de la certification

49. Quelles sont les étapes à suivre pour obtenir la certification ISO 9001 du SMQ ?

50. Quels sont les processus mis en place pour assurer le maintien de la certification ISO 9001 dans le temps ?

- Audit de suivi annuel
- Renouvellement de la certification
- Gestion des actions correctives et préventives
- Formation et sensibilisation continue
- Analyse des performances et des résultats
- Autre : _____

51. Comment les audits de surveillance et de renouvellement seront-ils gérés pour démontrer la conformité continue du SMQ aux exigences de la norme ?

- Planification des audits
- Sélection de l'auditeur
- Évaluation de la conformité
- Identification des écarts
- Plan d'action pour les écarts
- Suivi et évaluation
- Autre :

		P D C A		Pilotes		Comment ?		P D C A		Pilotes		139	
Mise en œuvre de la politique													
<p>Analyse des risques et opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques et opportunités potentiels par processus - Mise en œuvre d'actions pour les maîtriser - Détermination des moyens de maîtrise appropriés pour les risques et opportunités 		<p>Identifier les impacts sur les activités, sur la satisfaction des clients, les écarts, les NC, les réclamations, établir une cotation pour prioriser les actions (gravité, fréquence, moyen de maîtrise)</p>		Pilote		so							
<p>Définition et validation des objectifs et cibles qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spécifique : bien cibler - Mesurable : quantifiable - Atteignable : avec les ressources et le temps disponibles - Réaliste : en visant la satisfaction des bénéficiaires et en prenant en compte la faisabilité/ Notion de possibilité - Temporelle : dans un délai défini - Communiquer les objectifs à l'ensemble du personnel via un tableau de bord - Assurer le suivi des objectifs - Déployer les indicateurs par processus 		<p>Les objectifs découlent des analyses précédentes, des axes stratégiques de la politique, des exigences applicables, du contexte</p> <p>Construire un plan d'action et un tableau de bord de suivi des indicateurs</p>		Pilote		iso							
<p>Construction du système documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une procédure de gestion documentaire interne - Assurer la maîtrise documentaire (Rédacteur, vérificateur, approuvateur, diffusion, archivage, modification, destruction, sécurisation-parallèle QQQQP) - Faciliter l'accès aux informations nécessaires à l'exécution des activités 		<p>Manuel Qualité</p> <p>Processus</p> <p>Procédures</p> <p>Instructions</p> <p>Documents</p> <p>Formulaires</p>		Pilote		so							

Annexe n°06 : 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	<p>Ressources Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superviseur Engineering des Processus ; ▪ Superviseur Evaluation des Performances ; ▪ Analystes (Engineering des Processus, Assurance Qualité, Chargé de Veille Normative, Performance Qualité) ; ▪ Auditeurs Qualité. <p>Ressources Matériels/Informatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 pérennité du Système de Management de la Qualité de la banque dans une perspective d'amélioration continue.
Données d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ;

<p>Données de sortie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>Activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>Informations documentées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de Gestion des Besoins et attentes des PIP - Procédure Gestion des Audits Qualité Internes ; - Procédure Amélioration ;
<p>Moyens de surveillance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dashboard périodique de l'activité ; ▪ Réunions et briefing ; ▪ Audit Interne Qualité ; ▪ Revue de Direction ;

<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à la satisfaction des PIP ; ▪ Maitriser les risques en lien avec le SMQ et assurer la pérennité.
<p>Indicateurs</p>	<p><u>Objectif 1 : Veiller à la satisfaction des PIP</u></p> <p><u>Indicateur 1: Taux de satisfaction des PIP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><u>Objectif 2: Maitriser les risques en lien avec le SMQ et assurer la pérennité.</u></p> <p><u>Indicateur 1: Taux de réalisation des Audits Qualité Interne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Source de l'information : programmes et rapports des audits qualité, - Méthode : Nombre d'audit réalisés / Nombre d'audits programmés - Fréquence de mesure : Semestrielle <p><u>Indicateur 2: Taux de réalisation des plans d'actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Source de l'information : Plans d'actions, Fiches d'amélioration. - Méthode : Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues - Fréquence de mesure : Trimestrielle <p><u>Indicateur 3: Délais de réalisation des actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><u>Indicateur 4: Taux d'efficacité des actions engagées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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°07 : planning des formations

Thème 1: Formation à la norme ISO 9001 V 2015

Jour 1

Matinée

- Présentation des objectifs et du programme de la formation
- Déroulement et conditions d'évaluation
- Introduction : Panorama sur les normes ISO 9000
- Exposé 1 : Les principes de management de la qualité
- **Atelier n° 1 : les principes de Management**

Après-midi

- Chapitre 1, 2, 3: SMQ- exigences –domaine d'application, références et définitions
- Chapitre 4 : Exigences générales (Contexte de l'organisme)
- Chapitre 5 : Direction (Leadership)
- **Atelier n° 2 : L'approche processus et l'approche par les risques**
- Chapitre 6 : Management des Ressources
- Planification (approché par les risques)

Jour 2

Matinée

- Chapitre 7 : Support
- Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles
- Chapitre 9 : Evaluation des performances
- Chapitre 10 : Amélioration

Après-midi

- Chapitre 9 : Evaluation des performances
- Chapitre 10 : Amélioration
- **Atelier 3 / Interprétation de la norme**

Thème 2 : Management du Risque « détermination des risques et opportunités »

Jour 1

Matinée

- Présentation des objectifs et du programme de la formation
- Comprendre les risques ;
- Evaluation et traitement des risques ;
- **Atelier 1 : Détermination des risques Qualité « Processus prédéterminé »**

Après-midi

- Normes ISO et la gestion des risques
- **Atelier 2** : Détermination des opportunités « Processus prédéterminé »
- **Jour 2 : Suite** Détermination des opportunités « Processus prédéterminé »

Thème 3 : Audit Interne

01 Groupe sera formé pour une population n'excédant pas 06 personnes sur une durée de 05 Jours.

Jour 1

Matinée

- Introduction : Evolution aux référentiels
- **Exposé 1** : intérêt de l'approche processus
- Relations entre les chapitres
- **Exposé 2** : documentation et enregistrements (informations documentées)
- **Exposé 3** : ISO19011 : 2018 domaine d'application-termes et définitions- principes

Après-midi

- **Exposé 4** : management d'un programme d'audit
- **Atelier n°1 : préparation d'un programme d'audit**
- **Exposé 5** : activités d'audit

Jour 2

Matinée

- Généralités- déclenchement de l'audit- réalisation de la revue des documents
- **Atelier n°2 : analyse d'un manuel Qualité**
- **Exposé n°6** : activités d'audit
- **Atelier n°3: préparation de check-list de vérification**

Après-midi

- Préparation des activités d'audit
- **Atelier n° 4 : préparation du plan d'audit**
- **Exposé n°7** : réalisation des activités d'audit sur site

Jour3

Matinée

- Simulation d'une réunion d'ouverture
- **Atelier n° 5 : preuve d'audit**
- **Exposé n°8** : préparation- approbation et diffusion du rapport d'audit

Après-midi

- **Atelier n° 6 : interprétation de la norme- formulation de DACs**
- **Exposé n° 9** : le comportement de l'auditeur en situation d'audit

Jour 4

Matinée

- **Atelier n° 6 : interprétation de la norme- formulation de DACs**
- **Exposé n° 9** : le comportement de l'auditeur en situation d'audit
- Simulation d'une réunion de clôture

Après-midi

- **Etude cas** : réalisation d'un exercice d'audit en situation réelle
- **Rédaction du rapport**
- Présentation des constats en groupe
- Évaluation des auditeurs

Jour 5

Matinée

- Restitution du rapport
- **Examen et évaluation de la formation**
- Questionnaire ISO 19011
- Correction de l'examen

Après-midi

- Présentation de l'équipe d'auditeurs **AL SALAM BANK ALGERIA**
- Evaluation et débats

Fin du cycle de formation

Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
<i>Dédicaces</i>	4
<i>Résumé</i>	5
Liste des abréviations	7
Liste des Figures.....	9
Liste des Tableaux.....	10
Sommaire.....	11
Introduction générale	12
« Chapitre n°01 :	16
<i>Fondements théoriques et conceptuels de la qualité</i> »	16
Introduction du chapitre N°01:	17
Section 01 : Introduction à la qualité	18
1.1 La définition de la qualité	18
1.2 L'évolution de la qualité :	19
1.2.1 Le contrôle qualité :	19
1.2.1.1 <i>Le contrôle a posteriori : une approche réactive aux défauts</i>	20
1.2.1.2 <i>Le contrôle a priori : une étape vers la prévention</i>	20
1.2.2 L'assurance qualité :	20
1.2.3 La qualité totale (TQM) :	21
1.3 L'objectif de la qualité :	23
1.4 Les enjeux de la qualité :	23
1.4.1 Enjeux stratégiques :	24
1.4.1.1 <i>La différenciation :</i>	24
1.4.1.2 <i>La domination par les coûts :</i>	24
1.4.2 Enjeux humains et sociaux :	25
1.4.3 Enjeux économique :	26
1.5 Les concepts de la qualité :	26
1.5.1 Les coûts de la qualité et de la non qualité	26
1.5.1.1 <i>Les coûts de la qualité :</i>	26
1.5.1.2 <i>Les coûts de la non-qualité :</i>	27
1.5.1.3 <i>Les coûts indirects non pris en compte :</i>	28
1.5.2 La qualité dans l'entreprise :	28
1.5.2.1 <i>Au niveau des clients:</i>	28

1.5.2.2	<i>Au niveau de la production :</i>	28
1.5.2.3	<i>Au niveau de l'entreprise ou de l'organisme :</i>	29
1.5.2.4	<i>Au niveau de la société :</i>	29
Section n°2 : La normalisation et la certification		29
2.1 La normalisation :		29
2.1.1 Les normes ISO :		29
2.1.1.1	<i>Définition d'une Norme :</i>	30
2.1.1.2	<i>Définition de L'ISO</i>	30
2.1.2 Organismes de normalisation :		30
2.1.3 Les normes les plus connus :		30
2.1.4 L'ISO 9000 :		32
2.1.4.1	<i>La famille ISO 9000</i>	32
2.1.4.2	<i>La norme ISO 9000 : 2000</i>	33
2.1.5 Le rôle de la normalisation		34
2.1.6 Les avantages de la normalisation :		34
2.1.6.1	<i>Pour l'entreprise :</i>	34
2.1.6.2	<i>Pour le client :</i>	35
2.1.7 La normalisation en Algérie :		35
2.1.7.1	<i>Le fonctionnement du système Algérien de normalisation :</i>	35
2.1.7.2	<i>Institut Algérien de normalisation</i>	35
2.2 La certification		36
2.2.1 Définition d'une certification		36
2.2.2 Les acteurs et les types de la certification :		37
2.2.2.1	<i>Les acteurs de la certification :</i>	37
2.2.2.2	<i>Les différents types certifications</i>	38
2.2.3 Les enjeux de la certification :		39
2.2.3.1	<i>Enjeux commerciaux :</i>	39
2.2.3.2	<i>Enjeux organisationnels :</i>	39
2.2.3.3	<i>Enjeux juridiques et réglementaires :</i>	40
2.2.4 Les avantages de la certification :		40
2.2.4.1	<i>Au niveau interne :</i>	40
2.2.4.2	<i>Au niveau externe :</i>	40
2.2.5 Les limites de la certification :		41
Conclusion du chapitre N°01		42
Chapitre n°02 :		43
<i>Le système de management de la qualité</i>		43

Introduction du chapitre N°02:	44
Section n°01 : Le management de la qualité	45
1.1 Les principes du management de la qualité :	45
1.1.1 L'orientation client :	46
1.1.2 Leadership :	47
1.1.3 Implication du personnel :	47
1.1.4 L'approche processus :	47
1.1.5 L'amélioration continue :	49
1.1.6 Prise de décision fondée sur des preuves	49
1.1.7 Manager les relations avec les parties intéressées	49
1.2 Les composantes du management de la qualité :	50
1.2.1 La planification et l'objectif qualité :	51
1.2.1.1 <i>La planification :</i>	51
1.2.1.2 <i>L'objectif qualité :</i>	51
1.2.2 La Maitrise de la qualité :	52
1.2.3 L'amélioration de la qualité :	53
1.2.4 La politique qualité :	54
1.3 Définition du système de management de la qualité :	55
1.4 Les exigences d'un SMQ :	56
1.4.1 Exigences générales :	56
1.4.2 Exigences relatives à la documentation :	56
1.4.2.1 <i>Guide de Qualité</i>	57
1.4.2.2 <i>Procédures</i>	57
1.4.2.3 <i>Gestion des Documents</i>	57
1.4.2.4 <i>Gestion des Enregistrements</i>	57
1.4.3 Exigences relatives au processus	58
1.4.3.1 <i>Responsabilité de la direction :</i>	58
1.4.3.2 <i>Management des ressources</i>	59
1.4.3.3 <i>Réalisation du produit :</i>	59
1.4.3.4 <i>Mesure, analyse et amélioration :</i>	60
1.5 Le processus de mise en place d'un SMQ :	60
1.5.1. Diagnostic et planification	60
1.5.1.1 <i>Evaluation initiale et analyse de l'organisation</i>	60
1.5.1.2 <i>Définition de la politique qualité et des objectifs :</i>	60
1.5.1.3 <i>Planification des ressources et des responsabilités :</i>	60
1.5.1.4 <i>Développement des plans de qualité et des processus</i>	61

1.5.2. conception documentaire :	61
1.5.2.1. <i>Création de la Documentation du SMQ</i>	61
1.5.2.2. <i>Sensibilisation et formations :</i>	61
1.5.2.3. <i>Validation de la Documentation</i>	61
1.5.3. Mise en Place du SMQ et Audits	61
1.5.3.1. <i>Mise en Œuvre des Processus Documentés</i>	61
1.5.3.2. <i>Surveillance et mesure de la performance</i>	62
1.5.3.3. <i>Préparation pour l’audit de certification :</i>	62
1.5.3.4. <i>Audit de Certification</i>	62
1.5.3.5. <i>Maintien et Surveillance</i>	62
Section n°02 : Les outils de la qualité :	62
2.1. Les sept (7) outils de la qualité	63
2.1.1. La feuille de relevé :	63
2.1.2. Le diagramme de concentration de défauts	63
2.1.3. Les histogrammes :	64
2.1.4. Le diagramme d’ISHIKAWA :	65
2.1.4.1. <i>Les objectifs :</i>	66
2.1.4.2. <i>Les Avantages :</i>	66
2.1.5. Le diagramme de PARETO :	66
2.1.6. La carte de contrôle :	67
2.1.7. Le diagramme de corrélation :	68
2.2. Les outils de la qualité de la deuxième génération :	69
2.2.1. QQQCCP :	69
2.2.2. Le brainstorming ou Remue-méninges	69
2.2.2.1. <i>Les principes du remue-méninge :</i>	70
2.2.2.2. <i>Les étapes :</i>	70
2.2.2.3. <i>Les avantages :</i>	70
2.2.3. Diagramme des affinités :	71
2.2.4. Le vote pondéré :	71
2.2.4.1. <i>Le vote pondéré simple :</i>	71
2.2.4.2. <i>Le vote pondéré multicritère :</i>	72
2.2.5. Le diagramme forces/ faiblesses :	72
Conclusion du chapitre N°02 :	74
« Chapitre n°03 : Le cadre pratique »	75
Section n°01 : Présentation de l’organisme d’accueil	76
1.1. Historique de la banque	76

1.2. Description de l'organisme d'accueil.....	77
1.3. Le réseau d'agences de la banque.....	78
1.4. Comité charia.....	78
1.5. Les activités, mission et valeurs de la banque.....	78
1.5.1. Les activités d'Al Salam bank Ageria-Algeria	79
1.5.2. La mission d'Al Salam bank Ageria-Algeria	80
1.5.3. Les valeurs d'Al Salam bank Ageria Algeria	80
1.6. La structure et l'organisation de la banque.....	81
1.6.1.1. <i>L'assemblée générale des actionnaires :</i>	81
1.6.1.2. <i>Le conseil d'administration :</i>	81
1.6.1.3. <i>Le comité charia :</i>	81
1.6.1.4. <i>La direction générale :</i>	81
1.6.1.5. <i>Les directions centrales :</i>	81
1.6.1.6. <i>Le réseau d'agences :</i>	82
1.7. Présentation de la cellule visitée ; CELLULE MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE:.....	82
1.7.1. Sa mission :.....	82
1.7.2. Son activité :.....	82
Section n°02 : La présentation de la méthodologie suivie.....	83
2.1. La méthodologie suivie	83
2.2. Déroulement de l'Entretien	84
2.3. Importance du Guide d'Entretien	84
2.4. Objectifs du Guide d'Entretien.....	84
Section n°03 : Planification et mise en œuvre du SMQ ISO 9001 version 2015	85
3.1. Cadre générale du projet :	85
3.1.1. Clarification et structuration de la mission :	85
3.1.1.1. <i>Contexte de la mission.....</i>	85
3.1.1.2. <i>Problématique</i>	85
3.1.1.3. <i>clarification du projet</i>	86
3.2. Méthodologie employée pour la mise en place du SMQ chez Al Salam Bank Algeria :	87
3.2.1. Etude (Survey) :	88
3.2.1.1. <i>La normalisation</i>	88
3.2.1.2. <i>La certification :</i>	90
3.2.2. Analyse (A) :	91
3.2.2.1. <i>État des lieux :</i>	91
3.2.2.2. <i>Checklist d'audit :</i>	92
3.2.2.3. <i>Guide pour mieux lire la checklist :</i>	92

3.2.2.4.	<i>Résultats du diagnostic :</i>	98
3.2.2.5.	<i>Analyse des résultats :</i>	98
3.2.2.6.	<i>Documents existants :</i>	100
3.2.3.	La planification (Plan) :	102
3.2.3.1.	<i>Planning prévisionnel :</i>	102
3.2.3.2.	<i>Définir et mettre en place le dispositif qui va permettre d'atteindre l'objectif fixé</i>	104
3.2.3.3.	<i>Plan d'Action pour la Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) à la Banque</i>	115
3.2.4.	réalisation (Do) :	118
3.2.4.1.	<i>Élaboration de la politique qualité</i>	118
3.2.4.2.	<i>Information et sensibilisation du personnel au projet</i>	119
3.2.4.3.	<i>Désignation d'un chef de projet de certification :</i>	120
3.2.4.4.	<i>Détermination et déploiement des processus</i>	121
3.2.4.5.	<i>Définition et validation des objectifs et cibles qualité</i>	131
3.2.4.6.	<i>Construction du Système Documentaire par Al Salam Bank Algeria</i>	134
3.2.4.7.	<i>Définition des besoins en formation</i>	135
3.2.5.	Vérification (Check) et amélioration (Act) :	137
3.2.5.1.	<i>Gestion des non-conformités, actions correctives et préventives</i>	137
3.2.5.2.	<i>Les indicateurs de performance clés</i>	138
3.2.5.3.	<i>Planification et réalisation des audits</i>	138
3.2.5.4.	<i>Revue de direction et actions d'amélioration</i>	138
3.2.5.5.	<i>Résultats des revues de direction</i>	138
3.2.5.6.	<i>La certification ISO 9001</i>	138
3.2.5.7.	<i>Maintien de la certification ISO 9000</i>	140
3.3.	Proposition d'outils pour les étapes à suivre	140
3.3.1.	Audits Internes	140
3.3.1.1.	<i>Description :</i>	140
3.3.1.2.	<i>Objectifs :</i>	140
3.3.1.3.	<i>Processus d'Audit Interne :</i>	141
3.3.2.	Analyse des Causes Racines (RCA)	142
3.3.2.1.	<i>Description :</i>	142
3.3.2.2.	<i>Outils RCA :</i>	142
3.3.2.3.	<i>Processus RCA :</i>	143
	Conclusion et recommandations :	144
	Conclusion générale	146

<i>Références Bibliographie</i>	148
Annexes	151
Table des matières	166

