

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel

En « Management par la qualité »

**Amélioration du processus réclamation clients selon  
la norme ISO 13053-2-  
Cas : Banque AGB**

**Elaboré par :**

BOUZAR Loubna

CHIH Hadil

**Encadré par :**

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

**Année universitaire 2025/2026**

## Résumé

Dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel, la qualité de service et la satisfaction client constituent des facteurs clés de succès, étroitement liés à l'efficacité du processus de gestion des réclamations clients. Par le biais de notre étude nous cherchons à analyser le fonctionnement opérationnel du processus de gestion des réclamations clients au sein de la banque AGB afin d'identifier les principaux dysfonctionnements affectant sa performance. Cette dernière cherche également à proposer des actions d'amélioration pertinentes, permettant d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'améliorer la satisfaction client.

Nous avons mobilisé une méthode qualitative de collecte des données en menant des entretiens semi-directifs réalisés auprès des parties prenantes impliquées dans le processus de traitement des réclamations. La démarche Six Sigma à travers le cycle DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler), conformément à la norme ISO 13053-2. Divers outils de la qualité sont utilisés afin de mieux comprendre le processus, d'identifier les causes racines des dysfonctionnements et de proposer des actions correctives adaptées.

Les principaux résultats montrent que les dysfonctionnements sont liés, notamment, à la lenteur des délais de traitement des réclamations, ainsi qu'à certaines contraintes organisationnelles et opérationnelles. L'étude se conclut par un ensemble de recommandations, en soulignant que l'amélioration continue et durable peut être assurée par l'adoption et la mise en œuvre continue de la démarche Six Sigma.

**Mots-clés :** Réclamations clients, amélioration continue, Six Sigma, DMAIC, ISO 13053-2.

---

---

## **ABSTRACT**

In an increasingly competitive banking environment, service quality and customer satisfaction are key success factors closely linked to the effectiveness of the customer complaint management process. Through this study, we aim to analyze the operational functioning of the customer complaint management process within AGB Bank in order to identify the main dysfunctions affecting its performance. It also seeks to propose relevant improvement actions to enhance operational efficiency and improve customer satisfaction.

We have adopted a qualitative data collection method by conducting semi-structured interviews with stakeholders involved in the complaint handling process. The study applies the Six Sigma approach through the DMAIC cycle (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), in accordance with ISO 13053-2. Various quality tools are used to better understand the process, identify the root causes of dysfunctions, and propose appropriate corrective actions.

The main results show that the key dysfunctions are mainly related to long complaint processing times, as well as certain organizational and operational constraints. The study concludes with a set of recommendations, highlighting that continuous and sustainable improvement can be ensured through the adoption and ongoing implementation of the Six Sigma approach.

**Keywords:** Customer complaints, continuous improvement, Six Sigma, DMAIC, ISO 13053-2.

## ملخص

في بيئة مصرفية تتسم بتنافسية متزايدة، تُعد جودة الخدمة ورضا العملاء من عوامل النجاح الرئيسية، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية عملية إدارة شكاوى العملاء. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأداء التشغيلي لعملية معالجة شكاوى العملاء في بنك AGB لتحديد أوجه القصور الرئيسية التي تؤثر على أدائها. كما تسعى إلى اقتراح إجراءات تحسينية مناسبة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين رضا العملاء. اعتمدت الدراسة على منهجية جمع البيانات النوعية، استناداً إلى مقابلات شبه موجهة مع الجهات الفاعلة في عملية معالجة الشكاوى. وتستند الدراسة إلى منهجية Six Sigma من خلال دورة DMAIC (التعريف، القياس، التحليل، التحسين، التحكم)، وفقاً لمعايير ISO 13053-2. استُخدمت أدوات جودة متنوعة لفهم العملية بشكل أفضل، وتحديد الأسباب الجذرية لأوجه القصور، واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة. أظهرت النتائج أن أوجه القصور الرئيسية ترتبط في المقام الأول بطول مدة معالجة الشكاوى، بالإضافة إلى بعض القيود التنظيمية والتشغيلية. وتختتم الدراسة بمجموعة من التوصيات، مؤكدةً على إمكانية تحقيق تحسين مستمر ومستدام من خلال التطبيق المتسق لمنهجية Six Sigma.

**الكلمات المفتاحية:** شكاوى العملاء، التحسين المستمر، Six Sigma، DMAIC، ISO 13053-2.

---

## Remerciements

*Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant pour la force, la patience et la persévérance qu'Il m'a accordées tout au long de mon parcours académique et de la réalisation de ce travail.*

*Je dédie mes plus sincères remerciements à mes parents, mon père et ma mère, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices silencieux et leur soutien indéfectible. Leur présence constante, leurs encouragements et leurs valeurs ont constitué le socle de ma persévérance et de ma réussite. Ce travail est avant tout le fruit de leur dévouement et de leurs efforts constants pour me voir évoluer et réussir.*

*Je tiens également à exprimer ma fierté et mon affection à mes sœurs Racha et Ritedj, futures médecins, ainsi qu'à mon frère Wassim, futur dentiste, dont les parcours exemplaires, la détermination et l'ambition représentent pour moi une source constante d'inspiration, de motivation et de dépassement de soi.*

*J'exprime une reconnaissance particulière au Dr Ouss pour son soutien, sa bienveillance et ses encouragements tout au long de mon parcours. Sa présence et ses conseils ont constitué pour moi une véritable source de motivation et de confiance.*

*Mes remerciements les plus sincères vont également à mon encadrant académique, M. Imad Eddine Bedaida, pour son accompagnement, ses conseils avisés et sa disponibilité. Je remercie aussi l'ensemble du corps enseignant de l'ENSM, particulièrement ceux de la spécialité Management par la Qualité, pour la qualité de leur formation.*

*Je remercie la banque AGB pour l'opportunité de stage qui m'a permis de développer mes compétences professionnelles. J'adresse également ma gratitude à Mme Dounia KAMMECHE, M. Abdelaziz BEZZAOUCHA et Mme Zineb CHAFFI pour leur encadrement, leurs conseils et leur disponibilité durant cette expérience.*

*Je remercie ma binôme Loubna, une véritable sœur pour moi, pour son soutien, sa patience, son sourire et tout ce qu'elle a partagé avec moi durant ce parcours*

*Enfin, je remercie toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.*

---

## Remerciements

*C'est avec une profonde émotion que j'exprime mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*En premier lieu, je rends grâce à Allah Tout-Puissant pour la force et la patience qu'Il m'a accordées durant mon parcours.*

*Je remercie chaleureusement mes chers parents pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien constant, qui ont été essentiels à ma réussite.*

*Je remercie également mes soeurs, ainsi que ma petite Assil,*

*Je remercie ma binôme Hadil, une véritable sœur pour moi, pour son soutien, sa patience, son sourire et tout ce qu'elle a partagé avec moi durant ce parcours. Je remercie également ma jumelle et ma copine Easy pour son soutien et sa présence.*

*Mes remerciements vont aussi à mon encadrant académique, M. Imad Eddine Bedaida, ainsi qu'à mes tuteurs de stage au sein de la banque AGB, pour leur accompagnement, leurs conseils et leur disponibilité.*

*Enfin, j'adresse mes remerciements à l'ensemble du corps enseignant de l'ENSM.*

---

---

# Table des matières

Résumé .....	I
Remerciements.....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 01: .....	4
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE .....	4
Section 1 : Présentation de l'étude.....	5
1.Contexte de l'étude : .....	5
2.Les objectifs de l'étude : .....	6
3.Question de recherche : .....	7
4.Raisons du choix du thème :.....	7
5.Épistémologie de l'étude :.....	9
6.Pertinence de l'étude .....	11
Section 2 : l'Organisme d'Accueil.....	13
1.Présentation de Gulf Bank Algeria .....	13
2.Mission, Visions , Valeurs et Obejctifs strategiques de AGB.....	13
3.Infrastructures de Gulf Bank Algeria .....	15
4.Présentation de processus réclamation clients : .....	16
CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE.....	17
Section 01 : Revue de littérature .....	18
1.Amelioration du processus : .....	18
2.Application sectorielle de six sigma et la norme 13053-2 : .....	19
3.Six sigma dans gestion des réclamations et satisfaction clients : .....	23
4.Défit et limites de Six sigma : .....	24
5.Analyse critique.....	25
6.Positionnement de la présente étude.....	27
Section 02 : cadre conceptuel .....	27
1.Management de la qualité.....	27
2.Définition du processus.....	30
3. Définition de l'approche processus.....	31

4.La performance .....	34
5.Le Lean Management .....	34
6.Six Sigma comme méthode structurée d'amélioration .....	35
7.La phase Pré-DMAIC .....	37
8.La démarche DMAIC (définir, mesurer, analyser, innover, contrôler).....	38
9.La phase « Définir » de la démarche DMAIC .....	38
10.La phase « Mesurer » de la démarche DMAIC.....	40
11La phase « Analyser » de la démarche DMAIC .....	41
12.La phase « Améliorer » de la démarche DMAIC .....	43
13. Cadre normatif et intégration conceptuelle .....	44
<b>CHAPITRE 03: .....</b>	<b>46</b>
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 01 : Démarche Méthodologique.....</b>	<b>47</b>
1. Méthodologie de recherche.....	47
2. Méthode de collecte de données .....	48
3 .Outils de collecte de données .....	50
4.Méthode de traitement des données : .....	52
<b>CHAPITRE 04 : PRESENTATION,ANALYSE ,DISCUSSION DES RESULTAT ...</b>	<b>54</b>
<b>Section 01 :Présentation des résultats .....</b>	<b>56</b>
1.État des lieux du processus de gestion des réclamations clients .....	56
2.Collecte des données : .....	57
3.Triangulation des données :.....	61
4.Analyse des écarts par rapport à la norme ISO 13053-2.....	62
5.Pré-DMAIC Phase: Selection du Problème .....	63
6.La phase Définir :.....	67
7.Phase 02 : Mesurer .....	73
9.Phase04 :Améliorer .....	80
<b>Section 02 : Discussion .....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>87</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIES.....</b>	<b>90</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>98</b>

---

---

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Les outils utilisés lors de l'application de DMAIC .....	21
<b>Tableau 2 :</b> Synthèse des auteurs sur l'amélioration du processus via six sigma .....	26
<b>Tableau 3:</b> Différence entre DMAIC et DMAID V .....	37
<b>Tableau 4 :</b> Exemple sur l'outil CTQ .....	39
<b>Tableau 5 :</b> Exemple sur l'outil SIPOC .....	40
<b>Tableau 6 :</b> Exemple sur charte de projet .....	40
<b>Tableau 7 :</b> La liste des fonctions des personnes interrogées .....	49
<b>Tableau 8 :</b> Évaluation des écarts par rapport à la norme 13053-2 .....	62
<b>Tableau 9:</b> L'outil voix de client .....	64
<b>Tableau 10 :</b> Analyse des causes racines par la méthode des 5 Pourquoi .....	67
<b>Tableau 11 :</b> L'outil QQQQCP pour la clarification de périmètre .....	68
<b>Tableau 12 :</b> L'application du CTQ .....	70
<b>Tableau 13 :</b> Charte de projet .....	70
<b>Tableau 14 :</b> Diagramme SIPOC .....	71
<b>Tableau 15 :</b> Dysfonctionnements liés au processus de traitement des réclamations .....	76
<b>Tableau 16:</b> Cinq Pourquoi pour la cause liée à l'erreur humaine lors de la saisie .....	78
<b>Tableau 17:</b> Cinq Pourquoi pour la cause liée au manque de traçabilité et de suivi des réclamations .....	79
<b>Tableau 18:</b> Cinq Pourquoi pour la cause liée à l'erreur humaine lors de la saisie .....	79

---

---

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> Représentation schématique d'un processus.....	30
<b>Figure 2 :</b> Triangle de performance .....	33
<b>Figure 3 :</b> démarche de la methodologie DMAIC .....	56
<b>Figure 4:</b> Nuage de mots de l'axe 01 (phase Définir).....	69
<b>Figure 5:</b> Logigramme de traitement de reclamatinon client .....	74
<b>Figure 6:</b> Nuage de mots de l'axe 02 (phase Mesurer) .....	75
<b>Figure 7 :</b> Diagramme d'Ishikawa .....	77

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

### LISTE DES ABRÉVIATIONS

**5M** : Personnel – Milieu – Matériel – Méthode – Management

**5P** : Méthode des 5 Pourquoi

**AFNOR**: Association Française de Normalisation

**AGB** : Arab Gulf Bank Algeria

**CRC** : Centre de Relation Clientèle

**CRM** : Customer Relationship Management

**CTQ** : Critical To Quality

**DMADV** : Définir – Mesurer – Analyser – Concevoir – Vérifier

**DMAIC** : Définir – Mesurer – Analyser – Améliorer – Contrôler

**DPMO** : Défaut Par Millions d’Opportunité.

**DSI** : Direction des Systèmes d’Information.

**GAB** : Guichet Automatique Bancaire

**ISO** : International Organization for Standardization

**IT** : Information Technology

**KIPCO**: Kuwait Projects Company

**KPI** : Key Performance Indicator

**QQOQCCP** : Qui – Quoi – Où – Quand – Comment – Combien – Pourquoi

**SIPOC** : Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers

**TQM**: Total Quality Management

**VOC** : Voice of the Customer (Voix du client)

**VSM**: Value Stream Mappin

# **INTRODUCTION**

# INTRODUCTION

---

Le secteur bancaire constitue un facteur déterminant de la croissance économique, en raison de son rôle central dans le financement des activités économiques, la gestion des flux financiers ainsi que l'accompagnement du développement des entreprises et des particuliers. Il est ainsi directement lié à la performance globale des économies et à la stabilité des systèmes financiers. (Jittima & Chaiporn, 2018).

Face à ces transformations, la qualité de service s'impose comme un déterminant stratégique de la performance bancaire. Elle ne se limite plus à l'exécution des opérations, mais englobe l'ensemble de l'expérience client, incluant la rapidité de traitement, la fiabilité des opérations, la qualité de l'accueil ainsi que l'efficacité de la prise en charge des demandes. Ainsi, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle constituent des facteurs essentiels de la pérennité et de la compétitivité des organisations (Reichheld F. F., 1996).

Dans cette logique centrée sur l'expérience client, l'évaluation de la satisfaction repose sur l'analyse de l'ensemble des interactions entre le client et l'organisation, notamment la communication, la réactivité des services, le support client ainsi que le traitement des réclamations. Dans le secteur bancaire, ce dernier représente un indicateur important de la qualité de service et un véritable levier de différenciation concurrentielle (Guido, 2015).

Les réclamations clients constituent ainsi une source d'information essentielle permettant d'identifier les insuffisances organisationnelles et opérationnelles affectant la qualité des services bancaires. Une gestion efficace des réclamations contribue à l'amélioration continue de la qualité de service, au renforcement de la confiance des clients ainsi qu'à l'augmentation de leur fidélité (Hammouche, 2021).

Dans le cadre de cette dynamique d'amélioration continue, plusieurs démarches managériales ont été développées afin d'optimiser la performance des processus, parmi lesquelles le Six Sigma occupe une place importante. Cette approche repose sur l'analyse statistique des données et vise à réduire la variabilité des processus ainsi qu'à améliorer leur performance globale (Qutait F. , 2018). Initialement développée dans le secteur industriel, elle a été progressivement adaptée aux activités de services, notamment dans les secteurs bancaire et financier (Sreedharan, Raju, & Suresh, 2020).

## INTRODUCTION

---

L'intégration de la démarche DMAIC dans les organisations bancaires répond à une volonté croissante d'améliorer simultanément la satisfaction client et la performance des processus internes. Dans le contexte bancaire algérien, les institutions financières cherchent à renforcer une culture orientée client tout en optimisant leurs opérations afin d'améliorer la qualité des services fournis. Cette dynamique implique la mise en œuvre de démarches structurées visant à réduire les dysfonctionnements, prévenir les erreurs et améliorer la performance globale des processus (Addouche S. a., 2006).

À cet effet, la norme ISO 13053-2 fournit un cadre méthodologique de référence pour la mise en œuvre du Six Sigma. Elle définit les exigences liées à l'utilisation des outils et techniques statistiques dans le cadre du cycle DMAIC, garantissant une approche rigoureuse et standardisée de l'amélioration des processus (ISO, 2011).

Dans le secteur bancaire, l'application du Six Sigma représente ainsi un levier d'optimisation des processus, d'amélioration de la qualité de service et de renforcement de la satisfaction client. Les travaux existants démontrent son efficacité dans la réduction des erreurs opérationnelles, l'amélioration des délais de traitement ainsi que le renforcement de processus internes (Sreedharan, Raju, & Suresh, 2020).

**CHAPITRE 01:  
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE**

# CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente étude menée au sein de la banque AGB, dans une démarche d'amélioration continue visant à optimiser la qualité du service et à renforcer la performance des processus. Elle s'intéresse au processus de traitement des réclamations clients, à l'identification des dysfonctionnements existants, ainsi qu'à la proposition d'actions d'amélioration fondées sur la méthodologie Six Sigma, conformément aux exigences de la norme ISO 13053-2. Cette démarche vise à contribuer à l'amélioration de l'efficacité du traitement des réclamations et à renforcer durablement la satisfaction des clients.

## Section 1 : Présentation de l'étude

### 1. Contexte de l'étude :

Face aux mutations profondes du secteur bancaire et à l'évolution des attentes de la clientèle, les établissements financiers sont amenés à renforcer en permanence la qualité de leurs services afin d'améliorer leur performance globale et de consolider la satisfaction de leurs clients (Parasuraman, 1988). La qualité de service intègre l'ensemble de l'expérience client et fait de la relation client un enjeu stratégique majeur (Reichheld F. F.). Le traitement des réclamations constitue alors un levier essentiel d'amélioration continue et de renforcement de la confiance des clients (Johnston, 2001).

Au sein de la banque AGB, le processus de traitement des réclamations joue un rôle central dans la perception de la qualité de service. Cependant, son analyse souligne des délais de traitement relativement longs à plusieurs étapes du circuit, de la réception jusqu'à la réponse au client. Ces délais réduisent la réactivité du service, perturbent la fluidité du processus et peuvent entraîner une insatisfaction des clients, impactant ainsi la qualité de service perçue et la satisfaction globale.

Ces constats soulignent la nécessité de conduire une analyse approfondie du processus afin d'identifier les dysfonctionnements existants et d'en améliorer la performance globale. Dans cette perspective, l'adoption d'une démarche structurée d'amélioration continue apparaît pertinente pour comprendre les causes profondes des inefficacités et mettre en œuvre des actions correctives adaptées (Johnston, 2001)

# CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

Ainsi, la présente recherche s'inscrit dans une démarche d'optimisation de la qualité de service au sein de la banque AGB. Elle porte sur l'analyse du processus de traitement des réclamations clients, l'identification des dysfonctionnements existants ainsi que la proposition de pistes d'amélioration fondées sur la méthodologie Six Sigma, conformément aux exigences de la norme ISO 13053-2 (Pyzdek & Keller, 2009) .

Dès lors, la problématique de cette étude consiste à déterminer dans quelle mesure la méthodologie Six Sigma peut contribuer à l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, dans le respect du référentiel normatif ISO 13053-2.

## **2. Les objectifs de l'étude :**

Malgré l'importance de la qualité de service et la satisfaction client occupent une place centrale dans les organisations, les établissements du secteur bancaire sont amenés à améliorer en permanence leurs processus afin de renforcer leur performance globale et leur compétitivité. Le traitement des réclamations clients constitue, à cet effet, un levier stratégique permettant d'identifier les dysfonctionnements et d'optimiser les services proposés.

Dans cette perspective, le recours à des méthodologies structurées telles que le Six Sigma apparaît comme une approche pertinente pour agir de manière efficace sur les processus, en s'appuyant sur une démarche rigoureuse fondée sur l'analyse des données et l'identification des causes profondes des variations de performance (Pyzdek & Keller, 2018).

L'objectif principal de notre étude est d'améliorer le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, en s'appuyant sur la méthodologie Six Sigma conformément aux exigences de la norme ISO 13053-2.

Pour atteindre cet objectif général, l'étude vise à :

- Analyser le processus actuel de traitement des réclamations clients afin d'identifier les dysfonctionnements ;

# CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

- Déterminer les causes principales des insatisfactions clients à l'aide la démarche Six Sigma.
- Proposer et mettre en œuvre des actions d'amélioration basées sur la démarche DMAIC pour optimiser la performance du processus.

## 3.Question de recherche :

Notre étude vise à analyser le processus de traitement des réclamations au sein de la banque AGB selon les exigences de la norme ISO 13053-2 afin d'identifier les axes d'amélioration possibles. Afin de mieux orienter notre étude, la question de recherche suivante a été formulée :

**« Comment la méthodologie Six Sigma permet-elle d'améliorer le processus de traitement des réclamations clients relativement à la norme ISO 13053-2 ? »**

À partir de cette question, plusieurs sous-questions se posent :

- Quels sont les principaux dysfonctionnements du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB ?
- Quels écarts peuvent être identifiés entre le processus actuel de traitement des réclamations clients et les recommandations de la norme ISO 13053-2 ?
- Quelles actions d'amélioration peuvent être proposées afin d'optimiser le processus de traitement des réclamations clients et de renforcer la satisfaction client ?

## 4.Raisons du choix du thème :

### 4.1 Raisons subjectives :

Le choix de ce thème s'explique principalement par l'intérêt porté à l'amélioration de la qualité de service dans le secteur bancaire, où la satisfaction client occupe une place centrale dans l'évaluation de la performance des organisations. En effet, les réclamations clients ne sont pas uniquement des indicateurs de dysfonctionnement, mais constituent également une opportunité d'apprentissage et d'amélioration continue des processus internes.

## CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

Cet intérêt est renforcé par notre spécialisation en management par la qualité, qui nous a permis de développer une compréhension approfondie des démarches d'amélioration des processus et des outils associés, notamment dans le cadre du pilotage de la performance et de la satisfaction client. Ainsi, l'étude de traitement des réclamations à travers une approche structurée comme le Six Sigma représente une continuité logique avec notre parcours académique et nos acquis théoriques.

### 4.2 Raisons objectives :

Sur le plan objectif, ce thème présente un intérêt à la fois académique et professionnel. L'intégration de la méthodologie Six Sigma, associée à la norme ISO 13053-2, permet d'apporter une approche structurée, rigoureuse et basée sur les données pour l'analyse et l'amélioration des processus bancaires, en particulier le traitement des réclamations clients.

Par ailleurs, la pertinence de ce sujet s'inscrit dans les enjeux actuels du secteur bancaire, marqué par une exigence croissante en matière de qualité de service, de réactivité et de satisfaction client. L'amélioration des processus de traitement des réclamations constitue ainsi un levier stratégique pour renforcer la performance globale des établissements financiers.

Dans cette continuité, il convient également de souligner l'intérêt formatif et professionnel notre travail permet de développer des compétences pratiques en lien avec les démarches d'amélioration continue et les outils qualité, ce qui représente un atout important pour notre insertion professionnelle future dans un secteur en constante évolution.

Au-delà de cet aspect, l'intérêt de ce sujet ne se limite pas uniquement à sa dimension professionnelle, mais s'étend également à sa portée scientifique. Bien que la méthodologie Six Sigma et la norme ISO 13053-2 soient largement reconnues dans les démarches qualité, leur application dans le contexte spécifique des services bancaires reste un domaine nécessitant davantage d'exploration, ce qui confère à cette étude une valeur ajoutée scientifique et pratique.

### 5.Épistémologie de l'étude :

#### 5.1 Posture épistémologique :

L'épistémologie, définie comme l'étude de la production des connaissances scientifiques, constitue un cadre fondamental qui oriente toute démarche de recherche. En sciences de gestion, plusieurs paradigmes épistémologiques encadrent les travaux, notamment le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Girod-Séville & Perret, 1999).

Dans le cadre de notre recherche, le paradigme interprétativiste a été retenu. Celui-ci considère que la réalité organisationnelle ne peut être appréhendée de manière objective, mais qu'elle est comprise à travers les significations que les acteurs attribuent à leurs actions, en tenant compte du contexte dans lequel ils évoluent (Creswell, 1998;Maxwell, 2005; ;Lincoln & Guba, 1985). Le paradigme de l'interprétativisme postule en effet que la réalité n'est pas objectivement accessible, mais construite à travers nos interprétations et représentations. Ainsi, l'information produite constitue une interprétation et une description d'une situation spécifique, filtrée par les expériences du chercheur et les perceptions des acteurs étudiés (Boukaira & Daamouch, 2021) . Ainsi, la connaissance produite repose sur l'interprétation des perceptions, des expériences et des pratiques des individus. Ainsi, la connaissance produite repose sur l'interprétation des perceptions, des expériences et des pratiques des individus.

Dans cette optique, notre posture épistémologique nous conduit à nous intéresser aux perceptions et aux comportements des acteurs impliqués dans le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB. Il s'agit de comprendre comment ces acteurs interprètent les pratiques existantes, les dysfonctionnements rencontrés ainsi que les actions mises en œuvre dans le cadre de la norme ISO 13053-2.

Pour cela, cette étude adopte une approche qualitative fondée sur une stratégie d'étude de cas, permettant d'analyser le processus dans son contexte réel tout en prenant en compte les interactions entre les différents intervenants. Elle repose sur la collecte de données issues de plusieurs sources, notamment l'observation directe et les entretiens avec les acteurs concernés, afin de garantir une compréhension approfondie et contextualisée de la réalité étudiée. (Miles, Huberman, , & Saldaña, 2014).

## CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

Par ailleurs, cette recherche s'appuie sur un raisonnement inductif, dans la mesure où elle vise à construire des connaissances à partir des données empiriques recueillies sur le terrain. Ce raisonnement permet de faire émerger des interprétations et des pistes d'amélioration en allant du particulier vers le général, assurant ainsi une analyse fidèle des pratiques organisationnelles et des perceptions des acteurs.

### 5.2 Approche de recherche :

Afin d'analyser l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients selon la norme ISO 13053-2, cette recherche adopte une approche qualitative, permettant d'explorer en profondeur les pratiques organisationnelles et de comprendre les dysfonctionnements existants. Elle s'inscrit dans un paradigme interprétativiste, qui vise à appréhender les phénomènes étudiés à travers les significations que les acteurs attribuent à leurs actions, en tenant compte du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent (Creswell, 1998) ; ;Maxwell, 2005). Dans ce cadre, l'étude de cas a été retenue comme stratégie de recherche, car elle permet d'analyser de manière détaillée un processus spécifique dans son environnement réel, tout en considérant les interactions entre les différents intervenants. Cette démarche favorise la collecte de données riches et contextualisées, essentielles pour identifier les insuffisances et proposer des actions d'amélioration adaptées (Fortin, 1996, Blais & Martineau, 2006).

Par ailleurs, cette recherche repose sur un raisonnement inductif, dans la mesure où elle s'appuie sur l'analyse des données empiriques recueillies sur le terrain pour faire émerger des interprétations et des pistes d'amélioration. Contrairement à une démarche déductive fondée sur la vérification d'hypothèses préétablies, le raisonnement inductif consiste à construire des connaissances à partir des observations, en allant du particulier vers le général. Ainsi, l'analyse du processus de traitement des réclamations au sein de la banque AGB repose sur une observation directe des pratiques, complétée par des échanges avec les acteurs concernés, afin de garantir une compréhension fidèle de la réalité étudiée et de soutenir une démarche d'amélioration fondée sur des données qualitatives fiables (Yin, 2003).

## **6.Pertinence de l'étude**

Le thème de cette recherche s'inscrit dans une réflexion à la fois académique et opérationnelle portant sur l'amélioration de la qualité de service dans le secteur bancaire, particulièrement dans le domaine du traitement des réclamations clients. Cette étude s'intéresse aux enjeux actuels liés à la satisfaction client, à l'amélioration continue des processus et à l'optimisation de la performance organisationnelle dans un environnement bancaire marqué par une concurrence croissante et une exigence accrue en matière de qualité de service. Il s'agit ainsi d'un sujet en lien direct avec les transformations que connaît aujourd'hui le secteur bancaire, notamment dans le contexte algérien.

### **6.1Pertinence théorique**

Sur le plan académique, cette étude répond à un besoin de recherche relatif à l'application des démarches d'amélioration continue dans le secteur bancaire, particulièrement à travers la méthodologie Six Sigma et la norme ISO 13053-2. Toutefois, malgré la littérature sur le management de la qualité et l'amélioration des processus soit relativement développée, l'application du Six Sigma dans le traitement des réclamations clients au sein des banques demeure encore peu explorée dans le contexte algérien.

Par ailleurs, cette recherche contribue à enrichir les travaux portant sur la qualité de service, la satisfaction client et l'optimisation des processus organisationnels dans les services financiers. En s'intéressant au processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, cette étude apporte un éclairage sur les enjeux liés à la réduction des délais de traitement et à l'amélioration de l'efficacité des processus dans le secteur bancaire.

### **6.2Pertinence opérationnelle**

Sur le plan pratique, cette étude vise à proposer des actions d'amélioration concrètes permettant d'optimiser le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB. À travers l'analyse du fonctionnement actuel du processus et l'identification des dysfonctionnements existants, la recherche ambitionne de formuler des recommandations adaptées aux besoins de l'établissement et aux contraintes de son environnement organisationnel.

## CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

L'application de la méthodologie Six Sigma conformément aux exigences de la norme ISO 13053-2 permettra ainsi de soutenir les démarches d'amélioration continue engagées par la banque, notamment en matière de réduction des délais de traitement, d'amélioration de la réactivité des services et de renforcement de la satisfaction client. Les résultats de cette étude peuvent également constituer un support d'aide à la décision pour les responsables de la banque dans le cadre de l'optimisation de leurs processus internes et de l'amélioration de la qualité de service.

### **Structure du travail :**

Notre travail est structuré en quatre chapitres, chacun composé de deux sections. Le premier chapitre, « Contexte et problématique », présente l'étude ainsi que l'organisme d'accueil banque AGB. Le deuxième chapitre, « Cadre théorique », comprend une revue de la littérature et le cadre conceptuel. Le troisième chapitre, « Cadre méthodologique », expose la démarche adoptée ainsi que les méthodes de collecte et de traitement des données. Enfin, le quatrième chapitre, « Présentation, analyse et discussion des résultats », est consacré à la présentation des résultats obtenus et à leur discussion.

# CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

## Section 2 : l'Organisme d'Accueil

### 1.Présentation de Gulf Bank Algeria

Gulf Bank Algeria (AGB) est une banque commerciale de droit algérien, créée en 2003 et ayant débuté ses activités en mars 2004. Elle est une filiale du groupe bancaire Burgan Bank et membre du groupe d'investissement KIPCO, l'un des plus importants groupes financiers au Moyen-Orient.

Implantée en Algérie, AGB se distingue par la diversité de ses services et son engagement dans l'amélioration continue de la qualité de ses prestations. Elle propose une large gamme de solutions financières destinées aux entreprises, aux professionnels et aux particuliers, incluant des produits de financement, des services de dépôt ainsi que des solutions de paiement électronique.

Depuis sa création, AGB a adopté une stratégie de développement progressive. Initialement spécialisée dans le financement des entreprises, elle a progressivement élargi ses activités à la banque de détail. Cette évolution s'est accompagnée d'une expansion importante de son réseau d'agences à travers le territoire national, passant de 13 agences à plus de 60.

La banque a également introduit plusieurs innovations, notamment le self banking, le drive banking, la bancassurance ainsi que des solutions de financement dédiées aux professionnels, telles que le leasing. Par ailleurs, le renforcement de son capital, la diversification de ses produits et l'installation dans un nouveau siège social en 2022 témoignent de sa capacité d'adaptation aux évolutions du secteur bancaire.

## 2.Mission, Visions , Valeurs et Obejctifs strategiques de AGB

### 2.1. Mission de la banque AGB

La banque AGB a pour mission de fournir des services bancaires fiables, sécurisés et performants, tout en répondant efficacement aux besoins de sa clientèle. Dans le cadre de son activité, elle s'engage à garantir un traitement optimal des opérations bancaires et des réclamations clients, en assurant la maîtrise des délais, la qualité du service et la conformité aux exigences réglementaires et normatives.

## CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

Elle vise également à placer la satisfaction client au centre de ses priorités, à travers une écoute active, une prise en charge rapide des demandes et une amélioration continue de ses processus internes. Dans cette perspective, AGB s'inscrit dans une démarche d'excellence opérationnelle fondée sur les principes de la norme ISO 13053-2 et l'optimisation des processus de gestion de la qualité.

### 2.2. Vision de la banque AGB

La banque AGB ambitionne de devenir une banque de référence en Algérie en matière de qualité de service, de performance opérationnelle et de digitalisation des services bancaires.

Elle aspire à renforcer la confiance et la proximité avec ses clients, en développant des processus efficaces, transparents et orientés satisfaction. Cette vision repose également sur l'amélioration continue des performances internes, la réduction des dysfonctionnements dans le traitement des réclamations et l'adoption des meilleures pratiques internationales en matière de management de la qualité.

AGB vise ainsi à instaurer une culture d'excellence durable, soutenue par l'innovation, la maîtrise des processus et l'intégration des approches d'amélioration continue telles que DMAIC.

### 2.3. Valeurs fondamentales de la banque AGB

Les valeurs de la banque AGB constituent le socle de son fonctionnement et orientent ses pratiques organisationnelles et managériales :

**Mérite:** reconnaître et valoriser l'engagement, la performance et la contribution des collaborateurs dans l'amélioration des services bancaires ;

**Innovation:** encourager la modernisation des processus, notamment dans la gestion des réclamations et la digitalisation des services ;

**Satisfaction client:** placer le client au cœur de toutes les décisions et garantir une prise en charge efficace et rapide de ses réclamations ;

## CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

**Maîtrise et performance:** assurer la rigueur dans l'exécution des processus et la réduction des erreurs et délais de traitement ;

**Transparence:** promouvoir une communication claire et fiable entre la banque et ses clients ainsi qu'en interne ;

**Intégrité:** agir avec responsabilité, éthique et respect des engagements pris envers les clients et les parties prenantes ;

**Esprit d'équipe:** favoriser la collaboration entre les différents services pour assurer une meilleure coordination dans le traitement des réclamations.

### 2.4. Objectifs stratégiques de la banque AGB

La banque AGB s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue visant à renforcer sa performance opérationnelle et la qualité de ses services. À cet effet, elle poursuit plusieurs objectifs stratégiques complémentaires, notamment l'amélioration continue de la qualité du traitement des réclamations clients et la réduction des dysfonctionnements associés, ainsi que la diminution des délais de traitement des opérations bancaires conformément aux exigences de performance. La banque accorde également une importance particulière à la digitalisation de ses processus afin d'optimiser l'efficacité, la traçabilité et la gestion des réclamations. Par ailleurs, elle vise à accroître la satisfaction et la fidélisation de la clientèle à travers une meilleure réactivité et une qualité de service renforcée. Dans cette même dynamique, le développement des compétences du personnel par la formation continue et l'ancrage d'une culture d'excellence constituent des leviers essentiels. Enfin, AGB veille à assurer la conformité aux normes internationales, notamment la norme ISO 13053-2, dans une logique d'amélioration continue et de maîtrise de la performance.

### 3. Infrastructures de Gulf Bank Algeria

Gulf Bank Algeria dispose d'infrastructures modernes et d'un réseau d'agences étendu à travers le territoire national, lui permettant d'assurer une proximité avec sa clientèle et une accessibilité optimale à ses services. Son siège social, situé à El Biar (Alger), constitue le centre de pilotage stratégique et opérationnel de ses activités.

## CHAPITRE 01 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

---

La banque s'appuie sur des systèmes d'information performants, notamment des plateformes de gestion telles que le CRM, facilitant le traitement des opérations bancaires et la gestion des réclamations clients. Ces infrastructures technologiques jouent un rôle clé dans l'amélioration de la qualité de service et dans l'optimisation des délais de traitement.

Par ailleurs, AGB met à disposition de ses clients des solutions innovantes telles que le self banking, le drive banking et les services de banque en ligne, traduisant son orientation vers la digitalisation et la modernisation de ses services. L'ensemble de ces infrastructures contribue à renforcer l'efficacité opérationnelle de la banque et à améliorer l'expérience client.

### **4.Présentation de processus réclamation clients :**

Le processus de traitement des réclamations clients d'Algeria Gulf Bank est un élément clé de sa stratégie qualité, visant à renforcer la satisfaction et la confiance des clients. Il englobe les étapes de réception, enregistrement, analyse, traitement et suivi des réclamations jusqu'à leur clôture, sous la coordination du Département Qualité des Services, dont l'organigramme est présenté en annexe A. Cette étude porte sur le segment B to C (clients particuliers), qui constitue la principale origine des réclamations. Par ailleurs, la banque développe un nouvel outil de gestion des réclamations afin de remplacer le CRM actuel et d'améliorer l'efficacité ainsi que la performance globale du processus.

**CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE**

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

Ce chapitre présente le cadre théorique de notre recherche portant sur l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients selon la norme ISO 13053-2. Il aborde, dans une première section, les concepts liés à l'amélioration des processus et à la démarche Six Sigma ainsi que leurs applications dans le secteur bancaire. La deuxième section est consacrée à la présentation de la norme ISO 13053-2 et de la méthodologie DMAIC.

### Section 01 : Revue de littérature

Les études bibliométriques portant sur l'optimisation des processus soulignent l'importance des approches méthodiques comme Six Sigma, qui s'appuient sur le cycle DMAIC afin de répondre aux exigences des clients tout en maîtrisant coûts et qualité (Sabtu, S. H., & Maat, 2023)

#### 1. Amélioration du processus :

L'amélioration des processus est un facteur essentiel pour renforcer la performance organisationnelle, puisqu'elle permet d'optimiser les activités tout en alignant les actions sur les objectifs stratégiques. Dans ce contexte, cette démarche évolue d'une approche corrective vers une logique préventive et continue, comme les soulignent (Deming, 1986), (Juran J. M., 1988) et (Crosby, 1979).

Pour ce faire, les cadres théoriques du management de la qualité sont essentiels. Ainsi, le cycle PDCA de Deming favorise l'adaptation progressive des processus et l'apprentissage organisationnel (Deming, 1986). De même, la trilogie de Juran — planification, contrôle, amélioration — souligne l'importance de le traitement des processus dans la performance (Juran J. M., 1988). Par ailleurs, Crosby insiste sur l'anticipation des erreurs grâce au principe du « zéro défaut » (Crosby, 1979).

En outre, optimiser les processus implique d'éliminer les activités sans valeur ajoutée, afin de concentrer les efforts sur celles qui créent réellement de la valeur (Davenport, 1993) (Harrington, 1991). Cependant, la réussite dépend également de la dimension humaine :

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

Coordination, communication et engagement des acteurs restent déterminants (Perry, Staudenmayer, & Votta, 1994) Par ailleurs, l'amélioration des processus repose sur l'identification des dysfonctionnements à travers des « symptômes » organisationnels, permettant de détecter les causes profondes des problèmes et d'orienter les actions d'amélioration (Korsaa & JOHNASON, 2023).

Dans ce cadre, l'usage d'indicateurs de performance permet de relier les actions aux résultats et de guider les décisions (Addouche, Dafaoui, & El Mhamedi, 2006) . Néanmoins, lorsque la variabilité des processus n'est pas maîtrisée, l'efficacité des améliorations peut être limitée (El Gamoussi, 2016). Pour pallier ces limites, des méthodes structurées comme Six Sigma offrent un cadre rigoureux pour réduire cette variabilité et améliorer durablement les performances (Gershon, 2010); (Sabtu, Matore, , & Maat, 2023).

Ainsi, l'amélioration des processus repose sur l'intégration cohérente des méthodes, du pilotage de la performance et de l'engagement des acteurs. En conséquence, les actions correctives prennent pleinement sens lorsqu'elles s'inscrivent dans une démarche globale, structurée et orientée vers la performance durable (Addouche, Dafaoui, & El Mhamedi, 2006).

Malgré les cadres théoriques et les outils existants (Deming, 1986) , (Juran, 1951) , (Crosby, 1979) , (Davenport, 1993) , (Harrington, 1991) l'efficacité des démarches d'amélioration reste limitée si la maîtrise des processus et l'engagement des acteurs ne sont pas pleinement intégrés.

### **2.Application sectorielle de six sigma et la norme 13053-2 :**

L'application de Six Sigma dans divers secteurs occupe une place importante, car elle permet d'optimiser l'efficacité et la maîtrise des processus de manière structurée.

Cette démarche s'inscrit dans un cadre méthodologique formalisé, notamment à travers la norme ISO 13053-2, qui fournit des lignes directrices détaillées pour la mise en œuvre du cycle DMAIC, en définissant les phases, les outils statistiques et les indicateurs nécessaires pour garantir une application standardisée de la méthode (ISO, 2011).

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

Dans ce contexte, la méthodologie Six Sigma repose sur une approche rigoureuse visant à réduire la variabilité des processus et à améliorer la qualité des produits et des services. La méthode DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) constitue le cadre principal de cette démarche d'amélioration. Elle permet d'identifier les problèmes, d'analyser leurs causes et de mettre en œuvre des actions correctives afin d'améliorer durablement la performance organisationnelle (schroeder, 2008).

Par ailleurs, l'efficacité de la démarche repose sur l'utilisation d'outils statistiques permettant d'analyser les processus et d'identifier les sources de variabilité, notamment à travers le contrôle statistique des processus, qui assure la stabilité des opérations et facilite la détection des anomalies (Montgomery, 2009).

Dans ce cadre, certaines études ont comparé la mise en œuvre réelle de Six Sigma aux exigences normatives. A ce titre, (Chiarini, 2013) analyse des entreprises européennes soulignent des écarts entre la théorie et la pratique, démontrant l'importance d'une application rigoureuse des recommandations de la norme pour obtenir des résultats durables.

Dans le secteur industriel, Six Sigma permet d'optimiser les processus de production et d'améliorer la qualité des produits. L'identification rigoureuse des causes racines des dysfonctionnements constitue une étape essentielle pour réduire les défauts et améliorer la performance des processus.

Pour ce cas, (GEORGE, 2002) considère que l'intégration des principes du Lean management avec la méthodologie Six Sigma représente un levier pertinent, en associant l'élimination des gaspillages à la réduction de la variabilité. Cette idée est également confirmée par une autre recherche qui souligne l'efficacité du Lean Six Sigma dans l'optimisation des processus et l'amélioration de la qualité. (Ismail & al, 2023).

De plus, le cycle DMAIC bénéficie fortement d'une utilisation structurée des outils statistiques, facilitant le traitement méthodique des problèmes complexes et la transformation des analyses en actions opérationnelles concrètes (Gubencu & Al, 2025).

Ainsi, L'application du cycle DMAIC permet d'analyser les problèmes de manière structurée et de proposer des actions correctives visant à stabiliser les processus et à renforcer l'efficacité (Grine & Mestiri, 2017).

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

Dans la même logique, le succès des projets Six Sigma repose sur la combinaison d'une analyse rigoureuse des causes racines et d'une application structurée des différentes phases du cycle DMAIC. Les outils statistiques seuls ne suffisent pas à garantir des résultats durables si la méthodologie n'est pas correctement adaptée au contexte organisationnel (Benazzouz, 2017).

Le tableau ci-dessous présente les principaux outils mobilisés selon les phases du DMAIC

*Tableau 1: Les outils utilisés lors application de DMAIC*

Phases DMAIC	Outils utilise
Définir	Charte de projet, SIPOC, CTQ
Mesurer	VSM (Value Stream Mapping), cartes de contrôle
Analyser	Diagramme d'Ishikawa
Améliorer	AMDEC
Contrôler	Cartes de contrôle

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des articles de (Benazzouz, 2017)

Ce tableau présente les principaux outils utilisés dans chaque phase de la méthode DMAIC, ce qui permet de mieux organiser l'amélioration des processus. Dans une application sectorielle, ces outils peuvent varier en fonction du domaine étudié (Benazzouz, 2017).

De manière générale, les études existantes démontrent un point central : l'importance de combiner l'analyse des causes racines avec une démarche méthodologique structurée. Malgré certaines différences d'approche, Une position commune dans la littérature scientifique : la méthode Six Sigma ne permet d'obtenir des améliorations durables que lorsqu'elle est correctement adaptée au contexte organisationnel (Benazzouz, 2017) (Grine & Mestiri, 2017) . Ainsi, l'application rigoureuse du cycle DMAIC dans différents contextes industriels contribue à optimiser les processus en détectant et en réduisant les sources de variabilité.

Dans cette continuité, l'application du cycle DMAIC dans différents contextes industriels contribue à réduire les sources de variabilité et à améliorer la stabilité des processus. La structuration méthodique des différentes phases permet non seulement de

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

stabiliser les opérations, mais également d'améliorer l'anticipation des résultats organisationnels (Thakkar, 2018) (Winatie & Saroso, 2020).

De même, son application dans le secteur industriel a permis d'améliorer les conditions de santé et de sécurité au travail grâce à une réduction des incidents et à un renforcement des actions préventives (knop, 2022).

Cependant, il convient de rappeler que le succès de tous les projets Six Sigma n'est pas systématique. Certains défis et contraintes opérationnelles peuvent limiter les bénéfices attendus, ce qui nécessite une planification et une gestion efficace des projets d'amélioration (Abliwi & al, 2014).

Par ailleurs, la flexibilité de la méthode Six Sigma apparaît également dans d'autres secteurs d'activité. Dans le domaine de la santé, l'approche DMAIC peut être utilisée pour optimiser les processus hospitaliers et améliorer la gestion des ressources. D'après (Ponsiglione & Ricciardi, 2021).

Dans le secteur bancaire algérien, l'application de la démarche Six Sigma contribue à améliorer la gestion des processus de service en identifiant les dysfonctionnements et en structurant les actions d'amélioration. Cette approche permet ainsi de renforcer l'efficacité organisationnelle et d'améliorer la qualité des services bancaires (Boujnan, 2021).

Dans le même sens, plusieurs études internationales confirment également l'importance de cette approche centrée sur le client. En effet, l'analyse structurée des processus permet d'identifier les facteurs influençant la qualité du service et de mettre en œuvre des actions correctives appropriées, ce qui contribue à la standardisation des services et au renforcement de la fidélité des clients (Zhuo, 2019).

Globalement, les recherches indiquent que, l'application rigoureuse du cycle DMAIC et le respect des recommandations de la norme ISO 13053-2 permettent de stabiliser les opérations, de réduire la variabilité et de garantir des résultats plus prévisibles ( ISO, 2011) ; (Thakkar, 2018) ; (Winatie & Saroso, 2020).

Toutefois, une adaptation au contexte spécifique de chaque secteur est nécessaire afin d'assurer l'efficacité de cette démarche d'amélioration (Benazzouz, 2017) ; (Grine & Mestiri, 2017).

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

### 3. Six sigma dans gestion des réclamations et satisfaction clients :

L'amélioration de la gestion des réclamations clients constitue un enjeu stratégique pour toute organisation souhaitant renforcer la satisfaction et la fidélisation. Dans ce cadre, plusieurs études ont démontré l'efficacité de l'approche Six Sigma, structurée autour du cycle DMAIC, pour cibler les dysfonctionnements et orienter les actions correctives vers les besoins réels des clients (Antony, 2014 ; Sisman & Orel , 2020).

À cet égard, une étude conduite dans une banque marocaine a appliqué Six Sigma pour analyser les réclamations liées aux retraits de guichets automatiques. En collectant et analysant les données clients, les chercheurs ont identifié des problèmes récurrents tels que l'indisponibilité de liquidités et des erreurs techniques sur les distributeurs. La mise en œuvre du cycle DMAIC a permis de réduire les erreurs, de diminuer la variabilité des processus et d'orienter les opérations vers une approche centrée sur le client, illustrant l'objectif fondamental de Six Sigma : la satisfaction client (Bentaleb, 2022).

Similairement, dans une entreprise de composants électroniques, l'analyse des réclamations des clients a révélé des délais importants dans le traitement des produits défectueux. L'adoption d'un projet Six Sigma, suivant les étapes DMAIC, a permis de réduire le temps de traitement, de diminuer la variabilité du processus et d'améliorer simultanément la satisfaction des clients et la productivité interne. Cette observation démontre que Six Sigma peut être efficace dans des contextes industriels complexes, tout en nécessitant une mise en œuvre rigoureuse et adaptée aux contraintes organisationnelles (Abreu & al, 2012).

En outre, dans le contexte des petites et moyennes entreprises, l'application de Six Sigma permet de détecter rapidement les dysfonctionnements dans les processus internes, d'optimiser les flux et d'améliorer la compétitivité (Attaoui, 2023). De même, dans le domaine de la formation professionnelle, cette méthodologie facilite l'amélioration continue des programmes pédagogiques et contribue à accroître la satisfaction des participants (RAMAROLAHY, 2025).

L'utilisation du cycle DMAIC dans différents contextes organisationnels offre une approche structurée pour identifier les points critiques, standardiser les pratiques et mettre en place des actions correctives ciblées, contribuant directement à l'optimisation de la qualité

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

et de la performance (Narula & Grover, 2015) .L'identification et la réduction de la variabilité dans le traitement des réclamations s'avèrent essentielles pour offrir un service fiable et cohérent, facteur déterminant de satisfaction et de fidélisation client (Zhuo, 2019).

Enfin, il est important de souligner que le succès de Six Sigma repose autant sur la dimension humaine et organisationnelle que sur les outils statistiques. Une planification stratégique, un engagement des équipes et une adaptation aux contraintes spécifiques de l'organisation sont indispensables pour transformer les données issues des réclamations en leviers d'amélioration continue (Narula & Grover, 2015)

### **4.Défit et limites de Six sigma :**

Malgré les nombreux avantages qu'offre la méthodologie Six Sigma, sa mise en œuvre rencontre plusieurs défis. Les recherches initiales montrent que les organisations font face à des difficultés liées à leur organisation interne et à l'application concrète des principes de qualité, notamment en matière de structuration des processus et de prévention des erreurs (Deming, 1986 ; Juran, 1988 ; Crosby, 1979). En effet, l'absence de standardisation des pratiques, le manque de formalisation des procédures et une vision peu claire des processus peuvent entraîner des dysfonctionnements, limitant ainsi l'efficacité des actions d'amélioration et la réduction des défauts.

Par ailleurs, les études plus récentes soulignent que ces défis évoluent vers des contraintes organisationnelles plus complexes, telles que le manque d'engagement des équipes et l'insuffisance des ressources nécessaires à la mise en œuvre de Six Sigma (Harry & Schroeder, 2000 ; George, 2002). La réussite de cette méthodologie repose fortement sur l'implication de l'ensemble des acteurs, en particulier le soutien de la direction et la participation active des employés. En l'absence d'une culture organisationnelle orientée vers la qualité et l'amélioration continue, les projets Six Sigma peuvent rencontrer des résistances au changement et ne pas atteindre les résultats attendus.

Dans le même ordre d'idées, l'adoption de la méthodologie Six Sigma nécessite la maîtrise d'outils statistiques et analytiques avancés, ce qui peut constituer une difficulté pour certains acteurs en raison du manque de compétences techniques (Montgomery, 2009). La complexité de ces outils peut entraîner des erreurs d'interprétation des données ou une mauvaise utilisation des méthodes d'analyse, ce qui réduit la fiabilité des résultats obtenus.

## **CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE**

---

De plus, la formation du personnel à ces outils demande du temps et des investissements supplémentaires, ce qui peut représenter une contrainte pour certaines organisations.

De plus, l'application de Six Sigma dans le secteur des services reste particulièrement complexe, notamment à cause de la variabilité des processus, de l'intangibilité des prestations et de la diversité des attentes des clients (Antony, 2014). Contrairement au secteur industriel, où les processus sont souvent standardisés, les services se caractérisent par une forte interaction avec le client, rendant la mesure de la qualité et l'identification des causes des dysfonctionnements plus difficiles. Cette variabilité complique ainsi la mise en œuvre des outils Six Sigma et limite parfois leur efficacité.

Enfin, malgré son efficacité, l'application de Six Sigma reste encore limitée dans certains contextes, notamment dans le secteur bancaire et dans la gestion des réclamations clients.

### **5. Analyse critique**

Suite à notre revue de plusieurs études sur l'application de la méthodologie Six Sigma et de la démarche DMAIC, nous retenons les axes suivants :

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

*Tableau 2 : Synthèse des auteurs sur amélioration du processus via six sigma*

N°	Auteurs	Année	Objectif de la recherche	Méthode
1	(Corsby, P. B.)	1979	Introduire les principes de la qualité zéro défaut et la prévention des erreurs	Approche conceptuelle
2	(Deming, W. E)	1986	Développer un cadre conceptuel pour l'amélioration continue des processus	Approche conceptuelle
3	(Juran, J. M.)	1988	Proposer une approche systématique de la qualité dans les organisations.	Approche conceptuelle
4	(Harry, M. & Schroeder, R)	2000	Étudier l'application de Six Sigma pour améliorer les performances industrielles	Approche conceptuelle
5	(George, M)	2002	Analyser l'amélioration des processus à travers l'approche Lean Six Sigma	Une étude Qualitative
6	(Montgomery, D.)	2009	Développer des méthodes statistiques pour la maîtrise et l'optimisation des processus	Une étude Quantitative
7	(Korsaa & Johansen)	2013	Étudier l'efficacité de Six Sigma dans l'amélioration des processus industriels	Une étude Qualitative
8	(Antony, J.)	2014	Examiner l'application de Six Sigma dans les services pour améliorer la qualité	Une étude Qualitative
9	(El Gamoussi)	2016	Identifier les facteurs statistiques influençant la qualité des processus industriels	Une étude Quantitative
10	(Sabtu, Matore & Maat)	2023	Évaluer l'impact des outils Six Sigma dans le domaine éducatif	Une étude Quantitative

Source : « élaborer par nous-mêmes à travers plusieurs lectures »

À partir du tableau de synthèse présenté précédemment permet de dégager plusieurs constats concernant l'utilisation de la méthodologie Six Sigma dans l'amélioration des processus organisationnels. Plusieurs recherches montrent que l'application du cycle DMAIC constitue une approche structurée qui contribue à améliorer la performance des processus dans différents secteurs d'activité, tels que l'industrie, la santé et les services (Narula & Grover, 2015) ; (Benazzouz, 2017) ; (Ponsiglione & Ricciardi, 2021).

Cependant, certaines études indiquent que l'efficacité de cette démarche dépend également de plusieurs facteurs organisationnels, tels que l'engagement de la direction, la disponibilité des ressources et les compétences méthodologiques des équipes impliquées

## **CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE**

---

dans les projets d'amélioration (Albliwi & al, 2014) (El Shenawy & al, 2025) Par ailleurs, bien que la méthodologie Six Sigma a été appliquée dans plusieurs domaines, les recherches portant spécifiquement sur l'amélioration du processus de gestion des réclamations clients dans le secteur bancaire restent encore limitées (Boujnan, 2021).

### **6.Positionnement de la présente étude**

La revue de la littérature montre l'intérêt de la méthodologie Six Sigma dans l'amélioration des processus organisationnels, notamment dans les services et le secteur bancaire. Cependant, certaines limites apparaissent dans les travaux existants.

Tout d'abord, les études portant sur le processus de gestion des réclamations clients dans le secteur bancaire restent limitées, en particulier dans le contexte algérien.

Ensuite, bien que la méthodologie DMAIC soit largement utilisée, son application dans un cadre structuré conforme à la norme ISO 13053-2 reste encore peu étudiée.

Dans ce contexte, la présente étude vise à analyser et améliorer le processus de gestion des réclamations clients à travers l'application de la méthodologie Six Sigma, en s'appuyant sur le cycle DMAIC et les recommandations de la norme ISO 13053-2.

## **Section 02 : cadre conceptuel**

### **1.Management de la qualité**

Le management de la qualité constitue un élément clé pour assurer la performance et la satisfaction des clients. Il repose sur une approche structurée visant la maîtrise et l'amélioration continue des processus. Dans ce cadre, il est essentiel de présenter l'évolution, les définitions et les principes fondamentaux de la qualité.

#### **1.1Définition de la qualité**

Après avoir présenté les fondements historiques et théoriques de la qualité, il est pertinent de se tourner vers les définitions normatives, qui offrent un cadre standardisé et opérationnel. Ainsi, selon la norme (ISO 9000, 2015), la qualité se définit comme le « degré auquel un ensemble de caractéristiques inhérentes satisfait aux exigences », mettant l'accent

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

sur la conformité et la maîtrise des processus. Cette définition institutionnelle constitue une base essentielle pour l'application des outils de management de la qualité.

Cependant, la compréhension de la qualité ne se limite pas à la conformité aux normes. La vision actuelle de la qualité, centrées non seulement sur le client mais aussi sur l'ensemble des parties prenantes, tout en intégrant des dimensions sociétales comme la durabilité et la digitalisation. Dans cette logique, (Martin, Elg, , & Gremyr., 2025) proposent le concept de (quality-in-use), qui englobe à la fois les aspects objectifs et subjectifs de la qualité, offrant ainsi un cadre pour orienter et enrichir les pratiques actuelles de management de la qualité.

### 1.2 Management de la qualité

Le management de la qualité est défini comme l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler une organisation en matière de qualité (ISO9001, 2015). Dans cette approche, il correspond aussi à un ensemble de pratiques permettant d'assurer la qualité des produits et services à travers la planification, le contrôle et l'amélioration des processus (Oakland, Total quality management and operational excellence: text with cases, 2014).

Dans les organisations, la mise en œuvre du management de la qualité poursuit plusieurs objectifs stratégiques. Elle vise notamment à améliorer la performance de l'entreprise, à renforcer la satisfaction des clients et à accroître la compétitivité sur le marché. En effet, l'application des pratiques de management de la qualité contribue à optimiser les processus organisationnels et à améliorer les résultats de l'entreprise (Kaynak, 2003).

En complément, la littérature indique que la qualité et le management de la qualité sont profondément liés. La qualité peut être considérée comme le résultat d'un système de management coordonné impliquant toutes les fonctions de l'organisation. Cela souligne que la qualité ne dépend pas uniquement du contrôle des produits, mais résulte de l'application d'un ensemble de pratiques de gestion intégrées à l'ensemble des activités de l'entreprise (Feigenbaum, 1991). De manière similaire, le management de la qualité constitue une démarche organisée permettant de planifier, contrôler et améliorer la qualité afin de répondre efficacement aux exigences et attentes des clients (Juran & Godfrey, 1999).

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

### 1.3 Principes du management de la qualité

La mise en œuvre du management de la qualité au sein des organisations repose sur un ensemble de principes et de pratiques qui orientent les activités vers l'amélioration de la performance et la satisfaction des clients. Ces principes constituent un cadre fondamental permettant aux organisations de structurer leurs processus et d'assurer une gestion efficace de la qualité. À cet égard, les recherches sur le Total Quality Management (TQM) montrent que certaines pratiques clés, telles que le leadership, l'orientation client, l'amélioration continue et la gestion des processus, jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance organisationnelle (Kaynak, 2003).

Dans ce cadre, la norme ISO 9000 a formalisé ces pratiques sous la forme de sept principes du management de la qualité, qui constituent les fondements d'un système de management de la qualité efficace. Ces principes visent à guider les organisations dans la gestion de leurs activités afin d'améliorer la qualité des produits et des services, tout en renforçant la satisfaction des clients et la performance globale (ISO 9000, 2015)

Les sept principes du management de la qualité sont les suivants :

- **Orientation client** : les organisations dépendent de leurs clients ; il est donc essentiel de comprendre leurs besoins et leurs attentes afin d'accroître leur satisfaction.
- **Leadership** : les dirigeants établissent la vision et l'orientation de l'organisation et créent un environnement favorable à l'atteinte des objectifs de qualité.
- **Implication du personnel** : les personnes à tous les niveaux contribuent à la création de valeur ; leur engagement permet d'améliorer les performances de l'organisation.
- **Approche processus** : les résultats sont obtenus de manière plus efficace lorsque les activités sont gérées comme des processus interconnectés.
- **Amélioration** : l'amélioration continue constitue un objectif permanent pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'organisation.
- **Prise de décision fondée sur des preuves** : les décisions efficaces reposent sur l'analyse et l'évaluation des données et des informations.
- **Management des relations** : une organisation gère ses relations avec les parties intéressées, notamment les fournisseurs, afin d'optimiser la performance et de créer de la valeur durable.

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

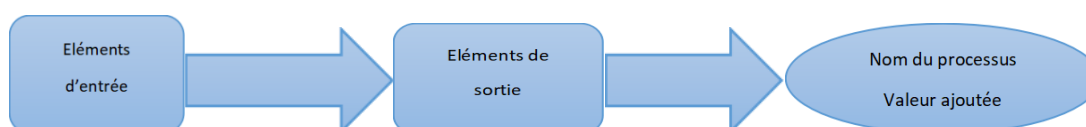
### 2. Définition du processus

Le concept de processus a été traité par de nombreux auteurs. Selon (Yvon MOUGIN, 2002\_ 2004) , un processus est un ensemble d'activités et de ressources liées qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie tout en leur apportant une valeur ajoutée.

Dans la même logique, (Hans & WOJOTNIA, 2006) définissent le processus comme un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités alimenté par des entrées, mobilisant des ressources et contribuant à la création de valeur en fonction d'un objectif précis afin de produire des sorties. Les entrées d'un processus peuvent provenir de l'environnement externe ou d'un autre processus amont, tandis que les sorties peuvent être destinées vers l'extérieur ou vers un processus aval.

Enfin, selon la norme ISO 9001:2015, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire le résultat escompté. comme indiqué dans le schéma ci-dessous:

Figure 1: Représentation schématique d'un processus



Source : élaborée par nous-mêmes, en s'inspirant des précédentes définitions

### 2.2. Les Types des processus

Selon le fascicule ( FD X50-176, 2005,) de documentation publiée par l'AFNOR en Juin 2000 la norme distingue 3 grandes familles de processus :

#### Les processus de pilotage

Les processus de pilotage ont pour rôle de définir les orientations stratégiques et d'assurer le contrôle global de l'organisation à partir des informations internes et externes.

#### Les processus de réalisation

Les processus de réalisation contribuent directement à la création de valeur en transformant les besoins des clients en produits ou services..

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

### Les processus support

les processus support fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement des autres processus, notamment les moyens humains, matériels et informationnels.

Après avoir présenté les catégories des processus, on peut s'intéresser à l'approche qui permet d'organiser et de gérer ces processus au sein des organisations. L'adoption de l'approche processus facilite l'organisation et le pilotage des activités de l'entreprise, notamment par l'identification, la structuration et l'évaluation des processus clés de l'organisation (Benammi, 2021).

### 3. Définition de l'approche processus

L'approche processus est une méthode qui permet de modéliser les activités d'une organisation afin de mieux comprendre son fonctionnement, ses interactions et ses mécanismes internes. Elle constitue ainsi une base essentielle pour toute démarche d'amélioration continue, comme l'indique (Cattan, 2008)

#### 3.1 Approche systémique

L'approche processus s'appuie sur l'approche systémique, qui consiste à considérer l'organisation comme un ensemble de processus liés et interdépendants. Autrement dit, l'organisation est vue comme un système dans lequel les différents processus interagissent entre eux pour assurer le bon fonctionnement global (Mougin, 2003).

Cette vision permet de mieux comprendre les relations entre les différentes activités de l'organisme.

Dans ce contexte, la performance organisationnelle peut être étudiée à travers plusieurs niveaux complémentaires qui permettent de relier les orientations stratégiques de l'entreprise aux activités opérationnelles ainsi qu'aux actions de soutien. Ainsi, la performance de l'organisation peut être analysée selon trois niveaux principaux : le plan de performance stratégique, le plan de performance opérationnelle et le plan de performance tactique, comme l'indiquent les auteurs. (Lorino, 2001); (Neely, Gregory, & Platts, 2005)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

### 3.2 Plan de performance stratégique

La performance stratégique correspond à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à long terme et à renforcer sa position sur le marché. Elle repose sur la définition d'orientations stratégiques qui permettent de créer de la valeur et d'améliorer le fonctionnement global de l'organisation.

Dans ce contexte, les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de suivre l'atteinte des objectifs stratégiques et d'évaluer l'efficacité des décisions prises au sein de l'entreprise. Ainsi, la performance stratégique constitue un élément essentiel du pilotage des organisations puisqu'elle permet d'assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les actions mises en œuvre.

Dans le cadre de cette recherche, l'amélioration du processus de gestion des réclamations clients s'inscrit dans cette logique stratégique, car elle vise à améliorer la qualité du service et la satisfaction des clients, comme l'indiquent les auteurs. (Lorino, 2001) ; (Belkhaoui, Hellara, & Lakhhal, 2012).

### 3.3 Plan de performance opérationnelle

La performance opérationnelle concerne l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels dans la réalisation des activités quotidiennes. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources de manière appropriée afin d'atteindre les résultats attendus.

Dans ce sens, la performance opérationnelle est étroitement liée à la qualité des processus organisationnels ainsi qu'à la satisfaction des clients.

En effet, l'amélioration de la qualité des services et la prise en compte des attentes des clients contribuent directement à l'amélioration de la performance des organisations, comme le soulignent plusieurs auteurs ( (Neely, Gregory, & Platts, 2005); (Chika & Chigozie, 2019)

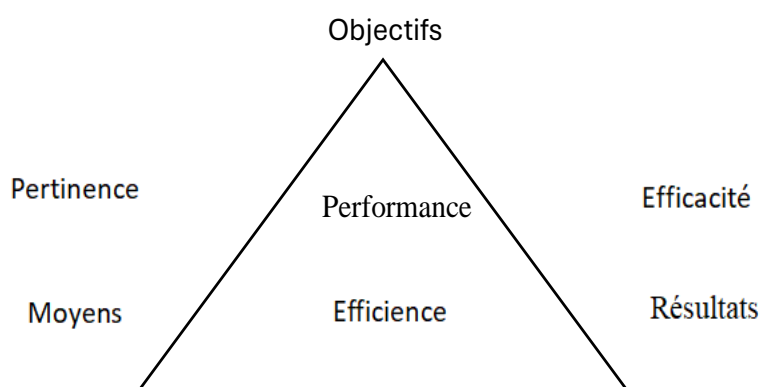
La compréhension de la performance repose également sur trois notions importantes : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. La pertinence correspond à la relation entre les objectifs fixés et les moyens mobilisés pour les atteindre, ce qui permet d'évaluer si les ressources utilisées sont adaptées aux objectifs de l'organisation (Gibert, 1980) .

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

L'efficacité, quant à elle, correspond au degré d'atteinte des objectifs fixés, c'est-à-dire la relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés (Gibert, 1980).

Enfin, l'efficacité correspond au rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour les atteindre, ce qui permet d'évaluer la manière dont les ressources sont utilisées pour produire les résultats attendus (Gibert, 1980)

*Figure 2 : Triangule de performance*



Source : Modèle de (Gibert, 1980).

### 3.4 Plan de performance tactique

La performance tactique correspond aux actions mises en place pour assurer le bon fonctionnement des processus opérationnels et soutenir la réalisation des objectifs stratégiques. Elle concerne notamment la gestion des ressources, l'organisation des activités et la mise en place de systèmes de contrôle permettant d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Dans le secteur bancaire, par exemple, la gestion des risques et l'utilisation d'indicateurs de performance jouent un rôle important dans l'amélioration de la rentabilité et de la stabilité des organisations. Ainsi, la mise en place de mécanismes de contrôle et de

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

gestion constitue un levier important pour améliorer la performance organisationnelle et renforcer la prise de décision.

Dans le cadre de cette recherche, ces actions de pilotage et de contrôle peuvent également contribuer à améliorer la gestion et le suivi des réclamations clients au sein de l'organisation, comme le confirment les auteurs. (Gouiaa & Ouedraogo, 2022) ; (Chmlal, Benazouz,L, Mrabet, & Gharib, 2020).

### **4.La performance**

La performance peut être définie comme la capacité d'un système, d'un processus ou d'une organisation à atteindre les objectifs fixés tout en utilisant efficacement les ressources disponibles. Elle permet d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus et de mesurer le niveau de réussite des actions mises en œuvre. La performance ne se limite pas uniquement aux résultats finaux, mais elle prend également en compte la manière dont ces résultats sont obtenus, notamment à travers l'efficacité, l'efficience et la qualité des activités réalisées. Ainsi, l'analyse de la performance constitue un élément essentiel pour identifier les points d'amélioration et mettre en place des actions permettant d'optimiser le fonctionnement des processus et d'améliorer les résultats obtenus). (Conțu, 2020)

#### **4.1La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en mobilisant efficacement ses ressources et en mettant en œuvre des pratiques de gestion adaptées. Elle reflète le niveau de réussite de l'organisation dans la réalisation de ses activités et dans l'amélioration de ses résultats. Ainsi, la performance organisationnelle dépend non seulement des résultats obtenus, mais aussi de la manière dont les ressources et les pratiques de gestion sont combinées pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation. (Barrette, 2003)

### **5.Le Lean Management**

Dans le cadre de l'amélioration de la performance organisationnelle, le Lean management vise à éliminer les activités sans valeur ajoutée et à optimiser l'utilisation des ressources afin de créer davantage de valeur pour le client tout en réduisant les coûts et les délais (Womack & Jones, 1996)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

Issu du Système de Production Toyota, développé par Taichi Ohno, le Lean repose sur trois concepts fondamentaux : Muda (gaspillages), Mura (variabilité) et Muri (surcharge). Les gaspillages incluent notamment la surproduction, les temps d'attente, les transports inutiles et les défauts (Liker, 2004).

Cette approche s'appuie sur des outils tels que le Kaizen, le Kanban et la Value Stream Mapping (VSM) afin d'améliorer les processus. Ainsi, le Lean management contribue directement à l'amélioration de la performance opérationnelle, en réduisant les délais, en optimisant les flux et en renforçant la satisfaction des clients. (Womack & Jones, 1996)

Cependant, le Lean management ne traite pas toujours de manière approfondie la variabilité des processus. Dans ce contexte, la démarche Six Sigma intervient en apportant une approche analytique et statistique visant à réduire les variations et à améliorer la stabilité des processus. L'intégration de ces deux approches donne naissance au Lean Six Sigma (George, 2002).

### **6.Six Sigma comme méthode structurée d'amélioration**

#### **6.1 Origine et fondements de Six Sigma**

La méthode Six Sigma trouve son origine dans les travaux réalisés par l'entreprise Motorola à la fin des années 1980. À cette période, l'entreprise faisait face à des problèmes liés à la qualité de ses produits ainsi qu'à la nécessité d'améliorer la performance de ses processus. Pour répondre à ces enjeux, Motorola a développé une approche structurée visant à réduire les défauts et à améliorer la qualité grâce à l'utilisation de méthodes statistiques et d'outils d'analyse des processus. (Barney, 2002)

Le terme « Six Sigma » est issu d'un concept statistique lié à la variabilité des processus. Dans une distribution normale, atteindre un niveau de performance Six Sigma signifie qu'un processus ne produit que 3,4 défauts par million d'opportunités (DPMO), ce qui correspond à un niveau de qualité très élevé. L'objectif principal de cette approche est donc de réduire la variabilité des processus afin d'améliorer la qualité des produits et des services de manière durable. (Barney, 2002)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

Six Sigma s'inscrit dans l'évolution des approches de management de la qualité, notamment celles issues du contrôle statistique des processus et du management de la qualité totale (TQM). Cette méthode combine l'utilisation d'outils statistiques, de techniques d'analyse des données et d'une gestion structurée des projets afin d'identifier les causes des problèmes et d'améliorer la performance des processus organisationnels (Knowles, 2011).

Initialement appliquée dans l'industrie manufacturière, Six Sigma s'est rapidement diffusée dans de nombreuses organisations, notamment après son adoption par l'entreprise General Electric dans les années 1990. Progressivement, la méthode a évolué d'un simple outil de contrôle de la qualité vers une approche globale d'amélioration continue visant à accroître la performance organisationnelle et à renforcer la satisfaction des clients (Knowles, 2011).

Dans le cadre de la méthodologie Six Sigma, il existe deux méthodes principales qui constituent des approches structurées utilisées pour l'amélioration des processus existants ou la conception de nouveaux produits et services.

- DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) est une démarche utilisée pour améliorer les processus déjà existants. Elle repose sur l'analyse des données de performance afin d'identifier les causes des dysfonctionnements et de réduire les variations du processus. Cette méthode permet ainsi d'améliorer la qualité et d'obtenir des résultats plus stables et conformes aux exigences des clients (Cronemyr, 2007).
- DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) est généralement utilisée dans le cadre du Design for Six Sigma (DFSS). Contrairement à DMAIC, cette approche vise à concevoir de nouveaux produits ou processus. Elle permet d'intégrer dès la phase de conception les exigences des clients ainsi que les caractéristiques critiques pour la qualité afin d'assurer un niveau élevé de performance dès le départ (Cronemyr, 2007).

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

*Tableau 3: différence entre DMAIC et DMAID V*

Critère	DMAIC	DMADV
Objectif	Optimisation et amélioration d'un processus déjà existant	Développement ou conception d'un nouveau processus ou produit
Phases	Définir – Mesurer – Analyser – Améliorer – Contrôler	Définir – Mesurer – Analyser – Concevoir – Vérifier
Approche	S'appuie sur l'étude des données du processus existant pour identifier les problèmes et améliorer sa performance	Se base sur la conception d'un nouveau processus en prenant en compte les attentes et les besoins des clients
Utilisation	Utilisée pour améliorer et optimiser des processus déjà existants dans différents secteurs d'activité	Utilisée dans les projets visant la conception et le développement de nouveaux produits ou de nouveaux processus
Outils	Diagramme d'Ishikawa, analyse de capacité, contrôle statistique	QFD (déploiement de la qualité), FMEA (analyse des risques), matrices de conception
Résultat attendu	Processus existant amélioré et mieux maîtrisé	Nouveau processus conçu pour être efficace et fiable dès sa mise en place

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de (Cronemyr, 2007)

### 7. La phase Pré-DMAIC

Dans le cadre DMAIC, il est largement reconnu que la réussite d'un projet d'amélioration dépend fortement de la phase initiale consistant à identifier l'ensemble des problèmes potentiels et à les prioriser, réalisée en amont du cycle DMAIC. Cette étape correspond à une phase stratégique de définition des opportunités d'amélioration et de hiérarchisation des problèmes (Snee, 2004 ; George, 2002). Ce qui suit présente les principaux outils mobilisés lors de l'application de cette phase :

#### 7.1 La Voix du client

la Voice of the Customer (VOC) est utilisée comme un outil clé permettant de capturer, structurer et traduire les besoins et attentes des clients en exigences mesurables.

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

Ces exigences servent ensuite à orienter les actions d'amélioration des processus et la prise de décision. La VOC joue ainsi un rôle central dans l'alignement des projets d'amélioration avec les attentes des clients et les objectifs de performance de l'organisation . (Ferreira & Cunha, 2022)

### **8.La démarche DMAIC (définir, mesurer, analyser, innover, contrôler)**

La démarche DMAIC, qui signifie Définir, Mesurer, Analyser, Innover et Contrôler, est une méthode du Six Sigma utilisée pour résoudre les problèmes et améliorer les processus. Elle permet d'analyser une situation en cinq étapes afin d'améliorer la qualité et la performance de manière continue. Chaque étape nécessite l'utilisation d'outils adaptés au contexte de l'organisation ainsi qu'une bonne maîtrise des outils de qualité.

Dans le cadre de cette démarche, plusieurs outils peuvent être mobilisés pour analyser les problèmes et proposer des actions d'amélioration. Cette section présente la méthodologie DMAIC ainsi que les outils qui seront appliqués dans la pratique. (Kaid.H, Noman, Nasr, & Alkahtani, 2016)

### **9.La phase « Définir » de la démarche DMAIC**

La phase Définir constitue la première étape de la démarche DMAIC et l'une des plus importantes. Elle permet d'identifier clairement le problème et de comprendre le fonctionnement du processus étudié. Cette étape vise à déterminer les éléments essentiels du système, notamment les indicateurs de performance, la situation actuelle du processus ainsi que l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs attendus. Cette analyse permet de mieux orienter les actions d'amélioration du processus (Bentaleb, 2022).

Ce qui suit présente les principaux outils mobilisés lors de l'application de cette phase

#### **9.1L'outil QQQQCP**

L'article explique que le QQQQCP est un outil de structuration de l'information basé sur six questions principales : quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Cet outil est utilisé dans les démarches qualité pour analyser une situation, comprendre un problème et collecter les informations nécessaires à la prise de décision et à la mise en place d'un plan d'action. (Nasser, 2020)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

### 9.2 Critical to Quality (CTQ)

Le CTQ (Critical to Quality) est un outil utilisé dans la démarche Six Sigma pour identifier les caractéristiques de qualité importantes pour le client. Il permet de relier les attentes du client à des critères mesurables afin d'évaluer la performance d'un processus. Pour chaque caractéristique, il est possible de définir une valeur cible ainsi que des limites de spécification permettant de vérifier si les exigences de qualité sont respectées. (Bentaleb, 2022)

Afin de mieux comprendre cet outil, le tableau ci-dessous présente les principales composantes du CTQ:

*Tableau 4 : Exemple sur l'outil CTQ*

Besoin client	Exigences	Abréviations	Caractéristique	Spécification

Source : Réalisé par nous-même sur la base des travaux de (Bentaleb, 2022)

### 9.3 Diagramme SIPOC

Le diagramme SIPOC est un outil utilisé dans la démarche Six Sigma pour représenter de manière claire un processus. Le terme SIPOC est l'abréviation de Supplier, Input, Process, Output et Customer (Fournisseurs, Entrées, Processus, Sorties et Clients). Cet outil permet de décrire les différentes étapes d'un processus et d'identifier les éléments qui y sont liés, afin de mieux comprendre son fonctionnement et d'identifier les points à améliorer. (Derbal, 2020)

Afin de faciliter la compréhension de cet outil, le tableau suivant présente les principaux éléments du SIPOC :

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

*Tableau 5 : Exemple sur l'outil SIPOC*

Fournisseur(Suppliers)	Entrées(Inputs)	Processus (Process)	Sorties(Outputs)	Clients (Customer)
Acteurs ou organisations qui fournissent les ressources nécessaires au processus	Ressources, informations ou matériaux nécessaires au fonctionnement du processus	Ensemble des activités permettant de transformer les intrants en résultats	Résultats ou produits générés par le processus	Personne ou organisation qui reçoit le résultat du processus

Source : Réalisé par nous-même sur la base des travaux de (Derbal, 2020)

### 9.4Charte de projet

Dans la phase Définir de la démarche Six Sigma, les informations principales du projet sont regroupées dans un document appelé charte de projet. Ce document permet de préciser le problème à traiter, les objectifs du projet ainsi que les résultats attendus. Il permet également d'identifier les membres de l'équipe, de définir le périmètre du projet et de fixer les délais de réalisation. La charte de projet constitue ainsi un document de référence qui guide le groupe de travail tout au long du projet (wassan, 2020).

*Tableau 6 : Exemple sur charte projet*

<b>Date de début et de fin</b>		
<b>Département</b>		
<b>Service</b>		
<b>Description de problème</b>		
<b>Impact</b>		
<b>Objectif</b>		
<b>Indicateur clé</b>		
<b>Equipe de projet</b>		
<b>Les Ressources</b>	Accès à l'outil de gestion des réclamations clients, à l	
<b>DMAIC</b>	<b>outils</b>	<b>échéance</b>
<b>Définir</b>		
<b>Mesurer</b>		
<b>Analyser</b>		
<b>Améliorer</b>		

Source : Réalisé par nous-même sur la base (wassan, 2020)

### 10.La phase « Mesurer » de la démarche DMAIC

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

La phase *Mesurer* consiste à collecter des données fiables sur le processus étudié afin d'évaluer sa performance actuelle. Elle permet de quantifier les problèmes identifiés et de disposer d'une base objective pour l'analyse. (GEORGE, 2002)

### 10.1 Tableau des dysfonctionnements

Le tableau des dysfonctionnements est un outil de diagnostic utilisé dans les démarches de management de la qualité et d'amélioration continue. Il permet de recenser et de structurer les problèmes observés au sein d'un processus afin de faciliter leur analyse et d'orienter les actions d'amélioration (Oakland, , 2014)

### 11 La phase « Analyser » de la démarche DMAIC

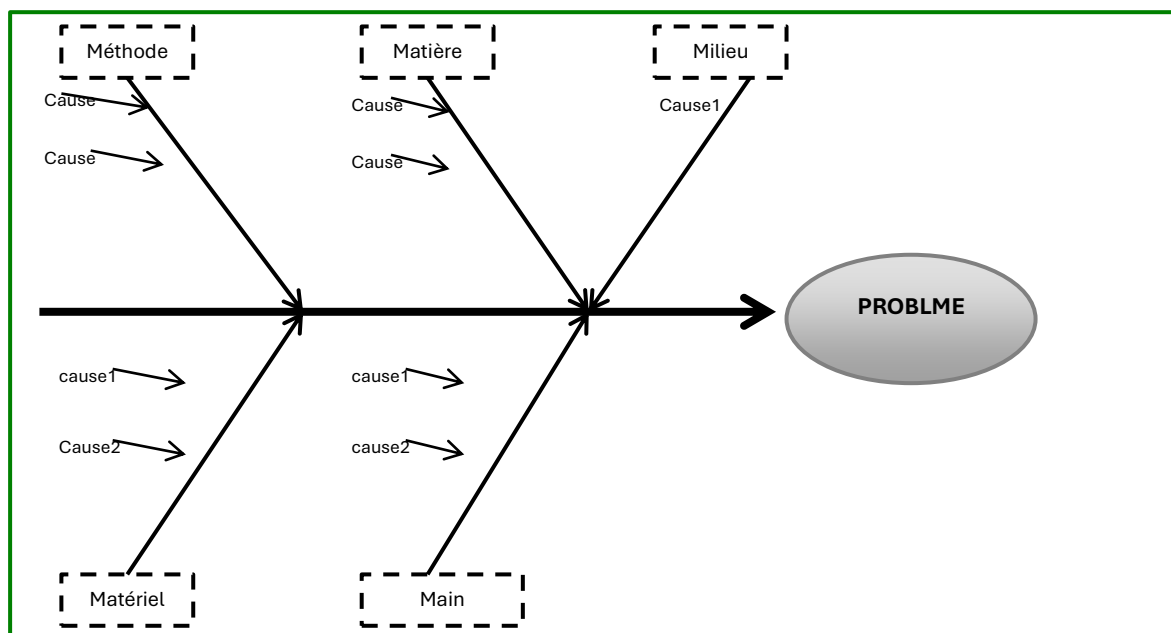
La phase Analyser vise à identifier les causes profondes des problèmes détectés à partir des données collectées. Elle permet de comprendre les sources de dysfonctionnement afin de ne pas traiter uniquement les symptômes mais les causes réelles. (Pyzdek & Keller, 2018)

#### 11.1 Diagramme D'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, ou diagramme des 5M, est un outil du management de la qualité utilisé pour identifier de manière structurée les causes profondes d'un problème. Il s'appuie sur cinq facteurs principaux : la main-d'œuvre, les matières, les machines, les méthodes et le milieu, auxquels peuvent s'ajouter d'autres dimensions telles que la mesure, le management, les moyens financiers et la maintenance afin d'approfondir l'analyse (N'DO, OUEDRAOGO, AGYEMANG, & SANFO, 2025)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

Figure 3 : Exemple diagramme d'ISHIKAWA

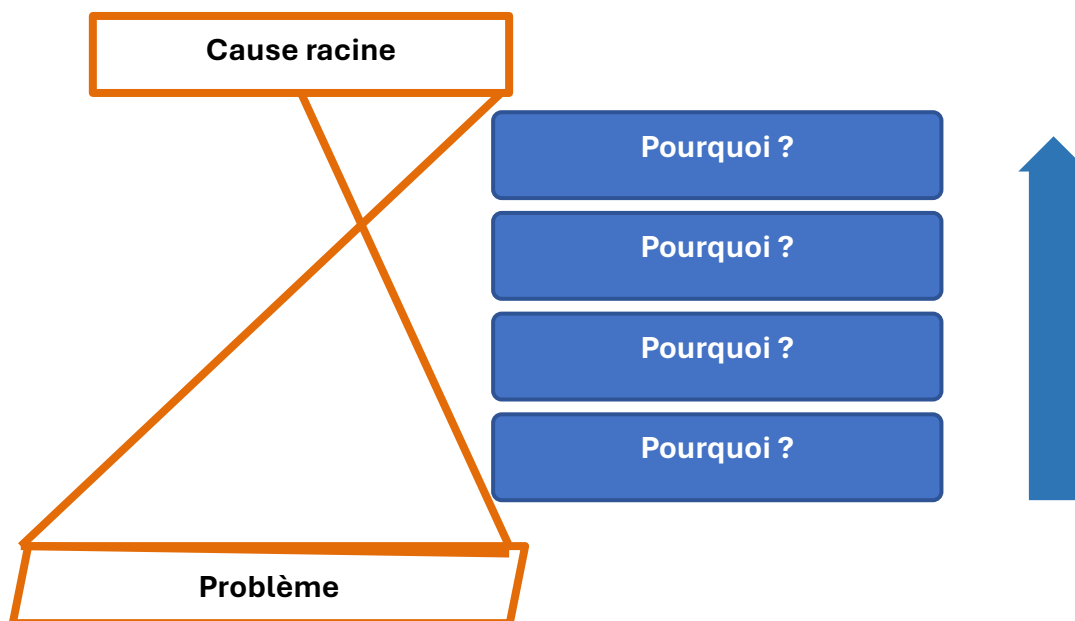


Source : Réalisée par nous-même sur la base des travaux de (Liliana, 2016)

### 11.2 Les « 5 pourquoi »

La méthode des « 5 Pourquoi » est un outil de qualité largement utilisé dans la résolution de problèmes. Elle consiste à poser successivement la question « pourquoi » afin d'identifier les causes fondamentales d'un dysfonctionnement ou d'une situation problématique. Cette démarche permet de proposer des solutions pertinentes, efficaces et durables (Dakouri & Boka, 2023). Ce qui suit présente un exemple sur ce derni

Figure 4 : Exemple sur l'outil Cinq pourquoi



Source : Réalisée par nous-même sur la base des travaux de (Dakouri & Boka, 2023)

### 12. La phase « Améliorer » de la démarche DMAIC

La phase *Améliorer* consiste à mettre en place des solutions correctives et préventives afin d'éliminer les causes racines des problèmes. Elle vise à optimiser la performance du processus et à réduire les défauts (Montgomery, 2009)

#### 12.1 Brainstorming

Le brainstorming est une technique de travail en groupe qui vise à produire un grand nombre d'idées dans un temps limité autour d'un problème précis. Cette méthode est souvent utilisée dans les différentes étapes de la résolution de problèmes afin d'identifier les causes d'une difficulté, de mieux comprendre la situation ou de proposer des solutions possibles. La séance est généralement animée par un facilitateur qui présente l'objectif de la réunion et veille à noter toutes les idées proposées sur un support visible. Il encourage également la participation de tous les membres du groupe afin de stimuler la créativité collective. (Benhamou & El Kharaz, 2020)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

### 12.2 Plan d'action

Le plan d'action est un outil de management qui permet de structurer de manière claire et organisée les actions à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs définis. Il précise les tâches à réaliser, les responsables, les délais ainsi que les ressources nécessaires. Il facilite la coordination entre les acteurs, améliore le suivi des actions et assure une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des décisions. Ainsi, il constitue un élément essentiel pour traduire les recommandations en actions concrètes et mesurables dans une organisation. (GEORGE, 2002)

## 13. Cadre normatif et intégration conceptuelle

### 13.1 Présentation de la norme 13053

La normalisation joue un rôle important dans l'encadrement des pratiques d'amélioration des processus au sein des organisations. Dans ce contexte, La norme ISO 13053 constitue une norme internationale qui formalise l'approche méthodologique et statistique généralement utilisée dans les démarches Six Sigma.

La partie 1 présente la méthode DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) (ISO, 2011), tandis que la partie 2 décrit les outils et techniques statistiques utilisés à chaque phase de DMAIC (ISO, 2011).

Dans ce contexte, l'amélioration des processus constitue un enjeu majeur pour les organisations souhaitant améliorer la qualité de leurs services et renforcer leur performance. Parmi ces approches, la démarche Six Sigma occupe une place importante dans les pratiques d'amélioration de la qualité, car elle vise à réduire les défauts et à améliorer la performance des processus grâce à l'utilisation d'outils analytiques et statistiques (Antony, 2011)

Afin de structurer ces démarches d'amélioration, la méthodologie DMAIC est largement utilisée dans les projets Six Sigma. Cette méthodologie se compose de cinq étapes principales (définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler) qui permettent d'identifier les causes des problèmes et de mettre en œuvre des actions d'amélioration visant à stabiliser les processus (Snee, 2010)

## CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE

---

### 13.2 Réduction de la variabilité des processus

Les démarches Six Sigma visent à améliorer la qualité et la performance des processus en réduisant les défauts et les variations dans les activités organisationnelles. (Antony & Banuelas, 2002)

Cette approche repose sur des méthodes structurées permettant d'identifier les causes des dysfonctionnements et de mettre en œuvre des actions d'amélioration. Elle contribue ainsi à renforcer la performance organisationnelle et la satisfaction des (Antony & Banuelas, 2002)

La méthodologie DMAIC offre un cadre structuré pour identifier les causes de variabilité et stabiliser les processus organisationnels. L'analyse des étapes — définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler — permet de mieux comprendre les dysfonctionnements et d'optimiser la performance des activités (Kowalik, 2018)

Dans le contexte du processus de traitement des réclamations clients, l'application de DMAIC et les outils de Six Sigma permet d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'améliorer les délais et la qualité des réponses, renforçant ainsi la satisfaction client (Dasig, 2017)

## **CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

---

### **CHAPITRE 03: CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

Après la présentation du cadre théorique, ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre étude portant sur l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB selon la norme ISO 13053-2. Il expose l'approche de recherche, les méthodes de collecte et de traitement des données ainsi que les étapes de la démarche DMAIC appliquées dans cette étude.

### Section 01 : Démarche Méthodologique

#### 1. Méthodologie de recherche

Notre étude portant sur l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients selon la norme ISO 13053-2, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative, s'inscrivant dans une logique exploratoire et analytique. Ce choix se justifie par la nature du sujet, qui nécessite une compréhension approfondie des pratiques organisationnelles, des interactions entre les acteurs ainsi que des dysfonctionnements affectant le processus étudié.

Ainsi, cette recherche s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue fondée sur le cycle DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler), tel que préconisé par la norme ISO 13053-2. L'objectif principal est d'analyser le fonctionnement réel du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, d'identifier les écarts existants et de proposer des actions d'amélioration adaptées au contexte organisationnel.

Afin de garantir la fiabilité et la validité des résultats, nous avons opté pour une approche basée sur la triangulation des méthodes, combinant plusieurs techniques de collecte de données qualitatives. Cette démarche permet de croiser les informations issues de différentes sources et d'obtenir une vision globale et cohérente du phénomène étudié.

### **2. Méthode de collecte de données**

#### **2.1 Techniques de collecte de données**

Dans le cadre de notre recherche, plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives ont été mobilisées. La combinaison de ces différentes techniques s'inscrit dans une logique de triangulation des méthodes, permettant de croiser les sources d'information et de renforcer la validité interne des résultats (Yin, 2003) (Blais & Martineau, 2006)

##### **2.1.1 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire constitue une première étape essentielle de notre démarche méthodologique. Elle a consisté à analyser un ensemble de sources théoriques et pratiques afin de situer notre étude dans son cadre conceptuel et d'identifier les fondements liés à l'amélioration des processus et à la gestion des réclamations clients.

Dans ce cadre, nous avons consulté divers ouvrages, articles scientifiques et travaux académiques, ce qui nous a permis de mieux appréhender les concepts clés et les approches existantes dans ce domaine. Parallèlement, une analyse des documents internes de la banque AGB a été réalisée, notamment le processus de traitement des réclamations, la procédure associée, les rapports statistiques ainsi que les indicateurs de performance.

Cette analyse documentaire nous a permis de comprendre le fonctionnement global du processus, d'identifier ses différentes étapes ainsi que les points critiques susceptibles de générer des dysfonctionnements. Elle a également servi de base pour la préparation des entretiens semi-directifs, en fournissant des éléments concrets issus du terrain.

##### **2.1.3 Les entretiens semi-directifs**

Les entretiens semi-directifs constituent une méthode essentielle de collecte de données qualitatives, permettant d'explorer en profondeur les perceptions et les pratiques des acteurs impliqués dans le processus de traitement des réclamations clients (Kvale & Svend 2009 ;Creswell 1998)

Dans le cadre de notre étude, des entretiens individuels ont été réalisés auprès de responsables de la banque AGB, notamment la chargée qualité, le chef de projet qualité, le chef de service études qualité ainsi que le chef de service base de données. L'objectif était

## CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

de comprendre le fonctionnement du processus, d'identifier les causes des retards et de recueillir des propositions d'amélioration.

Les entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide structuré, permettant d'orienter les échanges tout en laissant aux participants la liberté d'exprimer leurs expériences. Les données collectées ont ensuite été analysées afin d'identifier les dysfonctionnements et d'alimenter la démarche d'amélioration selon le cycle DMAIC.

Les données collectées ont ainsi permis de mieux comprendre les délais de traitement, les problèmes de coordination ainsi que les insuffisances du processus. (voir Annexe A et C)

Les personnes interviewées sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 7 :** *La liste des fonctions des personnes interrogées*

N°	Rôle dans le processus	Durée
1	Suivi de la qualité des services et traitement des réclamations	1h
2	Pilotage du système qualité et amélioration des processus	50 min
3	Analyse des données et identification des causes des réclamations	45 min
4	Gestion et exploitation des données liées aux réclamations clients	40 min

Source : Élaboré par nous-mêmes

### 2.1.4 L'observation participante

L'observation est une méthode de collecte de données en sciences sociales qui consiste à examiner de manière attentive les comportements, les interactions et les situations dans leur contexte naturel, sans intervention directe du chercheur, ce qui permet d'accéder à des informations concrètes et fiables sur les pratiques réelles (Norimatsu & Cazenave-Tapie, 2017). Elle peut prendre différentes formes selon le degré d'implication du chercheur et le niveau de structuration, notamment l'observation participante, non participante, structurée ou non structurée.

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une observation participante et structurée. Cette méthode nous a permis de nous immerger dans l'environnement de travail

## CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

et de suivre de manière directe le déroulement du processus, depuis la réception des réclamations, leur enregistrement, leur traitement jusqu'au suivi des réponses apportées aux clients. Elle a également facilité l'interaction avec les employés ainsi que la compréhension des pratiques réelles mises en œuvre au quotidien, tout en mettant en évidence certaines contraintes opérationnelles telles que les délais de traitement, les difficultés de coordination entre services et les écarts entre les procédures formelles et leur application sur le terrain.

### 3 .Outils de collecte de données

#### 3.1 Guide d'entretien

Ce guide d'entretien s'inscrit dans une démarche d'analyse qualitative visant à comprendre en profondeur le fonctionnement du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB. Il a pour finalité de permettre une compréhension des pratiques effectivement mises en œuvre, d'identifier les dysfonctionnements existants d'affecter la performance du processus, ainsi que d'en analyser les causes profondes. Cette démarche vise, à formuler des pistes d'amélioration pertinentes et opérationnelles, s'inscrivant dans le cadre d'une approche structurée d'amélioration continue telle que le Six Sigma. Dans cette perspective, l'articulation entre données empiriques issues du terrain et référentiels théoriques permet de garantir la pertinence des analyses et la fiabilité des recommandations formulées en matière d'optimisation de la qualité de service.

Dans cette optique, le guide d'entretien est structuré autour de trois axes complémentaires . Le premier axe est consacré à l'organisation et à la définition du processus de traitement des réclamations. Il vise à analyser le degré de formalisation du processus, à en clarifier la structure globale ainsi que les principales étapes opérationnelles, tout en identifiant les acteurs impliqués et la répartition de leurs responsabilités. Cet axe permet également d'examiner les modalités de circulation de l'information entre les différentes entités concernées, ainsi que la typologie des réclamations traitées, afin de mieux cerner le périmètre et le fonctionnement global du processus étudié( Voir annexe C)

Le deuxième axe porte sur la performance du processus ainsi que sur l'identification et l'analyse des dysfonctionnements. Il s'intéresse, dans un premier temps, aux outils et indicateurs mobilisés pour mesurer l'efficacité du traitement des réclamations, notamment les délais de traitement, le taux de satisfaction ou encore la récurrence des réclamations. Dans un second temps, cet axe permet de mettre en évidence les principales difficultés

## CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

rencontrées par les acteurs opérationnels, telles que les retards, les erreurs ou les problèmes de coordination. L'analyse des causes vise alors à comprendre les origines structurelles et organisationnelles des inefficacités observées, ainsi qu'à identifier les risques associés susceptibles d'affecter la qualité du service rendu.

Enfin, le troisième axe est consacré à l'amélioration et à la maîtrise du processus. Il a pour objectif d'explorer les actions d'amélioration déjà mises en œuvre au sein de l'organisation, d'en apprécier les résultats et l'efficacité, ainsi que de recueillir les propositions d'amélioration formulées par les acteurs interrogés. Par ailleurs, cet axe s'intéresse aux dispositifs de suivi, de contrôle et d'évaluation du processus, notamment les actions correctives, les audits internes et les mécanismes de révision périodique. L'ensemble de ces éléments permet d'analyser la capacité de l'organisation à assurer la pérennité des améliorations engagées et à prévenir la réapparition des dysfonctionnements, dans une logique d'amélioration continue et de renforcement durable de la performance globale.

### 3.2 Grille d'observation

Afin de garantir l'objectivité de la démarche d'observation, une grille d'observation a été élaborée. Cet outil a été conçu pour recueillir des données factuelles sur le terrain, permettant d'évaluer le fonctionnement du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, d'identifier les dysfonctionnements ainsi que les écarts par rapport aux procédures établies, et d'analyser l'efficacité des pratiques mises en œuvre. Par ailleurs, cette grille vise à apprécier le respect des exigences internes, la qualité du suivi des réclamations et le niveau de maturité des mécanismes d'amélioration continue dans le cadre de la démarche DMAIC, en lien avec l'amélioration de la satisfaction client.

Dans cette perspective, la grille d'observation est structurée autour de cinq axes complémentaires, en cohérence avec les phases de la démarche DMAIC. Le premier axe, relatif à la réception de la réclamation (DEFINE), concerne la phase initiale du processus et permet d'évaluer la qualité de l'accueil du client, l'identification des canaux de réception,

## CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

la clarté des informations recueillies ainsi que la capacité de reformulation et d'enregistrement des réclamations. Le deuxième axe, consacré à l'enregistrement et au suivi (MEASURE), porte sur la traçabilité du processus à travers l'attribution d'un numéro de réclamation, le respect des délais, l'envoi d'un accusé de réception et la fiabilité de la saisie des données dans le système d'information. (Voir Annexe D)

Le troisième axe, relatif à l'analyse de la réclamation (ANALYZE), vise à examiner la profondeur de l'analyse réalisée, la recherche des causes racines, la vérification des informations avant décision, ainsi que l'identification des réclamations récurrentes et la qualité de la coordination entre les services. Le quatrième axe, portant sur le traitement de la réclamation (IMPROVE), s'intéresse à la mise en œuvre des actions correctives, au respect des délais de traitement, à la qualité de la communication avec le client, ainsi qu'à la traçabilité des actions et la collaboration entre les différents intervenants. Enfin, le cinquième axe, consacré à la clôture et à l'amélioration continue (CONTROL), permet de vérifier l'information du client, la mesure de sa satisfaction, l'archivage des dossiers, le suivi des réclamations récurrentes, ainsi que la mise en place et le suivi des indicateurs de performance, dans une logique de pérennisation des actions d'amélioration et de maîtrise durable du processus.

### **4.Méthode de traitement des données :**

Dans le cadre de cette analyse qualitative, une approche lexicale a également été mobilisée afin d'explorer le contenu des discours des répondants à travers l'étude de la fréquence et de la récurrence des mots utilisés. Cette approche repose sur l'analyse du vocabulaire employé par les acteurs, permettant de mettre en évidence les thématiques dominantes et les préoccupations majeures liées au processus de traitement des réclamations clients. À cet effet, des nuages de mots ont été générés à l'aide du logiciel NVivo, offrant une représentation visuelle synthétique des termes les plus fréquemment cités dans les différentes phases de la démarche DMAIC. Ces visualisations facilitent une première lecture des données et permettent d'orienter l'analyse vers les éléments les plus significatifs.

Par ailleurs, une matrice de condensation globale a été élaborée afin de regrouper et synthétiser l'ensemble des résultats issus des entretiens. Cette matrice centralise les informations essentielles et structurées, ce qui permet de comparer les discours des différents répondants, de faire ressortir les convergences et les divergences, et de faciliter

## CHAPITRE 03 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

l'interprétation globale des données qualitatives. Elle constitue ainsi une étape clé dans le processus d'analyse, en assurant une meilleure lisibilité et une organisation cohérente des résultats avant leur approfondissement.

En somme ,la triangulation des données a été assurée par le croisement de trois méthodes complémentaires : l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation participante. Cette combinaison a permis de confronter les informations issues du terrain avec les données internes et théoriques, renforçant ainsi la fiabilité et la validité des résultats. Elle offre également une vision globale et cohérente du processus étudié, tout en limitant les biais liés à l'utilisation d'une seule source d'information.

**CHAPITRE 04 :  
PRESENTATION,ANALYSE  
,DISCUSSION DES RESULTAT**

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

Ce chapitre présente l'application de la méthodologie DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) dans le cadre de notre étude portant sur l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, en s'appuyant sur les principes de la norme ISO 13053 relative au Six Sigma. L'objectif principal est l'amélioration du processus en réduisant les délais de traitement, en améliorant la qualité de service et en renforçant la satisfaction client.

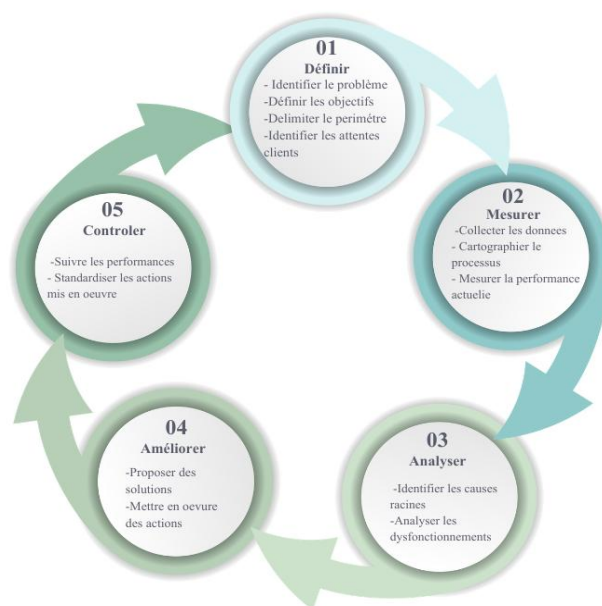
Conformément au cadre théorique, notre démarche s'inscrit dans une approche qualitative, mobilisant des entretiens semi-directifs, l'observation de terrain ainsi que l'analyse documentaire afin de comprendre en profondeur le fonctionnement réel du processus et d'identifier les sources de dysfonctionnements. Le périmètre de l'étude a été défini à partir des éléments recueillis auprès des acteurs concernés et consolidé par l'exploitation des données internes, dans une logique structurée conforme aux exigences de la norme ISO 13053.

Chaque phase du cycle DMAIC est ainsi déployée à travers des outils d'analyse adaptés, permettant d'identifier les causes racines des anomalies, de proposer des actions d'amélioration ciblées et de mettre en place des mécanismes de contrôle assurant la pérennité des résultats. Cette approche vise à instaurer un processus de traitement des réclamations plus fiable, plus réactif et orienté vers l'amélioration continue, en cohérence avec les objectifs de performance et de qualité de la banque AGB.

### **Rappel à l'objectif de l'étude :**

En rappelant notre objectif principal, qui consiste à améliorer le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, notre travail s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de la qualité de service et de renforcement de la satisfaction client. Cette amélioration est conduite en s'appuyant sur la méthodologie Six Sigma, conformément aux exigences de la norme ISO 13053-2, qui encadre l'application de la démarche DMAIC dans une perspective structurée et rigoureuse.

Figure 3 :démarche de la methodologie DMAIC



Source : Élaboré par nous-mêmes

La méthodologie DMAIC est une démarche structurée d'amélioration continue en cinq phases permettant d'identifier les dysfonctionnements, d'analyser leurs causes et de mettre en place des actions correctives durables

### Section 01 :Présentation des résultats

#### 1.État des lieux du processus de gestion des réclamations clients

Au sein de la banque AGB, le processus de traitement des réclamations clients est encadré par une procédure interne formalisée qui décrit l'ensemble des étapes allant de la réception de la réclamation jusqu'à sa clôture. Ce processus repose principalement sur le système CRM, qui permet l'enregistrement, le suivi et l'orientation des réclamations vers les services concernés selon leur nature.

Les réclamations traitées concernent principalement les services monétiques, les produits de caisse ainsi que les services de banque digitale. Le traitement implique plusieurs acteurs, notamment les agences et les structures centrales, chacun intervenant selon son niveau de responsabilité.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

Cependant, l'analyse du fonctionnement réel du processus met en évidence plusieurs limites. Celles-ci concernent notamment les délais de traitement parfois variables, les difficultés de coordination entre les services et certaines limites de l'outil utilisé. Ces éléments traduisent un écart entre le processus formalisé et sa mise en œuvre effective sur le terrain.

### **2.Collecte des données :**

Dans le cadre de notre étude, les données ont été collectées à travers trois techniques complémentaires, à savoir l'observation participante, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables impliqués dans le processus de gestion des réclamations clients. Cette combinaison permet d'assurer une compréhension globale et cohérente du phénomène étudié.

#### **2.1. Déroulement de l'observation participante :**

Au cours de notre stage pratique au sein de la banque AGB, nous avons adopté une démarche d'observation participante, qui nous a permis de nous intégrer dans l'environnement de travail et de suivre de près le déroulement du processus de traitement des réclamations clients.

Cette immersion nous a offert l'opportunité d'observer directement les différentes étapes du processus, notamment la réception des réclamations, leur enregistrement, leur traitement ainsi que le suivi des réponses apportées aux clients. Nous avons également pu interagir avec les employés, poser des questions et comprendre les pratiques réelles mises en œuvre au quotidien.

Cette observation participante nous a permis de mieux appréhender les contraintes opérationnelles liées au processus, telles que les délais de traitement, les difficultés de coordination entre les services et les limites des outils utilisés. Elle nous a également permis d'identifier des écarts entre les procédures formelles et les pratiques réelles, offrant ainsi une vision concrète des dysfonctionnements et des défis rencontrés par la banque dans la gestion des réclamations clients.(Voir annexe C)

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

Enfin, cette démarche a contribué à la collecte d'informations détaillées et fiables, essentielles pour l'analyse du processus et l'identification des axes d'amélioration dans le cadre de la norme ISO 13053-2.

### 2.2. Déroulement de l'analyse documentaire :

Nous avons effectué une analyse documentaire à partir des documents suivants :

- Le processus de traitement des réclamations clients
- La procédure de traitement des réclamations
- Les rapports statistiques des réclamations
- Les tableaux de suivi et indicateurs de performance
- Les documents internes relatifs à la qualité et à l'amélioration des processus

Au cours de notre stage au sein de la banque AGB, nous avons eu accès à ces documents, qui ont constitué une source d'information essentielle pour comprendre le fonctionnement du processus de traitement des réclamations clients dans sa globalité.

- Le processus de traitement des réclamations clients a permis de visualiser les différentes étapes du processus et d'identifier les points critiques où des dysfonctionnements, tels que des retards ou des erreurs de traitement, peuvent survenir, facilitant ainsi l'analyse des risques potentiels.
- La procédure de traitement des réclamations a mis en évidence les règles formelles et les responsabilités attribuées à chaque acteur. Toutefois, elle a également révélé certaines limites, notamment un manque de précision dans certaines étapes et une standardisation insuffisante des pratiques.
- Les rapports statistiques des réclamations ont permis d'identifier les types de réclamations les plus fréquents, les délais de traitement ainsi que les tendances récurrentes, contribuant ainsi à la détection des problèmes récurrents.
- Les tableaux de suivi et les indicateurs de performance ont permis d'évaluer l'efficacité du processus, notamment en termes de délais de réponse, de taux de traitement et de satisfaction client.
- Enfin, les documents internes relatifs à la qualité ont fourni un cadre global pour l'amélioration continue, en lien avec les exigences de la norme ISO 13053-2, permettant

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

d'intégrer les données collectées dans une analyse structurée orientée vers la réduction des dysfonctionnements.

En appliquant cette analyse documentaire, nous avons pu obtenir une compréhension approfondie du processus, facilitant ainsi l'identification des risques et la proposition d'actions d'amélioration adaptées.

### **2.3. Déroulement des entretiens :**

Nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, réalisés auprès de quatre acteurs impliqués dans le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB.

Ces entretiens, composés d'un ensemble de questions structurées, ont couvert les différentes étapes du processus, en lien avec la démarche DMAIC de la norme ISO 13053-2 (définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler).

Ils ont joué un rôle essentiel dans la collecte d'informations relatives aux pratiques réelles, aux difficultés rencontrées ainsi qu'aux risques associés au processus de traitement des réclamations clients.

Les entretiens ont également permis d'identifier les perceptions des acteurs concernant les dysfonctionnements du processus, tels que les retards de traitement, le manque de coordination entre les services, ou encore l'absence de suivi efficace des réclamations.

Enfin, ces échanges ont contribué à proposer des pistes d'amélioration concrètes, en mettant en évidence les besoins en termes d'organisation, d'outils de suivi et de pilotage du processus, dans une logique d'amélioration continue conforme aux exigences de la norme ISO 13053-2.

Ainsi, la combinaison de l'observation participante, de l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs s'inscrit dans une logique de triangulation des données, permettant de croiser les informations issues de différentes sources et de renforcer la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

*Tableau 7* :Synthèse des réponses des responsables interviewés au sein de AGB

Axes	Interviewé 1	Interviewé 2	Interviewé 3	Interviewé 4
Organisation et définition du processus	Procédure écrite et formalisée, utilisation du CRM, rôles clairement définis, implication des départements et agences responsables	Procédure formalisée, utilisation du CRM, implication des structures centrales et des agences	Procédure formalisée, CRM utilisé, traitement des réclamations selon leur nature	Procédure formalisée, CRM utilisé, intervention des structures compétentes selon la catégorie de la réclamation
Performance et dysfonctionnements	Indicateurs : délais de traitement, satisfaction client, réclamations répétées ; retards liés aux délais de réponse ; limites de l'outil	Outil non adapté, retards dans les délais de traitement, coordination parfois difficile	Retards liés à l'intervention de plusieurs structures, coordination globalement satisfaisante	Outil non adapté, dépendance à des intervenants externes (VISA, SATIM), retards dans le traitement
Amélioration et maîtrise du processus	Réduction des délais de traitement et amélioration de la satisfaction client	Mise en place d'un nouvel outil en cours de développement, amélioration des performances	Amélioration globale du processus grâce à la digitalisation	

**Source** : Élaboré par nous-mêmes

Le tableau synthétise les réponses des quatre responsables interviewés au sein de l'AGB concernant le processus de traitement des réclamations clients. L'analyse des entretiens réalisés auprès des quatre responsables de la banque AGB montre une forte convergence des réponses concernant l'organisation du processus de traitement des réclamations. En effet, tous les interviewés confirment l'existence d'une procédure formalisée ainsi que l'utilisation du système CRM comme outil central de traitement et de suivi des réclamations.

Concernant la performance du processus, les résultats mettent en évidence plusieurs dysfonctionnements récurrents, notamment les retards dans les délais de traitement, les limites de l'outil utilisé ainsi que certaines difficultés de coordination entre les services, surtout dans les cas impliquant plusieurs intervenants internes ou externes.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

Enfin, les entretiens montrent que des actions d'amélioration sont en cours, notamment à travers le développement d'un nouvel outil, la digitalisation progressive du processus ainsi que le renforcement des formations et de la sensibilisation du personnel.

### 3.Triangulation des données :

Les résultats issus des entretiens sont ensuite croisés avec les données issues de l'observation participante et de l'analyse documentaire afin de procéder à une triangulation des informations. Cette démarche permet de renforcer la fiabilité des résultats et d'identifier de manière plus précise les principaux dysfonctionnements du processus de gestion des réclamations clients

*Tableau 10:* Triangulation des données

Axes	Constat
Organisation du processus	La triangulation confirme l'existence d'un processus de gestion des réclamations clients formalisé au sein de la banque AGB. Ce processus repose sur des procédures internes structurées et sur l'utilisation du système CRM pour le traitement et le suivi des réclamations. Les responsabilités sont globalement définies entre les différents intervenants, ce qui permet une organisation relativement structurée du processus.
Performance et dysfonctionnements	Plusieurs dysfonctionnements sont identifiés, notamment la variabilité des délais de traitement, des retards dans le traitement de certaines réclamations ainsi que des limites liées à l'outil utilisé pour le suivi et la gestion des dossiers. Des difficultés de coordination entre les services sont également observées, en particulier dans les cas impliquant plusieurs intervenants.
Amélioration et pilotage du processus	Des actions d'amélioration sont mises en place, telles que le développement d'un nouvel outil, la formation du personnel et la sensibilisation des équipes. Toutefois, ces actions restent partiellement structurées et le processus d'amélioration continue n'est pas encore pleinement intégré dans une démarche globale de management de la qualité.

Source : Élaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

À partir des résultats de la triangulation, une synthèse des principaux constats est présentée ci-dessous. Les données analysées révèlent une cohérence globale entre les différentes sources mobilisées concernant le processus de traitement des réclamations clients. Elles confirment l'existence d'un processus formalisé reposant sur des procédures internes et sur l'utilisation du système CRM. Elles soulignent plusieurs dysfonctionnements, notamment les délais de traitement, les limites de l'outil utilisé ainsi que les difficultés de coordination entre les services. Enfin, elles montrent que des actions d'amélioration existent, mais qu'elles restent encore partiellement structurées et insuffisamment intégrées dans une démarche globale de pilotage

### 4.Analyse des écarts par rapport à la norme ISO 13053-2

À partir des résultats de la triangulation des données, il est possible de procéder à une analyse des écarts entre le processus actuel de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB et les exigences de la norme ISO 13053-2. Cette étape consiste à comparer les pratiques observées sur le terrain, les procédures documentées ainsi que les perceptions des acteurs avec les principes de la norme, notamment en matière de pilotage des processus, de maîtrise des délais, de suivi de la performance et d'amélioration continue

*Tableau 8* :Evaluation des écarts par rapport la norme 13053-2

<b>Axes</b>	<b>Recomendations (ISO13053-2)</b>	<b>Écart</b>
Délais de traitement des réclamations	Définir des objectifs mesurables, suivre la performance du processus et utiliser des indicateurs pour stabiliser les délais.	Absence de standardisation des délais et de pilotage systématique par indicateurs.
Outil de gestion des réclamations (CRM)	Assurer une collecte structurée des données et une traçabilité complète permettant le suivi et le contrôle du processus.	Traçabilité incomplète et limites fonctionnelles de l'outil pour le pilotage du processus.
Coordination entre les services	Clarifier les rôles et responsabilités et améliorer la coordination entre les acteurs du processus	Manque de coordination formalisée et de

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

		clarification des responsabilités.
--	--	------------------------------------

Source : Élaboré par nous-mêmes

À partir de l'analyse des écarts issue du tableau croisé, plusieurs dysfonctionnements ont été identifiés dans le processus de traitement des réclamations clients. Bien que le processus repose sur des procédures internes et l'utilisation du système CRM, l'analyse fait ressortir des écarts par rapport aux recommandations de la norme ISO 13053-2, notamment en matière de maîtrise des délais de traitement, de limites de l'outil utilisé et de difficultés de coordination entre les services. Ces constats traduisent un alignement partiel des pratiques observées avec les lignes directrices Six Sigma.

### 5.Pré-DMAIC Phase: Selection du Problème

Cette phase vise à identifier, regrouper et analyser les dysfonctionnements rencontrés dans le processus de gestion des réclamations clients à travers la Voix du Client (VOC). Dans le cadre de notre étude au sein de la banque AGB, nous avons organisé plusieurs réunions avec les différents acteurs impliqués dans ce processus, notamment les équipes chargées du traitement et du suivi des réclamations. Ces réunions ont été conduites sous forme d'ateliers de brainstorming et de focus groups afin de recueillir des informations pertinentes et reflétant la réalité du terrain.

Après la collecte et l'analyse des données issues de ces échanges, ainsi que l'exploitation des observations et des documents internes, nous avons pu identifier et structurer les principaux problèmes affectant l'efficacité du processus de réclamation client. Le tableau de la VOC ci-dessous présente une synthèse des dysfonctionnements relevés, classés par canaux de réception, accompagnés de leurs descriptions, dans le but de faciliter leur analyse et leur priorisation selon la norme ISO 13053-2.

#### 1.La voix de client

Afin de structurer l'ensemble des réclamations collectées et de faciliter leur analyse, les données issues de la Voix du Client ont été regroupées et synthétisées dans le tableau ci-dessous. Cette classification permet de présenter de manière claire les principaux dysfonctionnements rencontrés au niveau du processus de traitement des réclamations

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

clients, ainsi que les attentes exprimées par les clients et les actions d'amélioration envisagées.

**Tableau 9:**L'outil voix de client

N°	Catégories	Problématique observé	Attente client	Action d'amélioration envisagée
1	Réclamations financières	Refus de crédit à la consommation sans compréhension suffisante des motifs	Transparence et réexamen du dossier	Renforcer l'accompagnement et proposer des solutions financières adaptées
2	Réclamations financières	Prélèvements bancaires non identifiés par le client	Clarification des opérations débitées	Vérification détaillée des opérations et communication explicative
3	Qualité de service	Retard dans le traitement des opérations de change	Réduction du délai de traitement	Améliorer la coordination et accélérer le traitement des demandes
4	Retards et délais	Retard de réception des virements interbancaires	Suivi rapide de l'état du virement	Renforcer le suivi et la communication avec les banques concernées
5	Problèmes digitaux	Dysfonctionnement des distributeurs automatiques (DAB)	Disponibilité continue des DAB	Mise en place d'une intervention technique rapide
6		Difficulté d'accès à l'application AGB Online	Accès sécurisé et continu à l'application	Renforcer l'assistance à distance et le support technique
7	Gestion des comptes	Retard dans l'ouverture de compte bancaire	Traitement rapide de la demande	Optimiser le processus de validation des dossiers
8		Retard dans le transfert de compte entre agences	Prise en charge rapide de la demande	Améliorer la coordination entre agences
9	Monétique	Blocage de la carte bancaire après erreurs de mot de passe	Réactivation rapide des services bancaires	Mettre en place une procédure simplifiée de déblocage
10		Contestation d'opérations bancaires non reconnues	Sécurisation des transactions et remboursement	Renforcer le traitement des fraudes et le suivi des contestations

Source : Élaboré par nous-mêmes

Après l'identification des différentes réclamations issues de la Voix du Client (VOC), il apparaît que ces dysfonctionnements sont nombreux et hétérogènes. Cette diversité rend difficile la prise de décision concernant les priorités d'action.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

### synthèse des problématiques identifiées à partir de la VOC

Afin de faciliter l'analyse et de préparer la phase de priorisation, les dysfonctionnements issus de la Voix du Client (VOC) ont été regroupés selon leurs similitudes. Cette structuration permet de simplifier l'analyse et de faire émerger des problématiques synthétiques.

Ainsi, les réclamations liées aux retards (opérations de change, virements interbancaires, ouverture de compte) ont été regroupées sous une problématique principale :

« Retard dans le traitement des réclamations et des opérations bancaires »

*Tableau9 : synthèse et regroupement des dysfonctionnements issus de la voc*

N	Problèmes issus de la VOC	Catégorie	Problème synthétique
1	Retard opérations de change	<b>Retard de traitement</b>	Retard dans le traitement des réclamations et des opérations bancaires
2	Retard virements interbancaires		
3	Retard ouverture de compte		
4	Prélèvements non identifiés	<b>Problèmes financiers</b>	Problèmes liés aux opérations bancaires
5	Refus de crédit sans explication		
6	Dysfonctionnement DAB	<b>Problèmes techniques</b>	Problèmes techniques et digitaux
7	Difficulté d'accès AGB Online		
8	Blocage carte bancaire	<b>Problèmes monétiques</b>	Problèmes liés aux services monétiques
9	Contestation d'opérations frauduleuses		

Source : Élaboré par nous-mêmes

### 2.Matrice a condenser

L'analyse de la matrice à condenser, présentée dans l'Annexe A, a permis de regrouper les réclamations similaires et d'identifier les problématiques les plus récurrentes du processus de traitement des réclamations clients. Les résultats montrent que les retards dans le traitement des opérations bancaires représentent le dysfonctionnement dominant, suivis des problèmes liés aux opérations bancaires et aux services techniques et digitaux. Cette structuration a facilité l'analyse des données issues de la Voix du Client et a servi de

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

base à la matrice de priorisation, qui a confirmé que le retard dans le traitement constitue le problème le plus critique à traiter dans la démarche DMAIC.(voir Annexe E)

### 4.Matrice de priorisation

La matrice de priorisation permet de classer les problèmes identifiés selon leur fréquence et leur gravité, afin de déterminer les priorités d'action. Elle facilite ainsi la concentration des efforts sur les dysfonctionnements les plus critiques ayant le plus grand impact sur la performance du processus

Problème	F	G	SCORE
<b>Retard dans le traitement</b>	5	5	<b>25</b>
Prélèvements non identifiés	4	5	20
Dysfonctionnement DAB	5	4	20
Accès AGB Online	4	4	16
Blocage carte	4	4	16

Source : Élaboré par nous-mêmes

Ce tableau présente les problématiques majeures issues de la structuration. Cependant, leur traitement simultané n'étant pas possible, une priorisation s'impose afin de déterminer le dysfonctionnement le plus critique. Pour cela, une matrice de priorisation sera utilisée, basée sur la fréquence, la gravité et l'impact sur la satisfaction client, afin de retenir le problème principal à analyser dans la suite de la démarche DMAIC.

Les résultats montrent que le problème le plus critique est le retard dans le traitement, avec le score le plus élevé (25), ce qui indique une occurrence fréquente et un impact important sur le service client. Il est suivi par les prélèvements non identifiés (score 20), également fortement impactants pour les clients.

Les autres dysfonctionnements, notamment le dysfonctionnement des DAB et l'accès à AGB Online (score 20), présentent un niveau de criticité intermédiaire, tandis que le blocage de carte obtient le score le plus faible (16), bien qu'il reste un problème à surveiller.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ainsi, cette hiérarchisation permet d'identifier clairement le problème prioritaire à traiter en premier dans la démarche DMAIC, à savoir le retard dans le traitement.

### 4.Analyse des 5 Pourquoi – Retard dans le traitement des réclamations clients

Suite à l'identification du problème prioritaire, à savoir le retard dans le traitement des réclamations clients, une analyse approfondie des causes racines est réalisée à l'aide de la méthode des 5 Pourquoi afin de comprendre casuse racine de ce dysfonctionnement.

*Tableau 10 :Analyse des causes racines par la méthode des 5 Pourquoi*

Étapes	Question	Réponse
1	Pourquoi y a-t-il un retard dans le traitement des réclamations clients ?	Les réclamations ne sont pas traitées dans les délais prévus
2	Pourquoi les réclamations ne sont-elles pas traitées dans les délais ?	Volume de réclamations élevé par rapport à la capacité de traitement
3	Pourquoi la capacité de traitement est insuffisante ?	Absence de système de notification pour le traitement des réclamations
4	Pourquoi n'y a-t-il pas de centralisation et de suivi efficace ?	Le CRM actuel n'est pas adapté au traitement des réclamations
5	Pourquoi le CRM n'est-il pas adapté au traitement des réclamations ?	Le système est rigide et ne permet pas la personnalisation des fonctionnalités nécessaires

Source : Élaboré par nous-mêmes

### Synthèse des 5 Pourquoi

L'analyse des 5 Pourquoi montre que le retard dans le traitement des réclamations est dû principalement à l'absence de système de notification et de suivi efficace, ainsi qu'à l'inadaptation du CRM actuel, qui est rigide et ne permet pas la personnalisation nécessaire. La cause racine identifiée est donc l'inadéquation du CRM aux besoins de gestion des réclamations.

### 6.La phase Définir :

La phase Définir est la première étape de la démarche DMAIC. Elle vise à clarifier la problématique, définir les objectifs et délimiter le périmètre du projet. Dans cette étude, elle porte sur le processus de traitement des réclamations clients, en mettant l'accent sur les retards de traitement et leur impact sur la satisfaction client. Plusieurs outils, tels que le

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

QOOQCP, le nuage de mots, le CTQ, la charte de projet et le SIPOC, ont été utilisés pour structurer cette phase.

### 1.QOOQCP

Pour délimiter et clarifier notre périmètre d'étude, nous avons utilisé l'outil QOOQCP. Le tableau suivant illustre l'application de cet outil à notre cas.

Tableau 11 : L'outil QOOQCP pour clarification de périmètre

Élément	Description	Description dans notre cas
Qui ?	Les parties prenantes impliquées dans la démarche	Clients de la banque AGB, collaborateurs des agences, Centre de Relation Client (CRC), département qualité de service ainsi que les services concernés par le traitement des réclamations
Quoi ?	La nature du problème ou de l'objectif à résoudre	Dysfonctionnements dans le processus de traitement des réclamations ( <b>retard de traitement</b> ).
Où ?	L'endroit où le processus ou le problème survient	Processus de traitement des réclamations clients
Quand ?	La période pendant laquelle le problème se produit ou l'action doit être prise	Période de stage
Comment ?	La méthode ou l'approche utilisée pour résoudre le problème	Par l'application de la démarche DMAIC conformément à la norme ISO 13053-2.
pourquoi?	La raison pour laquelle il est important de résoudre ce problème ou atteindre cet objectif	Réduire les délais de traitement des réclamations et améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients

Source : Élaboré par nous-mêmes

Pour renforcer cette analyse, l'analyse lexicale du nuage de mots de la phase Define montre une forte présence des termes « réclamations », « traitement », « clients », « services » et « processus ». Cela traduit un discours centré sur la gestion des réclamations et la relation client

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

### AXE 01 :Définir processus

Figure 4: Nuage de mots de l'axe 01 (phase Définir)



Source : Élaboré par nous-mêmes

### Interprétation

Le nuage de mots issu de la phase Définir met en évidence la prédominance des termes « réclamations » et « traitement », ce qui confirme que le cœur de l'étude porte sur la gestion des réclamations clients. La présence des mots « processus », « services » et « actions » souligne que cette problématique s'inscrit dans une logique organisationnelle et opérationnelle, nécessitant une amélioration structurée des pratiques internes.

Par ailleurs, l'apparition des termes « clients » et « satisfaction » traduit l'importance de l'orientation client dans cette étude, en lien direct avec les objectifs de qualité de service. Enfin, des mots comme « retards », « problèmes » et « délais » mettent en évidence le principal dysfonctionnement identifié, à savoir le retard dans le traitement des réclamations, ce qui justifie pleinement le choix de ce sujet dans le cadre de la démarche DMAIC

### 2.Critical To Quality CTQ

Cette analyse, réalisée à l'aide de l'outil CTQ, a permis d'identifier les besoins des clients ainsi que les exigences associées, tout en définissant des indicateurs de mesure adaptés. Le tableau suivant illustre son application à notre cas au processus de traitement des réclamations clients.

Dans ce contexte, le tableau ci-dessous présente l'application du CTQ à notre cas d'étude.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

*Tableau 12 : l'application du CTQ*

Besoin client	Exigence client	Moyen de mesure
Réponse rapide	Réduction du délai de traitement des réclamations	Temps moyen de traitement des réclamations
Clarté de la communication	Réponse claire, compréhensible et complète au client	Taux de réclamations nécessitant des relances
Résolution efficace	Traitement complet dès la première prise en charge	Taux de résolution au premier contact
Fiabilité du processus	Réduction des erreurs et des retards dans le traitement	Nombre de réclamations récurrentes
Satisfaction client	Amélioration de l'expérience client globale	Taux de satisfaction client (%)
Accessibilité du service	Disponibilité du service de traitement des réclamations	Temps de disponibilité du service / délais de réponse

Source : Élaboré par nous-mêmes

L'analyse CTQ permet de traduire les attentes des clients en exigences mesurables et en indicateurs de performance, ce qui facilite le pilotage et l'amélioration du processus de traitement des réclamations clients.

### 3. Charte de projet :

Cette étape a pour objectif de définir clairement le cadre du projet d'amélioration du processus de traitement des réclamations clients. Elle permet de préciser le problème, les objectifs, le périmètre ainsi que les acteurs impliqués. Le tableau suivant présente la charte du projet selon la démarche DMAIC.

*Tableau 13 :Charte de projet*

<b>Date de début et de fin</b>	01 mars 2026 – 30 avril 2026
<b>Département</b>	Qualité de Service
<b>Service</b>	Etude qualité
<b>Description de problème</b>	LE dysfonctionnement concerne le retard dans le traitement des réclamations clients, entraînant des délais non maîtrisés et une insatisfaction des clients.
<b>Impact</b>	-insatisfaction et perte potentielle de client - Dégradation de l'image de marque de la banque - Difficultés à maîtriser les délais de traitement des réclamations
<b>Objectif</b>	Réduire les délais de traitement des réclamations clients et améliorer la satisfaction client
<b>Indicateur clé</b>	Temps moyen de traitement des réclamations
<b>Equipe de projet</b>	Chargée Qualité des Prestations Chef de Projet Système de Management de la Qualité Chef de Service Etudes Qualité

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

<b>Les Ressources</b>	Accès à l'outil de gestion des réclamations clients, à la procédure de traitement des réclamations clients, ainsi qu'à la démarche DMAIC selon la norme ISO 13053-2.	
<b>DMAIC</b>	<b>outils</b>	<b>échéance</b>
<b>Définir</b>	QOQCP CTQ SIPOC Charte de projet	20 Jours
<b>Mesurer</b>	Cartographie (logigramme) Synthèse verbatims Tableau de dysfonctionnements(a travers l'observation)	20 Jours
<b>Analyser</b>	Diagramme D'Ishikawa Méthode de 5 pourquoi	20 Jours
<b>Améliorer</b>	Brainstorming Plan d'action	15 Jours

Source : Élaborée par nous même

### 4.SIPOC :

un diagramme SIPOC est utilisé afin d'identifier les fournisseurs, les entrées, les étapes du processus, les sorties ainsi que les clients concernés

Tableau 14 :Diagramme SIPOC

<b>Fournisseurs (Suppliers)</b>	<b>Entrées (Inputs)</b>	<b>Processus (Process)</b>	<b>Sorties (Outputs)</b>	<b>Clients (Customers)</b>
Client	Réclamation communiquée via appel, email, application, courrier, visite siège ou agence  Complément d'information  Dossier de réclamation constitué (coordonnées client, pièces justificatives	Réception de la réclamation	Réclamation réceptionnée	CRC  Agences  Département qualité

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

CRC Agences Département qualité	Réclamation réceptionné	Enregistrement de la réclamation sur CRM	Réclamation enregistrée sur CRM	CRC Agences Département qualité
CRC Agences Département qualité	Réclamation enregistrée sur CRM	Assigner la réclamation au métier	Réclamation assignée au métier sur CRM	Métier / structure centrale
Métier / structure centrale	Réclamation assignée au métier sur CRM	Analyse de la réclamation	Réclamation analysée  Réclamation exhaustive / non exhaustive  Réclamation fondée / non fondée	Métier / structure centrale
Métier / structure centrale	Réclamation analysée, exhaustive et fondée	Traitement de la réclamation	Plan d'action de résolution  Réclamation traitée	Métier / structure centrale
Métier / structure centrale	Réclamation traitée	Assurer la traçabilité du traitement sur CRM	Eléments de réponse à adressées aux clients	CRC Agences Département qualité
CRC Agences Département qualité	Eléments de réponse à adressées aux clients	Informier le client sur le traitement	Communication sur le traitement de la réclamation	Client

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

Processus traitement des réclamations	Traçabilité de la réclamation  Retour satisfaisant du client	Clôture de la réclamation	Réclamation clôturée	Processus traitement des réclamations
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	---------------------------	----------------------	---------------------------------------

*Source : Élaboré par nous-mêmes*

### 7.Phase 02 : Mesurer

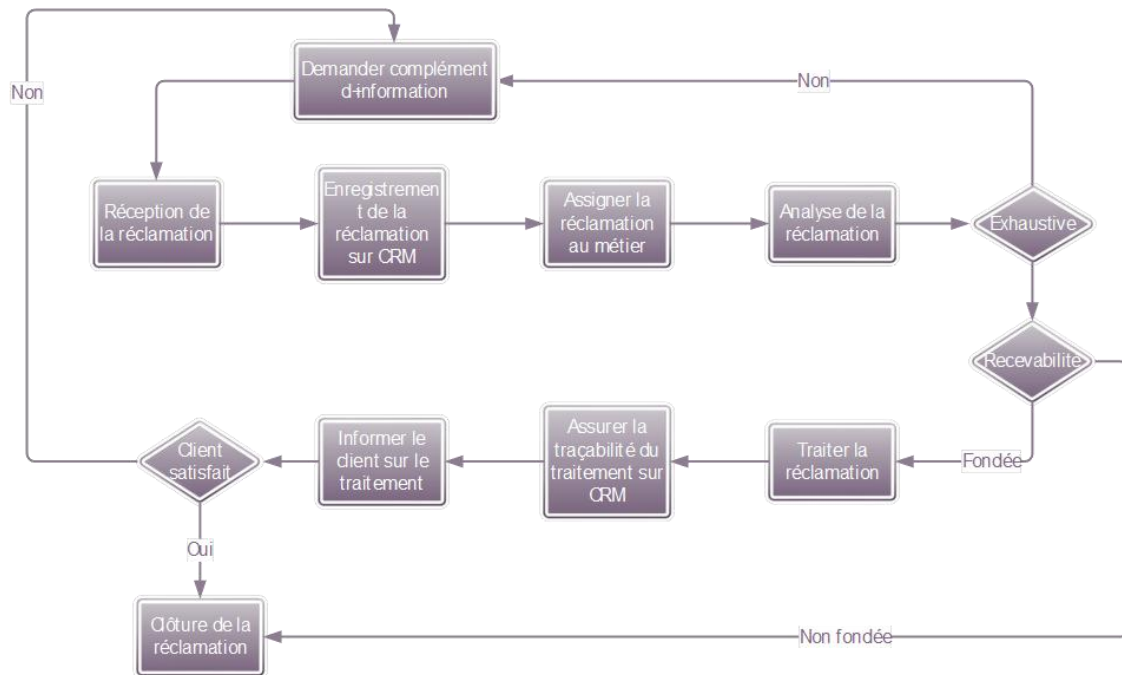
Dans la phase Mesurer, une analyse du processus de traitement des réclamations clients est réalisée afin d'évaluer son fonctionnement actuel et d'identifier les principaux dysfonctionnements. Cette étape permet de collecter les données nécessaires à la compréhension du processus et à la préparation de la phase d'analyse.

#### 1.Logigramme

Ce logigramme décrit les étapes à suivre pour traiter une réclamation client depuis sa réception jusqu'à sa clôture. Le processus commence par la réception de la réclamation via différents canaux (CRC, visite, courrier). Si les informations sont insuffisantes, un complément d'information est demandé. Une fois la réclamation complète, elle est enregistrée dans le système CRM afin d'assurer sa traçabilité, puis assignée au service métier concerné. Une analyse de la réclamation est ensuite réalisée pour vérifier son exhaustivité ; si elle n'est pas exhaustive, elle est renvoyée pour complément d'information. Dans le cas contraire, une vérification de la recevabilité est effectuée. Si la réclamation est jugée fondée, elle est traitée, sa traçabilité est assurée dans le CRM et le client est informé du traitement. Une évaluation de la satisfaction du client est ensuite réalisée : si le client est satisfait, la réclamation est clôturée ; sinon, elle est réexaminée. En revanche, si la réclamation est jugée non fondée, elle est clôturée après information du client. Ainsi, ce processus garantit une gestion structurée et efficace des réclamations clients.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

Figure 5: Logigramme de traitement de réclamation client



Source : document interne de l'entreprise

### 2.Observation Terrain

L'observation de terrain menée au sein du service chargé du traitement des réclamations clients a permis de comprendre de manière concrète le déroulement du processus et d'identifier certains dysfonctionnements opérationnels. D'une part, des retards ont été constatés dans le traitement des réclamations, en particulier entre leur enregistrement dans le système CRM et leur prise en charge par les structures concernées, ce qui réduit la réactivité du service et peut affecter la satisfaction des clients. D'autre part, des insuffisances ont été relevées en matière de traçabilité et de suivi, liées à l'absence d'un dispositif structuré permettant de suivre efficacement l'état d'avancement des dossiers, augmentant ainsi le risque de pertes d'information et de prolongation des délais. Par ailleurs, les réponses adressées aux clients ne reposent pas sur un modèle standardisé, ce qui entraîne des différences dans les pratiques d'un agent à un autre et peut nuire à la cohérence ainsi qu'à la qualité de la communication. Dans l'ensemble, ces éléments traduisent des limites organisationnelles susceptibles d'impacter le bon fonctionnement du processus de gestion des réclamations et justifient la nécessité d'une analyse approfondie en vue d'identifier les causes et d'envisager des actions d'amélioration adaptées.



## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

*Tableau 15 : Dysfonctionnements liés au processus de traitement des réclamations*

N°	Étape du processus	Dysfonctionnement constaté	Causes probables	Conséquences
1	Réception de la réclamation	Informations incomplètes	Absence de formulaire standard / manque de vérification initiale	<b>Retard dans le traitement</b>
2	Demande de complément d'information	Allers-retours fréquents avec le client	Pas de check-list des données requises	Insatisfaction client + délais prolongés
3	Enregistrement sur CRM	Erreurs de saisie	Saisie manuelle sans contrôle	Mauvais suivi des dossiers
4	Assignation au métier	Mauvaise orientation	Critères d'affectation non définis	<b>Reprise du traitement + perte de temps</b>
5	Analyse de la réclamation	Analyse insuffisante	Manque de formation / pression sur délais	Mauvaise identification du problème
6	Vérification de l'exhaustivité	Contrôle non systématique	Absence de procédure formalisée	Traitement de dossiers incomplets
7	Étude de recevabilité	Décisions incohérentes	Règles non standardisées	Contestations clients
8	Traitement de la réclamation	Délais élevés	Mauvaise répartition de la charge	Insatisfaction client
9	Traçabilité sur CRM	Mise à jour irrégulière	Manque de rigueur / suivi	Manque de visibilité du dossier
10	Information du client	Communication insuffisante	Absence de modèles de réponse	Mécontentement client

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

11	Vérification satisfaction client	Étape ignorée	Absence d'obligation ou indicateur	Pas d'évaluation de la qualité
12	Clôture de la réclamation	Clôture sans analyse finale	Absence de capitalisation	Répétition des problèmes

Source : Élaborée par nous même

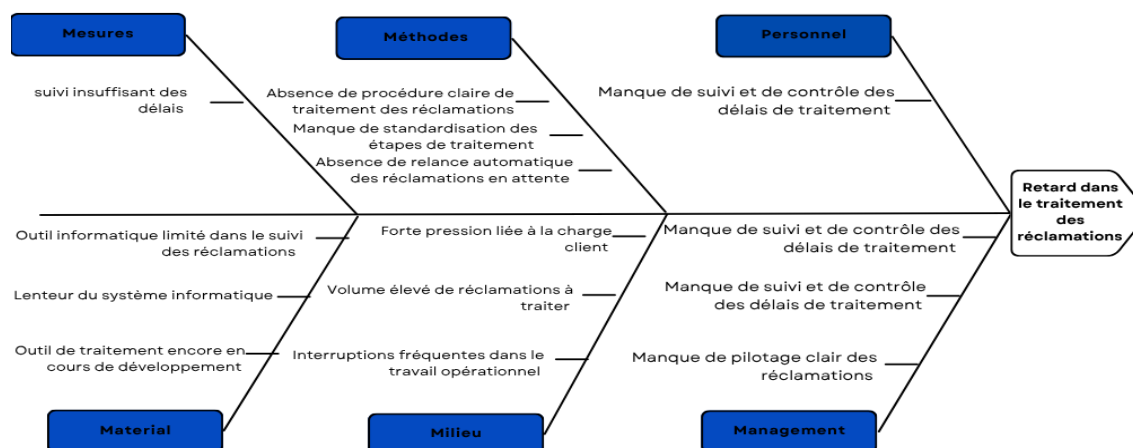
### 8.Phase 03 : Analyser

Dans la phase Analyser, les causes du retard dans le traitement des réclamations clients sont étudiées afin d'identifier les causes principales du problème. Cette analyse est réalisée à l'aide du diagramme d'Ishikawa et de la méthode des 5 Pourquoi.

#### 1.Diagramme Ishikawa

Dans cette partie, nous allons classer les causes du retard dans le traitement des réclamations à l'aide du diagramme des 5M. Le diagramme est présenté ci-dessus.

Figure 7 :Diagramme d'Ishikawa



Source : Élaborée par nous même

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

### 2. L'outil des 5 pourquoi

Sur la base des résultats issus du diagramme d'Ishikawa ainsi que des données collectées à travers la grille d'observation, trois causes principales ont été retenues pour une analyse approfondie. Ce choix s'explique par leur récurrence dans les observations de terrain ainsi que par leur impact direct sur la performance du processus de traitement des réclamations. Afin d'identifier les causes racines de ces dysfonctionnements, l'outil des « 5 pourquoi » a été appliqué aux causes préalablement identifiées. Les causes sélectionnées sont les suivantes : le retard dans le traitement des réclamations, le manque de traçabilité et de suivi des réclamations, ainsi que l'absence de modèle de réponse aux réclamations.. Nous présentons chaque cause dans un tableau:

*Tableau 16:* Cinq Pourquoi pour la cause liée à l'erreur humaine lors de la saisie

<b>5 Pourquoi</b>	<b>Causes</b>
	Cause 1 : Erreurs de saisie des réclamations
Pourquoi 1	Certaines informations saisies sont inexactes
Pourquoi 2	Les données sont enregistrées manuellement
Pourquoi 3	Le processus repose sur des supports non automatisés
Pourquoi 4	Il n'existe pas de formulaire électronique standard
Pourquoi 5	La digitalisation du processus n'a pas encore été déployée
Cause racine	Saisie manuelle des réclamations sans standardisation numérique

**Source :** Élaborée par nous même

Ce tableau présente les cinq pourquoi appliqués à la cause liée aux erreurs de saisie des réclamations. Après l'application de cet outil, nous avons identifié que la cause racine est la saisie manuelle des réclamations sans standardisation numérique.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

*Tableau 17:* Cinq Pourquoi pour la cause liée au manque de traçabilité et de suivi des réclamations

<b>5 Pourquoi</b>	<b>Causes</b>
	Cause 1 : Manque de traçabilité et de suivi des réclamations
Pourquoi 1	Le suivi de certaines réclamations reste difficile
Pourquoi 2	L'état d'avancement du traitement n'est pas toujours visible
Pourquoi 3	L'outil existant permet uniquement l'enregistrement des réclamations
Pourquoi 4	Les fonctionnalités de traitement et de suivi ne sont pas intégrées
Pourquoi 5	L'outil dédié au traitement et au pilotage est en cours de développement
Cause racine	Outil informatique limité à l'enregistrement, avec un système de traitement et de suivi encore en développement

**Source :** Élaborée par nous même

Ce tableau présente les cinq pourquoi appliqués à la cause liée au manque de traçabilité et de suivi des réclamations. Après l'application de cet outil, nous avons identifié que la cause racine est un outil informatique limité à l'enregistrement, avec un système de traitement et de suivi encore en cours de développement.

*Tableau 18:* Cinq Pourquoi pour la cause liée à l'erreur humaine lors de la saisie

<b>5 Pourquoi</b>	<b>Causes</b>
	Cause 1 : Absence de modèle de réponse aux réclamations
Pourquoi 1	Les réponses envoyées aux clients manquent d'homogénéité
Pourquoi 2	Le contenu des réponses varie selon les situations

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

Pourquoi 3	Aucun modèle standard de réponse n'est utilisé
Pourquoi 4	Les modalités de communication ne sont pas définies
Pourquoi 5	La communication client n'est pas encadrée par une procédure
Cause racine	Absence de modèles standardisés de réponse aux réclamations

Source : Élaborée par nous même

Ce tableau présente les cinq pourquoi appliqués à la cause liée à l'absence de modèle standard de réponse aux réclamations. Après l'application de cet outil, nous avons identifié que la cause racine est l'absence de procédures formalisées encadrant la communication avec les clients.

### 9.Phase04 :Améliorer

À la suite de la phase d'analyse, la phase « Améliorer » vise à proposer des solutions adaptées aux causes racines identifiées afin d'optimiser le processus de gestion des réclamations clients. Elle repose sur un brainstorming permettant de générer des actions d'amélioration, suivi de l'élaboration d'un plan d'action structuré pour assurer leur mise en œuvre et leur suivi.

#### 1.Brainstorming

À la suite de l'analyse des causes racines issues de l'outil des « 5 pourquoi », un brainstorming a été réalisé afin de proposer des actions d'amélioration adaptées à chaque dysfonctionnement identifié.

-Erreurs de saisie des réclamations : elles sont liées à la saisie manuelle et à l'absence de standardisation numérique. Les solutions proposées sont la mise en place d'un formulaire électronique standardisé, la digitalisation du processus et l'automatisation de l'enregistrement des données afin de réduire les erreurs humaines et d'améliorer la fiabilité des informations.

-Manque de traçabilité et de suivi des réclamations : ce problème est dû à un outil informatique limité à l'enregistrement. Les solutions consistent à déployer un système CRM

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

plus complet pour assurer le suivi des réclamations, à mettre en place des tableaux de bord de pilotage pour améliorer la visibilité en temps réel, ainsi qu'un système d'alerte pour mieux gérer les délais de traitement.

-Absence de modèles standardisés de réponse : cette cause est liée au manque d'harmonisation dans la communication client. Les actions proposées sont l'élaboration de modèles de réponses types pour assurer la cohérence, la mise en place d'une charte de communication pour encadrer les pratiques, la création d'une base de réponses préétablies pour faciliter le travail des agents, ainsi que la formation du personnel afin d'uniformiser les réponses adressées aux clients.

### **4.Plan d'action**

À la suite du brainstorming réalisé sur la base des causes racines identifiées à travers l'outil des « 5 pourquoi », un plan d'action a été élaboré afin de traduire les solutions proposées en actions concrètes et opérationnelles. Ce plan vise à corriger les dysfonctionnements observés dans le processus de gestion des réclamations clients, en définissant pour chaque action les responsables, les délais de mise en œuvre ainsi que les indicateurs de suivi. Il s'inscrit dans la phase Improve de la démarche DMAIC et constitue une étape essentielle pour améliorer la performance globale du processus.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

Problème	Action proposée	Responsable	Délai	Indicateur de suivi
Erreurs de saisie des réclamations	Mise en place d'un formulaire électronique standardisé pour la saisie des réclamation	DSI + Service réclamations	Court terme (2-3 mois)	Taux d'erreurs de saisie
	Digitalisation du processus de gestion des réclamations	Direction + DSI	Moyen terme (3-4 mois)	Taux de digitalisation du processus
	Automatisation de l'enregistrement des réclamations	DSI	3mois	Taux d'automatisation
Manque de traçabilité et de suivi	Deploiment d'un nouveau outil de traitement de reclamation	Direction + DSI	4/6mois	Taux de réclamations traitées
	Mise en place de tableaux de bord de pilotage	Service Etude qualité	Court terme (2 mois)	Disponibilité des indicateurs
	Mise en place d'un système d'alerte pou	DSI	Court terme (1-2 mois)	Nombre de réclamations en retard
Absence de modèle de réponse	Élaboration de modèles de réponses standardisés	Service relation client	Court terme (1-2 mois)	Taux d'utilisation des modèles
	Mise en place d'une charte de	Departement Qualité des services	Moyen terme (3 mois)	Niveau de conformité des réponses

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

	communication client			
	Création d'une base de réponses préétablies	Service client	Court terme (2 mois)	Temps moyen de réponse
	Formation du personnel à la communication client	RH + Service client	Court terme (1-2 mois)	Niveau de satisfaction client

**Source :** Elaboré par nous –même

Par le biais de notre étude une approche axée sur la digitalisation du processus, le renforcement du système de suivi et la standardisation des pratiques de communication. La mise en œuvre de ces actions permettra de réduire les erreurs de saisie, d'améliorer la traçabilité des réclamations et d'assurer une meilleure qualité des réponses apportées aux clients. Ainsi, ce plan contribue directement à l'amélioration de l'efficacité du processus et à l'augmentation de la satisfaction client

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

### Section 02 : Discussion

Les résultats obtenus à l'issue de l'analyse du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB illustrent plusieurs dysfonctionnements majeurs affectant sa performance. En effet, l'étude révèle l'existence de retards significatifs dans le traitement des réclamations, une absence de standardisation des pratiques, ainsi qu'une coordination insuffisante entre les différents acteurs impliqués dans le processus. Ces insuffisances traduisent une maîtrise partielle du processus et mettent en évidence une variabilité importante dans son fonctionnement, impactant directement la qualité du service rendu et la satisfaction des clients.

Notre étude ambitionne de contribuer activement à l'amélioration des pratiques de gestion au sein de la banque AGB, en s'inscrivant dans une dynamique de modernisation des processus de service et de renforcement de la qualité relationnelle avec la clientèle. Elle s'intègre ainsi dans les orientations stratégiques du secteur bancaire, caractérisé par une exigence accrue de performance, de réactivité et de satisfaction client dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

À cet effet, notre travail a consisté à analyser le processus de traitement des réclamations clients en s'appuyant sur une approche qualitative fondée sur la triangulation des données issues des entretiens, de l'observation et de l'analyse documentaire. Cette démarche nous a permis de réaliser un diagnostic approfondi du processus existant, d'identifier les principaux écarts et de proposer des actions d'amélioration adaptées, en cohérence avec les principes de la méthodologie Six Sigma et les recommandations de la norme ISO 13053-2.

Les résultats obtenus sont en cohérence avec les apports de la revue de littérature. En effet, les travaux de (Kaynak, 2003) (Deming, 1986), (Juran, 1951) et (Crosby, 1979) soulignent que la performance organisationnelle dépend fortement de la maîtrise des processus et de la prévention des erreurs. Dans le cas étudié, l'absence de standardisation et de contrôle rigoureux du processus confirme ces postulats, dans la mesure où elle engendre des inefficacités et des retards.

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

De plus, ces résultats confirment les contributions de (Davenport, 1993) et (Harrington, 1991), selon lesquelles l'amélioration des processus repose sur l'élimination des activités sans valeur ajoutée. En effet, les allers-retours fréquents avec les clients et les délais liés aux validations hiérarchiques observés dans cette étude constituent des sources de gaspillage qui ralentissent le processus et réduisent son efficacité.

De plus, les difficultés liées à la communication et à la coordination entre les services rejoignent les conclusions de (Perry et al., 1994), qui mettent en évidence l'importance de la dimension humaine dans la réussite des démarches d'amélioration. L'absence de collaboration efficace entre les acteurs apparaît ainsi comme un facteur limitant la performance du processus.

En ce qui concerne l'application de la méthodologie Six Sigma, les résultats obtenus confirment les travaux de (Schroeder, 2008) et (Montgomery, 2009), selon lesquels le cycle DMAIC constitue un cadre structuré permettant d'analyser les dysfonctionnements et d'identifier leurs causes racines. Dans cette étude, l'utilisation des outils qualité, tels que le diagramme d'Ishikawa et la méthode des 5 pourquoi, a permis de mieux comprendre les causes des retards et de proposer des actions d'amélioration pertinentes.

Toutefois, les résultats mettent également en évidence certaines limites, en cohérence avec les travaux de (Chiarini, 2013) et (Benazzouz, 2017), qui soulignent l'existence d'un écart entre les recommandations théoriques et leur mise en œuvre pratique. Dans le cas de la banque AGB, cet écart se manifeste par une application partielle des principes de la norme ISO 13053-2, notamment en matière de suivi des indicateurs de performance et de standardisation des procédures.

En outre, ces résultats confirment les spécificités du secteur des services, mises en évidence par (Antony, 2011), selon lesquelles la variabilité des processus et l'interaction avec les clients rendent l'application de Six Sigma plus complexe. Cette complexité se traduit ici par des différences dans le traitement des réclamations et par des difficultés à mesurer précisément la performance.

Enfin, les résultats obtenus rejoignent les études menées dans le secteur bancaire, notamment (Boujnan, 2021), qui démontrent que l'application de Six Sigma permet d'améliorer la qualité des services en structurant les actions d'amélioration. Dans cette étude,

## CHAPITRE 04 :RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

la démarche adoptée a permis de proposer des solutions concrètes visant à réduire les délais de traitement et à améliorer la satisfaction client, confirmant ainsi la pertinence de cette approche

Ce chapitre a permis d'appliquer la démarche DMAIC afin d'analyser le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB. Notre étude démontre plusieurs dysfonctionnements, notamment les retards de traitement, les limites du système CRM et les difficultés de coordination entre les acteurs.

L'identification des causes racines, à l'aide des outils qualité, a conduit à la proposition d'actions d'amélioration portant sur la digitalisation, le renforcement du suivi et la standardisation des pratiques. Ces actions ont été structurées à travers un plan d'action visant à améliorer la performance du processus et la satisfaction client.

Toutefois, ce travail se limite à la formulation des recommandations, tandis que leur mise en œuvre et leur suivi relèvent d'une perspective future, notamment à travers la phase « Contrôler » de la démarche DMAIC.

**CONCLUSION**

---

**CONCLUSION**

---

---

Notre étude s'inscrit dans une démarche d'amélioration du processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, en mobilisant la méthodologie Six Sigma et en se référant aux exigences de la norme ISO 13053-2. Elle s'inscrit dans une logique d'optimisation de la qualité de service et de renforcement de la satisfaction client à travers l'analyse des processus existants.

Dans cette optique, ce travail a consisté à analyser en profondeur le processus de traitement des réclamations afin d'en comprendre le fonctionnement, d'identifier les dysfonctionnements et de mettre en évidence les axes d'amélioration possibles. Il a également permis d'examiner la contribution d'une démarche structurée comme Six Sigma dans l'amélioration de la performance du processus.

La revue de littérature a montré que l'amélioration des processus constitue un levier essentiel de performance organisationnelle. Elle souligne l'importance de la réduction des erreurs, de la maîtrise de la qualité et de l'amélioration continue. Elle met également en évidence que la méthodologie Six Sigma, basée sur le cycle DMAIC, permet d'analyser la variabilité des processus et d'orienter les actions d'amélioration de manière structurée.

Sur le plan méthodologique, la démarche Six Sigma, encadrée par la norme ISO 13053-2, offre un cadre rigoureux et standardisé pour la mise en œuvre des projets d'amélioration. Elle assure une application cohérente des étapes du DMAIC et des outils associés dans une logique d'amélioration continue.

Les résultats obtenus ont permis de souligner plusieurs dysfonctionnements au niveau du processus étudié, notamment les délais de traitement, la coordination entre les services et la gestion des informations. L'analyse a également permis d'identifier les principales causes de ces dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration adaptées.

Ainsi, les différentes analyses réalisées ont permis d'apporter des éléments de réponse aux attentes de cette étude, à savoir la compréhension du processus existant, l'identification des causes des problèmes et la proposition de solutions d'amélioration.

Notre étude confirme que la méthodologie Six Sigma constitue une approche pertinente pour améliorer le processus de traitement des réclamations clients, à condition d'être appliquée de manière structurée et adaptée au contexte de la banque AGB.

---

---

### **Limites de la recherche :**

Parmi les limites de notre travail, on peut citer certaines contraintes liées au contexte du projet et à sa mise en œuvre. Tout d'abord, le périmètre étendu et la durée limitée du stage (deux mois) ont restreint la profondeur de l'analyse et n'ont pas permis la réalisation complète du plan d'action, notamment la phase « Contrôler » du cycle DMAIC. Par ailleurs, le manque de formation de certains collaborateurs à la méthodologie Six Sigma a rendu l'appropriation de certains outils plus difficile. De plus, cette démarche n'étant pas encore pleinement intégrée dans la culture de l'entreprise, elle reste perçue comme ponctuelle. Enfin, son absence de mise en œuvre structurée au sein de la banque peut limiter la continuité et la pérennité des actions d'amélioration

### **Pistes d'amélioration**

Notre travail ouvre plusieurs pistes d'amélioration pour le processus de traitement des réclamations clients au sein de la banque AGB, conformément à la norme ISO 13053-2. Il serait pertinent d'étendre la méthodologie Six Sigma à d'autres processus afin d'améliorer la performance globale et de réduire les dysfonctionnements. Le développement d'une culture d'amélioration continue permettrait également de renforcer l'implication des collaborateurs et l'appropriation des démarches qualité. Par ailleurs, la mise en place d'autres projets Six Sigma au sein de la banque contribuerait à optimiser l'organisation et à générer des gains durables en termes de qualité, de délais et de satisfaction client. Enfin, la mise en œuvre des actions proposées et la finalisation de la phase « Contrôler » du DMAIC permettraient de garantir la stabilité et la pérennité des résultats obtenus

---

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Abreu, & al. (2012). Using Six Sigma to Improve Complaints Handling.
- Addouche, S. a. (2006). Management de la qualité et amélioration continue. *Office des Publications Universitaires*.
- Addouche, S. A., Dafaoui, E., & El Mhamedi, A. (2006). Démarche analytique d'amélioration continue des processus d'entreprise. Identification de la relation de causalité entre indicateur et inducteur de performance.
- Albliwi, & al. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*,.
- Antony, J. (2011). *Case Study in Six Sigma methodology: manufacturing quality improvement* .
- Antony, J., & Banuelas, R. (2002). *Measuring Business Excellence*.
- Arunesh, P., & Chintan, C. (2020). UNDERSTANDING BASICS SIX SIGMA.
- Attaoui, Z. e. (2023). L'effet de l'application du processus Lean Six Sigma. 1-14.
- Belkhaoui, S., Hellara, S., & Lakhil, L. (2012). Impact de la structure de marché et du choix stratégique sur la performance bancaire. *International Management*.
- Benammi, A. &. (2021). Investigating the impact of process approach on company performance. *European Scientific Journal (ESJ)*.
- Benazzouz, B. (2017). Optimisation de la stérilisation des conserves de poisson par la mise en place de la démarche Six Sigma DMAIC. *European Scientific Journal*.
- Bentaleb. (2022). Optimisation du service bancaire :étude empirique par l'approche Six Sigma et la régression polynomiale. *Alternatives Managériales et Économiques*.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 1-18.
- Boujnan, K. (2021). Une tentative d'application de la méthode Six Sigma à l'évaluation de la qualité des services bancaires. 96-116.
- Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Chiarini, A. (2013). A comparison between companies' implementation of Six Sigma and ISO 13053 requirements: A first investigation from Europe. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 154-172.
- Chika, I., & Chigozie, N. (2019). Service quality and operational performance. *JournalNX – A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*.
- Chmlal, M., Benazouz, L., Mrabet, A., & Gharib, P. (2020). L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière des banques marocaines cotées en bourse. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Crosby, P. B.-H. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Dakouri, d., & Boka, a. (2023). L'importance des outils de la qualité dans la recherche en science sociale : le cas de l'approche PDCA.
- Dasig, D. D. (2017). Application of Six Sigma Methodology in Improving Service Quality. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- El Gamoussi, S. (2016). Proposition d'une méthodologie d'amélioration du Processus de Développement de Produits basée sur une approche Lean. *Doctoral dissertation*.
- El Shenawy, A. S., & al. (2025). Integration of Industry 4.0 and Lean Six Sigma: Critical success factors and implementation barriers. *Science & Engineering Review*, 45-62.
- Ferreira, A., & Cunha, P. (2022). Ranking critical tools in the implementation of Lean Six Sigma as an integrated management system. <https://arxiv.org/abs/2212.00088>.
- Fortin, M.-F. (1996). *Le processus de la recherche : De la conception à la réalisation*.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Free Press.
- GEORGE, M. (2002). *lean six sigma: combining six sigma quality with lean production speed*. MCGRAW -HILL.
- Gershon, D. (2010). Process improvement: choosing the right methodology. *Journal of Business Process Management*, 45-60.
- Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris, France: Éditions d'Organisation (Collection Management public).
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. *Méthodes de recherche en management*, 13-33.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Gomaa, A. H. (2024). Boosting supply chain effectiveness with Lean Six Sigma. *Boosting supply chain effectiveness with Lean Six Sigma*, 78-95.
- Gouiaa, R., & Ouedraogo, M. (2022). L'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques commerciales canadiennes. *Revue Organisations & territoires*.
- Grine, A., & Mestiri, Z. (2017). Amélioration de.
- Gubencu, D., & Al. (2025). A Proposed Systematic Problem Solving Methodology Within Six Sigma Projects Applied for Continuous Improvement of Textile Dyeing Process.
- Guido, G. (2015). Customer satisfaction and service quality in the banking sector. *Journal of Marketing Management*, 45–58.
- Gültaş, M. P. (2024). Enhancing production processes in the medical industry: A Six Sigma case study with Industry 4.0 integration. *Journal of Technology and Operations Management*, 101–118.
- Hammouche, F. (2021). Gestion des réclamations clients et amélioration continue de la qualité de service. *Revue des Sciences de Gestion*, 45–58.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Ismail, A., & al. (2023). Improvement of Plastic Manufacturing Processes by Six Sigma and DMAIC Methods.
- ISO. (2011). Récupéré sur International Organization for Standardization ISO 13053-1.
- ISO. (2011). Récupéré sur ISO13053-2: <https://www.iso.org/standard/>
- ISO 9000. (2015). Récupéré sur International Organization for Standardization: . <https://www.iso.org/standard>
- ISO9001. (2015). Récupéré sur ISO .
- Jittima, P., & Chaiporn, V. (2018). Service quality management and operational excellence in banking services. *International Journal of Business Excellence*.
- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. 60-69.
- Juran. (1951). *Quality control handbook*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1988).
- Juran, J. M. (1995). A history of managing for quality. *Quality Progress*, 28(8), 73–79.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 405–435.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- knop. (2022). Using Six Sigma DMAIC Cycle to Improve Workplace Safety in the Company from Automotive Branch: A Case Study.
- Korsaa, M., & JOHNASON, J. (2023). Symptom-based improvement recommendations.
- Kowalik, C. (2018). Use of the DMAIC Method in the Process of Quality Improvement. *Production Engineering Archives*.
- Kvale, S., & Svend , B. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Laureani, A., Brady, M., & Antony, J. (2018). Applications of Lean Six Sigma in Service Organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. *McGraw-Hill*. New York, NY.
- Liliana. (2016). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Lorino, P. (2001). *Le contrôle de gestion stratégique : Vers un pilotage des performances par les processus*. Vuibert.
- Luo, l., Zhong, m., & Hong, Q. (2024). The application of 5W2H management model in the construction of enterprise. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*.
- MA,Y, & MA,J. (2022). The Discussions of Positivism and Interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*.
- Maemunah, S. (2024). Lean Six Sigma in service industries: Application, challenges, and best practices. *roductivity & Innovation Journal*, 45-60.
- Martin, J., Elg , M., & Gremyr., I. (2025). The many meanings of quality: towards a definition in support of sustainable operations. *Total quality management & business excellence*, 185-198.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). *sage publications*.
- Miles, M. B., Huberman, , A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Montgomery, D. (2009). *introduction to statistical quality control*. john wiley&sons.
- Mougin, Y. (2003). *Processus : les outils d'optimisation de la performance*. *Editions d'ornisation*.
- N'DO, B., OUÉDRAOGO, S., AGYEMANG, A., & SANFO, P. (2025). Amélioration des stratégies marketing avec la prise en compte des outils du management de la qualité. *Journal of Business and Technologies*.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Narula, V., & Grover. (2015). Application of six sigma DMAIC methodology to reduce service resolution time in a service.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Norimatsu, H., & Cazenave-Tapie, C. (2017). *manuel de méthodologie*.
- Oakland, J. S. (2014). . *Total quality management and operational excellence*.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge.
- Parasuraman, A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Perry, D. E., Staudenmayer, N., & Votta, L. (1994). Understanding software development: Processes, organisations and technologies. *IEEE software*.
- Pillet, M. (2003). Six Sigma une rupture dans l'approche qualité.
- Ponsiglione, A. M., & Ricciardi, C. (2021). A Six Sigma DMAIC methodology as a support tool for Health.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2009). *the six sigma handbook*.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2018). The Six Sigma handbook: A complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels. *McGraw-Hill Education*.
- Qutait, F. (2018). Six Sigma methodology and organizational performance improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Qutait, M. (2018). The Impact of Six Sigma Methodology on Banking Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*.
- Qutait, M. A. (2018). The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC).
- RAMAROLAHY, A. (2025). ANALYSE ET AMELIORATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE CONDUCTEUR .
- Reichheld, F. F. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Harvard Business School Press*.
- Reichheld, F. F. (s.d.). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Harvard Business School Press*, 1996.
- Sabtu, S. H., , & Maat , S. (2023). Real-World Application: Six Sigma Quality Tools for Continuous Performance Improvement in Specific Educational Practices-A Systematic Review. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Sabtu, S. H., Matore, M., & Maat, S. (2023). The Six Sigma approach improves teacher instruction quality through Quadruple Helix Model expectations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Saryanto, P. H., & Trimarjoko, A. (2020). Improve Quality Remanufacturing Welding and Machining Process in Indonesia Using Six Sigma Methods.
- schroeder, a. (2008). six sigma definition and underlying theory. *journal of operation mangement* .
- Schroeder, R. G. (2008). Six Sigma: Definition and underlying theory. *Journal of Operations Management*.
- Shewhart, W. A. (1931). Economic control of quality of manufactured product. *D. Van Nostrand*.
- Singh, P. K., & al. (2023). Prioritizing the solutions to overcome Lean Six Sigma 4.0 challenges in SMEs.
- Sisman, G., & Orel, D. (2020). Application of Six Sigma methodology to improve. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social*, 1-10.
- Snee, R. D. (2010). *LEAN SIXSIGMA-getting better all the time*, 9-29.
- Snee, R. D. (2010). Lean Six Sigma—getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9-29.
- Sreedharan, V. R., Raju, R., & Suresh, M. (2020). Six Sigma in service organizations: A systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Sreedharan, V., Raju, R., & Suresh, M. (2020). Application of Lean Six Sigma in Service Organizations: A Systematic Review. *International Journal of Quality & Reliability Managemen*.
- Thakkar, J. (2018). Interdependence analysis of lean-green implementation challenges: a case of Indian SMEs.
- Timans, W., & Antony, J. (2012). Implementation of Lean Six Sigma in small- and medium-sized manufacturing enterprises in the Netherlands. *Journal of the Operational Research Society*, 339–353.
- V.S.Athawar. (2022). SIX SIGMA IN BANKING PROCESS: PAST.
- Winatie, A., & Saroso, A. (2020). Reducing of defects.
- Womack, J. P., & Jones, D. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. *Simon & Schuster New York, NY*.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

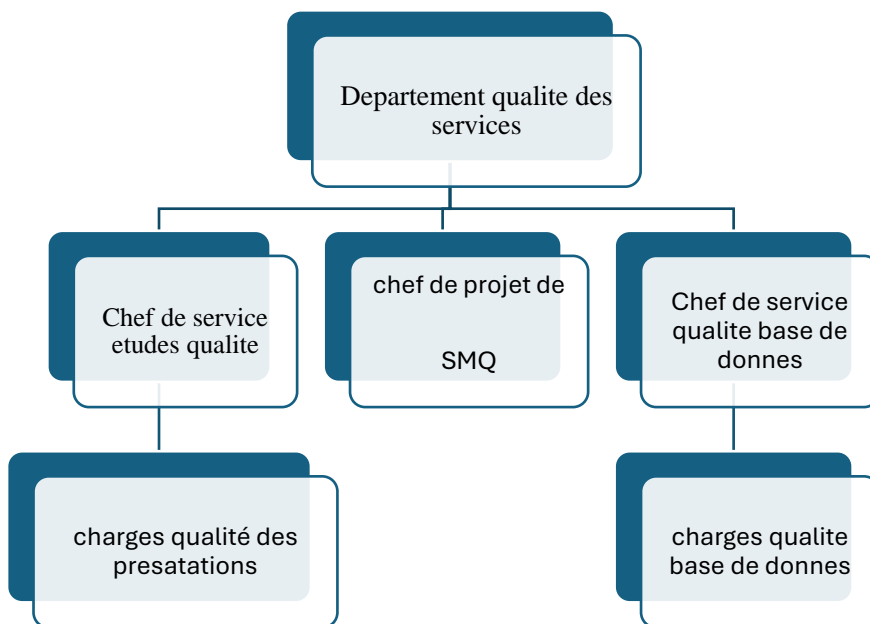
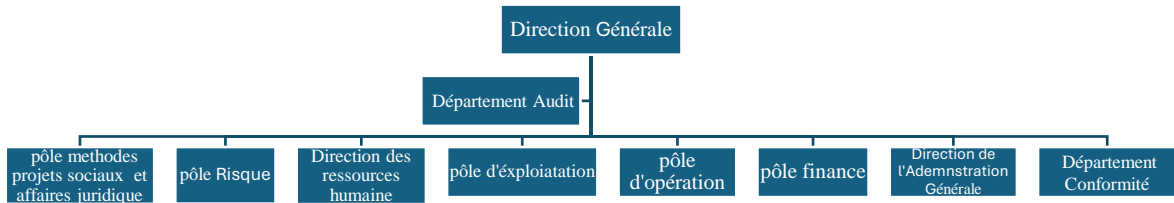
Zhuo, Z. (2019). Research on using Six Sigma management to improve bank customer satisfaction. *International Journal of Quality Innovation*.

---

# **ANNEXES**

---

# **ANNEXE A : ORGANNIGRAMME**





## **ANNEXE B : GUIDE D' ENTRETIEN**

 <p>المدرسة الوطنية العليا للمنagement École Nationale Supérieure de Management</p>	<p><b>Guide d'entretien</b></p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

### **Présentation de l'entretien :**

Nous sommes Loubna Bouzar et Chihi Hadil, étudiantes en Master à l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa. Dans le cadre de notre Projet de Fin d'Études, nous menons une recherche portant sur « **Amélioration du processus de réclamation clients selon la norme ISO 13053-2** ».

### **Objectif :**

L'objectif de notre étude est examiner le fonctionnement actuel du processus de traitement des réclamations, d'identifier ses points forts ainsi que ses insuffisances, puis de proposer des actions d'amélioration basées sur une démarche structurée d'amélioration continue. À travers ce travail, nous souhaitons analyser la réalité opérationnelle du terrain afin d'élaborer des recommandations adaptées et applicables dans le contexte organisationnel étudié

Nous sollicitons votre collaboration pour un entretien individuel. Celui-ci sera conduit dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat, avec un enregistrement exclusivement destiné à un usage académique, selon votre disponibilité.

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous voudrez bien nous accorder ainsi que pour votre contribution à la réussite de notre recherche.

## **SECTION 1 : Organisation et Définition du Processus**

Objectif : Comprendre comment le processus est structuré et piloté.

### **1.1 Définition du processus**

Comment est défini le processus de traitement des réclamations ?

Existe-t-il une procédure écrite ou formalisée ?

---

Quelles sont les étapes principales ?

Qui intervient dans ce processus ?

### **1.2 Responsabilités et pilotage**

Qui est responsable du traitement des réclamations ?

Les rôles sont-ils clairement définis ?

Comment les informations circulent-elles entre les services ?

### **1.3 Typologie des réclamations**

Quels types de réclamations recevez-vous le plus souvent ?

Y a-t-il des réclamations critiques ou récurrentes ?

Quels sont les impacts des réclamations sur l'organisation ?

## **SECTION 2 : Performance et Analyse des Dysfonctionnements**

Objectif : Identifier les indicateurs et les causes des problèmes.

### **Mesure de la performance**

Disposez-vous d'indicateurs de performance (délais, taux de satisfaction, taux de récurrence...) ?

Comment mesurez-vous l'efficacité du traitement ?

Existe-t-il des objectifs chiffrés ?

Les résultats sont-ils analysés régulièrement ?

### **2.2 Difficultés rencontrées**

Quelles sont les principales difficultés dans le traitement des réclamations ?

Où se situent les retards ?

Y a-t-il des erreurs fréquentes ?

Le personnel reçoit-il une formation adaptée ?

### **2.3 Analyse des causes**

---

Pourquoi certaines réclamations prennent-elles plus de temps ?

Existe-t-il des problèmes de coordination interne ?

Quels sont les risques liés au processus ?

### **SECTION 3 : Amélioration et Maîtrise du Processus**

Objectif : Identifier les pistes d'amélioration et les mécanismes de contrôle.

#### **3.1 Améliorations proposées**

Des actions d'amélioration ont-elles déjà été mises en place ?

Quels résultats ont-elles donné ?

Quelles solutions suggérez-vous pour améliorer le processus ?

Une digitalisation est-elle envisagée ?

#### **3.2 Suivi et contrôle**

Comment assurez-vous le suivi des actions correctives ?

Existe-t-il un audit interne ?

Le processus est-il revu périodiquement ?

Comment évitez-vous la répétition des mêmes erreurs ?

---

**ANNEXE C : GRILLE  
D' OBSERVATION**

---

---

**L'objectif :**

Cette grille d'observation a pour objectif de recueillir des données concrètes sur le terrain afin d'évaluer le fonctionnement du processus de traitement des réclamations clients, d'identifier les dysfonctionnements et les écarts observés, ainsi que d'analyser l'efficacité des pratiques mises en œuvre. Elle vise également à apprécier le respect des procédures internes, la qualité du suivi des réclamations et les mécanismes d'amélioration continue dans le cadre de la démarche DMAIC et de l'amélioration de la satisfaction client

**1. Réception de la réclamation (DEFINE)**

Critères d'observation	Oui/Non/ partiellement	Commentaire
Le client est accueilli correctement	Oui	Accueil généralement professionnel et respectueux
Le canal de réception est identifié (guichet, mail, téléphone)	Oui	Les canaux sont bien définis et utilisés
La réclamation est clairement reformulée	Partiellement	Reformulation parfois absente ou peu précise
Les informations du client sont complètes	Partiellement	Certaines informations manquent ou sont incomplètes
La réclamation est enregistrée dans un système	Oui	

## 2. Enregistrement et suivi (MEASURE) :

Critères d'observation	Oui/Non / partiellement	Commentaire
Un numéro de réclamation est attribué	Oui	Attribution systématique via le CRM
Les délais de traitement sont définis	Oui	Délais formalisés dans la procédure
Un accusé de réception est envoyé au client	Non	Non systématique, souvent absent
Les données sont correctement saisies	Partiellement	Quelques erreurs et informations manquantes
La réclamation est enregistrée dans un système	Oui	Enregistrement systématique dans le CRM

## 3. Analyse de la réclamation (ANALYZE) :

Critères d'observation	Oui/Non / partiellement	Commentaire
La réclamation est analysée par le service concerné	Oui	Analyse réalisée par le métier concerné
Les causes du problème sont recherchées	Partiellement	Recherche des causes parfois limitée au traitement immédiat
Les informations sont vérifiées avant décision	Oui	Vérification effectuée avant validation

Les réclamations récurrentes sont identifiées	Partiellement	Identification non systématique des réclamations répétitives
La coordination entre les services est efficace	Partiellement	Certains retards de transmission sont observés
Les réclamations non recevables sont justifiées	Oui	Justification généralement communiquée au client

#### 4. Traitement de la réclamation (IMPROVE) :

Critères d'observation	Oui/Non / partiellement	Commentaire
Une action corrective est mise en place	Oui	Des solutions sont proposées selon le type de réclamation
Le traitement respecte les délais prévus	Partiellement	Certains dépassements de délais sont constatés
Le client est informé de l'avancement	Partiellement	Communication irrégulière avec le client
Les actions réalisées sont tracées dans le CRM	oui	Suivi assuré via le système CRM
Les services concernés collaborent efficacement	Partiellement	Coordination parfois lente entre services
Les réclamations fondées sont	Partiellement	Délais variables selon la complexité du dossier

traitées rapidement		
------------------------	--	--

#### 5. Clôture et amélioration continue (CONTROL):

Critères d'observation	Oui/Non / partiellement	Commentaire
Le client est informé de la clôture de la réclamation	Oui	Information généralement transmise au client
La satisfaction du client est vérifiée	Partiellement	Vérification réalisée de manière non systématique
dossiers clôturés sont archivés	oui	Archivage assuré dans le système CRM
Les réclamations récurrentes font l'objet d'un suivi	Partiellement	Analyse des tendances parfois insuffisante
Des indicateurs de performance sont suivis	Oui	Suivi des délais et du taux de réclamations
Des actions d'amélioration sont mises en œuvre	Partiellement	Actions engagées mais suivi parfois limité
Le processus est réévalué périodiquement	Partiellement	Révision non régulière du processus

---

**ANNEXES D : GRILLE D'ANALYSE  
DES ENTRETIENS**

<b>Interviewé 01</b>	<b>Durée</b>
Chargé prestation service	1h

<b>Thème</b>	<b>Question</b>	<b>Réponse</b>
Définitions du processus	Comment est défini le processus de traitement des réclamations ?	Le processus de traitement des réclamations est organisé à travers une procédure interne qui précise les différentes étapes à suivre depuis la réception de la réclamation jusqu'à sa clôture. Cette procédure permet d'assurer une prise en charge structurée des demandes des clients et de définir les responsabilités de chaque intervenant afin d'éviter les dysfonctionnements et les retards.
	Quelles sont les étapes principales ?	La première étape consiste à enregistrer la réclamation dans le système CRM afin d'assurer sa traçabilité. Ensuite, la réclamation est analysée puis orientée vers le service concerné selon sa nature. Après le traitement du problème, une réponse est communiquée au client

		et le dossier est clôturé une fois la réclamation résolue
	Qui est responsable du traitement des réclamations ?	Le traitement des réclamations implique plusieurs intervenants. Les agences assurent généralement la réception des réclamations tandis que les départements compétents prennent en charge l'analyse et la résolution selon le type de problème signalé par le client
	Les rôles sont-ils clairement définis ?	Oui, les rôles sont globalement bien définis entre les différentes structures. Chaque service connaît ses responsabilités dans le traitement des réclamations, ce qui facilite le suivi et la coordination entre les intervenants
	Comment les informations circulent elles entre les services ?	Les informations circulent principalement via le système CRM qui permet de centraliser les données et de suivre l'évolution des réclamations. Les différents services peuvent ainsi accéder aux informations nécessaires afin d'assurer le

		traitement du dossier dans les meilleures conditions.
	Quels types de réclamations recevez vous le plus souvent ?	Les réclamations concernent principalement les services monétiques, les problèmes liés à AGB Online ainsi que certaines opérations bancaires courantes. Les clients signalent souvent des problèmes de carte bancaire, des difficultés d'accès aux services digitaux ou des retards dans certaines opérations.
	Y a-t-il des réclamations critiques ?	Il n'y a pas souvent de réclamations considérées comme critiques, mais certaines situations nécessitent une prise en charge rapide, notamment lorsque le client rencontre un blocage important ou lorsqu'il s'agit d'un problème pouvant affecter sa confiance envers la banque.
	Quels sont les impacts des réclamations sur l'organisation ?	Les réclamations peuvent avoir un impact important sur l'image de la banque et

		<p>la satisfaction des clients.</p> <p>Lorsqu'elles ne sont pas traitées rapidement, cela peut provoquer des tensions avec les clients et nuire à la réputation de l'établissement</p>
Performance et analyse des dysfonctionnement	Disposez-vous d'indicateurs de performance ?	Oui, plusieurs indicateurs sont utilisés pour suivre la performance du processus, notamment les délais de traitement, le taux de satisfaction des clients ainsi que le nombre de réclamations répétées. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité du système de gestion des réclamations.
	Existe-t-il des objectifs mesurable ?	Oui, des objectifs sont fixés afin d'améliorer la rapidité de traitement et la qualité des réponses apportées aux clients. Ces objectifs permettent également de suivre l'évolution de la performance du processus.
	Les résultats sont-ils analysés régulièrement ?	Oui, les résultats sont analysés régulièrement à travers des rapports et des suivis périodiques afin

		d'identifier les insuffisances et mettre en place des actions d'amélioration adaptées.
	Quelles sont les principales difficultés dans le traitement des réclamations ?	La principale difficulté concerne l'outil utilisé pour la gestion des réclamations. Celui-ci présente certaines limites au niveau du suivi et du partage des informations entre les services, ce qui peut ralentir le traitement de certains dossiers.
	Où se situent les retards ?	Les retards apparaissent principalement au niveau des délais de réponse et de la coordination entre les différents services impliqués dans le traitement des réclamations. Certaines situations nécessitent plusieurs validations, ce qui peut allonger les délais
	Le personnel reçoit-il une formation adaptée ?	Oui, le personnel bénéficie de formations afin d'améliorer ses compétences en matière de gestion des réclamations et de relation client. Ces formations permettent

		également de mieux maîtriser les procédures internes.
	Pourquoi certaines réclamations prennent elles plus de temps ?	Certaines réclamations nécessitent l'intervention de plusieurs structures ou concernent des opérations complexes, ce qui rallonge les délais de traitement. Plus le nombre d'intervenants est important, plus le suivi devient difficile.
	Existe-t-il des problèmes de coordination interne ?	Globalement, la coordination reste satisfaisante entre les services, même si certaines situations peuvent nécessiter davantage de communication afin d'éviter les retards dans le traitement des dossiers.
Amélioration et maîtrise du processus	Des actions d'amélioration ont-elles déjà été mises en place ?	Oui, plusieurs actions ont été mises en place afin d'améliorer le traitement des réclamations, notamment des efforts pour réduire les délais de réponse et renforcer le suivi des dossiers.

	<p>Quels résultats ont-elles donné ?</p>	<p>Ces actions ont permis d'améliorer la coordination entre les services, de réduire certains délais de traitement et d'augmenter le niveau de satisfaction des clients.</p>
	<p>Quelles solutions suggérez-vous pour améliorer le processus ?</p>	<p>Il serait important de mettre en place un outil plus performant et mieux adapté aux besoins du processus afin de faciliter le suivi des réclamations et améliorer la rapidité de traitement.</p>
	<p>Le processus de traitement des réclamations est-il intégré au système de management de la qualité ?</p>	<p>Non, le processus n'est pas encore intégré officiellement au système de management de la qualité, même si certaines pratiques vont dans le sens de l'amélioration continue.</p>
	<p>Comment la satisfaction du client est-elle évaluée après la résolution de la réclamation ?</p>	<p>La satisfaction est généralement évaluée à travers les retours des clients après la résolution du problème ainsi qu'à travers l'absence de nouvelles réclamations concernant le même sujet</p>
	<p>Les réclamations servent-elles à améliorer les produits ou services ?</p>	<p>Oui, les réclamations permettent d'identifier plusieurs insuffisances et contribuent à améliorer les services proposés, les</p>

		procédures internes ainsi que la qualité de prise en charge des clients
	Comment assurez vous le suivi des actions correctives ?	Le suivi est assuré en vérifiant si les actions mises en place ont permis de résoudre durablement le problème et de limiter la répétition des mêmes réclamations
	Existe-t-il un audit interne ?	Oui, des audits internes sont réalisés afin de vérifier l'efficacité du processus et le respect des procédures appliquées dans le traitement des réclamations.
	Le processus est-il revu périodiquement ?	Oui, le processus est révisé régulièrement afin d'identifier les améliorations possibles et renforcer son efficacité.
	Comment évitez-vous la répétition des mêmes erreurs ?	Les causes des réclamations sont analysées afin de mettre en place des actions correctives adaptées et éviter que les mêmes problèmes ne se reproduisent.
	Comment les résultats des réclamations clients sont-ils analysés par la direction ?	Les résultats sont analysés à travers des rapports périodiques comportant les indicateurs de performance, les délais de traitement ainsi que les principales catégories de réclamations enregistrées.

Interview02	Durée
Chef projet système management	50 min

Thème	Question	Réponse
Définitions du processus	Comment est défini le processus de traitement des réclamations ?	Le processus de traitement des réclamations est défini à travers une procédure interne qui permet d'organiser la prise en charge des réclamations depuis leur réception jusqu'à leur résolution. Cette procédure précise les responsabilités des différents intervenants ainsi que les délais à respecter afin d'assurer un traitement plus efficace et structuré.
	Quelles sont les étapes principales ?	La réclamation est d'abord enregistrée dans le système CRM afin d'assurer sa traçabilité. Ensuite, elle est orientée vers les structures centrales concernées pour analyse et traitement. Après résolution du problème, une réponse est communiquée

		au client et le dossier est clôturé
	Qui est responsable du traitement des réclamations ?	Le traitement des réclamations implique à la fois les agences et les structures centrales. Chaque partie intervient selon la nature de la réclamation et le niveau de traitement nécessaire pour résoudre le problème du client.
	Les rôles sont-ils clairement définis ?	Oui, les rôles sont définis entre les différents services afin d'assurer une meilleure organisation du travail et faciliter la prise en charge des réclamations.
	Comment les informations circulent elles entre les services ?	Les informations circulent principalement via le système CRM, qui permet le partage des données et le suivi des dossiers entre les différents services concernés.
	Quels types de réclamations recevez vous le plus souvent ?	Les réclamations concernent principalement les services monétiques, notamment les cartes bancaires, les retraits DAB et certaines opérations

		électroniques rencontrant des dysfonctionnements
	Y a-t-il des réclamations critiques ?	Oui, certaines réclamations peuvent être sensibles, notamment celles ayant un aspect juridique ou financier, car elles peuvent avoir des conséquences importantes pour le client et pour la banque.
	Quels sont les impacts des réclamations sur l'organisation ?	Les réclamations peuvent provoquer une insatisfaction des clients, affecter l'image de marque de la banque et parfois entraîner des pertes financières ou une perte de confiance de la clientèle.
Performance et analyse des dysfonctionnement	Disposez-vous d'indicateurs de performance ?	Oui, plusieurs indicateurs sont utilisés afin d'évaluer l'efficacité du processus, notamment les délais de traitement des réclamations et le suivi des dossiers traités.
	Existe-t-il des objectifs mesurable ?	Oui, des objectifs sont fixés afin d'améliorer les délais de traitement, renforcer la qualité de service et réduire les réclamations répétitives.

	Les résultats sont-ils analysés régulièrement ?	Oui, les résultats sont analysés régulièrement afin d'identifier les points faibles du processus et proposer des actions d'amélioration adaptées
	Quelles sont les principales difficultés dans le traitement des réclamations ?	La principale difficulté concerne l'outil utilisé qui ne répond pas totalement aux besoins du processus. Certaines fonctionnalités restent limitées, notamment pour le suivi des dossiers et la coordination entre les services.
	Où se situent les retards ?	Les retards apparaissent principalement au niveau des délais de réponse entre les différents intervenants et dans certaines validations nécessaires avant la clôture du dossier.
	Le personnel reçoit-il une formation adaptée ?	Oui, le personnel bénéficie de formations afin d'améliorer la gestion des réclamations et de mieux maîtriser les procédures internes liées au traitement des dossiers clients.

	Pourquoi certaines réclamations prennent elles plus de temps ?	Certaines réclamations nécessitent l'intervention de plusieurs parties ou services, ce qui rend le traitement plus long et complique parfois le suivi du dossier.
	Existe-t-il des problèmes de coordination interne ?	Oui, il peut parfois y avoir des difficultés de coordination entre certaines structures, notamment lorsqu'un dossier implique plusieurs intervenants.
Amélioration et maîtrise du processus	Des actions d'amélioration ont-elles déjà été mises en place ?	Oui, la banque travaille actuellement sur le développement d'un nouvel outil afin d'améliorer la gestion des réclamations et faciliter le suivi des dossiers.
	Quels résultats ont-elles donné ?	Les améliorations mises en place ont permis de réduire certains délais de traitement, d'améliorer la coordination entre les services et d'augmenter la satisfaction des clients.
	Quelles solutions suggérez-vous pour améliorer le processus ?	Il serait important de mettre en place un outil plus performant et mieux adapté au traitement des réclamations afin d'améliorer la rapidité de

		traitement et la qualité du suivi des dossiers.
	Le processus de traitement des réclamations est-il intégré au système de management de la qualité ?	Non, le processus n'est pas encore intégré officiellement au système de management de la qualité de la banque.
	Comment la satisfaction du client est-elle évaluée après la résolution de la réclamation ?	La satisfaction du client est généralement évaluée à travers les retours obtenus après le traitement de la réclamation et le niveau de satisfaction exprimé par le client.
	Les réclamations servent-elles à améliorer les produits ou services ?	Oui, les réclamations permettent d'identifier les insuffisances des services proposés, d'améliorer certaines procédures internes et de corriger les erreurs récurrentes signalées par les clients.
	Comment assurez vous le suivi des actions correctives ?	Le suivi des actions correctives se fait en évaluant les améliorations obtenues après la mise en place des solutions proposées et en vérifiant leur efficacité sur le terrain.
	Existe-t-il un audit interne ?	Oui, des audits internes sont réalisés régulièrement afin de contrôler l'efficacité du processus et vérifier le respect des procédures appliquées. .
	Le processus est-il revu périodiquement ?	Oui, le processus fait l'objet d'un suivi régulier et de révisions périodiques dans une démarche d'amélioration continue. .

	Comment évitez-vous la répétition des mêmes erreurs ?	Les causes des réclamations sont analysées afin de mettre en place des actions correctives permettant de réduire les problèmes récurrents.
	Comment les résultats des réclamations clients sont-ils analysés par la direction ?	La direction analyse les résultats à travers les délais de traitement, le nombre de réclamations reçues et traitées ainsi que leur répartition par catégorie afin d'identifier les principaux dysfonctionnements.

Interviewé 03	Date & durée
Chef de Service Etudes Qualité	45 min

Thème	Question	Réponse
Définitions du processus	Comment est défini le processus de traitement des réclamations ?	Le processus de traitement des réclamations est organisé à travers une procédure interne qui permet de gérer les réclamations des clients de manière structurée et d'assurer leur suivi jusqu'à la résolution finale du problème. .
	Quelles sont les étapes principales ?	Les principales étapes consistent à enregistrer la réclamation dans le système CRM, orienter le dossier vers le service concerné pour analyse et traitement, puis informer le client après résolution du problème..
	Qui est responsable du traitement des réclamations ?	Les agences ainsi que les structures centrales participent au traitement des réclamations selon la nature du problème et le niveau d'intervention demandé.

	<p>Les rôles sont-ils clairement définis ?</p>	<p>Oui, les responsabilités sont réparties entre les différents intervenants afin d'assurer une meilleure organisation du processus et faciliter le suivi des dossiers. .</p>
	<p>Comment les informations circulent elles entre les services ?</p>	<p>Les informations sont partagées via le système CRM qui permet de centraliser les données et de suivre l'évolution des réclamations entre les différents services concernés.</p>
	<p>Quels types de réclamations recevez vous le plus souvent ?</p>	<p>Les réclamations varient selon les périodes, mais concernent généralement les services monétiques, les opérations digitales et certains problèmes liés à la qualité du service offert aux clients</p>
	<p>Y a-t-il des réclamations critiques ?</p>	<p>Oui, les réclamations liées à la qualité du service sont considérées comme importantes car elles influencent directement la satisfaction et la fidélisation des clients.</p>

	Quels sont les impacts des réclamations sur l'organisation ?	Les réclamations peuvent avoir un impact sur l'image et la réputation de la banque, surtout lorsqu'il y a des retards dans le traitement ou une mauvaise prise en charge des clients.
Performance et analyse des dysfonctionnement	Disposez-vous d'indicateurs de performance ?	Oui, plusieurs indicateurs sont utilisés comme les délais de traitement, le taux de satisfaction des clients et le nombre de réclamations répétées afin de mesurer l'efficacité du processus.
	Existe-t-il des objectifs mesurable ?	Oui, des objectifs sont fixés afin d'améliorer la qualité du traitement des réclamations et réduire les délais de réponse
	Les résultats sont-ils analysés régulièrement ?	Oui, des analyses régulières sont réalisées afin d'identifier les insuffisances du processus et proposer des améliorations adaptées.
	Quelles sont les principales difficultés dans le traitement des réclamations ?	L'une des principales difficultés concerne l'outil utilisé, qui ne répond pas totalement aux besoins du

		traitement et du suivi des réclamations
	Où se situent les retards ?	Les retards apparaissent surtout au niveau des délais de réponse et dans certaines validations nécessaires entre les différents services.
	Le personnel reçoit-il une formation adaptée ?	Oui, des formations sont assurées afin d'améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des réclamations et de relation client.
	Pourquoi certaines réclamations prennent-elles plus de temps ?	Certaines réclamations nécessitent l'intervention de plusieurs parties ou structures, ce qui peut ralentir le traitement du dossier et allonger les délais de réponse
	Existe-t-il des problèmes de coordination interne ?	Globalement la coordination reste satisfaisante, même si certaines situations complexes nécessitent davantage d'échanges entre les services.

Amélioration et maîtrise du processus	Des actions d'amélioration ont-elles déjà été mises en place ?	Oui, un nouvel outil de traitement des réclamations est actuellement en cours de développement afin d'améliorer le suivi et la rapidité du traitement des dossiers.
	Quels résultats ont-elles donné ?	Les actions engagées ont permis d'améliorer la coordination entre les services, de réduire certains délais de traitement et d'améliorer la satisfaction des clients.
	Quelles solutions suggérez-vous pour améliorer le processus ?	Il serait important de mettre en place un outil plus performant et mieux adapté afin de faciliter le suivi des réclamations et améliorer la communication entre les services concernés.
	Le processus de traitement des réclamations est-il intégré au système de management de la qualité ?	Non, le processus n'est pas encore intégré officiellement au système de management de la qualité de la banque
	Comment la satisfaction du client est-elle évaluée après la résolution de la réclamation ?	La satisfaction du client est généralement évaluée à travers les retours obtenus après la résolution du problème ainsi que par l'absence de nouvelles réclamations sur le même sujet.

	Les réclamations servent-elles à améliorer les produits ou services ?	Oui, les réclamations permettent d'identifier plusieurs insuffisances et contribuent à améliorer les services proposés ainsi que les procédures internes de la banque.
	Comment assurez vous le suivi des actions correctives ?	Le suivi des actions correctives se fait à travers l'évaluation des résultats obtenus après la mise en place des solutions proposées afin de vérifier leur efficacité.
	Existe-t-il un audit interne ?	Oui, des audits internes sont réalisés afin de vérifier l'efficacité du processus et le respect des procédures de traitement des réclamations.
	Le processus est-il revu périodiquement ?	Oui, le processus est revu régulièrement dans une logique d'amélioration continue et d'optimisation des performances.
	Comment évitez-vous la répétition des mêmes erreurs ?	Les causes des réclamations sont analysées afin de mettre en place des actions correctives permettant de limiter la répétition des mêmes problèmes.
	Comment les résultats des réclamations clients sont-ils analysés par la direction ?	Les résultats sont analysés à travers des rapports périodiques et des indicateurs de performance permettant d'identifier les principales catégories de réclamations et les dysfonctionnements récurrents.

Interviewé04	Durée
Chef de Service base de données	40min

Thème	Question	Réponse
Définitions du processus	Comment est défini le processus de traitement des réclamations ?	Le processus de traitement des réclamations est encadré par une procédure interne qui permet d'organiser les différentes étapes de prise en charge des réclamations clients. Cette procédure définit les responsabilités des intervenants, les modalités de suivi ainsi que les délais de traitement afin d'assurer une meilleure gestion des dossiers
	Quelles sont les étapes principales ?	Le processus commence par l'enregistrement de la réclamation dans le système CRM. Ensuite, la réclamation est orientée vers le service compétent selon sa nature afin d'être analysée et traitée. Une fois le problème résolu, le client est informé de la solution apportée et le dossier est clôturé.

	<p>Qui est responsable du traitement des réclamations ?</p>	<p>Le traitement des réclamations dépend des structures compétentes selon la catégorie et la nature de la réclamation. Plusieurs intervenants peuvent participer au traitement du dossier afin d'assurer une résolution efficace du problème rencontré par le client..</p>
	<p>Les rôles sont-ils clairement définis ?</p>	<p>Oui, les rôles et responsabilités des différents intervenants sont globalement bien définis, ce qui permet une meilleure répartition des tâches et facilite le suivi des réclamations. .</p>
	<p>Comment les informations circulent elles entre les services ?</p>	<p>Les informations circulent principalement à travers le système CRM qui permet de centraliser les données et d'assurer le partage des informations entre les différents services concernés par le traitement des réclamations.</p>

	<p>Quels types de réclamations recevez vous le plus souvent ?</p>	<p>Les réclamations concernent principalement les produits de caisse, les services monétiques ainsi que les produits liés à la banque digitale. La fréquence des réclamations peut varier selon les périodes et les services utilisés par les clients</p>
	<p>Y a-t-il des réclamations critiques ?</p>	<p>Oui, certaines réclamations peuvent être considérées comme sensibles, notamment lorsqu'elles ont un impact important sur la satisfaction du client ou lorsqu'elles concernent des opérations financières importantes</p>
	<p>Quels sont les impacts des réclamations sur l'organisation ?</p>	<p>Les réclamations mal prises en charge peuvent affecter l'image de la banque et diminuer la confiance des clients. Elles peuvent également provoquer une insatisfaction importante lorsque les délais de traitement sont trop longs.</p>

Performance et analyse des dysfonctionnement	Disposez-vous d'indicateurs de performance ?	Oui, plusieurs indicateurs sont utilisés afin de suivre l'efficacité du processus, notamment les délais de traitement des réclamations et le suivi des dossiers traités.
	Existe-t-il des objectifs mesurable ?	Oui, des objectifs sont fixés afin d'améliorer la rapidité de traitement, réduire les retards et renforcer la qualité de service offerte aux clients.
	Les résultats sont-ils analysés régulièrement ?	Oui, les résultats sont analysés régulièrement afin d'identifier les insuffisances du processus et proposer des actions d'amélioration adaptées..
	Quelles sont les principales difficultés dans le traitement des réclamations ?	L'une des principales difficultés concerne l'outil actuellement utilisé qui ne répond pas totalement aux besoins du traitement des réclamations, notamment en matière de suivi et de coordination entre les services.

	Où se situent les retards ?	Les retards apparaissent principalement au niveau du traitement de certaines réclamations complexes ainsi que dans les échanges entre les différents intervenants concernés par le dossier
	Le personnel reçoit-il une formation adaptée ?	Oui, des formations sont assurées afin d'améliorer les compétences du personnel dans la gestion des réclamations et la relation avec les clients.
	Pourquoi certaines réclamations prennent elles plus de temps ?	Certaines réclamations dépendent de l'intervention d'organismes externes comme VISA ou SATIM, ce qui peut rallonger les délais de traitement et retarder la réponse finale au client.
	Existe-t-il des problèmes de coordination interne ?	Oui, des difficultés de coordination peuvent parfois apparaître entre certains services, surtout lorsque plusieurs structures interviennent dans le traitement d'une même réclamation. .

Amélioration et maîtrise du processus	Des actions d'amélioration ont-elles déjà été mises en place ?	Oui, la banque travaille actuellement sur la mise en place d'un nouvel outil de traitement des réclamations afin d'améliorer le suivi des dossiers et faciliter la communication entre les services.
	Quels résultats ont-elles donné ?	Les actions mises en place ont déjà permis d'améliorer la coordination entre les services et de renforcer le suivi de certaines réclamations .
	Quelles solutions suggérez-vous pour améliorer le processus ?	Il serait important de renforcer la formation continue du personnel, améliorer les outils de traitement des réclamations et sensibiliser davantage les employés à l'importance d'une prise en charge rapide et efficace des clients.
	Le processus de traitement des réclamations est-il intégré au système de management de la qualité ?	Non, le processus n'est pas encore intégré officiellement au système de management de la qualité, même si certaines pratiques s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue
	Comment la satisfaction du client est-elle évaluée après la résolution de la réclamation ?	La satisfaction du client est généralement évaluée à travers les retours obtenus après la résolution du problème ainsi que par la qualité de la prise en charge assurée tout au long du traitement de la réclamation.

	Les réclamations servent-elles à améliorer les produits ou services ?	Oui, les réclamations permettent d'identifier certaines insuffisances au niveau des services proposés et contribuent à améliorer les procédures internes ainsi que la qualité des prestations offertes aux clients
	Comment assurez vous le suivi des actions correctives ?	Le suivi des actions correctives est assuré à travers l'évaluation des améliorations obtenues après la mise en place des solutions proposées et le contrôle de leur efficacité sur le terrain
	Existe-t-il un audit interne ?	Oui, des audits internes sont réalisés régulièrement afin d'évaluer l'efficacité du processus et vérifier le respect des procédures de traitement des réclamations
	Le processus est-il revu périodiquement ?	Oui, le processus fait l'objet d'une révision périodique afin d'améliorer son efficacité et de mieux répondre aux attentes des clients
	Comment évitez-vous la répétition des mêmes erreurs ?	Les causes des réclamations sont analysées afin de mettre en place des actions correctives et sensibiliser les équipes pour éviter la répétition des mêmes problèmes. .

	<p>Comment les résultats des réclamations clients sont-ils analysés par la direction ?</p>	<p>les résultats sont analysés à travers les délais de traitement, le nombre de réclamations reçues et traitées ainsi que leur répartition par catégorie afin d'identifier les principaux dysfonctionnements et les axes d'amélioration prioritaires.</p>

---

**ANNEXES E :**  
**MATRICE A CONDENCÉE**



A : Amélioration et maîtrise du processus	B : définir processus	C : performance et analyse des dysfonctionnement
<p>plusieurs actions ont été mises en place afin d'améliorer le traitement et réduire les délais de réponse</p> <p>Ces actions ont permis d'améliorer les délais de traitement</p> <p>de réduire certaines réclamations et d'améliorer la satisfaction des clients</p> <p>Il serait utile de mettre en place un outil plus adapté et plus performant pour faciliter le traitement et le suivi des réclamations</p> <p>Généralement à travers le retour du client après la résolution de son problème</p> <p>elles permettent d'identifier les insuffisances et d'améliorer les services ainsi que certaines procédures internes.</p> <p>Le suivi se fait en vérifiant si la solution mise en place a permis d'éviter la répétition du problème</p> <p>En mettant en place des actions correctives après l'analyse des causes des réclamations</p> <p>Les résultats sont analysés à travers des rapports et des indicateurs liés aux délais et aux types de réclamations reçues</p>	<p>Le traitement des réclamations est organisé à travers une procédure interne qui définit les étapes à suivre ainsi que les responsabilités de chaque intervenant afin d'assurer une bonne prise en charge des clients.</p> <p>La réclamation est d'abord enregistrée sur le système CRM, puis elle est analysée et orientée vers le service concerné pour traitement jusqu'à la résolution du problème.</p> <p>Le traitement dépend principalement des agences et des départements concernés selon la nature de la réclamation.</p> <p>chaque structure connaît son rôle dans le processus de traitement des réclamations.</p> <p>Les échanges se font principalement via le système CRM qui permet le suivi et le partage des informations entre les services.</p> <p>Les réclamations concernent surtout la monétique</p> <p>AGB Online et certains services bancaires utilisés quotidiennement par les clients.</p> <p>Pas forcément, mais certaines réclamations nécessitent une prise en charge rapide afin d'éviter l'insatisfaction des clients.</p> <p>Les réclamations peuvent avoir un</p>	<p>nous suivons notamment les délais de traitement, le taux de satisfaction des clients et les réclamations répétées</p> <p>des objectifs sont fixés afin d'améliorer le suivi et la rapidité de traitement des réclamations</p> <p>les résultats sont suivis régulièrement afin d'identifier les points à améliorer</p> <p>La principale difficulté concerne l'outil utilisé</p> <p>qui ne répond pas toujours aux besoins du traitement des réclamations</p> <p>Les retards se situent principalement au niveau des délais de réponse et du traitement de certaines réclamations complexes</p> <p>des formations sont assurées afin d'améliorer la gestion des réclamations et la relation avec les clients</p> <p>Certaines réclamations demandent l'intervention de plusieurs structures</p> <p>ce qui peut rallonger les délais de traitement</p> <p>globalement la coordination entre les services reste correcte</p>

	<p>impact sur l'image de la banque et sur la satisfaction des clients lorsqu'elles ne sont pas traitées rapidement</p> <p>Thème 02: Performance et analyse des dysfonctionnement</p> <p>nous suivons notamment les délais de traitement, le taux de satisfaction des clients et les réclamations répétées</p> <p>des objectifs sont fixés afin d'améliorer le suivi et la rapidité de traitement des réclamations.</p> <p>Q3. Les résultats sont-ils analysés régulièrement ?</p> <p>Oui, les résultats sont suivis régulièrement afin d'identifier les points à améliorer.</p> <p>La principale difficulté concerne l'outil utilisé, qui ne répond pas toujours aux besoins du traitement des réclamations.</p> <p><b>Les retards</b> se situent principalement au niveau des délais de réponse et du traitement de certaines réclamations complexes.</p> <p>Q6. Le personnel reçoit-il une formation adaptée ?</p> <p>Oui, des formations sont assurées afin d'améliorer la gestion des réclamations et la relation avec les clients.</p> <p>Certaines réclamations demandent l'intervention de plusieurs structures</p> <p>ce qui peut rallonger les délais de traitement.</p> <p>globalement la coordination entre les services reste correcte</p> <p>maitrise du processus</p> <p>Q1. Des actions d'amélioration ont-elles déjà été mises en place ?</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>Oui, plusieurs actions ont été mises en place afin d'améliorer le traitement et réduire les délais de réponse.</p> <p>Q2. Qu Réduction du délai de traitement des réclamations Ces actions ont permis d'améliorer les délais de traitement, de réduire certaines réclamations et d'améliorer la satisfaction des clients.</p> <p>Q3. Quelles solutions suggérez-vous pour améliorer le processus ? Il serait utile de mettre en place un outil plus adapté et plus performant pour faciliter le traitement et le suivi des réclamations.</p> <p>Q4. Le processus de traitement des réclamations est-il intégré au système de management de la qualité ? Non, pas encore de manière formelle.</p> <p>Q5. Comment la satisfaction du client est-elle évaluée après la résolution de la réclamation ? Généralement à travers le retour du client après la résolution de son problème</p> <p>Q6. Les réclamations servent-elles à améliorer les produits ou services ? Oui, elles permettent d'identifier les insuffisances et d'améliorer les services ainsi que certaines procédures internes.</p> <p>Q7. Comment assurez vous le suivi des actions correctives ? Le suivi se fait en vérifiant si la solution mise en place a permis d'éviter la répétition du problème</p> <p>Q8. Existe-t-il un audit interne ? Oui, des audits internes sont réalisés régulièrement.</p> <p>Q9. Le processus est-il revu périodiquement ? Oui, il est révisé afin d'améliorer son efficacité.</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>Q10. Comment évitez-vous la répétition des mêmes erreurs ? En mettant en place des actions correctives après l'analyse des causes des réclamations.</p> <p>Q11. Comment les résultats des réclamations clients sont-ils analysés par la direction ? Les résultats sont analysés à travers des rapports et des indicateurs liés aux délais et aux types de réclamations reçues.</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>la banque travaille actuellement sur le développement d'un nouvel outil afin d'améliorer la gestion des réclamations et faciliter le suivi des dossiers</p> <p>Les améliorations mises en place ont permis de réduire certains délais de traitement</p> <p>d'améliorer la coordination entre les services et d'augmenter la satisfaction des clients</p> <p>Il serait important de mettre en place un outil plus performant et mieux adapté au traitement des réclamations afin d'améliorer la rapidité de traitement et la qualité du suivi des dossiers</p> <p>le processus n'est pas encore intégré officiellement au système de management de la qualité de la banque</p> <p>La satisfaction du client est généralement évaluée à travers les retours obtenus après le traitement de la réclamation et le niveau de satisfaction exprimé par le client</p> <p>les réclamations permettent d'identifier les insuffisances des services proposés</p> <p>d'améliorer certaines procédures internes et de corriger les erreurs récurrentes signalées par les clients</p> <p>Le suivi des actions correctives se fait en évaluant les améliorations obtenues après la mise en place des solutions proposées et en vérifiant leur efficacité sur le terrain</p> <p>des audits internes sont réalisés régulièrement afin de contrôler l'efficacité du processus et vérifier le respect des procédures</p>	<p>Le processus de traitement des réclamations est défini à travers une procédure interne qui permet d'organiser la prise en charge des réclamations depuis leur réception jusqu'à leur résolution</p> <p>Cette procédure précise les responsabilités des différents intervenants ainsi que les délais à respecter afin d'assurer un traitement plus efficace et structuré</p> <p>La réclamation est d'abord enregistrée dans le système CRM afin d'assurer sa traçabilité</p> <p>elle est orientée vers les structures centrales concernées pour analyse et traitement</p> <p>une réponse est communiquée au client et le dossier est clôturé</p> <p>Le traitement des réclamations implique à la fois les agences et les structures centrales</p> <p>Chaque partie intervient selon la nature de la réclamation et le niveau de traitement nécessaire pour résoudre le problème du client</p> <p>les rôles sont définis entre les différents services afin d'assurer une meilleure organisation du travail et faciliter la prise en charge des réclamations</p> <p>Les informations circulent principalement via le système CRM</p> <p>le partage des données et le suivi des dossiers entre les différents services concernés</p> <p>Les réclamations concernent</p>	<p>plusieurs indicateurs sont utilisés afin d'évaluer l'efficacité du processus</p> <p>notamment les délais de traitement des réclamations et le suivi des dossiers traités</p> <p>des objectifs sont fixés afin d'améliorer les délais de traitement</p> <p>renforcer la qualité de service et réduire les réclamations répétitives</p> <p>les résultats sont analysés régulièrement afin d'identifier les points faibles du processus et proposer des actions d'amélioration adaptées</p> <p>La principale difficulté concerne l'outil utilisé qui ne répond pas totalement aux besoins du processus</p> <p>Certaines fonctionnalités restent limitées</p> <p>notamment pour le suivi des dossiers et la coordination entre les services</p> <p><b>Les retards</b> apparaissent principalement au niveau <b>des délais de réponse</b> entre les différents intervenants et dans certaines validations nécessaires avant la clôture du dossier</p> <p>le personnel bénéficie de formations afin d'améliorer la gestion des réclamations et de mieux maîtriser les procédures internes liées au traitement des dossiers clients</p> <p>Certaines réclamations nécessitent l'intervention de plusieurs parties ou services</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>appliquées</p> <p>le processus fait l'objet d'un suivi régulier et de révisions périodiques dans une démarche d'amélioration continue</p> <p>Les causes des réclamations sont analysées afin de mettre en place des actions correctives permettant de réduire les problèmes récurrents</p> <p>La direction analyse les résultats à travers les délais de traitement</p> <p>le nombre de réclamations reçues et traitées ainsi que leur répartition par catégorie afin d'identifier les principaux dysfonctionnements</p>	<p>principalement les services monétiques</p> <p>notamment les cartes bancaires</p> <p>les retraits DAB et certaines opérations électroniques rencontrant des dysfonctionnements</p> <p>certaines réclamations peuvent être sensibles</p> <p>notamment celles ayant un aspect juridique ou financier</p> <p>car elles peuvent avoir des conséquences importantes pour le client et pour la banque</p> <p>Les réclamations peuvent provoquer une insatisfaction des clients</p> <p>affecter l'image de marque de la banque et parfois entraîner des pertes financières ou une perte de confiance de la clientèle</p>	<p>ce qui rend le traitement plus long et complique parfois le suivi du dossier</p> <p>il peut parfois y avoir des difficultés de coordination entre certaines structures, notamment lorsqu'un dossier implique plusieurs intervenants</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>plusieurs indicateurs sont utilisés comme les délais de traitement</p> <p>un nouvel outil de traitement des réclamations est actuellement en cours de développement afin d'améliorer le suivi et la rapidité du traitement des dossiers</p> <p>Les actions engagées ont permis d'améliorer la coordination entre les services</p> <p>de réduire certains délais de traitement et d'améliorer la satisfaction des clients</p> <p>Il serait important de mettre en place un outil plus performant et mieux adapté afin de faciliter le suivi des réclamations et améliorer la communication entre les services concernés</p> <p>le processus n'est pas encore intégré officiellement au système de management de la qualité de la banque</p> <p>La satisfaction du client est généralement évaluée à travers les retours obtenus après la résolution du problème ainsi que par l'absence de nouvelles réclamations sur le même sujet</p> <p>les réclamations permettent d'identifier plusieurs insuffisances et contribuent à améliorer les services proposés ainsi que les procédures internes de la banque</p> <p>Le suivi des actions correctives se fait à travers l'évaluation des résultats obtenus après la mise en place des solutions proposées afin de vérifier leur efficacité</p> <p>des audits internes sont réalisés afin de vérifier l'efficacité du processus</p>	<p>Le processus de traitement des réclamations est organisé à travers une procédure interne qui permet de gérer les réclamations des clients de manière structurée et d'assurer leur suivi jusqu'à la résolution finale du problème</p> <p>Les principales étapes consistent à enregistrer la réclamation dans le système CRM</p> <p>orienter le dossier vers le service concerné pour analyse et traitement</p> <p>puis informer le client après résolution du problème</p> <p>Les agences ainsi que les structures centrales participent au traitement des réclamations selon la nature du problème et le niveau d'intervention demandé</p> <p>les responsabilités sont réparties entre les différents intervenants afin d'assurer une meilleure organisation du processus et faciliter le suivi des dossiers</p> <p>Les informations sont partagées via le système CRM qui permet de centraliser les données et de suivre l'évolution des réclamations entre les différents services concernés</p> <p>Les réclamations varient selon les périodes</p> <p>mais concernent généralement les services monétiques</p> <p>les opérations digitales et certains problèmes liés à la qualité du service offert aux clients</p> <p>les réclamations liées à la qualité du service sont considérées</p>	<p>le taux de satisfaction des clients et le nombre de réclamations répétées afin de mesurer l'efficacité du processus</p> <p>des objectifs sont fixés afin d'améliorer la qualité du traitement des réclamations et réduire les délais de réponse</p> <p>des analyses régulières sont réalisées afin d'identifier les insuffisances du processus et proposer des améliorations adaptées</p> <p>L'une des principales difficultés concerne l'outil utilisé</p> <p>qui ne répond pas totalement aux besoins du traitement et du suivi des réclamations</p> <p><b>Les retards</b> apparaissent surtout au niveau des délais de réponse et dans certaines validations nécessaires entre les différents services</p> <p>des formations sont assurées afin d'améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des réclamations et de relation client</p> <p>Certaines réclamations nécessitent l'intervention de plusieurs parties ou structures</p> <p>ce qui peut ralentir le traitement du dossier et allonger les délais de réponse</p> <p>Globalement la coordination reste satisfaisante</p> <p>même si certaines situations complexes nécessitent davantage d'échanges entre les services</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>et le respect des procédures de traitement des réclamations</p> <p>le processus est revu régulièrement dans une logique d'amélioration continue et d'optimisation des performances</p> <p>Les causes des réclamations sont analysées afin de mettre en place des actions correctives permettant de limiter la répétition des mêmes problèmes</p> <p>Les résultats sont analysés à travers des rapports périodiques et des indicateurs de performance permettant d'identifier les principales catégories de réclamations et les dysfonctionnements récurrents</p>	<p>comme importantes car elles influencent directement la satisfaction et la fidélisation des clients</p> <p>Les réclamations peuvent avoir un impact sur l'image et la réputation de la banque</p> <p>surtout lorsqu'il y a des retards dans le traitement ou une mauvaise prise en charge des clients</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--