

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  
القلعة

**L'évaluation de la maturité de la culture qualité**  
**Cas : Direction Générale d'Algérie Poste**

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**  
**En vue de l'obtention d'un Master en**  
**“Management Par la Qualité”**

**Élaboré par :**

BENBRAHIM Thiziri  
SIDAOUI Soundousse

**Encadré par :**

**Encadrants académiques :**  
Dr MELOUD Sidali  
Dr BELIMANE Wissam

**Encadrante professionnelle :**

Mme MATOUG Hind

**Année Universitaire 2025/2026**

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'inscrit dans le champ du management de la qualité et étudie le niveau de maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste EPIC, ainsi que les facteurs qui l'influencent. L'objectif principal est d'évaluer le stade de maturité atteint par l'organisation selon la grille de Philip B. Crosby (1979) et d'identifier les freins et leviers organisationnels, managériaux et humains. Pour ce faire, une étude qualitative a été menée auprès de 12 directeurs et sous-directeurs, à travers des entretiens semi-directifs analysés à l'aide d'Excel (calcul des scores de maturité) et de NVivo (analyse thématique des facteurs d'influence). Une analyse documentaire a également été mobilisée pour confronter les engagements officiels aux perceptions recueillies sur le terrain. Les résultats montrent qu'Algérie Poste atteint un niveau de maturité global de 4,24 sur 5, correspondant au stade de « Sagesse » selon Crosby, où la qualité est devenue une préoccupation active de la direction générale. Toutefois, des disparités importantes existent entre les six dimensions évaluées : la « compréhension et attitude de la direction » obtient un score élevé (4,58), tandis que le « coût de la qualité » reste faible (3,67), constituant le principal frein à l'accès au niveau supérieur de « Certitude ». L'analyse thématique révèle que les pratiques qualité (TQM) et le leadership sont les facteurs les plus structurants, tandis que la réticence au changement et l'hétérogénéité des pratiques de mesure limitent la pleine intégration de la culture qualité. Ces résultats, qui ne sont valables que pour l'échantillon étudié, soulignent l'importance de la dimension économique et culturelle dans le déploiement d'une démarche qualité durable au sein des organisations publiques algériennes.

**Mots-clés :** culture qualité – maturité – grille de Crosby – leadership – coût de la qualité – Algérie Poste – secteur public -

## **ABSTRACT**

This thesis falls within the field of quality management and examines the level of maturity of the quality culture within Algérie Poste EPIC, as well as the factors influencing it. The main objective is to assess the maturity stage reached by the organization according to Philip B. Crosby's grid (1979) and to identify organizational, managerial and human barriers and levers. To this end, a qualitative study was conducted among 12 directors and sub-directors, through semi-structured interviews analyzed using Excel (calculation of maturity scores) and NVivo (thematic analysis of influencing factors). A documentary analysis was also used to compare official commitments with perceptions gathered in the field. The results show that Algérie Poste achieves an overall maturity level of 4.24 out of 5, corresponding to the "Wisdom" stage according to Crosby, where quality has become an active concern of senior management. However, significant disparities exist between the six dimensions assessed: "management understanding and attitude" achieves a high score (4.58), while "cost of quality" remains low (3.67), constituting the main barrier to accessing the higher level of "Certainty". The thematic analysis reveals that quality practices (TQM) and leadership are the most structuring factors, while resistance to change and heterogeneity of measurement practices limit the full integration of the quality culture. These findings, which apply only to the surveyed sample, highlight the importance of the economic and cultural dimension in the deployment of a sustainable quality approach within Algerian public organizations.

**Keywords :** quality culture – maturity – Crosby grid – leadership – cost of quality – Algérie Poste – public sector

## الملخص

تندرج هذه المذكرة ضمن مجال إدارة الجودة، وتهدف إلى دراسة مستوى نضج ثقافة الجودة داخل مؤسسة بريد الجزائر ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها. الهدف الرئيسي هو تقييم مرحلة النضج التي وصلت إليها المؤسسة وفقاً لشبكة EPIC فيليب بي كروسبي (1979)، وتحديد المعوقات والعوامل التنظيمية والإدارية والبشرية. ولتحقيق ذلك، تم إجراء دراسة نوعية (لحساب درجات النضج) و Excel شملت 12 مديرًا ومديرًا فرعيًا، من خلال مقابلات شبه موجهة تم تحليلها باستخدام (للتحليل الموضوعي للعوامل المؤثرة). كما تم توظيف التحليل الوثائقي لمقارنة الالتزامات الرسمية بتصورات NVivo أظهرت النتائج أن بريد الجزائر يصل إلى مستوى نضج إجمالي قدره 4.24 من 5، وهو ما يتوافق .المبحوثين في الميدان مع مرحلة "الحكمة" وفقاً لكروسبي، حيث أصبحت الجودة شاعراً نشاطاً للإدارة العامة. ومع ذلك، توجد تفاوتات كبيرة بين الأبعاد الستة التي تم تقييمها: حيث سجل "فهم وموقف الإدارة" درجة عالية (4.58)، بينما بقي "تكلفة الجودة" منخفضاً (3.67)، مما يشكل العائق الرئيسي للوصول إلى المستوى الأعلى من "اليقين". يكشف التحليل الموضوعي أن ممارسات الجودة الشاملة والقيادة هما العاملان الأكثر هيكلية، بينما يحد كل من مقاومة التغيير وعدم تجانس ممارسات القياس من الاندماج الكامل لثقافة الجودة. تسلط هذه النتائج، التي تقتصر على العينة المدروسة فقط، الضوء على أهمية البعد الاقتصادي والثقافي في نشر ثقافة جودة مستدامة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة الجودة – النضج – شبكة كروسبي – القيادة – تكلفة الجودة – بريد الجزائر – القطاع العام

## REMERCIEMENTS

*Nous tenons tout d'abord à remercier **Allah**, le Tout-Puissant, de nous avoir donné la force, le courage et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nous exprimons notre profonde gratitude à **Dr Melloud** et **Dr Belimane**, nos encadrants pédagogiques, qui ont suivi l'évolution de notre recherche avec rigueur et bienveillance. Nos remerciements s'adressent également à **l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM)** et l'ensemble des enseignants du Master Professionnel en « **Management Par la Qualité** » pour la qualité de leur formation et leur précieux soutien.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à **Madame Bouchemla**, Directrice de la Normalisation et de la Qualité au sein d'**Algérie Poste**, ainsi qu'à **Madame Matoug**, Directrice d'Etudes chargée du Pilotage des Processus de Certification au sein de la même Direction, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, leurs précieux conseils et leur accompagnement tout au long de la réalisation de ce mémoire. Leur rigueur professionnelle et leur expertise dans le domaine de la qualité ont grandement contribué à l'enrichissement de notre travail.*

*Nos remerciements vont également aux équipes d'**Algérie Poste**, et plus particulièrement aux la **cellule qualité**, pour leur collaboration, leur bienveillance et les moyens mis à notre disposition.*

*Enfin, nous remercions chaleureusement nos familles, nos proches et nos camarades de promotion, qui, chacune et chacun à leur manière, nous ont soutenues, encouragées et inspirées tout au long de ces deux années d'études.*

*Que toutes et tous trouvent ici l'expression de notre reconnaissance la plus sincère.*

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
ABSTRACT .....	II
REMERCIEMENTS .....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURE .....	IX
LISTE DES ABREVIATIONS .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : L'état de l'art.....	4
Section 01 : La revue de littérature.....	4
Section 02 : Cadre théorique .....	13
1. Théorie de la culture organisationnelle .....	14
2. La Gestion de la Qualité Totale (TQM).....	15
3. La maturité organisationnelle.....	15
3.1. Maturité du SMQ (Système Management de la Qualité).....	15
3.2. Maturité de la Culture Qualité.....	16
Section 03 : Cadre conceptuel .....	18
1. La qualité.....	18
1.1. Définition de la qualité.....	18
1.2. Historique de la qualité .....	19
1.3. Les axes de la qualité .....	20
2. La culture organisationnelle .....	25
2.1. Définition de la culture & l'organisation .....	25
2.2. Relation entre culture et organisation.....	27
3. La maturité & la culture qualité .....	27
3.1. Définition de la maturité .....	27
3.2. Les origines du concept Maturité dans l'organisation : le CMM (Capability Maturity Model).....	27
3.3. La norme ISO 10010 : un référentiel pour évaluer la culture qualité .....	28
4. Le Quality Management Maturity Grid (QMMG) de Philip B. Crosby .....	30
4.1. Philip Crosby et sa philosophie de la qualité .....	30
4.2. La Grille de maturité du management de la qualité (QMMG).....	31
Chapitre 02 : Cadre contextuel et méthodologique.....	36
Section 01 : Contexte de la recherche .....	37
1. Présentation d'Algérie poste .....	37

2.	Historique d'Algérie Poste .....	37
3.	Missions d'Algérie Poste .....	38
4.	Organisation et l'organigramme d'Algérie Poste.....	38
5.	Présentation de la structure d'accueil.....	39
5.1.	Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité .....	39
5.2.	Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité.....	40
5.3.	Mission de la Direction de la Normalisation et de la Qualité .....	41
5.4.	Processus de mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001VS2015 .....	41
5.5.	Certification du système de management de la qualité d'Algérie Poste conçu selon la norme ISO 9001/2015 .....	44
6.	Justification du choix d'Algérie poste.....	44
Section 02 : Méthodologie de la recherche .....		45
1.	Présentation du projet de recherche .....	45
2.	Positionnement épistémologique.....	46
3.	Approche méthodologique .....	46
4.	Outils de collecte des données .....	47
4.1.	L'entretien .....	47
4.2.	L'analyse documentaire .....	48
5.	L'échantillon .....	48
6.	Analyse des données .....	50
7.	Résultat du traitement et analyse des données .....	52
7.1.	Évaluation du niveau de la maturité de la culture qualité (Excel) .....	52
7.2.	Identification des facteurs qui influencent la culture qualité .....	52
7.3.	Évaluation de la cohérence entre les documents internes et les réponses.....	53
7.4.	Comparaison des résultats et fiabilité de l'analyse.....	54
Chapitre 03 : Résultats et discussion.....		55
Section 01 : Présentation des résultats.....		56
1.	Le niveau de la maturité de culture qualité .....	56
1.1.	Le score de chaque entretien .....	56
1.2.	Les niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie .....	57
1.3.	Le niveau de la maturité de la culture qualité d'Algérie Poste EPIC .....	59
2.	Les facteurs influençant la culture qualité.....	59
2.1.	Analyse lexicale .....	60
2.2.	Analyse linguistique.....	61
2.3.	Analyse thématique .....	64

3. Les résultats d'analyse documentaire.....	72
Section 02 : Discussions des résultats .....	76
Conclusion Générale .....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	83
Annexe 01 : Grille de maturité de la gestion de la qualité .....	i
Annexe 02 : L'organigramme d'Algérie Poste .....	ii
Annexe 03 : L'enquête d'évaluation de la maturité de la culture qualité ; EPIC Algérie Poste	iii
Annexe 04 : Evaluation du niveau de la maturité de culture qualité (Algérie Poste EPIC)....	viii
Annexe 05 : Grille d'évaluation de niveau de la maturité de culture qualité.....	x
Annexe 06 : Politique qualité ; Algérie Poste EPIC .....	xii
Annexe 07 : Grille d'analyse documentaire .....	xiii
Annexe 08 : Matrice à condensé .....	xiv

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Synthèse de la revue de littérature (élaboré par nous-même) .....	9
Tableau 2 Les 05 stades de maturité du QMMG (élaboré par nous-même) .....	31
Tableau 3 La population (élaboré par nous-même) .....	49
Tableau 4 Le score de chaque entretien (Voir l'annexe 04) .....	56
Tableau 5 Les niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie (Voir l'annexe 04).....	57
Tableau 6 Le niveau de la maturité de culture qualité d'Algérie Poste EPIC (Voir l'annexe 04) .....	59
Tableau 7 Termes les plus fréquents (élaboré par nous-même).....	60
Tableau 8 Corrélation entre les entretiens (NVivo) .....	62
Tableau 9 Pourcentages de couverture Leadership (NVivo) .....	65
Tableau 10 Pourcentages de couverture Culture organisationnelle (NVivo).....	66
Tableau 11 Pourcentages de couverture Pratique qualité (TQM) (NVivo) .....	66
Tableau 12 Pourcentages de couverture Evaluation et mesure (NVivo) .....	67
Tableau 13 Pourcentages de couverture Freins internes (NVivo).....	68
Tableau 14 Pourcentages de couverture Contexte externe (NVivo).....	68
Tableau 15 Synthèse d'analyse documentaire (Voir l'annexe 07) .....	74
Tableau 16 Comparaison des résultats (élaboré par nous-même).....	79

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les 03 niveaux de culture selon Schein (élaboré par nous-même).....	14
Figure 2 La maturité de management de la qualité (élaboré par nous-même).....	17
Figure 3 l'histoire de la qualité (élaboré par nous-même).....	20
Figure 4 Les phases de construction de la culture qualité (élaboré par nous-même).....	22
Figure 5 Éléments de réussite de la culture qualité (élaboré par nous-même).....	23
Figure 6 Les axes de la qualité ; (Belluet, 2026) (Stephen M. Shortell, 2026).....	24
Figure 7 Les aspects de la culture qualité (élaboré par nous-même) .....	26
Figure 8 Les axes de la norme iso 10010 (élaboré par nous-même et inespéré de la norme)..	30
Figure 9 Les six catégories d'évaluation de la maturité selon Crosby 'élaboré par nous-même) .....	34
Figure 10 Organigramme de la direction de la normalisation et de la qualité (fourni par l'entreprise).....	40
Figure 11 Processus de mise en place du SMQ (élaboré par nous-même) .....	44
Figure 12 Démarche méthodologique de la recherche (élaboré par nous-même).....	53
Figure 13 Représentation visuelle des niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie (Voir l'annexe 03) .....	58
Figure 14 Nuage des mots (NVivo) .....	61

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

CMM : Capability Maturity Model

EPIC : Établissement Public Industriel et Commercial

IANOR : Institut Algérien du Normalisation

ISO : Organisme International de Normalisation

GQT : Gestion de la Qualité Totale

QMMG : Quality Management Maturity Grid

QVT : Qualité de Vie de Travail

SEM : Structural Equation Modeling

SMQ : Système Management de la Qualité

TQM : Total Quality Management

# **Introduction Générale**

## *Introduction Générale*

La certification ISO 9001 constitue une étape importante dans la formalisation d'un système de management de la qualité. Elle atteste de la conformité d'une organisation à des exigences normatives reconnues. Toutefois, elle ne renseigne pas directement sur le niveau de maturité de la culture qualité partagée par ses membres. Autrement dit, une entreprise peut être certifiée sans que les valeurs, les comportements et les pratiques quotidiennes en faveur de la qualité soient pleinement déployés par l'ensemble de ses acteurs. Dans cette perspective, l'évaluation de la maturité de la culture qualité apparaît comme un complément nécessaire à la simple certification. Elle permet de comprendre comment la qualité est comprise, vécue et mise en œuvre par ceux qui en ont la responsabilité. C'est précisément cette évaluation que ce mémoire se propose de mener au sein d'Algérie Poste, établissement qui a engagé une dynamique volontariste de modernisation et de certification, en s'appuyant sur la grille de maturité de Philip Crosby (1979) et sur la parole de ses directeurs et sous-directeurs.

Algérie Poste, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), s'est engagée depuis plusieurs années dans une dynamique de modernisation et de certification ISO 9001 version 2015. La Direction de la Normalisation et de la Qualité a été créée spécifiquement pour garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité. Un processus d'accompagnement en neuf étapes, mené avec l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), a abouti à la certification du système de management de la qualité par l'organisme certificateur INTERTEK ALGERIA LTD. Dans le cadre de ce mémoire, des premiers contacts avec le terrain (analyse documentaire, observation, des pratiques et entretiens exploratoires) ont permis de recueillir des éléments sur le fonctionnement concret de la démarche qualité. Les documents officiels témoignent d'une politique qualité structurée, et les échanges avec les responsables font apparaître des pratiques diversifiées selon les services, des niveaux de compréhension variables des objectifs qualité, ainsi que des efforts constants pour traduire la politique qualité en actions quotidiennes. Ces premiers constats empiriques soulignent l'intérêt d'aller au-delà de la conformité normative pour mieux comprendre les mécanismes qui favorisent l'ancrage d'une culture qualité durable. Identifier les facteurs qui influencent cette maturité constitue ainsi un levier pour renforcer l'efficacité des démarches qualité et accompagner la poursuite du développement de la culture qualité au sein d'Algérie Poste.

## ***Introduction Générale***

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer le niveau de maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste et d'identifier les facteurs qui l'influencent.

Plus spécifiquement, il s'agira de :

- Déterminer le niveau de maturité de la culture qualité d'Algérie Poste selon la grille de Crosby ;
- Identifier les facteurs qui influencent cette culture qualité ;
- Comprendre comment ces facteurs se manifestent concrètement dans les discours des responsables.

Si l'on admet que les pratiques et perceptions en matière de qualité ne sont pas uniquement guidées par la seule conformité à une norme, il devient essentiel de se demander quels mécanismes interviennent réellement dans la construction d'une culture qualité mature. La question centrale que ce mémoire se propose d'explorer est donc la suivante :

**Quel est le niveau de maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste et quels sont les facteurs qui l'influencent ?**

A cette question principale se rattachent plusieurs sous-questions :

- Quel est le niveau de maturité de la culture qualité d'Algérie Poste selon les six dimensions de la grille de Crosby (compréhension et attitude de la direction, statut de l'organisation de la qualité, gestion des problèmes, coût de la qualité, actions d'amélioration, posture qualité) ?
- Quels sont les facteurs organisationnels, managériaux et individuels qui favorisent ou entravent le développement d'une culture qualité mature au sein d'Algérie Poste ?
- Comment les responsables perçoivent-ils et traduisent-ils dans leurs pratiques quotidiennes la politique qualité de l'établissement ?

Pour mener cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, en réalisant des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 12 directeurs et sous-directeurs représentant différents services d'Algérie Poste.

## ***Introduction Générale***

Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide inspiré de la grille de maturité de Philip Crosby (1979), qui évalue six dimensions : la compréhension et l'attitude de la direction, le statut de l'organisation de la qualité, la difficulté à gérer les problèmes, le coût de la qualité, les actions d'amélioration et le résumé de la posture qualité. Les données recueillies ont été traitées à l'aide d'Excel (calcul des scores de maturité, diagrammes radar) et du logiciel NVivo (analyse thématique des facteurs d'influence). L'analyse documentaire a également été mobilisée pour confronter les engagements officiels d'Algérie Poste aux perceptions recueillies sur le terrain.

L'accent a été mis sur la clarté et la pertinence des résultats, dans le respect de la rigueur méthodologique propre aux études qualitatives.

Ce travail se structure en trois chapitres complémentaires :

- **Chapitre 01 : L'état de l'art**

Il présente une revue de littérature critique de treize études antérieures, les fondements théoriques de la culture organisationnelle, de la gestion de la qualité totale (TQM), de la maturité du management de la qualité, ainsi qu'un cadre conceptuel centré sur la grille de Crosby et la norme ISO 10010 :2022.

- **Chapitre 02 : Cadre contextuel et méthodologique**

Il décrit le contexte organisationnel d'Algérie Poste, avec un focus sur la Direction de la Normalisation et de la Qualité, ainsi que l'approche méthodologique adoptée, les instruments de collecte, la population interrogée, et les méthodes utilisées pour analyser les réponses.

- **Chapitre 03 : Résultats et discussion**

Il expose les résultats de l'analyse documentaire, de l'évaluation de la maturité, et présente les facteurs influençant la culture qualité issus de l'analyse NVivo, ainsi qu'une discussion des résultats à la lumière de la revue de littérature.

# **Chapitre 01 : L'état de l'art**

Ce chapitre établit les bases théoriques pour comprendre la culture qualité et la maturité des systèmes de management dans les organisations. Aujourd'hui, face à une concurrence plus forte et des attentes élevées, la qualité dépasse la simple conformité ; elle devient un enjeu stratégique pour rester compétitif et durable. La culture organisationnelle joue ici un rôle clé, car elle influence les comportements, les pratiques managériales et l'appropriation des démarches qualité par les équipes. Par ailleurs, la gestion de la qualité totale (TQM) propose une approche globale centrée sur l'amélioration continue, l'engagement des collaborateurs et la satisfaction des parties prenantes. Ces idées aboutissent à la notion de maturité, qui sert à mesurer le niveau de développement et l'efficacité des pratiques qualité. Cette progression offre un cadre utile pour repérer les lacunes, guider l'amélioration et garantir un alignement stratégique stable. Le chapitre se structure en trois parties : un cadre théorique sur la culture organisationnelle et le management de la qualité, une revue de la littérature pour situer la recherche par rapport aux études existantes, et enfin un cadre conceptuel qui organise les notions clés et leurs liens. Tout cela forme une base solide pour analyser la maturité de la culture qualité, surtout dans les organisations publiques.

## **Section 01 : La revue de littérature**

L'objectif de la revue de littérature est de situer cette étude par rapport aux travaux antérieurs sur la culture qualité et la maturité des systèmes de gestion de la qualité. On fera une analyse critique des treize études qui ont été sélectionnées. Cette recherche visera à identifier les contributions et les lacunes de la littérature actuelle, notamment en matière d'évaluation de la maturité de la culture qualité dans les entités publiques dans le contexte algérien.

L'étude de **Barakat & Ellassimi**, leur étude quantitative a examiné la relation entre la maturité du management de la qualité et les coûts de la qualité auprès de 92 entreprises agroalimentaires marocaines certifiées ISO 9001. Les résultats ont révélé une corrélation positive entre la maturité et les coûts de prévention, et une corrélation négative avec les coûts d'échecs internes et externes. Ainsi, plus la maturité était élevée, plus l'investissement dans la prévention augmentait et plus les coûts liés aux non-qualités diminuaient. L'échantillon était modeste (92 entreprises) et était limité au secteur agroalimentaire marocain, ce qui restreignait la généralisation des résultats. Par ailleurs, les coûts de la qualité ont été mesurés de manière déclarative (perçus) plutôt qu'à partir de données comptables objectives, ce qui a pu introduire un biais de déclaration. (**Barakat & Ellassimi, 2025**)

L'objectif de la recherche de **Milan Mihajlović** était d'étudier la relation entre le degré d'implémentation du système de management de la qualité et la performance de 56 entreprises laitières serbes. Les résultats ont indiqué une forte corrélation positive ( $r > 0,7$ ) entre le degré de mise en œuvre du SMQ et la performance des entreprises. L'étude a montré que la simple certification ne suffisait pas et que c'est le niveau réel de maîtrise du SMQ qui déterminait la performance. L'échantillon était relativement petit (56 entreprises) et était limité à l'industrie laitière serbe, ce qui limitait la généralisation des résultats. Par ailleurs, l'étude a mesuré un niveau continu de mise en œuvre sans recourir à un modèle de maturité à niveaux distincts, ce qui n'a pas permis de classer les entreprises par paliers. (**Milan Mihajlović, 2021**)

L'étude empirique de **Han et al.**, menée auprès de 120 répondants asiatiques, a validé l'impact des quatre dimensions de la Culture Qualité (leadership, crédibilité du message, implication des pairs, appropriation par l'employé) sur la performance. Les résultats ont montré une corrélation positive et significative entre chaque dimension et la performance des employés. L'impact était le plus fort quand les pairs étaient impliqués et que l'employé s'appropriait. L'échantillon était limité à 120 répondants valides, et la grande majorité (92,5 %) provenait d'Asie, ce qui restreignait la généralisation des résultats à d'autres contextes culturels. Par ailleurs, l'absence de données qualitatives (entretiens avec des experts) a limité la compréhension des mécanismes en jeu. (**Han, 2019**)

La thèse de **AMRANI** a examiné l'impact de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances auprès de 405 employés de 11 entreprises industrielles algériennes. Les résultats ont montré que la culture organisationnelle avait un impact positif sur le partage des connaissances, modéré par les motivations individuelles. Le leadership n'agissait significativement qu'avec la confiance mutuelle, et la communication qu'avec une forte auto-efficacité. L'étude a été exclusivement menée en Algérie, dans la région de l'Ouest, ce qui a pu affecter la généralisation des résultats. Par ailleurs, l'étude n'a considéré qu'un nombre limité de dimensions de la culture organisationnelle et n'a pas distingué les différents types de culture (clan, adhocratie, marché, hiérarchie). (**AMRANI, 2021**)

**Nations Unies** propose modèle de maturité qui a fourni un cadre pour évaluer la culture qualité dans les agences statistiques nationales, basé sur six caractéristiques (sensibilisation, communication, gouvernance des données, suivi qualité, engagement de la direction, engagement du personnel). Il a défini quatre niveaux de maturité (Basique à Établi) et une méthodologie d'auto-évaluation. Il a constitué une grille d'analyse structurée pour tout diagnostic de maturité. Le modèle a été développé spécifiquement pour les agences statistiques nationales, ce qui a pu limiter sa transférabilité directe à d'autres types d'organisations de services. Par ailleurs, l'absence de validation empirique large (applications multiples) a limité la démonstration de sa validité et de sa fiabilité. (**Nations Unies, 2025**)

La recherche de **Marreiros et al** de type mixte a examiné la culture organisationnelle d'une municipalité portugaise, à partir du modèle des valeurs contrastées et auprès d'un échantillon de 112 employés. Les résultats ont dévoilé une culture régulière, hiérarchique, axée sur les procédures internes et le contrôle. Les managers confortaient et renforçaient cette culture, en développant un leadership axé conformité plutôt qu'innovation. L'étude n'a porté que sur une seule municipalité, ce qui a limité considérablement la généralisation des résultats. Par ailleurs, le taux de participation des employés n'était pas exhaustif, ce qui a pu introduire un biais de sélection. (**Marreiros, 2023**)

L'article conceptuel de **Chiemeke et al** a proposé un modèle qui intègre la culture organisationnelle, la qualité de vie au travail et l'engagement des employés comme un seul construit de gestion. La revue de littérature a montré que la culture organisationnelle modérait la relation entre la QVT et l'engagement. Une culture de type « clan » favorisait particulièrement à la fois la QVT et l'engagement Il s'agissait d'un article conceptuel basé sur une revue de littérature, sans collecte ni analyse de données primaires ; les propositions n'ont pas été testées empiriquement. Par ailleurs, la revue n'était pas basée sur une méthodologie systématique clairement définie, ce qui a pu introduire un biais de sélection. (**Chiemeke, 2019**)

L'objectif de la recherche qualitative d'**AMIN** était d'analyser l'impact de la culture organisationnelle sur la mise en œuvre de la stratégie au sein des organisations publiques de Brunéi, à partir d'un échantillon de 140 répondants. Les résultats ont indiqué qu'une culture

familiale et discrète (clan/adhocratie) et une culture orientée vers l'externe avaient un effet positif sur la mise en œuvre stratégique. La culture hiérarchique, par contre, était vue comme un frein (résistance au changement). L'étude a été limitée au secteur public brunéien, caractérisé par une "culture monarchique" spécifique, ce qui a limité la transférabilité des résultats. Par ailleurs, l'analyse factorielle a forcé la fusion de dimensions culturelles, ce qui a pu masquer les effets spécifiques de chaque type de culture. (AMIN, 2022)

L'étude qualitative de **Shuvo et al**, basée sur 17 entretiens avec des cadres dirigeants, a examiné comment la culture organisationnelle affectait l'efficacité du leadership dans huit multinationales opérant au Bangladesh. Les résultats ont montré un décalage culturel entre les pratiques globales et les normes locales (distance hiérarchique, collectivisme). Pour faire face à cette complexité, les leaders efficaces cultivaient des comportements adaptatifs (intelligence culturelle, styles hybrides). Les résultats d'une étude qualitative n'étaient pas statistiquement généralisables, bien qu'ils offrissent des perspectives conceptuellement transférables. Par ailleurs, la traduction des entretiens du bengali à l'anglais a pu introduit des subtils changements sémantiques. (Shuvo, 2024)

La recherche quantitative de **Benhacine et Hammadi** a visé à étudier l'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance de 124 employés issus de 6 entreprises algériennes certifiées ISO 9001 dans le secteur de l'énergie. Les résultats ont fait apparaître un impact positif et significatif, l'engagement de la direction expliquant 33,4 % de la variance de la performance. Une unité d'augmentation de l'engagement conduisait à une hausse de 57,8 % de la performance. L'échantillon (124 répondants) était modeste pour une étude par régression multiple, et l'étude a été limitée au seul secteur de l'énergie, ce qui n'a pas permis de généraliser les résultats. Par ailleurs, la performance a été mesurée par des perceptions (déclaratives) sans accès à des données financières objectives. (Benhacine, 2021)

L'étude de **Wiśniewska** a évalué le niveau de maturité de la culture qualité de 8 organisations publiques polonaises lauréates d'un prix régional, via une auto-évaluation et une évaluation par experts. Les résultats ont montré un niveau très élevé (excellent ou remarquable) pour la majorité des organisations. Les forces incluaient les systèmes certifiés et les projets sociétaux ;

les faiblesses concernaient le signalement des améliorations et l'utilisation limitée des méthodes qualité. L'échantillon était très faible (8 organisations), ce qui interdisait toute généralisation statistique. Par ailleurs, les organisations étudiées étaient des lauréates d'un prix de la qualité, donc potentiellement non représentatives de l'ensemble des organisations publiques (biais du "meilleur élève"). **(Wiśniewska, 2024)**

La recherche de **El Masri et Choughari** a étudié l'effet de la culture qualité (valeurs, engagement, comportements) sur l'amélioration continue chez 300 employés d'hôpitaux privés à Tripoli. Les résultats ont montré une corrélation positive et significative entre chacune des dimensions de la culture qualité et l'amélioration continue. La variance de l'amélioration continue a été expliquée à 70,9 % par la culture qualité dans son ensemble. L'étude a été limitée à la ville de Tripoli et au secteur des hôpitaux privés, ce qui a restreint la généralisation des résultats. Par ailleurs, l'utilisation exclusive de données auto-déclarées (perceptions) sans mesures objectives de l'amélioration continue a pu introduire un biais de méthode commune. **(El Masri, 2024)**

La recherche de **Herminingsih** a examiné, à partir d'un échantillon de 100 agents issus de trois universités, l'impact du leadership visionnaire sur le développement de la culture qualité dans l'enseignement supérieur indonésien. Les résultats ont montré que le leadership visionnaire influençait positivement et de façon significative à la fois l'implémentation du système d'assurance qualité et directement la culture qualité. L'effet était à la fois direct et indirect (via le système qualité). L'échantillon (100 répondants) était relativement faible pour une modélisation par équations structurelles (SEM), ce qui a pu affecter la stabilité des résultats. Par ailleurs, l'étude a été limitée aux universités privées indonésiennes participant à un programme spécifique, et l'approche transversale n'a pas permis pas d'établir des relations causales solides **(Herminingsih, 2021)**

Ce tableau synthétise treize études empiriques et conceptuelles (2019-2025) qui explorent les liens entre maturité du management de la qualité, culture organisationnelle, leadership et performance.

**Tableau 1 Synthèse de la revue de littérature (élaboré par nous-même)**

<b>Auteurs</b>	<b>Problématique</b>	<b>Méthode</b>	<b>Outil</b>	<b>Résultats</b>	<b>Gap</b>	<b>Apport</b>
<b>Barakat &amp; Ellassimi (2025)</b>	Relation entre maturité du management de la qualité et coûts de la qualité dans le secteur agroalimentaire marocain	Quantitative	Enquête déclarative	Corrélation positive entre la maturité et les coûts de préventions. Corrélation négative avec les coûts d'échecs internes et externes	Echantillon modeste (92 entreprises), secteur spécifique, mesures déclaratives (perçues) des coûts	Justifie que mesurer la maturité permet de réduire les coûts liés aux défauts
<b>Milan mihajlović (2021)</b>	Relation entre degré d'implémentation du SMQ et performance dans l'industrie laitière serbe	Quantitative	Mesure de degré de mise en œuvre du SMQ	Forte corrélation positive ( $r > 0,7$ ) entre mise en œuvre du SMQ et performance	Petit échantillon (56), pas de modèle de maturité à niveaux distincts	Montre qu'il faut vérifier l'application réelle du SMQ, pas seulement la certification
<b>Han (2019)</b>	Impact de la culture qualité (4 dimensions) sur la performance organisationnelle	Quantitative	Questionnaire (4 dimensions)	Corrélation positive significative pour chaque dimension, impact max pour implication des pairs et appropriation	Echantillon très asiatique (92,5%), absence de données qualitatives	Fournit quatre éléments à évaluer : leadership, implication des pairs, appropriation pas l'employé, crédibilité du message

<b>AMARNI (2021)</b>	Impact de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances (entreprises industrielles algériennes)	Quantitative	Enquête (405 employés)	Impact positif de la culture sur le partage des connaissances, modéré par motivations individuelles	Zone géographique limitée (Ouest algérien), peu de dimensions culturelles explorées	Révèle l'importance de la confiance mutuelle et de l'auto-efficacité dans le contexte algérien
<b>Nations Unies (2025)</b>	Proposition d'un modèle de maturité de la culture qualité pour les agences statistiques nationales	Cadre méthodologique	Auto-évaluation (6 caractéristiques, 4 niveaux)	Grille structurée pour diagnostic de maturité	Modèle spécifique, absence de validation empirique large	Propose une grille d'évaluation à 6 caractéristiques adaptable à Algérie Poste
<b>Marreiros (2023)</b>	Impact de la culture organisationnelle sur le style de leadership dans une municipalité portugaise	Mixte	Modèle des valeurs contrastées (OCAI)	Culture hiérarchique et régulière, leadership axé conformité, pas innovation	Etude sur une seule municipalité, taux de participation non exhaustif	Explique que la culture hiérarchique du secteur public peut freiner une culture qualité mature
<b>Chiemeke (2019)</b>	Modération de la culture organisationnelle entre QVT et engagement des employés	Conceptuel	Revue de littérature	La culture de type « clan » favorise à la fois QVT et engagement	Article conceptuel, pas de test empirique, revue non systématique	Suggère qu'une culture collaborative (clan) favorise plus l'engagement qu'une culture hiérarchique
<b>AMIN (2022)</b>	Impact de la culture organisationnelle sur la mise en œuvre de la stratégie dans le secteur public brunéien	Qualitative (140 répondants)	Analyse factorielle	Culture familiale et discrète (clan/adhocratie) et externe : effet positif, Culture hiérarchique : frein	Contexte monarchique spécifique, fusion forcée de dimensions culturelles	Confirme que trop de règles et de contrôle bloquent la mise en œuvre de la qualité

<b>Shuvo (2024)</b>	Rôle de la culture organisationnelle sur l'efficacité du leadership dans des multinationales au Bangladesh	Qualitative	Entretiens (17 cadres)	Décalage culturel entre les pratiques globales et les normes locales ; Leaders efficaces cultivent des comportements adaptatifs	Résultats non généralisables statistiquement ; traduction des entretiens (Bengali à l'anglais)	Montre que les leaders doivent adapter leur style à la culture locale pour être efficaces
<b>Benhacine (2021)</b>	Impact de l'engagement de la haute direction sur la performance (entreprises algériennes certifiées ISO 9001)	Quantitative	Questionnaire	Impact positif significative (33,4% de variance expliquée, +57,8% performance par unité d'engagement)	Petit échantillon (124), secteur unique, performance perçue	Prouve, dans un contexte algérien, que l'engagement des dirigeants améliore la performance
<b>Wisniewska (2024)</b>	Niveau de maturité de la culture qualité dans des organisations publiques polonaises lauréates d'un prix qualité	Auto-évaluation + experts	Grille d'évaluation	Niveau très élevé (excellent/remarquable), forces : les systèmes certifiés et les projets sociétaux, Faiblesses : signalement des améliorations et l'usage limité des méthodes qualité	Très faible échantillon (8), biais du « meilleur élève »	Donne des exemples concrets de points forts et points faibles dans des organisations publiques
<b>EI Masri (2024)</b>	Impact de la culture qualité sur l'amélioration continue (hôpitaux	Quantitative	Questionnaire (300 employés)	Corrélation positive significative, 70,9% de variance expliquée	Zone géographique restreinte, données auto-déclarées uniquement	Démontre que la culture qualité explique en grande partie (70%)

	privés à Tripoli, Liban)					l'amélioration continue
<b>Herminingsih (2021)</b>	Rôle du leadership visionnaire dans le développement de la culture qualité via le système d'assurance qualité interne (universités indonésiennes)	Quantitative	Modélisation SEM	Leadership visionnaire influence positivement directement et indirectement la culture qualité	Petit échantillon (100) pour SEM, universités privées uniquement, approche transversale	Montre que le leadership agit à la fois directement et indirectement sur la culture qualité

Les études convergent vers l'idée qu'une culture qualité mature et un leadership engagé réduisent les coûts d'échec et améliorent la performance.

L'analyse des recherches précédentes fournit des enseignements cruciaux pour l'évaluation de la maturité de la culture qualité chez Algérie Poste EPIC. La maturité est essentielle pour évaluer le développement des pratiques de qualité ; une maturité élevée corrèle avec des coûts de non-qualité réduits et une performance organisationnelle améliorée. La culture qualité, quant à elle, est influencée par divers facteurs, avec le leadership en tant que facteur déterminant. L'engagement et la vision des dirigeants sont critiques pour le développement d'une culture qualité mature, tout comme le leadership adaptatif. De plus, l'implication des employés et leur adoption des principes de qualité sont fondamentales, tandis que des motivations individuelles telles que la confiance mutuelle et l'auto-efficacité jouent un rôle modérateur.

Le contexte public présente également des défis uniques, souvent marqué par une culture hiérarchique qui privilégie les règles et le contrôle, ce qui peut freiner l'émergence d'une culture qualité mature. Une auto-évaluation permet de discerner les forces et les faiblesses même dans les organisations publiques. Enfin, le contexte algérien est sous-exploré ; peu d'études ont examiné ces questions, particulièrement l'évaluation de la culture qualité au sein des organisations publiques de services, ce qui souligne l'importance de cette recherche. En somme, la littérature fournit un cadre théorique sur la maturité, identifie des facteurs d'influence (leadership, engagement des employés, motivations) et met en relief les spécificités du secteur public, tout en laissant une opportunité pour une contribution originale dans le contexte algérien.

## **Section 02 : Cadre théorique**

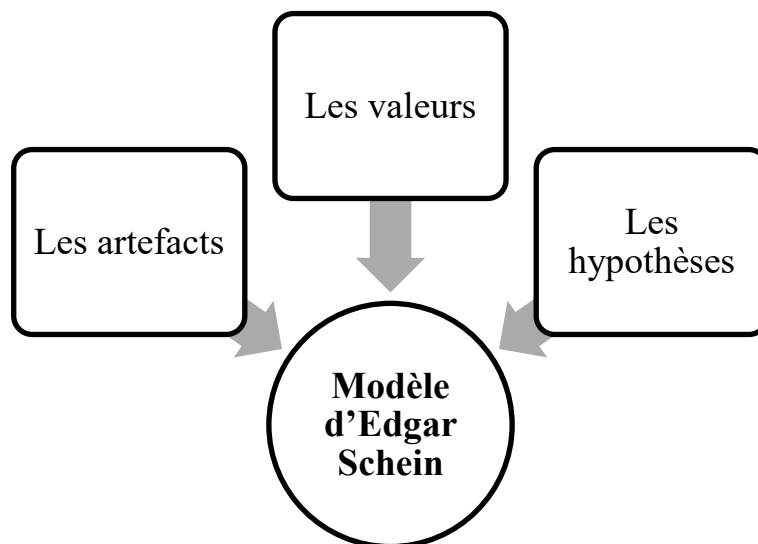
La culture organisationnelle et la gestion de la qualité totale constituent des fondements majeurs pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises contemporaines. Ces concepts s'appuient sur des cadres théoriques structurants qui permettent d'analyser et de comprendre les dynamiques internes influençant la performance organisationnelle. L'évaluation de la maturité des systèmes de management de la qualité offre un levier pertinent pour guider l'amélioration continue et l'alignement stratégique.

## 1. Théorie de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle définit l'ensemble des valeurs, règles et comportements partagés par les membres d'une entreprise. Elle façonne les interactions internes et externes, donne du sens au travail et renforce la cohésion des équipes. Cette culture collective influence durablement les attitudes et les pratiques, tout en offrant un cadre stable pour l'action et la coordination entre les services. (HANDAOUI Mahfoud, 2025).

Modèle d'Edgar Schein (1985) : identifie trois niveaux de culture : les artefacts (éléments observables), les valeurs (principes déclarés) et les hypothèses de base (croyances implicites). Bien qu'influent, ce cadre est critiqué pour sa simplification excessive et son absence de considération des dynamiques de pouvoir ou des facteurs externes. (Inas, 2024) .

Ce schéma présente le modèle des niveaux de culture organisationnelle d'Edgar Schein, structuré en trois couches



*Figure 1 Les 03 niveaux de culture selon Schein (élaboré par nous-même)*

Ce modèle montre que la culture observable (artefacts) repose sur des valeurs affichées, elles-mêmes ancrées dans des hypothèses fondamentales invisibles, ce qui implique qu'un diagnostic de culture qualité ne peut se limiter aux seuls artefacts ou discours.

Le modèle de Schein, bien qu'influent, fait face à des critiques. Certains le jugent trop simpliste, impliquant la culture organisationnelle à trois niveaux sans reconnaître sa complexité. D'autres conseils estiment qu'il manque de pratiques pour la transformation culturelle et qu'il néglige les influences extérieures, telles que les conditions du marché. De plus, le modèle est reflété pour sa prise insuffisante en compte des dynamiques de pouvoir au sein des entreprises. Malgré ces critiques, il est encore apprécié pour sa manière d'aborder la culture organisationnelle. **(Fripp, 2026)**

## **2. La Gestion de la Qualité Totale (TQM)**

La Gestion de la Qualité Totale (GQT) est une culture de gestion axée sur l'amélioration continue, caractérisée par sa durabilité et sa vision à long terme. Son succès dépend de la conviction de la direction dans son importance pour établir des pratiques de qualité pérennes. Diverses définitions de la GQT existante, proposant chacune une perspective unique sur ce concept. **(04/05/2012، الهادي)** ; Le management de la qualité totale (TQM) est une approche moderne visant l'amélioration continue des performances par la satisfaction des clients. Cette méthode aide les entreprises à réaliser leur potentiel maximal, à augmenter leur productivité et leurs profits tout en établissant une solide réputation. Avec l'augmentation des entreprises dans divers secteurs, il est crucial de mettre en œuvre des systèmes de qualité complets pour obtenir une reconnaissance mondiale selon les normes de qualité internationales. **(المشهداني، 2024)**, Pourquoi le TQM ? L'orientation client, l'engagement des employés et l'amélioration continue ont été définies par des chercheurs comme Deming (2018) et Juran (1988). Ces principes ont été largement adoptés dans toutes les industries pour améliorer l'ensemble de la performance de l'entreprise. **(Loutfi, 2024)**

Les difficultés en gestion de la qualité découlent souvent d'une trop grande importance accordée aux normes, ce qui freine l'engagement et l'innovation. De plus, se concentrer constamment sur les problèmes individuels dans un climat de culpabilité peut nuire à la dynamique d'équipe et à la collaboration. Enfin, les contextes socio-économiques actuels remettent en question la pertinence des approches de gestion de la qualité. **(Pesqueux, 2020)**

## **3. La maturité organisationnelle**

### **3.1.Maturité du SMQ (Système Management de la Qualité)**

L'évaluation de la maturité d'un système de gestion de la qualité (SMQ) est cruciale pour assurer son alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela nécessite la définition de

niveaux de maturité et l'utilisation de méthodes comme les audits internes et les revues de direction. Une maturité élevée reflète une performance maîtrisée. La matrice de maturité facilite l'évaluation et les revues externes pourraient ne pas toujours garantir la durabilité des efforts. Cette évaluation aide à identifier les défauts et à orienter les actions pour améliorer la performance. **(SENA, 2026)**

La maturité d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) ne garantit pas une intégration des pratiques de qualité, car elle peut masquer des faiblesses opérationnelles. L'engagement et le leadership sont essentiels, mais des obstacles internes comme la résistance au changement peut persister. Les évaluations de maturité tendent à privilégier les aspects procéduraux, négligeant le leadership et la culture d'apprentissage, ce qui peut nuire à l'adhésion des équipes. La maturité, variable selon le contexte, peut provoquer une dérive normative. Les coûts d'évaluation représentent également un obstacle pour les petites structures. Il est crucial que la maturité soit un objectif dynamique, équilibrant rigueur et flexibilité, tout en améliorant les relations entre processus et personnes. **(Wolniak, 2019)**

### **3.2.Maturité de la Culture Qualité**

La grille de maturité de Crosby identifie cinq niveaux d'évaluation dans l'adoption des pratiques de qualité, allant de l'incertitude à la certitude, et souligne leur impact sur la gestion de la qualité dans les organisations. Les niveaux incluent : l'incertitude, l'éveil, la mise en lumière, la sagesse et la certitude, cette dernière reconnaissant la qualité comme essentielle au management. En parallèle, six catégories de mesure impliquent la compréhension et l'engagement de la direction, ainsi que divers aspects de la gestion de la qualité, permettant de passer d'une compréhension minimale à une certitude solide. **(Paulk, 2009) (Crosby, 1979)**

La culture qualité est un levier stratégique d'amélioration organisationnelle, mais elle comporte des limites telles que la résistance au changement, la bureaucratisation, une dépendance au leadership, des difficultés d'évaluation, des rigidités organisationnelles et des coûts élevés. Une mauvaise compréhension du concept peut conduire à un contrôle normatif plutôt qu'à une réelle continuation. La réussite de cette culture nécessite un équilibre entre formalisation, flexibilité et engagement humain pour allier rigueur et agilité tout en maintenant une motivation pour l'amélioration durable. **(Arya, 2025)**

Ce schéma articule trois concepts clés : maturité du système de management de la qualité (SMQ), maturité de la culture qualité, et maturité organisationnelle comme éléments constitutifs d'une même dynamique organisationnelle.



**Figure 2 La maturité de management de la qualité (élaboré par nous-même)**

Ce schéma suggère que la maturité globale repose sur l'interaction entre les dispositifs formels (SMQ), les pratiques managériales et les dimensions culturelles profondes, impliquant qu'une transformation durable de la qualité ne peut faire l'économie d'un travail simultané sur ces trois leviers.

La culture organisationnelle et la gestion de la qualité totale sont des facteurs clés pour améliorer la performance et la compétitivité des entreprises. La culture d'entreprise, qui regroupe les valeurs, les normes et les comportements communs, a un impact persistant sur les procédures internes et l'unité des équipes. Le modèle d'Edgar Schein souligne trois niveaux de culture, même si sa simplification a suscité des critiques. Comme l'ont mis en évidence Deming et Juran, la gestion de la qualité totale (TQM) se fonde sur l'amélioration continue, satisfaction du client et l'engagement des employés. Cependant, une concentration excessive sur les normes peut entraver l'innovation et l'implication. L'idée de maturité du système de management de la qualité (SMQ) offre la possibilité d'apprécier le degré d'évolution des pratiques de qualité et leur conformité avec la stratégie. Toutefois, cela peut dissimuler certaines contraintes associées au leadership et à la culture organisationnelle. L'échelle de maturité de Crosby présente cinq étapes d'évolution, démontrant une progression vers l'intégration totale de la qualité. En dépit de ses contributions, la culture qualité continue de faire face à des défis tels que la résistance au changement et les restrictions organisationnelles. Par conséquent, l'équilibre entre la structuration, la flexibilité et l'implication humaine est crucial pour assurer une amélioration continue pérenne.

## **Section 03 : Cadre conceptuel**

La qualité est un concept multidimensionnel clé dans la gestion organisationnelle, défini par des experts comme Juran, Crosby et Deming, qui la distinguent entre conformité aux normes techniques et attentes des utilisateurs. L'évolution des méthodes de qualité illustre une complexité croissante, et l'utilisation d'outils tels que la Grille de Maturité du Management de la Qualité de Crosby est cruciale pour évaluer et améliorer l'efficacité des systèmes de gestion.

### **1. La qualité**

#### **1.1. Définition de la qualité**

La qualité est un concept multidimensionnel dont la définition a considérablement évolué au fil du temps. Selon Shewhart (1931), la qualité possède deux faces essentielles : « la première est la réalité objective, indépendante de l'existence de l'homme ; la seconde est ce que nous pensons, ressentons ou ressentons à l'égard de cette réalité objective ». Cette dualité entre l'objectif et le subjectif constitue le fondement des réflexions ultérieures sur le sujet. **(Bayart, 2005)**

Juran (1974) propose une définition qui fait autorité : la qualité est « l'aptitude à l'usage » (fitness for use). Cette définition met l'accent sur la satisfaction des besoins de l'utilisateur plutôt que sur la seule conformité à des spécifications techniques. Elle introduit une dimension client fondamentale dans l'appréhension de la qualité. **(Juran, 1988)**

Crosby (1979), quant à lui, adopte une perspective plus opérationnelle en définissant la qualité comme « la conformité aux exigences ». Pour cet auteur, la qualité se mesure par le coût de la non-conformité et non par des indices flous ou des comparaisons subjectives. **(Crosby, 1979)**

Deming (1986), dont l'influence sur l'industrie japonaise fut déterminante, considère que la qualité doit être définie en termes de satisfaction du client : « Le problème consiste à traduire les besoins futurs de l'utilisateur en caractéristiques mesurables, de sorte que le produit puisse être conçu et fabriqué pour donner satisfaction à un prix que le client sera prêt à payer ». **(M Best, 2005)**

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO 9000 :2015) propose une définition synthétique et largement acceptée : la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». Cette définition normalisée sert aujourd'hui

de référence dans la plupart des systèmes de management de la qualité. (**Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2015**) .

On peut dire aussi que l'idée de qualité trouve ses origines dans l'Antiquité, époque où les artisans jugeaient déjà leurs créations selon des standards esthétiques et techniques. Au cours des siècles, le concept de qualité a progressé pour intégrer des éléments tels que la satisfaction du client, la conformité et l'efficacité globale. Avec l'émergence de la révolution industrielle, la qualité a par la suite pris une forme plus normalisée et quantifiable. En effet, la fabrication à grande échelle exigeait des techniques de contrôle sophistiquées pour assurer que les produits respectaient les spécifications préfixées. (**Goyer, 2026**)

## **1.2.Historique de la qualité**

L'histoire de la qualité industrielle débute au XIXe siècle avec le contrôle, une simple validation des produits finis visant à distinguer les bons produits de ceux de qualité inférieure (**Garvin D. , 1987**) (**Farhana Rashid, 2016**).

Shewhart a marqué une avancée significative dans les années 1930 en instaurant le contrôle statistique, un outil qui permet d'évaluer et de contrôler la variabilité dans le processus de production, évoluant ainsi vers une méthodologie préventive plutôt que simplement réactive (**Bayart, 2005**); (**Miranti, 2008**); (**Joseph Tenson Mwashuuya, 2018**).

Suite à la Seconde Guerre mondiale, ces techniques statistiques ont été transmises au Japon dans le but de revitaliser son secteur industriel, en particulier par des spécialistes tels que Deming (**Fisher, 2009**); (**Adams, 2007**); (**FOUNDER, 2026**).

Durant cette époque, des « grands maîtres » japonais comme Ishikawa, qui a conçu le diagramme de causes et effets et engagé les opérateurs à travers des cercles de qualité, ou encore Taguchi, qui a mis l'accent sur la nécessité d'intégrer la qualité dès la phase de conception (**Ishikawa, 1984**); (**Taguchi, 1986**), ont émergé.

Les années 1980, la notion de qualité a pris une dimension mondiale avec l'établissement des normes ISO 9000 (**Hoyle, 2017**); (**Organisation Internationale de Normalisation, 2015**). Celles-ci ont pavé la voie vers des méthodes intégrées telles que le Lean et le Six Sigma, qui sont toujours en vigueur aujourd'hui (**DIGUET, 2026**).

La figure suivante retrace l'évolution historique de la qualité, illustrant son passage d'une simple inspection curative au XIXe siècle à une gestion systémique et stratégique de l'excellence opérationnelle aujourd'hui.

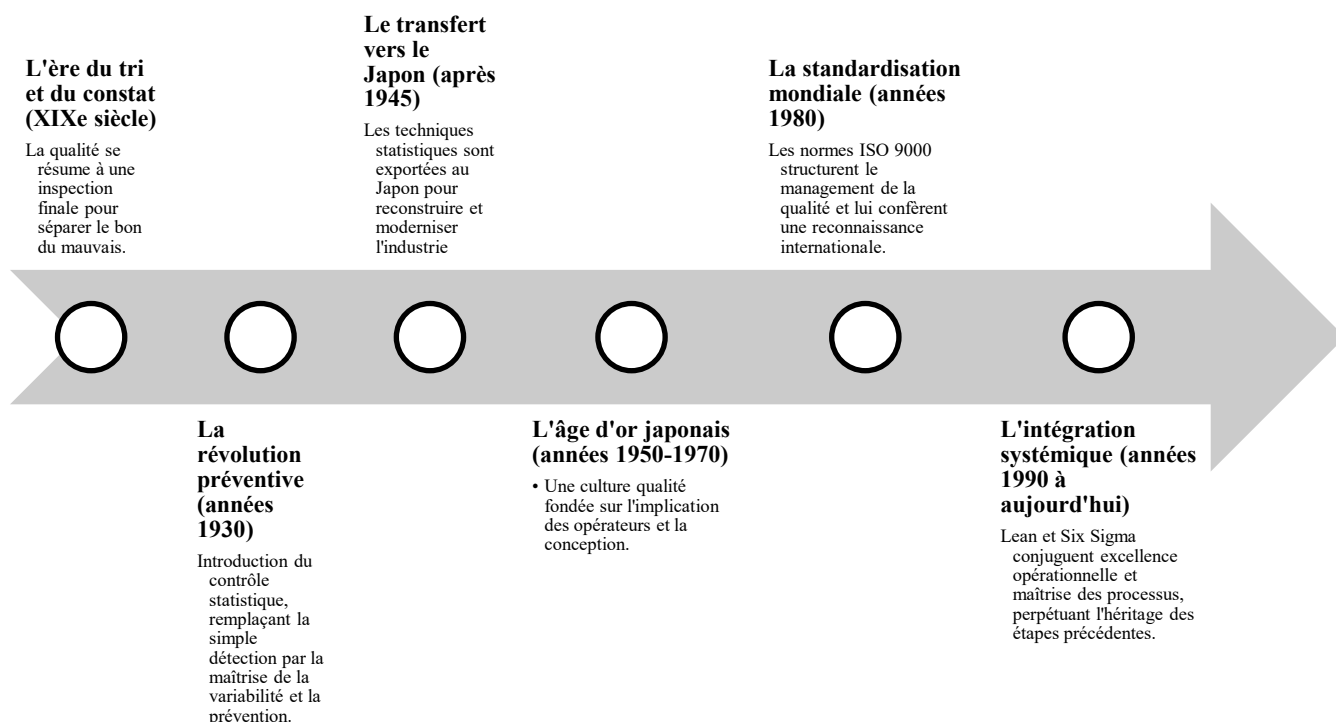


Figure 3 l'histoire de la qualité (élaboré par nous-même)

Cette chronologie démontre que la qualité s'est transformée au fil des décennies pour devenir un levier d'amélioration continue intégrant désormais l'humain, la standardisation internationale et la maîtrise des processus.

### 1.3. Les axes de la qualité

Pour déployer une démarche qualité optimale, Stephen M. Shortell, professeur émérite de politique et de gestion de la santé, propose de déployer un système qualité en 4 dimensions (Stephen M. Shortell, 2026) :

#### 1.3.1 L'axe stratégique

Selon Shortell, l'orientation stratégique est essentielle pour la qualité, nécessitant un engagement de gouvernance pour établir une stratégie et allouer les ressources nécessaires. Cela implique de créer une politique affirmant la détermination de la direction en matière de qualité et un projet stratégique définissant les priorités et les ressources adaptées à l'environnement interne et externe. L'absence d'un fort engagement institutionnel peut mener à des lacunes dans les priorités de travail et une approche qualité inappropriée.

### **1.3.2 L'axe structurel**

L'axe structurel du modèle de Shortell souligne l'importance d'une approche qualité structurée, nécessitant une clarté des responsabilités individuelles pour une distribution efficace des ressources. Les interactions entre la direction et le personnel de terrain doivent être fréquentes pour atteindre des objectifs communs. Établir une structure de direction capable de prendre des décisions et d'évaluer les performances est crucial. L'utilisation de référents qualité et la formation de groupes de travail avec des rôles définis sont recommandées pour éviter le chaos dans l'implémentation de l'approche qualité.

### **1.3.3 L'axe technique**

L'implémentation de l'approche qualité nécessite des outils et méthodes spécifiques, comme la gestion documentaire, l'élaboration de plans d'action et l'évaluation. Ces outils facilitent le déploiement des évaluations et s'adaptent aux diverses activités et connaissances du secteur. La maîtrise de ces outils peut être acquise grâce à des supports tels que des formations et des instruments professionnels. Sans ces éléments, l'approche qualité ne pourra être mise en œuvre efficacement.

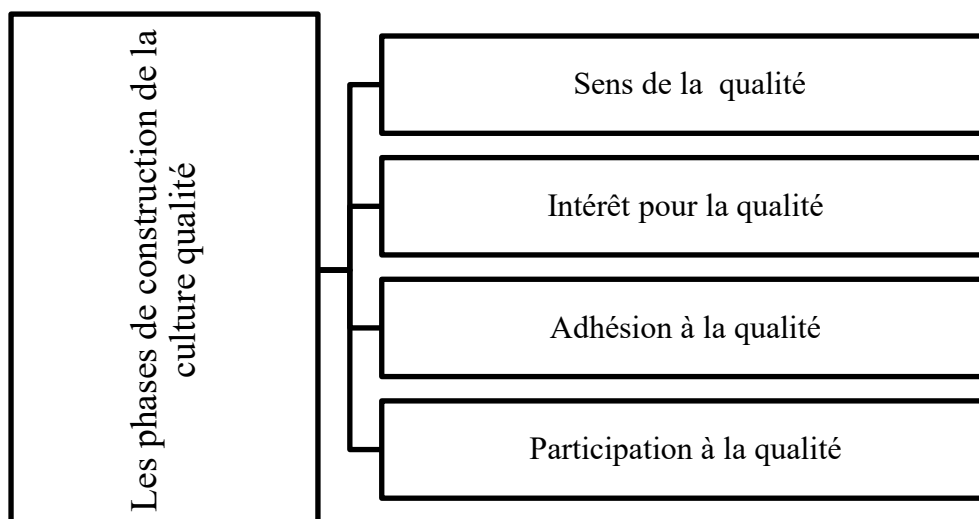
### **1.3.4 L'axe culturel**

Instaurer une culture de la qualité signifie donner à tous (professionnels, partenaires) la possibilité de saisir les principes de la qualité et d'adhérer à des valeurs communes, dans le but que les actions individuelles et collectives visent constamment à répondre aux attentes des clients.

La culture de la qualité se construit graduellement. On peut le déployer en quatre phases :

- Prendre connaissance du concept de qualité et de ses contours ;
- Comprendre l'intérêt de la qualité et de la démarche qualité ;
- Adhérer aux principes de la qualité ;
- Participer de manière concrète à la qualité.

La figure suivante détaille le processus évolutif de développement d'une culture qualité, structuré autour de quatre phases clés allant de la simple prise de connaissance à l'engagement actif des collaborateurs.



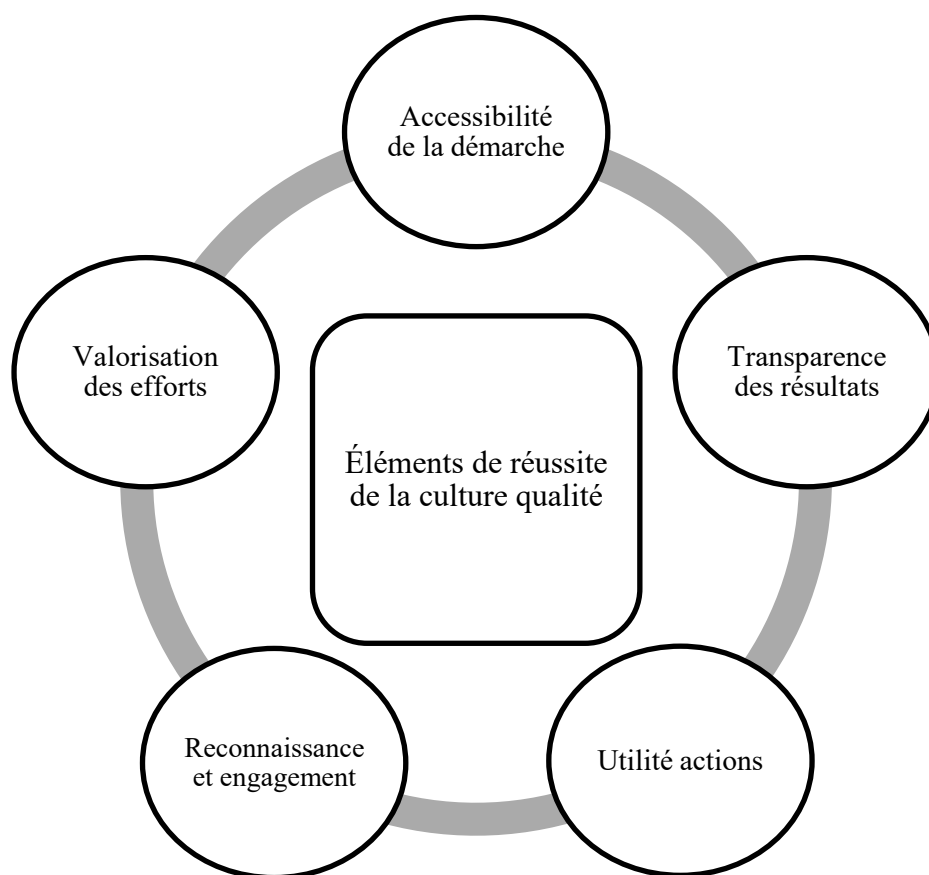
**Figure 4 Les phases de construction de la culture qualité (élaboré par nous-même)**

Ce modèle démontre que la réussite d'une démarche qualité repose sur une transition progressive de la compréhension théorique vers une participation effective et durable de l'ensemble du personnel.

Ces quatre phases suggèrent que l'acculturation nécessite du temps. Il convient également de noter que la notion de culture comprend deux aspects : individuel et collectif. L'expérience d'une équipe ou les modifications qu'elle endure peuvent mettre en doute le degré de culture qualité. Il serait donc contre-productif de vouloir aller trop vite ou de prendre la culture qualité pour quelque chose de définitivement acquis. Pour aller plus loin, examinons certains éléments clés pour réussir l'implémentation d'une culture axée sur la qualité :

- Rendre compréhensibles et accessibles la démarche qualité ;
- Être transparent sur les résultats ;
- Démontrer l'utilité des actions ;
- Reconnaître l'engagement ;
- Valoriser les efforts.

La figure suivante expose les cinq leviers stratégiques indispensables à l'ancrage d'une culture qualité, allant de l'accessibilité de la démarche à la valorisation des efforts individuels et collectifs.



**Figure 5 Éléments de réussite de la culture qualité (élaboré par nous-même)**

L'articulation de ces éléments souligne que la réussite d'une culture qualité repose sur une synergie entre la transparence opérationnelle et la reconnaissance humaine au sein de l'organisation.

Effectivement, ancrer la culture de la qualité dans l'organisation permet à chaque membre de l'équipe d'apporter sa contribution à l'amélioration continue. Lorsque les membres de l'équipe sont impliqués dans la démarche qualité, ils ressentent de la valorisation et un sens des responsabilités. La qualité n'est plus considérée comme une obligation, mais plutôt comme l'occasion de participer à l'amélioration constante de toute l'organisation, ce qui consolide la solidarité de groupe et encourage un milieu professionnel collaboratif et dynamique.

La figure 6 présente les quatre dimensions interdépendantes (stratégique, structurelle, technique et culturelle) nécessaires au déploiement d'une démarche qualité cohérente et performante

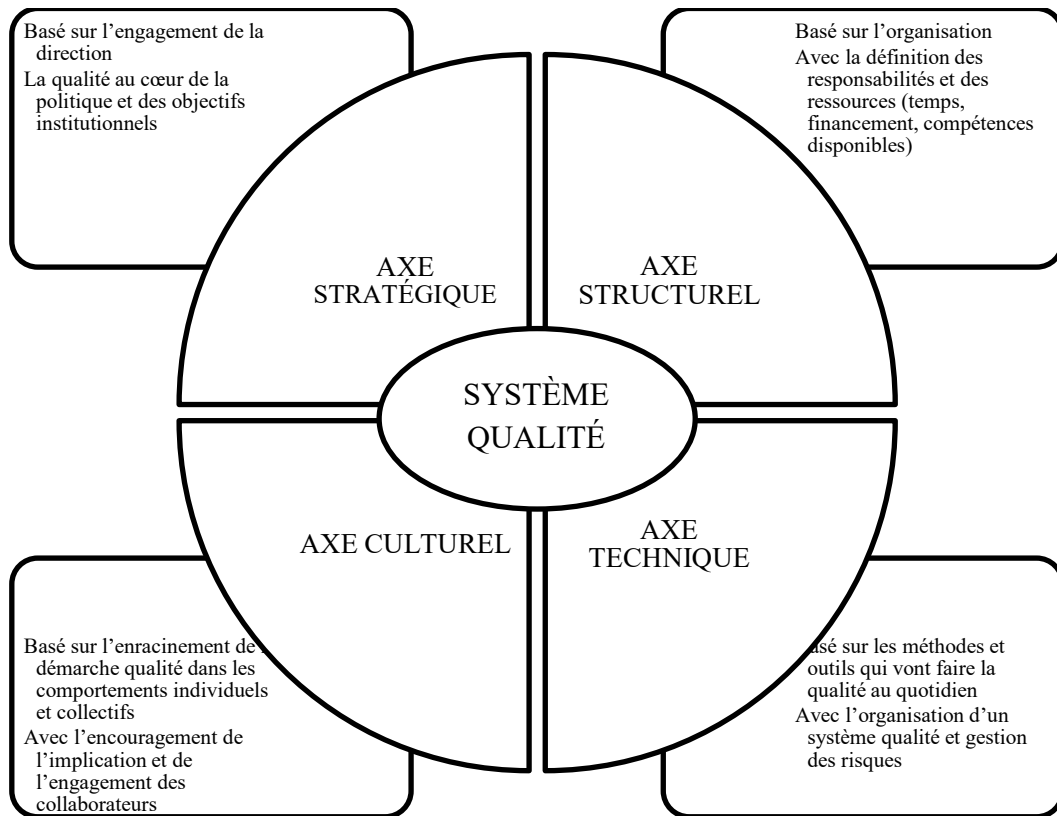


Figure 6 Les axes de la qualité ; (Belluet, 2026) (Stephen M. Shortell, 2026)

L'équilibre entre ces quatre axes garantit que la qualité dépasse le simple cadre des outils techniques pour devenir un véritable pilier stratégique soutenu par l'engagement de la direction et l'adhésion collective

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) sert de fondement organisationnel qui permet à une société de gérer ses opérations de façon structurée tout en garantissant une amélioration constante de son rendement. La norme ISO 9001, qui est au centre de ce mécanisme, décrit la qualité comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». En adoptant cette définition, le Système de Management de la Qualité (SMQ) convertit cette exigence technique en une démarche globale : il ne suffit plus de vérifier la conformité du produit fini, mais d'assurer un contrôle sur tous les processus (ressources, responsabilités, techniques) afin d'assurer continuellement la satisfaction des clients et autres parties prenantes. Dans le contexte de 2026, le SMQ se positionne comme un outil de résilience,

synchronisant les buts opérationnels avec les problématiques de durabilité et la flexibilité du marché. (**Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2015**)

Composantes et Principes Clés (selon l'ISO 9001) :

- Orientation client ;
- Implication du personnel ;
- Leadership ;
- Approche processus ;
- Amélioration continue ;
- Prise des décisions fondées sur des preuves ;
- Gestion des relations avec les parties intéressées.

Objectifs et Bénéfices du SMQ :

- Satisfaction client ;
- Réduction des risques ;
- Augmentation de performance ;
- Standardisation et organisation.

## **2. La culture organisationnelle**

### **2.1. Définition de la culture & l'organisation**

#### **2.1.1. Définition de la culture**

La culture est un ensemble dynamique de valeurs, normes, croyances et pratiques partagées, qui influencent les comportements individuels et collectifs au sein d'un groupe ou d'une organisation, et orientent la manière dont ses membres perçoivent, interprètent et agissent dans leur environnement.

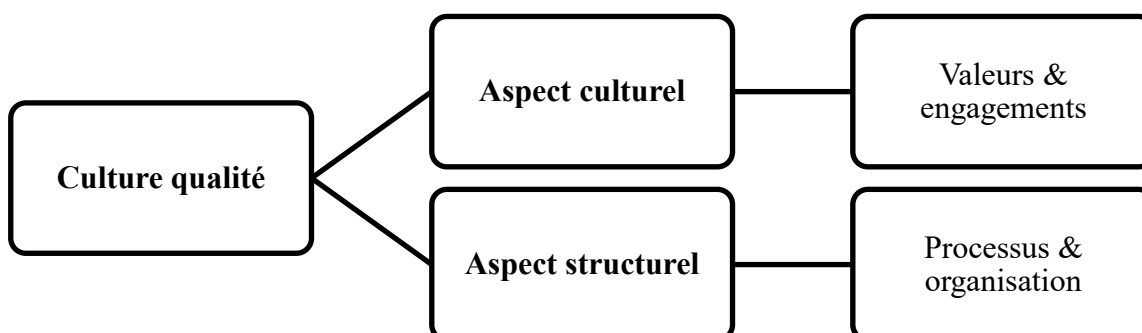
- **Approche organisationnelle**

La culture est un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements collectifs qui influencent la manière dont les membres d'une organisation interagissent et prennent des décisions. (**Mohamed Ali Abdelwahed, 2026**)

- **Approche qualité**

En tant qu'employé et consommateur, la culture de la qualité est une notion que nous percevons et vivons quotidiennement. Il est complexe de le formuler précisément, mais la norme PDA/ANSI 06-2025 le définit clairement comme « l'approche dominante, à la fois explicite et sous-entendue, d'une organisation en matière de qualité ». Divise en deux aspects distincts : une culture axée sur des valeurs, des convictions, des attentes et des engagements communs relatifs à la qualité, et un aspect structurel/managérial comprenant des processus établis qui renforcent la qualité et orchestrent les efforts individuels. C'est une obligation globale de qualité à tous les échelons, ainsi que les convictions et les systèmes qui orientent nos actions quotidiennement. **(Cushing, 2025)**

La figure suivante illustre la dualité constitutive de la culture qualité, structurée entre une dimension culturelle centrée sur les valeurs et une dimension structurelle ancrée dans l'organisation des processus.



**Figure 7 Les aspects de la culture qualité (élaboré par nous-même)**

Cette modélisation démontre que la pérennité de la qualité repose sur l'alignement entre l'engagement humain et la rigueur des cadres opérationnels au sein de l'institution.

### **2.1.2. Définition de l'organisation**

Une organisation est une personne ou un groupe de personnes qui possède ses propres fonctions, responsabilités, autorités et relations, et qui utilise ces éléments de manière coordonnée pour atteindre des objectifs définis. **(Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2015)**

## **2.2.Relation entre culture et organisation**

La relation entre culture et organisation est abordée de différentes manières. Une approche classique la perçoit comme une variable organisationnelle, alors qu'une perspective anthropologique la considère comme une culture en soi. **(Sylvestre, 1996)**, décrit l'évolution des recherches, passant des cultures professionnelles à l'analyse des entreprises comme systèmes d'action concrets, intégrant les traditions culturelles nationales depuis les années 1980. **(Bencherki, 2020)**, propose une vision communicationnelle, où la culture organisationnelle est un processus par lequel les acteurs mobilisent des éléments tels que des valeurs et des principes pour guider leurs actions, rendant ainsi la culture plus tangible à travers les interactions quotidiennes.

## **3. La maturité & la culture qualité**

### **3.1.Définition de la maturité**

La maturité, dans le contexte du management, désigne un état de développement où un système satisfait pleinement aux attentes. Une organisation mûre ne se limite pas à suivre des procédures, mais intègre une logique de performance cohérente avec sa réalité. **(SENA, 2026)**

L'intérêt de cette notion réside dans son caractère progressif. On ne naît pas mature, on le devient. La maturité se conçoit comme un cheminement, une progression par étapes qui permet à l'organisation de se situer et d'identifier les axes sur lesquels elle doit encore travailler. C'est cette dimension évolutive qui rend le concept particulièrement utile pour les chercheurs et les praticiens.

### **3.2.Les origines du concept Maturité dans l'organisation : le CMM (Capability Maturity Model)**

Pour comprendre comment la notion de maturité a investi le champ de la qualité, il faut remonter aux travaux menés dans les années 1980 et 1990 par le Software Engineering Institute (SEI) de l'Université Carnegie-Mellon. Ces recherches, commanditées par le département de la Défense américain, visaient à évaluer la capacité des fournisseurs de logiciels à livrer des projets complexes dans les délais et avec le niveau de qualité attendu **(Paulk, 2009) (CrossKnowledge, 2026)**.

### **3.3. La norme ISO 10010 : un référentiel pour évaluer la culture qualité**

Une avancée significative dans la conceptualisation de la maturité de la culture qualité est intervenue en 2022 avec la publication de la norme ISO 10010 (NBN, 2026). Son intitulé complet en dit long sur son objet : "Management de la qualité - Recommandations pour comprendre, évaluer et améliorer la culture de la qualité organisationnelle". (L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2022)

Cette norme vise à offrir aux organismes des outils d'auto-évaluation de leur qualité culturelle, permettant d'évaluer leur niveau de maturité et d'identifier des axes d'amélioration. Applicable à toutes les organisations, elle s'inscrit dans une démarche de progrès continu au cœur de la philosophie qualité. (NBN, 2026)

#### **Les axes de la norme**

- Leadership et engagement de la direction (articles 5.2, 9.1)

La direction établit la vision, la mission, les valeurs et la politique qualité de l'organisme. Elle définit la culture de la qualité souhaitée, communique à son sujet, fournit les ressources adéquates, initie, dirige et soutient la culture qualité au sein de l'organisme, définit les comportements attendus et montre l'exemple. Le leadership à tous les niveaux doit refléter la culture de qualité souhaitée et rappeler qu'il s'agit d'une responsabilité collective au sein de l'organisation. (NBN, 2026)

Le terme « leadership de qualité » désigne l'implication de la direction dans la création d'une vision, la définition d'une politique et la création d'un environnement où les personnes participent à la réalisation d'objectifs de qualité. (Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2015)

La capacité des dirigeants à favoriser une culture organisationnelle où la qualité est une valeur partagée, intégrée aux actions et décisions quotidiennes, est appelée qualité de leadership. Intégrée dans les actions et décisions quotidiennes connue sous le nom de qualité de leadership. (Reed, 2024)

- Politique qualité et communication (articles 5.2, 9.3)

La politique qualité est un document qui traduit la volonté de la direction en matière de qualité. Elle doit être conforme à la vision, à la mission et aux valeurs de l'organisme, faciliter la direction stratégique, se renseigner sur les intentions et l'orientation de l'organisme en matière

de qualité, et être en accord avec le développement de la culture de la qualité visée. **((ISO), 2022)**

- Approche processus (article 0.2)

L'approche processus est l'un des sept principes du management de la qualité. Elle consiste à considérer la qualité comme une fonction transversale intégrée dans l'ensemble des processus organisationnels. La cartographie des processus et l'intégration d'un processus dédié au pilotage de la qualité dans les processus managériaux reflètent l'application de ce principe. **((ISO), 2022)**

- Intégration et maintien de la culture qualité (articles 8.1, 9.1)

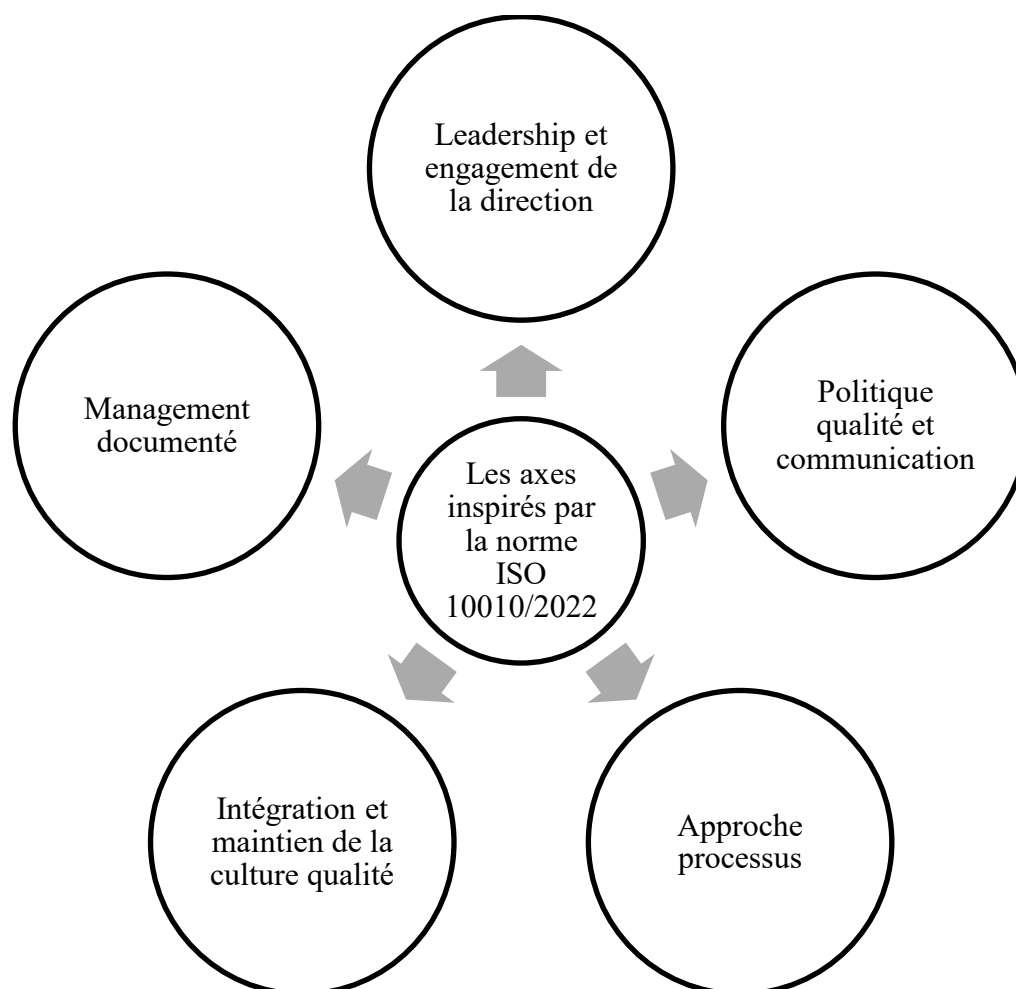
Intégration (8.1) : L'entité met en œuvre des mesures pour ancrer la culture de qualité désirée, en s'attaquant aux points faibles détectés lors de l'examen et de l'évaluation, tout en tirant parti de ses points forts. Ces initiatives comprennent le partage des succès, la formation, l'implication des employés, la désignation de délégués pour la culture qualité, ainsi que l'instauration de récompenses. **(L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2022)**

Maintien (9.1) : L'entité met en œuvre des mesures pour que la culture de la qualité désirée se cultive et s'intensifie sur le long terme, tout en étant incorporée dans l'ensemble des activités. Cela englobe la promotion continue, l'implication du personnel, la communication, la gestion du changement et l'évaluation constante. **(L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2022)**

- Management documenté au service de la culture qualité (implicite dans 8.1 et 9.1)

La norme ne consacre pas d'article spécifique à la « maîtrise des informations documentées » comme le ferait l'ISO 9001. Cependant, elle précise que la culture de la qualité souhaitée doit être « articulée de façon claire et accessible et conservée sous forme d'informations documentées » (5.1). La formalisation rigoureuse des pratiques documentaires (élaboration, vérification, approbation, standardisation, traçabilité) est un moyen de soutenir l'intégration et le maintien de la culture qualité.

Cette figure synthétise les cinq axes inspirés de la norme ISO 10010/2022 pour structurer la démarche qualité.



**Figure 8 Les axes de la norme iso 10010 (élaboré par nous-même et inespéré de la norme)**

Elle montre que la norme place le leadership et l'intégration de la culture qualité au cœur du dispositif, aux côtés des outils plus classiques (documentation, processus), ce qui implique qu'une certification iso ne suffit pas sans un ancrage culturel piloté par la direction.

#### **4. Le Quality Management Maturity Grid (QMMG) de Philip B. Crosby**

##### **4.1. Philip Crosby et sa philosophie de la qualité**

Philip B. Crosby est un pionnier du management de la qualité, reconnu pour sa philosophie provocatrice, notamment dans son ouvrage « Quality is Free » (1979), où il conteste l'idée que la qualité est coûteuse. Crosby souligne que les coûts proviennent de défauts et non de la qualité initiale. Il critique cinq idées fausses sur la qualité : la confusion entre qualité et luxe, l'idée que la qualité est immatérielle, le compromis entre qualité et coût, la responsabilité des travailleurs pour les problèmes de qualité, et la limitation de la qualité au seul service dédié. Sa conception

de la qualité repose sur la conformité aux exigences, une approche préventive, et la notion de « zéro défaut », qu'il définit comme une norme de performance que les organisations doivent adopter. (Crosby, 1979) (Harris, 2026)

## 4.2. La Grille de maturité du management de la qualité (QMMG)

Crosby a développé plusieurs outils opérationnels pour aider les organisations à appliquer sa philosophie du management de la qualité, le plus notable étant la Grille de maturité du management de la qualité (QMMG), publiée pour la première fois en 1979 dans son ouvrage "Quality is Free". Le QMMG est une matrice à double entrée regroupant cinq colonnes et six lignes, où chaque colonne représente un stade de maturité d'une organisation dans son développement qualité, et chaque ligne indique une dimension d'évaluation de cette maturité. Cet outil a eu un impact durable, étant reconnu comme un modèle pionnier qui a inspiré le Capability Maturity Model (CMM) du Software Engineering Institute une décennie plus tard, dépendant ainsi des contributions de Crosby à l'évolution des modèles de maturité dans divers secteurs. (Crosby, 1979) (CrossKnowledge, 2026)

### 4.2.1. Les cinq stades de maturité du QMMG

La progression proposée par Crosby comporte cinq niveaux, que l'on peut parcourir comme les étapes d'un voyage (Crosby, 1979) :

Ce tableau présente les cinq stades de maturité du QMMG (Quality Maturity Model Grid), allant de (niveau 1) à (niveau 5), avec une traduction et une caractéristique principale pour chaque niveau.

*Tableau 2 Les 05 stades de maturité du QMMG (élaboré par nous-même)*

Niveau	Appellation originale	Traduction	Caractéristique principale
Niveau 1	Uncertainty	Incertitude	L'organisation ne sait pas ce qu'est la qualité ni comment l'aborder
Niveau 2	Awakening	Éveil / Prise de conscience	On commence à réaliser l'importance de la qualité, sans encore s'engager vraiment

Niveau	Appellation originale	Traduction	Caractéristique principale
Niveau 3	Enlightenment	Compréhension / Clarification	La direction explore la qualité, s'informe et commence à investir
Niveau 4	Wisdom	Sagesse	La qualité devient une préoccupation active de la direction générale
Niveau 5	Certainty	Certitude	La qualité est pleinement intégrée comme facteur clé de succès

Cette grille montre que la maturité qualité progresse d'une ignorance totale (niveau 1) à une intégration stratégique pleine et consciente (niveau 5), ce qui implique qu'un diagnostic de maturité doit identifier le stade actuel pour définir les leviers de passage au niveau supérieur, notamment en renforçant l'engagement directionnel à partir du niveau 3.

La progression mentionnée ne se limite pas à la description d'états, mais implique une dynamique où l'organisation doit satisfaire les conditions du niveau visé tout en conservant les acquis des niveaux antérieurs, illustrant ainsi une échelle de maturité cumulative. **(Crosby, 1979) (Paulk, 2009)**.

#### 4.2.2. Les six catégories d'évaluation

En face de ces cinq niveaux, Crosby place six catégories d'évaluation qui permettent de porter un diagnostic précis sur l'état de la qualité dans l'organisation **(Crosby, 1979) (Paulk, 2009)** :

##### 1. La compréhension et l'attitude de la direction

La maturité d'une organisation en matière de qualité est principalement déterminée par l'attitude de ses dirigeants, selon Crosby. Au niveau 1 (Incertitude), les dirigeants ne comprennent pas la qualité comme un outil de management et blâment le service qualité pour les problèmes. À l'inverse, au niveau 5 (Certitude), la qualité est perçue comme essentielle au succès et est régulièrement abordée par la direction.

## **2. Statut de la qualité dans l'organisation**

La qualité du service évolue de manière significative selon les niveaux. Au niveau 1, il est intégré dans les départements de production ou d'ingénierie, axés sur l'inspection et l'évaluation. En revanche, au niveau 5, le responsable qualité fait partie du comité de direction, contribuant aux décisions stratégiques de l'entreprise.

## **3. Le traitement des problèmes**

Au niveau 1, l'organisation réagit aux problèmes de qualité par une "chasse aux coupables", entraînant des conflits internes. En revanche, au niveau 5, ces problèmes sont perçus comme des opportunités d'apprentissage, avec des actions correctives systématiques mises en place.

## **4. Le coût de la qualité (en pourcentage du chiffre d'affaires)**

Crosby souligne l'importance des mesures chiffrées, notant que les coûts de non-qualité représentent plus de 20% des revenus au niveau 1, tandis qu'avec une approche préventive au niveau 5, ce chiffre chute à moins de 2,5%.

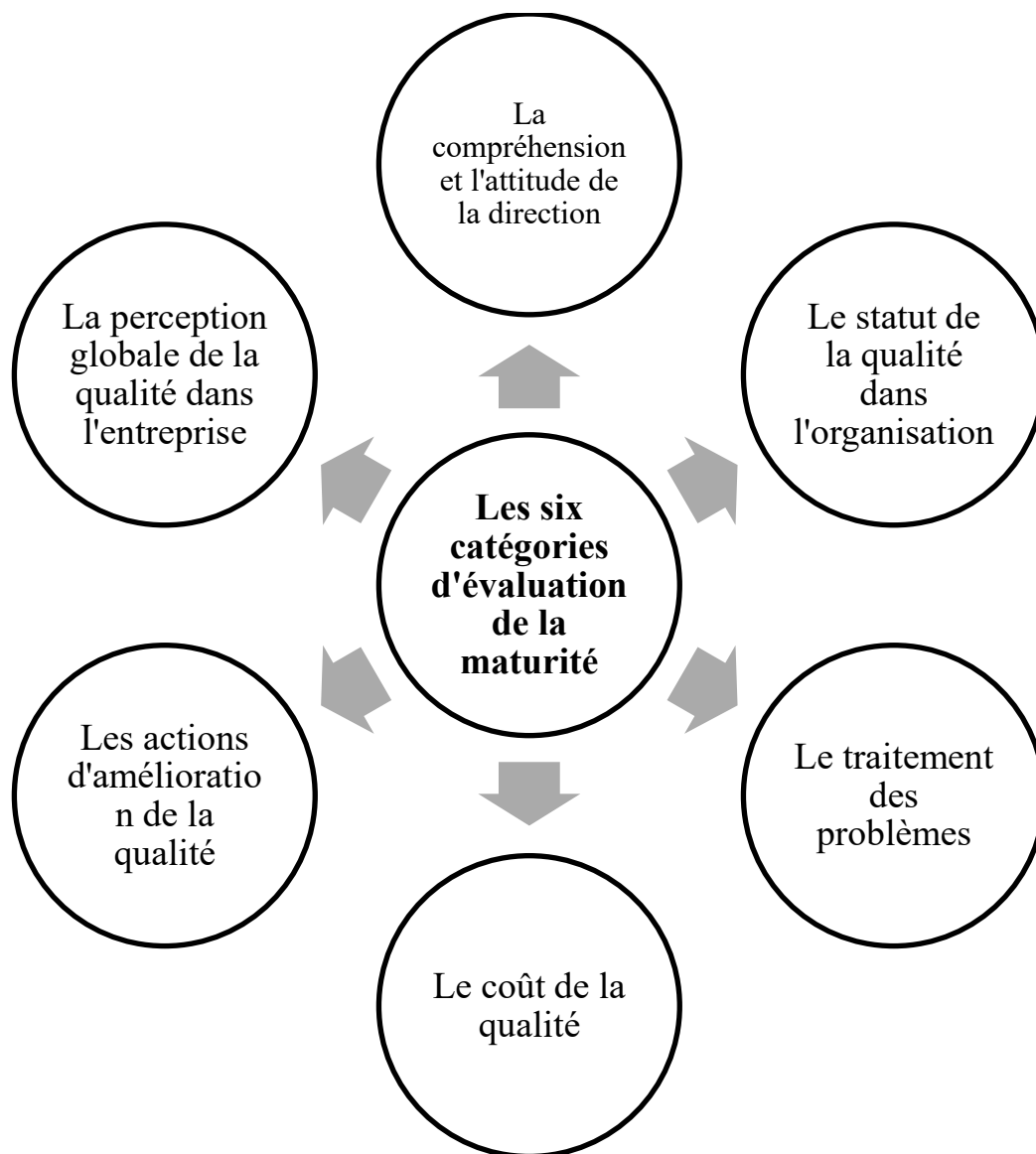
## **5. Les actions d'amélioration de la qualité**

À partir du niveau 1, aucune action organisée n'est entreprise pour améliorer la qualité. En revanche, au niveau 5, des actions d'amélioration continue sont constamment mises en œuvre et leurs résultats sont mesurés et partagés.

## **6. La perception globale de la qualité dans l'entreprise**

La "philosophie qualité" au sein de l'organisation se traduit par une évolution du discours : au niveau 1, l'ignorance des causes de problèmes de qualité est attestée, tandis qu'au niveau 5, une compréhension claire des raisons de l'absence de problèmes de qualité est affirmée.

Cette figure illustre les six catégories d'évaluation de la maturité selon Crosby, reprises dans notre grille d'analyse.



**Figure 9 Les six catégories d'évaluation de la maturité selon Crosby (élaboré par nous-même)**

Ce cadre révèle que la maturité qualité ne se mesure pas seulement à des résultats tangibles (comme les coûts), mais aussi à des dimensions culturelles et comportementales (attitude de la direction, traitement des problèmes), ce qui signifie qu'un diagnostic purement quantitatif des coûts d'échec peut masquer une immaturité persistante au niveau managérial.

**(Voir Annexe 01 : Grille de maturité de la gestion de la qualité)**

## *Chapitre 01 : L'état de l'art*

Ce chapitre montre que la culture organisationnelle et la gestion de la qualité sont des leviers importants pour comprendre et améliorer la performance des organisations. L'étude théorique met en avant le rôle des valeurs, des comportements et du leadership pour établir une culture qualité durable.

Les principes de la gestion de la qualité totale insistent sur une approche globale, basée sur l'amélioration continue, l'engagement des acteurs et l'attention portée au client. Mais ces pratiques ne fonctionnent bien que si elles sont adaptées aux spécificités de chaque organisation.

La notion de maturité apporte une vision évolutive, avec des outils pour mesurer le niveau de développement des pratiques qualité et repérer les points à améliorer. Les modèles, comme celui de Crosby, décrivent un chemin progressif allant d'une perception restreinte à une intégration complète de la qualité dans la stratégie.

La revue de littérature positionne cette recherche dans un cadre scientifique, tout en soulignant un manque d'études sur les organisations publiques, notamment en Algérie, ce qui justifie l'intérêt de ce travail.

En somme, ce chapitre offre une base solide pour l'analyse empirique, avec des outils pour évaluer la maturité de la culture qualité et comprendre ses facteurs clés dans les organisations.

# **Chapitre 02 : Cadre contextuel et méthodologique**

Le présent chapitre vise à exposer le cadre contextuel et méthodologique de cette recherche. Il situe tout d'abord l'étude au sein d'Algérie Poste, en décrivant son environnement, son organisation et le département d'accueil. Ensuite, il détaille les choix méthodologiques retenus en cohérence avec les objectifs de la recherche, à savoir le positionnement épistémologique, l'approche qualitative et les outils de collecte et d'analyse des données. Ce cadrage permet de garantir la rigueur scientifique de l'étude et de justifier les démarches utilisées pour évaluer la maturité de la culture qualité selon la grille de Philip B. Crosby.

## **Section 01 : Contexte de la recherche**

Cette section place la recherche dans son environnement : d'abord une présentation simple d'Algérie Poste EPIC (son histoire, ses missions et ses objectifs stratégiques). Ensuite, une description claire de son organisation et de sa structure pour comprendre comment l'établissement fonctionne. Enfin, un focus sur le département d'accueil où l'étude a eu lieu : son rôle, ses principales activités et les ressources mobilisées.

### **1. Présentation d'Algérie poste**

Algérie Poste est un établissement public sous la tutelle du Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique. Sa gouvernance est dirigée par un Conseil d'administration, présidé par le ministre des postes ou son représentant, et gérée par un Directeur Général nommé par décret présidentiel. Structurée selon trois échelons (central, régional et local), son organisation interne a été définie par un arrêté ministériel en 2010. Deux comités, exécutif et commercial et marketing, supervisent ses activités. La Direction Générale est située à Bab Ezzouar, dans un bâtiment de douze étages, reflétant son importance économique et numérique. (Algérie Poste, 2026)

### **2. Historique d'Algérie Poste**

L'histoire de la Poste remonte aux besoins humains fondamentaux de communication, avec des racines anciennes telles que des documents postaux en Égypte vers 255 av. J.-C. Des services antérieurs sous forme de messagers royaux sont également évoqués. Au VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C., Cyrus le Grand a instauré un service postal structuré, perfectionné par les Romains au I<sup>er</sup> siècle av. J.-C. grâce au *Cursus publicus*. Au cours des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, les échanges postaux

internationaux étaient complexes, mais des réformes au XIXe siècle, comme l'introduction du timbre-poste en Angleterre par Rowland Hill, ont facilité les communications. L'Union postale universelle, formée par le Traité de Berne en 1874, a harmonisé le système postal entre 22 pays, éliminant les obstacles au courrier. En Algérie, la Poste a d'abord servi la colonisation, avant que l'indépendance ne révèle une infrastructure inadaptée. La restructuration de 1999-2000 a abouti à la création de deux entités publiques, Algérie Poste et Algérie Telecom, pour promouvoir l'efficacité économique. Algérie Poste, institution essentielle, a été formalisée en 2002 et fournit divers services postaux et financiers. Enfin, en 2015, une partie de la Grande Poste d'Alger a été transformée en musée, ouvert en 2017, illustrant l'histoire postale du pays. **(Algérie Poste, 2026)**

### **3. Missions d'Algérie Poste**

L'établissement Algérie Poste est responsable de la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et financiers sur tout le territoire. Avec un réseau étendu, l'entreprise se concentre sur la modernisation et la transformation digitale de ses infrastructures, ouvrant la voie à une économie numérique. Sa vision stratégique vise à devenir le leader en distribution de services de proximité, un établissement d'inclusion financière et un acteur clé du courrier et colis, tout en évoluant vers une convergence des réseaux physique et numérique. **(Algérie Poste, 2026)**

### **4. Organisation et l'organigramme d'Algérie Poste**

**Au niveau central :**

Divisions métiers (03) :

- Réseau et Métiers Postaux
- Monétique et Services Financiers Postaux
- Courrier Colis

Directions Centrales supports (13) :

- Direction de l'informatique et de la sécurité des réseaux ;
- Direction du patrimoine et des moyens généraux ;
- Direction des finances et de la comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de la formation et du perfectionnement ;

- Direction de la stratégie, de l'organisation et du contrôle de gestion ;
- Direction des infrastructures postales et des bâtiments ;
- Direction de l'inspection ;
- Direction de l'audit et du contrôle interne ;
- Direction des affaires juridiques et des relations internationales ;
- Direction de la communication ;
- Direction de la normalisation et de la qualité ;
- Direction des timbres postaux et de la philatélie.

**Au niveau Régional :**

- Inspection régionale (13)
- Centre Financier Régional (08)
- Centre Régional de Comptabilité (08)

**Au niveau Wilaya :**

- Au niveau local, les bureaux de poste sont placés géographiquement sous l'autorité d'une « Direction d'Unité Postale » de Wilaya.
- Direction d'Unité Postale de Wilaya (50)

Seule la Wilaya d'Alger de par sa stature de la capitale du Pays, est dotée de trois Directions réparties sur trois zones, Est, Centre et Ouest. (Algérie Poste, 2026)

**L'organigramme (voir l'annexe 02)**

## **5. Présentation de la structure d'accueil**

### **5.1. Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité**

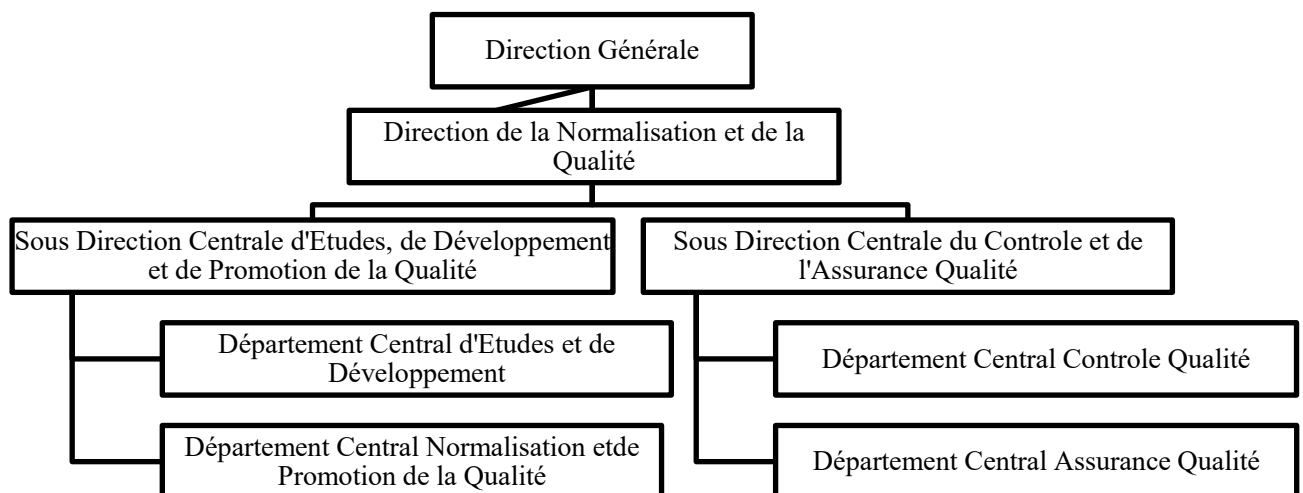
La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité a été créée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

## 5.2. Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité

La Direction de la Normalisation et de la Qualité est composée de :

- **Sous-Direction Centrale d'Études, de Développement et de Promotion de la Qualité :**
  - ✓ Département Centrale d'Études et de Développement ;
  - ✓ Département Centrale de Normalisation et de Promotion de la Qualité.
- **Sous-Direction Centrale du Contrôle et de l'Assurance Qualité :**
  - ✓ Département Centrale Contrôle Qualité ;
  - ✓ Département Centrale Assurance Qualité.

Cet organigramme détaille la structure de la Direction de la Normalisation et de la Qualité d'Algérie Poste, organisée en deux sous-directions centrales, elles-mêmes divisées en départements spécialisés.



*Figure 10 Organigramme de la direction de la normalisation et de la qualité (fourni par l'entreprise)*

La séparation explicite entre une sous-direction dédiée aux études et à la promotion et une autre dédiée au contrôle et à l'assurance qualité révèle une vision duale de la fonction qualité (développer d'un côté, vérifier de l'autre), ce qui peut créer une dynamique vertueuse (complémentarité) ou au contraire une tension (opposition entre promotion et contrôle) selon la maturité culturelle de l'organisation.

### **5.3. Mission de la Direction de la Normalisation et de la Qualité**

La Direction Centrales de la Normalisation et de la Qualité a pour principales missions :

- Définir le contenu de la politique et des objectifs « qualité » et en développer les supports ;
- Etablir des référentiels et normes de mesure de la qualité par métier en liaison avec les objectifs de l'établissement ;
- Assurer la diffusion et la promotion des manuels et procédures liés à la qualité ;
- Suivre l'application des programmes de la qualité auprès des différents directions, effectuer des contrôles et coordonner les intervenants ;
- Contribuer à la formalisation des plans d'actions en termes de qualité de service avec les Directions Métiers.

### **5.4.Processus de mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001VS2015**

La mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO9001/2015 a été réalisée à travers un accompagnement effectué par l'Institut Algérien de Normalisation IANOR. Le projet d'Accompagnement s'est décliné sur 09 étapes :

#### **• ETAPE 01 : RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC QUALITÉ**

Définition du champ d'application :

- ✓ Direction Générale ;
  - ✓ Direction d'Unité Postale de la Wilaya d'Alger Centre ;
  - ✓ 02 Etablissements Postaux ;
  - ✓ Centre d'Appel 15 30.
- #### **• ETAPE 02 : FORMATION À LA NORME ISO 9001/2015**
- ✓ Formation de 03 groupes (20 employés/groupe) ;
  - ✓ Durée : 02 jours (6h/jour) pour chaque groupe ;
  - ✓ Lieu : Direction Générale d'Algérie Poste ;
  - ✓ Organisme de formation : IANOR ;
  - ✓ Public ciblé : Personnel cadre occupant des postes de responsabilités.
- #### **• ETAPE 03 : CONCEPTION DES ÉLÉMENTS DU SMQ**
- 1) Analyse du contexte :**
- ✓ Détermination des enjeux internes et externes, des forces et faiblesses de l'Etablissement ;
  - ✓ Identification des parties intéressées pertinentes ;

- ✓ Identification du Domaine d'Application ;

## **2) Politique Qualité :**

Elaboration et diffusion de Version 03 de la Politique Qualité d'Algérie Poste.

## **3) Conception des processus :**

Identification des processus organisationnels de l'Etablissement ;

Elaboration de la Cartographie des Processus de l'Etablissement ;

Elaboration de la Fiche d'Identification des Processus ;

Elaboration des Fiches d'Identification de chaque processus par la tenue de plusieurs séances de travail avec les différents pilotes de processus ;

Elaboration de la cartographie des risques.

## **4) Elaboration des Procédures du SMQ et des enregistrements y afférents.**

### **• ETAPE 04 : MISE EN ŒUVRE DU SMQ**

- ✓ Implémentation des exigences de la norme ISO 9001 :2015 ;
- ✓ Mise en œuvre et amélioration du SMQ conçu et des actions planifiées ;
- ✓ Revue et amélioration des processus ;
- ✓ Génération des données et enregistrements nécessaires en vue d'une évaluation du système.

### **• ETAPE 05 : FORMATION D'AUDITEURS QUALITE INTERNES**

La formation a été réalisée avec la collaboration de la Direction de la Formation et de Perfectionnement :

- ✓ Durée : 05 jours (6h/jour)
- ✓ Lieu : Direction Générale d'Algérie Poste
- ✓ Organisme de formation : IANOR
- ✓ Formateur : Expert IANOR chargé de l'accompagnement d'Algérie Poste
- ✓ Public ciblé : 16 Auditeurs Qualité internes

### **• ETAPE 06 : REALISATION DES AUDITS QUALITE INTERNE SOUS FORME DE COACHING**

Une formation complémentaire sur l'Audit Qualité Interne a été dispensée aux Auditeurs Qualité Internes :

- ✓ Durée : 3 jours (6h/jour)
- ✓ Lieu : Direction Générale d'Algérie Poste
- ✓ Organisme de formation : IANOR
- ✓ Formateur : Expert IANOR chargé de l'accompagnement d'Algérie Poste
- ✓ Public ciblé : 16 Auditeurs Qualité internes
- ✓ La réalisation des Audits Qualité Interne a été effectuée sous forme de coaching :
- ✓ Durée : 3 jours (6h/jour)
- ✓ Lieu : Direction Générale d'Algérie Poste
- ✓ Consultant : Expert IANOR chargé de l'accompagnement d'Algérie Poste

• **ETAPE 07 : REALISATION DE LA REVUE DE DIRECTION**

Revue du système de management de la qualité mis en place, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'Etablissement.

• **ETAPE 08 : AUDIT A BLANC**

Un audit à blanc a été réalisé par un auditeur de l'IANOR conformément à la norme ISO 19011 / 2018 afin :

- ✓ Evaluer le SMQ.
- ✓ Détecter tous les écarts potentiels.
- ✓ Déterminer éventuellement tous les risques liés au fonctionnement des processus.

• **ETAPE 09 : TRAITEMENT DES ECARTS DE L'AUDIT A BLANC ET ASSISTANCE A LA CERTIFICATION**

- ✓ Analyse des écarts de l'audit à blanc.
- ✓ Identification des corrections et actions correctives.
- ✓ Mise en œuvre et évaluation de l'efficacité des actions menées.
- ✓ Assistance à la certification.

Cette figure présente le processus de mise en place du SMQ à Algérie Poste, composé de neuf étapes séquentielles allant du diagnostic qualité initial jusqu'à l'assistance à la certification.

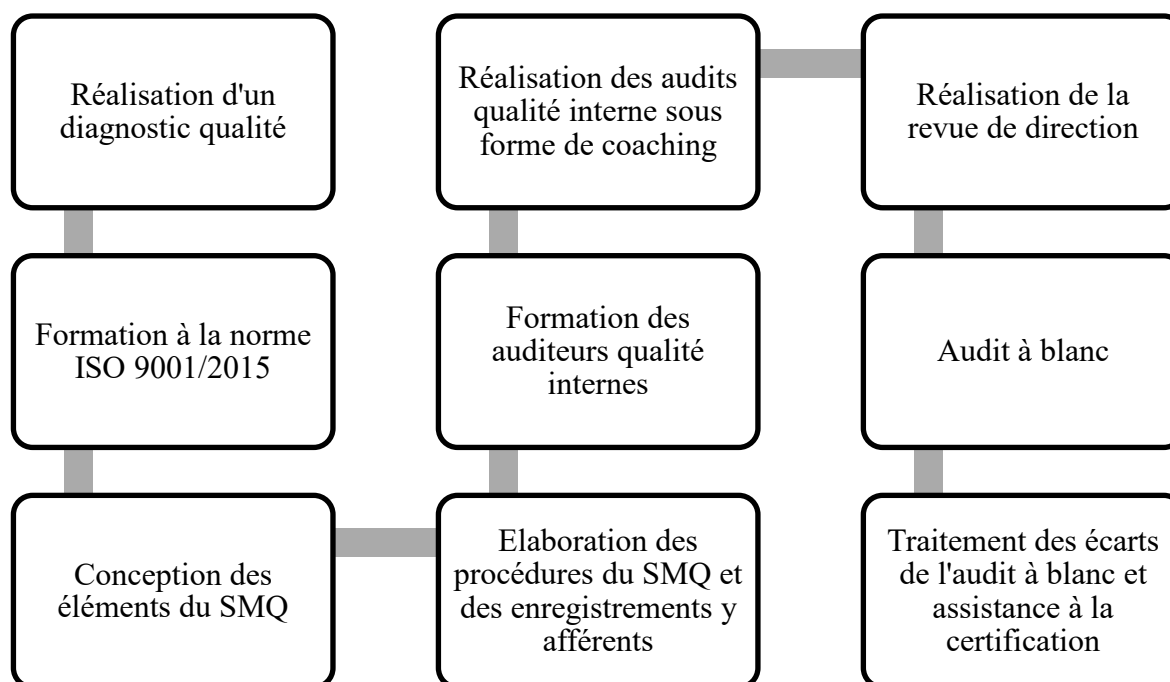


Figure 11 Processus de mise en place du SMQ (élaboré par nous-même)

La présence d'étapes comme "l'audit interne sous forme de coaching" et "l'audit à blanc" avant la certification montre une volonté d'accompagnement et de préparation plutôt qu'une simple approche bureaucratique, ce qui peut favoriser l'appropriation du SMQ par les équipes et in fine une culture qualité plus durable.

### 5.5. Certification du système de management de la qualité d'Algérie Poste conçu selon la norme ISO 9001/2015

- Consultation nationale restreinte.
- Organisme certificateur INTERTEK ALGERIA LTD.

### 6. Justification du choix d'Algérie poste

Nous avons choisi de réaliser notre projet de fin d'études au sein d'Algérie Poste, à la fois pour la pertinence du terrain et pour notre motivation personnelle. En académiques, Algérie Poste offre le cadre idéal pour appliquer la grille de maturité de Crosby : l'établissement dispose déjà d'une politique qualité structurée tout en étant confronté aux défis traditionnels des grandes organisations publiques : hétérogénéité des pratiques, résistances culturelles, enjeux de communication interne. Cette L'opposition entre l'ambition qualité affichée et les réalités de

terrain parfois contrastées rend l'évaluation de la qualité particulièrement utile et riche d'enseignements. Sur le plan personnel, nous attachons de l'importance au service public et espérons, par ce travail, contribuer à une meilleure compréhension des freins et leviers d'une qualité durable. Étant donné le rôle central qu'Algérie Poste joue dans la vie des citoyens algériens, il est nécessaire de réfléchir plus en profondeur à la manière dont sa culture interne peut soit appuyer, soit entraver sa recherche d'excellence.

## **Section 02 : Méthodologie de la recherche**

Cette partie expose les options méthodologiques qui ont orienté cette étude, en détaillant comment elles contribuent à la résolution du problème soulevé. Elle expose successivement le cadre épistémologique qui sous-tend l'approche, la stratégie qualitative choisie, les instruments et techniques de collecte des données, ainsi que les phases de traitement et d'analyse des informations recueillies.

### **1. Présentation du projet de recherche**

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer le niveau de maturité de la culture qualité des services d'Algérie Poste EPIC à l'aide de la grille de Crosby. Cette recherche se propose de répondre aux questions suivantes : quel est le niveau de maturité de la culture qualité dans cette organisation ? Quels sont les facteurs qui ont une influence sur cette culture ? Plus précisément, il s'agit, d'une part, de positionner l'organisation dans son parcours de maturité en identifiant le stade correspondant à ses pratiques actuelles parmi les cinq niveaux proposés par le modèle (de l'incertitude à la certitude), et d'autre part, de mettre en lumière les éléments organisationnels, managériaux et humains qui soulignent ou entravent l'émergence d'une véritable culture de qualité. Dans le cadre spécifique d'un établissement public à caractère industriel et commercial, cette analyse permet de mieux saisir les dynamiques internes liées à la qualité et de repérer les leviers d'amélioration adaptés à cette organisation.

- **Le choix de cette grille est justifié par plusieurs critères :**

La grille de maturité de la culture qualité de Philip B. Crosby s'avère particulièrement appropriée pour cette étude, car elle offre un cadre structuré permettant d'évaluer le degré de développement des pratiques qualités au sein d'une organisation. Cette grille permet de distinguer cinq stades dans l'évolution, de l'incertitude à la certitude, ce qui facilite

l'identification du niveau actuel de maturité et la compréhension des progrès à réaliser pour renforcer la qualité de la culture. (**Aneta Kucinska-Landw, 2023**).

Dans le cas d'un EPIC comme Algérie Poste EPIC, où coexistent exigences de service public et impératifs de performance, cette grille permet de tenir compte à la fois des pratiques réelles et des ambitions stratégiques en matière de qualité.

Ainsi, l'utilisation de la grille de Crosby garantit une évaluation méthodologique robuste et cohérente avec les objectifs de la recherche, tout en offrant un cadre reconnu et validé dans la littérature sur la qualité totale.

## **2. Positionnement épistémologique**

Cette recherche s'inscrit dans **un paradigme interprétativiste**, considérant que la culture qualité ne se réduit pas à un ensemble d'indicateurs objectivables, mais se construit à travers les représentations, les pratiques et les discours des acteurs. Il s'agit dès lors non pas de mesurer mécaniquement un niveau de maturité selon la grille de Crosby, mais de comprendre comment les agents et les responsables perçoivent, vivent et contribuent à cette culture qualité.

**Un paradigme interprétativiste** : une approche épistémologique qui postule que la réalité sociale est subjective, multiple et construite par les individus à travers leurs expériences. (**Cervulle, 2023**)

## **3. Approche méthodologique**

Dans le cadre de cette étude, l'adoption d'une **approche qualitative et inductive** s'avère être une évidence. Effectivement, la culture qualité ne se limite pas à des indicateurs chiffrés ou des données statistiques : elle s'exprime à travers les routines, les échanges, les gestes de tous les jours et les réponses aux enjeux.

Comme le soulignent **Chevalier, Cloutier et Mitev**, les méthodes qualitatives permettent d'accéder à la complexité des réalités de terrain et de produire des connaissances ancrées dans les pratiques des acteurs (**MITEV, 2023**)

Une méthode qualitative nous aide à comprendre cet aspect humain et contextuel en permettant aux intervenants de s'exprimer. C'est en les écoutant et en observant leur vie quotidienne que l'on peut repérer :

- Les écarts entre les orientations officielles et la pratique réelle,

- Les freins et blocages invisibles,
- Les ressources et leviers non formalisés mais potentiellement mobilisables pour améliorer la culture qualité.

Par ailleurs, **l'approche inductive** complète cette démarche qualitative en partant des observations et des perceptions des acteurs pour construire progressivement une compréhension des phénomènes étudiés, plutôt que d'imposer des hypothèses préconçues. Elle permet ainsi d'élaborer un diagnostic précis et pertinent, en adéquation avec la complexité et la spécificité d'un établissement public à caractère industriel et commercial comme **Algérie Poste EPIC**.

**L'approche inductive** est une méthode de raisonnement qui part de l'observation de faits spécifiques, de données de terrain ou d'expériences vécues pour aboutir à la formulation de théories, de concepts ou de règles générales. **(Claude, 2026)**

#### **4. Outils de collecte des données**

##### **4.1.L'entretien**

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. **(Romelaer, 2005)** .

- **L'entretien semi-directif**

C'est une technique très répandue d'enquête qualitative qui consiste en une interaction verbale engagée par l'enquêteur ou l'enquêtrice auprès d'un enquêté, à partir d'une grille de questions utilisée de manière très souple. Pour double objectif de recueillir des informations et de rendre compte de l'expérience et de la vision du monde de la personne, dans une perspective compréhensive. Il est utile dans différents types d'évaluation de politiques publiques, notamment pour clarifier les objectifs d'une politique, analyser sa mise en œuvre ou encore étudier sa réception. **(Pin, 2023)**

Dans notre recherche, nous avons choisi la méthode de **l'entretien semi-directif** parce qu'elle permet aux personnes interrogées de s'exprimer librement, tout en répondant à des questions précises. Après la sélection de type d'entretien, nous avons élaboré un guide d'entretien. Il commence par une introduction, puis contient deux sections. Ce guide a pour but de recueillir différentes informations sur le niveau de maturité de la culture qualité d'EPIC Algérie Poste et les facteurs qui influencent cette maturité. Il se termine par une conclusion.

Pour plusieurs d'informations concernant le guide d'entretiens, (**voir l'Annexe 03**)

Pour s'assurer de la sincérité des propositions recueillies et limitant les biais de désirabilité sociale, les entretiens doivent être strictement **anonymes**. L'anonymat protège les répondants contre les rétorsions professionnelles et les jugements personnels, les incitant à émettre une critique constructive et authentique, plutôt qu'une réponse conforme aux attentes institutionnelles. Cette approche méthodologique est recommandée, car elle améliore considérablement la validité des données collectées. En dissociant les réponses de l'identité des participants, on obtient un retour d'expérience plus fiable, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions basées sur des faits réels plutôt que sur des perceptions filtrées. (**Ried, 2022**)

#### **4.2.L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire est l'étape cruciale qui détermine la valeur ou le manque de valeur d'une recherche d'information qui en est le résultat : elle vise à dégager toute la signification d'un texte afin de la communiquer à ceux qui en ont besoin. (**Suzanne, 1999**)

Dans notre recherche, l'analyse documentaire est mobilisée à la base de l'observation afin d'objectiver le diagnostic de maturité de la culture qualité en confrontant les engagements officiels d'Algérie Poste aux perceptions recueillies sur le terrain, ce qui permet d'identifier d'éventuels écarts entre le discours et la pratique. Cette analyse a été menée en collectant les documents internes fournis par l'entreprise. Une sélection a ensuite été faite à partir d'une séance de brainstorming en ne gardant que les documents directement liés à notre sujet.

#### **5. L'échantillon**

Pour assurer la qualité et l'abondance des informations recueillies, nous avons intentionnellement choisi des intervenants occupant divers postes et niveaux hiérarchiques : des responsables de la qualité (grâce à leur expertise en politiques et outils mis en œuvre), ainsi que des directeurs de départements ou chefs de services (en raison de leur vision de l'application sur le terrain et des défis auxquels ils sont confrontés). Cette pluralité de profils offre la possibilité d'examiner les perspectives sous différents angles pour obtenir une appréciation plus précise du niveau de maturité selon Crosby.

Ce tableau présente la population de l'étude, composée de 12 responsables (directeurs et sous-directeurs) de différentes directions d'Algérie Poste, interviewés entre le 13 et le 15 avril 2026, avec des durées d'entretien variant de 8 :53 à 49 :43.

**Tableau 3 La population (élaboré par nous-même)**

<b>N°</b>	<b>Personne</b>	<b>Fonction</b>	<b>Direction</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
R1	S. N	Sous-directeur	Division Courriers-Colis	13/04/2026	15 :21min
R2	B. F	Directeur d'étude	Stratégie	13/04/2026	8 :53 min
R3	M. A	Sous-directeur audit interne	Audit interne	13/04/2026	19 :10min
R4	A. L	Sous-directeur de l'ingénierie et de développement de la formation	Formation et perfectionnement	13/04/2026	21 :24min
R5	B. L	Directeur organisation métier	Division réseau	13/04/2026	18 :28min
R6	F. K	Sous-directeur des achats	Des patrimoines et moyens généraux	13/04/2026	45 :18min
R7	B. R	Directeur d'étude	Centrale des marchés	14/04/2026	10 :53min
R8	B. Z	Sous-directeur des structures contrôle et opération	Sécurité interne	14/04/2026	18 :51min
R9	B. S	Directeur d'étude RH	RH	14//04/2026	15 :30min
R10	B. A	Sous-directeur étude de développement de la qualité	Normalisation de la qualité	14/04/2026	49 :43min
R11	H. A	Sous-directeur organisation métier	Division monétique et service financier postaux	15/04/2026	13 :45min
R12	O. A	Chef département contrôle qualité	Normalisation et de qualité	15/04/2026	08 :54min

La diversité des directions représentées et la disparité des durées d'entretien suggèrent un intérêt et une implication variables selon les interlocuteurs.

## **6. Analyse des données**

Pour répondre à notre problématique de recherche de l'évaluation de la maturité de la culture qualité selon le modèle de Crosby, nous avons choisi une approche qualitative et inductive basée essentiellement sur des entretiens semi-directifs, et ce pour plusieurs raisons :

- Elle permet de recueillir des données riches et contextualisées sur les représentations, les pratiques et les perceptions des acteurs de terrain ;
- Elle facilite la compréhension des facteurs (organisationnels, managériaux et humains) qui influencent le développement de la culture de qualité. Les entretiens ont été intégralement retranscrits pour conserver la fidélité des propositions.

Les entretiens ont été réalisés jusqu'à l'obtention de **la saturation des données**, moment à partir duquel les nouvelles informations recueillies ne généraient plus de thèmes ou d'idées supplémentaires ; L'obtention de saturation assure que les données recueillies sont détaillées et exhaustives pour répondre à la problématique de recherche, sans l'ajout superflu de participants. Cette méthode adaptée à l'épistémologie spécifique aux techniques qualitatives, qui privilégie la pertinence et la qualité des données plutôt que l'ampleur de l'échantillon. (Hsu, 2023)

- **Grille d'évaluation de niveau de la maturité de culture qualité**

La grille d'évaluation sert à porter un verdict sur la qualité d'une réalisation ou d'un produit, l'exécution d'un service ou d'un processus qui ne peuvent pas être simplement qualifiés de bons ou de mauvais comme dans le cadre d'une question à réponse objective. (scallon, 2004)

Pour mesurer la maturité de la culture qualité, nous avons choisi d'utiliser une grille d'évaluation (**check liste ; Voir annexe 05**) inespérée de la grille de Crosby (**voir annexe 01**). Elle mentionne les critères de chaque catégorie avec son niveau de maturité. Ce choix est justifié par le fait qu'elle offre un cadre structuré et progressif, permettant de situer la maturité de la culture qualité d'Algérie Poste sur une échelle claire (de 1 à 5).

La grille a été remplie pour chaque entretien (**Voir annexe 05**), en se basant sur les informations fournies par les répondants. Les données transmises grâce à cette grille ont été saisies et traitées avec le **logiciel Excel (voir annexe 04)** pour déterminer le niveau de maturité global d'Algérie Poste.

- **Excel**

Excel est un outil puissant permettant de créer des tableaux avec des calculs intégrés, qui se mettent à jour automatiquement. Il est largement utilisé par les comptables pour gérer des budgets et établir des devis. De plus, il permet de générer divers graphiques pour une meilleure visualisation et interprétation des données. **(Xyoos, 2026)**

L'attribution des niveaux de maturité a été réalisée à partir la grille d'évaluation inspirée du modèle de Crosby **(voir Annexe 05)**. Une moyenne a été calculée pour chaque dimension à l'aide du logiciel Excel, permettant la construction d'un diagramme radar illustrant les forces et les faiblesses de l'entreprise. Enfin, un score global a été calculé afin de déterminer le niveau global de maturité de la culture qualité de l'entreprise.

- **NVivo**

NVivo est un logiciel d'analyse de données qualitatives destiné à structurer, coder et examiner des informations non structurées. **(Guillaume, 2023)**

Les données textuelles ont ensuite été analysées à l'aide du **logiciel NVivo** qui permet de réaliser une analyse thématique et de structurer les verbatims autour des principaux facteurs influençant la qualité de la culture qualité. Les thèmes d'analyse ont été définis de manière déductive, à partir du **chapitre 01** relatif à l'état de l'art, garantissant ainsi une cohérence entre le cadre théorique et l'analyse empirique.

- **Grille d'analyse documentaire**

Une grille d'analyse documentaire est un instrument méthodologique employé dans la recherche qualitative, qui permet une étude systématique, organisée et impartiale du contenu des documents afin de recueillir, classer et analyser les données pertinentes en relation avec les objectifs de l'étude.**(Amadou, 2024)**

Cette analyse s'appuie sur une grille structurée inspirée des recommandations de **la norme ISO 10010 :2022**, fournissant des lignes directrices pour comprendre et améliorer la culture de la qualité organisationnelle. La méthodologie adoptée comprend deux phases : d'abord, la définition d'axes d'analyse basés sur les principes du management de la qualité, tels que le leadership et engagement de la direction (articles 5.2, 9.1), Politique qualité et communication (articles 5.2, 9.3), approche processus (article 0.2), intégration et maintien de la culture qualité (articles 8.1, 9.1) et management documenté au service de la culture qualité (implicite dans 8.1

et 9.1). Ensuite, les documents ont été systématiquement examinés pour identifier les éléments qui reflètent ces dimensions. Les résultats obtenus ont ensuite été interprétés et confrontés aux données issues des entretiens, afin de vérifier la cohérence entre la culture qualité formelle (documentée) et la culture réelle (perçue), et de positionner le niveau de maturité de l'organisation. **(L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2022) (Voir annexe 07)**

## **7. Résultat du traitement et analyse des données**

### **7.1.Évaluation du niveau de la maturité de la culture qualité (Excel)**

À partir des entretiens semi-directifs (R<sub>1</sub> à R<sub>12</sub>), nous avons attribué un score à chaque répondant pour les six catégories de la grille. Ces données ont été saisies dans un fichier Excel **(Annexe 04)**. Pour chaque catégorie, le score individuel correspond à la moyenne des réponses obtenues. Les résultats sont ensuite visualisés à l'aide d'un graphique radar. Enfin, le score global de maturité d'Algérie Poste a été calculé en faisant la moyenne des scores des six catégories.

Ce traitement sous Excel nous a permis de :

- Calculer le score moyen par catégorie d'évaluation ;
- Visualiser les résultats ;
- Calculer le score global de maturité d'Algérie Poste EPIC ;
- Positionner l'établissement sur l'un des cinq stades de Crosby en fonction du score obtenu (1 = Incertitude, 2 = Éveil, 3 = Lumière, 4 = Sagesse, 5 = Certitude).

### **7.2.Identification des facteurs qui influencent la culture qualité**

En complément des scores de maturité, une analyse thématique des entretiens semi-directifs a été menée via NVivo. Cette démarche a visé à identifier les facteurs organisationnels, managériaux et humains influençant la culture qualité chez Algérie Poste.

La procédure a suivi plusieurs étapes :

- 1. Retranscription des entretiens** : Retranscription des entretiens enregistrés ou notés sur Word.
- 2. Importation dans NVivo** : Importation des retranscriptions dans NVivo pour codage.
- 3. Codage des verbatims** : on a procédé à un codage inductif, c'est-à-dire que les thèmes ont émergé progressivement à partir des propos des répondants, sans grille préétablie. Les

principaux thèmes identifiés sont : leadership, culture organisationnelle, pratique qualité (TQM), évaluation et mesure, freins internes, contexte externe.

4. **Structuration des thèmes** : Regroupement des codes en catégories plus larges (organisationnels, managériaux, humains) pour interprétation.
5. **Extraction des citations** : Extraction par NVivo de citations illustratives pour étayer les interprétations.

### 7.3.Évaluation de la cohérence entre les documents internes et les réponses

Le traitement des données issue de l'analyse documentaire s'est appuyé sur une démarche comparative visant à confrontée les documents internes de l'entreprise aux résultats des entretiens réalisés. Cette approche a permis de vérifie la cohérence entre les pratique formalisés et la perception des acteurs concernant la culture qualité. Les documents analysés, notamment la politique qualité, la cartographie de processus, l'organigramme, les procédures maitrise des informations documentaire, ont constitué une base de référence pour identifier les principes et exigences officiels établis. Leur mise en parallèle avec les réponses issues des entretiens a permis d'évaluer dans quelle mesure la culture qualité est réellement partagée et intégrée au sein de l'organisation, en tenant compte du contexte spécifique de l'entreprise.

Cette figure présente la démarche méthodologique de la recherche, articulée autour de trois phases

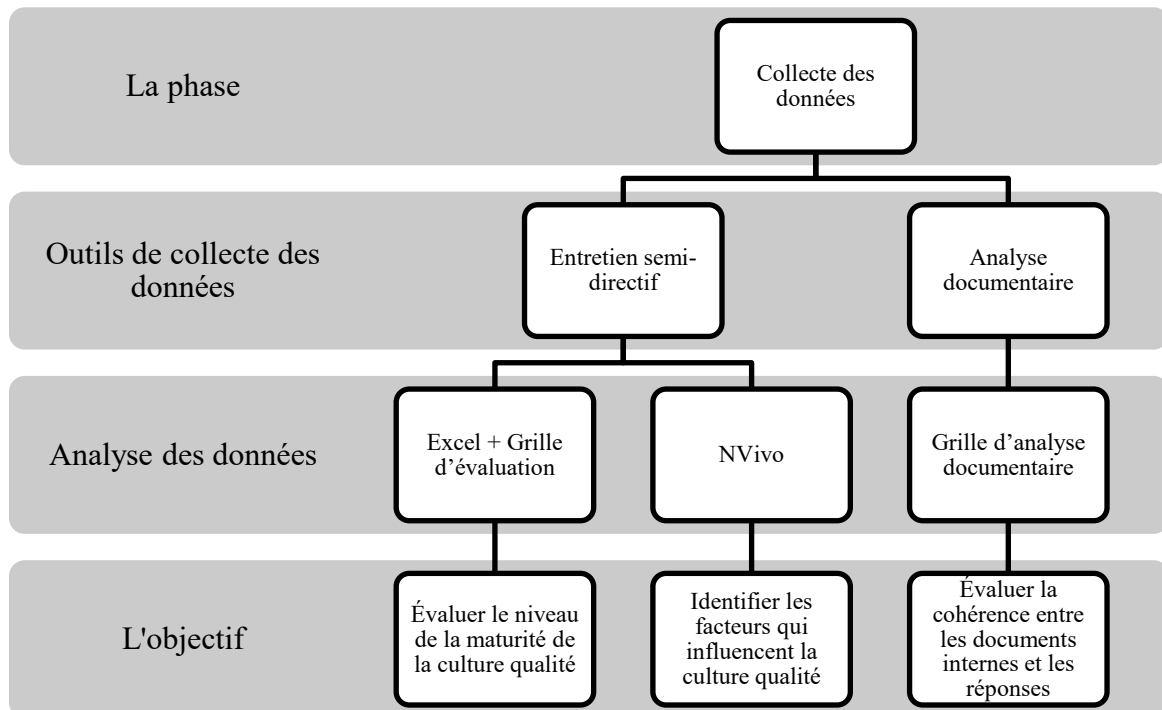


Figure 12 Démarche méthodologique de la recherche (élaboré par nous-même)

La triangulation entre entretiens semi-directifs (pour évaluer la maturité perçue et les facteurs d'influence), analyse documentaire (pour vérifier la cohérence avec les discours) et outils mixtes (Excel quantitatif + NVivo qualitatif) montre que l'étude ne se contente pas d'une mesure déclarative mais cherche à croiser les regards pour valider ou infirmer les écarts entre le prescrit et le réel.

#### **7.4. Comparaison des résultats et fiabilité de l'analyse**

Afin d'assurer la fiabilité et la validité de notre analyse, nous avons procédé à une comparaison des résultats. La comparaison consiste à croiser plusieurs sources de données ou plusieurs méthodes d'analyse pour confirmer, infirmer ou enrichir les conclusions. Dans notre recherche, nous avons croisé 03 types d'analyses :

- L'analyse documentaire ;
- Les niveaux de maturité de la culture qualité calculés sous Excel ;
- Les thèmes déductifs (des facteurs d'influence) issus de l'analyse NVivo,

Cette confrontation nous a permis de vérifier la cohérence des résultats.

En somme, ce chapitre a mis en place les fondements nécessaires à la compréhension et à la conduite de cette recherche. Il a d'abord situé l'étude en présentant l'Algérie Poste EPIC, son organisation et le rôle du département de la normalisation et de la qualité. Il a ensuite exposé en détail les choix méthodologiques opérés, basés sur une démarche qualitative et inductive, et les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. Bien que cette approche présente certaines limites inhérentes à la méthode employée, le cadre méthodologique proposé constitue une base cohérente et pertinente pour analyser la maturité de la culture qualité. Le chapitre suivant sera dédié à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

# **Chapitre 03 : Résultats et discussion**

Ce chapitre présente les résultats de l'évaluation de la maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste EPIC, menée auprès de douze responsables selon le modèle de Crosby. Il expose ensuite une discussion approfondie de ces résultats, enrichie par l'analyse qualitative des entretiens et des documents internes. L'objectif est de mesurer le niveau de maturité atteint et d'identifier les principaux facteurs freinant ou favorisant cette dynamique.

## Section 01 : Présentation des résultats

### 1. Le niveau de la maturité de culture qualité

Pour l'évaluation de la maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste, une étude a été réalisée en consultant divers intervenants (R<sub>1</sub> à R<sub>12</sub>). Cette évaluation repose sur six aspects cruciaux : l'appréhension et la position de la direction, l'état actuel du système qualité, la complexité de la gestion, le coût lié à la qualité, les initiatives d'amélioration, ainsi qu'un récapitulatif de l'approche qualité. Chaque dimension a été fournie en fonction d'une échelle spécifique, ce qui permet de déterminer un score global et de définir le degré de maturité selon le modèle de Crosby (de l'incertitude à la certitude). **(Ces résultats obtenues à partir Excel)**

#### 1.1. Le score de chaque entretien

Ce tableau présente les scores attribués à chaque entretien (R1 à R12) selon les six catégories d'évaluation de la maturité de Crosby

**Tableau 4 Le score de chaque entretien (Voir l'annexe 04)**

	Compréhension et attitude de la direction	Statut de l'organisation de qualité	Difficulté à gérer	Coût de la qualité	Actions d'amélioration	Résumé de la posture de qualité
R1	5	3	4	3	5	5
R2	5	4	3	4	5	5
R3	5	5	4	4	5	5
R4	5	4	4	3	5	5
R5	4	4	4	5	4	4
R6	5	4	5	3	4	5
R7	5	5	4	5	5	4

R8	4	4	4	4	3	4
R9	3	4	4	3	3	4
R10	5	5	4	3	4	5
R11	5	5	4	4	5	5
R12	4	3	4	3	5	4

La quasi-totalité des répondants obtiennent des scores élevés sur la "compréhension et attitude de la direction" et sur le "statut de la qualité", mais les notes sur le "coût de la qualité" sont systématiquement plus basses, ce qui révèle une maîtrise inégale de la dimension économique de la qualité, probablement parce que les responsables y sont moins sensibilisés ou que l'organisation ne mesure pas encore bien cet indicateur.

Le score 1 à 5 représente le niveau de la maturité de la culture qualité :

- 1= Incertitude
- 2= Réveil
- 3= Lumière
- 4= Sagesse
- 5= Certitude

## 1.2. Les niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie

Ce tableau présente les moyennes des scores obtenus pour chaque catégorie d'évaluation de la maturité de la culture qualité, calculées à partir des entretiens des 12 répondants.

**Tableau 5 Les niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie (Voir l'annexe 04)**

Compréhension et attitude de la direction	Statut de l'organisation de qualité	Difficulté à gérer	Coût de la qualité	Actions d'amélioration	Résumé de la posture de qualité
4,583333333	4,166666667	4	3,666666667	4,416666667	4,583333333

La faible note du "coût de la qualité" (3,67) face aux notes élevées de l'attitude direction (4,58) montre que la méconnaissance des aspects économiques freine l'accès au niveau 5 de maturité.

La formule utilisée pour calculer la moyenne de chaque catégorie :

$$\overline{Cn} = \frac{\sum Rn}{12}$$

- $\overline{Cn}$  : la moyenne pour chaque catégorie (ex :  $\overline{C1}$  = La moyenne des scores de la compréhension et attitude de la direction)
- $\sum Rn$  : R1+R2+R3+R4+R5+R6+R7+R8+R9+R10+R11+R12
- 12 : Le nombre des entretiens

La figure suivante présente une représentation visuelle (type radar ou polygone) des niveaux de maturité de la culture qualité d'Algérie Poste EPIC pour les six catégories d'évaluation de Crosby.

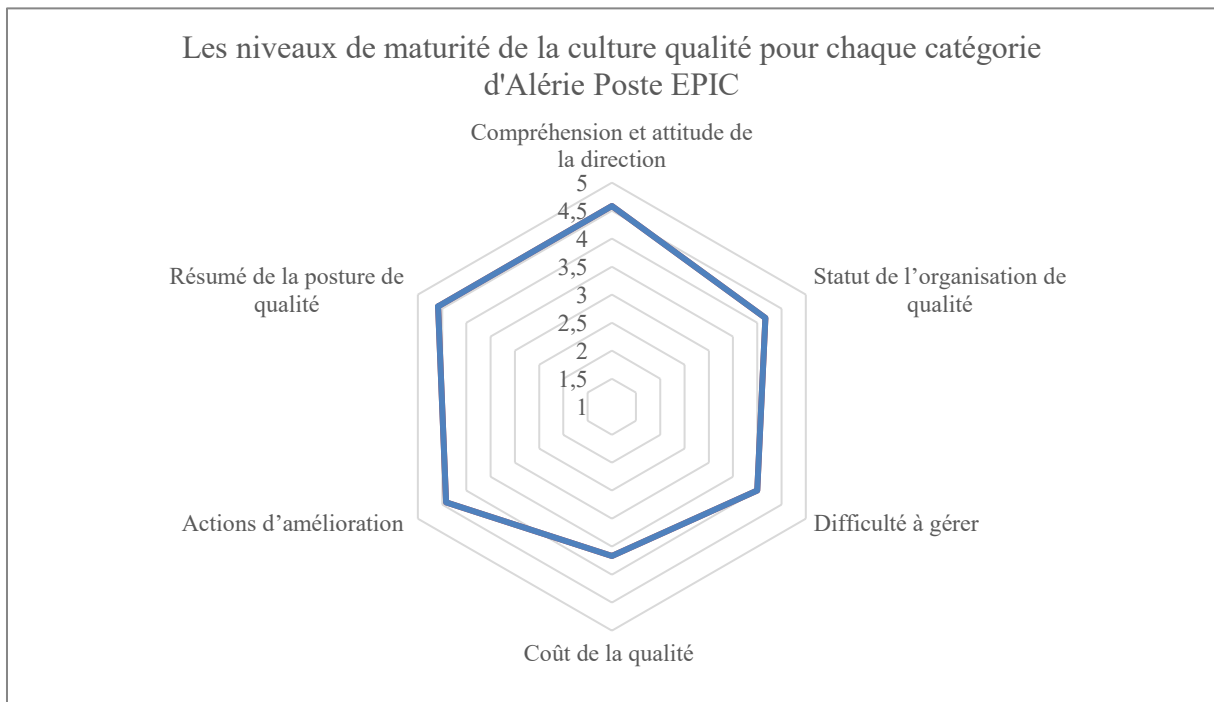


Figure 13 Représentation visuelle des niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie (Voir l'annexe 03)

Le graphique montre clairement que la catégorie "Coût de la qualité" forme un creux ou un retrait par rapport aux autres dimensions (compréhension/attitude, posture, actions d'amélioration), ce qui confirme visuellement que le principal déséquilibre dans la maturité qualité de l'organisation ne vient pas d'un manque d'engagement directionnel mais d'une sous maîtrise des aspects économiques et financiers de la qualité.

### 1.3. Le niveau de la maturité de la culture qualité d'Algérie Poste EPIC

Ce tableau présente le score global de maturité de la culture qualité d'Algérie Poste

**Tableau 6 Le niveau de la maturité de culture qualité d'Algérie Poste EPIC (Voir l'annexe 04)**

<b>Le score</b>	4,236111111
<b>Le niveau</b>	Sagesse

Ce score de 4,236 place Algérie Poste au stade "Sagesse", où la qualité devient une préoccupation active de la direction générale, mais l'écart avec le niveau 5 ("Certitude" où la qualité est pleinement intégrée comme facteur clé de succès) s'explique principalement par la note plus faible sur le coût de la qualité (3,67), dernier verrou à lever pour atteindre la maturité maximale.

La formule utilisée pour calculer le niveau de la maturité de la culture qualité :

$$\bar{N} = \frac{\sum \bar{Cn}}{6}$$

- $\bar{N}$  : Le niveau de la maturité de la culture qualité (la moyenne des catégorie)
- $\sum \bar{Cn}$  : La somme des moyennes des catégorie ( $\bar{C1} + \bar{C2} + \dots + \bar{C6}$ )
- **6** : Le nombre des catégories

Cette analyse vise à offrir une perspective globale et neutre du degré de maturité de la culture qualité de l'organisation, dans le mais d'orienter les initiatives d'amélioration continuent.

## 2. Les facteurs influençant la culture qualité

Cette partie expose les résultats de l'analyse des 12 entretiens semi-directifs menés auprès des directeurs et sous-directeurs d'Algérie Poste. Nous rappelons que le but de ces entretiens était de saisir pleinement les perceptions, les pratiques et les difficultés relatives à la culture qualité afin d'enrichir et d'expliquer les résultats quantitatifs du guide d'entretien. (Ces résultats obtenues à partir NVivo).

Trois approches d'analyse des données textuelles complémentaires ont été utilisées, conformément à la méthodologie enseignée :

- Analyse lexicale : repérage des mots les plus employés par les répondants
- L'analyse linguistique : calcul des coefficients de corrélation entre les discours pour repérer les profils proches ou éloignés.
- L'analyse thématique : mesure de l'importance relative de chaque facteur et restitution du contenu détaillé des discours

### 2.1. Analyse lexicale

L'analyse lexicale consiste à extraire l'ensemble des mots contenus dans les 12 entretiens retranscrits, après suppression des mots vides (articles, conjonctions, prépositions) et des mots-outils non porteurs de sens. Les termes sont ensuite classés par fréquence d'apparition, les plus fréquents étant représentés par une taille de police plus importante dans le nuage de mots.

Cette approche permet d'identifier, de manière visuelle et synthétique, les principaux thèmes de préoccupation des répondants lorsqu'ils évoquent la culture qualité au sein d'Algérie Poste.

Le nuage de mots réalisé à partir des 12 entretiens fait apparaître les termes suivants avec une forte fréquence :

Ce tableau présente les termes les plus fréquemment cités par les répondants lors des entretiens, classés par niveau de fréquence (très élevée, élevée, moyenne).

**Tableau 7 Termes les plus fréquents (élaboré par nous-même)**

Fréquence	Termes les plus fréquents
Très élevée	Amélioration, procédures, satisfaction
Élevée	Certification, changement, processus, formation, clients
Moyenne	Indicateurs, résistance, direction, normes, qualité de service, implication, sensibilisation, audit, réclamations, KPI

La très haute fréquence d'"amélioration", "procédures" et "satisfaction" couplée à celle de "certification" et "clients" montre une culture qualité tiraillée entre conformité normative et orientation client, tandis que la présence de "résistance" en fréquence moyenne trahit des freins culturels persistants malgré un niveau de maturité global de 4.

Le nuage de mots suivant, généré par NVivo à partir des entretiens, visualise les termes les plus fréquemment employés par les répondants d'Algérie Poste, la taille de chaque mot étant proportionnelle à sa fréquence d'apparition.



Figure 14 Nuage des mots (NVivo)

La domination de "amélioration", "procédures", "satisfaction", "clients", "formation" et "changement" dans le nuage de mots confirme une culture qualité duale (normes + client), tandis que l'apparition plus discrète de "habitudes", "culture" et "personnes" montre une conscience des freins comportementaux sous-jacents.

## 2.2. Analyse linguistique

L'analyse linguistique repose sur le calcul des **coefficients de corrélation de Pearson** entre les discours des différents répondants. Ce coefficient, compris entre -1 et +1, mesure le degré de similitude entre deux discours :

- Un coefficient **proche de +1** indique que les deux discours sont très similaires (les mêmes thèmes sont abordés avec la même intensité)
- Un coefficient **proche de 0** indique l'absence de relation entre les discours
- Un coefficient **proche de -1** indiquerait des discours opposés (cas rare dans notre étude)

Cette approche permet d'identifier quels profils de répondants partagent une **vision commune** de la culture qualité.

Le tableau ci-dessous présente les corrélations les plus fortes (discours proches) et les plus faibles (discours éloignés) observées entre les 12 entretiens.

**Tableau 8 Corrélation entre les entretiens (NVivo)**

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Entretien 12	Entretien 09	0.865141
Entretien 11	Entretien 05	0.84712
Entretien 09	Entretien 05	0.845472
Entretien 11	Entretien 09	0.834727
Entretien 06	Entretien 05	0.824089
Entretien 09	Entretien 04	0.823485
Entretien 11	Entretien 08	0.823361
Entretien 05	Entretien 04	0.82085
Entretien 12	Entretien 11	0.819257
Entretien 09	Entretien 08	0.814098
Entretien 05	Entretien 02	0.813271
Entretien 12	Entretien 08	0.809094
Entretien 08	Entretien 06	0.807209
Entretien 12	Entretien 04	0.806762
Entretien 11	Entretien 06	0.805997
Entretien 12	Entretien 05	0.805345
Entretien 11	Entretien 04	0.804384
Entretien 08	Entretien 05	0.802603
Entretien 09	Entretien 06	0.798081
Entretien 11	Entretien 02	0.795986
Entretien 12	Entretien 06	0.795741
Entretien 06	Entretien 04	0.789491
Entretien 10	Entretien 02	0.784768
Entretien 08	Entretien 04	0.775631
Entretien 09	Entretien 02	0.774591
Entretien 10	Entretien 05	0.770296

Entretien 06	Entretien 02	0.770026
Entretien 04	Entretien 02	0.764835
Entretien 10	Entretien 06	0.763522
Entretien 10	Entretien 08	0.7598
Entretien 11	Entretien 10	0.759429
Entretien 10	Entretien 09	0.755923
Entretien 08	Entretien 02	0.753031
Entretien 11	Entretien 03	0.752837
Entretien 08	Entretien 03	0.74803
Entretien 12	Entretien 02	0.747256
Entretien 12	Entretien 03	0.744086
Entretien 10	Entretien 07	0.742774
Entretien 05	Entretien 03	0.741536
Entretien 06	Entretien 03	0.735238
Entretien 12	Entretien 10	0.734557
Entretien 10	Entretien 04	0.731179
Entretien 09	Entretien 03	0.72726
Entretien 07	Entretien 04	0.719139
Entretien 07	Entretien 05	0.718553
Entretien 03	Entretien 02	0.715745
Entretien 04	Entretien 03	0.703796
Entretien 11	Entretien 07	0.70183
Entretien 07	Entretien 06	0.699286
Entretien 08	Entretien 07	0.699105
Entretien 10	Entretien 03	0.697779
Entretien 07	Entretien 02	0.688035
Entretien 09	Entretien 07	0.673996
Entretien 12	Entretien 07	0.665725
Entretien 08	Entretien 01	0.631313
Entretien 06	Entretien 01	0.624807
Entretien 09	Entretien 01	0.623873
Entretien 07	Entretien 03	0.620328

Entretien 11	Entretien 01	0.618407
Entretien 05	Entretien 01	0.604908
Entretien 12	Entretien 01	0.575528
Entretien 04	Entretien 01	0.558306
Entretien 02	Entretien 01	0.552654
Entretien 10	Entretien 01	0.548426
Entretien 03	Entretien 01	0.52442
Entretien 07	Entretien 01	0.467619

Les corrélations les plus élevées (0,86 entre R12 et R09 ; 0,85 entre R11 et R05) indiquent une forte convergence de perception entre certains répondants (notamment R12, R09, R11, R05, R04, R02), tandis que les corrélations les plus faibles concernent systématiquement l'entretien R01 (coefficients entre 0,47 et 0,63), ce qui suggère que ce répondant (R1) a une vision plus éloignée du consensus général, probablement en raison de sa fonction ou d'une moindre exposition à la culture qualité.

### 2.3. Analyse thématique

L'analyse thématique constitue le cœur de notre étude. Elle vise à rendre compte de l'importance relative de chaque facteur influençant la culture qualité (pourcentages de couverture) et à en restituer le contenu détaillé (matrice à condensés).

#### Pourcentages de couverture par thème

Le pourcentage de couverture représente la proportion du discours de chaque répondant consacrée à un thème donné (facteur). Plus ce pourcentage est élevé, plus le thème est important ou préoccupant pour le répondant. Le calcul est effectué automatiquement par NVivo.

En moyenne sur l'ensemble des 12 entretiens, les pratiques qualité arrivent en tête avec (17,29%) du discours consacré à ce thème. Elles sont suivies de très près par le leadership (17,03%). Viennent ensuite la mesure et évaluation (16,76%) et le contexte externe (16,59%). En queue de classement, on trouve les freins internes (14,68%) et la culture organisationnelle (14,69%). Ce classement révèle que les répondants parlent spontanément davantage des dimensions opérationnelles et managériales de la qualité que des dimensions culturelles et humaines. Autrement dit, à Algérie Poste, la qualité est avant tout perçue à travers des pratiques

concrètes, le rôle de la direction, les indicateurs et la certification, plutôt qu'à travers des valeurs partagées ou une analyse des résistances.

Variations selon les facteurs

- **1<sup>er</sup> thème : Leadership**

Ce tableau présente les pourcentages de couverture du thème "Leadership" dans chacun des 12 entretiens, mesurant l'importance relative accordée à ce sujet par chaque répondant.

**Tableau 9 Pourcentages de couverture Leadership (NVivo)**

<b>Élément</b>	<b>Pourcentage de la couverture</b>
Entretien 01	15.37%
Entretien 02	15.80%
Entretien 03	22.33%
Entretien 04	21.51%
Entretien 05	15.37%
Entretien 06	15.13%
Entretien 07	16.11%
Entretien 08	17.23%
Entretien 09	13.62%
Entretien 10	15.51%
Entretien 11	18.73%
Entretien 12	17.64%

Avec une moyenne de 17,03%, les entretiens R3 (22,33%) et R4 (21,51%) se détachent nettement au-dessus de la moyenne sur le thème "leadership" tandis que R6 (15,13%) et surtout R9 (13,62%) se situent en dessous, confirmant que la perception du rôle central du leadership varie selon la fonction, les responsables qualité y étant plus sensibles que ceux des RH ou des achats.

- **2<sup>ème</sup> thème : Culture organisationnelle**

Ce tableau présente les pourcentages de couverture du thème "Culture organisationnelle" dans chacun des 12 entretiens.

**Tableau 10 Pourcentages de couverture Culture organisationnelle (NVivo)**

Élément	Pourcentage de la couverture
Entretien 01	17.64%
Entretien 02	18.04%
Entretien 03	14.48%
Entretien 04	11.78%
Entretien 05	16.25%
Entretien 06	14.09%
Entretien 07	13.79%
Entretien 08	12.56%
Entretien 09	16.67%
Entretien 10	14.00%
Entretien 11	14.63%
Entretien 12	12.34%

Avec une moyenne de 14,69%, quatre entretiens dépassent 16,5% tandis que quatre autres descendent sous 13%, ce qui révèle une dispersion importante des discours sur la culture organisationnelle, certains répondants y accordant une place centrale et d'autres l'évoquant très peu.

- **3<sup>ème</sup> thème : Pratiques qualité (TQM)**

Ce tableau présente les pourcentages de couverture du thème "Pratiques qualité (TQM)" dans chacun des 12 entretiens.

**Tableau 11 Pourcentages de couverture Pratique qualité (TQM) (NVivo)**

Élément	Pourcentage de la couverture
Entretien 01	19.24%
Entretien 02	16.53%
Entretien 03	21.22%
Entretien 04	16.44%
Entretien 05	17.25%
Entretien 06	15.17%
Entretien 07	15.35%

Entretien 08	17.07%
Entretien 09	16.79%
Entretien 10	18.01%
Entretien 11	18.61%
Entretien 12	15.83%

Avec une moyenne de 17,29%, environ un tiers des entretiens se détachent nettement au-dessus de la moyenne (plus de 19%), tandis qu'un autre tiers se situe en dessous (moins de 16%), ce qui indique que l'évocation des pratiques concrètes de qualité n'est pas homogène selon les profils des répondants.

- **4<sup>ème</sup> thème : Evaluation et mesure**

Ce tableau présente les pourcentages de couverture du thème "Evaluation et mesure" dans chacun des 12 entretiens.

**Tableau 12 Pourcentages de couverture Evaluation et mesure (NVivo)**

<b>Élément</b>	<b>Pourcentage de la couverture</b>
Entretien 01	19.01%
Entretien 02	16.48%
Entretien 03	15.51%
Entretien 04	15.94%
Entretien 05	14.90%
Entretien 06	19.86%
Entretien 07	16.26%
Entretien 08	14.94%
Entretien 09	17.81%
Entretien 10	15.78%
Entretien 11	15.46%
Entretien 12	19.14%

Avec une moyenne de 16,76%, trois entretiens dépassent 19% tandis que quatre autres descendent sous 15%, ce qui révèle que la préoccupation pour les indicateurs et l'évaluation varie considérablement selon les répondants.

- **5<sup>ème</sup> thème : Freins internes**

Ce tableau présente les pourcentages de couverture du thème "Freins internes" dans chacun des 12 entretiens.

**Tableau 13 Pourcentages de couverture Freins internes (NVivo)**

<b>Élément</b>	<b>Pourcentage de la couverture</b>
Entretien 01	10.73%
Entretien 02	14.72%
Entretien 03	10.95%
Entretien 04	13.86%
Entretien 05	14.90%
Entretien 06	14.95%
Entretien 07	19.27%
Entretien 08	16.74%
Entretien 09	15.08%
Entretien 10	15.96%
Entretien 11	13.51%
Entretien 12	15.51%

Avec une moyenne de 14,68%, un écart important se remarque : le plus élevé atteint 19,27% tandis que les deux plus faibles descendent sous 11%, ce qui montre que la perception des résistances internes est très dispersée, certains répondants y étant très sensibles et d'autres très peu.

- **6<sup>ème</sup> thème : Contexte externe**

Ce tableau présente les pourcentages de couverture du thème "Contexte externe" dans chacun des 12 entretiens.

**Tableau 14 Pourcentages de couverture Contexte externe (NVivo)**

<b>Élément</b>	<b>Pourcentage de la couverture</b>
Entretien 01	14.70%

Entretien 02	15.31%
Entretien 03	12.57%
Entretien 04	17.73%
Entretien 05	18.21%
Entretien 06	17.74%
Entretien 07	16.79%
Entretien 08	18.42%
Entretien 09	17.34%
Entretien 10	17.83%
Entretien 11	16.02%
Entretien 12	16.46%

Avec une moyenne de 16,59%, la plupart des entretiens se situent entre 16% et 18%, à l'exception de deux valeurs plus basses (autour de 12-13%), ce qui indique une relative homogénéité des perceptions sur l'impact du contexte externe, malgré quelques répondants moins attentifs à cette dimension.

### **Matrice à condensés**

La matrice à condensés restitue, pour chaque facteur et pour chaque répondant, les passages significatifs qui illustrent leur perception de la culture qualité. Nous présentons ci-dessous une synthèse par thème avec des verbatim représentatifs pour chaque profil de service. **(Voir l'annexe 08)**

- **1<sup>er</sup> thème : Leadership**

Tous les répondants reconnaissent l'engagement de la direction. Les verbatim les plus forts viennent des services directement impliqués dans le déploiement de la certification (audit, formation, contrôle qualité). La direction est perçue comme motrice, engagée et visible. Les répondants résument cette dynamique par :

- "La direction ne prend pas de décisions sans la vision de la qualité, surtout avec la certification ISO 9001." (R10)

- "La directrice a engagé en force sur la qualité. C'est une volonté très claire de sa part." (R9)
- "La direction est vraiment sur le terrain pour pousser la démarche." (R12)
- "Déjà que la direction générale a créé une direction de normalisation et de qualité pour veiller sur ça." (R11)

- **2<sup>ème</sup> thème : Culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est déclinée de manière très différente selon les services. On observe une diversité de valeurs : Amélioration continue, résilience, honnêteté, proximité, éthique, protection, rigueur, évolution. Cette diversité témoigne d'une culture qualité encore en construction et non totalement unifiée. Comme déjà cité par les répondants :

- "Notre valeur principale, c'est l'amélioration continue." (R3)
- "C'est de protéger tout le monde. En termes de qualité, c'est la satisfaction totale." (R8)
- "Les valeurs morales premièrement. L'éthique est la valeur qui gère notre travail." (R6)
- "Pour nous, c'est l'amélioration des conditions de travail de notre client interne, le salarié." (R9)
- "C'est l'évolution de l'entreprise. C'est notre valeur principale. On veut aller de l'avant." (R12)

- **3<sup>ème</sup> thème : Pratiques qualité (TQM)**

La quasi-totalité des répondants affirment que « tout le monde suit les mêmes règles ». Cette affirmation, récurrente, peut être interprétée de deux manières : soit elle reflète une réalité de standardisation avancée, soit elle traduit un discours normatif attendu. Parmi les verbatims des répondants :

- "Oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que le contrôle qualité n'a de sens que si les règles sont les mêmes pour tous." (R12)
- "On met en place des procédures standardisées pour toutes les opérations." (R11)
- "On a fait toutes les activités pour éviter toutes les non-conformités." (R5)
- "Notre objectif est d'apporter de la valeur ajoutée." (R3)
- "On prend en charge les problèmes et on fait le suivi." (R8)

- **4<sup>ème</sup> thème : Evaluation et mesure**

Les pratiques de mesure au sein de l'organisation apparaissent très contrastées. Certains domaines présentent un niveau de maturité élevé, avec l'utilisation d'outils structurés tels que des cartographies multiples, le suivi des recommandations, la réalisation d'audits et d'inspections, ainsi que l'application de cycles d'amélioration continue comme la roue de Deming. D'autres domaines se situent à un niveau intermédiaire, caractérisé par l'utilisation d'indicateurs périodiques (mensuels ou annuels), de tableaux de suivi variés et de bilans d'activité. Enfin, certaines activités restent en phase de développement, avec des pratiques de mesure encore basiques, voire l'absence d'indicateurs formalisés. Comme les répondants disent :

- "On marche selon le principe de la roue de Deming qui contient le contrôle." (R10)
- "Nous avons des indicateurs de performance. Nous avons tout un tableau à travers lequel on mesure l'atteinte des objectifs." (R6)
- "On mesure la qualité principalement par le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit." (R3)
- "On n'a pas d'indicateurs qualité formels spécifiques pour l'instant. C'est un axe d'amélioration." (R7)
- "Pour l'instant, on mesure encore de manière basique." (R1)

- **5<sup>ème</sup> thème : Freins internes**

Les freins internes sont unanimement reconnus, mais avec des nuances :

La réticence au changement est le frein le plus cité (10 répondants sur 12) ; Les personnes âgées sont systématiquement désignées comme les plus réticentes ; Certains services (stratégie, audit) minimisent la résistance en parlant de « peur » ou de « méconnaissance » :

- "La réticence au changement, c'est le premier frein." (R6)
- "Le problème, c'est les mentalités." (R8)
- "L'inconscience, le manque de formation et de sensibilisation." (R12)

- "La réticence au changement, c'est le principal frein. Certains employés, surtout les plus anciens, ont leurs habitudes." (R4)
- "Peut-être une méconnaissance de la chose, pas une vraie résistance." (R3)

- **6<sup>ème</sup> thème : Contexte externe**

Le contexte externe est perçu très positivement par l'ensemble des répondants. Aucun ne décrit la certification comme une charge. Les termes utilisés sont : « outil d'amélioration », « aide à structurer », « cadre commun », « outil de motivation », « fierté ». Cette unanimité est remarquable et témoigne d'une appropriation réussie de la norme ISO 9001 :

- "Les obligations externes ont contribué à installer une culture qualité durable, parce que leur rôle est l'amélioration continue." (R10)
- "Tout ce qui est externe nous appuie, nous a aidés à avancer. La certification nous a apporté de la fierté." (R11)
- "De notre côté, ce n'est pas une obligation ou une charge. On le vit comme un outil d'amélioration." (R6)
- "Ces facteurs externes ne sont pas une charge et ne bloquent pas la culture qualité. Au contraire, ils nous aident." (R2)
- "Les obligations externes nous ont aidés à structurer notre offre." (R4)

### **3. Les résultats d'analyse documentaire**

Dans le cadre de cette étude, l'analyse documentaire des documents internes de l'organisme a permis d'identifier plusieurs éléments significatifs relatifs à la culture qualité, en s'appuyant sur les axes définis par la norme ISO 10010 :2022, notamment le leadership, la communication, l'orientation client et l'approche processus. Les résultats obtenus mettent en évidence une structuration formelle de la qualité au sein de l'organisation, traduisant une volonté d'intégration des principes du management de la qualité.

**(Voir annexe 07)**

## **Organigramme**

L'analyse de l'organigramme révèle que la direction qualité est rattachée directement à la direction générale, ce qui constitue un indicateur fort de l'engagement du leadership envers la qualité.

## **Politique qualité**

L'examen de la politique qualité met en évidence un engagement explicite de la direction envers la qualité, notamment à travers la satisfaction des clients et l'amélioration continue. Le document insiste également sur la communication des engagements qualité à l'ensemble des employés.

## **Cartographie des processus**

L'analyse de la cartographie des processus montre la présence d'un processus dédié au pilotage de la qualité intégré dans les processus managériaux.

## **Procédure maitrise des informations documentées**

L'analyse de la procédure de la maitrise des informations documentées met en évidence un niveau de formalisation structuré et rigoureux des pratiques documentaires au sein de l'organisation. Cette procédure est élaborée par la sous-direction du contrôle et de l'assurance qualité, vérifiée par la direction de la normalisation et de la qualité, puis approuvée par la direction générale.

Ce tableau présente une synthèse de l'analyse documentaire menée sur cinq documents internes d'Algérie Poste (organigramme, politique qualité, cartographie des processus, procédure de maîtrise des informations documentées) et leur alignement avec les axes de la norme ISO 10010 :2022.

**Tableau 15 Synthèse d'analyse documentaire (Voir l'annexe 07)**

Document analysé	Constats principaux	Axe correspondant de l'ISO 10010 :2022	Référence dans la norme	Oui	Non	Alignement constaté
<b>Organigramme</b>	Direction qualité rattachée directement à la direction générale > prise de décision rapide, intégration stratégique de la qualité	Rôle du leadership et responsabilités de la direction	Article 5.2 (Rôles et responsabilités du leadership)	+		Fort alignement : la norme insiste sur l'engagement direct de la direction pour développer une culture qualité efficace
<b>Politique qualité</b>	Engagement explicite de la direction (satisfaction clients, amélioration continue) ; communication aux employés	Politique qualité cohérente avec vision, mission, valeurs ; communication interne	Article 5.2 et 9.3 (Communication)	+		Conforme : la politique soutient la culture qualité souhaitée et favorise l'adhésion du personnel
<b>Cartographie des processus</b>	Processus dédié au pilotage de la qualité intégré aux processus managériaux > approche systémique et transversale	Approche processus comme principe fondamental	Article 0.2 (7 principes du management de la qualité)	+		Conforme : l'intégration de la qualité dans les processus managériaux reflète l'approche processus préconisée

<p><b>Procédure maîtrise des informations documentées</b></p>	<p>Formalisation rigoureuse : élaboration &gt; vérification &gt; approbation par la DG ; standardisation, traçabilité, couverture de toutes les informations documentées</p>	<p>Intégration et maintien de la culture qualité souhaitée ; management documentaire au service de la culture</p>	<p>Article <b>8.1</b> (Intégrer la culture qualité) et <b>9.1</b> (Maintenir la culture qualité)</p>	<p>+</p>	<p>Aligné : la procédure structurée et hiérarchisée favorise une culture qualité formalisée, transparente et durable</p>
---	--	---	--	----------	--

**(L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2022)**

Les cinq documents sont intégralement conformes à l'ISO 10010, attestant d'une formalisation rigoureuse du SMQ. Cependant, cet alignement normatif contraste avec les entretiens qui révèlent des freins culturels

## Section 02 : Discussions des résultats

Le niveau de la maturité de la culture qualité d'Algérie Poste EPIC, évalué à 4,236 sur 5, correspond au stade de "sagesse" selon le modèle de **(Crosby, 1979)**. Ce résultat indique que la qualité est devenue une préoccupation active de la direction, sans encore atteindre la pleine intégration stratégique caractéristique du niveau 5 "certitude".

Ce niveau de maturité est relativement élevé pour une organisation publique, ce qui contraste avec les conclusions de **Marreiros 2023**, ou une culture hiérarchique freinait l'émergence d'une culture qualité mature, mais rejoint les résultats de **wisniewska 2024**, ou des organisations publiques polonaises atteignaient des niveaux "excellents" ou "remarquables".

Plusieurs nuances s'imposent toutefois :

- **Hétérogénéité interne** : Les scores par catégorie sont disparates. "La compréhension et attitude de la direction" obtient 4.58, tandis que le "cout de la qualité" n'atteint que 3.67. Cela confirme la critique de **Pesqueux 2020**, « Les difficultés en gestion de la qualité » selon laquelle une trop grande importance accordée aux normes peut freiner l'innovation et négliger d'autres dimensions comme les coûts.
- **Progression cumulative** : Conformément à la logique cumulative rappelée par **Paulk (2009)** et **Crosby (1979)**, l'organisation a conservé les acquis des niveaux antérieurs. Toutefois, des disparités entre services (ex. R9, R5, R8) montrent que la maturité n'est pas uniforme.

Ainsi, le niveau « Sagesse » est encourageant mais montre que l'accès à la « Certitude » (niveau 5) nécessite encore de mieux mesurer les coûts de la qualité et de réduire les écarts internes.

L'analyse des discours recueillis au sein d'Algérie Poste met en évidence que les six facteurs influençant la culture qualité, dont les poids relatifs, compris entre 17,29 % et 14,68 %, traduisent davantage des dynamiques croisées qu'une hiérarchie stricte.

Les pratiques de management de la qualité totale apparaissent comme le levier le plus structurant, comme en témoigne l'affirmation récurrente « tout le monde suit les mêmes règles » (R03, 06, 07, 08, 10, 11), traduisant une volonté d'harmonisation. « La standardisation, c'est la clé de la qualité et de la sécurité » R11. Ce résultat confirme les travaux d'**El Masri (2024)**,

selon lesquels la culture qualité explique une part importante de l'amélioration continue. Toutefois, comme le souligne **Pesqueux (2020)**, une standardisation excessive peut freiner l'innovation et l'engagement, ce qui se traduit ici par une appropriation inégale des pratiques selon les services.

Le leadership constitue un second facteur déterminant, avec un engagement réel de la direction : « La direction est vraiment sur le terrain pour pousser la démarche » R12, « elle ne se contente pas de dire, elle agit et elle demande des comptes » R09. Cet engagement est en cohérence avec les résultats de **Benhacine (2021)** qui mettent en évidence son impact positif sur la performance. Néanmoins, la perception d'un leadership « descendant » rejoint les observations de **Wolniak (2019)**, selon lesquelles les approches trop procédurales limitent le développement d'une véritable culture d'apprentissage.

Le contexte externe, notamment l'appropriation de la certification ISO 9001, apparaît comme un facteur facilitateur plutôt que contraignant : « La certification nous a donné un cadre et une méthode » R12, « les obligations externes ont contribué à installer une culture qualité durable » R10. Ce constat confirme les conclusions de **Milan Mihajlović (2021)** sur l'importance du niveau réel de maîtrise du système de management de la qualité.

En ce qui concerne l'évaluation et la mesure, les pratiques observées restent hétérogènes : certains services mobilisent des outils avancés (« On marche selon le principe de la roue de Deming », R10), tandis que d'autres présentent un déficit d'indicateurs (« On n'a pas d'indicateurs qualité formels spécifiques pour l'instant », R07). Cette hétérogénéité corrobore les travaux de **Barakat et Ellassimi (2025)** sur les limites des mesures déclaratives et explique une performance globale intermédiaire.

Les freins internes, notamment la réticence au changement, largement évoquée par les répondants (« La réticence au changement, c'est le frein principal », R09 ; « Certains employés ne mesurent pas l'importance de la qualité », R12), s'inscrivent dans les constats de **Marreiros (2023)** et **AMIN (2022)**, qui associent les cultures hiérarchiques à une faible propension à l'innovation ; cette résistance est d'autant plus renforcée par un mode de management descendant, comme le souligne également **Benhacine (2021)**.

Enfin, la culture organisationnelle, bien que moins citée, constitue un facteur fondamental à long terme : la diversité des valeurs observées (« L'honnêteté [...] je peux, je vais ; je ne peux pas, je le dis », R04 ; « C'est de protéger tout le monde », R08) renvoie au modèle de Schein

(1985), où les valeurs déclarées ne traduisent pas nécessairement des hypothèses de base partagées. Les critiques de **Fripp (2026)** permettent d'enrichir cette lecture en intégrant les dynamiques de pouvoir, tandis que les travaux d'**AMIN (2022)** et de **Chiemeke (2019)** montrent respectivement les limites de la culture hiérarchique et le potentiel d'engagement de la culture clanique. Ainsi, l'ensemble de ces facteurs doit être appréhendé comme un système interactif, où leur articulation conditionne la maturité et l'évolution de la culture qualité au sein d'Algérie Poste.

L'analyse documentaire a été conduite selon les axes de la norme ISO 10010 :2022

L'analyse documentaire et les entretiens réalisés valident ensemble une culture qualité mature et conforme à l'ISO 10010 :2022. La direction qualité, directement rattachée à la direction générale selon l'organigramme, est confirmée par les entretiens comme un véritable levier de rapidité de décision et d'engagement du leadership. La politique qualité, explicite sur la satisfaction client et l'amélioration continue, est effectivement connue et partagée par le personnel selon les entretiens. La cartographie des processus inclut un processus dédié au pilotage de la qualité, et les entretiens attestent de son opérationnalité transversale. Cette procédure de maîtrise des informations documentées, rigoureuse et hiérarchisée, est vue comme un facilitateur et non comme une contrainte bureaucratique. On observe, sur l'ensemble des axes (leadership, politique, approche processus, documentation), un alignement fort avec les articles 5.2, 8.1, 9.1 et 0.2 de la norme ISO 10010 :2022. La convergence entre documents et entretiens montre que la culture qualité prescrite est bien vécue. L'organisme possède ainsi à la fois un socle formel solide et une véritable appropriation par les acteurs. Ces résultats positifs montrent que les principes du management de la qualité ont été intégrés avec succès.

Ce tableau propose une lecture croisée des résultats issus de trois approches complémentaires mobilisées dans cette étude : l'évaluation du niveau de maturité de la culture qualité (Matrice de Crosby), l'analyse des facteurs qui l'influencent (revue de littérature), et l'analyse documentaire (la norme ISO 10010/2022) fondée sur les exigences de la norme ISO 10010 :2022. L'objectif de cette mise en perspective est de confronter les résultats afin d'obtenir une vision globale, cohérente et nuancée de la culture qualité au sein de l'organisation. Cette

comparaison permet ainsi d'identifier non seulement le niveau atteint, mais également les dynamiques explicatives et le degré d'alignement entre les pratiques réelles et le cadre formel.

**Tableau 16 Comparaison des résultats (élaboré par nous-même)**

<b>Axes d'analyse</b>	<b>Maturité de la culture qualité</b>	<b>Facteurs influençant la culture qualité</b>	<b>Analyse documentaire (ISO 10010 :2022)</b>
<b>Objectif de l'analyse</b>	Évaluer le niveau global de maturité de la culture qualité	Identifier et analyser les facteurs déterminants de la culture qualité	Vérifier la conformité documentaire et l'alignement avec la norme ISO 10010
<b>Résultat principal</b>	Niveau élevé : 4,236/5 correspondant au stade "sagesse" (modèle de Crosby)	Les pratiques de management de la qualité totale apparaissent comme le levier le plus structurant	Forte conformité avec la norme ISO 10010 :2022 et cohérence avec les pratiques
<b>Positionnement global de la culture qualité</b>	Culture qualité avancée mais non totalement intégrée stratégiquement	Culture qualité dynamique influencée par des facteurs multiples et interdépendants	Culture qualité formalisée, structurée et alignée avec les exigences normatives
<b>Points forts identifiés</b>	Forte implication de la direction, progression cumulative des pratiques	Leadership engagé, standardisation des pratiques, cadre structurant de la certification	Alignement entre documents et pratiques, clarté de la politique qualité, approche processus maîtrisée
<b>Limites / faiblesses</b>	Hétérogénéité entre services, moyen maîtrise du coût de la qualité	Réticence au changement, leadership parfois descendant, pratiques de mesure inégales	Faible mise en évidence des écarts, dépendance au formalisme documentaire

<b>Rôle de la certification ISO 9001 :2015</b>	Contribue à structurer la démarche qualité sans garantir une intégration totale de la culture	Facteur facilitateur apportant cadre, méthode et harmonisation des pratiques	Élément structurant renforçant la formalisation, la traçabilité et la cohérence du système
<b>Perspective d'amélioration</b>	Renforcer la maîtrise des coûts qualité et réduire les disparités internes	Développer l'engagement participatif, améliorer les systèmes de mesure et réduire la résistance	Maintenir la cohérence documentaire et renforcer l'amélioration continue
<b>Conclusion partielle</b>	Niveau de maturité élevé mais perfectible pour atteindre la "certitude"	Facteurs multiples à gérer de manière intégrée pour renforcer la culture qualité	Système documentaire maîtrisé traduisant une culture qualité institutionnalisée

Le tableau révèle une culture qualité globalement mature (score de 4,236/5, stade « sagesse » selon Crosby), structurée par un leadership engagé et une certification ISO 9001 :2015 qui joue un rôle facilitateur. Cependant, cette avancée reste perfectible en raison d'une hétérogénéité entre services, d'une maîtrise encore moyenne des coûts de la qualité et de réticence au changement. L'analyse documentaire conforme à l'ISO 10010 :2022 témoigne d'une culture formalisée et institutionnalisée, mais avec une dépendance au formalisme et une faible mise en évidence des écarts. La certification apporte cadre et cohérence sans garantir une intégration stratégique totale de la culture qualité. En conclusion, l'organisation se situe à un niveau élevé mais inachevé, devant réduire ses disparités internes et développer un engagement plus participatif pour atteindre le stade ultime de « certitude ».

Avec un score de 4,24/5, Algérie Poste atteint le stade de « Sagesse », témoignant d'un leadership engagé et d'une formalisation rigoureuse des pratiques qualité. Cependant, un score moyen sur le « coût de la qualité » (3,67) et la persistance de freins internes, notamment la réticence au changement, limitent l'accès au niveau supérieur de « Certitude ». L'hétérogénéité des perceptions entre services révèle en outre une culture qualité encore inégalement intégrée.

### *Chapitre 03 : Résultats et discussions*

Pour progresser, l'organisation doit prioriser la maîtrise des dimensions économiques de la qualité et adopter une approche plus participative. La qualité ne deviendra une évidence partagée qu'en transformant durablement les représentations culturelles au-delà du seul formalisme normatif.

# **Conclusion Générale**

## *Conclusion Générale*

Comprendre comment se construit une culture qualité au sein d'une organisation ne se décrète pas. C'est cette volonté de comprendre les mécanismes réels à l'œuvre derrière les pratiques qualité qui a motivé ce mémoire. On a choisi d'étudier un sujet encore trop peu exploré dans notre contexte : l'évaluation de la maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste EPIC. Ce travail s'inscrit dans le courant du management de la qualité, en mobilisant la grille de maturité de Philip B. Crosby (1979).

L'objectif principal était d'évaluer le niveau de maturité de la culture qualité et d'identifier les facteurs qui l'influencent, à travers six dimensions : la compréhension et l'attitude de la direction, le statut de la qualité, le traitement des problèmes, le coût de la qualité, les actions d'amélioration et la posture qualité. Pour tenter de répondre à cette problématique, on a mené une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs auprès de douze directeurs et sous-directeurs d'Algérie Poste, complétée par une analyse documentaire. Ce travail de terrain nous a permis non seulement de recueillir des données riches, mais aussi de confronter les perceptions des acteurs aux engagements officiels de l'établissement.

Les résultats de l'analyse nous ont réservé plusieurs enseignements. Contrairement à ce que la littérature sur les organisations publiques laisse parfois entendre, Algérie Poste affiche un niveau de maturité relativement élevé. Le score global de 4,24 sur 5 correspond au stade de « Sagesse » selon Crosby, ce qui signifie que la qualité est devenue une préoccupation active de la direction générale. Toutefois, tous les domaines ne progressent pas au même rythme. La « compréhension et attitude de la direction » obtient un score élevé (4,58), de même que la « posture qualité » (4,58). En revanche, le « coût de la qualité » n'atteint que 3,67, ce qui constitue le principal frein à l'accès au niveau supérieur de « Certitude ». La méconnaissance des aspects économiques de la qualité limite ainsi la pleine intégration stratégique de la démarche. L'analyse thématique des entretiens a mis en évidence six facteurs d'influence. Les pratiques qualité (TQM) arrivent en tête (17,29 %), suivies du leadership (17,03 %), puis de l'évaluation et la mesure (16,76 %) et du contexte externe (16,59 %). Les freins internes (14,68 %) et la culture organisationnelle (14,69 %) ferment la marche. Ce classement révèle que la qualité est avant tout perçue à travers ses dimensions opérationnelles et managériales, plus qu'à travers des valeurs partagées ou une analyse des résistances. La réticence au changement apparaît comme le frein le plus cité, particulièrement chez les agents les plus anciens. Certains services présentent par ailleurs un déficit d'indicateurs qualité, tandis que d'autres utilisent des outils avancés. Cette hétérogénéité interne montre que la maturité n'est pas uniforme sur l'ensemble de l'organisation. Ces résultats soulignent une chose essentielle : la maturité de la culture qualité

## *Conclusion Générale*

ne repose pas uniquement sur une certification ou des procédures formalisées. Elle dépend aussi de la maîtrise des coûts, de la réduction des résistances internes et d'une appropriation homogène par l'ensemble des services. C'est ce qui rend l'évaluation de la culture qualité à la fois complexe et riche d'enseignements.

Comme toute recherche, ce mémoire présente des limites. L'étude se concentre sur un seul cas et sur le niveau central de l'organisation, ce qui ne reflète pas nécessairement la réalité des structures régionales. Les résultats reposent sur des perceptions déclaratives, qui peuvent comporter un biais de désirabilité sociale. Ces limites ouvrent cependant des perspectives de recherche. Il serait pertinent d'étendre l'évaluation à l'ensemble des directions régionales, ou de mener une étude longitudinale pour observer l'évolution de la maturité dans le temps. En conclusion, ce mémoire nous a permis de découvrir qu'une culture qualité mature ne se limite pas à des normes ou des procédures. Elle repose sur un équilibre fragile entre engagement du leadership, maîtrise du système, appropriation par les équipes et transformation durable des mentalités. C'est en comprenant cette dimension humaine que nous pourrions construire, peut-être, une qualité plus partagée et plus adaptée aux réalités des organisations publiques algériennes.

Plusieurs prolongements à ce travail mériteraient d'être explorés. D'une part, une étude quantitative à plus grande échelle, incluant l'ensemble des directions régionales et des agents de terrain, permettrait de généraliser les résultats et de tester statistiquement les relations entre les facteurs d'influence identifiés. D'autre part, une recherche comparative entre plusieurs entreprises publiques algériennes (par exemple, dans les secteurs des transports, de l'énergie ou de la banque) pourrait révéler si le niveau de maturité observé à Algérie Poste relève d'un cas singulier ou d'une tendance plus large. Enfin, il serait fécond d'étudier, par une approche longitudinale sur plusieurs années, comment évolue la maturité de la culture qualité en réponse à des actions managériales spécifiques – comme la mise en place d'une comptabilité qualité ou d'un programme de conduite du changement. Sur le plan théorique, une analyse croisant la grille de Crosby avec d'autres modèles de maturité (notamment celui de la norme ISO 10010) pourrait offrir une vision plus multidimensionnelle de la culture qualité dans les contextes publics.

## BIBLIOGRAPHIE

- Gaspard Claude. (2026, 03 08). Le questionnaire : définition, étapes, conseils et exemples. Récupéré sur scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>
- Abdelwahed, M. &. (2016). La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située. XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique (p. /). Hammamet, Tunisie: Association Internationale de Management Stratégique AIMS.
- Adams, S. &. (2007). Global knowledge transfer and telecommunications: The Bell system in Japan, 1945-1952. *Enterprise and Society Advance Access*, n°50, pp. 42-58.
- Algérie Poste. (2026, 03 04). Historique de la Poste. Récupéré sur Algérie Poste: <https://www.poste.dz/historique?lang=fr>
- Algérie Poste. (2026, 03 04). Présentation d'Algérie Poste. Récupéré sur Algérie Poste: <https://www.poste.dz/presentation?lang=fr>
- Algérie Poste EPIC. (2026, 04 14). Politique Qualité V03 vectorisee. Récupéré sur Algérie Poste EPIC: <https://www.poste.dz/docs/quality-policy3.pdf>
- Allsop, D. B. (2022). Qualitative Methods with Nvivo Software: A Practical Guide for Analyzing Qualitative Data. *Psych*, 4(2), 142-159.
- Amadou, A. (2024). *Méthodologie de recherche: la recherche documentaire*.
- AMARNI, A. (2021). *Knowledge Management & Culture (thèse doctorale)* . Mascara, : Université Mustapha Stambouli Mascara, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion.
- AMIN, A. (2022). Analysis of Organizational Culture in the Public Sector. *Management Research and Practice* Volume 14, Issue 4, 47-64.
- Aneta Kucinska-Landw, I. D. (2023). Organizational maturity models: the leading research fields and opportunities for further studies. *International Journal of Quality & Reliability Management* 41, /.
- Arya, D. K. (2025). Do not blame the organizational culture for poor performance. *International Journal For Quality In Health Care*, Volume 37.
- Barakat, O., & Ellassimi, T. (2025). Unveiling the link between quality management maturity and cost of quality management in the Moroccan agrifood sector: a qualitative study . *International Journal of Quality & Reliability Management* (2026) 43 (1), 234–256.
- Bayart, D. (2005). Walter Andrew Shewart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. HAL open science, pp.926-935.

- Belluet, A. (2026, 04 07). ageval. Récupéré sur les 4 axes de la démarche qualité - AGEVAL: <https://www.ageval.fr/wp-content/uploads/2024/07/les-4-axes-de-la-demarche-qualite-AGEVAL.pdf>
- Bencherki, N. C.-B. (2020). La culture en tant que cultivation : vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer*, n°29, pp. 1-24.
- Benhacine, H. &. (2021). L'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle - Cas des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie. *Revue Cahiers Economiques* . Volume : 12 – Numéro: 02 , 467-478.
- Bhandari., P. (2026, 03 11). Control Variables | What Are They & Why Do They Matter? Récupéré sur Scribbr : <https://www.scribbr.com/methodology/control-variable/#:~:text=If%20you%20don%27t%20control,the%20reliability%20of%20your%20arguments.>
- Boddy, D. (2020). *Management : Using practice and theory to develop skill* 8th edition. Harlow: Pearson.
- Butler, J. M. (2009). *Implementation of quality management in the public sector versus the private sector: a cultural analysis*. Dublin: PhD thesis, Dublin City University.
- Cervulle, M. (2023). Par-delà l'énigme des publics : articuler les approches interprétativiste et praxéologique. *HAL open science* , pp.245-262.
- Chavez, A. (2026, 03 08). Entretiens semi-structurés (2026) : Le guide complet. Récupéré sur maxqda: <https://www.maxqda.com/fr/research-guides/entretiens-semi-structures>
- Chiemeke, K. C. (2019). Moderating Relationship of Organizational Culture Between Quality of Work Life and Employee Engagement. *nt. Business Manage.*, 13 (11), 577-586.
- Claude, G. (2026, 04 04). Méthodes inductives et déductives: méthodologie et exemples. Récupéré sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/methodes-inductives-deductives/>
- cognidox. (2026, 03 04). The Quality Management Maturity Grid. Récupéré sur cognidox: <https://www.cognidox.com/quality-management-maturity-grid>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- CrossKnowledge. (2026, 03 02). Sur la voie de l'entreprise apprenante : Les modèles de maturité dans l'entreprise - Partie 2. Récupéré sur CrossKnowledge: <https://www.crossknowledge.com/fr/blog/voie-entreprise-apprenante-evolution-modeles-maturite-partie-2/>
- Crowne, D. a. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Consulting Psychology*, 24, 349-354.

- Cuevas Ocampo, F. (1988). La dialectique entre l'identité individuelle et la culture organisationnelle : la méthode des contradictions. Thèse de doctorat. Paris: Université Paris 9.
- Cushing, M. a. (2025). Quality Culture Standards. *Pharmaceutical Technology*, 49(5).
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- DIGUET, D. (2026, 03 01). Des Origines de la Qualité à Aujourd'hui. Récupéré sur AQM Normandie: <https://www.aqm-normandie.com/histoire-du-management-et-de-la-qualite/il-etait-une-fois--la-qualite-des-origines-a-aujourd-hui--14-28.html>
- Dobni, D. M., & Ritchie, J. B. (1996). *An empirical taxonomy of organizational cultures in the services sector (thèse)*. Canada: UNIVERSITY OF CALGARY.
- Dumez, H. ( 2024). L'analyse de documents dans une recherche qualitative. À propos de Doing Document Analysis de Kristin Asdal & Hilde Reinertsen. *Le Libellio d'AEGIS*, 20 (1), pp.5-14.
- El Masri, M. &. (2024). The Impact of Organizational Quality Culture on Continuous Improvement: An Empirical Study on Private Hospitals in Tripoli-Lebanon. *Rihan Publishing Scientific for Journal*, 21-37.
- ESPINOSA, J.-C. (2026, 03 11). Biais de désirabilité sociale. Récupéré sur biais psychologiques: <https://biais-psychologiques.com/biais/biais-de-desirabilite-sociale/>
- Evrard, Y. P. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing (4e éd.)*. /: Dunod.
- Farhana Rashid, C. A. (2016). Total Quality Management (TQM) Adoption in Bangladesh Ready-Made Garments (RMG) Industry: A Conceptual Model. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.6 No.11.
- Fisher, N. (2009). Homer Sarasohn and American involvement in the evolution of quality management in Japan, 1945-1950. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 318-330.
- FOUNDER, J. W. (2026, 03 01). Basic QC Practices, QC Past, Present and Future. Récupéré sur WESTGARDQC: <https://westgard.com/essays/basic-qc-practices/history-and-future-of-qc.html>
- Fripp, G. (2026, 02 22). Schein's Model of Organizational Culture. Retrieved from Organizational behavior Study Guide: <https://www.myorganisationalbehavior.com>
- Garvin, D. (1984). What Does Product Quality Really Mean? *Sloan Management Review*, 25-41.
- Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, /.

- Goyer, É. (2026, 04 07). ageval. Récupéré sur QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ ET LA DÉMARCHE QUALITÉ ? : <https://www.ageval.fr/blog/definition-qualite-demarche-qualite/>
- Grawitz, M. (2001). Méthodes des sciences sociales (11e éd.). Dalloz: Précis.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4, , pp. 36-44.
- Guest, G. B. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Guillaume, O. (2023). Présentation de Nvivo, logiciel d'analyse de données qualitatives. *hal.science*, (hal-04058889).
- Han, Y. K. (2019). The Impact of Culture of Quality (COQ) on the Organizational Performance. *The Impact of Culture of Quality (COQ) on the Organizational Performance. 20191207185758\_OSCM\_2019\_paper\_62.pdf* (pp. 62-72). Vitnam: 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management,.
- HANDAOUI Mahfoud, C. F. (2025, 09 01). The Impact of Transformational Leadership on Organisational Culture. *Eorum For Economi Studies and Research Journal*, Volume: 09/ N°: 02 (2025), p 522 - 539.
- Harris, M. (2026, 03 18). Is Crosby's "Quality is Free" Still Useful in Modern QA? Récupéré sur thecto club: <https://thectoclub.com/software-development/quality-is-free>
- Herminingsih, A. (2021). The Role of Visionary Leadership in Quality Culture Development through the Implementation of Internal Quality Assurance System as a Mediation. *DINASTI Publisher*, Volume 2, Issue 3, 427-439.
- Hildesheim, C. &. (2020). The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education. *Studies in Higher Education*, \*45\*(4), 892-908.
- Hofstede, G. H. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales*. idioma: Pearson.
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard*. London: Routledge.
- Hsu, C. G. (2023). Beyond saturation: A qualitative framework for operationalizing respondent sampling (Q-FORS) for data adequacy. *Social Science & Medicine*,, 390, 118781.
- Inas, H. (2024). Exploring L'Oreal Culture through the Schein Model . *Forum For Economic Studies and Research Journal*, Volume: 08/ N°: 01 (2024), p 203 - 212.
- Indikit. (2026, 03 11). Calculateur de la taille de l'échantillon et de la marge d'erreur. Récupéré sur indikit: <https://fr.indikit.net/text/sample-size-and-margin-of-error-calculator>

- Ishikawa, K. (1984). La gestion de la qualité : outils et applications pratiques. Paris: DUNOD.
- Ishikawa, K. (1984). Le TQC ou la qualité à la japonaise. /: AFNOR.
- John M J Butler B.E, M. (2009, 01 23). Implementation of Quality Management in the Public Sector versus the Private Sector: . Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. Dublin, University Business School , Irlande: /.
- Joseph Tenson Mwashuiya, S. V. (2018). Assessment of Beef Quality Determinants Based on Consumer Preferences. Journal of Service Science and Management, Vol.11 No.6.
- Juran, J. (1988). Juran on Planning for Quality. New York: Free Press.
- Juran, J. a. (1988). Juran's Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill.
- KAMBOU, S. H. (2019). Manuel d'initiation au traitement de données sous SPSS. france: expertise france et AFRISTAT.
- Krejcie, R. V. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Kucińska-Landwójtowicz, e. a. (2023). Organizational maturity models: the leading research fields and opportunities for further studies. International Journal of Quality & Reliability Management 41(103063), DOI:10.1108/IJQRM-12-2022-0360.
- La gestion de la qualité : outils et applications pratiques. ( 1984). (D. J.M, Trad.) Paris: DUNOD entreprise.
- Lastiri, L. (2026, 03 09). Échelle de Likert : exemples et conseils d'analyse de résultats. Récupéré sur ispring: <https://www.ispring.fr/blog/echelle-de-likert>
- Lefebvre, F. (2026, 03 11). Effet de halo. Récupéré sur biais cognitif: <https://biais-cognitif.com/biais/effet-de-halo/>
- LesEchos. (2026, 03 02). Edwards Deming, la « qualité totale » en 14 points. Récupéré sur LesEchos: <https://www.lesechos.fr/2016/08/edwards-deming-la-qualite-totale-en-14-points-1112211>
- Levesque, J. (2012). Pont entre la culture communautaire et la culture institutionnelle : grille d'analyse organisationnelle pour faciliter l'évaluation de nos actions. Reflets, Vol. 18, n°1, pp. 138-152.
- Louche, C. (2020). Culture organisationnelle. In Psychologie du travail et des organisations. Dunod, pp. 87-102.
- Louche, C. (2020). Psychologie sociale des organisations. Chap 13 : "Les cultures organisationnelles". /: Dunod.
- Loutfi, B. (2024). The Influence of Total Quality Management on the Development . Journal of Administrative and Financial Sciences, Volume: 08 / N°: 02 (2024), P: 14-35 .

- M Best, D. N. (2005). W Edwards Deming: father of quality management, patient and composer. *HEROES & MARTYRS OF QUALITY AND SAFETY*, 310–312.
- Marreiros, S. I. (2023). The Impact of Organizational Culture in the Public Management Leadership Style. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2023, 13, 312-327.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. . Oxford: Oxford University Press.
- Matthew B. Miles, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives (2e éd.)*. Paris: De Boeck.
- Milan Mihajlović, J. T. (2021). IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM. *ЕКОНОМИКА*, 63-74.
- Miranti, P. (2008). From Product Inspection to Statistical Quality Control. The Reinvention of Manufacturing Quality Assurance Capabilities at the Bell System (pp. 1877-1929). /: Business History Conference.
- MITEV, F. C. (2023). *LA RECHERCHE QUALITATIVE*. Paris: ems éditon .
- Mohamed Ali Abdelwahed, I. A. (2026). La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une. XXVème Conférence de l'AIMS, (pp. <https://hal.science/hal-01325745v2>). Hammamet, Tunisie: HAL Id: hal-01325745 .
- Montgomery, D. (2019). *Introduction to Statistical Quality Control*. 8th ed. New York: Wiley.
- Nations Unies. (2025). Maturity Model on Quality Culture in Official Statistics. (article) . New York: the Subgroup on Quality Culture of the United Nations Expert Group on National Quality Assurance Frameworks (EG-NQAF).
- NBN. (2026, 03 02). ISO 10010 : une culture de la qualité optimale pour une réussite durable. Récupéré sur NBN: <https://www.nbn.be/fr/article/la-norme-iso-10010-guide-votre-entreprise-vers-un-succes-durable-grace-a-une-culture-de-bonne-qualite>
- Organisation Internationale de Normalisation (ISO). (2015). *la norme internationale ISO 9000 : Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Genève: Organisation Internationale de Standardisation .
- Organisation Internationale de Normalisation (ISO). (2015). *la norme ISO 9001 : système de management de la qualité (SMQ)*. Organisation Internationale de Normalisation (ISO).
- Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo. (1982-1983). Communication and Organizational Cultures. *THE WESTERN JOURNAL OF SPEECH COMMUNICATION* , 115-130.
- Papadopoulos, D, Karipoglou, G, Glykas, M, & Dima, T. (2023). Service Quality in Business Excellence Maturity Assessment. 9th International Scientific-Business Conference – LIMEN 2023 – Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated

- Politics of Research (p. /). Hybrid (Graz University of Technology, Graz, Austria): the Association of Economists and Managers of the Balkans,.
- Papadopoulos, D. K. (2024). Service Quality in Business Excellence Maturity Assessment. 9th International Scientific-Business Conference LIMEN 2023 - Conference Proceedings (pp. 51-58). /: /.
- Parasuraman, A. Z. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1,, pp. 12-40.
- Parenteral Drug Association. (2025). PDA /ANSI Standard 06-2025, Quality Culture Assessment of Quality Culture Guidance Documents, Models, and Tools. Berlin,: Parenteral Drug Association.
- Paulk, M. C. (2009). A History of the Capability Maturity Model for Software. *GENERAL KNOWLEDGE*, 6 SQP VOL. 12, NO. 1/© 2009, ASQ.
- Pesqueux, Y. (2020, 05 26). Limites et critiques d'un modèle organisationnel de la qualité. Récupéré sur hal science: <https://hal.science>
- Poupart, R. &. (1992). Culture et développement organisationnels : concepts théoriques et guide pratique. Dans R. &. Tessier, *Changement planifié et développement des organisations*. (p. /). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Quality Assurance Solutions. (2026, 03 02). Joseph Moses Juran. Récupéré sur quality assurance solutions: <https://www.quality-assurance-solutions.com/Joseph-Moses-Juran.html>
- Reed, M. (2024, 10 14). Championing a quality culture. Récupéré sur CQI, Quality Culture Guidance.: <https://www.quality.org/blog/championing-quality-culture>
- Ried, L. E. (2022). Social desirability bias in PSM surveys and behavioral experiments: Considerations for design development and data collection. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1),, 100743.
- Ritme. (2026, 03 08). NVivo. Récupéré sur Ritme: <https://ritme.com/software/nvivo/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4e éd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* 4th edition. San Francisco : Jossey-Bass.
- SENA, K. L. (2026, 02 25). Comment évaluer la maturité d'un SMQ selon ISO 9001 (+Modèle). Récupéré sur blog de gestion de projet (BGDP) : <https://blog-gestion-de-projet.com/maturite-smq-iso-9001/#t-1751884214318>

- Shabas Solutions LLC. (2022). Introduction to Pharmaceutical QMM Model: QMM Assessment to Promote Pharmaceutical Operational Excellence. *Pharmaceutical Technology*, \*46\*(12), 30-33.
- Shuvo, T. F. (2024). The Role of Organizational Culture in Shaping Leadership Effectiveness: Evidence from Multinational Corporations. /: The Proceedings of the International Conference on Economics, Business and Technology Management (ICEBTM 2025).
- Singleton, R. A. (2009). *Approaches to Social Research* (5e éd.). Oxford : Oxford University Press.
- Stephen M. Shortell. (2026, 04 07). QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ ET LA DÉMARCHE QUALITÉ ? Récupéré sur ageval : <https://www.ageval.fr/blog/définition-qualite-demarche-qualite/>
- Stoop, E. (2026, 03 02). 7 Habits of a Mature Quality Culture. Récupéré sur EASE : <https://www.ease.io/blog/7-habits-of-a-mature-quality-culture/>
- Sylvestre, J. (1996). Identité professionnelle et culture d'entreprise. Pour, revue du Groupe Ruralités, Éducation et Politiques, n°151, pp. 129-141.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Tokyo: The Organization.
- Tessier, R. &. (1992). *Méthodes d'intervention, Consultation et Formation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Thiétart, R.-A. e. (2025). *Méthodes de recherche en management* (5e éd.). Paris: Dunod.
- U.S. Food and Drug Administration. (2022). *Quality Management Maturity: Essential for Stable U.S. Supply Chains of Quality Pharmaceuticals*. US: Center for Drug Evaluation and Research.
- Wilson, F. (2013). *The Quality Maturity Model: Assessing Organisational Quality Culture in Academic Libraries*. (A thesis submitted towards the degree of Doctor of Philosophy). Brunel: School of Information Systems, Computing and Mathematics Brunel University.
- Wiśniewska, M. Z. (2024). The self-assessment of quality culture and dimensions of social responsibility on the example of Pomeranian public organizations - winners of the Pomeranian Quality Award. *Management*, vol. 28, No. 2, 301-326.
- Wolniak, R. (2019, 10 06). The Level of Maturity of Quality Management Systems in Poland—Results of Empirical Research. Gliwice, Organization and Management Department, Economics and Informatic Department, Silesian Technical University, Poland. Récupéré sur MDPI : [https://www.mdpi.com/journal/sustainability/sections/management\\_aspects\\_of\\_sustainability](https://www.mdpi.com/journal/sustainability/sections/management_aspects_of_sustainability)

Xyoos. (2026, 04 04). Office Excel. Récupéré sur Xyoos : <https://cours-informatique-gratuit.fr/dictionnaire/office-excel/>

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, 2-22.

Zouhaier. (2026, 03 02). Les gourous de la qualité : Philip Crosby. Récupéré sur ZMC : <https://www.zmc.com.tn/?p=9498#:~:text=Crosby%20est%20bien%20connu%20dans,et%20non%20de%20mauvais%20travailleurs.>

أ عيسى الهادي. (04/05/2012). تطبيق نظام الجودة الشامل في تسيير ادارة معاهد التربية البدنية والرياضة وسبل انجاحها بالجزائر. *مجلة الابداع الرياضي.*

هدى عبد الحميد المشهداني. (2024). Applying Total Quality Management to Institutional. *مجلة القانون والعلوم البنينة*، 331-310.

# **Annexe 01 : Grille de maturité de la gestion de la qualité**

*Annexe 01 : Grille de maturité de la gestion de la qualité*

<b>Catégories d'évaluation</b>	<b>1. Incertitude</b>	<b>2. Réveil</b>	<b>3. Compréhension</b>	<b>4. Sagesse</b>	<b>5. Certitude</b>
<b>Compréhension et attitude de la direction</b>	Aucune compréhension de la qualité comme outil de gestion. Tendance à blâmer le département qualité pour les « problèmes de qualité »	Reconnaître que la gestion de la qualité peut être utile mais ne pas vouloir fournir d'argent ou de temps pour y arriver	Tout en suivant le programme d'amélioration de la qualité, apprenez-en plus sur la gestion de la qualité ; devenez solidaire et serviable	Participer. Comprendre les absolus de la gestion de la qualité. Reconnaître leur rôle personnel dans l'accent continu	Considérez la gestion de la qualité comme une partie essentielle du système de l'entreprise
<b>Statut de l'organisation de qualité</b>	La qualité est cachée dans les départements de fabrication ou d'ingénierie. L'inspection ne fait probablement pas partie de l'organisation. Accent sur l'évaluation et le tri.	Un leader de la qualité plus fort est nommé, mais l'accent principal reste sur l'évaluation et le déplacement du produit. Toujours dans le cadre de la fabrication ou autre.	Le département qualité relève de la haute direction, toutes les évaluations sont intégrées et le manager a un rôle dans la gestion de l'entreprise.	Le responsable de la qualité est un officier de l'entreprise ; rapport d'état efficace et action préventive. Impliqué dans les affaires des clients et missions spéciales	Responsable qualité au conseil d'administration. La prévention est la principale préoccupation. La qualité est un leader d'opinion
<b>Difficulté à gérer</b>	Les problèmes sont combattus au fur et à mesure qu'ils surviennent ; aucune résolution ; définition inadéquate ; beaucoup de cris et d'accusations.	Les équipes sont configurées pour s'attaquer aux problèmes majeurs. Les solutions à long terme ne sont pas sollicitées.	Communication des actions correctives établie. Les problèmes sont abordés ouvertement et résolus de manière ordonnée.	Les problèmes sont identifiés tôt dans leur développement. Toutes les fonctions sont ouvertes à la suggestion et à l'amélioration	Sauf dans les cas les plus inhabituels, les problèmes sont évités

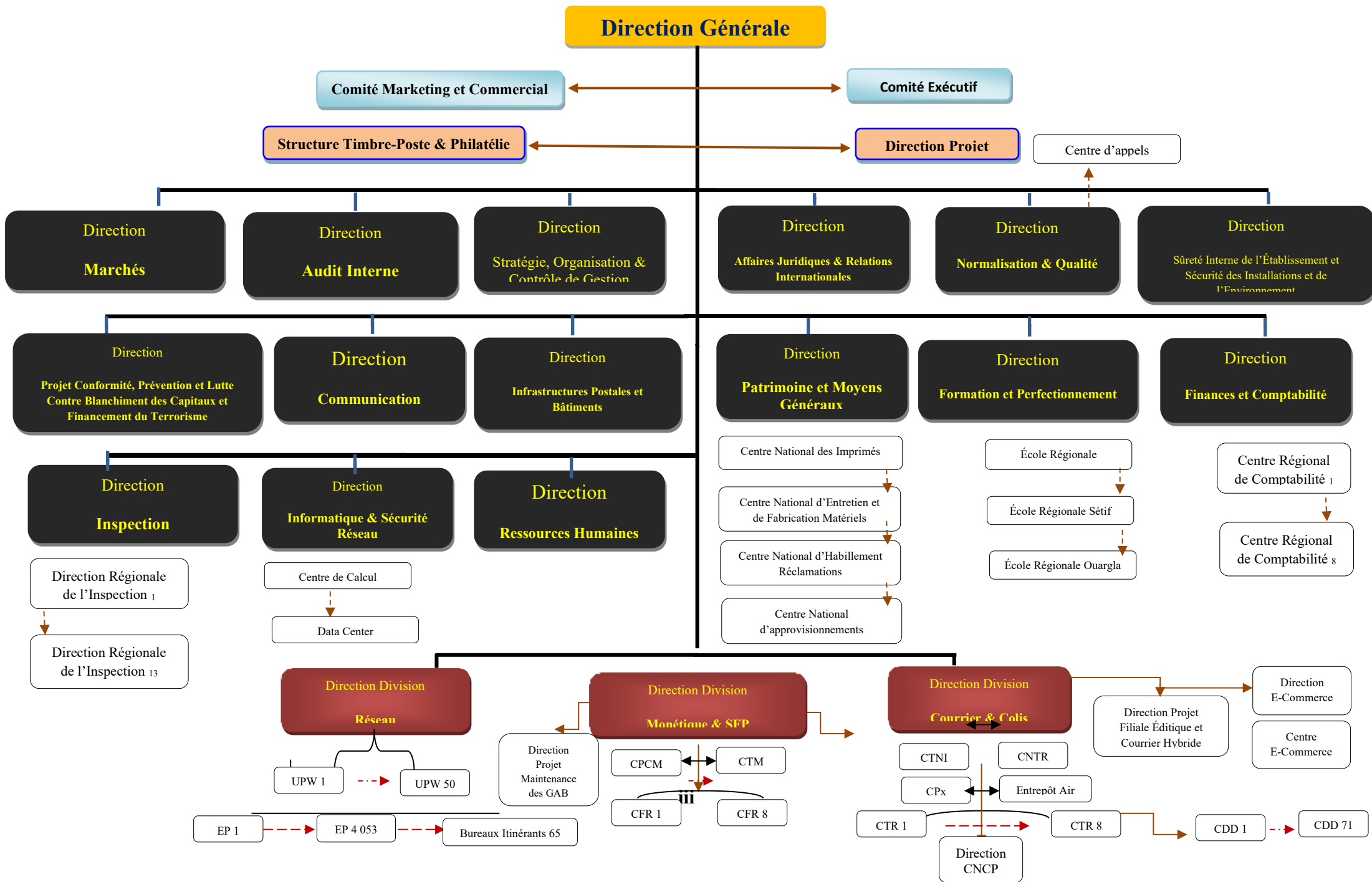
**Annexe 01 : Grille de maturité de la gestion de la qualité**

<b>Coût de la qualité en % des ventes</b>	Signalé : Inconnu Réal : 20 %	Rapporté : 3% Réal : 18%	Rapporté : <b>8%</b> Réal : 12%	Rapporté : <b>6.5%</b> Réal : <b>8%</b>	Rapporté : <b>2.5%</b> Réal : <b>2.5%</b>
<b>Actions d'amélioration de la qualité</b>	Pas d'activités organisées. Aucune compréhension de ces activités	Essayer des efforts évidents à court terme « motivationnels »	Mise en œuvre d'un programme multi-étapes (e.g.Crosby's 14-step) avec une compréhension approfondie et l'établissement de chaque étape	Poursuivre le programme en plusieurs étapes et lancer d'autres initiatives proactives / préventives de qualité des produits	L'amélioration de la qualité est une activité normale et continue.
<b>Résumé de la posture de qualité de l'entreprise</b>	« Nous ne savons pas pourquoi nous avons des problèmes avec la qualité »	« Est-il absolument nécessaire d'avoir toujours des problèmes avec la qualité ? »	« Grâce à l'engagement de la direction et à l'amélioration de la qualité, nous identifions et résolvons nos problèmes. »	« La prévention des défauts est une partie routinière de notre fonctionnement. »	« Nous savons pourquoi nous n'avons pas de problèmes avec la qualité. »

(Crosby, 1979) (cognidox, 2026)

# **Annexe 02 : L'organigramme d'Algérie Poste**

Annexe 02 : L'organigramme d'Algérie Poste EPIC



**Annexe 03 : L'enquête  
d'évaluation de la maturité de la  
culture qualité ; EPIC Algérie  
Poste**

## Guide d'entretien semi-directif

### Évaluation de la maturité de la culture qualité - Algérie Poste EPIC

#### Approche qualitative

#### EN-TÊTE DE L'ENTRETIEN

Date de l'entretien : \_\_\_/\_\_\_/2026

Lieu : \_\_\_\_\_

Durée : \_\_\_\_\_

Fonction de l'enquêté : Responsable de \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_

Ancienneté : \_\_\_\_\_

Genre :  Homme  Femme

Objectif de l'entretien : Comprendre en profondeur les perceptions, les pratiques et les difficultés liées à la culture qualité au sein d'Algérie Poste, afin d'enrichir et d'expliquer les résultats quantitatifs du questionnaire.

---

#### CONSIGNE D'OUVERTURE

*"Bonjour, nous sommes étudiantes en Master à l'École Nationale Supérieure de Management (koléa), spécialité Management Par la Qualité et nous réalisons un mémoire sur l'évaluation de la maturité de la culture qualité au sein d'Algérie Poste. Nous vous remercions d'avoir accepté de nous accorder cet entretien.*

*L'objectif est de recueillir votre expérience, votre vécu et votre perception concernant la place de la qualité dans votre travail quotidien. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, seule votre opinion personnelle compte.*

*Cet entretien est anonyme et confidentiel. Avec votre permission, nous aimerions l'enregistrer pour faciliter notre analyse. Les enregistrements seront détruits après retranscription. Êtes-vous d'accord ?"*

---

### Section 01 : Évaluation du niveau de la maturité de la culture qualité

---

Thème	Question principale	Relances possibles	Réponse
1. Compréhension et attitude de la direction	Que représente pour vous la	La qualité, c'est un outil pour mieux	

(Objectif : Comprendre comment la direction perçoit, priorise et incarne la qualité dans ses décisions stratégiques et quotidiennes)	qualité dans votre travail quotidien ?	travailler ou une charge supplémentaire ?	
<b>2. Statut de l'organisation de qualité</b> (Objectif : Identifier la place institutionnelle, l'autorité et l'influence réelle de la fonction qualité dans l'organigramme et les instances décisionnelles)	Comment la qualité est-elle organisée au sein de votre entreprise ?	Cette personne ou ce service est-il écouté par la direction ?	
		Est-ce que la qualité est vraiment au cœur des décisions ou plutôt au second plan ?	
<b>3. Difficulté à gérer</b> (Objectif : Analyser comment les problèmes qualité sont traités, de l'urgence réactive à la prévention proactive)	Quand un problème en termes de qualité arrive, comment faites-vous ?	Les solutions que vous trouvez durent dans le temps (des méthodes pour éviter que ça reproduise) ?	
		Est-ce que tous les services concernés participent à la solution ?	
<b>4. Coût de la qualité en % des ventes</b> (Objectif : Explorer la perception et la mesure des coûts du (non)qualité pour évaluer leur intégration dans la gestion économique)	Est-ce que vous avez une idée sur le coût de la qualité ? Pouvez-vous nous donner une estimation (très faible, faible, moyen, élevé, très élevé) ?	Pensez-vous que les problèmes de qualité peuvent faire perdre des clients ou des ventes ?	
		Est-ce que qu'il y a des coûts cachés comme le temps perdu ou les réclamations ?	
		Est-ce que la direction hésite à investir de l'argent dans la qualité ?	
<b>5. Actions d'amélioration de la qualité</b> (Objectif : Décrire la nature, la structuration et la durabilité des actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre)	Comment vous faites pour améliorer vos pratiques qualités ?	Est-ce qu'on a déjà déployé un programme avec des objectifs clairs ?	
		Est-ce qu'on cherche à prévenir les problèmes avant qu'ils n'arrivent ?	
<b>6. Résumé de la posture de qualité de l'entreprise</b> (Objectif : Synthétiser le ressenti global sur la maturité qualité, des	Résumez la qualité dans une expression.	Pourquoi cette expression ?	

causes des problèmes aux résultats perçus)		Selon vous, qu'est-ce qui peut arriver à une entreprise qui néglige la qualité ?	
--	--	--	--

## Section 02 : Facteurs influençant la maturité de la culture qualité

(Objectif : identifier et analyser, les facteurs clés qui favorisent ou entravent la progression de la maturité de la culture qualité au sein de l'organisation.)

Thème	Question	Relances possibles	Réponse
<b>Leadership</b>	A votre avis, quel est le rôle de la direction dans la qualité ?	Cette implication s'est-elle renforcée ou affaiblie ces dernières années ?	
<b>Culture organisationnelle</b>	Selon vous, quelles sont les valeurs qui guident réellement le travail au quotidien ? la qualité fait-elle partie de ces valeurs ?	Les relations entre services influencent-elles la mise en œuvre des actions qualité ?	
<b>Pratiques qualité (TQM)</b>	Quelles sont les pratiques que vous mettez en place pour garantir la qualité au quotidien ?	Est-ce que tout le monde suit les mêmes règles ou chacun fait à sa manière ?	
<b>Mesure et évaluation</b>	Comment mesurez-vous et évaluez-vous la qualité ? quels indicateurs utilisez-vous ?	Ces indicateurs sont-ils régulièrement analysés en réunion ?	
<b>Freins internes</b>	Quand on veut améliorer la qualité, qu'est-ce qui bloque ou ralentit les choses ?	Y-a-t-il des résistances de la part de certains services ou personnes ?	
<b>Contexte externe</b>	Est-ce que les obligations externes (normes, certifications, réglementations) ont contribué à installer une culture qualité durable dans l'entreprise ?	Sans ces obligations, feriez-vous quand même autant attention à la qualité ?	

## **QUESTION DE CLÔTURE**

<b>Question</b>
Y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez ajouter sur le sujet de la qualité à Algérie Poste que nous n'avons pas abordé ?

## **CONSIGNE DE FIN**

*"Nous vous remercions vivement pour le temps que vous nous avez accordé et pour la richesse de vos réponses. Vos témoignages sont extrêmement précieux pour notre recherche. Si vous le souhaitez, nous pourrions vous communiquer les résultats globaux de l'étude une fois celle-ci terminée.*

*Merci encore pour votre confiance et votre disponibilité."*

**Annexe 04 : Évaluation du  
niveau de la maturité de  
culture qualité (Algérie Poste  
EPIC)**

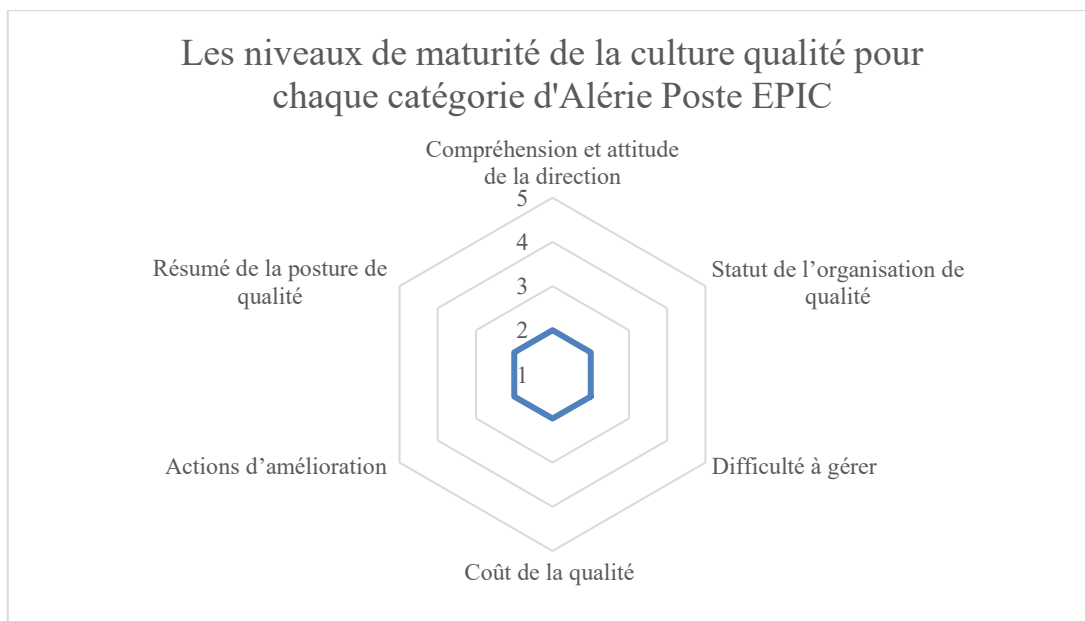
## L'enquête d'évaluation de la maturité de la culture qualité (Algérie Poste EPIC)

### Le score de chaque entretien

	Compréhension et attitude de la direction	Statut de l'organisation de qualité	Difficulté à gérer	Coût de la qualité	Actions d'amélioration	Résumé de la posture de qualité
R1						
R2						
R3						
R4						
R5						
R6						
R7						
R8						
R9						
R10						
R11						
R12						

### Les niveaux de maturité de la culture qualité pour chaque catégorie d'Algérie Poste EPIC

Compréhension et attitude de la direction	Statut de l'organisation de qualité	Difficulté à gérer	Coût de la qualité	Actions d'amélioration	Résumé de la posture de qualité
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!



**Le niveau de la maturité de la culture qualité d'Algérie Poste EPIC**

<b>Le score</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Le niveau</b>	

**Le code couleur**

Le niveau de maturité selon Crosby	<b>Incertitude</b>	<b>Éveil</b>	<b>Lumière</b>	<b>Sagesse</b>	<b>Certitude</b>
Score	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**(Cette annexe est élaborée sue le logiciel Excel)**

**Annexe 05 : Grille  
d'évaluation de niveau de la  
maturité de culture qualité**

Annexe 05 : Grille d'évaluation de niveau de la maturité de culture qualité

N°	Catégories	Niveaux	Critères
1	<b>Compréhension et attitude de la direction</b>	<b>Incertitude</b>	Aucune compréhension de la qualité comme outil de gestion. Blâme le service qualité.
		<b>Eveil</b>	Reconnait l'utilité de la qualité mais refuse d'y consacrer du temps ou d'argent.
		<b>Lumière</b>	Participe au programme qualité, apprend, devient solidaire et serviable.
		<b>Sagesse</b>	Comprend les principes de la qualité. Reconnait son rôle personnel dans l'amélioration continue.
		<b>Certitude</b>	Considère la qualité comme une partie essentielle du système de l'entreprise.
2	<b>Statut de l'organisation qualité</b>	<b>Incertitude</b>	Qualité cachée dans la fabrication ou l'ingénierie. Accent sur l'évaluation et le tri.
		<b>Eveil</b>	Un leader qualité est nommé, mais l'accent reste sur l'évaluation et le tri.
		<b>Lumière</b>	Département qualité sous haute direction. Evaluation intégrées. Manager impliqué.
		<b>Sagesse</b>	Responsable qualité est officier de l'entreprise. Rapports efficaces et actions préventives. Impliqué clients.
		<b>Certitude</b>	Responsable qualité au conseil d'administration. Prévention prioritaire. Qualité leader d'opinion.
3	<b>Gestion des problèmes</b>	<b>Incertitude</b>	Problèmes combattus au fur à mesure. Cris et accusations. Aucune résolution durable.
		<b>Eveil</b>	Equipes configurées pour les problèmes majeurs. Peu de solutions à long terme.
		<b>Lumière</b>	Communication des actions correctives établie. Problèmes résolus de manière ordonnée.
		<b>Sagesse</b>	Problèmes identifiés tôt. Toutes les fonctions sont ouvertes à l'amélioration.
		<b>Certitude</b>	Sauf cas inhabituels, les problèmes sont évités.
4	<b>Coût de la qualité (% des ventes)</b>	<b>Incertitude</b>	Signalé : Inconnue / Réel : 20%
		<b>Eveil</b>	Signalé : 3% / Réel : 18%

*Annexe 05 : Grille d'évaluation de niveau de la maturité de culture qualité*

		<b>Lumière</b>	Signalé : 8% / Réel : 12%
		<b>Sagesse</b>	Signalé : 6,5% / Réel : 8%
		<b>Certitude</b>	Signalé : 2,5% / Réel : 2,5%
<b>5</b>	<b>Actions d'amélioration de la qualité</b>	<b>Incertitude</b>	Pas d'activités organisées. Aucune compréhension de ces activités.
		<b>Eveil</b>	Efforts courts « motivationnels ».
		<b>Lumière</b>	Mise en œuvre d'un programme multi-étapes. Compréhension approfondie.
		<b>Sagesse</b>	Poursuite du programme+ initiatives proactives / préventives.
		<b>Certitude</b>	L'amélioration de la qualité est une activité normale et continue.
<b>6</b>	<b>Posture de l'entreprise</b>	<b>Incertitude</b>	« Nous ne savons pas pourquoi nous avons des problèmes avec la qualité. »
		<b>Eveil</b>	« Est-il absolument nécessaire d'avoir toujours des problèmes avec la qualité ? »
		<b>Lumière</b>	« Grace à l'engagement de la direction, nous identifions et résolvons nos problèmes ? »
		<b>Sagesse</b>	« La prévention des défauts est une partie routinière de notre fonctionnement. »
		<b>Certitude</b>	« Nous savons pourquoi nous n'avons pas de problèmes avec la qualité. »

**Annexe 06 : Politique qualité ;  
Algérie Poste EPIC**

(Algérie Poste EPIC, 2026)



بريد الجزائر  
ALGERIE POSTE



## LA POLITIQUE QUALITÉ D'ALGÉRIE POSTE

Dans le cadre de sa vision stratégique et de son engagement envers l'excellence, notre Établissement s'attache à offrir des services postaux et des services accessibles et innovants, centrés sur la satisfaction de nos clients, la valorisation de nos collaborateurs et le développement durable.

Cette Politique Qualité, guidée par des axes stratégiques clairement définis, précise nos objectifs et nos engagements et repose sur la mise en œuvre des **Systèmes de Management** conformes aux standards internationaux, principalement la Norme **ISO 9001 : 2015**, ainsi que sur le **Référentiel de la Qualité d'Accueil « FI KHIDMATIKOUM »**. Cette approche garantit l'amélioration continue des processus, la maîtrise des risques, la protection des données, l'optimisation des conditions d'accueil et la satisfaction durable de l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, la **Politique Qualité** de l'Algérie Poste s'articule autour des **Axes Stratégiques** suivants :

- Inclusion ;
- Réseau ;
- Réseau ;
- Expérience ;
- Gouvernance ;
- Ressources Humaines ;
- Développement Local et International ;
- Engagement Social et Environnemental.

En cohérence avec ces axes stratégiques, Algérie Poste définit comme priorité l'atteinte des **Objectifs Qualité** suivantes :

- Assurer l'inclusion financière et développer le numérique digitale en élargissant l'accès aux services financiers ;
  - Optimiser la traçabilité d'acheminement et de distribution des envois postaux ;
  - Assurer une couverture complète et un accès facile aux services postaux et services financiers ;
  - Renforcer sa présence à travers un accueil de qualité, des services personnalisés ;
  - Assurer la maîtrise des risques dans toutes les activités de l'Algérie Poste ;
  - Développer les compétences et les capacités de nos collaborateurs pour soutenir la performance et l'innovation ;
  - Valoriser et promouvoir le patrimoine philatélique national sur le marché local et international ;
  - Intégrer des pratiques durables et responsables pour contribuer au développement social et environnemental.
- Dans ce cadre, nous nous engageons à mobiliser tous les moyens nécessaires pour garantir cette politique et garantir son application, afin de satisfaire les besoins de notre clientèle, tout en assurant le développement durable et la

## سياسة الجودة لبريد الجزائر

في إطار رؤيتها الاستراتيجية والتزامها بالتميز، تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات بريدية ميسرة ومبتكرة، تتمحور حول رضا الزبائن، وأمن المعلومات، وتأمين كفاءات موظفينا، وتحقيق التنمية المستدامة.

تسترشد هذه السياسة الجودة بمحاور استراتيجية واضحة، وتحدد أهدافنا والتزاماتنا، ونعتمد في تنفيذها على أنظمة تسيير مطابقة للمعايير الدولية، وعلى رأسها المواصفة ISO 9001:2015. إضافة إلى مرجع جودة الاستقبال «في خدمتكم». ويضمن هذا النهج التحسين المستمر للعمليات، والتحكم في المخاطر، وحماية البيانات، وتحسين شروط الاستقبال، وتحقيق رضا دائم لجميع الأطراف المعنية.

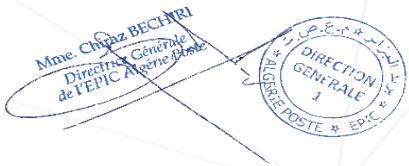
و عليه، تركز سياسة الجودة لبريد الجزائر على المحاور الاستراتيجية التالية:

- الشمول المالي والنقدي الرقمي؛
  - شبكة لوجستية وسلسلة بريد/طرود محدثة؛
  - شبكة الحضور الميداني و الرقمي؛
  - تجربة الزبون، العلامة التجارية، والتواصل الموثوق؛
  - الحوكمة والتحكم في المخاطر؛
  - الموارد البشرية و الكفاءات؛
  - تطوير الطابعية على المستوى الوطني والدولي؛
  - الالتزام الاجتماعي والبيئي.
- كما شيا مع هذه المحاور الاستراتيجية، تحدد بريد الجزائر كأولوية تحقيق أهداف الجودة التالية:
- ضمان الشمول المالي وتطوير المدموعات الرقمية من خلال توسيع الوصول إلى الخدمات المالية البريدية الرقمية؛
  - لبعائث البريدية؛

وصول إلى الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية، الميدانية و الرقمية، في جميع أنحاء

التراب الوطني؛

- تحسين تجربة الزبون؛
  - ضمان الشمول المالي؛
  - تطوير كفاءات والتزام الموظفين لدعم الأداء والابتكار؛
  - تأمين وتعزيز تراث الطابعية الوطني في الأسواق المحلية والدولية؛
  - دمج ممارسات مستدامة ومسؤولة للمساهمة في التنمية الاجتماعية والبيئية.
- في هذا الإطار، نلتزم بتسخير جميع الوسائل اللازمة السياسة بفعالية و ضمان تطبيقها، بهدف تلبية احتياجات وتطلعات زبائننا، مع ضمان التنمية المستدامة واستمرارية بريد الجزائر.



المديرة العامة لبريد الجزائر  
La Directrice Générale d'Algérie Poste  
Mme BECHIRI

مركز الإتصال  
15-30  
Centre d'Appel

بوابة الشكاوى  
RECLAMATION.POSTE.DZ  
Portail Reclamations

دائما في خدمتكم  
Toujours à votre service

# **Annexe 07 : Grille d'analyse documentaire**

*Annexe 07 : Grille d'analyse documentaire*

Document analysé	Constats principaux	Axe correspondant de l'ISO 10010 :2022	Référence dans la norme	Oui	Non	Alignement constaté
<b>Organigramme</b>	Direction qualité rattachée directement à la direction générale → prise de décision rapide, intégration stratégique de la qualité	Rôle du leadership et responsabilités de la direction	Article <b>5.2</b> (Rôles et responsabilités du leadership)			
<b>Politique qualité</b>	Engagement explicite de la direction (satisfaction clients, amélioration continue) ; communication aux employés	Politique qualité cohérente avec vision, mission, valeurs ; communication interne	Article <b>5.2</b> et <b>9.3</b> (Communication)			
<b>Cartographie des processus</b>	Processus dédié au pilotage de la qualité intégré aux processus managériaux → approche systémique et transversale	Approche processus comme principe fondamental	Article <b>0.2</b> (7 principes du management de la qualité)			
<b>Procédure maîtrise des informations documentées</b>	Formalisation rigoureuse : élaboration → vérification → approbation par la DG ; standardisation, traçabilité, couverture de toutes les informations documentées	Intégration et maintien de la culture qualité souhaitée ; management documentaire au service de la culture	Article <b>8.1</b> (Intégrer la culture qualité) et <b>9.1</b> (Maintenir la culture qualité)			

**(L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2022)**

# **Annexe 08 : Matrice à condensé**

	<b>Leadership</b>	<b>Culture organisationnelle</b>	<b>Pratiques Qualité (TQM)</b>	<b>Mesure et Evaluation</b>	<b>Freins Internes</b>	<b>Contexte Externe</b>
Entretien 01	<p>Aujourd'hui, il y a une politique d'aller vers des standards, c'est-à-dire les standards de la norme ISO 9001</p> <p>Algérie Poste est une entreprise publique avec une ancienneté de mentalité et un travail un peu archaïque</p> <p>Alors aujourd'hui, il y a une volonté de faire passer les entreprises publiques aux normes ou standards actuels</p>	<p>Il faut avoir la notion de service public, c'est-à-dire se dire toujours que chacun de nous a besoin d'un service, et que derrière notre service, il y a des personnes qui font le traitement</p> <p>La qualité, c'est standardiser le service</p> <p>Il faudrait que, lorsque vous faites un achat, si vous avez reçu entre la commande que vous avez faite et la livraison, il y ait une continuité</p>	<p>La généralisation des pratiques pour les employés est une chose qui se fait au fur et à mesure, il faut convaincre les gens</p> <p>Pour vous dire la vérité, tout le monde aujourd'hui n'est pas encore convaincu de l'intérêt, par exemple, certains disent que c'est juste une certification, c'est-à-dire que beaucoup n'ont pas encore vraiment compris l'intérêt, mais nous avons travaillé sur l'implication des employés</p>	<p>Pour l'instant, on mesure encore de manière basique, je vous dirais</p> <p>On regarde les réclamations, le nombre de courriers ou colis qui arrivent en retard ou qui sont perdus</p> <p>On a des indicateurs, mais ils ne sont pas toujours analysés en réunion comme il faudrait</p> <p>On essaie de suivre ça, mais ce n'est pas encore très formalisé</p> <p>On est en train de mettre en place des choses plus précises avec la certification</p>	<p>En termes de culture, on a des problèmes surtout avec les personnes âgées qui ont pris une habitude de travailler de certaines façons</p> <p>On sent comme même une réticence</p> <p>Et aussi, il y a des personnes qui sont beaucoup plus flexibles</p>	<p>C'est une adaptation qu'il faut faire</p> <p>C'est vrai que parfois c'est perçu comme une charge, mais après, en général, c'est pour améliorer les choses</p> <p>Par exemple, quand il y a une nouvelle loi ou un nouvel arrêté, ce n'est pas contre nous, c'est aussi pour nous aider ou aider le citoyen</p> <p>C'est une adaptation continue</p>

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 02</p>	<p>La direction a un double, voire un triple rôle Elle agit, elle supervise, elle engage C'est un rôle actif, pas juste un rôle de contrôle Ces dernières années, cette implication s'est renforcée parce qu'on a pris conscience que la qualité est un levier stratégique pour l'entreprise La direction est vraiment motrice sur ce sujet</p>	<p>Pour notre service stratégie, c'est l'orientation, l'alignement de la stratégie avec le plan du gouvernement et tout ça On va décliner ces valeurs aux autres structures Les valeurs adoptées de la qualité sont la résilience, la continuité, et améliorer la qualité de suivi Oui, la qualité fait partie de nos valeurs quotidiennes, c'est même un des piliers de notre stratégie</p>	<p>On met en place des enquêtes de satisfaction, on travaille sur la numérisation Tout ça améliore le service rendu aux citoyens Pour ce qui est des règles, on essaie d'avoir une approche harmonisée, mais chaque service a ses spécificités L'important, c'est que tout le monde travaille dans la même direction, avec les mêmes objectifs de qualité</p>	<p>On demande des enquêtes de satisfaction, puis on essaie d'améliorer les choses à travers des plans d'action On utilise plusieurs KPI : par exemple, le taux de réclamation, et d'autres mesures Ces indicateurs sont analysés régulièrement, parce que c'est comme ça qu'on peut ajuster notre stratégie et voir si nos actions portent leurs fruits</p>	<p>Il n'y a pas vraiment une résistance au changement Les employés sont impliqués. Peut-être un peu de peur, mais pas une résistance C'est une peur du changement, c'est-à-dire l'inconnu, la crainte de ne pas savoir faire ou de perdre ses repères Une fois qu'ils sont rassurés et accompagnés, ça se passe bien</p>	<p>Les facteurs externes ne sont pas une charge et ne bloquent pas la culture qualité, au contraire, ils nous aident à structurer notre démarche Mais je pense que même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité, parce que c'est devenu une nécessité pour répondre aux attentes des citoyens et pour performer</p>
-------------------------	---	--	---	---	--	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 03</p>	<p>En principe, si la direction générale n'est pas impliquée, la qualité n'est pas appliquée Pour la direction d'Algérie Poste, elle est engagée Déjà, elle a signé toute une politique qualité Elle forme le personnel de façon continue, fait des campagnes de sensibilisation, forme tout un groupe d'auditeurs internes et tout un comité de pilotage On a tout fait pour avoir tous les prérequis pour la certification ISO 9001 Cette implication s'est nettement renforcée ces dernières années avec la dynamique de certification Notre objectif est d'apporter de la valeur ajoutée</p>	<p>Notre valeur principale, c'est l'amélioration continue Dans notre direction, on ne fait pas du contrôle pour sanctionner On fait des missions d'audit qui sont finalisées par un rapport contenant des constats et des recommandations La qualité fait partie intégrante de nos valeurs, parce que sans qualité dans les processus, on ne peut pas apporter cette valeur ajoutée</p>	<p>Notre objectif est d'apporter de la valeur ajoutée Dans notre direction, on fait des missions d'audit qui sont finalisées par un rapport d'audit qui contient des constats et des recommandations La valeur ajoutée en audit interne, c'est que ces recommandations soient mises en œuvre par la sous-direction de suivi des recommandations d'audit interne On lui fait un plan d'action avec la structure auditée, et on fait un suivi semestriel pour chaque recommandation Oui, tout le monde suit les mêmes règles, car c'est une procédure formalisée</p>	<p>On mesure la qualité principalement par le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit On a un suivi semestriel pour chaque recommandation On regarde aussi le nombre de non-conformités détectées et le délai de leur traitement Ces indicateurs sont analysés régulièrement en réunion avec le comité de pilotage C'est comme ça qu'on s'assure que nos actions d'amélioration portent leurs fruits</p>	<p>Peut-être une méconnaissance de la chose, pas une vraie résistance Mais après les campagnes de sensibilisation, ils sont tous engagés Le frein principal, c'est plus l'habitude de travailler d'une certaine façon que le refus délibéré, une fois qu'ils comprennent l'intérêt, ça va</p>	<p>Oui, normalement, ils sont acceptés comme un outil d'amélioration, pas une charge ou une obligation La certification ISO 9001 nous a aidés à structurer notre démarche, mais aujourd'hui, même sans cette obligation, on continuerait parce que la qualité est devenue une nécessité pour nous On voit la valeur que ça apporte</p>
-------------------------	--	---	--	--	---	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 04</p>	<p>En matière de qualité, dans le cadre de la formation, on a des actions qui améliorent la qualité de service Par exemple, pour les chargés clientèle, on les forme en gestion relation client, c'est-à-dire que la notion de qualité de service est inculquée à nos travailleurs Récemment, sur Alger, on a formé des chefs d'établissement sur le management des équipes, la motivation, etc La direction est impliquée et cette implication s'est renforcée parce qu'elle voit l'impact de la formation sur la qualité du service rendu</p>	<p>Dans mon cas, la principale valeur est l'honnêteté Dans le sens : je peux, je vais ; je ne peux pas, je le dis Pour ne pas créer des attentes qui ne sont pas réelles La qualité fait partie de ces valeurs, mais à travers l'honnêteté et la transparence avec les employés et les stagiaires</p>	<p>La planification, c'est notre outil principal On planifie toutes nos actions de formation à l'avance, on anticipe les besoins, on organise les sessions en fonction des disponibilités et des objectifs Pour ce qui est des règles, on essaie d'avoir une certaine harmonisation, mais chaque formateur a sa manière d'enseigner L'essentiel, c'est que le contenu et les objectifs soient les mêmes pour tous</p>	<p>On fait des évaluations à chaud juste après la formation pour connaître le taux de satisfaction du personnel sur la formation On regarde aussi l'assiduité, la participation, et parfois on fait des évaluations à froid quelques mois après pour voir si les compétences acquises sont vraiment utilisées sur le terrain Ces indicateurs sont analysés régulièrement pour ajuster nos programmes</p>	<p>La résistance au changement, c'est le principal frein Certains employés, surtout les plus anciens, ont leurs habitudes et ne veulent pas changer leur façon de faire Ils voient la formation comme une contrainte supplémentaire, pas comme une opportunité d'amélioration Mais avec de la pédagogie et de l'accompagnement, ça finit par passer</p>	<p>Les obligations externes, comme la certification ISO 9001, nous ont aidés à structurer notre offre de formation et à formaliser nos processus Mais honnêtement, même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité parce que notre métier, c'est de former des gens Si la formation n'est pas de qualité, ça se voit tout de suite sur le terrain Donc oui, la qualité est au cœur de notre travail, avec ou sans contrainte externe</p>
-------------------------	---	---	---	--	---	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 05</p>	<p>La directrice se base beaucoup sur la qualité de service Tout le personnel est adhéré au SMQ (Système de Management de la Qualité) Son rôle, c'est de montrer l'exemple et de rappeler sans cesse que la qualité est une priorité Cette implication s'est renforcée ces dernières années, surtout avec la certification La direction est vraiment moteur sur ce sujet</p>	<p>Au niveau de notre direction, c'est de mettre en place des bureaux de poste accessibles aux clients C'est-à-dire qu'on doit toujours être disponible et près du client La proximité, la disponibilité, l'accessibilité, ce sont nos valeurs principales La qualité fait partie de ces valeurs parce qu'un bureau accessible, c'est un bureau de qualité On ne peut pas dissocier les deux</p>	<p>Pour les pratiques, on a la communication, la mise en place des procédures, des modes opératoires, des notes de service On a fait toutes les activités pour éviter toutes les non-conformités Oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que c'est essentiel pour garantir une qualité homogène sur l'ensemble du réseau Un client doit être traité de la même manière dans n'importe quel bureau de poste</p>	<p>On a des indicateurs mensuels ou annuels Chaque année, on va voir si on a atteint notre but ou pas Par exemple, le taux d'accessibilité des bureaux, le temps d'attente, le taux de satisfaction des clients Ces indicateurs sont analysés régulièrement en réunion de direction et avec les chefs d'établissement C'est comme ça qu'on ajuste nos actions</p>	<p>Il y a un peu de résistance au changement pour les personnes âgées Mais après, quand l'audit externe arrive, tout le personnel est impliqué et curieux pour connaître c'est quoi la qualité La résistance n'est pas définitive, elle s'estompe quand les gens comprennent l'intérêt et qu'ils voient que la qualité les aide dans leur travail quotidien</p>	<p>Tout le personnel ne voit pas ça comme une charge, puisque ces facteurs externes ont installé une culture durable aux employés La certification nous a aidés à structurer notre travail et à donner un cadre commun Mais même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité, parce que notre métier, c'est d'être au service du client La qualité, c'est une question de professionnalisme et de fierté du travail bien fait</p>
-------------------------	--	--	--	---	---	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 06</p>	<p>La direction a déjà signé toute une politique qualité qui comporte leurs engagements sur la qualité de service, c'est un acte fort Cette implication s'est renforcée ces dernières années, surtout avec la dynamique de certification ISO 9001 La direction ne se contente pas de signer, elle suit et elle rappelle régulièrement ses engagements</p>	<p>Les valeurs morales premièrement L'éthique est la valeur qui gère notre travail Et aussi, il y a des valeurs professionnelles comme la loi de travail 06-03 qu'on doit respecter rigoureusement La qualité est une partie intégrante dans notre vision Sans qualité, on ne peut pas parler d'éthique ou de respect des règles</p>	<p>Le pilotage, le suivi et les standards de performances, ce sont nos trois piliers On a mis en place des procédures claires pour chaque étape du processus d'achat Et oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que c'est comme ça qu'on garantit l'équité et la transparence Chaque agent sait ce qu'il doit faire et comment il doit le faire</p>	<p>Nous avons des indicateurs de performance Nous avons tout un tableau à travers lequel on mesure l'atteinte des objectifs Nous avons une cartographie des risques pour étudier tous les risques afin d'éviter les non-conformités, et aussi, nous avons une cartographie des procédés et une cartographie des tâches qu'on a installées à l'intérieur de notre direction Ces indicateurs sont analysés régulièrement en réunion d'équipe et avec la direction</p>	<p>La résistance au changement, c'est le premier frein Il y a aussi d'autres obstacles qui sont liés aux contraintes professionnelles, comme le manque de temps, la charge de travail, ou parfois le manque de moyens Les gens sont souvent pris par l'urgence du quotidien et ont du mal à se projeter dans une démarche d'amélioration continue</p>	<p>De notre côté, ce n'est pas une obligation ou une charge On le vit comme un outil d'amélioration, pas comme une contrainte Après, c'est vrai que la certification nous a aidés à structurer notre travail Mais même sans ça, on ferait attention à la qualité parce que notre métier d'achats publics exige de la rigueur et de la transparence La qualité, c'est une question de professionnalisme avant tout</p>
-------------------------	---	--	---	---	---	---

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 07</p>	<p>La direction joue un rôle central en définissant la vision qualité, en allouant des ressources et en promouvant une culture qualité Elle doit être un leader pour engager les équipes Ces dernières années, cette implication s'est renforcée parce que la direction a compris que la qualité est un facteur clé de performance, surtout dans la gestion des marchés publics où la moindre erreur peut avoir des conséquences importantes</p>	<p>Les valeurs incluent la conformité aux processus, la responsabilité et la gestion des risques La qualité est intégrée comme une priorité à travers les processus et la conformité Au quotidien, on ne fait pas de qualité "en plus", on fait de la qualité en respectant les règles et en étant responsables de nos actes C'est vraiment ancré dans notre façon de travailler</p>	<p>Les pratiques consistent à suivre strictement les processus, sélectionner les bons fournisseurs sur leurs capacités qualité, contrôler, passer par validation, décision et réception Oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que dans les marchés publics, la rigueur est essentielle On ne peut pas avoir des pratiques différentes selon les personnes, sinon on prend des risques juridiques et financiers</p>	<p>On n'a pas d'indicateurs qualité formels spécifiques pour l'instant, mais on mesure à travers la conformité des processus, la gestion des risques et les contrôles pratiques Par exemple, on regarde si chaque étape a bien été respectée, si les validations ont été faites, si la réception est conforme Ce n'est pas encore très formalisé avec des chiffres, mais on analyse ces éléments en réunion C'est un axe d'amélioration pour nous</p>	<p>Les principaux blocages à l'amélioration résident dans le manque d'un langage qualité commun Tout le monde ne parle pas le même langage en matière de qualité, ce qui peut créer des incompréhensions Cependant, les employés restent globalement impliqués dans cette culture qualité Ils suivent les procédures au quotidien et participent activement aux validations qualité, ce qui démontre une base solide malgré les contraintes opérationnelles Ce n'est pas une résistance active, plutôt un manque d'outils communs</p>	<p>Oui, les obligations externes comme les marchés publics, les lois et les certifications ont bien contribué à installer une culture qualité durable, en imposant des processus rigoureux et une conformité stricte à la gestion de la qualité Sans ces obligations, je pense qu'on ferait quand même attention à la qualité, mais peut-être moins de manière structurée La réglementation nous oblige à avoir une certaine rigueur, et c'est une bonne chose</p>
-------------------------	--	--	--	---	---	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 08</p>	<p>Déjà, le fait que la directrice a signé "je m'engage", donc la direction est engagée par toute une politique qualité Parmi ses engagements : la satisfaction, la sécurité, l'amélioration continue Cette implication s'est clairement renforcée ces dernières années, surtout avec la dynamique de certification La direction ne se contente pas de signer, elle rappelle régulièrement ses engagements et elle suit leur mise en œuvre</p>	<p>C'est de protéger tout le monde En terme de qualité, c'est la satisfaction totale La sécurité et la qualité vont ensemble On ne peut pas parler de qualité sans parler de sécurité, et inversement La valeur principale, c'est la protection des personnes et des biens, et la qualité est au cœur de cette protection</p>	<p>On prend en charge les problèmes et on fait le suivi, c'est notre pratique quotidienne Dès qu'il y a un incident ou un problème de sécurité, on le traite, on analyse ce qui s'est passé, et on suit les actions correctives Pour ce qui est des règles, oui, tout le monde suit les mêmes procédures de sécurité, parce que c'est une question de protection collective On ne peut pas avoir des exceptions en matière de sécurité</p>	<p>On a des indicateurs de performance qui sont révisés pour voir si on a atteint les objectifs, avec des statistiques Par exemple, le nombre d'incidents, le temps de réponse, le taux de résolution des problèmes, etc Ces indicateurs sont analysés régulièrement en réunion d'équipe et avec la direction C'est comme ça qu'on ajuste nos actions et qu'on améliore en continu</p>	<p>Le problème, c'est les mentalités Il y a des employés qui voient la qualité comme un bénéfice pour eux, c'est un outil pour mieux travailler Mais d'autres, surtout les plus anciens, ont du mal à changer leurs habitudes Ce n'est pas une résistance agressive, plutôt une difficulté à comprendre l'intérêt de changer des pratiques qu'ils connaissent depuis longtemps Avec de la sensibilisation, ça finit par évoluer</p>	<p>Pour avoir cette certification, il y a des exigences Si on dit aux employés que ces exigences doivent être mises en œuvre pour être certifié, les gens vont les accepter beaucoup plus Ils voient que c'est une application, pas une charge supplémentaire Donc oui, les obligations externes aident à installer une culture qualité durable Mais même sans certification, la sécurité est une obligation légale et morale, donc on y ferait attention de toute façon</p>
-------------------------	--	---	--	--	---	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 09</p>	<p>La directrice a engagé en force sur la qualité C'est une volonté très claire de sa part Elle ne se contente pas de dire, elle agit et elle demande des comptes Cette implication s'est nettement renforcée ces dernières années, surtout avec la dynamique de certification ISO 9001 La direction est vraiment le moteur principal de cette démarche qualité</p>	<p>Pour nous, c'est l'amélioration des conditions de travail de notre client interne, qui est pour nous le salarié Si nos employés sont bien traités, bien formés, bien accompagnés, ils seront naturellement plus performants et plus impliqués dans la qualité de service La qualité fait partie de nos valeurs, mais à travers le prisme des ressources humaines : qualité de vie au travail, qualité de la formation, qualité du suivi</p>	<p>L'amélioration continue et le suivi des procédures, c'est notre base On ne se contente pas de mettre en place des processus, on les suit, on les évalue, on les améliore Et oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que c'est essentiel pour garantir une gestion des ressources humaines équitable et transparente Les procédures RH sont les mêmes pour tous les employés, quel que soit leur service ou leur niveau hiérarchique</p>	<p>On mesure la qualité à travers plusieurs indicateurs RH : le taux d'absentéisme, le turnover, le nombre d'heures de formation par employé, le taux de satisfaction des employés via des enquêtes internes, et aussi le nombre de réclamations ou de conflits traités Ces indicateurs sont analysés régulièrement en réunion de direction et avec la directrice C'est comme ça qu'on voit si nos actions en matière de qualité de vie au travail portent leurs fruits</p>	<p>La résistance au changement, c'est le frein principal Les gens ont leurs habitudes, leurs façons de faire depuis parfois des années Quand on veut introduire une nouvelle procédure ou un nouvel outil, certains résistent parce qu'ils ne voient pas l'intérêt tout de suite ou parce qu'ils ont peur de ne pas y arriver Mais avec de la formation et de l'accompagnement, ça finit par passer</p>	<p>Si on regarde avant la certification et aujourd'hui, les gens ont accepté ce système Donc ces obligations ont contribué à installer une culture qualité durable La certification nous a donné un cadre et une méthode Mais je pense que même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité, parce que les RH sont au cœur de l'entreprise On ne peut pas avoir une bonne qualité de service sans des employés compétents, motivés et bien traités</p>
-------------------------	---	--	--	---	---	---

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 10</p>	<p>La direction ne prend pas de décisions sans la vision de la qualité, surtout avec la certification ISO 9001 La qualité est devenue un critère transversal dans toutes les décisions stratégiques Cette implication s'est nettement renforcée ces dernières années, car la certification a imposé une rigueur nouvelle et la direction a pleinement joué le jeu</p>	<p>Parmi nos valeurs : la satisfaction client et l'amélioration continue, ce sont nos deux piliers La qualité fait partie de ces valeurs, bien sûr, parce qu'on ne peut pas avoir satisfaction client sans qualité, et on ne peut pas avoir amélioration continue sans qualité non plus C'est vraiment au cœur de notre culture</p>	<p>On fait des plans d'actions pour corriger ou prévenir, c'est notre pratique principale Dès qu'on identifie un écart ou un risque, on met en place un plan d'action avec des responsabilités et des délais Oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que c'est essentiel pour que les plans d'actions soient cohérents et efficaces On ne peut pas avoir un service qui fait à sa manière et un autre différemment</p>	<p>On marche selon le principe de la roue de Deming qui contient le contrôle Donc on fait des évaluations et un suivi continus On utilise des indicateurs de performance adaptés à chaque processus, et on analyse ces indicateurs régulièrement en réunion pour voir où on en est et ce qu'il faut améliorer Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) est vraiment notre guide</p>	<p>Parmi les pratiques qui bloquent l'avancement, on trouve la mauvaise compréhension, la réticence au changement et la peur Les gens ne comprennent pas toujours ce qu'on attend d'eux, ou ils ont peur de l'inconnu Certains sont réticents parce qu'ils ont leurs habitudes Ce n'est pas une opposition frontale, c'est plutôt un manque d'accompagnement et de pédagogie</p>	<p>Les obligations externes ont contribué à installer une culture qualité durable, parce que leur rôle est l'amélioration continue La certification nous a donné un cadre et une méthode structurée Mais je pense que même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité, parce que c'est une question de professionnalisme et de service au citoyen L'amélioration continue, c'est dans notre ADN maintenant</p>
-------------------------	---	---	--	--	--	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 11</p>	<p>Déjà que la direction générale a créé une direction de normalisation et de qualité pour veiller sur ça, donc son rôle est important Elle fait le suivi qualitatif des bureaux de poste, l'amélioration de la qualité de service au niveau des bureaux de poste On est en train d'établir des enquêtes de satisfaction Elle a aussi veillé comme acteur de contrôle Cette implication s'est clairement renforcée ces dernières années, surtout avec la création de cette direction dédiée</p>	<p>Rigoureux, sérieux En terme de qualité, c'est la veille sur l'application de tout ce qui vient de la direction générale : mise en place, mise à jour, informé La qualité fait partie de nos valeurs parce que dans la monétique et les services financiers, on ne peut pas se permettre l'à-peu-près Les gens confient leur argent, donc la rigueur et le sérieux, c'est essentiel</p>	<p>On met en place des procédures standardisées pour toutes les opérations monétiques et financières On a des contrôles à chaque étape, des validations obligatoires, et on fait de la veille réglementaire pour être toujours à jour Oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que dans les services financiers, c'est une obligation On ne peut pas avoir un agent qui fait à sa manière et un autre différemment La standardisation, c'est la clé de la qualité et de la sécurité</p>	<p>À travers des bilans pour voir l'état d'avancement de la nouvelle simplification de procédure On regarde aussi les délais de traitement, le nombre d'opérations réussies sans erreur, le taux de satisfaction des clients sur les services financiers Ces bilans sont analysés régulièrement en réunion d'équipe et avec la direction C'est comme ça qu'on voit où on en est et ce qu'il faut améliorer</p>	<p>Je ne vois pas de résistance dans notre direction, mis à part le timing Parfois, on manque de temps pour mettre en œuvre toutes les améliorations qu'on souhaiterait Mais les employés voient la qualité comme un outil pour mieux travailler, pas comme une charge Donc pas de résistance active, plutôt des contraintes de planning et de ressources</p>	<p>Tout ce qui est externe nous appuie, nous a aidés à avancer Du moment où on a été certifié, ça veut dire qu'on donne plus C'est un outil de motivation La certification nous a apporté de la fierté et un cadre structurant Mais même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité, parce que dans les services financiers, c'est une question de confiance Si on perd la confiance des clients, on perd tout</p>
-------------------------	---	---	--	--	---	--

Annexe 08 : Matrice à condensé

<p>Entretien 12</p>	<p>Le fait de faire des programmes de formation en termes de qualité, je vois que la direction est engagée Elle ne se contente pas de dire qu'il faut faire de la qualité, elle met les moyens : formation, sensibilisation, accompagnement Cette implication s'est renforcée ces dernières années, surtout avec la certification ISO 9001 La direction est vraiment sur le terrain pour pousser la démarche</p>	<p>L'évolution de l'entreprise, c'est notre valeur principale On veut s'améliorer, on veut moderniser nos pratiques La qualité fait partie de cette dynamique d'évolution On ne peut pas parler d'évolution sans parler de qualité, parce que la qualité, c'est le moteur du progrès</p>	<p>Les prestations, le suivi, le contrôle, c'est notre trio gagnant On vérifie les prestations fournies, on suit leur exécution, et on contrôle la conformité Oui, tout le monde suit les mêmes règles, parce que le contrôle qualité n'a de sens que si les règles sont les mêmes pour tous Sinon, ce n'est pas équitable et on ne peut pas comparer les résultats</p>	<p>L'évaluation se fait à travers plusieurs outils : les audits internes, les inspections terrain, les fiches de non-conformité, et les indicateurs de performance comme le taux de conformité, le nombre d'écarts détectés et corrigés, le délai de correction Ces évaluations sont analysées régulièrement en réunion avec les services concernés et avec la direction On fait des tableaux de bord pour suivre l'évolution dans le temps</p>	<p>L'inconscience, le manque de formation et de sensibilisation Certains employés ne mesurent pas l'importance de la qualité. Ils ne voient pas pourquoi ils devraient changer leurs habitudes Ce n'est pas une résistance volontaire, c'est plutôt un manque de compréhension Donc notre travail, c'est de former, sensibiliser, expliquer encore et encore</p>	<p>Ces facteurs externes poussent les employés à voir la qualité comme un outil pour mieux travailler, pas comme une charge La certification nous a donné un cadre et une méthode Mais même sans ces obligations, on ferait attention à la qualité, parce que c'est notre métier Le contrôle qualité, ça existe avec ou sans certification C'est une question de professionnalisme</p>
-------------------------	--	--	---	---	--	--