

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT (ENSM)**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

**Master en « Management Par la Qualité »**

**Préparation de la mise en œuvre d'un Système de  
Management de la Qualité conforme à la norme  
*ISO 9001 : 2015***

**Cas : Service bancaire du prêt sur gages – BDL, Staouali**

**Elaboré par**

Ahlem Fatma Zohra AMRANI

**Encadré par**

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Dr. Anas B. ZERHOUNI

**Année Universitaire 2020/2021**

## RÉSUMÉ

De nombreuses études contribuent à l'extension de la connaissance sur les différents aspects des Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) conformes à la norme internationale *ISO 9001* adoptés par diverses organisations. En conséquence, nous cherchons à contribuer à la mise en œuvre d'un SMQ conformément aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* au sein d'un service bancaire offert par la Banque de Développement Local, par l'incorporation des concepts de base de cette dernière. A cet effet, une étude qualitative basée sur l'examen des documents, l'observation, le *brainstorming*, la grille d'analyse des écarts ainsi que l'entretien semi-directif a été effectuée. Les résultats de la démarche qualité entretenue évoquent le besoin d'élaborer un plan d'action qui tente de mettre en conformité le SMQ avec les exigences de l'*ISO 9001 : 2015* ainsi que de procéder à la conception, le développement et la mise en œuvre des fondements de ce système.

Ainsi, nous concluons que la bonne planification du SMQ suivant l'*ISO 9001 : 2015* impose un diagnostic préliminaire approfondi de l'état actuel permettant la prise de décision fondée sur des preuves, suivie par la priorisation des actions à réaliser, qui représentent les fondements du SMQ (enjeux contextuels, besoins et attentes des parties intéressées, domaine d'application, SMQ et ses processus nécessaires). Cependant, les résultats positifs escomptés de cette démarche dépendent considérablement de l'engagement du *top management*.

**Mots clés :** SMQ, norme ISO 9001 : 2015, service bancaire, approche processus.

## SUMMARY

Numerous studies contribute to the extension of knowledge on the different aspects of Quality Management Systems (QMS) compliant with the international standard *ISO 9001* adopted by various organizations. Accordingly, we seek to contribute to the implementation of a QMS according to the requirements of *ISO 9001 : 2015* within a banking service offered by the Local Development Bank, by incorporating the basic concepts of the latter. To this end, a qualitative study based on the documentation, observation, brainstorming, the gap analysis grid, and the semi-directive interview was conducted. The results of the quality approach maintained evoke the need to develop an action plan that attempts to bring the QMS into compliance with the requirements of *ISO*

9001 : 2015 and to proceed with the design, development, and implementation of the foundations of this system.

Thus, we conclude that good planning of the QMS according to *ISO 9001:2015* requires a thorough preliminary diagnosis of the current state allowing evidence-based decision making, followed by the prioritization of the actions to be carried out, which represent the foundations of the QMS (contextual issues, needs and expectations of interested parties, scope, QMS and its necessary processes). However, the positive results expected from this approach depend considerably on the commitment of top management.

**Keywords:** QMS, ISO 9001 : 2015, banking service, process approach.

## ملخص

تساهم العديد من الدراسات في توسيع المعرفة حول مختلف جوانب أنظمة إدارة الجودة (SMQ) وفقاً للمعيار الدولي *ISO 9001* الذي تتبناه مختلف المنظمات. وبناءً عليه، نسعى للمساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المعيار *ISO 9001 : 2015* ضمن خدمة بنكية يقدمها بنك التنمية المحلية، من خلال دمج المفاهيم الأساسية لهذا الأخير. تحقيقاً لهذه الغاية، تم إجراء دراسة نوعية تستند إلى مراجعة الوثيقة، والملاحظة، والعصف الذهني، وشبكة تحليل الفجوة وكذلك المقابلة شبه المنظمة. تثير نتائج نهج الجودة التي تم إتباعها الحاجة إلى تطوير خطة عمل تحاول جعل نظام إدارة الجودة متوافقاً مع متطلبات *ISO 9001 : 2015* وكذلك المضي قدماً في تصميم وتطوير وتنفيذ أساسيات هذا النظام.

وبالتالي، نستنتج أن التخطيط الجيد لنظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار *ISO 9001 : 2015* يتطلب تشخيصاً أولياً شاملاً للحالة الحالية مما يسمح باتخاذ القرار بناءً على الأدلة، متبوعاً بترتيب أولويات الإجراءات التي سيتم تنفيذها، والتي تمثل أسس نظام إدارة الجودة (القضايا السياقية، احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة، مجال التطبيق، نظام إدارة الجودة والعمليات الضرورية). ومع ذلك، فإن النتائج الإيجابية المتوقعة لهذا النهج تعتمد بشكل كبير على التزام الإدارة العليا.

**الكلمات المفتاحية:** SMQ، ISO 9001 : 2015، الخدمة المصرفية، نهج العملية.

## REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je remercie éternellement Allah de m'avoir accordé la santé, le courage et la volonté nécessaires pour la poursuite et l'atteinte de mes objectifs. Je le remercie d'avoir mis sur mon chemin des personnes m'ayant apportée le support et les encouragements dont j'avais besoin, et à qui je tiens à offrir mes sincères remerciements.

J'accorde mes profonds remerciements à Dr. Mehdi Bouchetara d'avoir cru en moi et d'avoir été l'encadrant encourageant, approachable et bienveillant. Je ne le remercierais jamais assez pour le support et les orientations qu'il m'a fourni tout au long de ce travail de fin d'étude.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à Dr. Anas Boumediene Zerhouni pour la chance qu'il m'a accordé en intégrant sa Direction. Il a été un professionnel, un enseignant et une personne exemplaire par son attitude de leader exprimée à l'égard de ses collaborateurs, de ses étudiants ainsi que de ses stagiaires. Je le remercie profondément pour son indulgence et de s'être impliqué à m'offrir une expérience complète au sein de la BDL.

Je remercie également M. Mohamed Mokrane Bouali pour les nombreux savoirs et connaissances qu'il s'est tenu à partager avec moi et le temps immense qu'il m'a accordé pour répondre à mes questionnements.

Également, je suis pleinement reconnaissante à tous les collaborateurs de la DMQ, à savoir M. Mokrani, Mme. Beldia, M. Kessouri, Mlle. Si ahmed et Mlle. Belhadj, grâce auxquels mon immersion à la banque fut enrichissante, productive et agréable.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance à mon enseignant M. Imad eddine Bedaida, pour sa disponibilité incessante, son sens critique et ses précieux conseils. Il fut un enseignant très présent et très à l'écoute de l'ensemble de ses étudiants. Par ailleurs, je lui souhaite bon courage pour la soutenance de sa thèse de doctorat.

J'adresse mes remerciements à Mme. Ratiba Chibani pour ses précieux enseignements ainsi que pour les bonnes bases qu'elle m'a apprises et qui m'ont permis de mieux guider mon travail sur terrain.

Je remercie ma chère mère et mon cher père, d'avoir travaillé dur toute leur vie pour me fournir l'environnement et les conditions adéquats à mon développement, de m'avoir inculqué de si bonnes valeurs, de m'avoir donné le soutien, l'amour et les conseils nécessaires et sans lesquels je ne serai jamais arrivée là où je suis aujourd'hui.

Je remercie particulièrement ma sœur jumelle et ma meilleure amie, Sarah Aïcha d'être toujours là à m'épauler quand il faut et là où il faut.

Je remercie mes grands frères, ma belle-sœur et ma cousine Imen pour l'aide apportée.

Et enfin, je remercie mes amis et camarades d'avoir comblé mon expérience à l'ENSM et pour tous leurs encouragements et aides. Merci à toute autre personne ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

## Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
TABLE DES ABRÉVIATIONS .....	VII
TABLE DES ACRONYMES .....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
INTRODUCTION.....	11
1. Contexte et intérêt du thème.....	2
2. Objectif.....	4
3. Terrain de recherche.....	4
4. Question de recherche .....	5
5. Méthode.....	5
6. Importance de la recherche .....	5
7. Plan de travail.....	6
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE .....	7
Introduction au chapitre I.....	8
Section 01 : Revue de littérature .....	8
1. <b>Bénéfices de la mise en œuvre de la norme ISO 9001</b> .....	9
2. <b>Motivations pour l'adoption de la norme ISO 9001</b> .....	12
3. <b>Facteurs Critiques de Succès (FCS) et barrières pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'ISO 9001</b> .....	13
4. <b>Méthodologies de mise en œuvre d'un SMQ conformément à la norme ISO 9001</b> .....	17
5. <b>Qualité dans les services bancaires</b> .....	21
Section 02 : Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) .....	23
1. <b>Définitions</b> .....	23
2. <b>Famille des normes ISO 9000</b> .....	24
3. <b>ISO 9001 : 2015 – Système de management de la qualité</b> .....	25
4. <b>Aperçu des principaux changements introduits à l'ISO 9001 :2015</b> .....	26
4.1. <b>Structure</b> .....	26
4.2. <b>Terminologie</b> .....	28
4.3. <b>Exigences nouvelles ou accentuées</b> .....	28
5. <b>Principes de management de la qualité</b> .....	31
Conclusion du chapitre I .....	35
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	36
Introduction au chapitre II.....	37
Section 01 : Méthodologie de la recherche .....	37
1. <b>Méthode</b> .....	37
2. <b>Collecte de données</b> .....	39

2.1. Examen de documents .....	39
2.2. Observation.....	40
2.3. Brainstorming ou remue-méninges .....	40
2.4. Grille d'analyse des écarts .....	41
2.5. Entretien semi-directif .....	42
3. Analyse des données .....	43
Section 02 : Contexte organisationnel.....	43
1. Organisme d'accueil : La Banque de Développement Local.....	43
2. Direction d'accueil : La Direction Management de la Qualité.....	44
3. Terrain d'étude : L'activité bancaire du « Prêt Sur Gages ».....	45
Conclusion du chapitre II .....	46
CHAPITRE III : DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU SMQ ET DISCUSSION.....	47
Introduction au chapitre III .....	48
Section 01 : Démarche de mise en œuvre du SMQ.....	48
1. Phase 1 : Diagnostic de l'état actuel.....	48
1.1. Activités clés du Prêt Sur Gages .....	48
1.2. Analyse des écarts.....	50
2. Phase 2 : Planification de la mise en œuvre du SMQ.....	55
2.1. Plan d'action .....	55
3. Phase 3 : Actions (conception, développement et mise en œuvre du SMQ).....	56
3.1. Enjeux externes et internes relatifs au service bancaire Prêt Sur Gages (PSG)...	56
3.2. Parties intéressées, besoins et attentes .....	57
3.3. Système de management de la qualité et ses processus.....	58
3.4. Analyse des risques.....	66
3.5. Système documentaire qualité.....	67
Section 02 : Discussion .....	69
Conclusion du chapitre III.....	71
CONCLUSION .....	72
1. Aperçu et résumé.....	73
2. Principaux résultats obtenus.....	74
3. Implications théoriques .....	76
4. Implications managériales.....	76
5. Limites et prolongements possibles de la recherche .....	77
BIBLIOGRAPHIE .....	78
ANNEXES .....	84

## TABLE DES ABRÉVIATIONS

BDL	Banque de Développement Local
CEI	Commission Électronique Internationale
CH	Capital Humain
CPA	Crédit Populaire Algérien
C&D	Conception et Développement
DCH	Direction du Capital Humain
DJC	Direction du Juridique et du Contentieux
DMC	Direction Marketing et Communication
DMQ	Direction Management de la Qualité
DPG	Direction du Prêt Sur Gages
DSI	Direction du Système d'Information
EPE/SPA	Entreprises Publics Économiques/ Société Par Actions
FCS	Facteurs Critiques de Succès
FD	Fascicule de Documentation
PI	Partie Intéressée
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PSG	Prêt Sur Gages
PSI	Politique de Sécurité Informatique
PV	Procès-Verbal
SMQ	Système de Management de la Qualité
TC	Comité Technique

**TABLE DES ACRONYMES**

ANEM	Agence Nationale de l'EMploi
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
Pignus	Association Internationale de Sociétés de Crédit sur Gage
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Résultats des méthodes de recherche sur la relation entre l'ISO 9001 et la performance .....	9
Tableau 2. Revue de littérature sur les Facteurs Critiques de Succès et les barrières pour l'implémentation de l'ISO 9001 .....	14
Tableau 3. Types de processus utilisés au sein d'un organisme .....	33
Tableau 4. Démarche qualité .....	38
Tableau 5. Outil(s) de collecte de données adopté(s) à différentes étapes de la démarche qualité .....	39
Tableau 6. Échelle d'évaluation et code des couleurs.....	41
Tableau 7. Échelle d'interprétation du taux de conformité global des exigences de l'ISO 9001 : 2015 .....	42
Tableau 8. Présentation générale de la BDL .....	44
Tableau 9. Contexte relatif à l'activité Prêt Sur Gages de la BDL : enjeux externes et enjeux internes.....	57
Tableau 10. Finalités des processus management .....	60
Tableau 11. Finalités des processus opérationnels .....	60
Tableau 12. Finalités des processus support.....	61
Tableau 13. Matrice des interactions entre les processus .....	61
Tableau 14. Grandes phases de l'analyse des risques bancaires .....	67
Tableau 15. Constats liés au système documentaire qualité.....	68

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Lignes directrices pour la mise en œuvre d'un SMQ conformément à l'ISO 9001 - structure de base .....	18
Figure 2. Cycle de la recherche-action pour l'implémentation du SMQ.....	20
Figure 3. Structure de haut niveau (HLS) selon l'annexe SL des directives ISO – Partie I	27
Figure 4. Roue de Deming (Cycle PDCA) .....	28
Figure 5. Principes de management de la qualité .....	31
Figure 6. Aperçu de la grille de l'analyse des écarts conformément aux exigences de l'ISO 9001 : 2015 .....	42
Figure 8. Diagramme de flux des activités clés du Prêt Sur Gages - Partie 1 .....	49
Figure 9. Diagramme de flux des activités clés du Prêt Sur Gages - Partie 2 .....	49
Figure 10. Niveau de conformité - Chapitre 4 (contexte de l'organisme).....	50
Figure 11. Niveau de conformité – Chapitre 5 (leadership) .....	51
Figure 12. Niveau de conformité - Chapitre 6 (planification).....	52
Figure 13. Niveau de conformité - Chapitre 7 (support) .....	52
Figure 14. Niveau de conformité - Chapitre 8 (réalisation des activités opérationnelles) ..	53
Figure 15. Niveau de conformité - Chapitre 9 (évaluation des performances) .....	53
Figure 16. Niveau de conformité - Chapitre 10 (amélioration).....	54
Figure 17. Niveau de conformité du SMQ (l'ensemble des chapitres) .....	55
Figure 18. Cartographie des processus constitutifs du SMQ .....	59
Figure 19. Processus de l'analyse des risques.....	67

# **INTRODUCTION**

## 1. Contexte et intérêt du thème

Dans un environnement économique caractérisé par la mondialisation, la concurrence acharnée et les exigences croissantes des clients (Azzouzi & Naoui, 2020; Kakouris & Sfakianaki, 2019), de plus en plus d'organisations s'efforcent à augmenter leurs performances et à devenir plus compétitives par l'amélioration de leurs processus opérationnels (Siltori, et al., 2020). Puisque la réalisation des produits et services de qualité qui assurent la satisfaction des parties prenantes, ne peut avoir lieu que par des processus internes efficaces (Napitupulu, 2020).

En réponse à ces conditions environnementales, les organisations se tournent vers l'adoption et la certification de leurs systèmes de management de la qualité suivant les exigences de la norme internationale *ISO 9001* en raison des nombreux bénéfices que cette dernière peut engendrer sur leurs activités (Almeida, Pradhan, & Jr., 2018).

Le management de la qualité améliore les performances opérationnelles des organisations ainsi que la qualité de leurs produits et services permettant ainsi, l'amélioration de la performance globale des organisations (Bhatia & Awasthi, 2018). En conséquence, la qualité est devenue un élément de survie dans un tel environnement (Gaspar, Popescu, Dragomir, & Unguras, 2018). Elle incite les organisations à devenir compétitives et à démontrer qu'elles répondent aux exigences de leurs clients. Ces organisations le démontrent à travers la mise en œuvre d'un Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021).

Conséquemment, la mise en œuvre et la certification d'un système de management de la qualité relève d'un processus volontaire, soutenu par les motivations, les objectifs et les politiques de l'organisation (Bravi, Murmura, & Santos, 2019).

Dans le cas des marchés bancaires, le client est le moteur de toutes les opérations financières. En plus d'être l'utilisateur du service, il représente l'élément qui assure la pérennité de la banque par les ressources nécessaires qu'il lui confie (Lachache & Abdelhafid, 2019). De ce fait, le client demeure au centre des préoccupations des institutions bancaires. Il impose une prestation de service meilleure, plus rapide et plus fiable ainsi que la mise sur le marché de nouveaux produits qui satisfont à ses besoins (Lleshi & Lani, 2017). Il convient donc, que la banque réponde rapidement et de façon

meilleure aux besoins et attentes de ses clients pour maintenir sa compétitivité sur son secteur d'activité (Ibid., p. 2).

Par suite, et en vue de la sensibilité des banques aux erreurs, l'adoption des pratiques de management de la qualité s'impose. Ainsi, elles adoptent différents outils et méthodes qualité, ainsi que des systèmes de management de la qualité (Alharth, Jastania, & Aziz, 2017).

Étant donné que l'implémentation d'un SMQ conforme aux exigences de la norme *ISO 9001* au sein des organisations signifie la mise en œuvre d'un système orienté client dans l'intérêt de satisfaire à leurs besoins et attentes (Demkiv, 2018). Le secteur des banques exprime une tendance concernant l'adoption et la mise en œuvre de la norme *ISO 9001* par ses institutions (Ibid.), afin de répondre avec efficacité et efficience aux exigences croissantes et complexes de la clientèle (Njuguna & Bett, 2018).

En outre, l'adoption de la norme *ISO 9001* est devenue une pratique managériale persistante, croissante et populaire sur le marché mondial (Psomas, Vouzas, & Kafetzopoulos, 2014). Ceci est dû au fait que l'*ISO 9001* constitue les fondations pour instaurer une culture qualité au niveau des organisations, qui peut se développer vers l'approche du *Total Quality Management* (TQM) (Kakouris & Sfakianaki, 2019).

Bien que la littérature scientifique soit riche en publications qui traitent différents axes de recherches reliés à la norme *ISO 9001*, elle demeure pauvre quant aux recherches sur les méthodologies ou modalités réussies de sa mise en œuvre (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016; Fonseca, Domingues, Machado, & Harder, 2019). De plus que la norme *ISO 9001* détermine ce qu'il faut faire sans indiquer comment le faire (Sá, et al., 2020).

Ainsi, grâce à la revue bibliographique entretenue nous avons ressorti un manque de littérature qui étudie les relations entre l'*ISO 9001* et la performance des banques ainsi que les bonnes pratiques de sa mise en œuvre au niveau de ces dernières.

L'intérêt porté envers le présent thème découle de ce *gap* de la littérature concernant les modalités et les bonnes pratiques de mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001* au sein des banques.

## 2. Objectif

Le principal objectif de notre étude est de contribuer à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* au sein d'un service bancaire, par l'incorporation des concepts de base de cette dernière (Magana, Bakama, Mukwakungu, & Sukdeo, 2020; Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021; Tigre-O., Tubón-Núñez, Carrillo, Buele, & Salazar-L, 2019).

Cependant, des objectifs secondaires et spécifiques peuvent être dérivés comme suit :

- Connaître les influences de la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001* sur la performance des organisations et les différents bénéfices qui en découlent (Neyestani & Juanzon, 2017; Tene & Nkakleu, 2021).
- Étudier les influences des motivations d'adoption de l'*ISO 9001* sur le processus de sa mise en œuvre et sur les résultats escomptés de cette dernière (Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & Castillo-Feito, 2018; Kakouris & Sfakianaki, 2019).
- Identifier les Facteurs Critiques de Succès (FCS) qui garantissent la mise en œuvre réussie du système, ainsi que les obstacles capables d'entraver l'atteinte des objectifs attendus de la démarche qualité (Klute-Wenig & Refflinghaus, 2020; Sawant, Yadav, & Rokke, 2018; Sanchez-Lizarraga, et al., 2021).
- Trouver des méthodologies de mise en œuvre du SMQ et déterminer leurs points communs pour guider la partie empirique du présent mémoire (Klute-Wenig & Refflinghaus, 2020).
- Cerner l'importance de la qualité dans la compétitivité et la pérennité des services bancaires (Alharth, Jastania, & Aziz, 2017; Demkiv, 2018).

## 3. Terrain de recherche

Notre travail de recherche est mené au niveau de la Banque de Développement Local (BDL) et sous la supervision de la Direction Management de la Qualité (DMQ) en vue de l'adéquation de ses missions avec les objectifs de notre étude.

Afin de préparer la mise en œuvre d'un SMQ conforme aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*, il était essentiel de définir au préalable son domaine d'application, à savoir : *le service bancaire du prêt sur gages*, géré par la Direction du Prêt sur Gages (DPG) et offert à travers six agences.

D'un côté, notre terrain de recherche est en concordance avec l'intérêt porté au thème qui a été exprimé à partir de la revue de littérature. De l'autre côté, le choix du terrain de recherche répond à un intérêt personnel qui consiste à savoir comment nous pouvons gérer la qualité dans les services.

#### **4. Question de recherche**

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

*Quelle démarche à suivre pour mettre en œuvre un SMQ conforme à la norme  
ISO 9001 : 2015 pour le service bancaire du prêt sur gages ?*

#### **5. Méthode**

Afin de répondre à notre problématique, nous conduisant une méthodologie de recherche basée sur une étude qualitative visant à préparer la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de l'*ISO 9001 : 2015* au sein du service bancaire du prêt sur gages offert par la Banque de Développement Local (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021; Zerhouni, 2016).

Durant notre immersion à la banque, nous adoptons divers outils de collecte de données, à savoir : Examen de documents, observation, grille d'analyse des écarts, *brainstorming* ou remue-méninges et entretien semi-directif.

#### **6. Importance de la recherche**

La présente recherche contribue à la littérature scientifique par la présentation d'un modèle de recherche qui expose différents axes de recherches liés à la norme *ISO 9001*, à savoir : les bénéfices de sa mise en œuvre, les motivations d'adoption et leurs impacts, les FCS ainsi que les obstacles à prendre en compte lors de son implémentation, les méthodologies de sa mise en place et enfin, l'importance de la qualité dans les services bancaires.

Aussi, la présente recherche peut servir de guide aux étudiants, décideurs ou managers qualité lors de la prise de décision rapportée aux modalités de mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à l'*ISO 9001 : 2015*, notamment dans le contexte des services bancaires.

## 7. Plan de travail

Le présent document est structuré comme suit :

L'*introduction* donne un aperçu général sur le contexte et l'intérêt du thème. Elle expose les objectifs ainsi que la question de recherche. De plus, elle présente la méthode et le terrain de recherche appliqués à cette étude et finit par définir les principales implications apportées.

Le *chapitre I* expose le cadre théorique sous deux sections ; section 01 relative à la revue de littérature et section 02 qui concerne les aspects théoriques liés à la norme internationale *ISO 9001 : 2015*.

Le *chapitre II* est lui aussi divisé en deux sections ; section 01 qui explique le cadre méthodologique de la recherche et la section 02 qui présente de façon succincte le contexte organisationnel.

Le *chapitre III* expose la démarche de préparation à la mise en œuvre du SMQ et ses résultats puis, une discussion de ces derniers avec ceux de la revue bibliographique.

A la fin, nous trouvons la *conclusion* qui résume l'ensemble des éléments évoqués dans le présent mémoire, les principaux résultats obtenus, les contributions théoriques et managériales de cette recherche ainsi que les limites et les prolongements possibles de notre étude.

# CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

## Introduction au chapitre I

Dans ce premier chapitre, nous exposons l'objet de notre travail de recherche, à savoir la mise en œuvre de la norme internationale *ISO 9001 : 2015*.

La première section passe en revue les résultats de notre revue bibliographique. Elle liste les principaux bénéfices que la mise en œuvre de cette norme peut procurer à l'organisation, les principales motivations de son adoption, les facteurs critiques de succès et les barrières à prendre en compte lors de son internalisation, les différentes méthodologies de sa mise en œuvre et enfin, nous abordons la qualité dans les services bancaires, représentant le secteur dans lequel nous menons le présent travail.

La deuxième section quant à elle, donne une description de la norme *ISO 9001* pour en faciliter la compréhension.

### Section 01 : Revue de littérature

L'analyse bibliométrique<sup>1</sup> relative à la structure intellectuelle de la recherche sur la famille des normes ISO 9000 révèle huit principaux axes de recherches ([Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018](#)) :

- (1) La certification *ISO 9001* et la compétitivité organisationnelle ;
- (2) Les motivations organisationnelles pour acquérir la certification *ISO 9001* ;
- (3) La certification *ISO 9001* comme feuille de route pour le management de la qualité ;
- (4) Les facteurs critiques de succès et leurs échelles de mesure ;
- (5) Les leçons tirées des organisations certifiées *ISO 9001* ;
- (6) L'impact de la certification *ISO 9001* sur la performance globale de l'organisation ;
- (7) Les défis et perspectives des normes *ISO 9001* révisées et ;
- (8) La diffusion mondiale de la norme *ISO 9001*.

Nous menons à travers le présent travail de recherche, une revue de littérature consacrée principalement au deuxième, quatrième et sixième axe de recherche listés supra.

---

<sup>1</sup> Analyse bibliométrique « *a pour objet principal l'étude quantitative des publications scientifiques à des fins statistiques* » ([Gauthier, 1998](#)).

## 1. Bénéfices de la mise en œuvre de la norme ISO 9001

L'implémentation et l'adoption de la norme *ISO 9001* par les organisations à travers le monde, suscite l'intérêt de nombreux chercheurs, les incitant ainsi à étudier notamment, l'impact de sa mise en application sur la performance des organisations (Zayas-Mateo & Martínez-Lorente, 2021). Par ailleurs, les avis sur le sujet divergent et le débat de la communauté scientifique sur les avantages de la mise en œuvre de la norme et son éventuel lien avec le renforcement de la performance globale de l'organisation demeure à présent contradictoire (Neyestani & Juanzon, 2017; Astrini, 2018).

Les effets positifs ou négatifs résultant de la certification *ISO 9001* ne sont pas clairement déterminés (Tene & Nkakleu, 2021), étant donné que les résultats de performance obtenus par chacune des organisations certifiées sont différents (Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018).

En effet, selon le chercheur Astrini (2018), cette contradiction dans les résultats obtenus par les organisations certifiées *ISO 9001* -relevés dans la littérature-, est due d'une part, aux différences entre les processus de mise en œuvre (l'engagement, les motivations, les pratiques...) ainsi qu'aux facteurs contextuels (types d'industries, taille de l'entreprise...), et d'autre part, à la diversité des méthodes de recherches – transversales et longitudinales, utilisées pour traiter cette thématique (tableau 1).

Tableau 1. Résultats des méthodes de recherche sur la relation entre l'ISO 9001 et la performance

Méthode de recherche	Résultat	Pourcentage des recherches %
Etudes Transversales	Présence d'une relation positive entre l'ISO 9001 et la Performance	69%
	Absence de relation	10%
Etudes Longitudinales	Présence d'une relation positive entre l'ISO 9001 et la Performance	08%
	Absence de relation	62%

Source: (Astrini, 2018)

L'auteur Siltori, et al. (2020) soulignent que de nombreuses enseignes peuvent être tirées des résultats obtenus par la recherche sur les effets potentiels de la norme *ISO 9001* sur les organisations, bien qu'elles soient basées sur les versions précédentes de cette dernière.

En vue d'analyser les bienfaits de la norme *ISO 9001*, certains auteurs ont proposé des classifications de ceux-ci ; « des bénéfices internes et des bénéfices externes, des bénéfices liés à la performance opérationnelle et à la performance financière, des bénéfices liés aux résultats opérationnels, clients, personnes et aux résultats financiers, et autres » (Bernardo, Simonb, & Juan José Taric, 2015).

Ainsi, et dans cette optique, nous considérons particulièrement l'enquête par questionnaire menée par [Bravi, Murmura et Santos \(2019\)](#). Cette dernière est menée auprès de 493 entreprises italiennes, toutes certifiées *ISO 9001*. De ce fait, il a été déduit que pour la majorité de l'échantillon étudié, la norme leur a permis d'améliorer leur image de marque ainsi que leur réputation, d'être mieux sensibilisé au concept de l'amélioration continue et de réduire les non-conformités. En moindre degré, l'*ISO 9001* assure une meilleure relation et satisfaction clients, une augmentation de l'efficacité des entreprises, une amélioration de la communication interne et une diminution des réclamations clients.

Il y a également l'étude de [Kakouris et Sfakianaki \(2019\)](#) basée sur quatre cas d'entreprises grecques activant dans le secteur de l'alimentation et des boissons. Les bénéfices internes observés, concernent ; l'amélioration des processus internes, la standardisation des documents, la réduction de la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ses employés actuels, la réduction des coûts internes de défaillance et l'amélioration de l'engagement de la direction et des employés envers la qualité. Quant aux bénéfices externes, nous citons : avoir l'éligibilité aux appels d'offres, la facilité d'accès au marché de l'exportation et la réduction des coûts de conformité associés à celle-ci et l'amélioration de l'image et de la réputation de l'organisation.

Aussi, [Siltori, et al. \(2020\)](#) identifient d'une part, des bénéfices *directement* liés aux exigences de la norme *ISO 9001* (l'amélioration de la qualité des processus métiers et de la documentation, la réduction des erreurs et défauts et l'amélioration de la satisfaction clients), et d'autre part, des bénéfices *indirectement* liés à la mise en œuvre de la norme (l'amélioration des économies de coûts, l'élargissement des parts de marché et l'augmentation des ventes).

Selon l'étude quantitative de [Fonseca, Domingues, Machado et Harder \(2019\)](#) menée auprès de 222 organisations certifiées *ISO 9001 : 2015* au Portugal, en Roumanie, en Suisse et en Turquie, le système de management de la qualité (conforme à la norme *ISO 9001 : 2015*) mis en œuvre ; (1) accroît l'engagement de la direction, (2) favorise le management des connaissances, (3) incite l'adoption de l'approche par les risques et (4) facilite son intégration avec d'autres Systèmes de Management (SM). Les bénéfices (3) et (4) s'alignent avec les conclusions de [Bravi, Murmura et Santos \(2019\)](#) sur les perceptions des organisations liées à la version *ISO 9001 : 2015*.

En outre, l'ample incarnation du concept de l'amélioration continue, la meilleure flexibilité du SMQ et l'accent mis sur l'approche par les risques, sont des bénéfices post-implémentation de la norme *ISO 9001 : 2015* mis au clair par [Chountalas, Magoutas et Zografaki \(2019\)](#).

La qualité des produits et/ou services ; la satisfaction clients ; la performance opérationnelle (processus internes) ; la performance commerciale ; la performance financière ; l'apprentissage et l'innovation, apparaissent en tant que des dimensions de performance reflétant les bénéfices de l'*ISO 9001* dans les organisations l'ayant adoptées ([Psomas & Pantouvakis, 2015](#); [Islam, Karim, & Habes, 2015](#); [Neyestani & Juanzon, 2017](#); [Kharub & Sharma, 2018](#); [Sfreddo, Vieira, Vidor, & Santos, 2018](#); [Purwanto, et al., 2020](#)).

Selon la revue systématique<sup>2</sup> de [Sfreddo, Vieira, Vidor et Santos \(2018\)](#) qui clarifie les résultats de la littérature quant aux effets de l'*ISO 9001* sur la performance de différents types d'organisations dans divers pays, l'*ISO 9001* influence positivement les performances opérationnelles et commerciales. En revanche, aucun lien n'est identifié entre l'*ISO 9001* et la performance économique-financière mais, selon ces auteurs et [Psomas et Pantouvakis \(2015\)](#), un lien positif peut être établi si cette dernière est considérée comme variable dépendante des performances opérationnelles et commerciales.

Cela ressemble aux résultats de la revue systématique réalisée par [Neyestani et Juanzon \(2017\)](#) sur le même sujet où ils concluent que l'*ISO 9001* impacte différemment les quatre perspectives du *Balanced ScoreCard*<sup>3</sup> (BSC) ; (1) l'*ISO 9001* est cruciale dans l'amélioration des *processus internes* (performance opérationnelle) des organisations certifiées *ISO 9001* grâce aux pratiques du management des processus et des activités de qualité, (2) l'*ISO 9001* n'a pas d'influence sur *la perspective de l'apprentissage et de l'innovation* car la norme est plus concentrée sur la production que sur cette dimension, (3) les effets de l'*ISO 9001* sur *la performance financière et la satisfaction clients* dans les organisations certifiées sont non-concluants et incertains du fait de la diversité de leurs contextes du management de la qualité et de leurs activités.

---

<sup>2</sup> Revue systématique : « une approche de synthèse des données scientifiques qui sert à repérer, à évaluer et à synthétiser les preuves scientifiques qui permettront de répondre à une question de recherche spécifique de façon systématique et explicite. » ([Martin & Renaud, 2013](#)).

<sup>3</sup> *Balanced ScoreCard* : « Créé par Kaplan et Norton (1992), le *Balanced Scorecard* (BSC) peut être défini comme un tableau de bord intégrant, en plus des indicateurs financiers, des indicateurs non financiers » ([Nimpa & Teulon, 2018](#)).

La littérature scientifique retrace de nombreux bénéfices liés à l'implémentation de la norme *ISO 9001* en entreprise, elle se révèle donc comme une pratique managériale utile. Toutefois, la particularité des pays (contextes géographiques, économiques, culturelles...) diverge les degrés d'impact de cette mise en œuvre sur la planification et les résultats attendus, qui apparaissent après une période de temps suffisante (Fonseca, Domingues, Machado, & Harder, 2019; Siltori, et al., 2020).

## 2. Motivations pour l'adoption de la norme ISO 9001

Des entreprises de toutes les tailles, de tous types d'activités et de tous les secteurs se mettent à l'adoption de la norme *ISO 9001*. Cette dernière est devenue une pratique managériale persistante, croissante et populaire sur le marché mondial (Psomas, Vouzas, & Kafetzopoulos, 2014).

Dans le but de s'engager dans le *Total Quality Management* (TQM), plusieurs organisations entretiennent la certification par la norme *ISO 9001* comme un point de départ intéressant dans l'amélioration de la qualité (Bhatia & Awasthi, 2018).

Selon le dernier rapport de l'ISO<sup>4</sup> sur le nombre des certificats des systèmes de management (*ISO 9001*, *ISO 14001*, ...) validé en 2019, dans le monde, nous constatons que l'*ISO 9001* est la norme la plus adoptée par diverses organisations (TheISOSurvey, 2020).

En effet, de nombreux facteurs peuvent influencer sur les effets positifs de l'implémentation de l'*ISO 9001* en entreprise, dont : (1) les motivations (internes et/ou externes) pour l'adoption ; (2) la taille de l'entreprise, et ; (3) l'ancienneté de l'adoption de la norme en question (Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & Castillo-Feito, 2018).

De nombreuses publications scientifiques analysent la motivation comme facteur d'influence crucial dans l'adoption et dans le processus d'implémentation de l'*ISO 9001* (Kakouris & Sfakianaki, 2019), ainsi que dans l'apparition des bénéfices attendus de cette démarche (Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & Castillo-Feito, 2018).

Dans cette perspective, la plupart des études classent les motivations pour la mise en œuvre de la norme *ISO 9001* selon deux types : *motivations internes et motivations externes*

---

<sup>4</sup> ISO (*International Organization for Standardization*) : organisation internationale non gouvernementale qui établit et publie des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux (ISO/SC, 2020).

(Valmohammadi & Kalantari, 2015). La motivation interne est liée à une volonté issue de l'organisme même, alors que la motivation externe est due à des pressions extérieures (Ibid.).

Sur la base des recherches antérieures, et dans la plupart des cas, les motivations internes sont souvent liées à l'amélioration des processus internes et à l'amélioration de la qualité des produits/services, tandis que les motivations externes font référence à l'amélioration de l'image et de la compétitivité de l'entreprise, à l'élargissement des parts de marché, à l'internationalisation, aux pressions/exigences des clients/fournisseurs ou de l'Etat, etc. (Georgiev & Georgiev, 2015; Bravi, Murmura, & Santos, 2019).

Ces motivations déterminent les modalités de mise en œuvre d'un SMQ (conformément à l'ISO 9001) au sein des organisations, ainsi que le succès qu'a connu la mise en place de ce système (Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018). D'ailleurs, avant de se lancer dans la mise en œuvre du SMQ, il est essentiel de tracer en premier lieu ses motivations et objectifs (Klute-Wenig & Refflinghaus, 2020).

L'adaptation aux contextes organisationnels, fait que les motivations d'adoption de la norme ISO 9001 varient d'une organisation à une autre. A chacune ses besoins et ses contraintes internes (Kakouris & Sfakianaki, 2019).

En effet, une meilleure exploitation des avantages de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 par les organisations est réalisée quand ces dernières l'implémentent pour des motivations initiales, majoritairement internes qu'externes (Echour & Nbigui, 2020).

Il s'agit d'une relation de causalité où, une motivation interne aboutie à une mise en œuvre avec un haut niveau de fidélité donnant lieu à des bénéfices intéressants. Cependant, une motivation externe induit une mise en œuvre de faible niveau de fidélité produisant ainsi, des bénéfices limités (Chountalas, Magoutas, & Zografaki, 2019).

### **3. Facteurs Critiques de Succès (FCS) et barrières pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'ISO 9001**

Une fois que l'organisation aie définit ses objectifs et motivations pour l'internalisation de la norme ISO 9001, elle doit définir et faire face aux obstacles capables d'entraver la mise en œuvre réussie du système (Klute-Wenig & Refflinghaus, 2020), puisque l'environnement interne des organisations peut se révéler favorable ou non à cette démarche (Tahir, 2017).

Afin d'aider à la prise de décision chez les organisations qui souhaitent adopter l'*ISO 9001* pour la première fois, des chercheurs se sont intéressés à l'analyse des facteurs ayant conduit vers l'échec ou l'inefficacité des SMQ déjà mis en œuvre par d'autres organisations. Par conséquent, un nombre de Facteurs Critiques de Succès (FCSs) et de barrières pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001* sont révélés (Sawant, Yadav, & Rokke, 2018).

Par ailleurs, à partir des recherches antérieures, Sanchez-Lizarraga, et al. (2021) remarquent une divergence quant aux FCSs pour la mise en œuvre de la norme *ISO 9001* en organisations. En revanche, ils remarquent aussi que la plupart des FCSs s'alignent avec les principes de management de la qualité (PMQs). Ils concluent ainsi, que les PMQs peuvent être considérés comme des FCSs.

Une revue de littérature sur les facteurs critiques de succès et barrières pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001* est menée (tableau 2).

Tableau 2. Revue de littérature sur les Facteurs Critiques de Succès et les barrières pour l'implémentation de l'*ISO 9001*

Auteurs	Échantillons	Méthodes de recherche	Facteurs critiques de succès/ Barrières
(Almeida, Pradhan, & Jr., Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector, 2018)	47 managers travaillant chez des fournisseurs de trains électriques certifiés <i>ISO 9001</i> , situés au Brésil	Questionnaire et méthode PHA (Processus de Hiérarchisation Analytique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement de la direction générale ;</li> <li>Implication des employés ;</li> <li>Culture qualité ;</li> <li>Responsabilités et autorités ;</li> <li>Formation ;</li> <li>Intégration entre les départements ;</li> <li>Disponibilité et allocation des ressources ;</li> <li>Calendrier de mise en œuvre,</li> <li>Faible niveau de bureaucratie</li> </ul>
(Bounabri, Saad, Zerrouk, & Ibnfassi, 2018)	200 organisations hétérogènes (dans la taille, la localisation et le secteur), certifiées <i>ISO 9001</i> , situées au Maroc	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résistance au changement ;</li> <li>Manque d'interdépendance entre les départements ;</li> <li>Engagement de la direction ;</li> <li>Dominance de la bureaucratie ;</li> <li>Difficultés dans le changement de culture ;</li> <li>Manque de communication interne ;</li> <li>Manque de formation ;</li> <li>Difficultés dans l'identification et le management des processus</li> </ul>
(Chountalas, Magoutas, & Zografaki, 2019)	05 organisations de services, certifiées <i>ISO 9001</i> situées en Grèce	Étude de cas multiples	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de motivation pour la certification ;</li> <li>Changement de culture d'entreprise ;</li> <li>Connaissances spécialisées pour l'implémentation de la norme ;</li> <li>Equilibre entre la standardisation et la flexibilité du SMQ ;</li> <li>Amélioration continue</li> </ul>
(Fonseca, Domingues, Machado, & Harder, 2019)	222 organisations certifiées <i>ISO 9001 :2015</i> , au Portugal, en Roumanie, en Suisse et en Turquie	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter l'approche risques ;</li> <li>Déterminer le contexte organisationnel ;</li> <li>Identifier les parties prenantes pertinentes, leurs besoins et exigences.</li> </ul>

(Vasic, Delic, Brkljac, Vrhovac, & Zizakov, 2020)	Des experts de différents niveaux de gestion, au sein de l'organisation publique "Parking service", située en Serbie	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage organisationnel</li> <li>• Implication et management des employés ;</li> <li>• Management des processus;</li> <li>• Amélioration continue;</li> <li>• Intégration du principe de la prévention aux systèmes de gestion</li> </ul>
(Stanojeska, Minovski, & Jovanoski, 2020)	82 entreprises de l'industrie agroalimentaire, certifiées ISO 9001, ISO 22000 ou HACCP, situées en Macédoine	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la direction générale ;</li> <li>• Implication des employés ;</li> <li>• Orientation clients ;</li> <li>• Amélioration continue ;</li> <li>• Apprentissage organisationnel</li> </ul>
(Sanchez-Lizarraga, et al., Enablers and Barriers for a Quality Management System Implementation in Mexico: An Exploratory Analysis, 2021)	Toutes les PME et grandes entreprises du secteur manufacturier, certifiées ou déjà certifiées ISO 9001 :2008 et 2015, situées au Mexique	Questionnaire Analyse Factorielle Exploratoire (AFE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paperasse bureaucratique que la norme exige ;</li> <li>• Nécessité d'un grand investissement ;</li> <li>• Clients non exigeants vis-à-vis de la certification ISO 9001 ;</li> <li>• Orientation client ;</li> <li>• Leadership (engagement de la direction) ;</li> <li>• Implication du personnel ;</li> <li>• Amélioration ;</li> <li>• Prise de décision basée sur des preuves</li> <li>• Management des relations ;</li> <li>• Approche processus</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

D'une part, la littérature fait apparaître l'engagement de la direction comme le facteur clé pour une mise en œuvre réussie et efficace du SMQ. Il fait référence au degré de soutien apporté par la direction le long du processus de mise en œuvre (Almeida, Pradhan, & Jr., 2018). Par sa haute criticité, il représente l'un des obstacles majeurs pour l'implémentation (Klute-Wenig & Refflinghaus, 2020).

Étant donné que l'implémentation de l'ISO 9001 relève d'une décision stratégique (Sá, et al., 2020), le *top management* a la responsabilité de sensibiliser le personnel à l'importance du SMQ pour l'organisation, de promouvoir et d'incarner l'esprit qualité en chaque collaborateur, de définir et de communiquer les directives qualité et d'impliquer les employés par leur reconnaissance et motivation (Almeida, Pradhan, & Jr., 2018).

La haute direction doit définir ses orientations stratégiques en termes de qualité, qu'elle devrait formaliser et communiquer à travers une politique qualité et autres instructions. Elle a également l'obligation de rendre disponible et allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SMQ tout en stimulant l'implication du personnel (Stanojeska, Minovski, & Jovanoski, 2020).

Par ailleurs, le *top management* doit montrer son implication dans le suivi et l'évaluation du SMQ et valoriser son personnel en le faisant participer à la définition de la culture qualité (Chiarini, Castellani, Rossato, & Cobelli, 2020).

D'autre part, l'engagement des employés est le deuxième FCS pour l'implémentation qui se répond fortement dans la littérature (Almeida, Pradhan, & Jr., 2018; Stanojeska, Minovski, & Jovanoski, 2020; Vasic, Delic, Brkljac, Vrhovac, & Zizakov, 2020).

Les employés sont responsables de la mise en œuvre des directives qualité de la direction. Leur implication favorise ; l'orientation client, l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel, qui sont les déterminant les plus importants sur l'état du SMQ (Stanojeska, Minovski, & Jovanoski, 2020).

En vue d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée pour le SMQ, il est primordial d'impliquer ses employés dans les processus où ils opèrent par l'encouragement de l'acquisition de nouvelles compétences et le partage du savoir (Vasic, Delic, Brkljac, Vrhovac, & Zizakov, 2020).

Les initiatives d'implication du personnel dans le projet de mise en œuvre du SMQ induisent plusieurs vertus (i) chez les employés mêmes puisqu'ils se sentent responsables et voient leurs compétences s'améliorer (ii) dans l'environnement de travail qui se caractérise désormais par l'esprit d'équipe et la satisfaction des employés au travail, ainsi que sur (iii) les performances opérationnelles, car « *un employé compétent, polyvalent, conscient, motivé et satisfait est plus susceptible d'améliorer les performances opérationnelles* » (Kharub & Sharma, 2018).

Tel que conclut par Zografaki, Magoutas, & Chountalas (2017), un maximum d'avantages est tiré de l'implémentation de la norme *ISO 9001* laissant induire un véritable esprit qualité régner en entreprise, quand cette dernière accorde une attention particulière aux personnes, associée à une orientation stratégique du département des Ressources Humaines (RH).

En outre, et de façon intéressante, l'apprentissage est le seul facteur critique de succès qui influence irréversiblement tous les autres facteurs. Il réfère aux formations nécessaires et au partage de connaissances et d'expériences entre les employés (Vasic, Delic, Brkljac, Vrhovac, & Zizakov, 2020).

La nouveauté de la démarche de mise en œuvre de l'*ISO 9001* au sein des organisations interpelle d'une part, l'importance de former ses employés pour l'acquisition des connaissances et compétences adéquates qui leurs permettent de mener à bien leurs missions liées au SMQ (identification des processus, ...) (Bounabri, Oumri, Saad, Zerrouk, & Ibnlfassi, 2018). D'autre part, la nécessité de faire appel à des compétences externes à

savoir, les consultants pour aider dans le processus d'implémentation (Chountalas, Magoutas, & Zografaki, 2019).

Selon les résultats de la recherche empirique multi-pays de Fonseca, Domingues, Machado, & Harder (2019), la réussite du processus de transition ou d'implémentation de la norme *ISO 9001 : 2015* réalisée par les différentes organisations ayant participé à l'étude, est due en partie, à une pratique de pointe, qui concerne principalement les activités de participation à des formations et séminaires.

Enfin, l'assimilation de la valeur ajoutée de chaque facteur et la prise de conscience des obstacles potentiels à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à la norme *ISO 9001* sont deux éléments essentiels à prendre en compte pour garantir la réussite et l'amélioration des performances du système une fois qu'il est mis en œuvre (Almeida, Pradhan, & Jr., 2018; Bounabri, Oumri, Saad, Zerrouk, & Ibnfassi, 2018).

#### **4. Méthodologies de mise en œuvre d'un SMQ conformément à la norme ISO 9001**

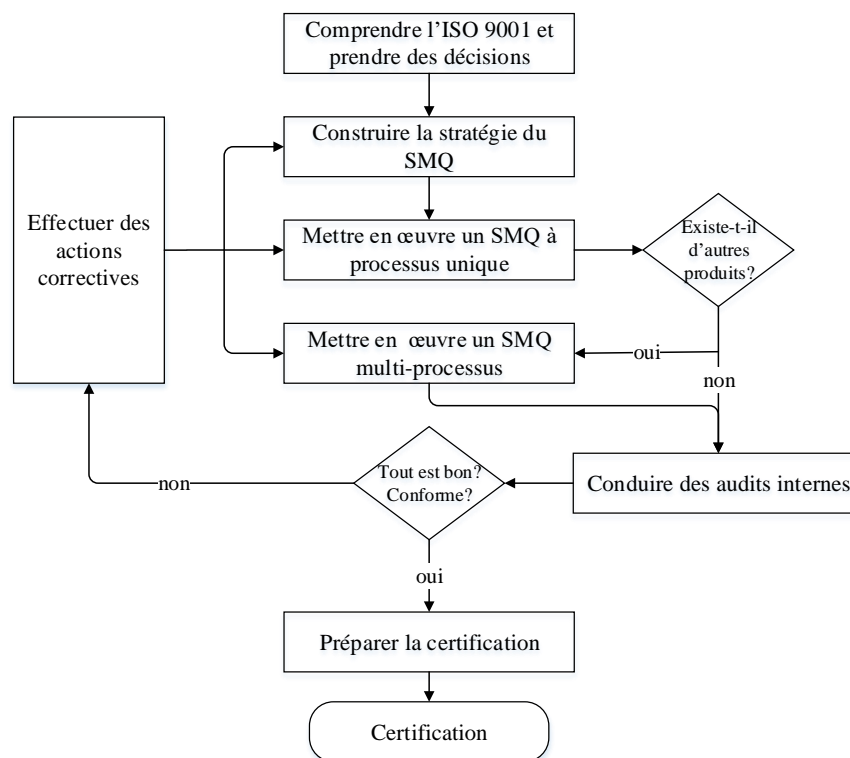
La littérature scientifique montre que la version *ISO 9001 : 2015* – publiée sur la base des résultats d'une large enquête auprès des utilisateurs de la norme *ISO 9001*, amène plusieurs chercheurs à étudier ses différents aspects. Pourtant, elle reste pauvre quant aux recherches sur les modalités de sa mise en œuvre (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016; Fonseca, Domingues, Machado, & Harder, 2019).

Il est à noter que pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001*, la norme en question spécifie le 'quoi faire ?' sans pour autant indiquer le 'comment faire ?' (Sá, et al., 2020). Pour fournir une réponse à ce dernier questionnement, certains chercheurs proposent différentes méthodologies (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021).

En vue de la complexité et difficulté de l'implémentation de la norme *ISO 9001*, Klute-Wenig et Refflinghaus (2020) parlent d'une approche progressive (*a step-by-step approach*) pour la mise en œuvre, qui semble convenable à tout contexte organisationnel. Il s'agit en premier lieu d'une mise en œuvre d'un 'SMQ à processus unique', où le processus le plus riche en ressources est sélectionné pour servir comme modèle. Le processus modèle ainsi choisi est d'abord modélisé par un organigramme dans l'intérêt de l'optimiser et révéler ses possibilités d'automatisation, ensuite, la documentation exigée par la norme est développée progressivement (les exigences de l'*ISO 9001* sont remplis

l'une après l'autre). En deuxième lieu, le périmètre du SMQ est élargi vers d'autres processus, donnant lieu à un 'SMQ à processus multiples'. Au final, si volonté y est, l'entreprise peut lancer le processus de certification du SMQ mis en œuvre. La figure 1 montre un schéma de l'approche progressive susmentionnée.

Figure 1. Lignes directrices pour la mise en œuvre d'un SMQ conformément à l'ISO 9001 - structure de base



Source : (Klute-Wenig & Refflinghaus, 2020)

L'approche proposée par les auteurs reste générale. En pratique, il est nécessaire de définir les étapes, les activités et les méthodes essentielles à la mise en œuvre du SMQ (Ibid., p).

Le SMQ fondé sur l'ISO 9001 : 2015 s'adresse aux niveaux stratégiques et opérationnels de l'organisation. C'est pourquoi, les auteurs Chen, Anchecta, Lee et Dahlgard (2016) évoquent un développement d'un SMQ conforme à l'ISO 9001 en deux phases :

- Développer un SMQ conforme à l'ISO 9001 au niveau *stratégique* : l'organisation doit d'abord élaborer sa stratégie avant de la rendre opérationnelle. A ce niveau, la direction élabore sa politique qualité comme soutien et preuve de son engagement vis-à-vis de cette démarche, et accorde les ressources nécessaires au soutien de l'infrastructure du SMQ.
- Développer un SMQ conforme à l'ISO 9001 au niveau *opérationnel* : L'organisation doit rendre opérationnel sa stratégie. A ce niveau, les procédures, les instructions de

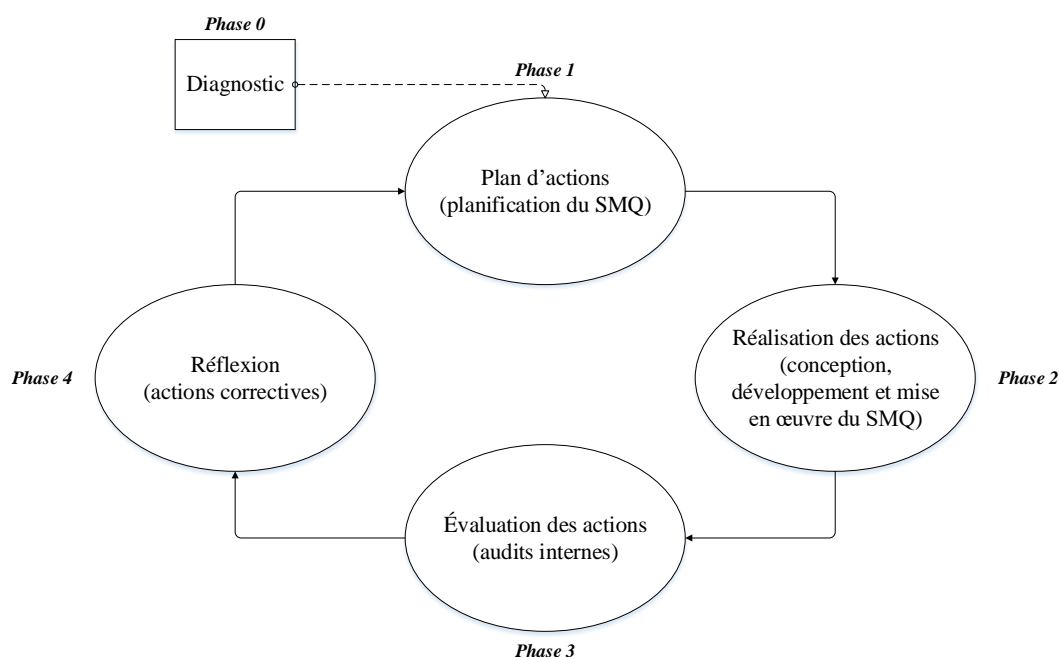
travail et les enregistrements sont élaborés et les ressources et/ou données sont transformées en un produit/service qui répond aux exigences des clients.

Dans l'intérêt d'améliorer les processus critiques de fabrication d'une entreprise de carrosserie afin qu'elle soit mieux adaptée aux besoins du marché, les chercheurs Tigre-O., Tubón-Núñez, Carrillo, Buele et Salazar-L (2019) conduisent une recherche-action pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001 : 2015* spécifique aux processus de fabrication, suivant quatre grandes étapes :

- La description des processus de fabrication de l'entreprise : étape par laquelle les rôles et responsabilités, les éléments d'entrée et les éléments de sortie, les clients, les indicateurs et les ressources sont déterminés et les défaillances sont identifiées.
- Le diagnostic de l'état des exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* : étape réalisée par un ensemble de questions basées sur les exigences de la norme et regroupées sous forme d'une *checklist*. Les résultats de la *checklist* et leur analyse permettent d'avoir une idée claire sur quoi agir, notamment sur la documentation du SMQ.
- L'élaboration du système documentaire du SMQ conforme à l'*ISO 9001 : 2015* : étape qui répond aux exigences de la norme quant à l'enregistrement, la tenue à jour et la préservation des informations documentées. Pour garantir une gestion efficace du SMQ, les chercheurs élaborent un manuel qualité, un manuel des procédures et un registre d'enregistrements.
- Le développement de la méthode 'Route de la Qualité' : cette étape est basée sur le cycle PDCA pour identifier les opportunités d'amélioration et entreprendre les actions nécessaires pour les saisir. Ainsi, le système de management de la qualité conforme à l'*ISO 9001 : 2015*, relatif aux processus de fabrication est mis en œuvre.

Les chercheurs Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes et Nadeem (2021) conduisent eux aussi une recherche-action dont les phases s'alignent avec celles du cycle PDCA, afin de (i) mettre en œuvre un SMQ conforme à l'*ISO 9001 : 2015* au sein du processus support défaillant, signalé au Centre d'exploitation du réseau d'une entreprise de télécommunication et (ii) obtenir la certification (figure 2).

Figure 2. Cycle de la recherche-action pour l'implémentation du SMQ



Source : (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021)

Pour atteindre leur objectif, les auteurs réalisent ; (1) un diagnostic visant à comprendre le fonctionnement du processus ainsi que le niveau de conformité aux exigences de la norme (2) un plan d'actions pour l'implémentation du système (3) une mise en œuvre des actions planifiées (formation du personnel, élaboration du système documentaire, approche processus, ...) (4) une conduite d'un audit interne pour évaluer les actions réalisées et (5) une identification et application des actions correctives nécessaires (Ibid., p. 19).

Ces étapes d'implémentation de la norme *ISO 9001 : 2015* ressemblent à celles proposées (théoriquement) par les auteurs Echour et Nbigui (2020) : (1) élaboration d'une politique qualité démontrant l'engagement de la direction (2) réalisation d'un diagnostic initial selon les exigences de la norme *ISO 9001* (3) élaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre du SMQ (4) évaluation des actions réalisées par la conduite d'audits internes et enfin (5) certification du SMQ mis en œuvre par la conduite d'un audit externe (tierce partie).

## 5. Qualité dans les services bancaires

La confidentialité et la sensibilité des banques aux erreurs font qu'elles doivent s'orienter vers la qualité par l'adoption des systèmes, des méthodes et des outils qualité qui lui permettent d'identifier et de corriger les non-conformités à temps, de comprendre leurs origines et d'éviter leur réapparition, en assurant le contrôle des processus internes et la prise de mesures préventives. Ainsi, ces institutions peuvent assurer leur développement et améliorer continuellement leurs performances (Alharth, Jastania, & Aziz, 2017).

La littérature scientifique traite la certification *ISO 9001* et son application dans différents types d'industries, notamment dans les organisations de service (Chiarini, Castellani, & Rossato, 2020) telles que les banques et autres institutions financières qui, à l'heure actuelle, l'adoptent activement dans divers pays du monde (Demkiv, 2018).

Dans de telles circonstances, et en raison des caractéristiques de l'environnement interne des banques (les capitaux importants déployés, le grand nombre d'employés et les structures organisationnelles complexes) font que ces institutions se rendent compte de l'importance stratégique de la qualité dans la conception et la prestation des services offerts ainsi que dans la conservation des marchés actuels et la conquête de nouveaux marchés. Par suite, plusieurs banques ont mis en œuvre un SMQ spécifique à leurs contextes (Lleshi & Lani, 2017).

Selon Demkiv (2018), la mise en œuvre d'un SMQ conforme à *l'ISO 9001* au sein d'une organisation, signifie la mise en œuvre d'un système orienté vers la satisfaction des besoins et attentes de ses clients. Ainsi, la prise en compte des exigences de ses clients, fournit les données nécessaires au développement du SMQ, ayant pour indicateur de performance : *la satisfaction clients*. D'ailleurs, ce dernier est généralement aperçu par les organisations comme l'un des objectifs à long terme de haute importance (Bouketir & Hassani, 2017).

La mondialisation, la forte concurrence et l'absence de différenciation qui caractérisent le secteur bancaire d'aujourd'hui, font que *la qualité du service* devient l'élément incontestable pour assurer la survie et la réussite des banques dans un tel environnement. Il représente la réponse à toute organisation qui cherche à développer et à maintenir un avantage concurrentiel (Lleshi & Lani, 2017). Décidément, la satisfaction et fidélisation des clients s'accroissent, avec la croissance de la qualité du service offert (Bouketir & Hassani, 2017), « *l'entreprise doit donc s'organiser autour d'une stratégie plus orientée*

*client que produit pour se différencier face à une concurrence acharnée » (Azzouzi & Naoui, 2020).*

Etant donné que la performance des banques est significativement et positivement liée à la qualité du service et que son amélioration est considérée comme une condition de survie et de succès pour ces institutions, adopter l'approche du *Total Quality Management* (TQM) est indispensable pour l'amélioration de la qualité de service spécialement, et l'amélioration de la performance de la banque globalement (Alharth, Jastania, & Aziz, 2017). D'ailleurs, Njuguna et Bett (2018) concluent que les initiatives de management de la qualité (l'autonomisation des employés, l'engagement du *top management*, l'amélioration continue et l'orientation client) exercent des effets positifs sur la performance des banques commerciales du compté Makueni au Kenya.

Dans le contexte bancaire, le client est le moteur de toutes les opérations financières. En plus d'être l'utilisateur du service, il représente l'élément qui assure la pérennité de la banque par les ressources nécessaires qu'il lui confie (activités de collecte de fonds). Il est donc crucial que les banques prennent soin de leurs clients, « *car ils sont à l'origine de leurs principaux profits* » (Lachache & Abdelhafid, 2019).

Il est même vital de chercher à comprendre les besoins et attentes des clients en ce qui concerne la qualité des services bancaires attendue, car leur satisfaction et fidélisation sont étroitement liées à l'écart entre leurs attentes vis-à-vis de la performance du service et l'expérience réelle du service même (Alharth, Jastania, & Aziz, 2017).

Conséquemment, et dans l'intérêt d'assurer la conformité de l'offre des banques avec les attentes clients, il leur est essentiel d'élaborer des stratégies de management et d'amélioration de la qualité de leurs services bancaires, conjointement intégrées à la stratégie globale de développement de la banque et répondant aux évolutions du marché (Demkiv, 2018).

De surcroît, selon Lleshi et Lani (2017) le management de la qualité au sein des banques vise à améliorer leurs opérations afin de ; réduire les coûts, motiver le personnel, améliorer continuellement la qualité des produits et/ou services et renforcer la confiance des clients envers leurs banques. Par conséquent, la position concurrentielle des banques sur leur secteur d'activité est positivement affectée.

Enfin, [Demkiv \(2018\)](#) constate l'absence d'études portées sur les impacts résultant de la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité au niveau des institutions bancaires.

## Section 02 : Systèmes de Management de la Qualité (SMQ)

### 1. Définitions

Un Système de Management de la Qualité (SMQ) est défini par [Sanchez-Lizarraga, et al. \(2020\)](#) comme étant « *tout système conçu et mis en œuvre pour garantir la qualité des processus, des produits et des services, tout en assurant la satisfaction des clients* » ([Sanchez-Lizarraga, et al., 2020](#)).

Aussi, la norme internationale [ISO 9000 : 2015](#) spécifique aux principes essentiels et vocabulaire des SMQ, définit le SMQ comme « *toutes les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés* » ([ISO9000, 2015](#)).

Une autre définition donnée par [Almeida, Junior et Costa \(2014\)](#) indique qu'un SMQ est « *un ensemble de ressources et de règles correctement mises en œuvre dans le but de guider chaque partie de l'entreprise pour qu'elle exécute de manière standard ses tâches en harmonie avec les autres, l'objectif étant d'atteindre un bon niveau de qualité et de productivité* » ([Almeida, Junior, & Costa, 2014](#)).

Nous trouvons également [Bravi, Murmura et Santos \(2019\)](#) qui précisent que « *la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, et sa certification ultérieure, est un processus volontaire, soutenu par les motivations, les objectifs et les politiques de l'organisation* » ([Bravi, Murmura, & Santos, 2019](#)).

La pluralité des définitions sur le SMQ retrouvées dans la littérature, indique qu'il n'existe en fait, aucune définition universelle de celui-ci ([Ahmed, 2020](#)). En revanche, le consensus qui existe sur le SMQ est sa reconnaissance comme faisant partie du système de management global de l'organisation et non comme un système de management appart ([Hoyle, 2017](#)).

## 2. Famille des normes ISO 9000

En 1946, des représentants de 25 pays se réunissent à Londres pour discuter de l'avenir de la normalisation internationale. Un an plus tard, l'ISO (Organisation internationale de normalisation) est fondée (ISO/SC, 2020).

L'ISO est une organisation internationale indépendante, non gouvernementale, située à Genève, en Suisse, qui compte parmi ses membres 164 organismes nationaux de normalisation (ISO/SC, 2020). Sa mission est de procurer un environnement dans lequel ses membres élaborent et publient, par consensus, des normes internationales d'application volontaire, dans l'intérêt de soutenir les organisations en leur apportant des solutions aux enjeux mondiaux qu'elles confrontent (Ibid.).

Notons que la norme est « *un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* » (Canard, 2009).

Etant inspirée par la norme du Ministère américain de la défense Mil-Q-9858, l'ISO publie en 1987, sa première version des normes ISO 9000 spécifiques aux systèmes de management de la qualité. Ainsi, l'ISO fournit un outil aux organisations qui leur permet d'améliorer et de documenter leurs systèmes en vue d'assurer une meilleure qualité des produits/services, d'augmenter en efficacité et de demander dans le cas échéant, une certification du SMQ mis en œuvre auprès d'un organisme de certification reconnue (Pyzdek & Keller, 2013; Dentch, 2016; Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018).

Selon les auteurs Antunes, Mucharreira, Justino et Quirós (2020) les normes de la famille ISO 9000 représentent « *la base pour la conception, la mise en œuvre, l'évaluation, la spécification et la certification des systèmes de qualité, en introduisant un langage commun compréhensible au niveau international* ». Elles traitent différents aspects du management de la qualité (Domingues, Reis, Fonseca, & Putnik, 2019).

La famille des normes ISO 9000 englobe 18 normes se rapportant au système de management de la qualité. Toutefois, seulement quatre d'entre elles constituent un sous-ensemble dit : les normes fondamentales (Hoyle, 2017), à savoir :

- L'ISO 9000 : qui est la norme qui fournit les concepts fondamentaux et le vocabulaire utilisés dans la famille ISO 9000 ;

- L'ISO 9001 : c'est la norme qui définit les exigences d'un système de management de la qualité qui permet aux organisations d'assurer une satisfaction permanente de leurs clients ;
- L'ISO 19011 : qui procure des conseils sur les principes de l'audit, la gestion des programmes d'audit, la conduite des audits des systèmes de management ainsi que sur la compétence des auditeurs des systèmes de management ;
- L'ISO 9004 : qui permet de guider les organisations pour obtenir un succès durable en appliquant les principes de gestion de la qualité (Ibid., p. 24).

Les normes de la famille ISO 9000 font partie des normes ISO les plus connues et les plus vendues (ISO/SC, 2020).

### 3. ISO 9001 : 2015 – Système de management de la qualité

L'ISO 9001 est l'unique norme internationale à être auditable et certifiable, volontairement, comparée au reste des normes constituant la famille ISO 9000. Par ailleurs, c'est une norme générique, qui peut être adoptée par toutes les organisations, de toutes les tailles et de tous types d'activité (ISO/TC176/SC2).

Selon Magana, Bakama, Mukwakungu et Sukdeo (2020) la norme ISO 9001 est « une liste de clauses des exigences qui permet aux organisations d'être cohérentes dans la gestion des processus liés à la qualité » (Magana, Bakama, Mukwakungu, & Sukdeo, 2020). Encore, Betegon et al. (2021) définissent l'ISO 9001 comme « la norme internationale qui fournit une approche orientée processus pour mettre en œuvre un SMQ dans une organisation » (Betegon, et al., 2021).

Donc, la norme ISO 9001 définit les exigences pour la mise en œuvre d'un SMQ par les organisations désirant améliorer la qualité de leurs systèmes et augmenter en efficacité (ISO9001, 2015; Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018).

Précisions que la norme ISO 9001 n'est pas un substitut aux exigences spécifiques aux produits/services ou à la réglementation. Le principe de l'ISO 9001 est que l'agencement des spécifications techniques du produit et les exigences des normes des systèmes de management est la meilleure façon pour améliorer en continu la qualité au sein des organisations (Pyzdek & Keller, 2013).

L'ISO révisé la norme ISO 9001 tous les sept ans. Ainsi, l'ISO 9001 a subi jusqu'à aujourd'hui quatre révisions successives ; en 1994, en 2000, en 2008 et la dernière révision en 2015 (Pyzdek & Keller, 2013; Dentch, 2016).

Par ailleurs, en tenant compte du rituel de révision des normes des systèmes de management de la qualité tenu par l'organisation internationale de normalisation (ISO), quand le temps est arrivé pour mettre à jour la version ISO 9001 : 2008, l'ISO lance une enquête auprès de ses utilisateurs, afin d'identifier les axes d'amélioration de la norme, conduisant à la publication de sa dernière version : l'*ISO 9001 : 2015* (Dentch, 2016; Bravi, Murmura, & Santos, 2019).

L'objectif de cette dernière est de rendre les organisations plus flexibles pour augmenter leur réactivité aux évolutions de leurs environnements internes et externes. Ainsi, les organisations qui se conforment à la norme ont l'assurance de fournir des produits et des services qui satisferont aux besoins et attentes de leurs clients, ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires pertinentes (Betegon, et al., 2021).

#### **4. Aperçu des principaux changements introduits à l'ISO 9001 :2015**

Par le biais de cette révision, des nouveautés et différences considérables sont introduites à la version *ISO 9001 : 2015* comparée à sa précédente (l'ISO 9001 : 2008) (Domingues, Reis, Fonseca, & Putnik, 2019; Bravi, Murmura, & Santos, 2019).

Selon Hoyle (2017) la norme *ISO 9001 : 2015* présente des changements liés à ; la structure, la terminologie, les exigences et l'accentuation des concepts.

##### **4.1. Structure**

La norme *ISO 9001 : 2015* est conçue suivant *the Hight-Level Structure* (HLS) ou la structure de haut niveau et l'approche du PDCA.

- **La structure de haut niveau (HLS)** : Une structure harmonisée (« *numéros d'articles identiques dans le même ordre, titres des articles, texte, termes récurrents et définitions fondamentales* » (DirectivesISO/IEC, 2021)) de toutes les normes ISO des systèmes de management, telle que définie dans l'annexe SL des directives ISO - Partie I (Hoyle, 2017; Bravi, Murmura, & Santos, 2019). L'intérêt étant de faciliter l'intégration du SMQ avec les autres normes ISO des systèmes de management (Siltori, et al., 2020).

Figure 3. Structure de haut niveau (HLS) selon l'annexe SL des directives ISO – Partie I

Chapitre 1	Domaine d'application
Chapitre 2	Références normatives
Chapitre 3	Termes et définitions
Chapitre 4	Contexte de l'organisme
Chapitre 5	Leadership
Chapitre 6	Planification
Chapitre 7	Support
Chapitre 8	Réalisation des activités opérationnelles
Chapitre 9	Évaluation des performances
Chapitre 10	Amélioration

Source : (BSI, 2015)

- **Le cycle PDCA** : L'intégralité de la structure de l'*ISO 9001 : 2015* est basée sur le cycle PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), également nommée : Roue de Deming<sup>5</sup> (figure 3). D'ailleurs, l'ensemble des dernières versions des normes ISO des systèmes de management suivent le principe de fonctionnement de ce cycle (Dentch, 2016; Siltori, et al., 2020).

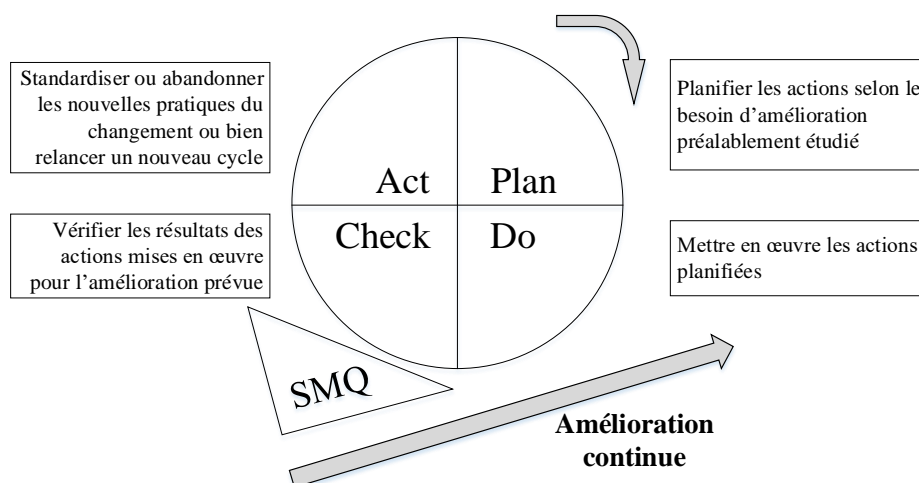
Le cycle PDCA est incorporé dans le cadre de l'*approche processus*, promue par la norme *ISO 9001*, qui incite à identifier, gérer et surtout, à améliorer constamment les processus faisant fonctionner le SMQ (Dentch, 2016; Abuhav, 2017).

L'importance du cycle PDCA pour l'*ISO 9001 :2015* est qu'il « *permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre* » (ISO9001, 2015).

L'intérêt de la roue de Deming est d'instaurer au sein de l'organisation, une nouvelle culture de management fondée sur l'amélioration continue. Il faut faire progresser la roue dans un mouvement vertueux, en passant, sans rupture, d'une étape à l'autre (Ségot, Raymond, & Favier, 2011). Par ailleurs, utiliser la méthode PDCA ne relève pas d'une exigence de la norme *ISO 9001 : 2015*, « *il s'agit plutôt d'une façon de penser* » (Hoyle, 2017).

<sup>5</sup> W. Edwards Deming : l'un des pionniers les plus connus de la qualité grâce à ses contributions révolutionnaires dans l'économie Japonaise après la seconde guerre mondiale (Canard, 2009).

Figure 4. Roue de Deming (Cycle PDCA)



Source : (Ségot, Raymond, & Favier, 2011; Hoyle, 2017)

## 4.2. Terminologie

La terminologie sur la documentation requise par la version *ISO 9001 : 2015* résume les termes 'documents, procédures, et, enregistrements' au terme 'informations documentées'. Signifiant que l'une est représentée par l'autre (Dentch, 2016; Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018).

## 4.3. Exigences nouvelles ou accentuées

La dernière révision de l'*ISO 9001* met en avant les exigences suivantes :

- **Compréhension du contexte de l'organisation et des attentes des parties intéressées :**

La version *ISO 9001 : 2015* souligne l'importance d'analyser les facteurs externes et les facteurs internes de l'environnement de l'organisme ainsi que les exigences des parties intéressées pertinentes pour le SMQ, capables d'influencer positivement ou négativement l'orientation stratégique de l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixée pour son SMQ (ISO9001, 2015).

La mondialisation et la concurrence féroce des marchés actuels, font que l'analyse du contexte de l'organisation et l'identification des parties intéressées pouvant être concernées par le SMQ e.g. organismes de réglementation, rendent possible l'adaptabilité de l'organisme aux différentes réalités de son contexte. Ainsi, répondre à ces exigences assure l'efficacité du système mis en place et, la pérennité et le développement de l'organisation (Dentch, 2016; Makolov, 2019; Siltori, et al., 2020).

Aussi, une conception des processus du SMQ fondée sur l'analyse du contexte organisationnel et sur la maîtrise des risques, impact significativement le niveau de

développement stratégique de l'organisme (Gaspar, Popescu, Dragomir, & Unguras, 2018).

Il est donc essentiel de veiller, par des activités d'analyse et de surveillance, à ce qu'aucun facteur ayant lien avec l'activité de l'organisation ne vienne détraquer ses objectifs (Mnich & Matejun, 2021).

- **Analyse des risques et opportunités** : L'approche par les risques est l'un des changements majeurs introduits à la version *ISO 9001 : 2015*. En réalité, la notion de management des risques existait déjà dans les versions précédentes, sauf que la version la plus récente de l'*ISO 9001* l'a rendu plus explicite. Désormais, elle s'intègre aux exigences relatives à la planification, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du SMQ. L'intérêt de cette modification est de soutenir et améliorer la compréhension et l'application de l'approche processus qui existait déjà dans la version précédente de la norme *ISO 9001* (Sitnikov, Bocean, Berceanu, & Pîrvu, 2017; Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018).

Cela signifie que la prévention est devenue une partie intégrante des processus et donc du SMQ dans son ensemble. Par ailleurs, l'utilisation de l'approche risque permet d'identifier et de saisir les opportunités qui sont des risques positifs (Dentch, 2016; Sitnikov, Bocean, Berceanu, & Pîrvu, 2017).

Selon le [British Standards Institution \(2015\)](#), « *Le concept du "risque" dans le contexte de l'ISO 9001 concerne l'incertitude d'atteindre les objectifs du système qui est de fournir des produits et des services qui sont conformes aux exigences des clients* » (BSI, 2015). En exigeant un processus d'évaluation des risques plus formalisé, les organisations pourraient conduire le changement et devraient voir leur performance augmenter. De plus que ce processus est lui aussi concerné par l'audit tierce partie<sup>6</sup> (BSI, 2015; Dentch, 2016).

- **Leadership et engagement du top management** : L'*ISO 9001 : 2015* souligne l'importance du leadership et l'engagement de la haute direction dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisation. Toutefois, cette nouvelle version responsabilise toute partie ayant lien au SMQ. Donc, le représentant de la direction n'est plus

---

<sup>6</sup> Audit tierce partie : « *Les audits de tierce partie sont des audits de certification réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que les organismes qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité aux exigences des normes ISO de management telles que ISO 9001,14001,45001,27001, etc.* » (ISO 19011, 2018).

considéré comme seul responsable de la mise en œuvre de l'ISO 9001 (Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018; Bravi, Murmura, & Santos, 2019).

Précédemment, l'ISO 9001 évoquait la notion d'engagement de la direction. Sa modification en *leadership* dans l'ISO 9001 : 2015 spécifie que les responsabilités du *top management* vont au-delà de la délégation où, il est responsable de l'efficacité du système de management de la qualité. Cette modification s'aligne avec le deuxième principe de management de la qualité qui est le *leadership* (Dentch, 2016; Hoyle, 2017).

Désormais, la haute direction est au centre de toutes les activités liées au SMQ ; augmentation de la satisfaction clients (internes et externes), élaboration et communication de la politique qualité de l'organisation, attribution, diffusion et clarification des responsabilités et des autorités ainsi que leurs rôles vis-à-vis du SMQ (Mnich & Matejun, 2021).

- **Connaissances organisationnelles :** Le management des connaissances organisationnelles est aussi l'un des changements majeurs introduits dans la version ISO 9001 : 2015 (Siltori, et al., 2020).

Cette dernière considère la connaissance comme une ressource critique assurant l'efficacité des processus du SMQ. Désormais, définir un processus pour l'identification, l'obtention, le partage, la protection et le maintien des connaissances est une exigence de la norme ISO 9001 :2015 permettant le management des connaissances (Abuhav, 2017).

Il est essentiel que l'organisation gère ses connaissances afin de (1) se protéger des pertes de connaissances possibles induites par les départs et arrivés des employés (*turnover*) ou par l'incapacité de collecter et de partager les informations et (2) d'encourager l'acquisition de nouvelles connaissances (ISO9001, 2015).

Selon Hoyle (2017) « une organisation peut posséder des tonnes d'informations, mais sans savoir comment les utiliser [...]. Par conséquent, déterminer les connaissances nécessaires à l'exploitation des processus signifie ; déterminer les éléments d'information nécessaires au développement, aux ressources, à l'exploitation et à la gestion des processus, savoir où et de qui obtenir l'information, savoir quand elle est nécessaire, savoir s'il s'agit de la bonne information et de la bonne qualité et savoir quoi en faire, mais cela signifie également reconnaître ce que nous ne savons pas » (Hoyle, 2017).

D'autres changements clés apportés par le comité technique ISO/TC 176<sup>7</sup> à l'ISO 9001 dans sa dernière version (2015) impliquent les points suivants.

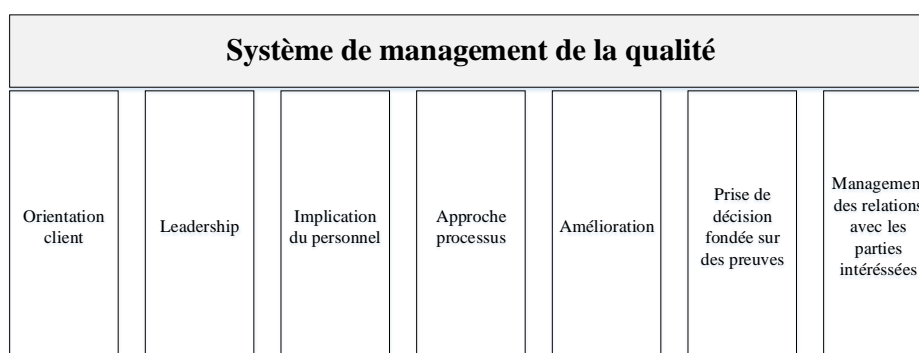
- Le système documentaire du SMQ est devenu plus flexible.
- La définition des limites du SMQ à mettre en œuvre est devenue une exigence.
- L'applicabilité de la norme aux organisations de service est devenue meilleure.
- Les exigences sont moins prescriptives (ou normatives).
- La nécessité d'atteindre les résultats des processus pour accroître la satisfaction clients est accentuée.
- L'approche processus est plus renforcée (Domingues, Reis, Fonseca, & Putnik, 2019; Bravi, Murmura, & Santos, 2019; Sanchez-Lizarraga, et al., 2021).

## 5. Principes de management de la qualité

De même, les principes de management de la qualité (PMQ) qui constituent la base d'un SMQ sont révisés conjointement à la révision des exigences de mise en œuvre d'un SMQ conforme à la version *ISO 9001 : 2015*. Désormais, ils sont en nombre de sept au lieu de huit (Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018; Sârb, Glevitzky, Itul, & Popa, 2019).

Ces principes sont à l'origine de toutes les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*, ils sont donc très importants (Hoyle, 2017). Il est à noter que les PMQ ne peuvent être classés par ordre prioritaire, car chaque organisation étant dépendante de son contexte, accorde une importance particulière à chacun des principes (Ibid.). La figure 5 démontre les sept principes de management de la qualité.

Figure 5. Principes de management de la qualité



Source : (ISO9000, 2015)

<sup>7</sup> ISO/TC 176 : est le comité technique 176 de l'ISO, responsable du management et de l'assurance qualité, notamment de la publication des normes de la famille ISO 9000 (ISO/TC176, 2014).

- **Orientation client** : Selon l'ISO 9000 :2015 « *Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes* » (ISO9000, 2015).

L'orientation client signifie de placer ce dernier au centre des préoccupations de l'organisations. Sa satisfaction est relative à ses propres perceptions ou aux résultats de son expérience vis-à-vis du produit ou du service utilisé. L'organisation peut s'assurer que le produit ou service qu'elle offre au client répond aux attentes du client en comparant la mesure de sa satisfaction avec la mesure de la qualité interne. La satisfaction clients assure la réussite commerciale des entreprises, augmentant ainsi leur compétitivité (Kant & Jaiswal, 2017; Echour & Nbigui, 2020).

Omachonu et Ross (2004) spécifient que la satisfaction des clients repose sur l'efficacité d'un système tripartite ; les processus de l'entreprise, les employés qui sont responsables de la réalisation et fourniture des produits/services et les attentes des clients.

- **Leadership** : Selon l'ISO 9000 : 2015 « *A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent les conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme* » (ISO9000, 2015).

Aussi, l'ISO 9004 : 2018 précise que l'organisme qui démontre son leadership et son engagement envers la démarche qualité permet d'atteindre des performances durables.

Le *leadership* est défini comme « *le fait d'influencer le comportement d'autres personnes en établissant de nouveaux modèles d'action et en fournissant des informations sur leur modification, jouant ainsi le rôle clé dans la mise en œuvre des changements dans l'organisation* » (Mnich & Matejun, 2021).

- **Implication du personnel** : Selon l'ISO 9000 :2015 « *un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur* » (ISO9000, 2015).

Compte tenu du rôle des employés dans le déploiement des directives qualité de la direction comme principaux réalisateurs de celles-ci, leur implication favorise ; l'orientation client, l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel, qui sont les déterminant les plus importants sur l'état du SMQ (Stanojeska, Minovski, & Jovanoski, 2020).

Conséquemment, il est crucial d'impliquer ses employés dans les processus où ils opèrent par la formation, l'encouragement du développement des compétences et la

participation à la prise de décision afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée pour son SMQ (Vasic, Delic, Brkljac, Vrhovac, & Zizakov, 2020; Echour & Nbigui, 2020).

- **Approche processus** : Selon l'ISO 9000 : 2015 « *des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent* » (ISO9000, 2015).

L'approche processus est une manière d'appréhender le management de l'organisation en s'appuyant sur la mise en œuvre et le pilotage des processus orientés clients, afin d'assurer le développement de ses activités (AFNOR, 2017).

Il s'agit d'adopter un système de processus par l'application de méthodes permettant ; l'identification des processus de l'organisations, la définition de leurs séquences et leurs interactions et le pilotage de leur contrôle pour la réalisation des produits et/ou des services qui satisfont aux attentes des clients. Autrement dit, l'approche processus rappelle constamment l'organisme que la finalité de toute activité réalisée par ses acteurs est la satisfaction du client (Longin & Denet, 2008; Abuhav, 2017).

Aussi, cette approche induit le décloisonnement des fonctions de l'organisations, rendant ses structures transversales plutôt qu'horizontales. Ceci est dans le but d'unifier leur attention sur les principaux objectifs de l'organisation qui est : la création de valeur pour le client et les autres parties intéressées (ISO/TC176/SC2/N544R3, 2008).

A noter qu'un processus est un « *ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* » (ISO9000, 2015).

Nous distinguons trois grandes catégories de classification des processus (tableau 3).

Tableau 3. Types de processus utilisés au sein d'un organisme

Type des processus	Description
Processus de management ou de direction (stratégie)	Processus contribuant à la détermination de ; la stratégie, la raison d'être, la politique qualité et des objectifs de l'organisme ainsi que leur déploiement à travers tous ses processus. Il permet leur pilotage et définit leurs axes d'amélioration.
Processus de réalisation (métier)	Processus permettant la réalisation directe du produit et/ou du service. Il retrace toutes les activités qui transforment les besoins des clients en un produit/service qui assure leur satisfaction. Il est dit : <i>cœur de métier de l'organisme</i> .
Processus de support (soutien)	Processus assurant la disponibilité et la procuration des ressources nécessaires à la mise en œuvre et au bon déroulement de tous les autres processus de l'organisme.

Source : (Longin & Denet, 2008; Axess-qualité, 2021)

- **Amélioration** : Selon l'ISO 9000 : 2015 « *Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration* » (ISO9000, 2015).

Abuhav (2017) spécifie que la capacité des entreprises à satisfaire les attentes de ses clients et à mieux atteindre ses objectifs implique essentiellement l'adoption d'activités d'amélioration qui induisent le changement vers les résultats escomptés. Il faut apercevoir l'amélioration continue exigée par la norme *ISO 9001* comme un concept qui favorise l'amélioration des performances de l'organisation plutôt comme un concept qui améliore le niveau de conformité aux exigences de la norme (Abuhav, 2017; Hoyle, 2017). Dans cet intérêt, l'*ISO 9001 : 2015* promue le suivi du principe du cycle PDCA (expliqué précédemment) (ISO9001, 2015).

Dans une démarche qualité (1) les résultats de l'autocontrôle et de la supervision des processus de réalisation (2) les activités de pilotage qui évaluent l'efficacité des processus du SMQ et (3) le traitement des réclamations des client, constituent les trois voies contribables à l'amélioration de la performance des processus (Longin & Denet, 2008).

- **Prise de décision fondée sur des preuves :** Selon l'*ISO 9000 : 2015* « *les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés* » (ISO9000, 2015).

Atteindre les résultats souhaités est mieux réalisable quand l'organisation est amplement attachée aux réalités de son terrain. L'organisme parvient à mieux atteindre ses objectifs quand il prend des décisions fondées sur l'analyse et la valorisation des données et des informations, car « *les faits, les preuves et l'analyse des données conduisent toujours à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises* » (Luburić, 2015).

Souvent, le processus de prise de décision comporte de l'incertitude et peut générer des décisions subjectives. C'est pourquoi, il est important de comprendre et analyser les relations de cause à effet ainsi que les conséquences potentielles non intentionnelles (Biswas, 2019).

- **Management des relations avec les parties intéressées :** Selon l'*ISO 9000 : 2015* « *pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires* » (ISO9000, 2015).

Gérer les relations avec les parties intéressées qui affectent les performances de l'organisation, par le partage de connaissances, d'expertise, de vision et de valeurs est d'une importance particulière pour toute organisation. Une réussite durable peut être atteinte quand l'organisation gère ses relations avec son réseau de fournisseurs, de partenaires et de collaborateurs de façon à équilibrer les gains à court terme et les

objectifs à long terme et à optimiser leur impact sur ses performances (Luburić, 2015; Biswas, 2019).

## **Conclusion du chapitre I**

A travers le présent chapitre, et durant la première section, nous nous sommes intéressés à cerner différents aspects de la recherche sur la norme ISO 9001 : 2015 et sa mise en œuvre par les organisations. Ainsi, nous avons conclu que l'implémentation d'un SMQ par ces dernières est généralement aperçue comme une pratique managériale à multiples vertus. Toutefois, leur génération est conditionnée par différents facteurs critiques de succès ainsi que par la prise en compte de plusieurs barrières. De plus, les différentes méthodologies de mise en œuvre de la norme *ISO 9001* étudiées, nous fournissent des lignes directrices guidant la réalisation de notre partie empirique.

De surcroît, la seconde section nous a permis d'approfondir nos connaissances et de mieux s'imprégner les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* afin de mener à bien notre travail de recherche.

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

## Introduction au chapitre II

Dans ce deuxième chapitre, qui se divise en deux sections, nous présentons la méthodologie de la recherche adoptée pour conduire et réaliser notre partie empirique qui prend pour cas : le produit bancaire du Prêt Sur Gages (PSG) de la Banque de Développement Local (BDL). Ensuite, nous évoquons une présentation succincte de l'organisme d'accueil, à savoir la « Banque de Développement Local », de la Direction d'accueil « Direction Management de la Qualité » et enfin, de notre terrain d'étude « L'activité bancaire des Prêts Sur Gages ».

### Section 01 : Méthodologie de la recherche

L'approche méthodologique appliquée à notre travail de recherche qui a pour finalité la conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à la norme *ISO 9001 : 2015* au sein de la Banque de Développement Local, est l'*approche qualitative* (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021). Ceci est dû à la nature des données collectées et utilisées, qui est plutôt textuelle que numérique (Zerhouni, 2016).

Par suite, et durant notre expérience à la banque, nous adoptons divers outils de collecte de données, à savoir : Examen de documents, observation, grille d'analyse des écarts, *brainstorming* ou remue-méninges et entretien semi-directif, nous permettant ainsi de parvenir à notre objectif. Cela est en concordance avec les outils de collecte de données utilisés par Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem (2021) dans leur projet de mise en œuvre du système de management de la qualité selon la norme *ISO 9001 : 2015* au sein du centre d'exploitation d'un réseau de télécommunications.

#### 1. Méthode

L'objet de notre étude est le produit bancaire « Prêt Sur Gages » (PSG) offert exclusivement par la Banque de Développement Local, faisant ainsi référence à notre domaine d'application du SMQ.

Pour arriver à la finalité de notre travail de recherche, nous devons passer par plusieurs étapes, constituant ainsi notre démarche qualité (tableau 4) développée à partir de la revue de littérature.

Premièrement, notre objectif consiste à réaliser un diagnostic de l'activité bancaire Prêt Sur Gages qui nous permet, d'une part, de se familiariser avec le fonctionnement global de cette dernière, et d'autre part, de connaître l'état actuel et le niveau de conformité de ce produit vis-à-vis les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*. Ainsi, les résultats du diagnostic rendent possible :

- La clarification des motivations pour entreprendre une démarche qualité ;
- La planification du système de management de la qualité et de sa mise en œuvre ;
- La définition des responsabilités, notamment celles de la direction ;
- La définition des documents exigés par la norme ;
- La conception, développement et mise en œuvre du SMQ.

Deuxièmement, nous avons pour objectif l'élaboration d'un plan d'action qualité pour faire face aux écarts identifiés lors du diagnostic ainsi que pour permettre le développement et la mise en œuvre du SMQ.

Finalement, nous sélectionnons et réalisons certaines actions préalablement planifiées, qui représentent la base, ou le noyau du système de management de la qualité.

Tableau 4. Démarche qualité

Finalité	Objectifs	Phases	Étapes
<i>Conception et mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'ISO 9001 :2015 au sein du service bancaire Prêts Sur Gages – BDL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le fonctionnement global du service bancaire Prêt Sur Gages ;</li> <li>• Connaître son niveau de conformité par rapport aux exigences de la norme <i>ISO 9001 : 2015</i></li> </ul>	1. Diagnostic	1.1. Description des activités clés du Prêt Sur Gages 1.2. Analyse des écarts
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan d'actions</li> </ul>	2. Planification du SMQ et de sa mise en œuvre	2.1. Plan d'actions
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir, développer et mettre en œuvre le SMQ</li> </ul>	3. Réalisation des actions	3.1. Enjeux externes et internes relatifs au produit bancaire Prêt Sur Gages (PSG)  3.2. Parties intéressées, besoins et attentes 3.3. Système de management de la qualité et ses processus 3.4. Analyse des risques 3.5. Système documentaire qualité

Source : élaboré à partir des résultats de la revue de littérature

## 2. Collecte de données

Aux fins de cette étude, des données qualitatives sont collectées pour permettre de répondre à notre problématique et à nos objectifs de recherche. Ces données sont collectées à différents moments de la démarche qualité (tableau 5), selon le besoin, par le biais de différents types d'outils de collecte de données (Examen de documents, observation, grille d'analyse des écarts, *brainstorming* et entretien semi-directif) que nous détaillons ci-après.

Tableau 5. Outil(s) de collecte de données adopté(s) à différentes étapes de la démarche qualité

Étape de la démarche qualité	Outils de collecte de données adoptés
Description des activités clés du Prêt Sur Gages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation ;</li> <li>• Examen de documents ;</li> </ul>
Analyse des écarts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille d'analyse des écarts (complétée par des questions ouvertes)</li> </ul>
Plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de documents ;</li> <li>• Brainstorming</li> </ul>
Enjeux externes et internes relatifs au produit bancaire Prêts Sur Gages (PSG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming ;</li> <li>• Examen de documents</li> </ul>
Parties intéressées, besoins et attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> </ul>
Système de management de la qualité et ses processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs ;</li> <li>• Observation ;</li> <li>• Examen de documents</li> </ul>
Analyse des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de documents</li> </ul>
Système documentaire qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille d'analyse des écarts</li> <li>• Examen de documents</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats de la revue de littérature

### 2.1. Examen de documents

« La collecte de documents est considérée comme une tâche importante dans la recherche qualitative » (Zerhouni, 2016). Ainsi, et aux fins de cette étude, divers documents internes et externes sont collectés.

En interne, nous avons eu accès à plusieurs documents, tels que les rapports d'activité, le rapport d'audit sur le processus du Prêt Sur Gages, les procédures, les notes du PDG, les présentations en PowerPoint réalisées à l'égard des nouvelles recrues de la banque, etc.

En externe, nous avons parcouru différents articles de journaux de la presse algérienne disponibles en ligne, sites internet (bdl.dz, or.fr, ...), etc.

L'analyse de ces documents a mis à notre disposition des données utiles intégrées dans les différentes étapes de notre partie empirique e.g. analyse du contexte.

## 2.2. Observation

Nous avons conduit des observations non participantes principalement lors du diagnostic de l'état actuel du produit bancaire du Prêt Sur Gages ainsi que dans la définition des processus constituant son SMQ. Nous avons choisi cet outil de collecte de données afin de rendre possible la compréhension et la description du fonctionnement global du Prêt Sur Gages ainsi que la détermination et la description des séquences d'activités des différents processus relatifs au domaine d'application du SMQ.

En effet, « *l'observation est une manière délibérée, systématique et sélective de regarder et d'écouter une interaction ou un phénomène au moment où il se produit [...] L'observation non participante, quant à elle, consiste à ne pas s'impliquer, en tant que chercheur, dans les activités du groupe, mais à rester un observateur passif, qui regarde et écoute ces activités et en tire des conclusions* » (Kumar, 2011, p. 140).

L'application de cet outil était réalisée en se rendant, avec le Chef de département SMQ, à l'Agence Prêt Sur Gages d'el-Annasser (ex-Ruisseau) de la BDL, où nous avons pu observer le déroulement des activités de certains processus opérationnels (ou de réalisation), notamment les processus « *Octroyer les prêts sur gages* » et « *Recouvrer les prêts sur gages* » en d'autres mots l'engagement et le dégageant. Par ailleurs, nous avons eu l'autorisation de prendre des photos sur les sujets observés.

Ainsi, regarder, suivre et noter ou enregistrer (par écrit et par photos) les activités réalisées par les collaborateurs au niveau de l'agence PSG ainsi que par les clients en temps réel, nous a permis de réaliser des constats et de tirer des conclusions. De ce fait, nous avons pu concrétiser notre état des lieux et définir les processus.

## 2.3. Brainstorming ou remue-méninges

Ceci fait référence à « *une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donné* » (Ernoul, 2010, p. 48).

En effet, dans l'intérêt de déterminer les actions d'amélioration nécessaires à la planification du SMQ et de discerner les enjeux internes et externes, les parties intéressées pertinentes au SMQ ainsi que leurs besoins et attentes, des séances de *brainstorming* ont été conduites, où chaque participant a contribué par ses propres connaissances issues de son expérience.

## 2.4. Grille d'analyse des écarts

Pour diagnostiquer l'état actuel, nous conduisons une *analyse des écarts (gap analysis)*, basée sur l'élaboration d'une grille d'auto-évaluation (ou *checklist*) qui retrace les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* sous forme de 48 questions. Nous avons renseigné cette dernière auprès des responsables et auditeurs de la DMQ ayant conduit une mission d'audit interne sur le produit bancaire du Prêt Sur Gages. L'analyse des écarts est un outil qui sert à comprendre et à comparer l'état actuel avec l'état attendu pour ressortir les axes d'amélioration (Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018). Dans le cas de notre étude, le point de référence pour conduire cette comparaison est la norme *ISO 9001 : 2015*.

- **Présentation de la grille de l'analyse des écarts**





Il s'agit d'une grille regroupant les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* dans 48 questions. Elle se présente sous forme de deux tableaux :

- (1) Un petit tableau qui contient les éléments descriptifs sur la réalisation de l'analyse des écarts (l'objet, le champ d'application, l'évaluateur, les participants ainsi que les dates et durée de l'analyse).
- (2) Un grand tableau qui contient les éléments constitutifs de l'analyse des écarts (les chapitres et leurs articles respectifs, les questions, l'évaluation, les taux de conformité et les observations).

La figure 6 illustre la structure sus expliquée.

La grille de l'analyse des écarts enveloppant les exigences des chapitre 4 ;5 ;6 ;7 ;8 ;9 et 10 de la norme *ISO 9001 : 2015*, nous permet de ressortir un pourcentage relatif à chacun d'eux, pour enfin, conclure un pourcentage global de l'ensemble des chapitres. À cette fin, nous accordons une échelle d'évaluation des questions (exigences) et un code de couleurs (tableau 6). A noter que ces pourcentages pourront servir d'indicateurs de performance.

Tableau 6. Échelle d'évaluation et code des couleurs

Évaluation	Description	Taux	Couleur
Conforme	Exigence entièrement satisfaite	100%	
Acceptable	Exigence grandement satisfaite	66%	
A améliorer	Exigence faiblement satisfaite	33%	
Non-conforme	Exigences non satisfaite	0%	

Source : (Claude, 2015)

Une fois le taux de conformité global c.-à-d. de l'ensemble des chapitres (du 4<sup>e</sup> au 10<sup>e</sup> chapitre) obtenu, il est interprété selon l'échelle proposée par Purwanggono, Bakhtiar et Rahman (2018) dans leur article où ils mènent une analyse des écarts pour étudier si oui ou

non l'entreprise est prête pour se lancer dans une démarche de certification de son SMQ. L'échelle est ainsi présentée sur le tableau ci-après (tableau 7).

Figure 6. Aperçu de la grille de l'analyse des écarts conformément aux exigences de l'ISO 9001 : 2015

Grille de l'analyse des écarts suivant les exigences de la norme ISO 9001:2015							
Objet	Grille regroupant les exigences de l'ISO 9001:2015 sous forme de 48 questions. L'intérêt étant de connaître le niveau de conformité du SMQ par rapport à ces exigences permettant d'élaborer un plan d'actions adéquat						
Champs d'application	Le produit bancaire <i>Prêt Sur Gages</i> offert par la Banque de Développement Local						
Évaluateur	AMFRANI Ahlem Fatma zohra						
Participants	Directeur de la DMQ; Chefs de départements SMQ et Audit Qualité; Cadres et employés de l'Agence Prêts Sur Gages						
Dates et durée	Du 18 avril au 22 avril 2021						
Chapitre	Article de référence de la norme ISO 9001:2015	N°	Questions	Évaluation	Taux	Remarques/ Documents/ Informations	Moyennes par article
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	1	Les enjeux internes et externes pertinents par rapport à la finalité et à l'orientation stratégique de la banque, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus du SMQ sont-ils déterminés ?	Acceptable	66%	Analyse SWOT de la banque; Plan de développement	50%
		2	L'organisation dispose-t-elle d'un moyen de les examiner et de les contrôler régulièrement ?	A améliorer	33%		
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties	3	Les parties intéressées pertinentes pour le SMQ ainsi que leurs besoins et attentes sont-ils déterminés ?	A améliorer	33%	Les parties intéressées du Prêt Sur Gages sont connues	33%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	4	La portée du SMQ a-t-elle été déterminée en prenant en compte les enjeux externes et internes, les exigences des parties intéressées ainsi que des produits et services de la banque ?	A améliorer	33%	La mission d'audit qualité interne réalisée en début d'année 2021 a permis de comprendre la nécessité d'améliorer les processus internes de l'activité afin d'optimiser sa rentabilité	33%
	4.4 SMQ et ses processus	5	Le SMQ a-t-il été établi, y compris les processus nécessaires, leur séquence et leur interaction ?	A améliorer	33%	Cartographie des processus de la banque	
		6	Les caractéristiques des processus (éléments d'entrée et de sortie, ressources, contraintes, méthodes, processus...)	A améliorer	33%	Les responsabilités sont définies	

Source : élaborée par nos soins

Tableau 7. Échelle d'interprétation du taux de conformité global des exigences de l'ISO 9001 : 2015

Pourcentage	Interprétation
1% - 49%	L'organisme a besoin d'entreprendre beaucoup d'améliorations en raison des nombreuses non-conformités avec les exigences de l'ISO 9001 : 2015
50% - 74%	L'organisme doit encore améliorer son SMQ pour se préparer à la certification ISO 9001 : 2015
75% - 100%	L'organisme est prêt à compléter son SMQ selon l'ISO 9001 : 2015 et à entreprendre la certification

Source : (Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018)

## 2.5. Entretien semi-directif

Pour la documentation des processus, relevant d'une exigence de l'ISO 9001 : 2015, nous devons passer par leur identification suivie par leur description (données d'entrée, données de sortie, activités, responsabilités, ...). Dans ce cadre, nous avons conduit des entretiens semi-directifs à but descriptif, avec les responsables de certains processus identifiés. Cela est important car ce sont elles les expertes du processus.

Ainsi, trois entretiens semi-directifs sont entretenus avec les pilotes des processus suivants : « *Piloter le SMQ et son amélioration continue* » (processus management), « *Octroyer les prêts sur gages* » (processus réalisation) et « *Gérer le Capital Humain* » (processus support). Nous avons limité le nombre d'entretiens à trois uniquement, puisque nous avons contribué à la conception et au développement du SMQ par l'élaboration de seulement, trois fiches descriptives des processus susmentionnés.

Selon Jason et Glenwick (2016) dans un entretien semi-directif « *tous les participants se voient poser un certain nombre de questions préétablies, conçues pour aborder des sujets particuliers, mais les questions sont réorganisées, adaptées et entrecoupées par d'autres questions en fonction des réponses du participant* » (Jason & Glenwick, 2016). Dans ce cas de figure, nous présentons notre guide d'entretien semi-directif dans l'annexe A.

### 3. Analyse des données

Nous nous sommes dotés de certains outils d'analyse des données afin de pouvoir analyser, structurer et exploiter au mieux les données récoltées.

D'un côté, l'analyse des écarts permettant le diagnostic de l'état actuel était menée sur un fichier EXCEL ce qui nous a permis grâce à ses capacités d'analyse des données, de calculer les taux de conformité relatifs à chaque chapitre ainsi que le taux de conformité de l'ensemble des chapitres. Par suite, des graphiques de type « Radar » sont générés afin de permettre une vue simple et rapide des résultats. Comme cité auparavant, ces résultats chiffrés peuvent servir d'indicateurs de performance.

D'un autre côté, l'organisation et l'exploitation des réponses à nos questions d'entretien étaient rendues possibles grâce à l'enregistrement vocal et à la retranscription ultérieure de celles-ci. Nous retrouverons certains passages des trois entretiens dans le chapitre relatif à la présentation du cas pratique de notre travail de recherche.

## Section 02 : Contexte organisationnel

### 1. Organisme d'accueil : La Banque de Développement Local

La Banque de Développement Locale (BDL) est une banque commerciale créée en 1985 suite à la restructuration du secteur bancaire algérien, notamment la restructuration du CPA ([www.bdl.dz](http://www.bdl.dz), 2021).

Au cours de ses 39 ans d'expertise, la BDL est devenue une *banque universelle* par l'exercice de toutes les opérations des domaines bancaire et financier (a) la collecte de l'épargne (b) la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement, et (c) l'octroi de crédits. En plus des produits classiques (crédits d'investissement et d'exploitation, crédits immobiliers), la BDL se distingue de sa concurrence par l'activité *Prêt Sur Gages*, dont elle a l'exclusivité (BDL, 2019).


Ses produits et services sont mis à la disposition des (a) Grandes entreprises (b) PME/PMI (c) Professionnels, et (d) Ménages et particuliers (BDL, 2019).

La banque est omniprésente sur tous le territoire national grâce à son réseau commercial qui englobe 155 agences dont six (06) agences spécifiques au Prêt Sur Gages (BDL, 2019).

Dans son plan de développement à moyen terme 2016-2020, où le client est au centre de ses préoccupations, la banque réorganise sa structure globale donnant lieu à la création de cinq nouvelles directions, parmi elles : la *Direction Management de la Qualité* (DMQ).

Le tableau 8 affiche une présentation générale de la BDL.

Tableau 8. Présentation générale de la BDL

Raison sociale	Banque de Développement Local - BDL
<b>Logo</b>	
<b>Création</b>	Décret N°85/85 du 30 Avril 1985 sous forme de Société Nationale de Banque destinée au financement et au développement local. La BDL est passée à l'autonomie et s'est transformée en société par actions- SPA le 20 Février 1989.
<b>Forme juridique</b>	Société par actions – EPE / SPA
<b>Capital social</b>	36,8 Milliards DZD
<b>Actionnaires</b>	L'État représenté par le Ministère des Finances
<b>Siège social</b>	05, rue GACI Amar, Staouéli- Alger
<b>Objet social</b>	Banque universelle versée principalement dans le financement de la PME/PMI, des particuliers et des professions libérales. La BDL est la seule banque de la place à exercer l'activité Prêt sur Gages en Algérie.
<b>Valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation et créativité ;</li> <li>• Solidarité et humanisme ;</li> <li>• Enthousiasme et ambition ;</li> <li>• Curiosité ;</li> <li>• Persévérance ;</li> <li>• Assiduité et ponctualité</li> </ul>
<b>Agrément Banque d'Algérie</b>	Décision Banque d'Algérie N° 2002/03 du 23 Septembre 2002

Source : (BDL, 2019) et document interne

## 2. Direction d'accueil : La Direction Management de la Qualité

La BDL s'est engagée dans une démarche qualité ayant pour objectif la mise en œuvre et la certification d'un système de management de la qualité conformément à la norme *ISO 9001 : 2015*, afin d'assurer une meilleure satisfaction de ses clients et de toutes ses parties intéressées ainsi que pour augmenter sa compétitivité sur son secteur d'activité.

De ce fait, et pour soutenir cet objectif, la BDL crée en 2018, la Direction Management de la Qualité (DMQ), directement rattachée au Directeur Général, et divisée en 04

départements ; Veille Normative et Environnementale, Système de Management de la Qualité, Audit de la Qualité et Relations Clientèle ([annexe B](#) : organigramme de la DMQ).

La DMQ prend en charge plusieurs missions, citons parmi elles (document interne) :

- Contribuer à la définition de la politique qualité de la banque ;
- Superviser et animer des séminaires de formation sur le SMQ, ainsi que de son apport dans le développement de la performance de la banque ;
- Superviser l'élaboration de la cartographie des processus et des liaisons qui existent entre les différents métiers de la banque ;
- Assurer une veille interne et externe continue pour créer de la valeur pour les clients et les différentes parties intéressées de la BDL ;
- Organiser et superviser le SMQ et sa déclinaison à tous les niveaux ;
- Elaborer, en collaboration avec les structures concernées, les procédures liées au SMQ ;
- Superviser la planification et l'organisation des audits internes et externes de la qualité ;
- Préparer la démarche de certification et assurer leur pérennité.

### **3. Terrain d'étude : L'activité bancaire du « Prêt Sur Gages »**

Le Prêt sur Gages est un produit bancaire destiné aux *particuliers*. Il permet de répondre aux besoins financiers urgents de sa clientèle, dans un court délai et avec moins de conditions. Par ailleurs, toute personne âgée de plus de 19 ans, résidant en Algérie et disposant d'un compte bancaire à la BDL peut bénéficier de liquidités après hypothèque de bijoux ou objets en or ([www.bdl.dz](http://www.bdl.dz), 2021).

Le Prêt Sur Gages est assuré par 06 agences, implantées dans 04 wilayas : Alger (02), Oran (02), Annaba (01) et Constantine (01) (l'organigramme de l'Agence Prêt Sur Gages est trouvé dans l'[annexe C](#)). Ces dernières, sont dirigées par la Direction Prêt sur Gages (DPG), dont la structuration hiérarchique est présentée dans l'[annexe D](#).

Nous allons mieux s'étayer sur le contexte de notre terrain d'étude ultérieurement, du fait qu'il fait partie des exigences de la norme mise en application.

## **Conclusion du chapitre II**

Par le biais de ce chapitre, nous avons d'une part, exposé l'approche méthodologique adoptée, qui repose principalement sur l'approche qualitative. Ainsi, les différents outils de collectes de données utilisés et leurs modalités d'analyse sont présentés et expliqués. Et d'autre part, nous avons cadré le contexte organisationnel dans lequel s'est déroulé notre stage de fin d'études, à savoir : la Banque de Développement Local et sa Direction Management de la Qualité ainsi que notre terrain d'étude qui est l'activité bancaire des Prêts Sur Gages.

Par conséquent, nous pouvons passer à la présentation du dernier chapitre relatif au cas pratique du présent travail de recherche.

# **CHAPITRE III : DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU SMQ ET DISCUSSION**

## **Introduction au chapitre III**

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous présentons dans la section 01 la démarche de préparation à la mise en œuvre d'un SMQ qui répond aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*. Nous divisons cette section en trois grandes phases ; (Phase 1) Diagnostic de l'état actuel (Phase 2) Planification de la mise en œuvre du SMQ et (Phase 3) Réalisation des actions (conception, développement et mise en œuvre du SMQ). Ces dernières se subdivisent elles-mêmes en plusieurs étapes.

Dans la section 02 la discussion des résultats de notre partie empirique avec les attributions de la revue de littérature entretenue.

### **Section 01 : Démarche de mise en œuvre du SMQ**

#### **1. Phase 1 : Diagnostic de l'état actuel**

L'activité bancaire Prêt Sur Gages représente le domaine d'application du système de management de la qualité conformément à la norme *ISO 9001 : 2015* au sein de la BDL, faisant objet de notre travail de recherche.

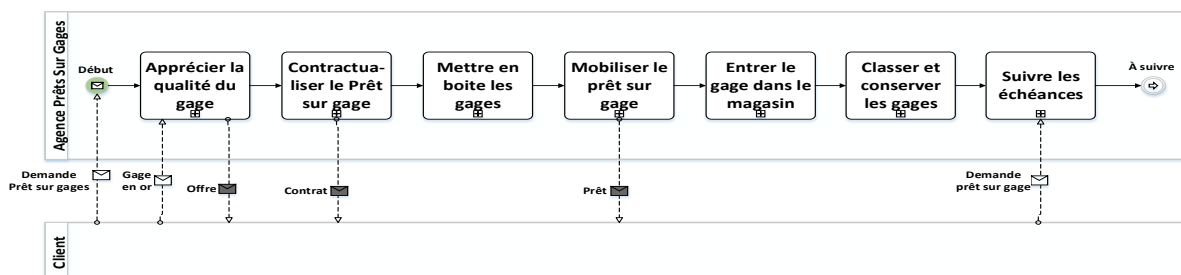
Ainsi, et aux fins de la bonne conception et planification du SMQ, nous réalisons en premier lieu un diagnostic de notre domaine d'application du SMQ par le biais d'une analyse des écarts entre les réalités du terrain et les exigences de la norme.

De surcroît, et pour se familiariser avec le domaine d'application du SMQ, nous élargissons notre diagnostic vers la compréhension des activités clés du Prêt Sur Gages qui s'exercent au niveau des locaux de la banque.

##### **1.1. Activités clés du Prêt Sur Gages**

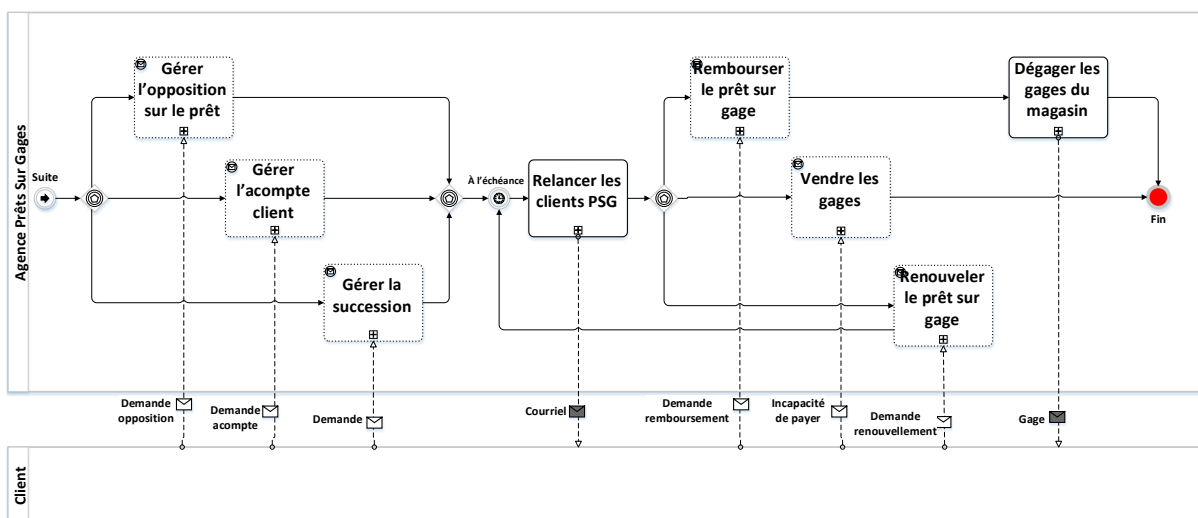
Grâce à la revue des documents qui nous ont été procuré par les collaborateurs de la DMQ et à leurs réponses à nos nombreuses questions, et en se munissant des lignes directrices de la norme *ISO/CEI 19510 :2013*, le plus souvent connue sous l'appellation *BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation)*, nous parvenons à la réalisation d'un diagramme de flux des activités clés du Prêt Sur Gages, telles que représentent les figures 8 et 9 (nous présentons une brève explication des notations utilisées dans le diagramme dans l'[annexe E](#), pour en faciliter la compréhension).

Figure 7. Diagramme de flux des activités clés du Prêt Sur Gages - Partie 1



Source : élaboré en collaboration avec le tuteur de stage

Figure 8. Diagramme de flux des activités clés du Prêt Sur Gages - Partie 2



Source : élaboré en collaboration avec le tuteur de stage

Comme dans la plupart des processus, la demande client est l'évènement déclencheur de ceux-ci. Dans notre cas, et suivant le diagramme de flux présenté supra ;

- (1) Le client étant muni de son objet en or, se présente à l'une des six agences de Prêt Sur Gages de la BDL et réalise sa demande de prêt contre son objet ;
- (2) Si le client est éligible à recevoir ce prêt (résidant en Algérie, âgé de plus de 19 ans, disposant d'un compte à la BDL et d'un gage en or), le gage est apprécié ;
- (3) Une offre sur le montant du prêt est faite au client à raison de 2000DA/g et dont le seuil maximal du prêt est fixé à 500 000,00 DA ;
- (4) L'offre ainsi acceptée, le client s'engage à signer un contrat de prêt qui précise les informations de l'opération ainsi que les sommes qu'il faudra rembourser ;
- (5) Les gages sont soumis à un processus de gestion de stockage qui assure leur sécurité jusqu'à leur récupération par leurs propriétaires (remboursement) ou bien, jusqu'à leur mise en vente aux enchères ;

(6) Des activités de suivi des échéances et de recouvrement des prêts sont effectuées.

Dans certains cas, les agences Prêt Sur Gages peuvent être responsables de l'entrée en relation<sup>8</sup>, où le personnel *front office* ouvre un compte bancaire aux nouveaux clients. Alors que normalement, il s'agit d'une activité réalisée uniquement par les agences commerciales.

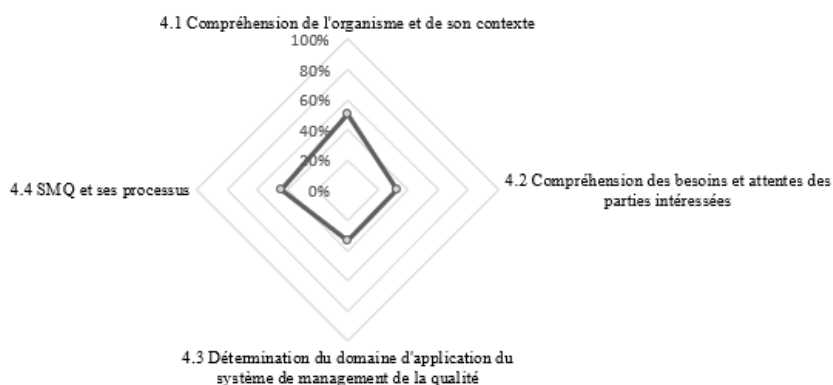
## 1.2. Analyse des écarts

Dans l'intérêt d'élucider les améliorations à inclure dans la planification du système de management de la qualité et de sa mise en œuvre, nous avons administré aux parties concernées une grille d'analyse des écarts établie selon les exigences de l'*ISO 9001 : 2015*. Une fois la grille renseignée et les pourcentages calculés, nous avons traduit ces derniers en graphiques de type « Radar ». Nous exposons ci-après les résultats jugés pertinents.

### • Résultats par chapitre

- Chapitre 4 : L'accomplissement de l'analyse des écarts sur le contexte de la banque nous révèle un taux de conformité égale à (40%). La figure 10 donne une vue d'ensemble sur les pourcentages des article 4.1, 4.2, 4.3 et 4.4, à raison d'une valeur égale à (50%), (33%), (33%) et (44%) pour chaque article respectivement (figure 10).

Figure 9. Niveau de conformité - Chapitre 4 (contexte de l'organisme)



Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

Cette analyse nous révèle que la banque s'est déjà lancée dans une démarche qualité pour la mise en œuvre d'un SMQ qui répond aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*. Celle-ci est prouvée par ; des changements organisationnels dont la DMQ avec ses quatre départements sont créés, la création d'une cartographie de tous les métiers et

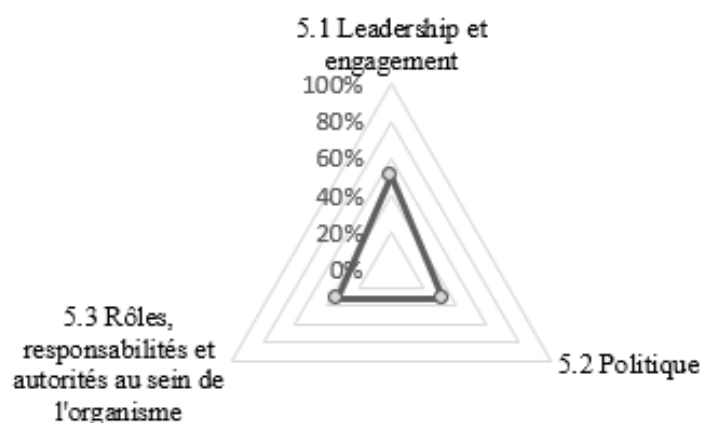
<sup>8</sup> Entrée en relation – « dans le cas mettant en évidence la relation banque/client, une entrée en relation est définie comme le premier contact entre le banquier et son client lorsque ce dernier souhaite qu'un compte bancaire lui soit ouvert au sein de la banque » ([BourseDesCrédits](#)).

de tous les processus de la banque ainsi que le lancement du projet « Fiche processus » pour promouvoir l'*approche processus*. Toutefois, il y a une nécessité que les limites et l'applicabilité du SMQ soient bien déterminées en prenant en compte les enjeux internes et externes du contexte bancaire ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées et les produits et services concernés.

Dans cette optique et suite à une mission d'audit qualité interne réalisée en début d'année 2021 sur le macro-processus du PSG, le Directeur de la DMQ et ses collaborateurs ont compris la nécessité d'améliorer les processus internes de l'activité afin d'optimiser sa rentabilité, justifiant le choix du domaine d'application du SMQ appliqué au présent travail de recherche.

- Chapitre 5 : Le chapitre 5 montre un taux de conformité égale à (39%). L'article 5.1 est à (50%) et les articles 5.2 et 5.3 sont à (33%) chacun (figure 11).

Figure 10. Niveau de conformité – Chapitre 5 (leadership)



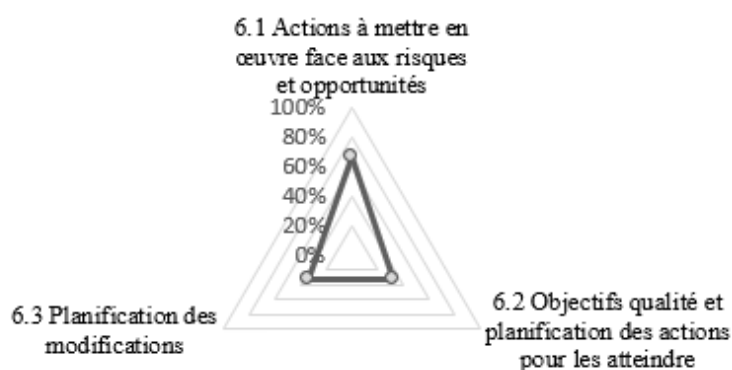
Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

L'analyse du chapitre 5 nous permet de constater qu'un projet de « Politique Qualité » relatif à la mise en place d'un SMQ recouvrant l'ensemble de la banque a été soumis à l'approbation du Directeur Général de celle-ci. Bien qu'un engagement formel de la Direction pour la démarche qualité, cette dernière promeut l'adoption de l'approche processus (cartographie des processus et projet des fiches processus) et l'approche par les risques (cartographie des risques).

Aussi, nous constatons que les exigences pour l'établissement et la communication des rôles et responsabilités pour le bon fonctionnement du SMQ sont faiblement remplies.

- Chapitre 6 : Ce chapitre indique des taux de conformité égale à (66%) pour l'article 6.1 et égale à (33%) pour les articles 6.2 et 6.3, dont la moyenne affiche une valeur de (44%) (figure 12).

Figure 11. Niveau de conformité - Chapitre 6 (planification)

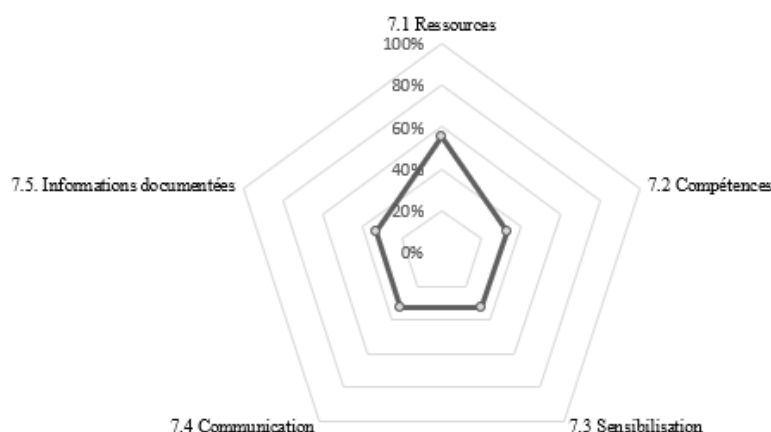


Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

Ici, nous apercevons que les objectifs qualité pour le domaine d'application du SMQ choisi ainsi qu'une planification des actions pour les atteindre ne sont pas clairement définis. Une autre constatation portée sur les exigences du présent chapitre affirme que l'analyse des risques associés à toutes les activités de la BDL est exécutée. En revanche, il est nécessaire d'allouer à chaque processus constituant le SMQ ses risques et opportunités afin qu'ils soient pris en compte et pleinement maîtrisés.

- Chapitre 7 : Le chapitre 7 montre un taux de conformité égale à (35%). L'article 7.1 est à (44%) et les articles 7.2, 7.3, 7.4 et 7.5 sont à (33%) pour chacun (figure 13).

Figure 12. Niveau de conformité - Chapitre 7 (support)

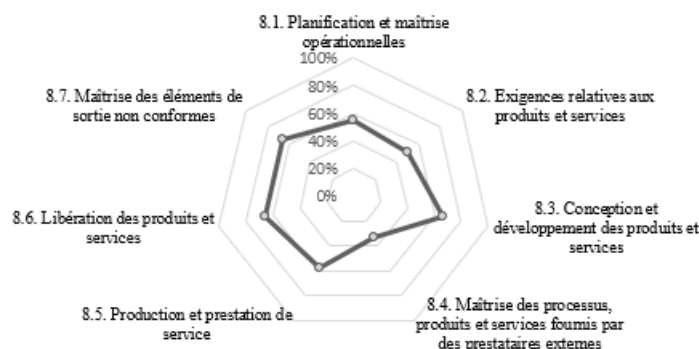


Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

L'analyse des exigences de ce chapitre nous permettent de savoir que la BDL s'investie d'abord dans la formation des principaux responsables de la mise en œuvre du SMQ e.g. formations certifiantes IRCA pour posséder les compétences nécessaires à la conduite des audits internes. Un autre constat nous révèle qu'un projet d'élaboration d'un processus de maîtrise du système documentaire qualité est en cours de réalisation.

- Chapitre 8 : Le chapitre 8 montre un taux de conformité égale à (56%), avec (55%) pour le 8.1, (50%) pour le 8.2, (66%) pour le 8.3, le 8.6 et le 8.7, (33%) pour le 8.4 et enfin (58%) pour le 8.5 (figure 14).

Figure 13. Niveau de conformité - Chapitre 8 (réalisation des activités opérationnelles)

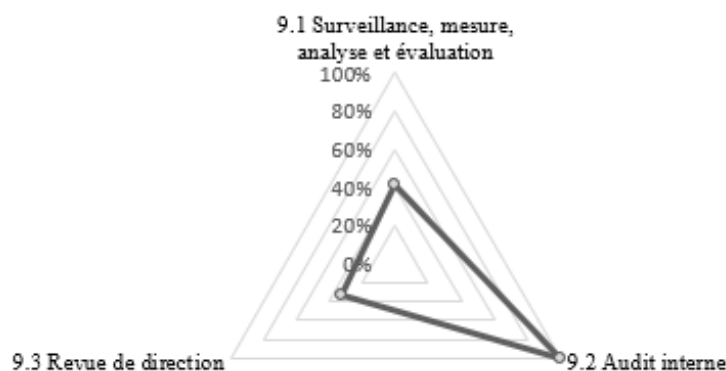


Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

Ce chapitre dévoile qu'une procédure de conception et développement de nouveaux produits (C&D) jugée nécessaire par l'organisme, est soumise à approbation. Ceci nous a permis de savoir que même l'activité PSG peut disposer de diverses offres permettant d'élargir son panel client. En outre, les résultats de l'analyse du chapitre 7 permettent de cerner les besoins d'amélioration des processus opérationnels pour exploiter entièrement le potentiel et bénéfices liés aux activités de prêt sur gages.

- Chapitre 9 : Le chapitre 9 nous donne les valeurs suivantes : (41%) pour l'article 9.1, (100%) pour l'article 9.2 ainsi que (33%) pour l'article 9.3, dont la moyenne indique un taux de conformité égale à (58%) (figure 15).

Figure 14. Niveau de conformité - Chapitre 9 (évaluation des performances)



Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

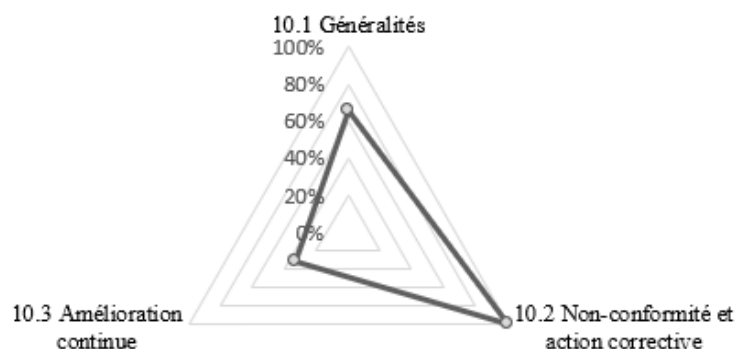
L'analyse de ce chapitre donne lieu à une révélation intéressante liée aux exigences de l'audit interne. Ce dernier est basé sur les exigences de l'ISO 19011 : 2018 et il

respecte l'ensemble des exigences requises pour la bonne conduite des audits internes e.g. il dispose de toutes les informations documentées nécessaires à l'exécution des missions d'audit (programmes des audits) et à la traçabilité de ces derniers (rapports d'audit).

Aussi, d'autres constatations sont apportées, indiquant le besoin d'élaborer un tableau de bord qualité ou d'intégrer les indicateurs de performance relatifs au SMQ dans le tableau de bord stratégique de l'organisme, une fois ils sont déterminés.

- Chapitre 10 : En dernier lieu, nous trouvons le chapitre 10 qui montre un taux de conformité égale à (66%). L'article 10.1 est à (66%), l'article 10.2 est à (100%) et l'article 10.3 est à (33%) (figure 16). La banque dispose de différents processus qui lui permettent d'identifier, d'analyser et de proposer des actions correctives pour faire face aux non-conformités.

Figure 15. Niveau de conformité - Chapitre 10 (amélioration)



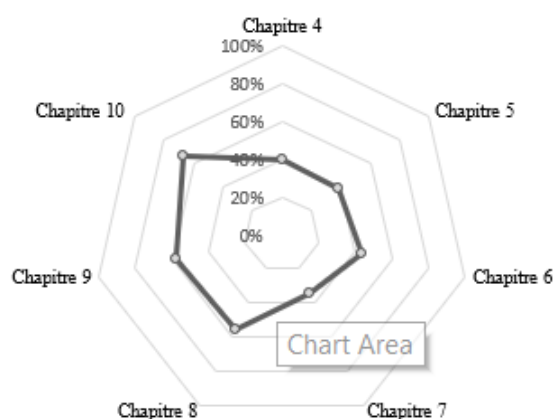
Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

- **Résultat global**

Enfin, la moyenne de l'ensemble des résultats des chapitre nous indique un taux de (47%). Ci-dessous le graphique radar (figure 17) regroupant les taux de conformités de chaque chapitre de la norme *ISO 9001 : 2015*.

Ainsi, en interprétant le taux de conformité global obtenu qui est égale à (47%), par rapport à l'échelle d'interprétation préalablement présentée dans le tableau 7, nous concluons qu'il y a un réel besoin d'entreprendre des actions d'amélioration permettant de réduire ou d'éliminer les écarts identifiés par rapport aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*.

Figure 16. Niveau de conformité du SMQ (l'ensemble des chapitres)



Source : élaboré par nos soins à partir de la grille d'analyse des écarts

Aussi, en se basant sur les résultats de l'analyse des écarts, il est devenu possible d'identifier les rôles et responsabilités relatifs au SMQ, de planifier les actions correctives et de mettre au clair les informations documentées à générer par l'organisme.

## 2. Phase 2 : Planification de la mise en œuvre du SMQ

Dans cette étape, et sur la base des résultats de l'analyse des écarts, nous parvenons à l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre du système de management de la qualité relatif au domaine d'application (activités de Prêt Sur Gages). Notre planification tient compte des éléments cités dans l'article 6.2.2 relatifs aux objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre.

### 2.1. Plan d'action

Conséquemment, notre plan d'action se présente sous forme d'un tableau à cinq lignes ; *Articles* relatifs à la norme, *Actions/Améliorations* à mettre en œuvre pour répondre aux exigences, *Responsabilités*, *Ressources* nécessaires à la réalisation des actions planifiées et *Résultats attendus* de la réalisation de ces actions ainsi que les moyens ou méthodes de leur évaluation.

Le tableau de la planification suit l'ordre des chapitres de la norme *ISO 9001 : 2015*. Cependant, chaque action d'amélioration proposée représente une subdivision du projet global de mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme *ISO 9001*. Cela veut dire que chacune d'elle nécessite une planification approfondie pour maîtriser sa bonne mise en œuvre et l'atteinte de ses résultats escomptés. Nous présentons le plan d'action dans l'[annexe F](#).

Par ailleurs, une fois le plan d'action élaboré, nous avons procédé à la réalisation des actions qui représentent la base du SMQ, à savoir :

- Détermination des enjeux internes et externes relatif au service bancaire de prêt sur gages.
- Détermination des parties intéressées pertinentes, de leurs besoins et attentes.
- Conception du SMQ, identification et description des processus.
- Description du processus d'analyse des risques préalablement entretenue par la BDL.
- Détermination du système documentaire qualité.

### **3. Phase 3 : Actions (conception, développement et mise en œuvre du SMQ)**

A partir du plan d'action que nous avons élaboré, nous procédons à la réalisation de certaines actions relevant principalement des chapitres 4, 5, 6 et 7 de la norme *ISO 9001 : 2015*.

D'abord, nous jugeons essentiel d'entamer la mise en œuvre du SMQ par la compréhension de l'environnement dans lequel les opérations de Prêt Sur Gages s'exercent, à savoir : ses enjeux externes, ses enjeux internes, ses parties intéressées ainsi que leurs besoins et attentes, et ce, dans le respect des exigences en 4.1 et 4.2 de la norme en vigueur. Par ailleurs, cette analyse permettra de disposer d'informations utiles qui contribueront à répondre aux exigences de l'article 6.1.1, faisant référence aux actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités.

Par la suite, nous procédons à l'établissement du système de management de la qualité en passant par l'identification des processus, la clarification de leurs interrelations et leur description.

#### **3.1. Enjeux externes et internes relatifs au service bancaire Prêt Sur Gages (PSG)**

Tel qu'exigé par la norme internationale *ISO 9001 : 2015* dans son article 4.1 relatif à la compréhension de l'organisme et de son contexte, il est primordial de déterminer les enjeux externes et les enjeux internes du contexte dans lequel est exercée l'activité bancaire Prêt Sur Gages, et qui peuvent influencer l'atteinte des objectifs établis pour son SMQ.

Dans cet intérêt, et en collaboration avec les responsables de la DMQ et ceux de la DPG, nous avons déterminé les enjeux internes et externes présentés sur le tableau 9. Ceci est rendu possible grâce à des séances de brainstorming avec les parties concernées et à de

nombreuses revues documentaires (analyse SWOT préétablie, rapport d'audit du PSG, rapports d'activité, articles de journaux, sites internet ...).

A noter que pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons présenter l'analyse SWOT de la banque.

L'analyse du contexte nous permet de conclure que l'activité Prêt Sur Gages représente un avantage concurrentiel pertinent à la BDL. Toutefois, la compréhension des besoins des clients et l'amélioration des processus internes sont essentiels pour exploiter au mieux les bénéfices de cette activité et assurer une meilleure réussite et rentabilité de cette dernière, assurant ainsi la réussite de la banque dans sa globalité.

Tableau 9. Contexte relatif à l'activité Prêt Sur Gages de la BDL : enjeux externes et enjeux internes

Enjeux externes	Enjeux internes
La progression du marché informel de l'Or en Algérie, engendre des pertes de clients et un manque à gagner (il absorbe beaucoup de clients)	La BDL détient l'exclusivité de cette activité sur le secteur bancaire algérien ce qui lui procure un élément de différenciation
La demande client est importante et elle s'accroît à l'approche des fêtes, ramadhans et rentrées scolaires	L'activité génère un chiffre d'affaires important
La crise économique fait augmenter le cours de l'or, ce qui permet à la banque d'élever le seuil des prêts et/ou d'accroître sa marge de sécurité sur ces prêts (l'Or est une valeur refuge par excellence)	L'activité génère des risques financiers limités car il s'agit d'une activité à valeur refuge. De plus que la BDL se donne une marge de sécurité intéressante sur les prêts
Les clients développent des habitudes multi-usages du PSG, évoquant la nécessité d'augmenter le seuil maximum du prêt pour plus d'attractivité (fixé actuellement à 500 000,00 DA)	Des risques opérationnels (gage du TOC...) peuvent émerger du fait de la non mise à jour des procédures de travail
Des carences dans le cadre juridique régularisant l'activité Prêt Sur Gages, notamment la vente aux enchères des gages	La BDL dispose d'un savoir-faire et d'un certain degré de maîtrise de l'activité dû à l'ancienneté de son exercice (depuis plus de 30 ans)
La présence de six agences de PSG seulement, sur tout le territoire national	La BDL dispose d'un système d'information spécialisé et assez performant dédié à cette activité Les opérations d'octroi de crédit (ou du prêt sur gages) sont lentes pour plusieurs raisons e.g. l'entrée en relation, manque d'effectif

Source : réalisé en collaboration avec les parties concernées

### 3.2. Parties intéressées, besoins et attentes

Suivant les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015* dans l'article 4.2 (compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées), il importe que l'organisme détermine et satisfait les éventuels exigences et attentes, non seulement de ses clients, mais également ceux de ses parties intéressées pertinentes pour le SMQ. Ainsi, et pour y parvenir, nous commençant d'abord à recenser et lister les parties intéressées ayant un impact<sup>9</sup> et une

<sup>9</sup> Impact : « C'est la capacité de la partie prenante à influencer les résultats du projet » (PMI, 2017).

influence<sup>10</sup>, positifs ou négatifs, sur le produit bancaire du Prêt Sur Gages ainsi que sur son SMQ. Par suite, nous procédons à l'analyse de leurs exigences et attentes ainsi que de leurs impacts et influences sur l'efficacité du SMQ.

Par ailleurs, toute partie qui présente un risque significatif sur la pérennité de l'activité si ses besoins et attentes ne sont pas satisfaits, est considérée comme *partie intéressée pertinente*. Dans cette optique, et en étant inspiré par le guide PMBOK<sup>11</sup>, un registre des parties intéressées pertinentes est créé ([annexe G](#)).

Précisions que se conformer aux exigences de cette article c.-à-d. le 4.2, signifie la contribution plus ou moins partielle à la conformité des exigences des articles 5.1.2 (orientation client) et 9.1.2 (satisfaction du client) de l'*ISO 9001 : 2015*.

Par le biais de cette action (identification des parties intéressées, de leurs besoins et attentes), nous avons ressorti huit parties intéressées pertinentes pour l'atteinte des résultats escomptés du SMQ. Cependant, il existe encore d'autres parties intéressées non intégrées au registre, d'une part, puisqu'elles interviennent dans des moments ou activités bien particulières du SMQ ou de l'exécution des activités du PSG e.g. le commissaire-priseur qui intervient lors de la préparation et la conduite des ventes aux enchères uniquement, et de l'autre part, car elles n'ont pas un impact et/ou une influence sur les résultats du SMQ e.g. l'association *Pignus*.

### **3.3. Système de management de la qualité et ses processus**

La norme *ISO 9001 : 2015* exige dans l'article 4.4 (système de management de la qualité et ses processus) que l'ensemble des processus sur lesquels repose son SMQ soient identifiés et clairement définies (description et documentation). Ainsi, la conception d'un système de management de la qualité fondée sur des processus implique impérativement la conformité aux exigences de cet article.

A cette fin, nous procédons dans un ordre logique à ; l'identification des processus constitutifs du domaine d'application du SMQ, la description de ces derniers et leur documentation par des fiches processus.

---

<sup>10</sup> Influence : « C'est la capacité de la partie prenante à engendrer des changements à la planification ou à l'exécution du projet » ([Ibid.](#)).

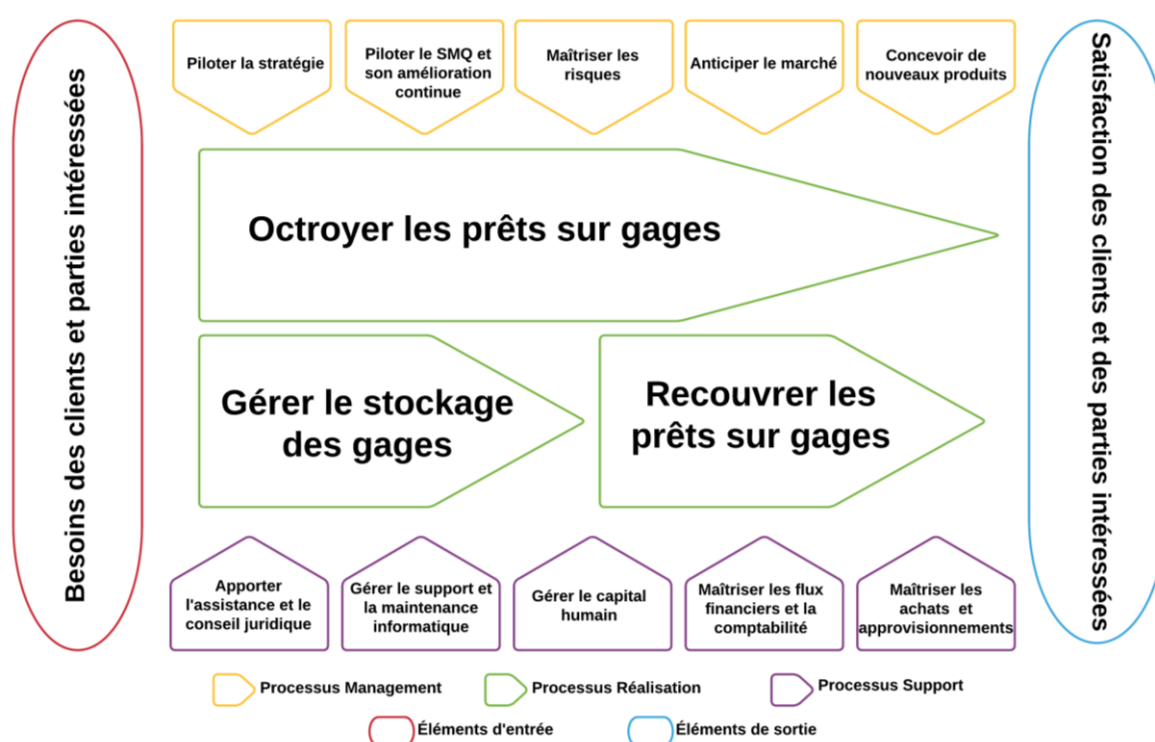
<sup>11</sup> Guide PMBOK (Project Management Book Of Knowledge) : « est une ressource fondamentale pour une gestion de projet efficace dans n'importe quelle industrie » ([www.pmi.org](http://www.pmi.org), 2021).

### 3.3.1. Identification des processus – Cartographie des processus

Une identification des processus du SMQ est réalisée suite à l'analyse des documents internes ainsi qu'aux nombreuses discussions avec les cadres de la DMQ en vue de leur expertise et ancienneté à la banque.

Sur cette base, nous avons identifié 13 processus que nous avons classé en trois catégories selon leurs finalités et organisé sous forme d'une cartographie des processus (figure 18), et dont la nomenclature débute par un verbe d'action afin de les distinguer des fonctions/services de la banque.

Figure 17. Cartographie des processus constitutifs du SMQ



Source : élaborée par nos soins

#### 3.3.1.1. Processus de type : Management

Nous avons recensé cinq processus management, à savoir : (1) Piloter la stratégie (2) Piloter le SMQ et son amélioration continue (3) Maîtriser les risques (4) Anticiper le marché et (5) Concevoir de nouveaux produits. A chacun d'entre eux, une finalité qu'il doit remplir (tableau 10). Cependant, et de façon globale, ce sont les processus qui ; déterminent les orientations stratégiques pour le développement du produit bancaire PSG, définissent et se tiennent responsables du déploiement de la politique qualité ainsi que des objectifs à atteindre et garantissent l'efficacité du SMQ.

Tableau 10. Finalités des processus management

Nom du processus	Finalité du processus
Piloter la stratégie	Élaborer la stratégie de développement et assurer son déploiement
Piloter le SMQ et son amélioration continue	Assurer la bonne mise en œuvre du SMQ et son amélioration continue et, garantir l'obtention et le maintien de la certification du système mis en œuvre
Maîtriser les risques	Limiter les impacts des activités entretenues sur la capacité de l'organisme à atteindre les objectifs stratégiques et ceux fixés pour le SMQ
Anticiper le marché	Appréhender les changements du marché et ses besoins émergents (notamment l'écoute client)
Concevoir de nouveaux produits	Développer de nouveaux produits pour satisfaire les besoins du marché et conquérir de nouvelles parts de celui-ci assurant ainsi la compétitivité de l'entreprise

Source : élaboré par nos soins

### 3.3.1.2. Processus de type : Réalisation (Opérationnels)

L'examen des documents internes lors de l'analyse des écarts, nous a permis de recenser trois processus opérationnels, préalablement identifiés par la BDL et qui varient selon leurs finalités (tableau 11), à savoir : (1) Octroyer les prêts sur gages (2) Gérer le stockage des gages et enfin (3) Recouvrer les prêts sur gages. Ces derniers représentent les processus responsables de l'exécution directe du produit PSG, assurant la satisfaction des besoins de la clientèle.

Tableau 11. Finalités des processus opérationnels

Nom du processus	Finalité du processus
Octroyer les prêts sur gages	Assurer la sécurité des gages remis par la clientèle de prêt sur gages
Gérer le stockage des gages	Accorder des crédits à la consommation, en toute rapidité, renouvelables et garantis par des gages en or massif restituables à la fin du contrat
Recouvrer les prêts sur gages	Assurer le recouvrement des créances prêt sur gages

Source : document interne

### 3.3.1.3. Processus de type : Support

Pour ce dernier type de processus, nous nous sommes parvenus à l'identification de cinq processus qui viennent soutenir la bonne mise en œuvre des autres processus, à savoir : (1) Apporter l'assistance et le conseil juridique (2) Gérer le support et la maintenance informatique (3) Gérer le Capital Humain (4) Maîtriser les flux financiers et la comptabilité et (5) Maîtriser les achats et approvisionnements. Ces cinq processus ainsi que leurs finalités sont présentés sur le tableau 12.

Tableau 12. Finalités des processus support


Nom du processus	Finalité du processus
Apporter l'assistance et le conseil juridique	Apporter assistance et conseil, en matière juridique aux Agences PSG
Gérer le support et la maintenance informatique	Assurer le bon fonctionnement et la continuité des opérations
Gérer le Capital Humain	Assurer la mise à disposition et la gestion des compétences nécessaires au bon fonctionnement des activités bancaires, en prenant en compte les orientations stratégiques et les évolutions du marché
Maîtriser les flux financiers et la comptabilité	Assurer la bonne gestion, le suivi et le contrôle des flux financiers et des opérations réalisées par les agences PSG
Maîtriser les achats et approvisionnements	Assurer la mise à disposition du matériel et de la matière première nécessaires au bon fonctionnement des activités

Source : élaboré par nos soins

Une fois les processus identifiés, nous avons tenté de clarifier les différents échanges entre ces derniers, car ce sont ces interactions qui font que les processus recensés constituent un seul système, qui est le *système de management de la qualité*.

Dans ce cas de figure, et afin de dégager la cartographie des processus et la rendre communicante de manière efficace, nous avons élaboré une matrice des interactions, montrée sur le tableau 13 et dont le détail des interactions est donné dans l'[annexe H](#).

Tableau 13. Matrice des interactions entre les processus

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
 <b>Piloter la stratégie (1)</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Piloter le SMQ et son amélioration continue (2)</b>	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Maîtriser les risques (3)</b>	X	X		X	X		X	X		X	X	X	
<b>Anticiper le marché (4)</b>	X	X			X	X		X		X	X		
<b>Concevoir de nouveaux produits (5)</b>	X	X	X	X						X	X		
<b>Octroyer les prêts sur gages (6)</b>	X	X	X	X	X				X	X	X		X
<b>Gérer le stockage des gages (7)</b>	X	X	X			X		X		X	X		X
<b>Recouvrer les prêts sur gages (8)</b>	X	X	X	X					X	X	X		X
<b>Apporter l'assistance et le conseil juridique (9)</b>	X	X						X			X		
<b>Gérer le support et la maintenance informatique (10)</b>	X	X				X		X			X		X
<b>Gérer le Capital Humain (CH) (11)</b>	X	X								X			X
<b>Maîtriser les flux financiers et la comptabilité (12)</b>	X	X	X							X	X		X
<b>Maîtriser les achats et approvisionnements (13)</b>	X	X				X	X	X		X	X	X	

Source : élaboré par nos soins

Sur le tableau 14, nous trouvons des cases qui contiennent des (X), ce qui signifie l'existence d'une interrelation entre les deux processus figurant de part et d'autre du même tableau. Les cases colorées en gris foncé désignent l'absence de liens car il s'agit de l'intersection du même processus. Quant aux cases colorées en gris clair, cela indique l'absence d'échange entre les processus.

### 3.3.2. *Description et documentation des processus – Fiches processus*

Par respect aux exigences en 4.4 de la norme *ISO 9001 : 2015* ainsi qu'à l'un des principes de management de la qualité, qui est l'*approche processus*, nous tentons de promouvoir cette dernière en procédant à l'élaboration de trois fiches descriptives relatives à trois processus, à raison d'une fiche pour chaque catégorie de processus.

Notre choix concerne les processus suivants :

- « *Piloter le SMQ et son amélioration continue* » correspondant à un processus de management.
- « *Octroyer les prêts sur gages* » correspondant à un processus de réalisation (ou opérationnel).
- « *Gérer le Capital Humain* » correspondant à un processus de support.

La description et documentation de ces processus sont rendues possibles grâce aux entretiens conduits avec les pilotes processus concernés ainsi qu'aux observations non participantes que nous avons mené au niveau de l'Agence PSG d'el-Annasser (ex-ruisseau) de la BDL.

#### 3.3.2.1. *Processus 1 : Piloter le SMQ et son amélioration continue*


Il représente le moteur de toute la démarche qualité entretenue. En souhaitant cerner la finalité du processus, le pilote processus interviewé déclare que « *à travers ce processus, nous avons, mon équipe et moi-même, la lourde responsabilité d'instaurer un système de management de la qualité qui garantit la satisfaction de nos clients ainsi que de toutes les parties intéressées de ce système. D'ailleurs, c'est ce qui est stipulé par la norme ISO 9001. Ainsi, nous pouvons fidéliser notre clientèle actuelle et développer le portefeuille client de notre banque* ».

En ce qui concerne les attentes des clients et des collaborateurs de cette démarche, il dit que « *de toute évidence, le client s'attend à voir la qualité du service s'améliorer où l'ensemble de ses besoins et attentes sont bien compris et surtout, pris en compte ; par*

*exemple, il s'attend d'être très bien accueilli au niveau des agences PSG et d'être pris en charge rapidement. Il cherche donc la rapidité du service avec un bon relationnel. C'est pourquoi nous travaillons sur l'amélioration de nos processus opérationnels ».*

*Il ajoute « D'autre part, il y a nos collaborateurs qui souhaitent que toutes les ressources nécessaire, telles que des formations ou moyens matériels, soient mis à leur disposition pour mener leur travail efficacement. D'ailleurs, je dirai que cela va les motiver. Puisque moi-même en tant que collaborateur également, je me dis que quand j'ai tout ce qu'il faut pour réaliser mes missions, je vais délivrer un travail de qualité, améliorer l'image de marque et satisfaire au mieux nos clients ».*

Ceci est un aperçu de notre échange. L'entretien nous a donc éclairé et enrichi sur plusieurs aspects et c'est grâce à quoi, l'élaboration de la fiche processus « *Piloter le SMQ et son amélioration continue* » est devenue plus intéressante, que nous présentons ci-après.

<b>M0101</b>	<b>Fiche d'identité du processus « Management »</b>	<b>V00</b>
<b>Directeur Management de la Qualité</b>	<b><i>Piloter le SMQ et son amélioration continue</i></b>	

<b>Processus amont</b>	<b>Finalité</b>	<b>Processus aval</b>
Tous les processus	<i>Assurer la bonne mise en œuvre du SMQ et son amélioration continue et, garantir l'obtention et le maintien de la certification du système mis en œuvre</i>	Tous les processus

<b>Exigences</b>	
<i>Clients</i>	Meilleure qualité de service (relationnel, prise en charge, communication, ...)
<i>Collaborateurs</i>	Meilleure qualité de vie au travail (environnement motivant, valorisation des compétences, ...)
<i>Direction</i>	Mettre en place un SMQ efficace et efficient
<i>Normes et Réglementation</i>	Respect des exigences normatives, légales et réglementaires applicables

<b>Acteurs (fonctions)</b>	<b>Données d'entrée</b>	<b>Activités</b>	<b>Données de sortie</b>	<b>Ressources</b>
DG, Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ, Directeur de la DPG	Objectifs stratégiques/ Plan de développement stratégique, Résultats de l'analyse du contexte	Participer à l'élaboration de la Politique Qualité et assurer sa communication ainsi que sa compréhension	Politique qualité, Objectifs qualité établis et communiqués	Matériels (Matériel informatique, outils bureautique, immobilier et mobilier), Humaines (DG, Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ, Directeur de la DPG)

Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ et toute partie ou structure concernée	Liste des collaborateurs concernés, Informations sur les qualifications des collaborateurs (diplômes, formations, ...), Besoins en formation,	Conduire des formations liées au SMQ et sensibiliser les collaborateurs à la démarche qualité	Collaborateurs formés selon le besoin, Collaborateurs sensibilisés à la démarche qualité, Plan de communication	Matériels (Matériel informatique, outils bureautique, immobilier et mobilier, supports de formation, Budget), Humaines (Formateurs, consultants externes (si besoins y est))
Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ, Directeur de la DPG, Directeurs des Agences PSG	Résultats Analyse du contexte	Planifier la mise en œuvre du SMQ	Plan d'actions	Matériels (Matériel informatique, outils bureautique, immobilier et mobilier)
Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ, Directeur de la DPG, Directeurs des Agences PSG, Chefs de départements, Chefs de services et toute autre partie concernée	Organigrammes, Manuels de fonctions, Procédures existantes, Exigences des parties intéressées	Identifier les processus, piloter leurs descriptions et leur mise en œuvre	Cartographie des processus, Interactions entre les processus, Fiches processus	Matériels (Matériel informatique, outils bureautique, immobilier et mobilier), Système d'Information
Chef de département SMQ, Directeur de la DPG, Directeurs des Agences PSG, Chefs de départements, Chefs de services et toute autre partie concernée	Cartographie des processus, Fiches processus, Procédures existantes	Standardiser les processus en participant à l'élaboration des procédures	Procédure de la maîtrise des informations documentées, Procédure de la Revue de Direction, Procédure de la revue des processus, Procédures de travail (nécessaire à l'exécution des processus de réalisation)	Matériels (Matériel informatique, outils bureautique, immobilier et mobilier, Système d'Information, Logiciel Visio, Norme de modélisation des processus),
Chef de département Veille normative et environnementale (VNE), Chargé d'étude de la VNE	Besoins en informations, Normes et textes réglementaires applicables, Articles de journaux,	Assurer la veille normative et environnementale	Tableau de bord des normes ISO, Bulletins de veille, Bonnes pratiques (résultats de Benchmark), Enjeux et opportunités de progrès, Recommander l'acquisition des normes	Système d'Information, Assise procédurale, Outils et canaux d'information
Auditeurs (Directeur de la DMQ ; Chef de département Audit qualité ; Chef de service Analyse et suivi ; Chef de département SMQ)	Bulletin de veille, Charte d'audit qualité, Normes, réglementation applicable	Conduire des missions d'audits qualité internes et proposer des axes d'amélioration	Programmes d'audits, Rapports d'audits, Axes d'amélioration	Auditeurs certifiés IRCA
Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ, Chef de département audit qualité et toute autre partie concernée	Suivi du plan d'actions, Rapports d'audits qualité internes, Système documentaire,	Préparer la démarche de certification du SMQ	Acquisition du certificat	Organisme certificateur, Budget

<b>Références documentaires</b>	
<i>Procédures – Instructions</i>	<i>Enregistrements</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes (ISO 9001 : 2015, ISO 19011 : 2018, ISO/CEI 19510 : 2013, ...)</li> <li>• Charte d’audit qualité interne ;</li> <li>• Règlementation interne et externe ;</li> <li>• Code de déontologie ;</li> <li>• Règlement intérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique qualité ;</li> <li>• Revues de Direction ;</li> <li>• Cartographie des processus ;</li> <li>• Cartographie des risques ;</li> <li>• Fiches processus ;</li> <li>• Procédures de travail ;</li> <li>• Programmes d’audits qualité internes ;</li> <li>• Rapports d’audits qualité internes ;</li> <li>• Bulletins de veille normative/ environnementale</li> </ul>

Source : élaborée par nos soins

### **3.3.2.2. Processus 2 : Octroyer les prêts sur gages**

Il s’agit d’un processus opérationnel responsable de la délivrance du produit bancaire Prêt Sur Gages couvert par le domaine d’application du SMQ. Le pilote du processus nous révèle sur la finalité du processus en charge que *« Octroyer des prêts sur gages en or c’est proposer une formule de crédit qui prend en charge un besoin spécifique d’une clientèle bien particulière. Cela veut dire que la formule du prêt sur gages est une alternative aux crédits classiques auxquels certains clients ne peuvent y accéder par manque de garanties sur leurs entrées financières. Et donc, notre processus a pour mission d’accorder des prêts en toute rapidité, avec moins de conditions et à des personnes ayant atteint la majorité civile »*.

Par ailleurs, nous nous sommes rendus à l’Agence el-Annassar (ex-Ruisseau) de la BDL avec le Chef de département SMQ, où nous avons eu l’occasion d’observer le déroulement des activités d’engagement et de dégageant.

Ceci dit, l’entrevue avec l’interviewé du processus en question et les observations menées au niveau de l’Agence PSG ont mis à notre disposition diverses informations qui ont contribué dans la création de la fiche processus relative à ce processus.

Nous présentons la fiche processus *« octroyer les prêts sur gages »* dans l’[annexe I](#). Nous exposons également quelques photos des activités observées au niveau de l’Agence PSG dans l’[annexe J](#).

### **3.3.2.3. Processus 3 : Gérer le Capital Humain**

Comme son nom l’indique, il s’agit d’un processus qui prend en charge la gestion des ressources humaines participantes et responsables de la réalisation des objectifs qualité fixés pour le SMQ, découlant de la stratégie de la banque. Selon l’interviewé, représenté par le pilote du processus *« La gestion du capital humain fait lien à la mise à disposition des compétences nécessaires à l’atteinte des objectifs de la démarche de mise en œuvre du*

*SMQ et par conséquent, l'atteinte des objectifs stratégiques de la banque. Le processus concerne donc tout ce qui a lien au recrutement des collaborateurs, à la gestion de carrière de ces derniers, à leur formation et récompense et surtout, à l'amélioration de l'environnement de travail pour une performance optimale, et du SMQ, et du produit bancaire PSG ».*

Ce processus vient soutenir l'ensemble des processus constitutifs du SMQ. Bien qu'il ait un rôle de support à ce dernier, il joue un rôle crucial dans l'atteinte des résultats escomptés pour ce système.

La fiche descriptive de ce processus se trouve dans l'[annexe K](#), ayant été fortement enrichie grâce aux réponses de l'interviewé.

### **3.4. Analyse des risques**

La conduite de l'analyse des écarts nous a permis de constater que l'analyse des risques associés à l'ensemble des activités de la banque, y compris ceux du PSG, avait été réalisée avec l'aide d'un bureau de consulting.

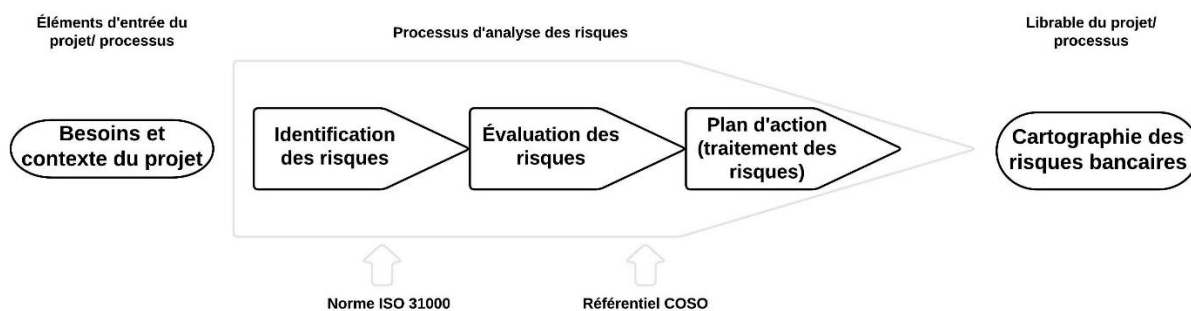
L'analyse des risques a donné lieu à l'élaboration d'une cartographie des risques, disponible sur un fichier EXCEL, dont l'accès est restreint à des personnes appartenant à la Direction Générale. Il s'agit donc d'un document hautement confidentiel dont le partage n'est pas autorisé.

Toutefois, nous avons pu procéder à une observation sur l'organisation de la cartographie (éléments descriptifs adoptés), ainsi qu'à une explication sur le processus suivi pour l'élaboration de cette dernière.

Ainsi, une fois le comité de pilotage du projet d'élaboration d'une cartographie des risques bancaires est formé, et le marché est attribué à l'un des soumissionnaires à l'appel d'offre, le processus d'analyse des risques est entamé en suivant trois grandes phases (figure 19 et tableau 14) tel qu'expliqué par le Chef de département SMQ.

Par ailleurs, l'analyse des risques des activités bancaires fut un grand projet, guidé par les lignes directrices ; de la norme internationale ISO 31000 relative au management des risques et du référentiel de contrôle interne COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Figure 18. Processus de l'analyse des risques



Source : élaborée par nos soins

Tableau 14. Grandes phases de l'analyse des risques bancaires

Identification des risques	Évaluation des risques	Plan d'action
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ensemble des risques découlant ou pouvant découler des différents processus de la banque (y compris celui du prêt sur gages) sont identifiés ;</li> <li>- Pour le cas du PSG, 40 scénarios de risques ont été déterminés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisée suivant une approche semi-qualitative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des risques selon quatre options :               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Accepter le risque c.-à-d. ne planifier aucune action.</li> <li>(2) Refuser le risque c.-à-d. laisser tomber l'activité d'où découle le risque.</li> <li>(3) Transférer le risque c.-à-d. chercher un prestataire externe pour conduire l'activité d'où provient le risque.</li> <li>(4) Réduire le risque c.-à-d. planifier des actions ou des points de contrôles pour diminuer la probabilité et/ou les conséquences du risque.</li> </ol> </li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

### 3.5. Système documentaire qualité

L'article 7.5 (informations documentées) de la norme *ISO 9001 : 2015* révèle que cette dernière accorde une importance particulière à la création, tenue à jour et maîtrise des informations documentées exigées par la norme ainsi que celles jugées nécessaires à l'efficacité du SMQ par la banque.

En conséquence et en réponse à ces exigences, nous nous sommes d'abord assuré d'inventorier l'ensemble des informations documentées existant à travers l'analyse des écarts, ensuite, nous nous sommes assuré d'introduire les informations documentées manquantes lors de l'élaboration du plan d'action.

Ainsi, nous avons rassemblé toutes les informations documentées relatives au SMQ dans le tableau 15.

Tableau 15. Constats liés au système documentaire qualité

Article de la norme ISO 9001 : 2015	Information documentée	État			Intérêt	
		Existante	Absente	En cours	Exigée par la norme	Jugée nécessaire pour le SMQ
4.1	Enjeux internes et externes, Bulletins de veille (normatives et environnementales)	X				X
4.2	Registre des parties intéressées	X				X
4.3	Domaine d'application du SMQ		X		X	
4.4.2	Cartographie des processus	X				X
4.4.2	Fiches processus			X		X
4.4.2	Procédures	X				X
5.2	Politique qualité			X	X	
5.3	Déclarations des responsabilités dans le cadre du SMQ			X		X
6.1	Cartographie des risques /Plan d'action face aux risques et opportunités	X				X
6.2.1	Objectifs qualité		X		X	
6.2.2	Plan d'action pour atteindre les objectifs qualité		X			X
6.3	Plan de modification du SMQ		X			X
7.1.5	Ressources nécessaires aux activités de surveillance et de mesure	X			X	
7.2	Bilans des formations/ Diplômes et certifications	X			X	
7.3	Rapports des apprentissages ou formations reçus	X				X
7.4	Plans de communication (interne et externe)		X			X
7.5	Procédure de maîtrise des informations documentées			X		X
8.1	Rapports des revues des processus		X		X	
8.2.3	Rapports des revues des exigences relatives au PSG	X			X	
8.3	Procédure pour la C&D de nouveaux produits			X		X
8.4	Procédure de maîtrise des prestataires externes		X		X	
8.5.1	Cahier des charges	X			X	
8.5.2 / 8.5.3	Enregistrements liés aux opérations PSG (Bulletins de prise, tickets de scellement, contrats, livrets acomptes, ...)	X			X	
8.6 / 8.7	Contrats (clients-BDL)	X			X	
9.2	Programmes d'audit interne/ Rapports d'audit	X			X	
9.3.3	Rapports de revue de direction	X			X	
10.2	Rapports du traitement de suivi et de traitement des non-conformités	X			X	

Source : élaboré par nos soins

## Section 02 : Discussion

Afin de préparer la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*, nous avons suivi trois grandes phases, à savoir : diagnostic de l'état actuel, planification du SMQ et réalisation des actions de base issues du plan d'action. Cette démarche s'aligne avec les méthodologies adoptées par (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021), (Tigre-O., Tubón-Núñez, Carrillo, Buele, & Salazar-L, 2019) ainsi que par (Echour & Nbigui, 2020) dans la conduite de leurs projets de mise en œuvre du SMQ conforme à l'*ISO 9001*.

Toutefois, et par manque de temps, nous n'avons pas pu procéder à la réalisation de l'ensemble des étapes clés de mise en œuvre spécifiées par ces auteurs, telles que l'évaluation des actions correctives réalisées (audits internes) et la réaction aux nouveaux résultats obtenus.

Cependant, les résultats de l'analyse des écarts indiquent un taux de conformité global (tous les chapitres confondus) qui est égale à (47%). L'interprétation de ce dernier par rapport à l'échelle d'interprétation préalablement présentée dans le tableau 7 et fournit par (Purwanggono, Bakhtiar, & Rahman, 2018), permet de le classer dans la première intervalle (1%-49%). Ainsi, nous concluons que le SMQ a besoin que des améliorations considérables soient entreprises à raison des nombreuses non-conformités identifiées.

Aussi, en se basant sur les résultats de l'analyse des écarts, il est devenu possible d'identifier les rôles et responsabilités relatifs au SMQ, de planifier les actions correctives et de mettre au clair les informations documentées à générer par l'organisme et ce, conformément aux conclusions de (Ortiz-Rangel, Rocha-Lona, Bada-Carbajal, Garza-Reyes, & Nadeem, 2021).

Par ailleurs, le diagnostic de l'état actuel est une phase préliminaire, cruciale et déterminante pour savoir sur quoi agir et ainsi, garantir la conformité à l'ensemble des exigences de la norme, tel que constaté par (Tigre-O., Tubón-Núñez, Carrillo, Buele, & Salazar-L, 2019).

Prenant en compte que la motivation est une variable significative permettant l'obtention des bénéfices attendus de la mise en place de l'*ISO 9001* (Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & Castillo-Feito, 2018). Les résultats des missions d'audit interne portées sur l'ensemble des structures responsables du fonctionnement des opérations du prêt sur gages, à savoir : la Direction de Prêt Sur Gages et ses six Agences, qui a eu lieu en début

d'année 2021, ont développé une motivation interne à la banque qui consiste à l'amélioration de la qualité de ses prestations (concernant le prêt sur gages) ainsi que de ses processus internes y afférent. Ceci, justifie le choix du domaine d'application du SMQ appliqué au présent mémoire de fin d'étude.

Toutefois, il importe que la haute direction formalise son engagement dans la démarche de mise en œuvre du SMQ par l'élaboration et la diffusion d'une politique qualité qui rend explicite les motivations et les objectifs attendus de cette dernière. Cela est rendu crucial en vue de l'influence majeure qu'apporte le *top management* sur l'efficacité du SMQ (Almeida, Pradhan, & Jr., 2018).

En outre, en considérant le rôle des collaborateurs dans la mise en œuvre des directives qualité ainsi que dans l'atteinte des objectifs souhaités (Stanojeska, Minovski, & Jovanoski, 2020; Vasic, Delic, Brkljac, Vrhovac, & Zizakov, 2020), il convient d'élargir le plan de formation de sorte qu'il concerne même les opérateurs de prêt sur gage. S'ils ne comprennent pas ce que nous leur demandons de faire, ils ne pourront jamais atteindre les résultats attendus d'eux.

Cela est appuyé par l'aspect relationnel de la prestation de service au niveau des banques, ce qui suscite un travail d'amélioration de la qualité du service offert. Selon Bouketir et Hassani (2017) la satisfaction et fidélisation des clients s'accroissent, avec la croissance de la qualité du service offert.

Une attention est apportée à la réalisation de constats liés au système documentaire exigée par la norme *ISO 9001 : 2015* permettant de rassembler l'ensemble des informations documentées existantes, celles en cours de réalisation ou d'approbation ainsi que celles qui sont absentes. Ceci découle du rôle crucial qu'occupe le système documentaire dans l'assurance d'une gestion efficace du SMQ, tel qu'affirmé dans le projet de mise en œuvre réalisé par Tigre-O., Tubón-Núñez, Carrillo, Buele et Salazar-L (2019).

Enfin, en se basant sur les résultats de la revue de littérature, nous présumons que la standardisation des processus avec une maîtrise de leur documentation (élaboration des fiches processus, clarification de leurs séquences et flux d'informations) permet de réduire les répercussions du *turnover* sur le bon fonctionnement des processus, conformément aux résultats de la recherche sur les bénéfices de l'implémentation de l'*ISO 9001* en entreprise (Kakouris & Sfakianaki, 2019).

### **Conclusion du chapitre III**

Le long de ce troisième chapitre, nous avons exposé la démarche de préparation à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme internationale *ISO 9001 : 2015*, étalée sur trois grandes phases, à savoir : le diagnostic de l'état actuel, la planification du SMQ et la réalisation des actions de base pour le développement du SMQ. Par la suite, nous avons discuté les résultats obtenus avec ceux identifiés dans la littérature.

# **CONCLUSION**

## 1. Aperçu et résumé

Dans ce mémoire de fin d'études, nous conduisons une recherche qualitative dans le but de concevoir et de préparer la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme internationale *ISO 9001 : 2015* au sein du processus du Prêt Sur Gages de la Banque de Développement Local. Dans ce but, nous avons conduit une revue bibliographique sur différents axes de recherche qui se rapportent à la norme *ISO 9001*, constituant une feuille de route permettant de répondre à notre question de recherche, qui s'énonce ainsi : ***Quelle démarche à suivre pour mettre en œuvre un SMQ conforme à la norme ISO 9001 : 2015 pour le service bancaire Prêt Sur Gages ?***

Nous résumons le présent mémoire de fin d'étude comme suit :

L'*introduction* fournit un aperçu sur le contexte et l'intérêt porté pour la présente recherche. Elle met au clair les objectifs de cette dernière ainsi que la question et la méthodologie de recherche. De plus, elle expose le terrain de recherche et explique l'importance de cette étude, aussi bien pour la science que pour la pratique. Et enfin, elle annonce le plan du présent mémoire.

Le *chapitre I* s'intéresse à l'établissement du cadre théorique. Il présente la revue bibliographique entretenue afin de mieux appréhender notre problématique en traitant différents aspects de la norme *ISO 9001* et sa mise en place par diverses organisations. Ainsi, l'intérêt porté envers la démarche de mise en place d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001* est souligné par la revue des principaux bénéfices éprouvés par les organisations l'ayant adopté ainsi que l'importance du type de motivation de son adoption dans la réalisation de ces derniers. Aussi, ce chapitre expose les différents facteurs critiques de succès et les barrières à prendre en compte ainsi que les méthodologies suivies dans la mise en place de l'*ISO 9001*. En outre, il donne un aperçu sur l'importance de la qualité dans la compétitivité et la pérennité des services bancaires. Enfin, il fournit une description des principales exigences qui permettent la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à l'*ISO 9001 : 2015*.

Le *chapitre II* expose d'abord la méthodologie de recherche ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données utilisées. Par suite, il évoque une présentation sommaire du contexte organisationnel ayant adopté notre travail de recherche.

Le *chapitre III* présente en premier lieu les résultats de la démarche qualité entretenue, à savoir : le diagnostic de l'état actuel, le plan d'action qualité élaboré, l'analyse du contexte relatif au domaine d'application du SMQ, les parties intéressées pertinentes de ce dernier ainsi que leurs besoins et attentes, les différents processus identifiés et leur description, l'exposition de la démarche d'analyse des risques relatifs aux activités bancaires adoptée par la BDL et enfin, le système documentaire qualité. En second lieu, il discute nos résultats en les comparant à ceux de la revue de littérature.

La *conclusion*, quant à elle, résume les principaux résultats obtenus, les implications théoriques et managériales fournies par cette étude ainsi que les limites et ses prolongements possibles.

## **2. Principaux résultats obtenus**

Premièrement, le diagnostic de l'état actuel nous a permis d'une part, de s'introduire et de se familiariser avec le domaine d'application du SMQ qui couvre l'ensemble des activités liées au produit bancaire Prêt Sur Gages. Ceci dit, et grâce à une analyse des écarts, nous avons obtenu les taux de conformité relatifs à chaque chapitre de la norme *ISO 9001 : 2015* ainsi qu'un taux de conformité global se rapportant aux exigences des sept chapitres confondus, indiquant une valeur égale à (47%).

La projection de cette valeur sur l'échelle d'interprétation montrée dans le tableau 7 nous a permis de conclure que le domaine d'application du SMQ nécessite d'entreprendre beaucoup d'améliorations en raison des nombreuses non-conformités avec les exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*.

Deuxièmement, en s'appuyant sur les résultats de l'analyse des écarts et en tenant compte des exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*, nous avons pu élaborer un plan d'action permettant de faire face aux différents écarts préalablement identifiés.

En outre, l'élaboration du plan d'action nous a permis de clarifier les responsabilités et surtout, de confirmer que le *top management* ou la direction générale est l'acteur qui prend la plus grande part de responsabilité dans la planification, le développement et la mise en œuvre du SMQ pour le domaine d'application décidé.

Troisièmement, nous avons procédé à la réalisation des actions prédéfinies dans le plan d'action, constituant les fondements du SMQ, à savoir : la détermination des enjeux internes et externes relatifs aux activités de Prêt Sur Gages, la détermination des parties

prenantes pertinentes pour le SMQ ainsi que leurs besoins et attentes, l'identification des processus, la description des processus, la description du processus d'analyse des risques déjà réalisée par l'équipe projet concernée de la BDL et enfin, la définition du système documentaire qualité.

La détermination des enjeux internes et externes relatifs au prêt sur gage nous a permis de conclure que ce dernier s'exerce dans un contexte favorisant son développement. En effet, le prêt sur gages en or représente une activité à valeur refuge et procure un facteur de différenciation à la banque sur le secteur bancaire algérien.

En ce qui concerne les parties prenantes, leurs besoins et attentes, nous avons recensé uniquement celles qui peuvent réellement engendrer des effets positifs ou négatifs sur la capacité de l'activité Prêt Sur Gages à atteindre ses objectifs.

Aussi, nous avons identifié 13 processus jugés nécessaires à la conception, développement et mise en œuvre du SMQ par les contributions qu'ils apportent à la réalisation d'un service/produit bancaire qui satisfait aux exigences des clients et de toutes les parties intéressées. De ce fait, nous avons établis les interrelations qui existent entre les différents processus, mettant au clair les flux d'information et les flux physiques.

Par suite, et grâce aux entretiens avec les pilotes processus, nous avons pu décrire et élaborer trois fiches descriptives des processus. La conduite de ces entretiens ainsi que les observations menées au niveau de l'Agence PSG où nous avons pu échanger avec le personnel sur la démarche entretenue, nous ont permis à la fois de ; s'enrichir sur le fonctionnement des processus, communiquer sur la démarche de mise en œuvre et souligner l'importance des opérateurs de première ligne dans cette démarche.

Nous avons également procédé à la description du processus d'analyse des risques entrepris par la BDL, où les risques associés à la totalité des activités de la banque étaient pris en compte, y compris ceux du PSG. Par ailleurs, nous avons souligné, à travers le plan d'action, la nécessité d'intégrer les risques identifiés et les actions planifiées pour leur faire face dans les processus concernés par le SMQ.

Enfin, nous avons réalisé des constats sur le système documentaire qualité en évaluant sa conformité par rapports aux exigences de la norme *ISO 9001 : 2015*.

### **3. Implications théoriques**

La présente étude contribue à la littérature scientifique par la présentation d'un modèle de recherche qui expose, d'une part, l'impact de la mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme *ISO 9001* sur la performance globale des organisations et les différents facteurs qui influencent la réussite de cette démarche (type de motivation, facteurs critiques de succès et barrières), et de l'autre part, elle détermine les méthodologies de mise en œuvre adoptées ou développées par les chercheurs.

Aussi, une autre contribution accordée par cette recherche a été de démontrer l'importance de la qualité dans la compétitivité et la pérennité des institutions bancaires spécialement, et des organisations de service généralement.

Cependant, il existe peu d'études qui s'intéressent aux impacts de la mise en œuvre d'un SMQ conforme aux exigences de l'*ISO 9001* sur la performance des banques ainsi qu'aux facteurs et modalités de son adoption par ces dernières, contrairement au nombre considérable de recherches portées sur des organisations industrielles pour la même thématique.

### **4. Implications managériales**

Les résultats de cette étude procurent une originalité contextuelle du fait qu'elle est l'une des quelques études portées sur des institutions bancaires, notamment les banques algériennes. Elle est également la seule recherche à être menée sur un produit bancaire n'appartenant pas aux crédits classiques et qui tente de fournir des lignes directrices pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme internationale *ISO 9001 : 2015*.

Également, la présente recherche fournit un guide aux étudiants, aux décideurs ainsi qu'aux managers qualité lors de la prise de décision rapportée aux modalités de mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à la norme *ISO 9001 : 2015*, notamment dans le contexte des institutions bancaires.

## 5. Limites et prolongements possibles de la recherche

En premier lieu, notre revue bibliographique est limitée par le manque d'articles scientifiques qui étudient les différents axes de recherche sur la mise en place de la norme *ISO 9001 : 2015* dans le secteur des services bancaires en général, et plus spécialement dans le secteur des banques algériennes.

Aussi, notre partie empirique est limitée uniquement à la phase de *préparation* de la mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme *ISO 9001 : 2015*.

Une autre limite est que la présente recherche prend pour cas un type de crédit bancaire ne faisant pas partie des crédits classiques et s'applique à certains métiers de la banque uniquement. De surcroît, dû au caractère exploratoire de notre étude, ses données qualitatives ne peuvent être généralisables.

Malgré les limites de notre étude, grâce à la revue bibliographique entretenue nous avons pu identifier un *gap* dans la littérature quant aux recherches sur la mise en place d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001 : 2015* portées sur des banques, notamment les banques en Algérie. Ceci révèle, d'une part, un besoin que les relations possibles entre les banques et la norme *ISO 9001* soient exploitées, et de l'autre part, que les spécificités de conception, de développement et de mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'*ISO 9001* au sein des institutions bancaires soient mises au clair.

# BIBLIOGRAPHIE

- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001:2015 - A Complete Guide to Quality Management Systems*. CRC Press.
- AFNOR. (2017). *FD X 50-176 Outils de management - Management des processus - Guide de mise en oeuvre*. Saint-Denis: AFNOR.
- Ahmed, M. A. (2020). An exploration of factors influencing quality management system (QMS) implementation : The case of the Australian construction industry. *Queensland University of Technology*, 331.
- Alharth, M. M., Jastania, Z. A., & Aziz, A. A. (2017). The Total Quality Management in Banking. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*.
- Almeida, D., Junior, J. M., & Costa, A. F. (2014). Critical Factors to Quality Management System Implementation: relevant literature review 1992-2012 . *IIE Annual Conference*.
- Almeida, D., Pradhan, N., & Jr., J. M. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. 1343-1359. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228>
- Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. D., & Quirós, J. T. (2020). Total Quality Management and Quality Certification on Services Corporations. *International Journal for Quality Research*, 847-864. doi:10.24874/IJQR14.03-13
- Astrini, N. (2018). ISO 9001 and performance: a method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 5-32. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1524293>
- Axess-qualité. (2021, 09 05). *L'approche processus et les types de processus - Axess Qualité*. Retrieved 09 05, 2021, from [www.axess-qualite.fr: http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html](http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html)
- Azzouzi, M., & Naoui, F. (2020). Impact de la qualité d'accueil sur la fidélité des clients: Cas de la Banque Populaire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 650-674. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.3660080>
- BDL. (2019). *Rapport d'activité 2019*. Banque de Développement Local.
- Bernardo, M., Simon, A., & Juan José Taric, J. F.-A. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 260-267. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>
- Betegon, M. A., Gonzalez, V. B., Ramirez, N. B., Arce, A. M., Guzman, J. R., Calvo, F. J., & Avanzada, S. (2021). Quality Management System Implementation Based on Lean Principles and ISO 9001:2015 Standard in an Advanced Simulation Centre. *Clinical Simulation in Nursing*, 28-37. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ecns.2020.11.002>
- Bhatia, M. S., & Awasthi, A. (2018). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators: SEM approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1490-1507. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2017-0091>
- Biswas, P. (2019, mai 08). *Seven principles of Quality management - ISO Consultant in ...* Retrieved 08 15, 2021, from ISO Consultant in Kuwait: <https://isoconsultantkuwait.com/2019/05/08/1572/>
- Bouketir, D., & Hassani, A. (2017). Impact Of Banking Service Quality On Customer Satisfaction - sample Study-. *Revue des Sciences Humaines*, 17(1), 61-73.

- Bounabri, N., Oumri, A. A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 34-56. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2412>
- BourseDesCrédits. (n.d.). *Entrée en relation - Définition - Lexique banques en ligne*. Retrieved 09 08, 2021, from [boursedescredits.com: https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-entree-relation-1858.php](https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-entree-relation-1858.php)
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 64-82. doi:<https://doi.org/10.12776/qip.v23i2.1277>
- BSI. (2015). *www.bsigroup.com/ISO9001Revision*. Retrieved 09 3, 2021, from [www.bsigroup.com: https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-IN/Resources/ISO%209001/ISO-9001-Whitepaper-Risk-in-quality-management.pdf](https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-IN/Resources/ISO%209001/ISO-9001-Whitepaper-Risk-in-quality-management.pdf)
- Canard, F. (2009). *Management de la Qualité*. Paris: Gualino.
- Castillo-Peces, C. d., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M., & Castillo-Feito, C. d. (2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics*, 33-41.
- Chen, C.-k., Anchecta, K., Lee, Y.-D., & Dahlgaard, J. J. (2016). A stepwise ISO-based TQM implementation approach using ISO 9001:2015. *Management and Production Engineering Review*, 65-75. doi:10.1515/mper-2016-0037
- Chiarini, A., Castellani, P., & Rossato, C. (2020). Factors for improving performance in ISO 9001 certified small- and medium-sized service enterprises. *The TQM Journal*, 21-37. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0141>
- Chiarini, A., Castellani, P., Rossato, C., & Cobelli, N. (2020). Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: an exploratory study on factors for significantly improving quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1776101>
- Chountalas, P. T., Magoutas, A. I., & Zografaki, E. (2019). The heterogeneous implementation of ISO 9001 in service-oriented organizations. *The TQM Journal*, 56-77. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0053>
- Claude, P. (2015, 11 23). *Grille d'autoévaluation qualité : NF EN ISO 9001:2015*. Retrieved 04 15, 2021, from [www.bivi.afnor.org: https://bivi.afnor.org/notice-details/grille-dautoevaluation-qualite-nf-en-iso-90012015/1297776](https://bivi.afnor.org/notice-details/grille-dautoevaluation-qualite-nf-en-iso-90012015/1297776)
- Demkiv, Y. M. (2018). The ISO 9001 International Standards in a System of the Banking Services Quality Management. *Business Ethics and Leadership*, 94-102.
- Dentch, M. P. (2016). *The ISO 9001:2015 implementation handbook : using the process approach to build a quality management system*. Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press.
- DirectivesISO/IEC. (2021). *Directives ISO/IEC, Partie 1— Procédures pour les travaux techniques - Supplément ISO consolidé — Procédures spécifiques à l'ISO*. ISO/IEC.
- Domingues, J. P., Reis, A. M., Fonseca, L. M., & Putnik, P. Á. (2019). The added value of the ISO 9001:2015 international standard from an auditors' perspective: A CB-SEM based evaluation. *International Journal for Quality Research*, 967-986. doi:10.24874/IJQR13.04-15
- Echour, S., & Nbigui, T. (2020). Motivations related to the quality management system and benefits of its implementation in the company: state of the art. *2020 IEEE 13th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, 1-5. doi:10.1109/LOGISTIQUA49782.2020.9353877
- Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité*. Paris: Afnor Éditions.

- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Machado, P. B., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 Adoption: A Multi-Country Empirical Research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 27-50. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2745>
- Gaspar, M. L., Popescu, S. G., Dragomir, M., & Unguras, D. (2018). Defining strategic quality directions based on organisational context identification; case study in a software company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 615-623. doi:10.1016/j.sbspro.2018.04.042
- Gauthier, É. (1998). *L'analyse bibliométrique de la recherche scientifique et technologique : guide méthodologique d'utilisation et d'interprétation*. Observatoire des sciences et des technologies.
- Georgiev, S., & Georgiev, E. (2015). Motivational Factors for the Adoption of ISO 9001 Standards in Eastern Europe: The Case of Bulgaria. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1020-1050. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1355>
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2016). *la boîte à outils du Responsable Qualité*. Malakoff: Dunod.
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 quality systems handbook : using the standards as a framework for business improvement*. New York: Routledge.
- Hussain, T., Eskildsen, J. K., & Edgeman, R. (2018). The intellectual structure of research in ISO 9000 standard series (1987–2015): a Bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1469977>
- Islam, M. M., Karim, M., & Habes, E. M. (2015). Relationship between quality certification and financial & non-financial performance of organizations. *The Journal of Developing Areas*, 119-132. doi:10.1353/jda.2015.0079
- ISO 19011. (2018). *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*. Genève: ISO.
- ISO/IEC19510. (2013). *Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation*. Switzerland: ISO/IEC.
- ISO/SC. (2020, Janvier). Retrieved 08 20, 2021, from [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
- ISO/TC176. (2014, mai 12). *ISO/TC 176 - Management et assurance de la qualité*. Retrieved 09 06, 2021, from [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/fr/committee/53882.html>
- ISO/TC176/SC2. (n.d.). *ISO 9001:2015*. Retrieved 08 20, 2021, from [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html?browse=tc>
- ISO/TC176/SC2/N544R3. (2008). *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*. ISO/TC 176/SC 2/N 544R3.
- ISO9000. (2015). *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. Genève: ISO.
- ISO9001. (2015). *ISO 9001:2015 - Systèmes de management de la qualité - Exigences*. Genève: Organisme International de Normalisation.
- ISO9004. (2018). *ISO 9004:2018 - Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables*. Genève: ISO.
- Jason, L. A., & Glenwick, D. S. (2016). *Handbook of methodological approaches to community-based research : qualitative, quantitative, and mixed methods* (1 ed.). New York: Oxford University Press.
- Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – does enterprise size matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 447-463. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0096>
- Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction: an empirical study on public sector banks in India. *International Journal of Bank Marketing*, 411-430. doi:<https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2016-0051>

- Kharub, M., & Sharma, R. (2018). An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 312-341. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1427500>
- Klute-Wenig, S., & Refflinghaus, R. (2020). Quality management for microenterprises and start-ups – is the ISO 9001 suitable? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 435-446. doi:<https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2018-0003>
- KPMG. (2012). *Guide des banques et des établissements financiers en Algérie*. Alger: KPMG Algérie SPA.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology : a step by step guide for beginners* (3 ed.). London, California, New Delhi, Singapore: SAGE.
- Lachache, A., & Abdelhafid, H. e. (2019). The role of banking service quality in achieving customers' satisfaction: Evidence from the banks located in Algeria. *Economic Researcher Review(CHEEC)*, 196-212.
- Lleshi, C. S., & Lani, L. (2017). Effects of a Quality Management System on the Financial Performance in Banking Sector: Case Study Kosovo. *European Journal of Multidisciplinary Studies*.
- Longin, P., & Denet, H. (2008). *Construisez votre qualité: Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante* (2 ed.). Paris: DUNOD.
- Luburić, R. (2015). Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 91-121. doi:10.1515/jcbtp-2015-0013
- Magana, M. H., Bakama, E. M., Mukwakungu, S. C., & Sukdeo, N. (2020). The Implementation of ISO 9001:2015 to Improve Quality Service: A Descriptive Study on a South African Service Organization. *2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1230-1234. doi:10.1109/IEEM45057.2020.9309854
- Makolov, V. (2019). Context of Organization and Quality Management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. doi:10.1088/1755-1315/272/3/032216
- Martin, V., & Renaud, J. (2013). *Les normes de production des revues systématiques. Guide méthodologique*. Québec: Institut national d'excellence en santé et en services sociaux.
- Mnich, J., & Matejun, M. (2021). Sources of ISO 9001 Quality Management System requirements in management sciences. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 69-90. doi:10.29119/1899-6116.2021.53.6
- Napitupulu, D. (2020). Key Success Factors of ISO 9001 Implementation for Small Medium Enterprise: Systematic Literature Review. *Proceedings of the 1st Unimed International Conference on Economics Education and Social Science (UNICEES 2018)*, 5-12.
- Neyestani, B., & Juanzon, J. B. (2017). ISO 9001 Standard and Organization's Performance: A Literature Review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 6-13. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22192/ijamr.2017.04.02.002>
- Nimpa, A. T., & Teulon, F. (2018). Point de vue: une étude exploratoire de l'aplicabilité du balanced scorecard dans les PME d'Afrique subsaharienne francophone. *Gestion 2000*, 129-143. doi:<https://doi.org/10.3917/g2000.353.0129>
- Njuguna, Z. K., & Bett, S. (2018). Quality management initiatives and performance of commercial banks in Makueni County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* , 81-100.
- NSI. (2016). *A step by step guide on how to interpret each clause*. Maidenhead: National Security Inspectorate.
- Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (2004). *Principles of total quality* (3 ed.). Florida: CRC Press.

- Ortiz-Rangel, D., Rocha-Lona, L., Bada-Carbajal, L. M., Garza-Reyes, J. A., & Nadeem, S. P. (2021). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in A Telecom Network Operation Centre – A Case Study. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore*.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6 ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Psomas, E., & Pantouvakis, A. (2015). ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. *The TQM Journal*, 519 - 531. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2014-0037>
- Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspect of TQM in food companies. *The TQM Journal*, 431 - 444. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2013-0017>
- Purwanggono, B., Bakhtiar, A., & Rahman, R. (2018). Analysis of ISO 9001:2015 certification readiness of JP-Graha product of Jasaraharja Putera using gap analysis. *SHS Web of Conferences*. doi:<https://doi.org/10.1051/shsconf/20184901005>
- Purwanto, A., Putri, R. S., Ahmad, A. H., Asbari, M., Bernarto, I., P. B., & Sihite, O. B. (2020). The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance. *Test Engeneering and Management*, 14054 - 14069.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). *The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence* (2 ed.). États-Unis: McGraw-Hill .
- Sá, J. C., Vaz, S., Carvalho, O., Lima, V., Morgado, L., Fonseca, L., . . . Santos, G. (2020). A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Quality Management & Business Excellence*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1829969>
- Sanchez-Lizarraga, M. A., Limon-Romero, J., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Puente, C., Puerta-Sierra, L., & Ontiveros, S. (2020). ISO 9001 Standard: Developing and Validating a Survey Instrument. *IEEE Access*, 190677-190688. doi:10.1109/ACCESS.2020.3029744
- Sanchez-Lizarraga, M. A., Limon-Romero, J., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Puerta-Sierra, L., & Maciel-Monteon, M. (2021). Enablers and Barriers for a Quality Management System Implementation in Mexico: An Exploratory Analysis. *Trends in Industrial Engineering Applications to Manufacturing Process*, 263-287. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-030-71579-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71579-3_12)
- Sârb, A., Glevitzky, I., Itul, L., & Popa, M. (2019). The improvement of quality management system in a porcelain factory. *MATEC Web of Conferences*. doi:10.1051/matecconf/201929005003
- Sawant, M. A., Yadav, O. P., & Rokke, C. (2018). A practical quality management system implementation framework for small-sized companies. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 173-193. doi:10.1504/IJIE.2018.10012156
- Ségot, J., Raymond, J., & Favier, L. (2011). *Management de la qualité et de la performance: Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. Paris: Lexitis .
- Sfredde, L. S., Vieira, G. B., Vidor, G., & Santos, C. H. (2018). ISO 9001 based quality management systems and organizational performance: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 389-409. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>
- Siltori, P. F., Rampasso, I. S., Martins, V. W., Anholon, R., Silva, D., & Pinto, J. S. (2020). Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality*

- Management & Business Excellence*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1756246>
- Sitnikov, C. S., Bocean, C. G., Berceanu, D., & Pîrvu, R. (2017). Risk management model from the perspective of the implementing ISO 9001:2015 standard within financial services companies. *Amfiteatru Economic Journal*, 1017-1034.
- Stanojeska, M., Minovski, R., & Jovanoski, B. (2020). Top management role in improving the state of QMS under the influence of employee's involvement: Best practice from the food processing industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 93-119. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3031>
- Tahir, M. (2017). A Study of Critical Success Factors for ISO9001 Implementation in the Manufacturing Sector of Punjab, Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 18-24.
- Tene, C. V., & Nkakleu, R. (2021). Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME : une revue systématique de la littérature. *Question(s) de management*, 167-186. Retrieved from <https://doi-org.snd11.arn.dz/10.3917/qdm.212.0167>
- TheISOSurvey. (2020). *The ISO Survey of management system standard Certifications - 2019 - Explanatory note*. Genève: International Organization for Standardization.
- Tigre-O., F., Tubón-Núñez, E. E., Carrillo, S., Buele, J., & Salazar-L, F. (2019). Quality Management System Based on the ISO 9001:2015: Study Case of a Coachwork Company. *Conference: 2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. doi:10.23919/CISTI.2019.8760816
- Valmohammadi, C., & Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance. *The TQM Journal*, 503 - 518. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-05-2014-0042>
- Vasic, S., Delic, M., Brkljac, N., Vrhovac, V., & Zizakov, a. M. (2020). Relations Between Key Elements of Quality Management: A Dematel Method Approach. *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management–IJCIEOM: The Next Generation of Production and Service Systems*, 235-243. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_25)
- www.bdl.dz. (2021, 07 10). *Prêt sur gages*. Retrieved 07 10, 2021, from بنك التنمية المحلية: <https://www.bdl.dz/Algerie/pret%20sur%20gage.html>
- www.pmi.org. (2021). *PMBOK Guide | Project Management Institute - PMI*. Retrieved 09 14, 2021, from [www.pmi.org](http://www.pmi.org): <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>
- Zayas-Mateo, R. A., & Martínez-Lorente, Á. R. (2021). ISO 9001: a vaccine for time of crisis. *Measuring Business Excellence*. doi:10.1108/MBE-07-2020-0100
- Zerhouni, A. B. (2016). Investigating the factors influencing banks' adoption and development of e-banking, the case of Algeria. *Brunel University London*. doi:<http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/14727>
- Zografaki, E., Magoutas, A., & Chountalas, P. (2017). Focus on human resources as a mediating factor between ISO 9001 certification and continuous quality improvement. *International Journal of Decision Sciences Risk and Management*, 105-122. doi:10.1504/IJDSRM.2017.084010

# **ANNEXES**

**ANNEXE A**

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-  
DIRECTIF**

***Bonjour Madame / Monsieur,***

Je suis Mlle. Amrani Ahlem Fatma zohra et je suis actuellement étudiante en master Management Par la Qualité à l'École Nationale Supérieure de Management, au pôle universitaire de Koléa. Tout d'abord, je souhaite vous remercier d'avoir accepté de m'accorder de votre temps pour répondre à mon questionnaire de mémoire de fin d'études, ayant pour thème « *Préparation de la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité conforme à la norme ISO 9001 : 2015 pour le service bancaire Prêt Sur Gages* ».

Monsieur, aujourd'hui je sollicite votre collaboration pour qu'on contribue, ensemble, à la mise en conformité du système de management de la qualité du service bancaire Prêt Sur Gages dont vous êtes les acteurs et les responsables, avec les exigences de la norme en vigueur.

Ceci dit, je souhaite recueillir des informations qui rendront possible la description et la documentation des processus constitutifs du système de management de la qualité.

A noter que tout au long de cette entrevue, nous allons employer le terme « processus » faisant référence au service en charge.

Cet entretien durera environ 20 à 40 minutes. Je tiens également à préciser qu'aux fins de cet entretien, notre échange sera enregistré et retranscrit. Nous allons à présent commencer. N'hésitez pas à poser des questions durant notre entrevue.

• **Questions (Gillet-Goinard & Seno, 2016; NSI, 2016)**

- À quoi sert le processus dont vous-êtes en charge ? Quelle est sa mission ?
- Quel est le fait générateur du fonctionnement du processus ? (Qu'attend le client de vous ?)
- Quelles sont données d'entrée nécessaires au fonctionnement du processus ? et d'où proviennent-elles ?
- Quelles sont les données de sortie du processus, à savoir : les livrables, produits ou services ? et à qui parviennent-elles ?
- Quels sont les services/fonctions contributeurs de ce processus ?
- Quelles sont les grandes activités de ce processus ? Pouvez-vous nous les décrire globalement ?
- De quelles principales ressources avez-vous besoin pour faire fonctionner le processus ? Personnel, Matériels, Informations, Infrastructure, Environnement...

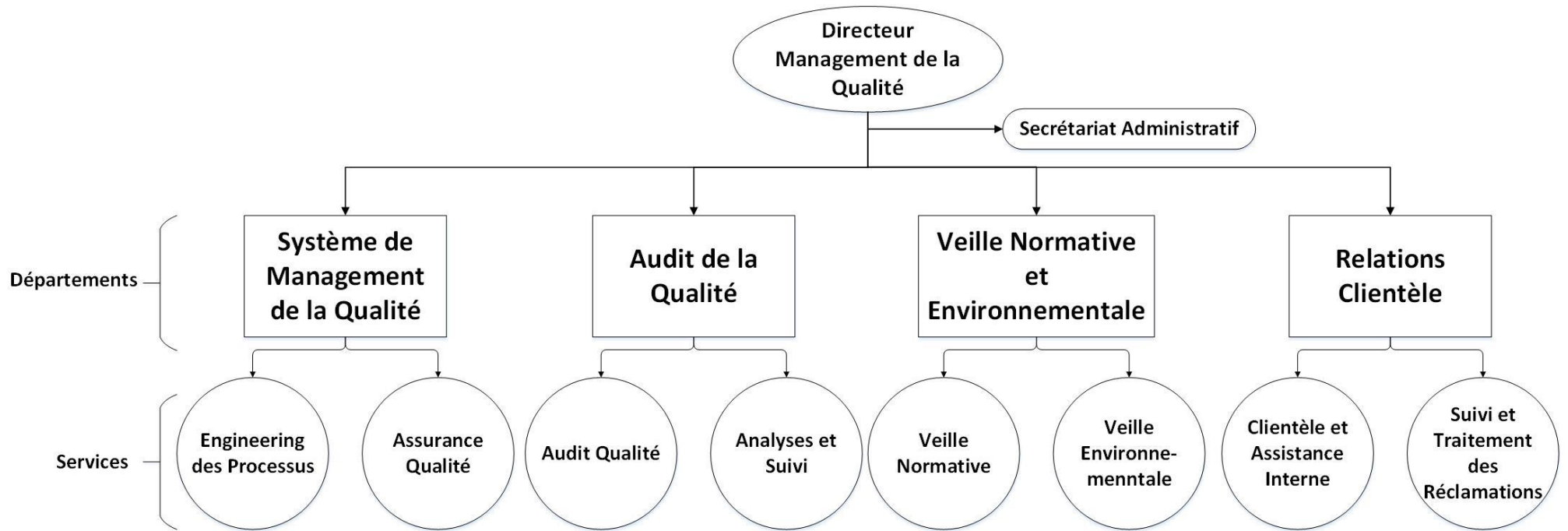
- Quelles sont les compétences et formations requises pour travailler sur l'une des activités de ce processus ?
- Quelles sont les informations documentées exigées pour le contrôle/traçabilité des opérations entretenues le long du processus ?
- Son fonctionnement est-il conditionné par une réglementation ? Des procédures sont-elles incontournables ?
- Quels sont les risques associés au processus ? Comment sont-ils maîtrisés ? Comment surveillez-vous le bon déroulement des séquences/activités ?
- Comment mesurez-vous si oui ou non ce processus remplit bien sa fonction ?
- A votre avis, comment il peut être amélioré ?

**Nous sommes arrivés à la fin de notre entretien, je vous remercie infiniment pour votre partage et votre collaboration.**

**ANNEXE B**

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION**

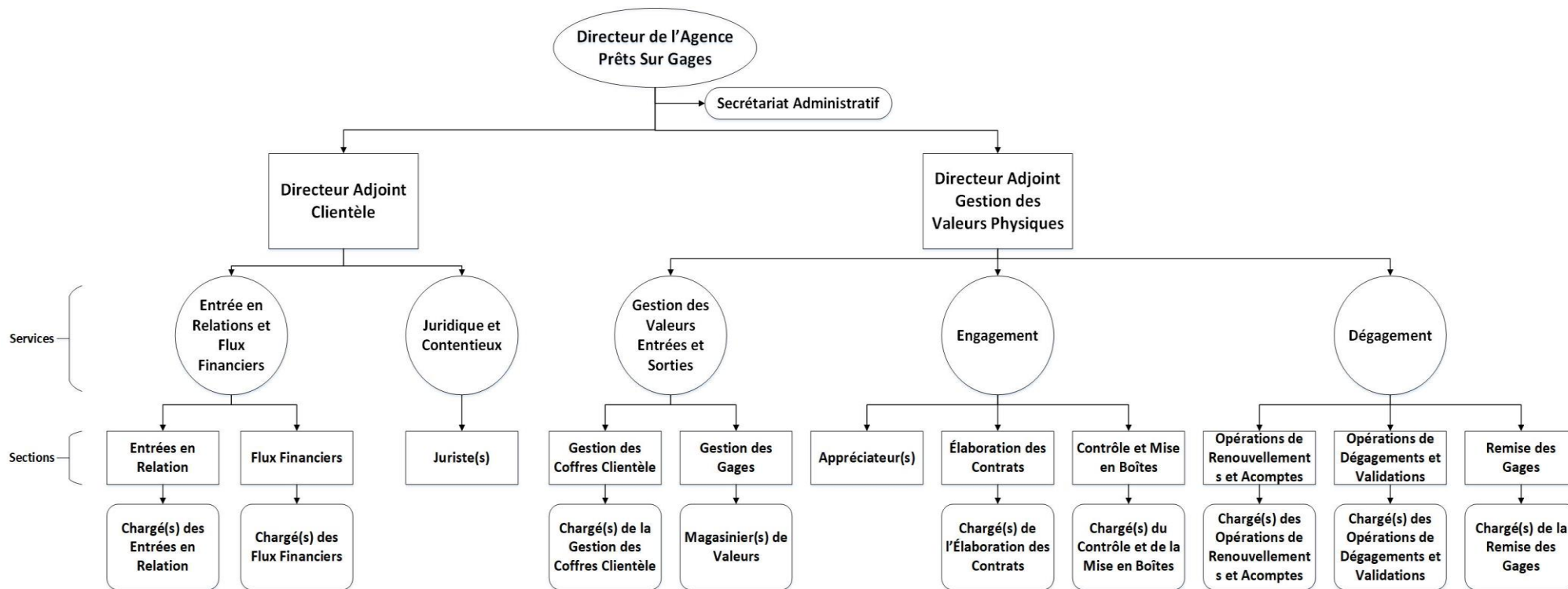
**MANAGEMENT DE LA QUALITÉ**



**ANNEXE C**

**ORGANIGRAMME DE L'AGENCE DE**

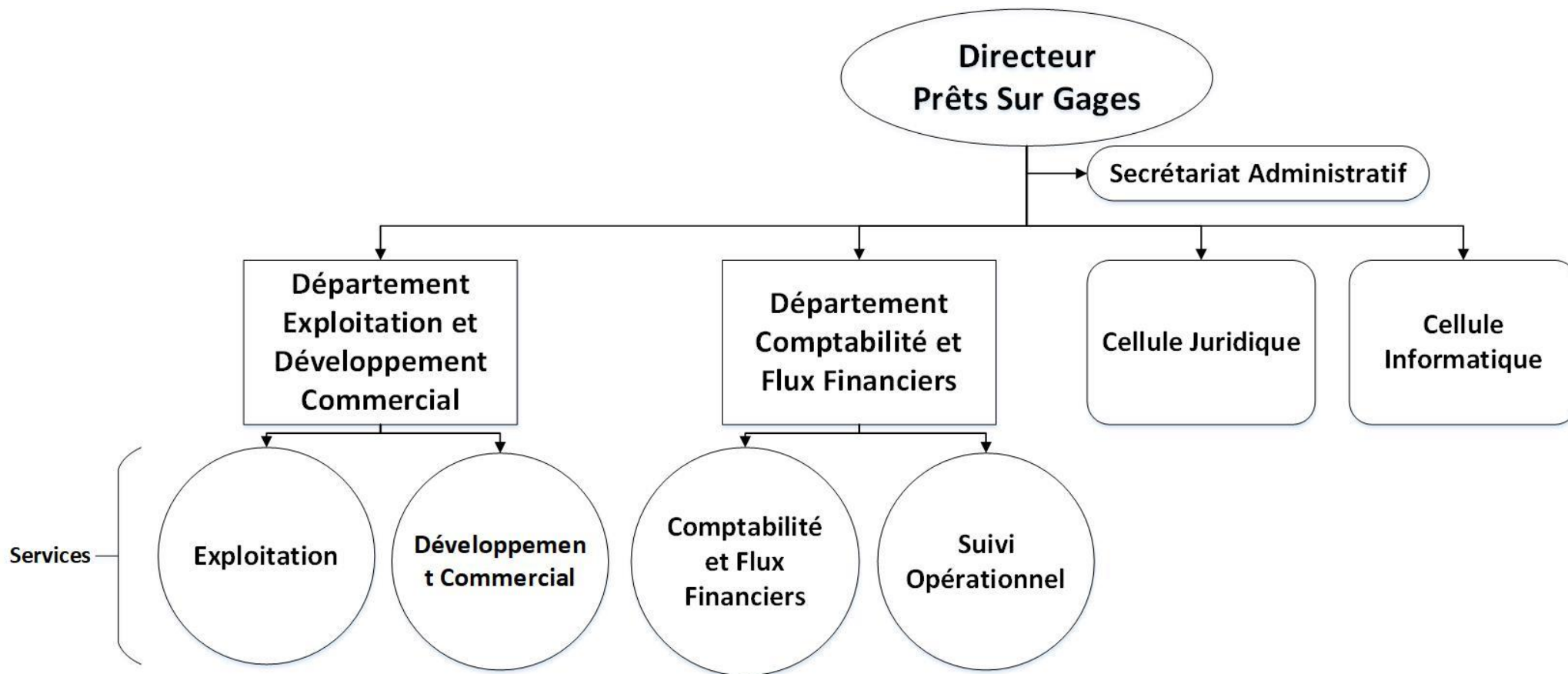
**PRÊT SUR GAGES**



**ANNEXE D**

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION**

**DE PRÊT SUR GAGES**



**ANNEXE E**

**NOTATIONS DE L'ISO/IEC 19510 ou**  
**BPMN 2.0 ET LEUR DESCRIPTION,**  
**POUR UNE MODÉLISATION DE BASE**

Le Chef de département SMQ a élaboré un document qui présente et décrit l'essentiel de la norme ISO/CEI 19510 : 2013 facilitant sa compréhension par l'ensemble des utilisateurs ultérieurs de cette dernière. Ci-après un résumé de cette présentation ainsi qu'un tableau contenant les notations utilisées ainsi que leur description.

La modélisation et notation des processus d'entreprise 2.0 (BPMN 2.0) a été conçu pour aider à dissiper la confusion qui règne dans la compréhension des schémas de processus. Son objectif est d'utiliser la modélisation pour améliorer l'efficacité et obtenir un avantage concurrentiel.

- ***Définition***

C'est une norme de notation pour modéliser un processus métier planifié de A à Z. Elle permet de représenter visuellement une séquence détaillée des activités et des flux d'informations nécessaires à la réalisation d'un processus.











- ***Ses avantages***

Les parties prenantes acquièrent une meilleure compréhension des processus grâce à sa conviviale visualisation. Elle garantit une compréhension unifiée des concepts grâce à l'utilisation d'un langage commun qui ne nécessite pas des connaissances techniques. De plus, la clarté fournie contribue à améliorer la précision de la mise en œuvre.

Elle est facile à comprendre facilitant ainsi la collaboration des utilisateurs en ayant un meilleur sens de la perspective. Ceci, contribue donc à accroître l'efficacité opérationnelle.

Par conséquent, les changements peuvent être apportés plus rapidement, qu'il s'agisse de suivre une nouvelle initiative ou de mettre en œuvre de nouvelles technologies.

BPMN 2.0 élimine une grande partie des conjectures entourant les décisions. En outre, le transfert de connaissances est rapide, car la documentation BPMN 2.0 est facile à déchiffrer.

Notation	Élément	Description
	Événement de départ – Message	Il représente l'arrivée d'un message du participant (client) et déclenche le début du processus
	Événement de fin	Il indique où le processus s'achève
	Message entrant	Ils représentent le contenu d'une communication entre deux participants
	Message sortant	
	Flux de séquence	Elle montre l'ordre dans lequel les activités seront exécutées dans un processus
	Flux de messages	Elle montre le flux de messages (envoyés/reçus) entre deux participants
	Piscine	Elle indique la représentation graphique d'un participant à une collaboration
	Chronomètre	Il permet de définir une date et/ou une heure précise ou un cycle spécifique (par exemple, chaque 6 mois) qui déclenchera le lancement du processus
	Branchement exclusif basé sur un événement	Il indique le démarrage d'une nouvelle instance du processus. Il est toujours suivi d'événements ou de tâches
	Connecteurs de pages	Ils indiquent l'endroit où un flux de séquence quitte une page et redémarre à la page suivante

Source : (ISO/IEC19510, 2013)

**ANNEXE F**  
**PLAN D'ACTION**

<b>Articles de la norme ISO 9001 : 2015</b>	<b>Actions/Améliorations</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Ressources</b>	<b>Résultats attendus et méthodes/moyens de leur évaluation</b>
<b>4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La BDL doit clairement déterminer, surveiller et revoir les enjeux internes et externes de son contexte</li> </ul>	Comité de direction (Directeur Général, Directeur de la DMQ, Directeur PSG et Directeurs des Agences PSG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de développement de la BDL (Business plan) ;</li> <li>Analyse SWOT précédente ;</li> <li>Analyse des risques ;</li> <li>Rapports d'activité ;</li> <li>Rapports de veille (environnementale, juridique, produits bancaire ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeux internes et externes liés aux activités PSG ;</li> <li>Revue de Direction</li> </ul>
<b>4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La BDL doit clairement déterminer, surveiller et revoir les exigences des parties intéressées pertinentes pour son SMQ (analyse des parties prenantes)</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming par le comité de pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registre des parties intéressées ;</li> <li>Satisfaction de leurs attentes ;</li> <li>Enquêtes de satisfaction</li> </ul>
<b>4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La BDL doit clairement déterminer les limites et l'applicabilité de son SMQ ;</li> <li>La BDL doit documenter les informations liées au domaine d'application du SMQ</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de développement de la BDL (Business plan) ;</li> <li>Analyse du contexte ;</li> <li>Analyse des parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enregistrement (document) du domaine d'application du SMQ</li> </ul>
<b>4.4 Système de management de la qualité et ses processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La BDL doit clairement déterminer, décrire et mettre en œuvre les processus du SMQ.</li> <li>La BDL doit intégrer les risques et opportunités aux processus concernés.</li> <li>La BDL doit créer et mettre à jour les documents nécessaires au fonctionnement des processus</li> </ul>	Directeur de la DMQ (RMQ), Chef de département SMQ, cadres et collaborateurs responsables des produits/services compris dans le domaine d'application du SMQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents internes (manuels de fonction, procédure) ;</li> <li>Cartographie des risques ;</li> <li>Interviews avec les cadres et collaborateurs concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des processus et matrice de leurs interactions ;</li> <li>Fiches processus contenant toutes les informations nécessaires à la compréhension de leur fonctionnement ;</li> <li>Procédures ;</li> <li>Personnel fortement impliqué</li> </ul>
<b>5.1 Leadership et engagement / 7.1 Ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recenser et mobiliser les ressources nécessaires à la mise en place du plan d'actions (Budget, Compétences, ...) ;</li> <li>Promouvoir le projet de « Fiches processus » en impliquant les parties concernées ;</li> <li>Intégrer les exigences de la norme ISO 9001 dans les processus métiers via des circulaires et notes internes ;</li> <li>Établir un plan de communication sur</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>État financier de la banque ;</li> <li>Références documentaires (normes, réglementation externe et interne) ;</li> <li>Canaux de communication ou d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la planification</li> <li>Approche processus promue et imprégnée par tous ;</li> <li>Exigences de la norme comprises et mises en application ;</li> <li>Exigences légales et réglementaires applicables sont comprises par tous ;</li> <li>Revue des processus ;</li> <li>Revue de Direction ;</li> </ul>

	les exigences normatives, légales et réglementaires applicables au domaine d'application du SMQ			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des audits internes</li> </ul>
<b>5.2 Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer et communiquer la politique qualité ;</li> <li>• Planifier sa mise à jour</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats de l'analyse du contexte ;</li> <li>• Plan de développement de la banque/ objectifs stratégiques ;</li> <li>• Registre des parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche qualité encouragée par le top management ;</li> <li>• Politique qualité, communiquée, comprise et appliquée ;</li> <li>• Questionner les collaborateurs sur la politique qualité pour évaluer sa compréhension</li> </ul>
<b>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure les nouvelles missions et/ou tâches liées au SMQ dans les fonctions des collaborateurs ;</li> <li>• Notifier ces derniers de leurs nouvelles responsabilités</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrammes ;</li> <li>• Fiches descriptives des postes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclarations des responsabilités ;</li> <li>• Fiches descriptives des postes mises à jour ;</li> <li>• Rôles et responsabilités compris par tous ;</li> <li>• Engagement des collaborateurs à la réalisation de leurs missions</li> </ul>
<b>6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier des actions pour saisir les opportunités liées au développement du PSG ;</li> <li>• Intégrer les actions face aux risques et opportunités aux processus concernés par le SMQ ;</li> <li>• Intégrer l'évaluation de ces actions aux revues de Direction</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du contexte ;</li> <li>• Comptes rendus sur les activités PSG et les activités des processus support ;</li> <li>• Revues des processus ;</li> <li>• Cartographie des risques ;</li> <li>• Référentiel COSO ;</li> <li>• Exigences de l'ISO 31000 : 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'actions face aux risques et opportunités ;</li> <li>• Actions intégrées aux processus concernés du SMQ ;</li> <li>• Maîtrise des risques et opportunités</li> </ul>
<b>6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs qualité pour les fonctions, niveaux et processus concernés par le SMQ ;</li> <li>• Planifier des actions pour les atteindre</li> </ul>	Directeur de la DMQ, Chef de département SMQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique qualité ;</li> <li>• Cartographie des processus ;</li> <li>• Rôles, responsabilités et autorités concernés par le SMQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement des objectifs qualité ;</li> <li>• Plan d'actions pour les atteindre</li> </ul>
<b>6.3 Planification des modifications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un processus spécifique à la détermination des besoins en modifications du SMQ et à la gestion de ces dernières</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revues de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de modification du SMQ</li> </ul>
<b>7.2 Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les besoins en compétences externes pour aider à la mise en œuvre efficace du SMQ</li> <li>• Clarifier les besoins en formation des collaborateurs sur le SMQ</li> <li>• Clarifier les besoins en auditeurs</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations sur les diplômes et formations des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilans des formations ;</li> <li>• Diplômes et certifications</li> </ul>

	internes certifiés IRCA			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionner des organismes potentiels pour les formations</li> </ul>			
<b>7.3 Sensibilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser une campagne de sensibilisation à l'égard de l'ensemble des collaborateurs concernées par le domaine d'application du SMQ (Journées de formations)</li> </ul>	Directeur de la DMQ ; Chef de département SMQ et ; Collaborer avec les parties nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique qualité ;</li> <li>• Objectifs qualité à atteindre ;</li> <li>• Les rôles et responsabilités de chacun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander des rapports sur l'apprentissage reçu</li> </ul>
<b>7.4 Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan de communication adéquat pour informer l'ensemble des collaborateurs, les clients et toutes les parties intéressées sur la démarche de mise en œuvre du SMQ</li> </ul>	Directeur de la DMQ ; Chef de département SMQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre des parties intéressées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de communication (Interne et externe) ;</li> <li>• Questionnaires liés aux sujets communiqués</li> </ul>
<b>7.5 Informations documentées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser l'ensemble des informations documentées exigées par la norme ;</li> <li>• Créer les informations documentées non existantes ;</li> <li>• Élaborer une procédure de maîtrise des informations documentées</li> </ul>	Directeur de la DMQ ; Chef de département SMQ et ; Collaborer avec les parties nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données (SAB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de maîtrise des informations documentées</li> </ul>
<b>8.1 Planification et maîtrise opérationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardiser les processus de réalisation du PSG</li> </ul>	Directeur de la DMQ ; Chef de département SMQ ; les collaborateurs responsables des activités PSG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel des procédures ;</li> <li>• Missions d'audit qualité internes ;</li> <li>• Rapports d'audits ;</li> <li>• Expertise des collaborateurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures mises à jour ;</li> <li>• Revues des processus</li> </ul>
<b>8.2 Exigences relatives aux produits et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afficher les exigences d'accès au PSG sur le document « Conditions de banque 2021 » ;</li> <li>• Communiquer aux clients PSG (par une affiche au niveau des Agences PSG ou sur le contrat) le numéro du centre d'appel pour les besoins de renseignements ou réclamations ;</li> <li>• Planifier la conduite de revues des exigences relatives au PSG</li> </ul>	Directeur DPG ; Directeurs des Agences PSG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences clients (registre des parties intéressées) ;</li> <li>• Exigences d'éligibilité au PSG, spécifiées par la BDL ;</li> <li>• Exigences légales et réglementaires applicables aux activités du PSG ;</li> <li>• Outils et canaux de communication avec la clientèle PSG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revues des exigences relatives au PSG (enregistrement) ;</li> <li>• Communication BDL-Clients PSG efficace</li> </ul>
<b>8.3 Conception et développement de produits et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer en continue le processus de conception des nouveaux produits bancaires ;</li> <li>• Programmer et conduire des revues de processus à intervalles planifiés</li> </ul>	Pilote processus concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de C&amp;D ;</li> <li>• Exigences de la norme ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revues de processus</li> </ul>
<b>8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un processus spécifique à la maîtrise des achats et approvisionnement</li> </ul>	Pilote processus concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des produits nécessaires au fonctionnement des activités du PSG (boîtes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication efficace avec les fournisseurs ;</li> <li>• Procédure de maîtrise des</li> </ul>

<i>par des prestataires externes</i>			stockage des gages, matière première, ...)	prestataires externes
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigences des produits à approvisionner (qualité, quantité, délai, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comptes rendus des opérations d'achat et d'approvisionnement</li> </ul>
<b>8.5 Production et prestation de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir le contrôle des conditions environnantes du produit bancaire PSG (stockage des gages, sauvegarde et archivage des contrats, ...)</li> </ul>	Pilotes processus concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cahier des charges ;</li> <li>Contrôleurs et magasiniers ;</li> <li>Matériel nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gages préservés de tout endommagement ou perte ;</li> </ul>
<b>8.6 Libération des produits et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer et superviser des points de contrôle avant, pendant et après l'octroi des prêts</li> </ul>	Pilotes processus concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des risques ;</li> <li>Séquences d'activités des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuves des personnes responsables de la libération des prêts (par signature sur les contrats d'engagement, ...)</li> </ul>
<b>9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier l'évaluation des performances (quoi ? Quand ? Comment ? ...)</li> <li>Créer un tableau de bord qualité</li> </ul>	Directeur de la DMQ ; Chef de département SMQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des revues de processus et/ou rapports d'activité ;</li> <li>Objectifs qualité et plan d'actions y afférant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan et rapports d'évaluation des performances</li> </ul>
<b>9.2 Audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir et/ou améliorer en continue les activités d'audit interne</li> </ul>	Directeur de la DPG ; Chef de département Audit Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditeurs internes certifiés IRCA ;</li> <li>Programmes d'audits internes ;</li> <li>Tous les documents nécessaires à la préparation des missions d'audit internes (normes, textes réglementaires, rapports, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'audit interne ;</li> <li>Plan d'actions correctives à mettre en œuvre</li> </ul>
<b>9.3 Revue de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des plannings pour la tenue des revues de direction ;</li> <li>Planifier le déroulement des revues de direction</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats des enquêtes de satisfaction des clients des PI ;</li> <li>Résultats de l'analyse du contexte ;</li> <li>Rapports de la DMQ ;</li> <li>Rapports des audits internes ;</li> <li>Rapports des revues de processus ;</li> <li>Rapports des revues de direction précédentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plannings (fréquence) des revues de direction ;</li> <li>Rapports des revues de direction</li> </ul>
<b>10.1 Généralités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre les actions d'amélioration proposées suite aux missions d'audit interne sur le PSG et toute activité couverte par le SMQ ;</li> </ul>	Pilotes processus concernées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'audit interne ;</li> <li>Approbation des actions proposées par la Direction Générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comptes rendus sur la réalisation des actions</li> </ul>
<b>10.2 Non-conformité et action corrective /</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir et/ou améliorer en continue les activités d'analyse et de suivi des</li> </ul>	Directeur de la DPG ; Chef de département Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigences légales, réglementaires et normatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enregistrements des non-conformités et des actions</li> </ul>

<b>8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes</b>	non-conformités	Qualité, Chef de département SMQ ; Directeur de la conformité et toute autre partie concernée	applicables ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences des produits/services</li> <li>•</li> </ul>	correctives (rapport des revues de processus, rapports d'audit interne) ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement des résultats des actions correctives ;</li> <li>• Enregistrement des parties ayant décidé des actions à entreprendre ;</li> <li>• Enregistrement des dérogations émises</li> </ul>
<b>10.3 Amélioration continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire des revues de direction et déterminer les opportunités d'amélioration du SMQ</li> </ul>	Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des revues de processus ;</li> <li>• Rapports d'audit interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunités d'amélioration du SMQ</li> </ul>

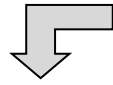
**ANNEXE G**  
**REGISTRE DES PARTIES**  
**INTÉRESSÉES PERTINANTES POUR LE**  
**SMQ**

Informations d'identification		Informations d'évaluation	Informations de classification	
Partie Intéressée (PI)	Rôles	Exigences/ Attentes de la PI	Influence/ Impact	Interne ou Externe
<b>Capital humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en application la stratégie qualité et le plan d'actions de mise en œuvre du SMQ pour atteindre les objectifs qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne gestion de carrière (formations ; capacité de développement ou promotion) ;</li> <li>Sécurité de l'emploi et assurance ;</li> <li>Amélioration de la qualité de vie au travail (motivation, disponibilité des ressources nécessaires, infrastructure adéquate) ;</li> <li>Clarification des rôles, responsabilités et autorités ;</li> <li>Bonne communication en interne</li> </ul>	Forte/Fort	Interne
<b>Directeur Général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moteur du changement ;</li> <li>Définir les orientations stratégiques en termes de qualité (politique qualité) ;</li> <li>Motiver, impliquer et sensibiliser le capital humain à la démarche qualité ;</li> <li>Allouer les ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des valeurs de la banque par l'ensemble des collaborateurs ;</li> <li>Forte implication et adhésion du personnel à la culture qualité ;</li> <li>Bonne application des directives qualité ;</li> </ul>	Forte/Fort	Interne
<b>DMQ (Directeur = RMQ ; Chef de département SMQ ; Chef de département Audit qualité, ...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier, manager et superviser la mise en œuvre du SMQ et ;</li> <li>Assurer son efficacité ainsi que son amélioration continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement et collaboration de la part de la direction générale, des cadres et personnel ayant lien avec le champ d'application du SMQ ;</li> <li>Son rôle est clairement communiqué aux parties concernées ;</li> <li>Mobilisation des ressources nécessaires</li> </ul>	Forte/Fort	Interne
<b>Autres structures de la banque concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le bon fonctionnement des processus du SMQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien de relations fonctionnelles efficaces (communication fluide, interrelations satisfaisantes et réussies)</li> </ul>	Forte/fort	Interne
<b>Clients (ou consommateurs du service bancaire)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consommer le service bancaire et évaluer la prestation fournie ;</li> <li>Participer à l'amélioration des prestations, augmentant ainsi la compétitivité de la banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité (données personnelles et gages) ;</li> <li>Réactivité (rapidité des opérations) ;</li> <li>Écoute et bon relationnel ;</li> <li>Expérience client simple et efficace ;</li> <li>Bonne communication sur les exigences des différents produits/services ;</li> <li>Prise en charge des requêtes</li> </ul>	Faible/Fort	Externe
<b>Actionnaire (Ministère des Finances)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inciter la banque à lancer et poursuivre des projets créateurs de valeur ajoutée et rentables sur le long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retombées financières positives ;</li> <li>Croissance de l'activité ;</li> <li>Transparence</li> </ul>	Forte/Fort	Externe

<b>Fournisseurs (boîtes pour le stockage des gages,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la disponibilité des moyens et matériels nécessaires au fonctionnement du service bancaire, dans les temps, les délais et avec la qualité requise ;</li> <li>• Garantir la qualité des prestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien d'une bonne communication ;</li> </ul>	Forte/Fort	Externe
<b>Direction Générale des Impôts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et communiquer la réglementation applicable ;</li> <li>• Agrément d'exercer l'activité prêt sur gages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation applicable</li> </ul>	Forte/Fort	Externe

**ANNEXE H**

**MATRICE DES INTERACTIONS DES  
PROCESSUS CONSTITUTIFS DU SMQ**




	<i>Piloter la stratégie</i>	<i>Piloter le SMQ et son amélioration continue</i>	<i>Maîtriser les risques</i>	<i>Anticiper le marché</i>	<i>Concevoir de nouveaux produits</i>	<i>Octroyer les prêts sur gages</i>	<i>Gérer le stockage des gages</i>	<i>Recouvrer les prêts sur gages</i>	<i>Apporter l'assistance et le conseil juridique</i>	<i>Gérer le support et la maintenance informatique</i>	<i>Gérer le Capital Humain (CH)</i>	<i>Maîtriser les flux financiers et la comptabilité</i>	<i>Maîtriser les achats et approvisionnements</i>
<i>Piloter la stratégie</i>		Assurer la bonne mise en œuvre du SMQ et son amélioration continue, Garantir l'obtention de la certification du SMQ, Rapports d'audit	Limiter les impacts des activités entretenues sur la capacité de l'organisme à atteindre ses objectifs stratégiques	Appréhender les changements du marché et ses besoins émergents pour les intégrer dans la planification	Proposer des produits rentables sur le long terme	Comptes rendus sur les prêts accordés	Garantir la sécurité des gages	Récupérer les ressources de la Banque (crédits) et générer des bénéfices	Comptes rendus des actions juridiques entretenues	Définir le budget nécessaire aux équipements informatiques et à leur maintenance	Besoins en recrutement et en formation, Assurer l'intégration de profils hautement qualifiés	Comptes rendus et reporting périodiques sur les activités et sur la mise en œuvre des plans d'actions	Comptes rendus sur les achats et approvisionnements réalisés
<i>Piloter le SMQ et son amélioration continue</i>	Orientations stratégiques, Engagement, Ressources		Communiquer les risques et opportunités nécessaires à prendre en compte pour assurer l'efficacité du SMQ	Rapports sur les études de marchés (les nouveaux besoins) et sur les enquêtes de satisfaction clients	Proposer des produits qui répondent aux exigences normatives et qui satisfont les besoins des clients et des PI	Reuves de processus	Reuves de processus	Reuves de processus	Satisfaction des exigences légales et réglementaires	Reuves de processus	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du SMQ, Reuves de processus	Comptes rendus périodiques sur les activités et sur la mise en œuvre des plans d'actions	Reuves de processus, Assurer la maîtrise des produits et services fournis par les prestataires externes
<i>Maîtriser les risques</i>	Objectifs stratégiques	Communiquer sur l'importance de la prévention des risques pour l'obtention des résultats escomptés		Nouveaux besoins et nouvelles exigences du marché	Rapports sur la conception des nouveaux produits bancaires		Comptes rendus sur le processus	Comptes rendus sur le processus		Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus	Comptes rendus périodiques sur les activités et sur la mise en œuvre des plans d'actions	
<i>Anticiper le marché</i>	Communiquer son plan de développement stratégique, Définir la priorité d'accroître la satisfaction clients	Communiquer l'importance de surveiller la perception des clients sur leurs niveaux de satisfaction, Définir les			Projets sur la conception des nouveaux produits	Comptes rendus sur les retours clients		Comptes rendus sur le comportement des clients lors du suivi des créances		Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		

		modalités à prendre en compte pour évaluer l'efficacité du SMQ											
<i>Concevoir de nouveaux produits</i>	Allouer les ressources	Communiquer les exigences à prendre en compte lors de la C&D des nouveaux produits	Risques associés aux produits en conception	Définir les besoins et exigences clients					Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus			
<i>Octroyer les prêts sur gages</i>	Objectifs, Conditions de Banque et toutes les exigences relatives aux produits et services proposés aux clients	Assurer la bonne communication des exigences relatives aux produits et services proposés aux clients et à leur satisfaction	Risques associés au processus	Demander des comptes rendus sur les retours clients	Expliquer les modalités et exigences liées aux nouveaux produits				Assistance et conseils en matière juridique	Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		Mettre à disposition les moyens nécessaires à la réalisation des activités du processus, dans les délais et avec la qualité requise
<i>Gérer le stockage des gages</i>	Accorder entière responsabilité aux personnes en charge des coffres fort clients sur la sécurité et la conservation des gages	Communiquer les exigences relatives à la protection des propriétés des clients	Risques associés au processus			Boîtes scellées contenant les gages		Décisions de retrait des gages du magasin		Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		Mettre à disposition les moyens nécessaires à la réalisation des activités du processus
<i>Recouvrer les prêts sur gages</i>	Communiquer les conditions sur le recouvrement des gages (Taux d'intérêt, délai de remboursement, ...)	Assurer la bonne communication des exigences relatives aux produits et services proposés aux clients et à leur satisfaction	Risques associés au processus	Demander des comptes rendus sur le comportement des clients lors du suivi des créances					Assistance et conseils en matière juridique	Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		Mettre à disposition les moyens nécessaires à la réalisation des activités du processus
<i>Apporter</i>	Modalités	Assurer la						Besoins en			Mettre à		

<i>l'assistance et le conseil juridique</i>	d'exécution des ventes aux enchères	connaissance de toute les exigences légales et règlementaires applicables						matière d'assistance et de conseil juridiques pour la tenue des ventes aux enchères, pour gérer l'opposition, ...			disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		
<i>Gérer le support et la maintenance informatique</i>	Allouer les ressources et Communiquer la politique de Sécurité Informatique	Sensibiliser à l'importance des activités du processus pour obtenir la conformité des produits et des services				Besoins d'aide et d'assistance en matière du SI		Besoins d'aide et d'assistance en matière du SI			Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		Mettre à disposition les moyens nécessaires à la réalisation des activités du processus
<i>Gérer le Capital Humain (CH)</i>	Politique de recrutement/ de formation/ de suivi de carrière, Ressources	Exprimer les besoins en compétences et formations								Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information			Informers sur les moyens et matériels disponibles
<i>Maîtriser les flux financiers et la comptabilité</i>	Communiquer les budgets accordés à l'exécution des différentes actions	Communiquer les directives qualité nécessaires	Risques associés au processus							Accorder l'aide et l'assistance nécessaires en matière du Système d'Information	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus		Demandes d'acquisition et d'approvisionnement spécifiques à l'activité de PSG
<i>Maîtriser les achats et approvisionnements</i>	Allouer les ressources nécessaires et définir les modalités d'approvisionnement	Veiller au respect des exigences liées à la maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes				Besoins logistiques	Besoins logistiques	Besoins logistiques		Besoins logistiques	Mettre à disposition les compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus, Besoins logistiques	Autorisations pour procéder à des achats	

**ANNEXE I**

**FICHE PROCESSUS « OCTROYER LES  
PRÊTS SUR GAGES »**

<b>O0201</b>	<b>Fiche d'identité du processus « Opérationnel »</b>	<b>V00</b>
<b>Chef de service engagement</b>	<i>Octroyer les prêts sur gages</i>	

<b>Processus amont</b>	<b>Finalité</b>	<b>Processus aval</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrée en relation ;</li> <li>- Concevoir de nouveaux produits ;</li> <li>- Maîtriser les Risques ;</li> <li>- Piloter le SMQ et son amélioration continue</li> </ul>	<i>Accorder des crédits à la consommation, en toute rapidité, renouvelables et garantis par des gages en or massifs restituables à la fin du contrat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer le stockage des gages ;</li> </ul>

<b>Exigences</b>	
<i>Clients</i>	Réactivité ; Sécurité ; Écoute et bon relationnel ; Expérience client simple et efficace
<i>Banque</i>	Acquisition de profils hautement qualifiés et segmentation des profils
<i>Règlementation</i>	Respect de la réglementation applicable

<b>Indicateur(s) de performance</b>		<b>Fréquence</b>
Indic.1	Nb. De prêts sur gages accordés	Mensuelle
Indic.2	Montant total des prêts accordés	Mensuelle
Indic.3	Nb. De réclamations clients	Mensuelle

<b>Acteurs (fonctions)</b>	<b>Données d'entrée</b>	<b>Activités</b>	<b>Données de sortie</b>	<b>Ressources</b>
Appréciateur	Pièce d'Identité (PI), Objet/bijoux en or,	Apprécier la qualité du gage	Offre	Matériel d'appréciation et de mesure (Balance+ Acide, ...), Conditions de la Banque
Chargé de l'élaboration des contrats, Appréciateur, Contrôleur	Offre acceptée par le client, Annulation de l'opération par le client, Gage, Bulletin d'engagement ? Contrat, PI, Bulletin de prise	Contractualiser le prêt sur gages	Bulletin, Contrat d'engagement (X4) signés et griffés, PI+ autres documents élaborés	Griffes, Papier, Système d'information
Contrôleur et Remisier	Gage, Bulletin d'engagement, Contrat, PI, Bulletin de prise, Boîte du gage, Ticket de scellement	Mettre en boîtes les gages	Boîtes scellées, Ticket de scellement	Boîtes de stockage des gages, Tickets de scellement
Caissier	Contrat, PI	Mobiliser le prêt sur gages	Prêt accordé, Contrat original et PI restitués	Système d'information, Ticket de passage, Brouillard de caisse

<b>Références documentaires</b>	
<i>Procédures – Instructions</i>	<i>Enregistrements</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de la banque ;</li> <li>• Manuel des procédures ;</li> <li>• Code de déontologie ;</li> <li>• Règlement intérieur ;</li> <li>• PSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletins de prise ;</li> <li>• Contrats ;</li> <li>• Pièces justifiant l'identité des clients ;</li> <li>• Tickets de scellement ;</li> <li>• Plan de vérification des caisses ;</li> <li>• Pièces de caisses ;</li> <li>• Livrets acomptes</li> </ul>

**ANNEXE J**  
**QUELQUES PHOTOS SUR LES**  
**OPÉRATIONS D'OCTROI DE PRÊT SUR**  
**GAGES OBSERVÉES**



Guichet pour l'appréciation et la contractualisation du prêt sur gage après réception du client. La personne sur l'illustration est l'appréciateur de l'or.



L'appréciateur est entrain de vérifier si l'objet ou le bijou donné par le client est bien de l'or 18 carats ou plus, en utilisant deux procédés : test à l'acide et test du trait.



L'appréciateur procède à la pesée des bijoux en or, pour en estimer le montant.



L'appréciateur organise les bijoux en or sur un plateau de façon que l'ensemble des articles constituant le gage sont bien voyants.



L'appréciateur remplit le Bulletin de prise, où il doit sélectionner les types d'articles (de bijoux) engagés ainsi que leur nombre.



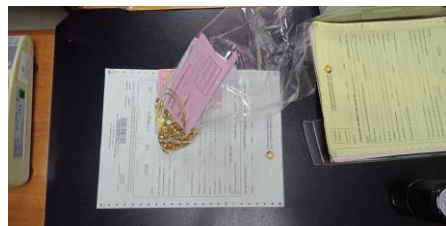
Une fois l'appréciateur a fini de remplir le bulletin de prisee, l'agent de saisie prend une photo du gage de façon automatique. Cette dernière sera conservée comme preuve du gage.



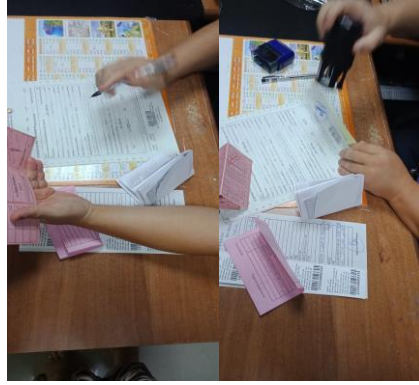
Sur cette photo nous apercevons le Système d'Information de PSG. Il permet ; l'élaboration du contrat, manipuler l'affichage du poids du gage, calculer le montant du prêt et imprimer le ticket de scellement. Il assure également une fonction de contrôle (impossibilité d'imprimer le contrat, si le montant dépasse les 500 000.000DA). La personne derrière l'ordinateur est le contrôleur.



Ceci est le contrat d'engagement qui se présente en quatre exemplaires, dont l'original est remis au client.



Le contrat, le bulletin de prisee, le ticket de scellement, le gage et les pièces justificatives de l'identité du client sont remis au contrôleur.



Le contrôleur vérifie l'adéquation des informations trouvées sur les documents qui lui ont été restitués avec le gage et la pièce d'identité du client. Ensuite il appose sa griffe et signe le contrat.




Le contrôleur met en boîte le gage accompagné d'une copie du contrat, du bulletin de prise et d'une copie de la pièce d'identité du client.

Il scelle la boîte avec le ticket de scellement contenant un code barre identique au numéro du contrat.

La boîte est par la suite acheminée vers le magasinier et le client pourra se diriger vers le caissier pour recevoir son prêt.

**ANNEXE K**  
**FICHE PROCESSUS « GÉRER LE**  
**CAPITAL HUMAIN »**

<b>S0303</b>	<b>Fiche d'identité du processus « Support »</b>	<b>V00</b>
<b>Directeur de la DCH</b>	<b>Gérer le capital humain</b>	

<b>Processus amont</b>	<b>Finalité</b>	<b>Processus aval</b>
Tous les processus	Assurer la mise à disposition et la gestion des compétences nécessaires au bon fonctionnement des activités bancaires, en prenant en compte les orientations stratégiques et les évolutions du marché	Tous les processus

<b>Exigences</b>	
<i>Collaborateurs</i>	Bonne gestion de carrière ; Sécurité de l'emploi et assurance ; Amélioration de la qualité de vie au travail ; Clarification des rôles, responsabilités et autorités
<i>Banque</i>	Acquisition de profils hautement qualifiés et bonne segmentation de ces derniers
<i>Règlementation</i>	Respect de la réglementation et de la législation applicable

<b>Indicateur(s) de performance</b>		<b>Fréquence</b>
Indic.1	Taux d'absentéisme	Mensuelle/Annuelle
Indic.2	Nb. Des nouvelles recrutées	Trimestrielle/Annuelle
Indic.3	Nb. D'accidents de travail	
Indic.4	Nb. De démissions	
Indic.5	Nb. De départs à la retraite	
Indic.6	Taux du turnover	

<b>Acteurs (fonctions)</b>	<b>Données d'entrée</b>	<b>Activités</b>	<b>Données de sortie</b>	<b>Ressources</b>
Chef de Dép. et chefs de services Emplois et carrières	Besoins en compétences, Politique de l'emploi, Règlementation et relations de travail, PV d'installation	Gérer le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs	Collaborateurs recrutés et intégrés, Plans de recrutement, Rapports de l'emploi	Budget, Logistique (locaux, mobilier, transport, Système d'Information)
Chef de Dép. et chefs de service Formation ; Dép. Emplois et carrières	Besoins en formation, Liste des formations proposées, Politique de formation, Politique de gestion de carrière, Demandes (mutations, démissions), Licenciements, Départs en retraite	Gérer la formation et le développement de carrière des collaborateurs	Plans et bilans des formations, Avis de promotion (augmentation de salaire ou changement de poste)	
Chef de Dép. et chefs de services Conditions et Relations de Travail	Demandes de congés annuels (reliquats), Règlementation de la Sécurité Sociale, Règlementation sur les relations de travail,	Assurer la gestion administrative et sociale des collaborateurs	Suivi des droits aux congés, Fiches de paies	
Chef de Dép. et chefs de service Œuvres Sociales et culturelles	Réclamations sur les conditions de travail, Logistique	Améliorer les conditions de travail (hygiène, sécurité, bien-être)		

<b>Références documentaires</b>	
<i>Procédures – Instructions</i>	<i>Enregistrements</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de recrutement ;</li> <li>• Procédure de gestion des formations ;</li> <li>• Procédure de suivi de carrière ;</li> <li>• Code de déontologie ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossiers personnels des collaborateurs (diplômes, contrat de travail, ...) ;</li> <li>• PV d'installation ;</li> <li>• Fiches descriptives des postes ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Règlement intérieur ;</li><li>• Politique de Sécurité Informatique (PSI)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapports d'activité ;</li><li>• Fiches de recrutements internes ;</li><li>• Déclarations des accidents de travail ;</li><li>• Déclarations des remboursements ;</li><li>• Demandes de congé ;</li><li>• Dossiers mutations ;</li><li>• Fiches de paies ;</li><li>• Déclarations des absences (bans de sortie ou d'absence) ;</li><li>• Demande/ Avis de promotion ;</li><li>• Courriels provenant des autres Directions ;</li><li>• Rapport trimestriel de l'emploi et bilan annuel</li></ul>
--	---