

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LES SERVICES.

CAS D'ETUDE : Banque extérieure d'Algérie

Élaboré par :

TEGGUIA Mohamed

BOUZAZA Louiza

Encadré par :

Dr. Abid Nabila

Co-encadré par : **Dr. BEDAIDA Imad**

Année Universitaire 2023/2024

Résumé :

Dans le secteur bancaire, la gestion des risques opérationnels est cruciale pour assurer la stabilité et la pérennité des institutions financières. La culture du risque, au cœur de cette gestion, définit les valeurs, attitudes et comportements liés à la gestion des risques. Les Principes de Bâle soulignent l'importance capitale de cette culture.

L'objectif de notre mémoire est de comprendre le lien entre la culture organisationnelle et l'amélioration de la gestion des risques opérationnels. Pour ce faire, une approche qualitative inductive a été adoptée, s'appuyant sur une collecte de données diversifiée. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables de processus au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), complétés par une analyse documentaire approfondie et des observations directes.

Les résultats de notre étude ont mis en évidence les éléments constitutifs d'une culture du risque solide. En plus, la mise en place d'une matrice AMDEC au sein des processus de gestion des risques opérationnels a été identifiée comme une pratique clé.

Mots clés : ISO 31000, culture organisationnelle, gestion des risques, AMDEC, risques opérationnels, culture du risque.

Abstract:

In the banking sector, operational risk management is crucial to ensuring the stability and sustainability of financial institutions. Risk culture, at the heart of risk management, defines the values, attitudes and behaviors associated with risk management. The Basel Principles underline the vital importance of this culture.

The aim of our dissertation is to understand the link between organizational culture and improved operational risk management. To this end, an inductive qualitative approach was adopted, based on a diversified data collection. Semi-structured interviews were conducted with process managers at Banque Extérieure d'Algérie (BEA), supplemented by in-depth documentary analysis and direct observation.

The results of our study highlighted the building blocks of a solid risk culture. In addition, the implementation of a FMEA matrix within operational risk management processes was identified as a key practice.

Keywords: ISO 31000, organizational culture, risk management, FMECA, operational risks, risk culture

ملخص

في القطاع المصرفي، تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أمرًا بالغ الأهمية لضمان استقرار المؤسسات المالية واستدامتها . وتحدد ثقافة المخاطر، التي تقع في صميم إدارة المخاطر، القيم والمواقف والسلوكيات المرتبطة بإدارة المخاطر. وتؤكد مبادئ بازل على الأهمية الحيوية لهذه الثقافة.

تهدف أطروحتنا إلى فهم الصلة بين الثقافة المؤسسية وتحسين إدارة المخاطر التشغيلية. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد نهج نوعي استقرائي قائم على جمع بيانات متنوعة. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري العمليات في البنك الخارجي الجزائري (BEA)، مدعومة بتحليل وثائقي متعمق وملاحظات مباشرة.

وسلّطت نتائج دراستنا الضوء على اللبنة الأساسية لثقافة المخاطر القوية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد تنفيذ مصفوفة AMDEC ضمن عمليات إدارة المخاطر التشغيلية كممارسة رئيسية.

الكلمات المفتاحية: ISO 31000، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، AMDEC، المخاطر التشغيلية، ثقافة المخاطر

Remerciements

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude et mon respect à mes encadrants, Dr. Bedaida et Dr. Nabila Abid, qui m'ont soutenu tout au long de ce travail.merci

Je souhaite exprimer ma reconnaissance infinie à mon premier amour, mon père, ainsi qu'à la femme extraordinaire qui m'a donné la vie, ma courageuse mère. Leur amour, leur soutien et leur éducation Merci du fond du cœur

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères et mon admiration à Monsieur Amine Hamdad pour son dévouement et son investissement à mes côtés pendant toutes ces années, ainsi que pour son expertise précieuse. Je remercie également toute l'équipe de Prolinkom pour leur soutien inestimable. Merci

Je remercie chaleureusement toute l'équipe de la BEA, notamment M. Amine Benzzaouya pour sa collaboration, Mme Abbache Naima, et M. Bouzaza Abdellah, qui ont énormément contribué à ce travail.

Je souhaite également exprimer ma profonde reconnaissance envers mon coach, M. Mokran Benabbas qui m'a tant appris, m'a aidé à évoluer et à me surpasser. Il m'a enseigné le sens de l'effort, la détermination et le travail en équipe. Merci à lui ainsi qu'à toute mon équipe

Je tiens à remercier mon frère et ma petite sœur pour leur soutien infailible.

Enfin, à la celle qui m'a élevé, celle qui m'a porté dans son cœur jusqu'à son dernier souffle, merci infiniment.

Louiza

Remerciements

Je souhaite par la suite exprimer ma profonde gratitude à l'équipe de la BEA. Leur soutien, leur expertise et leur dévouement ont été inestimables tout au long de ce projet. Merci pour votre disponibilité, votre patience et votre bienveillance.

Je souhaite également remercier Dr Abid et Dr. Bedaida. Votre accompagnement, vos conseils éclairés et votre soutien constant ont été essentiels pour la réalisation de ce mémoire. Vous m'avez guidé avec rigueur et bienveillance, me permettant de m'améliorer académiquement et professionnellement parlant. Je suis profondément reconnaissant pour votre implication et votre encouragement tout au long de ce parcours.

Un grand merci à chère mère, mon frère et ma petite sœur. Votre amour, votre encouragement constant et votre soutien inébranlable m'ont permis de rester motivé et concentré. Vous avez été une source de force et d'inspiration inégalable, et je ne saurais exprimer combien votre présence a été cruciale pour la réalisation de ce mémoire.

À mes amis, tout particulièrement Sirine et Wassim, je vous remercie du fond du cœur pour votre amitié et votre soutien indéfectible. Vos mots d'encouragement, vos conseils et votre aide précieuse ont été essentiels dans cette aventure. Vous avez su apporter une touche de légèreté et de réconfort durant les moments les plus stressants, et pour cela, je vous suis éternellement reconnaissant.

Enfin, je dédie ce mémoire à la mémoire de mon défunt père. Ton souvenir m'a toujours inspiré à persévérer et à donner le meilleur de moi-même. Ta sagesse, tes enseignements et ton amour continuent de me guider chaque jour. Ce travail est le fruit de tout ce que tu m'as appris et de la force que tu m'as transmise. Puisses-tu être fier de ce que j'ai accompli.

Mohamed

Sommaire

<i>Résumé</i> :	<i>i</i>
<i>Abstract</i> :	<i>ii</i>
<i>ملخص</i>	<i>iii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>v</i>
<i>Sommaire</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>viii</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>ix</i>
<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS</i>	<i>x</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>11</i>
<i>CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE</i>	<i>11</i>
<i>Section 1 : culture organisationnelle dans les banques et management des risques : Etude bibliographique.</i>	<i>8</i>
1. Management des risques :.....	8
2. La culture organisationnelle dans les banques et management des risques	10
3. Gestion des risques opérationnels	15
4. Études et Perspectives Qualitatives	22
5. Positionnement de la présente étude dans la recherche	24
<i>Section 2 : Cadre conceptuel</i> :	<i>25</i>
1. L'Assurance de la qualité :	25
2. Notion de risque :.....	25
3. Management des risques :.....	26
4. La Norme ISO 31000 :	30
5. Outils et méthodes du management des risques :	34
5.1. L'approche déterministe :.....	35
5.2. L'approche probabiliste :	35
5.3. Méthodes quantitatives :.....	35
6. Historique, types et déroulement de l'AMDEC	39
7. La culture organisationnelle	42
<i>CHAPITRE2 : cadre méthodologique et organisationnel de la recherche</i>	<i>17</i>
<i>Section 1 : Méthodologie de la recherche</i>	<i>60</i>
1. Positionnement épistémologique de la recherche :.....	60
2. Approche méthodologique :.....	61

3. Technique et outils de collecte de données :	62
3.4. Brainstorming :	66
3.5. La méthode QQQQCCP :	66
3.6. Méthode de l’arbre des causes ou méthode des 5M	67
4. Traitement des données :	69
<i>Section 2 : Contexte organisationnel</i>	74
1. Historique et présentation de la BEA :	74
2. Direction des risques :	76
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION	77
<i>Section 01 : Présentation des résultats</i>	78
<i>1. La culture organisationnelle orientée vers les risques dans la banque</i>	78
1.4. La mise en place de l’AMDEC	80
<i>Section 2 : Discussion</i>	88
<i>Conclusion :</i>	78
<i>Références Bibliographie</i>	93
ANNEXE	97
ANNEXE 1	98
ANNEXE 2	93
ANNEXE 3	95
ANNEXE 4	97
ANNEXE 5	99
ANNEXE 6	93
ANNEXE 7	93

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Liste des entretiens.....	65
Tableau 2: Cadrage de projet	67
Tableau 3: Structure de la matrice.....	70
Tableau 4: Scores d'évaluation de la gravité.....	71
Tableau 5: Scores d'évaluation de la fréquence	72
Tableau 6: Scores d'évaluation de la détection	72
Tableau 7: Echelle de priorité.....	82
Tableau 8: identification des risques	85
Tableau 9: réorganisation les modes de défaillance en fonction de leur criticité.....	86
Tableau 10: Analyse comparative des IPR	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : la roue de Deming	25
Figure 2: Les principes du management du risque.....	32
Figure 3 : Typologie des méthodes d'analyse des risques	34
Figure 4 : Exemple d'un arbre de défaillance	36
Figure 5: Exemple d'un arbre des événements.....	37
Figure 6 : Diagramme d'Ishikawa.....	68
Figure 7: histogramme des IPR	86

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

BEA : La Banque extérieure d'Algérie

C: criticité

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

D : Détection

DMR : Dispositif de maîtrise des risques

F : fréquence

FERMA : Fédération Européenne des Associations de Risk Management

FMECA: Failure Mode and Effect Critical Analysis

G : Gravité

IPR : indice de priorité des risques

MR : Management des risques

QQOQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

INTRODUCTION

La culture organisationnelle, essence même d'une entreprise, se manifeste comme un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de comportements partagés par ses membres, à des degrés divers. Elle façonne les modes de pensée et d'action habituels au sein de l'organisation, influençant son fonctionnement interne et sa manière d'interagir avec le monde extérieur. (Schein, 2010).

Cette culture se manifeste à travers les pratiques quotidiennes, les interactions entre les employés, et les décisions stratégiques prises par la direction. Elle a un rôle important dans le façonnement de l'identité de l'entreprise et influence profondément la satisfaction des employés, la cohésion d'équipe, et l'efficacité globale (Deal & Kennedy, 1982).

L'intégration à la culture organisationnelle constitue une étape cruciale pour les nouveaux membres, leur permettant de s'adapter et de s'épanouir au sein de l'équipe. (Hofstede, 1991). Ce processus d'acculturation permet non seulement de maintenir la cohérence au sein de l'organisation, mais aussi de perpétuer les traditions et les pratiques qui ont contribué à son succès (Kotter & Heskett, 1992).

En comprenant et en adoptant la culture de l'entreprise, les nouveaux employés peuvent mieux comprendre les attentes, les comportements acceptés, et les mécanismes de prise de décision, ce qui facilite leur adaptation et leur contribution positive à l'organisation (Schein, 2010).

Une culture organisationnelle bien définie et en adéquation avec la stratégie de l'entreprise peut ainsi favoriser une meilleure performance, augmenter la satisfaction des employés, et renforcer la fidélité des clients.

Au sein des institutions bancaires, la culture organisationnelle revêt une importance capitale, influençant de manière déterminante leur performance et leur pérennité.

Elle établit les valeurs, les normes et les croyances partagées qui guident les comportements des employés et les décisions prises à tous les niveaux de l'organisation. Une culture forte peut orienter l'entreprise vers une orientation client, encourager l'innovation et l'adaptabilité, favoriser l'engagement des employés et promouvoir une gestion efficace des risques. Ainsi, la culture organisationnelle influence directement la performance et la réussite globale de la banque. (MALI, Bogdan, Siniša)

Cependant, une des dimensions les plus importantes de la culture organisationnelle dans les banques est son impact sur la gestion des risques opérationnels.

En effet, une culture organisationnelle forte, basée sur la gestion des risques, la conformité réglementaire et l'éthique professionnelle, est essentielle pour maintenir la confiance des clients et des régulateurs, ainsi que pour prévenir les crises financières (Baker, 2019).

Les banques sont confrontées à des risques complexes qui, en raison de l'importance du secteur bancaire et de son impact économique et social, pèsent plus lourdement sur elles que sur la plupart des autres entreprises.

La gestion des risques est essentielle pour le bon fonctionnement et la durabilité des banques. Elle consiste à identifier, évaluer et contrôler les différents risques financiers, opérationnels et de conformité auxquels les banques sont confrontées (Hull, 2018).

Une gestion rigoureuse des risques est indispensable pour éviter des pertes financières significatives, maintenir la confiance des investisseurs et des clients, et respecter les strictes exigences réglementaires du secteur bancaire. Les banques doivent continuellement s'adapter pour gérer de nouveaux types de risques, tels que les cyberattaques et les fraudes électroniques, tout en répondant aux changements rapides du marché financier mondial (Bessis, 2015).

Parmi ces risques, le risque opérationnel occupe une place prépondérante. Il résulte de défaillances imputables aux procédures, au personnel, aux systèmes internes ou à des événements extérieurs, et inclut les risques de fraude interne et externe, comme stipulé à l'article 2 du règlement de la Banque d'Algérie.

La gestion des risques opérationnels est essentielle pour garantir la stabilité et la sécurité des opérations bancaires. Au-delà des systèmes et des processus formels, l'un des principaux facteurs d'un management de risque efficace est la culture organisationnelle.

En effet, la culture du risque joue un rôle crucial dans la manière dont les risques sont perçus, évalués et gérés au quotidien. Une forte culture du risque renforce la résilience d'une institution bancaire en intégrant une conscience et une responsabilité partagées face aux risques à tous les niveaux de l'organisation.

En intégrant des pratiques solides de gestion des risques dans leur culture organisationnelle, les banques peuvent renforcer leur résilience, optimiser leurs performances et garantir une croissance durable.

En plus, l'accent mis par les superviseurs bancaires sur le processus et la stratégie de gestion des risques constitue l'un des facteurs clés pour développer une culture bancaire solide.

1. Problématique :

La gestion des risques opérationnels est un défi crucial pour les institutions bancaires, confrontées à une variété de menaces telles que les fraudes, les erreurs humaines, les pannes informatiques et les catastrophes naturelles. Assurer une gestion efficace de ces risques est indispensable pour maintenir la stabilité financière, protéger la réputation et assurer la continuité des activités bancaires. Dans ce contexte, la culture organisationnelle, qui englobe les valeurs, les croyances et les normes partagées au sein d'une banque, joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels.

Compte tenu de ce qui précède, la question principale à laquelle tente de répondre notre mémoire est formulée de la manière suivante :

« Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels ».

Ainsi, nous formulons les questions secondaires suivantes :

- Quelles caractéristiques définissent la culture organisationnelle de la BEA?
- Comment la culture organisationnelle influence-t-elle l'intégration des outils de management des risques dans le contexte bancaire ?
- Comment les valeurs, les croyances et les normes partagées au sein d'une banque affectent-elles les processus de prise de décision en matière de gestion des risques opérationnels ?
- Comment la culture organisationnelle influence-t-elle la perception des risques opérationnels par les responsables de la BEA?

2. Contexte de la recherche :

Depuis les années 1920, la culture organisationnelle a été un sujet d'intérêt croissant dans la littérature académique et professionnelle. Des auteurs tels que M. Thévenet (1993), Jaques (1951) et Bartels (1967) ont contribué à sa compréhension en proposant différentes définitions de ce concept. La culture organisationnelle, héritière de la culture humaine, se caractérise par une multitude de traits distinctifs qui influencent divers processus au sein des entreprises.

Dans notre étude, nous nous concentrons spécifiquement sur le rôle de la culture organisationnelle dans le management des risques opérationnels, en mettant l'accent sur le contexte bancaire.

Cette problématique émerge de la nécessité de comprendre comment les valeurs, les croyances, les normes et les comportements partagés au sein d'une banque influencent la manière dont les risques opérationnels sont perçus, évalués et gérés.

Notre démarche de recherche vise à explorer cette relation complexe en examinant l'interaction entre une variable managériale technique et une variable théorique liée à la culture organisationnelle. En comprenant comment ces deux aspects interagissent, nous pourrions mieux appréhender comment la culture organisationnelle façonne les pratiques de gestion des risques opérationnels au sein des institutions bancaires.

3. Objectif de la recherche :

Ce travail de recherche vise à explorer comment la culture du risque est primordiale dans la manière dont les risques sont perçus, évalués et gérés au sein d'une banque,

Nous cherchons à comprendre en profondeur le lien fondamental entre la culture du risque et la gestion des risques opérationnels dans le secteur bancaire, ainsi qu'à analyser le concept de culture du risque et ses différentes composantes.

L'objectif est d'analyser l'impact de la culture du risque sur la perception, l'évaluation et la gestion des risques opérationnels au sein des banques, et d'identifier les caractéristiques d'une culture du risque efficace qui favorise une gestion optimale des risques.

De plus, ce travail envisage d'appliquer une analyse AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) au sein de la banque pour évaluer les processus et identifier les failles potentielles dans la gestion des risques opérationnels.

4. Méthodologie :

La recherche s'inscrit dans une approche qualitative inductive dont la collecte des données s'est effectuée à travers de différents acteurs de la BEA, les employés, et responsables de la gestion des risques

Les outils de collecte des données utilisés sont : la grille d'observation et l'analyse documentaire et entretiens semi directive.

La grille d'observation permet de collecter des données sur les caractéristiques de la culture organisationnelle. L'analyse documentaire disponible au sein de l'entreprise permet d'évaluer

l'importance que la banque accorde à la gestion des risques, les processus mis en place, les réglementations, etc. Les entretiens, quant à eux, permettent de comprendre comment les risques sont perçus par les employés. Cette triangulation des données nous permet de répondre à notre problématique.

5. Plan de la structure du mémoire :

Pour structurer notre étude, nous avons divisé notre travail de recherche en trois chapitres.

Le premier chapitre présente une revue de la littérature, exposant les concepts et les théories fondamentales relatifs à la culture organisationnelle et à la gestion des risques opérationnels, tout en soulignant leur importance et leur interrelation.

Dans le deuxième chapitre, nous avons décrit la méthodologie de notre recherche, qui est de nature qualitative. Nous avons utilisé des méthodes de collecte de données telles que les entretiens, les observations et l'analyse documentaire. Nous avons également présenté l'organisme d'accueil, la BEA, dans cette section.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'illustration des résultats de notre recherche, présentant la matrice AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) ainsi que la grille d'évaluation des caractéristiques de la culture organisationnelle. Ces résultats nous permettront de discuter de la problématique de recherche, ce travail s'achèvera sur une conclusion générale.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Section 1 : culture organisationnelle dans les banques et management des risques : Etude bibliographique.

La revue de littérature est une étape essentielle de la recherche scientifique où l'on compare les idées des chercheurs sur le sujet étudié avec ce qui a déjà été étudié dans la littérature scientifique. Cela permet de comprendre comment le management des risques est abordé et développé, ainsi que comment il est mis en œuvre dans les organisations. (Réda 2022)

1. Management des risques :

À première vue, la gestion des risques consiste à élaborer une stratégie pour atteindre les objectifs des organisations, ce qui aide à prendre des décisions plus éclairées. Elle fait également partie de la gouvernance intégrée et du leadership, qui sont essentiels pour la gestion globale d'une organisation et contribuent à l'amélioration de son système de management.

La gestion des risques aide les organismes à élaborer des stratégies pour atteindre leurs objectifs et à prendre des décisions éclairées. Elle est également une composante importante de la gouvernance et du leadership, contribuant à une meilleure gestion globale des organisations. (Iso 31000 :2018).

Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2010), la gestion du risque consiste à trouver la meilleure façon d'agir dans des situations incertaines en identifiant, évaluant, comprenant, gérant et communiquant les questions liées aux risques. Ils définissent également la gestion intégrée des risques comme une approche continue et proactive pour comprendre, gérer et communiquer les risques dans toute l'organisation. Cette approche aide à prendre des décisions stratégiques pour atteindre les objectifs globaux de l'organisation.

D'après (OUALI 2015-2016) son étude vise à aider les entreprises notamment les TPE, PME et ETI, à adopter un management du risque performant conforme à l'ISO 31000. Cet article a utilisé des outils pratiques, tels qu'une interface web dynamique et un outil d'autodiagnostic Excel, pour faciliter l'application de cette norme. En soulignant l'importance de visualiser les résultats à l'aide de graphiques pour mieux prioriser les actions correctives et préventives, l'article propose un plan d'action basé sur les lacunes identifiées. Ces initiatives visent à aider les TPE, PME et ETI à améliorer leur gestion des risques et à se conformer de manière efficace aux normes ISO 31000.

L'article a expliqué comment évaluer et gérer les risques (AGR) dans le domaine de la transfusion clinique et biologique. Il détaille les différentes étapes de l'AGR, la façon dont on modélise les systèmes, comment on cartographie les risques et les actions qu'on prend pour les réduire. L'article parle d'une méthode appelée Analyse Globale des Risques (AGR) pour gérer les risques. Elle a différentes étapes importantes comme identifier, évaluer et dessiner les risques. (Desroches 17 avril 2013)

En plus, (Desroches 17 avril 2013) souligne combien il est crucial de modéliser le système, de cartographier les dangers, d'élaborer des cartes des situations à risque, d'analyser les scénarios et d'évaluer les risques à différentes échelles. En utilisant des outils et des références pour juger des risques acceptables, l'Analyse Globale des Risques (AGR) aide à repérer, évaluer et contrôler efficacement les risques en proposant des actions adaptées pour les maîtriser.

L'approche transversale et multi-niveaux dans la GR est importante pour une entreprise, surtout dans le domaine de la santé. Cet article met en avant l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC) comme une méthode clé pour évaluer les risques potentiels. Elle consiste à identifier les façons dont les choses peuvent mal tourner, à évaluer à quel point c'est grave et à quelle fréquence cela pourrait arriver, puis à décider des actions à prendre pour corriger, protéger ou prévenir les problèmes les plus critiques identifiés. (W. Sghaier 2015)

En résumé, l'article insiste sur l'importance de gérer les risques de façon intégrée dans une entreprise, propose des méthodes pour le faire efficacement, et souligne qu'il est important de considérer également les connaissances moins formelles, notamment dans des domaines comme la santé.

D'après les articles mentionnés, ils ont tous pour but d'aider les entreprises à mieux gérer les risques. Ils utilisent des outils pratiques et mettent en avant l'importance de visualiser les résultats. En suivant des normes spécifiques et en utilisant des méthodes comme l'Analyse Globale des Risques (AGR) ou l'AMDEC, ils insistent sur une approche intégrée de la gestion des risques. Enfin, ils proposent des plans d'action pour résoudre les problèmes identifiés, montrant ainsi une convergence dans leurs recommandations pour une meilleure gestion des risques.

L'article examine les bases théoriques du management des risques, mettant en avant son évolution, ses bonnes pratiques, et son impact sur la résilience et la performance

organisationnelle. Il explore le processus de gestion des risques comme une approche formelle et logique pour appliquer ces pratiques, soulignant l'importance de la gestion des risques dans un contexte économique complexe et insistant sur son intégration dans les processus décisionnels des acteurs économiques. Ces conclusions soulignent l'importance croissante de la gestion des risques dans les organisations et l'impératif d'une approche proactive et stratégique pour faire face aux défis d'un environnement commercial en évolution constante. (ALAOUI et Youssef January 30, 2022)

Une conclusion importante souligne que la gestion des risques doit chercher à accroître la valeur de l'entreprise en réduisant les coûts associés à différents risques comme les problèmes financiers, les impôts, le financement de futurs projets et les paiements aux partenaires. L'objectif est d'explorer comment la gestion des risques a évolué au fil du temps, en mettant en lumière des moments clés, les buts visés, et en examinant ses pratiques avant la dernière crise financière. (G. Dionne 2013)

Les deux articles examinent comment la gestion des risques a changé avec le temps et son importance croissante pour les entreprises. Ils soulignent que la gestion des risques doit aider à économiser de l'argent en évitant des problèmes financiers, en réduisant les impôts et en gérant les projets futurs. Ils mettent en avant l'importance d'une approche proactive pour s'adapter aux changements dans le monde des affaires et intégrer la gestion des risques dans les décisions des entreprises.

2. La culture organisationnelle dans les banques et management des risques

Dans cette partie, nous tenterons de synthétiser les études ayant abordé le concept de la culture organisationnelle comme facteur agissant dans l'industrie bancaire.

L'étude de (Ann N° 305 - Novembre/Décembre 2011) révèle sept dimensions de la culture organisationnelle influençant les obstacles à l'avancement des femmes vers des postes de haute direction. Parmi celles-ci, la conception de la place du travail dans la vie (division famille/travail) joue un rôle crucial. Ces résultats nuancent et complètent le modèle de Rutherford (2001).

La méthode de recherche repose sur des entretiens menés en 2008 avec 51 gestionnaires dans trois organisations dotées de programmes d'accès à l'égalité (PAE), explorant leurs perceptions et expériences concernant la culture organisationnelle et les défis pour les femmes.

L'objectif de cette étude est d'explorer les défis de l'intégration d'une main-d'œuvre diversifiée en se concentrant sur la culture organisationnelle comme obstacle potentiel, malgré les politiques

favorables, et de tester le modèle de Rutherford pour mieux comprendre la lente progression des femmes vers des postes de haute direction.

La culture organisationnelle a souvent été étudiée comme un élément influençant diverses variables ; l'étude (abdi 2021) montre une corrélation et une influence entre la culture organisationnelle et l'autonomisation dans les institutions bancaires algériennes. Les caractéristiques de la culture organisationnelle, telles que l'orientation, le soutien de la direction, l'identité, les systèmes de rémunération et la tolérance au conflit, ont contribué au manque d'autonomisation. La culture organisationnelle des banques étudiées est principalement bureaucratique, ce qui entrave l'établissement du concept d'autonomisation.

La méthode de recherche employée par le chercheur est une approche méthodologique mixte, combinant une méthodologie descriptive et une méthodologie analytique statistique. Un questionnaire a été utilisé pour analyser les caractéristiques de la culture organisationnelle et leur relation avec l'autonomisation administrative dans les banques « BEA, BNA, BADR, CPA, BDL » à Tébessa.

L'objectif de cette étude était de déterminer et d'étudier la relation entre la culture organisationnelle et l'autonomisation en tant qu'outil de gestion.

La recherche (Thu 2023) souligne l'importance cruciale de la culture organisationnelle dans la résilience et le développement des entreprises bancaires vietnamiennes, notamment au sein du groupe Big4 Bank, face à la pandémie de COVID-19. Ils mettent en évidence que les entreprises qui ont investi dans le renforcement de leur culture organisationnelle axée sur la responsabilité sociale ont mieux réussi à s'adapter aux nouvelles réalités économiques et à maintenir leur compétitivité.

La méthode employée pour cette étude était une analyse qualitative des pratiques et des changements culturels adoptés par les banques vietnamiennes pendant la crise sanitaire. Cela a inclus des entretiens avec des responsables bancaires, l'analyse de rapports internes et des études de cas pour comprendre les stratégies mises en place.

L'objectif principal de cette étude était d'examiner comment la culture organisationnelle axée sur la responsabilité sociale a été traitée dans le secteur bancaire vietnamien durant la pandémie de COVID-19, en mettant en lumière son impact sur la résilience et le développement des entreprises, en particulier au sein du groupe Big4 Bank.

L'impact de de la culture de l'entreprise sur la qualité des services bancaire a été étudié (mishri 2022) les résultats ont montré une relation directe forte est établie entre l'application de la gestion électronique et la qualité des services bancaires dans ces agences spécifiques. Cependant, contrairement à certaines attentes, la culture organisationnelle ne semble pas influencer l'amélioration de la qualité des services bancaires grâce à l'application de la gestion électronique.

La méthode de recherche adoptée a consisté en la distribution de 88 questionnaires aux employés des huit agences de la Direction Régionale de la Banque Extérieure d'Algérie à Ouargla, suivie d'une analyse des données à l'aide du programme statistique SPSS v.22.

L'objectif initial de cette étude était d'évaluer l'impact de la culture organisationnelle sur l'application de la gestion électronique en vue d'améliorer la qualité des services bancaires au sein de ces agences. Les résultats obtenus offrent des insights précieux sur la manière dont ces facteurs interagissent dans un contexte spécifique.

La prise en compte de la culture organisationnelle dans le développement des entreprises algériennes est faible (Bouterfa 2023)

Cette négligence est identifiée comme l'une des principales causes de l'échec de l'industrialisation en Algérie, malgré les investissements massifs en infrastructures et technologies.

La méthode utilisée par l'auteur pour parvenir à ces conclusions repose sur une analyse sociologique de la culture organisationnelle dans les entreprises économiques algériennes. Cette analyse prend en compte divers facteurs tels que l'histoire de l'institution, le type d'activité et le contexte sociétal dans lequel elles évoluent.

L'objectif de cette étude est d'alerter sur l'importance cruciale de la prise en compte de la culture organisationnelle pour le succès des entreprises en Algérie. L'auteur souligne ainsi la nécessité pour ces entreprises d'adopter ce concept afin de mieux comprendre et mettre en œuvre des stratégies adaptées à leur contexte spécifique.

Il existe une forte relation entre la culture organisationnelle et le management des risques dans le secteur bancaire comme le montre la recherche d' (Abuzarqa 2019) qui prouve que l'un des facteurs clés pour une culture bancaire solide est l'accent mis par les superviseurs bancaires sur le processus et la stratégie de gestion des risques et l'alignement entre la gestion des risques, la culture organisationnelle et ses valeurs peut représenter une transformation majeure pour une

organisation et explique que si les pratiques de gestion des risques ne sont pas cohérentes avec les valeurs culturelles existantes, les employés risquent de rejeter les changements.

L'auteur a opté pour une approche qualitative, revue de la littérature approfondie descriptives, analyses provenant d'articles de revues, de livres et de ressources en ligne ont été examinées

Dans une étude critique pour démontre la relation entre la culture organisationnelle le management des risques et la performance organisationnelle et étudier les moyens pratiques et les modèles par lesquels une banque peut passer d'une culture actuelle à une culture préférée

La culture du risque organisationnel est un concept complexe caractérisé par plusieurs dimensions. (Bockius et Gatzert s.d.) ont identifié quatre aspects majeurs de la culture du risque organisationnel : les dimensions de cette culture, les instruments d'évaluation, les impacts sur la performance des entreprises, et les leviers d'amélioration. Ils ont synthétisé les caractéristiques générales de cette culture, montrant qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée, mais plusieurs termes sont utilisés, tels que "culture de la gestion des risques" ou "culture consciente des risques". La culture du risque est souvent située à l'interface entre la culture organisationnelle et la Gestion des Risques d'Entreprise.

La méthode de recherche a impliqué une revue de 83 articles académiques évalués par des pairs, dans le but de fournir une vue exhaustive de la culture du risque organisationnel. Cette approche a permis aux chercheurs d'analyser les différentes perspectives et de présenter un panorama complet du sujet.

L'objectif principal de cette étude était de clarifier le concept de culture du risque en identifiant ses dimensions, ses outils d'évaluation, ses impacts sur la performance des entreprises, ainsi que les leviers pour son amélioration. Les chercheurs ont également ouvert la voie à des pistes de recherche future dans ce domaine, mettant en évidence l'importance d'une culture du risque solide et de son évaluation régulière pour une gestion efficace des risques organisationnels.

La culture organisationnelle n'est pas fixe, (Serge Francis Simen 2013) révélé que l'instauration d'une politique de RSE peut entraîner des changements culturels au sein des entreprises. Une conduite responsable et intégrée peut ainsi transformer la culture organisationnelle. De plus, la culture organisationnelle préexistante joue un rôle dans le choix de la politique de RSE. Par exemple, la pression publique a été identifiée comme une motivation

importante pour certaines entreprises à adopter des comportements responsables et à mettre en œuvre une stratégie RSE.

Cette étude a utilisé une méthode qualitative et exploratoire, basée sur des entretiens pour recueillir des données auprès des entreprises concernées. Ces données ont ensuite été analysées pour comprendre comment la RSE influence la culture organisationnelle.

L'objectif était d'analyser l'impact de la mise en place d'une politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la culture organisationnelle des entreprises au Sénégal.

Dans l'étude de (Mandzila et Daniel Zéghal 2009) a présenté le management des risques en entreprise, visant à attirer l'attention des dirigeants sur ses avantages. Ils ont expliqué les concepts, la mise en œuvre et les raisons de cette approche, ainsi que ses liens avec la gouvernance d'entreprise. De plus, il a mis en avant comment le management des risques était lié à la gouvernance de l'entreprise, en expliquant comment une approche intégrée a élargi le champ d'action des personnes et des processus examinés, et a impliqué toutes les personnes concernées dans le choix d'une politique de couverture des risques.

Ensuite, (Aboubakre Haji, Mehdi Lechguar et Mohamed Adraoui 07-01-2024) cet article a examiné comment la façon dont une entreprise est possédée et dirigée, ainsi que la composition de son conseil d'administration, influent sur le risque de défaillance des entreprises au Maroc. L'article souligne l'importance d'une gouvernance efficace pour assurer la durabilité des entreprises et gérer les risques de manière proactive. Ils ont utilisé une méthode mixte, combinant des entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'entreprise et un questionnaire en ligne distribué à un échantillon plus large.

L'étude souligne l'importance de ces deux mécanismes de gouvernance, qui agissent ensemble pour réduire ce risque. Ces résultats ont suggéré que l'amélioration de ces mécanismes a non seulement réduit le risque de défaillance, mais également aidé à gérer activement le risque de crédit bancaire.

En plus, a souligné l'importance de réduire les problèmes opérationnels et les fonds propres nécessaires. Les auteurs ont suggéré des stratégies pour limiter les pertes financières dues aux risques opérationnels et pour améliorer les performances des institutions financières. Ils ont recommandé d'adopter une culture du risque et d'utiliser à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives pour gérer efficacement les risques opérationnels.

Ces travaux de recherche des auteurs (Mandzila et Daniel Zéghal 2009) et (Aboubakre Haji, Mehdi Lechguar et Mohamed Adraoui 07-01-2024), présentent combien il est important de bien gérer les risques dans les entreprises et comment cela est lié à la manière dont les entreprises sont dirigées. Ils proposent une approche qui prend en compte tout le monde et utilisent différents moyens pour étudier le sujet. En plus, ils donnent des conseils pratiques pour améliorer la gestion des risques, comme adopter une culture du risque et utiliser différentes méthodes pour évaluer les risques. En résumé, ces articles montrent à quel point il est crucial de bien gérer les risques pour le succès des entreprises.

3. Gestion des risques opérationnels

Pour une gestion optimale des risques opérationnels, il est crucial de les définir précisément, bien que la définition ne soit pas universellement acceptée. Selon le Comité de Bâle (2005), le risque opérationnel est le risque de pertes résultant de processus internes inadéquats, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Ce risque couvre un large éventail de problèmes, allant des risques liés aux facteurs humains (fraudes, erreurs, etc.) aux risques liés aux procédures internes (contrôle interne, systèmes d'information défaillants, etc.) et aux risques externes (catastrophes naturelles). Le risque juridique est également inclus, mais pas les risques stratégiques ou de réputation. Selon le Comité de Bâle II, les risques opérationnels sont répartis en sept catégories : la fraude interne, la fraude externe, les pratiques d'emploi et de sécurité au travail, les pratiques liées aux clients, aux produits et aux activités commerciales, les dommages aux actifs physiques, l'arrêt d'activité et les défaillances des systèmes, ainsi que la gestion de l'exécution des opérations, des livraisons et des processus (Basel Committee on Banking Supervision, 2005).

En accord avec la formule de Bâle II, la Surintendance des assurances privées (SUSEP, 2013) définit le risque opérationnel comme la possibilité de subir des pertes dues à des erreurs, des faiblesses, ou des inadéquations dans les processus internes, les personnes et les systèmes, ainsi que des fraudes ou des événements externes. Ce risque inclut le risque juridique mais exclut les risques liés aux décisions stratégiques et à la réputation de la société.

(Vanini 2004) Remet en question la définition de Bâle concernant le risque opérationnel. Il critique le fait que cette définition, lorsqu'elle est utilisée sans extension, pose des difficultés d'application dans les banques. En effet, selon lui, cette définition se concentre uniquement sur la possibilité de perte, négligeant le potentiel de gain. De plus, la définition met en avant le personnel et les systèmes comme causes de pertes, sans prendre en compte leur rôle crucial dans

la détection des sources de pertes potentielles et l'émission d'avertissements. Vanini souligne également que le document de travail de Bâle, axé sur les pertes, ne permet pas de refléter les pertes passées des banques ni celles à venir. Enfin, il soulève le fait que la définition implique que les pertes sont uniquement directes, alors que les pertes indirectes sont en réalité plus significatives.

Les gestionnaires ont défini le risque opérationnel de manière variée pour mieux comprendre ses liens avec d'autres risques bancaires et pour saisir pleinement les pertes potentielles. Une approche plus large, appelée "Wild West Semantico", définit le risque opérationnel comme englobant tous les risques sauf ceux liés au crédit et aux marchés. Ce type de risque se distingue par deux aspects clés par rapport aux risques de crédit et de marché. Premièrement, l'exposition au risque opérationnel ne s'accompagne pas d'une possibilité de gain. Deuxièmement, il est impératif de contrôler et de réduire autant que possible le risque opérationnel, ce qui le différencie des autres types de risques bancaires.

(King 2001) Explique que le risque opérationnel est lié à la manière dont une entreprise mène ses activités, indépendamment de sa structure financière. Il souligne que ce risque est essentiellement lié à la façon dont l'entreprise exerce son métier et comment cela influe sur les résultats de son travail.

Une autre façon de définir le risque opérationnel consiste à diviser les risques bancaires en deux catégories principales : les risques financiers et les risques non financiers.

(Culp 2001) Compare le risque stratégique lié aux activités commerciales avec les risques de crédit et de marché. Il explique que la complexité de l'identification du risque opérationnel découle des divers processus organisationnels utilisés par les entreprises pour le gérer. Contrairement à la perception financière du risque opérationnel, (Culp 2001) souligne que les entreprises financières se concentrent désormais sur ce risque d'un point de vue organisationnel, tandis que les entreprises non financières ont traditionnellement été confrontées aux risques de gestion de produit et à l'instabilité des produits. Il met en avant le caractère généralisé du risque opérationnel, soulignant qu'il peut survenir n'importe où. Enfin, Culp affirme que la clé n'est pas d'identifier tous les risques opérationnels, mais de se concentrer sur ceux qui pourraient entraîner des pertes significatives pour l'entreprise.

Jusqu'à présent, la définition du risque opérationnel reste ambiguë, sans une approche universelle pour le gérer. Les entreprises choisissent leur propre définition en fonction de leurs

objectifs de gestion et de leur structure organisationnelle, optant pour celle qui reflète le mieux leurs profils de pertes.

La catégorie opérationnelle se base sur l'efficacité et l'efficience des ressources investies dans l'entreprise. Selon (Pézier 2002), les entreprises dont les fonctions et responsabilités sont fragmentées, sans échange cognitif adéquat et sans lignes directrices claires, ou celles qui permettent des comportements douteux sur le plan éthique et des abus d'autorité, sont fortement exposées à des problèmes opérationnels.

Les résultats de (Réda 2022), sont obtenus en utilisant une approche qualitative pour son étude. Les chercheurs ont choisi des entretiens semi-directifs pour obtenir des réponses détaillées. De plus, ils ont utilisé la méthode d'Ishikawa, aussi appelée diagramme de causes et effets ou méthode 5M, pour analyser les événements redoutés et leurs causes ou effets dans les différents processus de l'entreprise.

L'étude a examiné comment la mise en place d'un processus de gestion des risques opérationnels a pu améliorer le fonctionnement des entreprises. Il a mis en avant l'importance du management, du soutien et de la réalisation dans ce processus, ainsi que l'impact sur la performance et la résilience des organisations. L'étude a également évalué comment une bonne gestion des risques a pu améliorer la performance globale et la capacité d'adaptation des entreprises, en se basant sur des normes telles que la norme ISO 31000 :2018.

D'après (Frantz s.d.) l'auteur examine les récentes évolutions de la gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire, tout en offrant des recommandations visant à améliorer cette gestion et à se conformer aux normes réglementaires. L'auteur n'a pas mentionné la méthode utilisée pour son travail de recherche.

Les conclusions de l'étude ont démontré combien il a été important pour les banques d'adopter une approche proactive et intégrée dans la gestion des risques opérationnels pour garantir leur stabilité et durabilité. Les études ont utilisé différents types de recherches pour obtenir des résultats complets, montrant l'importance d'une bonne gestion des risques opérationnels pour le bon fonctionnement des entreprises. (Lamarque et Frantz 2009)

L'article a utilisé une approche mixte, combinant des aspects numériques et non numériques, pour évaluer et gérer le risque opérationnel dans les banques. Les auteurs ont souligné l'importance de ne pas se limiter à une évaluation chiffrée des risques, mais d'intégrer des aspects qualitatifs pour assurer le bon fonctionnement des banques.

Selon l'étude de (Lamarque et Frantz 2009) sur la gestion des risques opérationnels dans les banques, il est important de minimiser les problèmes opérationnels et les fonds propres nécessaires pour limiter les pertes financières et améliorer les performances des institutions financières. Les auteurs conseillent de mettre en place une culture de gestion des risques et d'utiliser une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives pour une gestion efficace de ces risques.

La gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire est cruciale, comme le souligne l'article (Soufyane et Sarah 24/03/2020) basé sur une étude à la Banque Société Générale Algérie. Il met en avant l'importance de la communication claire de la stratégie de gestion des risques, en particulier des risques opérationnels, de la direction générale à l'ensemble du personnel pour améliorer la performance et le contrôle des risques. Les banques doivent gérer divers types de risques, tels que les risques financiers et non financiers, dont les risques opérationnels, de crédit, et liés aux taux. La collaboration entre acteurs clés comme la direction des risques et les départements métiers est essentielle pour une gestion efficace des risques au sein du groupe S.G.A.

Le risque opérationnel est un risque de pertes potentielles causées par des insuffisances ou des défaillances dans les ressources humaines, matérielles, procédures, systèmes internes, événements externes, fraudes, etc. Les banques et les assurances sont les principaux établissements financiers exposés à ce risque, qui est devenu la principale cause de problèmes financiers et commerciaux importants. Les pertes liées au risque opérationnel sont estimées à plus de 200 milliards de dollars. (Jednak et Jovo 2013)

Pour une gestion efficace de ce risque, il est recommandé de suivre une méthode en plusieurs étapes, comprenant l'identification, l'évaluation, la surveillance et le contrôle, et la mesure des risques opérationnels. Les banques disposent de plusieurs outils de modélisation pour mesurer les risques opérationnels, tels que les méthodes statistiques, les approches par scénarios et les approches par « scorecards ». La gestion et la couverture du risque opérationnel sont des nouveautés de l'accord de Bâle II, offrant aux banques la possibilité d'opter pour un ratio forfaitaire et calculé à partir du produit net bancaire des trois dernières années ou de déterminer leur niveau d'effort à partir d'une méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. Le Comité de Bâle cherche à encadrer la façon dont les banques calculent leur risque opérationnel en proposant de fixer un « plancher » de fonds propres minimal.

La réforme de Bâle II a été une avancée majeure dans la réglementation des risques opérationnels, tandis que la loi Dodd Frank Act et les résolutions du G20 se sont concentrées sur le risque systémique. Les scandales financiers liés aux risques opérationnels ont entraîné des pertes financières importantes, soulignant l'importance de gérer ce type de risque. La crise des surprimes a également mis en évidence l'impact du risque opérationnel sur les défaillances du système financier. (Asli 2011)

Meriem Haouat Asli a examiné et analysé différentes sources sur le risque opérationnel bancaire pour comprendre les tendances, les défis et les progrès dans la gestion de ce risque par les banques. Son article examine la réglementation du risque opérationnel dans le secteur bancaire, mettant en évidence l'importance de ce risque, les défis qu'il pose aux banques, et les mesures prises par les autorités de régulation pour le gérer.

L'auteure conclut que la réglementation prudentielle a accordé une attention insuffisante au risque opérationnel, privilégiant la surveillance du risque de liquidité et du risque systémique. Elle souligne l'importance d'une gestion efficace du risque opérationnel et la nécessité de réformer les pratiques bancaires afin de prévenir les crises associées à ce type de risque.

Il a été recommandé d'utiliser la cartographie des risques opérationnels comme outil essentiel pour les établissements financiers, conformément aux encouragements des régulateurs tels que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Pour une gestion efficace des risques, il a été crucial de bien répertorier les processus liés aux risques, de définir les rôles et responsabilités des intervenants, et d'identifier les contrôles associés à ces processus. Une évaluation qualitative des risques, basée sur des critères objectifs et une structuration rigoureuse, a été essentielle pour garantir une évaluation pertinente et homogène au sein de l'établissement. Il a été noté que des transformations dans les modes et techniques de management ont été nécessaires pour une utilisation optimale de la cartographie des risques, favorisant des approches plus transversales et collaboratives. (Deniau et Etienne 05/01/2016)

Les études de cas de BR1 et BR2 menées par (Batac et Vincent 2009) ont démontré comment les banques ont renforcé leur coordination interne et leur gestion des processus pour améliorer la qualité des services, réduire les délais et maîtriser les coûts dans un contexte concurrentiel. Les auteurs ont présenté des outils et des méthodes pratiques visant à renforcer la cohérence organisationnelle et à optimiser la supervision des processus bancaires.

L'objectif principal de l'article est de mettre en lumière l'importance des outils de gestion dans le secteur bancaire pour résoudre les défis de compétitivité et d'amélioration des services. En ce sens, l'article met en avant une approche préventive pour la gestion des risques industriels en utilisant l'AMDEC processus. Cette méthode consiste à évaluer les risques liés au processus de fabrication de l'entreprise MARTEK POWER, en appliquant l'AMDEC au processus ILOT3 pour identifier les problèmes, proposer des solutions et améliorer la qualité et la performance de manière proactive.

Parmi les techniques efficaces pour prévenir les problèmes potentiels, on peut citer la méthode AMDEC. L'AMDEC, ou Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, est une méthode qui permet d'analyser la fiabilité d'un système de manière approfondie. (Tréhel 2015)

L'AMDEC est un outil qui aide à anticiper les problèmes en identifiant les possibles défaillances et en suggérant des améliorations. Cette méthode est utilisée dans différents domaines pour renforcer la qualité, la performance et la sécurité des produits et des processus. En se concentrant sur l'évaluation des risques liés à la fabrication chez MARTEK POWER, l'article présente une approche proactive pour identifier et réduire les problèmes potentiels, et pour améliorer la fiabilité du processus opérationnel. (AOUADI et HEDHILI 2018).

Les auteurs ont choisi une approche qui mélange des analyses qualitatives et quantitatives. Ils voulaient trouver des idées pour diminuer les chances que des problèmes surviennent ou pour repérer efficacement les soucis dans le travail quotidien. Ils ont conclu que l'AMDEC est bonne pour créer des méthodes qui fonctionnent bien dès le début ou pour réduire les erreurs dans celles déjà en place. Chaque possible problème reçoit un score pour montrer à quel point il est grave, difficile à repérer et à quelle fréquence il peut arriver. Leurs recherches ont montré que l'AMDEC est une méthode qui marche bien et n'est pas trop difficile à utiliser, même si elle demande du travail en équipe avec différentes compétences.

Dans leur étude, (BENNAI et BOUKHALFA 2017) ont utilisé une approche de recherche qualitative. Ils ont découvert que l'utilisation de l'AMDEC est très importante dans l'industrie pharmaceutique pour évaluer les risques liés à la qualité. Cette méthode permet non seulement d'examiner comment les médicaments sont fabriqués et d'identifier les dangers potentiels, mais aussi de repérer les étapes les plus critiques du processus. Ensuite, elle suggère des solutions pour éviter ou réparer les problèmes détectés. Tout cela aide à mieux contrôler la fabrication des

médicaments dans les entreprises pharmaceutiques, voire à les améliorer pour garantir la qualité des produits.

Selon les auteurs, pour bien évaluer les risques, il faut beaucoup d'efforts et être vraiment disponible. Mais une fois que c'est fait, ça aide l'entreprise à tirer le meilleur parti de ses avantages. Ils pensent que la gestion des risques liés à la qualité est un domaine qui va prendre de l'importance dans le futur.

(Hurtrel, et al. 2012) Ont choisi une approche qualitative. Ils voient l'AMDEC comme une méthode efficace et relativement simple à utiliser, même si elle demande plusieurs réunions pour échanger des idées (du genre brainstorming). Ce travail en équipe, qui implique différents experts travaillant directement avec le système, est vraiment enrichissant. Ça permet de partager des connaissances et de mieux comprendre comment les choses fonctionnent dans la réalité. Mais parfois, ça peut sembler un peu subjectif. C'est parce que l'évaluation se fait sur la base des expériences et des discussions du groupe, plutôt que sur des données concrètes issues d'expériences passées.

Dans leur recherche qualitative, (Marnissi, et al. 2020) Ont appuyé les conclusions de (Hurtrel, et al. 2012). Ils pensent que ce qui rend l'AMDEC efficace, c'est la collaboration et le partage d'informations. Pour cela, il faut réunir un groupe de travail qui soit multidisciplinaire et capable de prendre en compte différentes fonctions. Ils ont aussi souligné que pour utiliser cette méthode dans le domaine bancaires, il faut la mettre en œuvre régulièrement, car ce domaine est souvent sujet à des changements fréquents.

Dans son étude qualitative, (LEDOUX 2014) a aussi mis en évidence quelques limites de l'AMDEC. Par exemple, il a remarqué que cette méthode ne couvre pas toujours tous les types de pannes possibles. De plus, les résultats de cette étude dépendent beaucoup de l'expérience des personnes impliquées, ce qui peut parfois limiter la détection de certaines pannes potentielles. En conséquence, l'AMDEC ne permet pas toujours d'avoir une vision complète des pannes et de leurs conséquences. C'est pourquoi il est parfois nécessaire de compléter cette méthode avec d'autres outils, comme les arbres de défaillances ou les diagrammes de fiabilité.

Dans son étude qualitative, (KAESTLI 2014) explique que l'AMDEC repère les pannes possibles, les classe en fonction de leur importance avec un indice de criticité (IC). Cet indice est calculé en combinant les scores de fréquence, de gravité et de détection des pannes. Ensuite, on évalue l'impact des mesures de sécurité possibles et l'impact des améliorations sur la réduction

de cet indice de criticité. Bien que cette méthode soit souvent utilisée dans des industries à haut risque comme l'aviation ou le nucléaire, elle peut aussi être employée pour analyser les risques dans d'autres domaines opérationnels.

En se référant aux recherches de (BENNAI et BOUKHALFA 2017) , on remarque que l'un des grands avantages de cette méthode est qu'elle examine toutes les possibles pannes du système ou du processus. Elle permet aussi de chiffrer et de classer les risques pour s'assurer que même les risques moins importants sont pris en compte. C'est un outil flexible pour améliorer en continu. Par contre, elle peut être compliquée à utiliser pour des systèmes très complexes et demande beaucoup de ressources.

D'après (Thellier 2019), la méthode AMDEC et d'autres techniques d'analyse des risques reposent sur quelques principes importants :

- 1- Simplifier l'analyse en divisant un processus en étapes.
- 2- Prévoir et se préparer aux événements indésirables.
- 3- Examiner les risques en se basant sur les causes et les effets des pannes (ce qu'on appelle la relation de cause à effet).
- 4- Évaluer les risques avec des chiffres pour les classer par ordre d'importance et les réduire à un niveau acceptable.

La revue de littérature examine comment les organisations gèrent les risques. Elle montre que suivre les normes comme ISO 31000 :2018 est important pour visualiser les résultats et adopter des méthodes efficaces comme l'AGR ou l'AMDEC.

En plus, un aperçu sur le concept de la culture organisationnelle, particulièrement dans l'entreprise algérienne.

Elle met en avant le lien entre la gestion des risques et la culture organisationnelle.

Ensuite, elle aborde la manière dont les banques gèrent les risques quotidiens pour garantir leur performance.

Elle souligne également comment des méthodes comme l'AMDEC peuvent aider les organisations à identifier et à réduire les risques. En résumé, la revue offre un aperçu global de la culture organisationnelle, de la gestion des risques, de l'AMDEC et de leur interrelation.

4. Études et Perspectives Qualitatives

Dans les paragraphes précédents, nous avons examiné différentes études sur l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) dans le secteur bancaire. Voici ce que nous avons pu identifier :

Les experts dont nous parlons dans notre revue ont utilisé à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives dans leurs recherches. Ceux qui ont mis l'accent sur les méthodes qualitatives insistent sur l'importance de partager des informations et de former une équipe multidisciplinaire.

En ce qui concerne les chercheurs qui ont privilégié les études qualitatives, voici quelques noms :

(AOUADI et HEDHILI 2018) (Marnissi, et al. 2020) (KAESTLI 2014) (BENNAI et BOUKHALFA 2017) (LEDOUX 2014) (Hurtrel, et al. 2012) (Tréhel 2015) (Batac et Vincent 2009). Tous ont adopté une approche qualitative dans leurs recherches sur l'AMDEC.

Les experts s'accordent à dire que l'AMDEC est une méthode efficace pour prévenir et résoudre les problèmes potentiels au sein des processus opérationnels.

Ils insistent sur son importance en tant qu'outil pour repérer les risques de qualité, trouver les étapes les plus critiques et proposer des solutions pour améliorer le contrôle des processus et des équipements.

Les auteurs conviennent que l'AMDEC demande une équipe avec différentes compétences et la participation active de ceux qui travaillent directement avec le système. Ils soulignent aussi qu'une bonne formation et un accompagnement sont nécessaires.

De plus, ils notent que l'AMDEC aide à chiffrer et classer les risques, même ceux moins importants, et à considérer toutes les possibles pannes.

4.1. Perspectives et Complémentarité avec d'Autres Outils

Certains chercheurs, tels que (LEDOUX 2014), ont relevé certaines limitations de l'AMDEC, notamment le risque de ne pas identifier tous les modes de défaillance possibles et sa forte dépendance à l'expérience des participants. Ils préconisent de compléter l'AMDEC avec des outils supplémentaires, tels que les arbres de défaillances ou les diagrammes de fiabilité, afin d'obtenir une vision plus exhaustive des problèmes potentiels. En revanche, d'autres auteurs contestent cette recommandation, affirmant que l'AMDEC est suffisante en elle-même.

L'AMDEC est souvent vue comme un outil polyvalent pour améliorer continuellement les processus, mais certains auteurs comme (BENNAI et BOUKHALFA 2017) notent qu'elle peut

être difficile à utiliser pour des systèmes complexes et qu'elle peut demander beaucoup de ressources. En revanche, d'autres auteurs comme (Hurtrel, et al. 2012) et (AOUADI et HEDHILI 2018) estiment que l'AMDEC est assez simple à mettre en place, même si elle nécessite des réunions de brainstorming et la participation active des parties prenantes, sans mentionner la consommation de ressources.

5. Positionnement de la présente étude dans la recherche

Notre analyse de la littérature souligne l'importance de l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) dans le secteur bancaire. Cette méthode permet d'identifier les risques et les possibles pannes dans un processus, et de mettre en place des actions préventives pour les réduire.

Malgré son importance, nous avons remarqué qu'il y a peu d'études qui se sont concentrées sur la relation entre la culture et le management des risques et spécifiquement sur l'utilisation de l'AMDEC dans les banques en Algérie. C'est pourquoi il est crucial de combler ce manque en réalisant une recherche pour évaluer comment l'AMDEC fonctionne dans ce contexte. De plus, il est nécessaire de déterminer les avantages spécifiques de son utilisation tout en respectant les exigences de la norme ISO 31000.

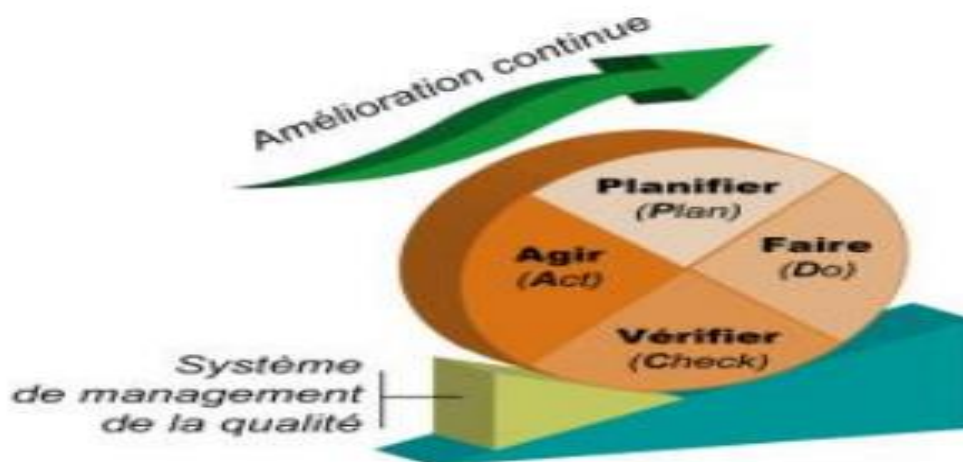
Section 2 : Cadre conceptuel :

Cette section vise à familiariser les lecteurs avec les notions de risque et de gestion des risques, tout en présentant la méthodologie organisée et structurée de gestion des risques établie par l'ISO 31000. Cette approche permet aux organisations de se prémunir contre les risques de manière formelle et efficiente.

1. L'Assurance de la qualité :

La norme ISO 9000 de 2015 définit l'Assurance Qualité comme une partie essentielle du management de la qualité qui vise à assurer la satisfaction des exigences en matière de qualité. Son objectif principal est d'améliorer la qualité en identifiant et en éliminant les erreurs, ainsi que leurs causes profondes, pour prévenir les répétitions. Ce processus d'amélioration de la qualité est couramment symbolisé par le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) et illustré par le célèbre diagramme en roue de Deming.

Figure 1 : la roue de Deming



Source : URL : www.kaizen-skills.ma/pdca-la-roue-de-Deming

2. Notion de risque :

Le mot risque est apparu vers le XVIIe siècle, issu du verbe français "risquer". Aujourd'hui, il est couramment utilisé dans le monde anglo-saxon, principalement dans le milieu financier et assurance. Selon le Guide ISO 73 de 2002, le risque est la probabilité d'un événement multipliée par ses conséquences. D'où, le risque est la combinaison d'une menace (probabilité) et d'une cible

(impact). Par opposition au terme "danger", le terme "menace" est préféré car une menace peut devenir une opportunité alors qu'un danger reste toujours un danger.

(Jean-Marie 10/2013) Identifie quelques concepts liés au risque, tels que :

- ❖ **Gravité** : mesure des impacts organisationnels, souvent exprimée en coûts ou en nombre de victimes.
- ❖ **Probabilité (Vraisemblance)** : chance qu'un événement se produise, mesurable de façon objective ou subjective.
- ❖ **Criticité** : rapport entre la probabilité d'un événement et sa gravité, permettant d'approcher la notion de risque tolérable en fixant un seuil maximal possible pour la criticité, appelé critère de Farmer.

Ces notions permettent de mieux comprendre et de gérer les risques dans le cadre du management des risques.

La norme ISO 31000 définit le risque comme "*l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs*". Cette définition souligne que le risque ne se limite pas à ce qui est directement perceptible, mais englobe également l'inconnu et le futur. En d'autres termes, le risque ne se réduit pas uniquement à ce que l'on peut anticiper, mais inclut également les aspects imprévus et incertains qui peuvent impacter la réalisation des objectifs d'une organisation.

Le terme "*risk manager*" a été utilisé pour la première fois en 1956 par Russell Gallagher, qui travaillait dans le domaine des assurances chez Philco à Philadelphie. Cependant, l'idée de gérer les risques a commencé à se développer dans les domaines militaire et aéronautique après la Seconde Guerre mondiale. À cette époque, de nouvelles méthodes de gestion des risques telles que l'Analyse des Modes de Défaillance et de leurs Effets (AMDE), l'Analyse Préliminaire des Risques (APR), ainsi que l'Hazard and Operability (HAZOP) et l'arbre des causes ont vu le jour, marquant une avancée importante dans ce domaine (Courtot 01/09/1998).

3. Management des risques :

Le management des risques consiste à identifier et traiter de manière méthodique les risques auxquels une entreprise est exposée, quelle que soit leur nature ou leur origine. Cette gestion s'opère de manière transversale dans l'organisation en intégrant les facteurs de risque à la stratégie de l'entreprise, évaluant et couvrant ces risques dans le cadre d'une gestion financière rigoureuse et par la prévention. Une surveillance active cible chaque type de risque (politique, juridique, commercial, industriel, social, environnemental, etc.).

Au fil des années, un cadre de référence a émergé intégrant le management des risques dans un dispositif de contrôle interne malgré les distinctions persistantes entre les risques financiers, opérationnels et stratégiques. Cette pratique s'est développée dans diverses organisations humaines telles que les institutions publiques, les banques, les assurances, les entreprises et les sociétés de conseil. Elle s'est structurée en tant que fonction distincte avec des comités de surveillance et de pilotage, essentiels pour les procédures et contrôles internes.

Des avancées significatives ont été réalisées sur le plan institutionnel pour la gestion des risques ces dernières années : publication du cadre de référence de l'AMF, mise à jour de l'ISO 31000 et de COSO 2, accélération des réformes dans le secteur bancaire (Bâle 3) et assurantiel (solvabilité 2). Ces développements témoignent de la volonté des régulateurs et autorités de fournir un cadre cohérent à la gestion des risques.

La FERMA définit la gestion des risques comme un processus continu visant à améliorer la stratégie en traitant systématiquement tous les risques entourant les activités passées, présentes et futures de l'organisation.

Le COSO la décrit comme un processus exécuté par le conseil d'administration et la direction pour identifier les événements potentiels affectant l'entité et gérer les risques conformément au niveau accepté par l'organisation pour accroître sa valeur.

3.1. Historiques de management des risques :

Selon (G. Dionne 2013), La gestion des risques a connu une évolution significative au fil des décennies, passant d'une approche traditionnelle axée sur l'assurance à une approche plus intégrée et proactive visant à maximiser la valeur des entreprises en réduisant les coûts liés à la volatilité des flux financiers. Voici un aperçu détaillé de l'historique de la gestion des risques :

- ❖ **Après la Deuxième Guerre mondiale** : La gestion des risques s'est développée en tant que discipline autonome après la Seconde Guerre mondiale. Elle était à l'origine liée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre les pertes résultant d'accidents.
- ❖ **Années 1950** : Durant les années 1950, des formes de gestion des risques alternatives à l'assurance de marché ont commencé à émerger en raison de la perception que l'assurance de marché était coûteuse et incomplète.

- ❖ **Années 1970** : Le concept de gestion des risques financiers a considérablement évolué dans les années 1970, s'éloignant progressivement de l'assurance pour devenir une fonction visant à maximiser la valeur des entreprises en réduisant les coûts associés à la volatilité des flux financiers.
- ❖ **Années 1980** : L'utilisation de dérivés comme instruments de gestion des risques financiers a émergé dans les années 1980, en réponse à la volatilité croissante des marchés financiers. Les entreprises ont intensifié leurs efforts en matière de gestion des risques financiers, mettant en place des départements dédiés à cette fonction.
- ❖ **Années 1990** : Au cours des années 1990, la réglementation internationale des risques a commencé à se développer, poussant les institutions financières à concevoir des modèles internes de gestion des risques ainsi que des formules de calcul du capital. Cela vise à se protéger contre les risques imprévus et à diminuer le capital réglementaire nécessaire.
- ❖ **Époque contemporaine** : Aujourd'hui, la gestion des risques est devenue une fonction essentielle dans les entreprises, impliquant l'évaluation, le contrôle et le suivi de tous les risques auxquels une entreprise est exposée. Les entreprises adoptent des stratégies de gestion des risques sophistiquées, utilisant divers instruments et techniques pour gérer efficacement les risques financiers et opérationnels.

En résumé, l'histoire de la gestion des risques est caractérisée par une évolution constante, passant d'une approche centrée sur l'assurance à une approche plus holistique et proactive visant à maximiser la valeur des entreprises en réduisant les coûts associés aux risques.

L'évolution du management des risques concerne l'adaptation du métier de Risk Manager et de la stratégie de gestion des risques à la diversification des fonctions, à l'importance croissante de la gestion des risques dans toute l'entreprise, à l'émergence de nouveaux risques tels que la cybercriminalité, les crises sanitaires et les enjeux environnementaux, et à une approche globale du risque intégrant des aspects mathématiques, économiques, financiers, psychologiques et sociétaux.

3.2. Processus de management des risques :

Selon la norme ISO 31000 V 2018, elle concerne les principes et directives pour gérer les risques dans une organisation. Elle définit le risque comme l'incertitude sur l'atteinte des objectifs et le management des risques comme des actions coordonnées pour gérer les risques dans une

organisation. Appliquer cette norme aide les organisations à atteindre leurs objectifs, à saisir des opportunités et à faire face aux menaces.

Cette norme est adaptable à différents types d'organisations (start-up, PME-PMI, grandes entreprises, etc.) et peut être utilisée à tout moment et pour toutes les activités, y compris la prise de décisions. Elle vise à harmoniser les démarches en matière de gestion des risques, sans uniformiser les pratiques.

3.3. Les objectifs de management des risques :

La gestion des risques poursuit divers objectifs cruciaux pour assurer la protection et la pérennité des entreprises face à l'incertitude et aux risques qu'elles affrontent. (G. Dionne 2013)

1. Protection du capital :

Protéger les actifs et le capital de l'entreprise contre les pertes financières découlant de divers risques tels que les risques financiers, opérationnels, stratégiques et de conformité.

2. Maximisation de la valeur :

Accroître la valeur de l'entreprise en réduisant les coûts liés à la volatilité des flux financiers et en améliorant la prise de décision stratégique pour garantir une croissance et une rentabilité durables.

3. Préservation de la réputation :

Préserver la réputation de l'entreprise en identifiant, évaluant et gérant les risques susceptibles de porter atteinte à son image et à sa crédibilité.

4. Conformité réglementaire :

Assurer le respect des réglementations et normes en vigueur pour éviter les sanctions financières, les litiges et les dommages à la réputation.

5. Amélioration de la résilience :

Renforcer la capacité de l'entreprise à faire face aux chocs externes et internes en identifiant les risques potentiels, en mettant en œuvre des mesures d'atténuation et en élaborant des plans de continuité d'activité.

6. Optimisation des ressources :

Rationaliser l'allocation des ressources de l'entreprise en identifiant les opportunités de croissance tout en minimisant les pertes potentielles.

Le but du management des risques selon la norme ISO 31000 est d'aider les organisations à réussir en prévoyant les dangers possibles, en saisissant les occasions et en devenant plus forts pour faire face aux problèmes qui surviennent.

3.4. Typologie du risque :

Selon (METAYER et HIRSCH 2007) , Il existe neuf familles de risques à savoir :

- 1- Risques processus ;
- 2- Risques Projet ;
- 3- Risques humains ;
- 4- Risques financiers ;
- 5- Risques clients ;
- 6- Risques ressources internes et externes ;
- 7- Risques juridiques ;
- 8- Risques environnementaux ;
- 9- Risques éthiques ;

4. La Norme ISO 31000 :

La norme ISO 31000, intitulée "Management du risque – Lignes directrices", fournit des principes, un cadre et des conseils pour gérer tous les types de risques. Cette norme peut être utilisée par n'importe quelle organisation, quelle que soit sa taille, son domaine d'activité ou son secteur.

Les organisations adoptant la norme ISO 31000 améliorent leurs probabilités de réaliser leurs objectifs. Elles deviennent également plus aptes à repérer les opportunités et les menaces, ainsi qu'à allouer et utiliser les ressources de manière efficace pour la gestion des risques.

La norme ISO 31000 n'est pas destinée à être utilisée pour la certification. Elle fournit des orientations pour les programmes d'audit internes ou externes. Les organisations qui l'utilisent

peuvent évaluer leurs pratiques de gestion des risques par rapport à un référentiel reconnu au niveau international, offrant ainsi des principes solides pour un management et une gouvernance efficace.

4.1. L'organisme international de normalisation ISO :

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation mondiale indépendante composée de 165 membres, qui sont les organismes nationaux de normalisation. Ces membres, experts dans divers domaines, collaborent pour créer des Normes internationales volontaires, qui sont largement acceptées et utilisées dans le monde entier. Ces normes sont élaborées par consensus, ce qui signifie qu'elles sont approuvées par un accord général. Elles sont conçues pour répondre aux besoins du marché, encourager l'innovation et proposer des solutions aux problèmes mondiaux.

Le siège de l'ISO est situé à Genève, en Suisse.

L'Algérie est membre de l'ISO et est représentée par son organisme de normalisation, l'IANOR (Institut algérien de normalisation).

4.1.1. La famille ISO 31000 :

La famille ISO 31 000 comprend également les normes suivantes :

- ❖ ISO 31000 :2018, qui propose des directives générales pour la gestion des risques.
- ❖ ISO/IEC 31010 :2018, qui présente différentes techniques d'évaluation des risques.
- ❖ ISO/TR 31004 :2013, qui offre un guide pour mettre en œuvre la norme ISO 31000.

4.2. La structure de la norme ISO 31000 V 2018

La norme ISO 31000 :2018 est organisée en trois sections principales : les principes, le cadre organisationnel et le processus de gestion des risques.

4.2.1. Les principes

L'objectif principal du management des risques est de créer et de préserver la valeur. Il vise à améliorer la performance, à encourager l'innovation et à contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels. Les principes jouent un rôle crucial dans le management des risques et doivent être pris en compte lors de l'élaboration du cadre organisationnel et des processus de gestion des

risques. Ces principes permettent à une organisation de gérer les effets de l'incertitude sur ses objectifs. (ISO 31000, 2018, p. 2).

Le cadre organisationnel : vise à faciliter l'intégration du management des risques dans les activités et fonctions essentielles de l'organisation. L'efficacité du management des risques dépendra de son intégration dans la gouvernance de l'organisation, notamment dans le processus de prise de décision. Cela implique le soutien et l'engagement des parties prenantes, en particulier de la direction. (ISO 31000, 2018, p. 4).

Le processus de management des risques : consiste à appliquer de manière méthodique des politiques, des procédures et des pratiques aux activités de communication, de consultation, d'établissement du contexte, d'évaluation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de reporting des risques. (ISO 31000, 2018, p. 8).

Figure 2: Les principes du management du risque



Source : (ISO 31000, 2018, p. 3)

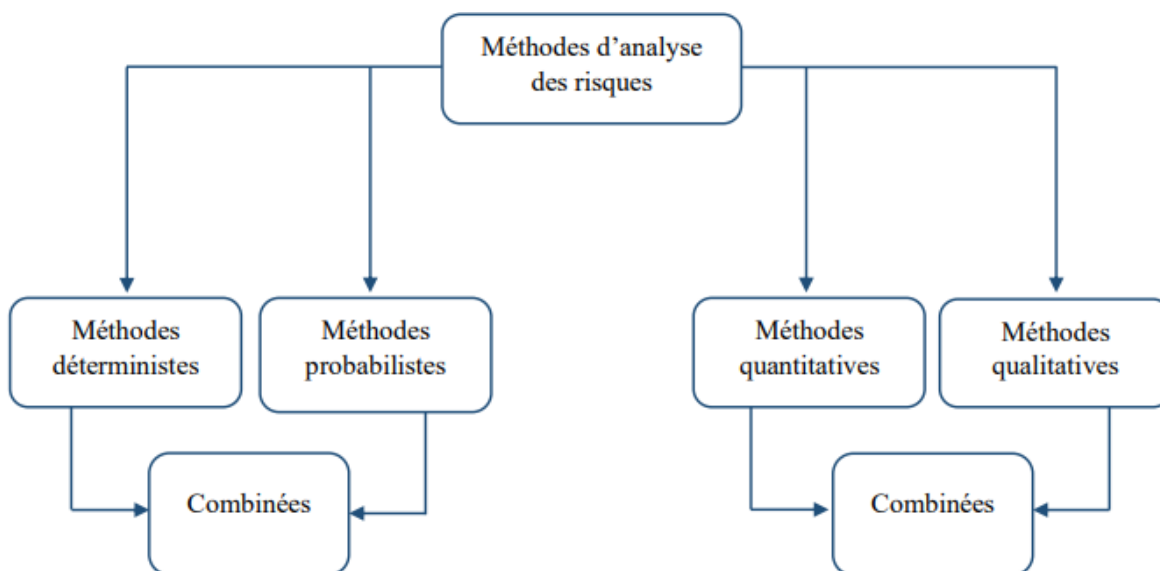
- a) **Intégration** : Le management du risque fait partie de toutes les activités de l'organisme.
- b) **Structuration et globalité** : Une approche structurée et globale du management du risque assure des résultats cohérents qui peuvent être comparés.
- c) **Adaptabilité** : Le cadre et le processus de gestion des risques sont adaptés et calibrés en fonction du contexte externe et interne de l'organisation, ainsi que de ses objectifs.
- d) **Inclusion** : Inclure les parties prenantes de manière adéquate et opportune permet de tenir compte de leurs connaissances, opinions et perceptions, ce qui améliore la pertinence de la gestion des risques.
- e) **Dynamisme** : Le management du risque anticipe, détecte, reconnaît et réagit aux changements et événements opportuns qui peuvent survenir lorsque le contexte externe et interne de l'organisme change.
- f) **Utilisation de données pertinentes** : Les données utilisées pour le management du risque sont basées sur des informations historiques et actuelles ainsi que sur des attentes futures, en tenant compte de toutes les limites et incertitudes associées.
- g) **Influence humaine et culturelle** : Le comportement humain et la culture ont un impact significatif sur tous les aspects du management du risque à tous les niveaux et à chaque étape.

h) Amélioration continue : Le management du risque s'améliore continuellement grâce à l'apprentissage et à l'expérience, contribuant ainsi à la création et à la préservation de la valeur.

5. Outils et méthodes du management des risques :

Au fil du temps, de nombreuses méthodes et outils ont été développés pour analyser les risques et étudier les dangers. Ces outils visent à identifier les risques de manière plus complète et à faciliter leur gestion. Selon (Tixier et al 2001), ces méthodes peuvent être classées en fonction de la manipulation d'informations déterministes et/ou probabilistes, ainsi que qualitatives et/ou quantitatives.

Figure 3 : Typologie des méthodes d'analyse des risques



Source : Tixier et al (2001) rapport d'étude 13-10-2006

5.1. L'approche déterministe :

L'approche déterministe est souvent utilisée dans des domaines à haut risque comme le nucléaire et le militaire, où même le plus petit risque est suivi et réduit dès sa source. Cette approche se concentre sur l'évaluation des conséquences d'un événement en envisageant le pire scénario possible avec des conséquences extrêmes. Cependant, cette méthode dépend fortement des connaissances disponibles et ne convient pas pour analyser les risques émergents ou liés à des situations nouvelles et complexes qui ne sont pas entièrement maîtrisées (Courtot 01/09/1998).

5.2. L'approche probabiliste :

Les approches probabilistes se basent sur l'estimation de la probabilité qu'un événement indésirable se produise. Pour gérer les risques, il est essentiel de maintenir cette probabilité à des niveaux acceptables. Lorsque des mesures sont nécessaires pour réduire ces risques, cette approche est souvent mise en œuvre, notamment dans le domaine nucléaire, pétrolier et chimique, sous le nom d'évaluation probabiliste des risques (FUMEY 2001).

5.3. Méthodes quantitatives :

Une analyse quantitative implique de caractériser le système à étudier de manière chiffrée, en évaluant par exemple la probabilité d'occurrence d'un risque, les coûts des conséquences, ou les coûts des actions à prendre pour gérer un risque. Bien que les méthodes quantitatives soient très utiles, elles nécessitent un investissement en temps, en efforts et en ressources financières et matérielles. Parfois, cet investissement peut être disproportionné par rapport aux résultats attendus. Parmi les méthodes quantitatives les plus couramment utilisées, on retrouve :

A) La chaîne de MARKOV :

D'après (Chapman et Ward, S 1997), la méthode de la chaîne de Markov est souvent privilégiée dans la phase de conception d'un produit ou d'un système plutôt que dans la gestion d'un projet. Les chaînes de Markov sont des outils de modélisation utilisés pour analyser et valider la fiabilité globale d'un système ou sa disponibilité.

B) La méthode de Monte-Carlo :

D'après (FUMEY 2001), la modélisation et la simulation sont des techniques qui offrent des résultats plus intéressants que les approches analytiques. Cette méthode, utilisée dans la phase

quantitative, intègre des informations probabilistes dans des calculs basés sur des données déterministes. En matière de planification de projet, la gestion des risques liés aux délais et aux coûts est incontestablement la méthode la plus couramment employée (Courtot 01/09/1998).

5.4.Méthodes qualitatives :

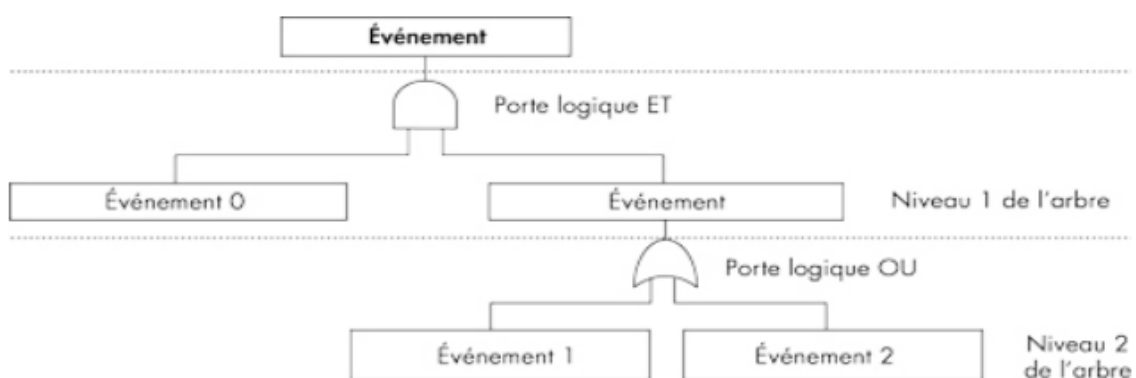
Contrairement à une analyse quantitative qui se concentre sur les chiffres, une analyse qualitative vise à évaluer sans quantifier. Pour mettre en œuvre cette approche, on utilise généralement le raisonnement par induction et par déduction. Les méthodes qualitatives les plus couramment utilisées pour la gestion des risques peuvent être regroupées en deux grandes catégories comme suit :

5.4.1. Méthodes d'analyse déductive :

A. Arbre des défaillances :

L'arbre des causes, créé par Bell Téléphone dans les années 1960, est une méthode déductive utilisée pour évaluer la sécurité des systèmes de tir de missile et désormais appliquée dans divers domaines comme l'aéronautique, le nucléaire et l'industrie chimique. Cette approche vise à identifier les causes réelles des accidents en analysant les séquences d'événements menant à une défaillance. En se basant sur l'identification des causes conduisant à un événement redouté, cette méthode permet de comprendre en profondeur les raisons derrière un incident, de repérer les points faibles d'un système et d'améliorer sa fiabilité et sa sécurité.

Figure 4 : Exemple d'un arbre de défaillance

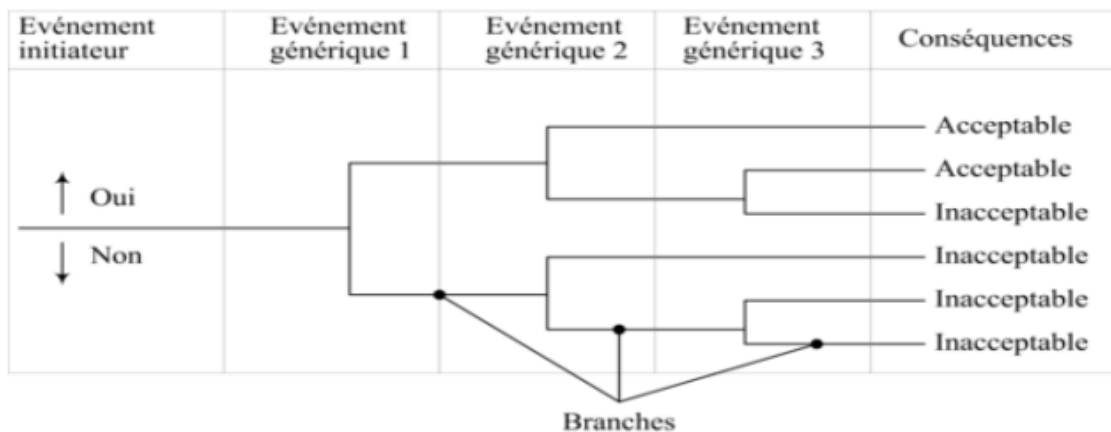


Source : www.techniques-ingenieur.fr consulté le 04/03/2024

B. Arbre des événements :

D'après (Tixier et al 2001), l'analyse par arbre d'événements est une méthode développée dans les années 1970 dans le domaine nucléaire, puis étendue à divers secteurs d'activité. La complexité de cette méthode est similaire à celle de l'analyse par arbre de défaillance. Elle est appliquée aux sous-systèmes bien définis et s'avère très utile pour traiter des systèmes impliquant plusieurs aspects techniques, humains et organisationnels de sécurité. De plus, elle est utilisée dans le domaine de l'analyse post-accident pour clarifier et expliquer les conséquences d'une défaillance du système.

Figure 5: Exemple d'un arbre des événements



Source : www.unit.eu consulté le 04/03/2024

5.4.2. Les méthodes d'analyse inductives :

A. Analyse préliminaire des risques (APR) :

L'analyse préliminaire des risques a été créée dans les années 1960 dans les secteurs aéronautique et militaire. Elle est appliquée dans divers domaines et constitue une méthode

générale largement utilisée pour repérer les risques dès la phase de conception d'un projet. Cette approche ne demande pas une connaissance approfondie et détaillée du projet (Benhadji 2014).

B. Hazop (Hazard Opportunity) :

D'après (Courtot 01/09/1998) et (Tixier et al 2001), la méthode HAZOP, pour Hazard and Operability Study, a été développée par la société Imperial Chemical Industries au début des années 1970. Depuis lors, elle est largement utilisée dans divers secteurs d'activité impliquant des systèmes thermo-hydrauliques. Cette approche, considérée comme une méthode systématique pour identifier les causes et les conséquences, revêt une grande importance pour la sécurité des installations.

L'HAZOP suit une approche similaire à l'AMDEC. À l'origine, elle n'était pas conçue pour évaluer la probabilité d'occurrence ou la gravité des conséquences, mais elle peut être associée à une évaluation de la criticité.

Le processus de l'HAZOP se déroule en plusieurs étapes, débutant par la sélection d'un paramètre de fonctionnement et l'examen des déviations associées, suivi de l'identification des causes et des conséquences potentielles de ces déviations. Enfin, des recommandations et des améliorations sont proposées pour garantir la sûreté du système.

C. Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité AMDEC :

L'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC) est une approche utilisée depuis les années 1960 dans divers secteurs tels que l'aéronautique, l'industrie chimique, pétrolière et nucléaire. Cette méthode inductive permet d'identifier les modes de défaillance d'un composant ou d'un système, d'évaluer leur impact sur le fonctionnement normal, de les hiérarchiser et de trouver des solutions pour y remédier. L'AMDEC est également connue sous le nom d'outil de cause à effet. Elle est largement utilisée pour étudier les défaillances des équipements et des matériaux, et peut s'appliquer à différents types de systèmes, souvent en combinaison avec d'autres outils tels que le diagramme de Pareto et le diagramme d'Ishikawa. (Courtot 01/09/1998)

La méthode AMDEC vise à identifier les causes et les effets potentiels des défaillances, à mettre en place des actions préventives pour éviter ou réduire les risques, et à améliorer la qualité et la sécurité des processus. Elle permet une analyse qualitative et quantitative des défaillances, offrant ainsi la possibilité d'une production optimisée, d'une amélioration continue des moyens de production, d'une organisation améliorée et d'une définition claire des seuils de qualité à

atteindre. En résumé, l'AMDEC est un outil essentiel pour la maîtrise de la qualité et de la sécurité dans divers domaines industriels (Benhadji 2014).

6. Historique, types et déroulement de l'AMDEC

La méthode AMDEC a été créée en 1966 par la société Mc Donnell Douglas aux États-Unis. Elle impliquait l'identification des composants d'un produit et la collecte d'informations sur les modes de défaillance, leur fréquence et leurs conséquences.

Cette méthode, également connue sous le nom de FMEA, a été développée en collaboration avec la NASA et l'industrie de l'armement pour évaluer l'efficacité des systèmes. Dans les années 1970, des géants de l'industrie automobile comme Toyota, Nissan, Ford, BMW, Peugeot et Volvo ont largement adopté cette approche.

Par la suite, elle s'est étendue à d'autres secteurs tels que la mécanique, l'électronique, la chimie, l'aérospatiale, le nucléaire, ainsi que plus récemment à l'industrie pharmaceutique et aux services.

Aujourd'hui, l'AMDEC est reconnue comme un outil de qualité polyvalent adapté à divers secteurs d'activité (Allied Signal-Bendix Automotive 1991)

6.1. Les différents types d'AMDEC :

Il existe plusieurs types d'AMDEC, chacun adapté à des aspects spécifiques de l'analyse des risques et des défaillances :

- ❖ AMDEC-organisation : Mise en œuvre à différents échelons des processus opérationnels tels que la gestion, l'information, la production, les ressources humaines, le marketing, les finances et l'organisation des tâches.
- ❖ AMDEC-produit ou AMDEC-projet : Employée pour scruter minutieusement la phase de conception d'un produit ou d'un projet, en évaluant les conséquences des éventuelles défaillances sur leur utilisation.
- ❖ AMDEC-composants : Se concentre sur les défaillances des composants d'un produit.
- ❖ AMDEC-processus : Analyse les défaillances potentielles dans les processus de fabrication pour évaluer leur criticité.
- ❖ AMDEC-moyen : Identifie les défaillances des moyens de production impactant la productivité, axée sur l'analyse des pannes et l'optimisation de la maintenance.

- ❖ AMDEC-service : Vérifie que les services répondent aux attentes des clients sans générer de défaillances.
- ❖ AMDEC-sécurité : Vise à réduire les risques liés à l'utilisation des moyens de production, comme l'évaluation des risques chimiques dans les processus.

6.2. Quelques définitions de termes relatifs à l'AMDEC :

- ❖ Le mode de défaillance représente la manière dont un produit, composant, ensemble, processus ou organisation montre une défaillance ou s'écarte des spécifications.
- ❖ Une origine de dysfonctionnement est ce qui conduit à la défaillance ; il est crucial de caractériser et détailler les origines de chaque mode de dysfonctionnement possible afin d'estimer la probabilité, repérer les répercussions et élaborer des mesures correctives.
- ❖ Les effets d'une défaillance incluent les impacts locaux sur l'élément du système étudié et les conséquences de la défaillance sur l'utilisateur final du produit ou service.

6.3. Déroulement d'une AMDEC :

D'après Joseph (1994), l'AMDEC se déroule en huit étapes ; Une première phase préparatoire consiste à rassembler les données nécessaires à l'étude, former une équipe de travail et préparer la documentation, les tableaux et les outils informatiques.

Etape 1 : Construction d'un groupe de travail :

Pour faire une AMDEC, il faut une équipe avec différentes compétences. Il est important d'avoir quelqu'un qui guide bien le groupe et qui connaît bien les techniques de cette méthode. Cet animateur doit aussi définir clairement ce que l'étude va couvrir pour que tout se passe bien.

Etape 2 : Analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle vise à bien comprendre toutes les fonctions d'un produit ou d'un processus. Cela aide à repérer facilement les problèmes possibles ainsi que les chances d'amélioration.

Etape 3 : l'étude qualitative des défaillances :

En se basant sur l'analyse fonctionnelle, qui aide à anticiper les causes et les conséquences des pannes ainsi que des opportunités, il est important de :

- Repérer toutes les pannes possibles.
- Identifier comment ces pannes pourraient arriver.

- Comprendre quelles seraient les conséquences de chaque panne.
- Chercher les causes potentielles et les plus probables de ces pannes.

Etape 4 : Etude quantitative des défaillances :

C'est une façon d'évaluer l'importance d'une panne en se basant sur trois points : à quel point elle arrive souvent (F), à quel point elle est grave (G), et à quel point on peut la détecter (D).

-Ensemble, ces points nous donnent l'indice de criticité de la panne, qui se calcule ainsi :

$$C = F * G * D$$

Une façon de noter les risques est décidée après que toute l'équipe est d'accord dessus.

Etape 5 : La hiérarchisation :

Cela aide à ranger les pannes par importance, donc on peut décider quelles actions sont les plus urgentes. Ça permet d'ajuster les plans d'action et leur priorité selon chaque situation. En se basant sur ces notes, on peut définir à quel point une panne est risquée sur une échelle de criticité. « Critique », « fort » ou « moyen », « faible ».

Etape 6 : Recherche des plans d'action :

1/Pour diminuer l'indice de criticité, l'équipe doit :

- Diminuer la fréquence des incidents.
- Diminuer la gravité des incidents.
- Diminuer la probabilité de ne pas détecter les incidents.

2/Les actions correctives dépendent du niveau de risque :

- Si le risque est juste un peu au-dessus du seuil acceptable, les actions seront simples.
- Si le risque atteint un niveau critique, des actions plus sérieuses seront nécessaires.

Etape 7 : Suivi des actions et la réévaluation de la criticité :

À cette étape, l'équipe évalue le risque restant pour voir si les actions entreprises ont été utiles. On fait ça en recalculant l'indice de criticité, mais cette fois-ci en tenant compte des actions

préventives ou correctives. Si le nouvel indice est en dessous du seuil critique, alors l'action a été efficace.

Etape 8 : Présentation des résultats :

La présentation se fait à l'aide de tableaux spécialement conçus pour le système étudié. Ces tableaux sont préparés en fonction des objectifs visés et sont généralement organisés en colonnes, contenant toutes les informations nécessaires pour mener l'étude.

Ce chapitre a posé les bases théoriques en explorant les concepts clés de la gestion des risques au niveau des processus opérationnels. Nous avons abordé les notions de risques liés aux processus. Enfin, nous avons introduit un outil de gestion des risques, l'AMDEC, pour aider à contrôler les risques. Dans le prochain chapitre, nous nous concentrerons sur l'approche qualitative méthodologique utilisée dans notre projet. Nous présenterons également le contexte organisationnel de notre étude, en mettant en lumière la Banque Extérieure d'Algérie, sa structure et ses services.

7. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est une variable en constante évolution, car elle interagit avec d'autres variables

Pour définir la culture organisationnelle, nous allons d'abord définir la culture et ses caractéristiques, puis la culture organisationnelle et ses caractéristiques.

Le mot « culture » est apparu pour la première fois en 1430 dans l'Oxford English Dictionary et signifiait « culture » ou soin du sol. Au XIXe siècle, en tant qu'extension de la culture latine, le mot "culture" était associé à l'expression "haute civilisation", signifiant le développement de l'esprit, du goût et de la morale. Ce sens a perduré jusqu'au milieu du XXe siècle. Par la suite, la culture a été redéfinie. Selon le "American Heritage English Dictionary", la culture est désormais décrite comme un ensemble de comportements socialement transmissibles, comprenant les arts, les croyances et tous les autres produits humains de la pensée et de l'action. (Mabrouka 2022)

Selon G. Hofstede, la culture est : « La programmation de l'esprit humain à travers un groupe d'individus qui se distingue des autres groupes. C'est un phénomène collectif partagé et acquis, sa distinction vient de l'environnement dans lequel il existe. » (Hofstede Insights s.d.)

(Eagleton 2000) En étymologie, le mot culture dérive de la nature. L'une de ses significations est l'agriculture ou le soin de la croissance naturelle. On retrouve le mot « coutre », qui signifie couteau de charrue, synonyme du mot culture

7.1. Les caractéristiques de la culture

La culture a cinq caractéristiques essentielles selon (Huddleston, SOC 120 2013), que nous énumérons comme suit :

1. La culture est apprise : Elle n'est pas biologique et n'est pas héritée comme un trait génétique. Elle est apprise inconsciemment, acquise par la famille, la société, les organisations ou les médias.

2. La culture est partagée : Puisque nous partageons la culture avec les autres membres de notre groupe, nous pouvons prévoir leurs comportements. Cela ne signifie pas que nos cultures sont identiques, mais qu'il existe plusieurs cultures homogènes.

3. La culture repose sur des symboles : Les symboles sont des objets qui représentent d'autres choses et sont acceptés dans une culture spécifique. Ils varient d'une culture à l'autre, et la langue est le symbole le plus important qui distingue la culture.

4. La culture est intégrée et holistique : Les différentes parties de la culture sont interconnectées. Pour comprendre une culture particulière, il est nécessaire de comprendre toutes ses parties et non seulement une partie.

5. La culture est dynamique : Cela signifie que la culture interagit et change, car la plupart des cultures sont en contact avec d'autres cultures. Les idées et les symboles sont échangés, et elles essaient de s'adapter aux environnements changeants.

7.2. La culture d'entreprise

Depuis les années 1950, de nombreux écrits ont abordé la culture organisationnelle, et les recherches effectuées ont conduit à diverses définitions de ce concept.

(M. Thévenet 1993) « La culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise »

Selon (Jaques Théorie générale) «la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres »

Pour (Cameron 2011) la définit comme « l'ensemble des postulats de base inventés, découverts ou développés par le groupe en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne »

7.3. La notion de la culture organisationnelle

Les racines de la culture organisationnelle remontent aux recherches de Mayo (1927-1932) puis à celles d'E.Jaque en 1951 alors qu'il travaillait au Tavistock Institute en Grande-Bretagne. Il utilisa le terme pour la première fois dans son étude. « La culture changeante d'une usine », et il a défini la culture organisationnelle comme : « Le style de pensée de l'organisation Et ses actions normales et traditionnelles qui sont communes à ses membres afin qu'ils soient acceptés par les nouveaux membres pour s'intégrer au sein de l'organisation » (kribet 2018)

Le chercheur Bartels, en 1967, a abordé la culture organisationnelle en relation avec la prise de décision et l'éthique des affaires. Il a identifié plusieurs critères pour définir les différences culturelles, notamment le respect de la loi, les caractéristiques personnelles, la nature du pouvoir et de l'autorité, les droits de propriété, le concept de divinité, la relation de l'individu avec l'État, ainsi que les valeurs, coutumes et traditions. (Kwasi Dartey-Baah 2011)

En 1971, le chercheur A.M. Pettigrew a traité de la culture organisationnelle dans son article "On Studying Organizational Cultures" lorsqu'il travaillait au Tavistock Institute en Grande-Bretagne. Il a défini la culture organisationnelle comme un ensemble de symboles, de langage, d'idéologies, de croyances, de rituels et de mythes, en présentant des concepts sur les fonctions de cet ensemble et leur interconnexion. (Andrew.M.Pettigrew 1979)

Kurt Lewin a défini la culture organisationnelle comme un ensemble de présuppositions, de croyances, de valeurs, de règles et de normes partagées par les membres de l'organisation. Il la décrit comme l'environnement dans lequel les travailleurs accomplissent leur tâche. Elle est omniprésente et intangible, entourant et influençant tout dans l'organisation.

Le chercheur G. Hofstede définit la culture organisationnelle sur son site web comme la manière dont les membres de l'organisation se relient les uns aux autres, à leur travail et au monde

extérieur, en comparaison avec d'autres organisations. Elle peut soit faciliter, soit entraver la stratégie de l'organisation.

En 1982, les chercheurs Tom Peters et Robert Waterman ont publié un ouvrage intitulé "In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies". Ils ont abordé la culture organisationnelle sous le terme de valeurs partagées, les considérant comme le facteur clé de succès fondamental pour une organisation souhaitant atteindre l'excellence en performance. Pour eux, les valeurs partagées sont au cœur de la culture organisationnelle.

La contribution des chercheurs Terrence Deal et Allan Kennedy, en 1982, à travers leur livre intitulé "Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life", se concentre sur le lien et la cohésion entre les valeurs, les coutumes, les influences et les signaux qui régissent les comportements des individus, formant ainsi une identité particulière pour une organisation donnée. (T.Deal 2000)

En 1985, les chercheurs William G. Ouchi et Alan L. Wilkins ont défini la culture organisationnelle dans leur article "Organizational Culture" comme étant composée de traditions, de valeurs partagées et de climat social, constituant ainsi le concept de culture organisationnelle (ou climat organisationnel). (Alan 1985)

Edgar H. Schein, dans son livre de 2004 intitulé "Organizational Culture and Leadership", a défini la culture organisationnelle comme un ensemble d'hypothèses fondamentales partagées apprises par un groupe lors de la résolution de problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme valides et enseignées aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir et de penser ces problèmes. (Schein 2004)

Ainsi, nous pouvons définir la culture organisationnelle comme étant l'ensemble des valeurs partagées qui lient un groupe d'individus à travers l'adoption des mêmes coutumes, traditions, concepts et pratiques au sein de l'organisation, et qui cherchent à transmettre cette culture aux nouveaux membres, formant ainsi la culture de l'organisation.

7.4. Les caractéristiques de la culture organisationnelle

(Hammoud 2017) Dans sa thèse de doctorat en sociologie, Nasser Ben Hammoud a déterminé les caractéristiques de la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle présente un ensemble de caractéristiques qu'elle tire de la culture humaine et des particularités de l'organisation. Ces caractéristiques peuvent être résumées comme suit :

1. **La culture est un processus acquis** : Elle est acquise par l'interaction et le contact entre les individus dans un même environnement. La culture peut être apprise à l'école, dans la société ou au travail. Une fois que l'individu acquiert la culture de l'organisation, elle devient partie intégrante de son comportement. Grâce à la culture, nous pouvons prévoir les comportements des individus en nous basant sur leurs cultures
2. **La culture est un processus humain** : L'élément humain est la source principale de la culture. Sans l'élément humain, il n'y aurait pas de culture.
3. **Évolution de la culture** : La culture organisationnelle est sujette aux changements environnementaux et technologiques, bien que le processus de changement culturel soit souvent difficile en raison de l'attachement des individus à leurs habitudes et systèmes existants.
4. **Impact sur le mode de vie individuel** : La culture influence considérablement le mode de vie individuel. Elle varie d'une personne à l'autre et d'un lieu à l'autre, même au sein d'une même organisation, ce qui entraîne des différences de comportement entre les individus.
5. **Transmissibilité de la culture** : La culture a la capacité de se transmettre d'une génération à l'autre, les enfants héritant des valeurs et des pratiques culturelles de leurs parents et grands-parents.
6. **Satisfaction des besoins individuels** : La culture procure une satisfaction personnelle en plaçant l'individu dans une zone de confort, en satisfaisant sa conscience et en le faisant se sentir accepté au sein de la communauté.
7. **Sélectivité culturelle** : Les expériences accumulées par les organisations constituent un ensemble culturel soumis à une sélection d'éléments culturels. Chaque leader sélectionne les éléments culturels qui renforcent sa capacité à s'adapter et à s'aligner sur les conditions changeantes auxquelles l'organisation est confrontée.

8. Permanence culturelle : Malgré les changements successifs dans les sociétés ou les organisations, la culture organisationnelle conserve sa force pendant plusieurs générations, en particulier si elle est capable de satisfaire et d'équilibrer les besoins des individus et de la collectivité.

9. Accumulation culturelle : La continuité de la culture conduit à l'accumulation de ses traits culturels au fil du temps, avec une complexité et une interconnexion croissante des éléments culturels. Les modèles culturels se transmettent entre différents milieux sociaux de manière différente, chaque culture s'accumulant de manière distincte.

10. Contrôle par la culture organisationnelle : La culture organisationnelle est une force sociale qui peut influencer le comportement organisationnel.

7.5. Les éléments de la culture organisationnelle :

Malgré les définitions différentes et multiples de la culture organisationnelle, la plupart d'entre elles partageaient un ensemble d'éléments représentés par quatre éléments :

- Les valeurs organisationnelles,
- Les croyances organisationnelles,
- Les normes organisationnelles
- Les attentes organisationnelles

- **Valeurs organisationnelles :**

Les valeurs organisationnelles représentent les principes et les idéaux fondamentaux qui guident le comportement et les décisions des membres d'une organisation.

Elles constituent le fondement de la culture organisationnelle et influencent la manière dont les individus interagissent entre eux et avec les parties prenantes externes.

Les valeurs organisationnelles peuvent être explicites, clairement définies et communiquées par la direction, ou implicites, déduites des actions et des comportements observés au sein de l'organisation.

- **Croyances organisationnelles :**

Les croyances organisationnelles sont des perceptions partagées par les membres d'une organisation concernant la nature du travail, les relations interpersonnelles et les moyens d'atteindre les objectifs.

Elles reflètent les hypothèses fondamentales que les individus ont sur leur environnement de travail et influencent leurs attitudes et leurs comportements.

Les croyances organisationnelles peuvent être explicites, exprimées ouvertement par les membres de l'organisation, ou implicites, déduites des conversations, des décisions et des actions observées.

- **Normes organisationnelles :**

Les normes organisationnelles sont des règles non écrites qui définissent les comportements acceptables et inacceptables au sein d'une organisation.

Elles établissent des standards de conduite et influencent les interactions entre les membres de l'organisation.

Les normes organisationnelles peuvent être formelles, définies dans des manuels ou des politiques, ou informelles, transmises par le biais du bouche-à-oreille ou de l'observation du comportement des collègues

- **Attentes organisationnelles :**

Les attentes organisationnelles, définies par le contrat psychologique entre l'employé et l'organisation, incluent le respect et l'appréciation mutuels. Les employés attendent reconnaissance et soutien pour leur bien-être, tandis que l'organisation attend d'eux un travail optimal et le respect des règles. Ces attentes varient selon les objectifs de chacun. Créer un environnement qui soutient les besoins des employés est crucial.

7.6. La Culture du risque

La culture du risque dans une banque représente un ensemble de normes, d'attitudes et de comportements liés à la sensibilisation, à la gestion et au contrôle des risques. Elle influe sur les décisions quotidiennes prises par la direction et les employés, et influence les risques qu'ils décident de prendre.

7.7. La Culture forte

Une culture du risque solide exige que chaque niveau de l'organisation prenne systématiquement les risques appropriés de manière correcte. Cela englobe des processus d'évaluation des risques rigoureux, une supervision adéquate, et une conformité aux valeurs ainsi qu'à l'appétit pour le risque de l'organisation (Global Risk Institute).

Les éléments clés d'une culture du risque solide comprennent, mais ne se limitent pas nécessairement à : (Lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne en matière de gouvernance.)

- Ton donné par la direction et communication

Composition des organes de direction

Fonctionnement des organes de direction

Inclusion des perspectives en matière de risques et de conformité dans toute la banque (par exemple, code de déontologie)

Culture de la parole libre, y compris mécanisme de signalement d'irrégularités

- Incitations

Responsabilité et appropriation des risques

Systèmes d'incitation (y compris rémunération et promotion)

Efficacité des trois lignes de défense

- Décisions basées sur les risques, conformément au cadre d'appétence pour le risque

Gestion des conséquences pour sanctionner les comportements répréhensibles

Force et stature des fonctions de gestion des risques et de contrôle interne

Escalade en cas de dépassement des principaux indicateurs de risque

Supervision appropriée à la complexité structurelle du groupe (par exemple, sur les entités et les lignes d'activité)

7.8. La relation entre culture et Management des risques

Les Principes de Bâle pour une gestion saine du risque opérationnel définissent la culture du risque comme "l'ensemble combiné de valeurs individuelles et d'entreprise, d'attitudes, de

compétences et de comportements qui déterminent l'engagement d'une entreprise et son style de gestion du risque opérationnel".

Cette définition met en lumière le rôle central de la culture du risque dans la gestion efficace des risques opérationnels au sein des institutions bancaires. En plaçant la culture du risque au cœur du premier principe de ses Principes, souligne son importance capitale dans la gestion des risques opérationnels. En effet, une culture du risque solide est le fondement d'une gestion prudente et efficace des risques.

Le Comité de Bâle souligne également l'interdépendance entre la culture du risque et la culture d'entreprise globale d'une institution. Une culture d'entreprise solide, caractérisée par des valeurs telles que l'éthique, la responsabilité et la transparence, favorise l'adoption d'une culture du risque robuste. Inversement, une culture du risque efficace contribue à renforcer la culture d'entreprise en inculquant une approche disciplinée et prudente de la gestion des risques

CHAPITRE2 : cadre méthodologique et organisationnel de la recherche

Section 1 : Méthodologie de la recherche

Dans cette partie, nous allons expliquer l'approche méthodologique que nous avons choisie pour éclairer notre recherche. Selon (Aktouf 1987), la méthodologie est la manière logique dont une science procède, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques spécifiques qu'elle utilise pour rendre clair, évident et incontestable le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations. Ainsi, exposer la méthodologie adoptée est essentiel dans la conception de toute recherche scientifique, car cela permet de décrire les différentes étapes suivies pour collecter les données nécessaires à notre étude et de justifier les résultats obtenus.

1. Positionnement épistémologique de la recherche :

La recherche en sciences de gestion est étroitement liée à la position épistémologique choisie par le chercheur, qui peut être vue comme un modèle scientifique ou un cadre spécifique. Cette approche guide la façon dont la recherche est structurée en imposant une certaine logique, approche ou philosophie. En optant pour cette approche, le chercheur peut définir clairement le champ de sa recherche et suivre une méthodologie adaptée, comme la méthode inductive, déductive ou abductive, ainsi que choisir entre des méthodes de recherche quantitative ou qualitative. Le choix de la position épistémologique est influencé par la nature du phénomène étudié et sa valeur associée. Dans le domaine de la recherche en sciences de gestion, le processus de production joue un rôle crucial dans la détermination de la position épistémologique adoptée par le chercheur (DUDEZERT 24/11/2003).

Les chercheurs doivent être conscients que leur choix épistémologique a un impact sur la conception et la réalisation de leur recherche, ainsi que sur l'interprétation de leurs résultats, comme le soulignent (Guba et Lincoln, Y. S 1994). De même, ces choix épistémologiques influent sur les méthodes de collecte et d'analyse des données, les types de questions posées, et les résultats considérés comme valides, comme le met en avant (Guba et Lincoln, Y. S 1994). En outre, selon (Creswell 2014), le choix de l'approche épistémologique guide la manière dont les chercheurs abordent leurs questions de recherche, déterminant ainsi les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées.

Dans notre étude, le positionnement implique de choisir l'un des trois paradigmes qui guident la recherche. Ces paradigmes sont les suivants :

- Le positivisme : il se base sur l'idée que la connaissance est obtenue par l'observation et la mesure, la recherche doit être objective et empirique.

- Le constructivisme : il soutient que la connaissance est socialement construite, ce qui signifie que les individus créent leur propre réalité.
- L'interprétativisme : dans ce paradigme, la connaissance est subjective et les individus construisent leur propre réalité en étudiant les expériences et les perspectives des autres individus.

En sélectionnant un paradigme, le chercheur définit son approche de recherche, incluant sa méthode de collecte et d'analyse des données, ce qui influence la manière dont les résultats de la recherche sont interprétés.

Pour notre cas, notre étude adopte une posture épistémologique constructiviste qui s'appuie sur une approche inductive et une méthode qualitative par étude de cas. Cette méthode se définit comme « une approche méthodologique visant systématiquement à collecter suffisamment d'informations sur une personne, un événement ou un système social (groupe d'individus ou organisation) afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle » (Berg, 2000). Dans notre étude de cas, nous optons pour une approche qualitative, consistant en un diagnostic complet de cette fonction au moyen d'une étude de cas.

2. Approche méthodologique :

L'importance d'une recherche scientifique repose largement sur la capacité du chercheur à prouver la crédibilité de ses découvertes (Drapeau 2004).

Pour réussir une recherche scientifique, il est crucial d'opter pour une méthode rigoureuse qui correspond aux variables sélectionnées. Cela assure l'obtention de résultats précis et fiables en réponse à la question posée. En détaillant les outils, méthodes et pratiques employés, nous pouvons justifier nos résultats et assurer la validité scientifique de notre étude.

Pour notre étude, nous avons utilisé une approche qualitative qui consiste à examiner et analyser des données descriptives, comme les paroles écrites ou dites et les comportements observés des individus (Taylor et Bogdan 1998). Cette méthode de recherche se concentre sur la signification et l'observation des phénomènes sociaux dans leur environnement naturel. Elle traite des données qui ne sont pas facilement quantifiables. Bien qu'elle n'exclue pas l'utilisation de chiffres ou de statistiques, elle ne les place pas au premier plan (KAKAI Février 2008).

En sciences de gestion, il est crucial de rechercher le sens des choses et d'utiliser les bons outils pour cela la méthode qualitative consiste en une approche de recherche qui mélange

différentes techniques de collecte et d'analyse qualitative pour expliquer et comprendre un phénomène. (Mucchielli 2007)

Selon (Giordano 27/03/2003), il est plus important de comprendre les significations et les processus dans des situations uniques et très contextuelles que de chercher des régularités statistiques entre des individus interchangeables.

L'accent de l'étude qualitative est mis sur la façon dont les personnes sont interrogées et sur l'analyse de leurs réponses, plutôt que sur la quantité de personnes interrogées. Cela aide à comprendre comment les perceptions ont été formées.

3. Technique et outils de collecte de données :

Dans une étude qualitative, il y a différentes façons de rassembler des informations approfondies sur les expériences, les attitudes et les perceptions des personnes. Pour obtenir des détails précis pour notre étude.

Nous utilisons les méthodes de collecte de données suivantes :

3.1. Analyse documentaire :

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui consiste à examiner de manière organisée des documents écrits tels que des rapports, des notes de terrain et des archives. Cette approche permet d'explorer des questions de recherche et de recueillir des données pour des études de cas, des recherches sur le terrain et des analyses comparatives. (Kempf, Arlo et Watkins 2000).

Dans le cadre notre étude, nous avons fait une analyse documentaire des documents suivants :

- L'historique des risques
- La cartographie des risques
- La cartographies des processus opérationnels
- Rapports de contrôle du risque opérationnel
- Réglementation relative au contrôle interne des banques et établissements financiers
- Procédure de déclaration des incidents opérationnels et des pertes générées

Lors de notre observation du processus opérationnel à la banque, nous avons pu analyser divers documents pertinents pour notre étude. Ces documents étaient essentiels pour mieux comprendre et évaluer l'ensemble du processus.

L'accès facile à ces documents a grandement facilité notre travail. Notre analyse documentaire s'est appuyée sur diverses sources d'information. L'historique des risques nous a aidé à identifier les erreurs passées et à évaluer les défaillances potentielles et leurs effets sur la qualité du processus. La cartographie des risques a révélé les non-conformités récurrentes, ce qui nous a permis de déterminer les actions nécessaires pour réduire les risques. Les cartographies des processus opérationnels a permis d'identifier les problèmes, liés à ces derniers afin de les intégrer dans la matrice AMDEC pour mettre en place des mesures préventives adéquates. Les rapports de contrôle du risque opérationnel ont servi à évaluer les performances du processus et à améliorer la détection des défaillances potentielles.

3.2.L'observation :

Observer directement et personnellement les processus ou les comportements au sein d'une organisation est ce que l'on appelle la collecte de données par observation. Cette méthode permet d'obtenir des faits concrets dont la véracité est établie, contrairement aux données verbales qui peuvent être interprétées de différentes manières. (Thiétart 8/02/2017)

Le CNAM décrit l'observation comme le fait de regarder et d'étudier de manière organisée les comportements dans un environnement naturel. Cette méthode est appréciée pour son objectivité. Selon (Gavard-Perret, Christophe et Alain 01/2008), l'observation est une technique de collecte de données largement utilisée dans de nombreuses disciplines de gestion.

Pendant notre observation sur le terrain à la banque, nous étions accompagnés par des experts. Cela nous a permis de voir les différentes étapes du processus opérationnel, de poser des questions et de comprendre concrètement les opérations, tout en utilisant notre grille d'observation. Ces expériences nous ont aidés à mieux comprendre les contraintes du secteur bancaire et à voir les défis pratiques auxquels la banque fait face.

Cette observation nous a aussi permis de recueillir des informations détaillées sur chaque élément du processus. Ainsi, nous avons pu faire une analyse approfondie et identifier les points critiques ainsi que les risques potentiels à chaque étape. (ANNEXE 2)

3.3.L'entretien :

Dans le domaine de la gestion, l'entretien est une méthode qualitative largement employée. Contrairement à une simple discussion spontanée, un entretien de recherche est une approche structurée et rigoureuse, loin de l'improvisation. (Romelaer 2005)

Les entretiens sont utilisés pour recueillir des informations verbales qui seront analysées plus tard, notamment pour comprendre les pensées et les sentiments conscients et inconscients des personnes. L'objectif est d'aider les individus à mettre de côté leurs mécanismes de défense afin de mieux percevoir leur comportement et leurs pensées.

Nous avons choisi d'utiliser des entretiens pour recueillir des informations car cette méthode présente plusieurs avantages pour notre recherche. Les entretiens nous aident à établir une relation spéciale avec les personnes interrogées, ce qui facilite l'obtention d'informations détaillées et de qualité. De plus, cette approche nous offre la possibilité de poser des questions de manière flexible, nous permettant de nous adapter en temps réel aux réponses des interviewés. Cependant, il est essentiel de bien se préparer en élaborant un guide d'entretien, en sélectionnant les participants avec soin et en gérant efficacement l'organisation des entretiens.

Il existe trois types d'entretiens :

- ❖ **Entretien directif** : Dans ce type d'entretien, c'est l'intervieweur qui guide la discussion en posant des questions précises pour obtenir des informations spécifiques de la part de l'interviewé. Il peut poser des questions fermées qui n'autorisent qu'une réponse limitée pour obtenir des réponses précises.
- ❖ **Entretien non directif** : Cet entretien, aussi connu sous le nom d'entretien ouvert, se caractérise par le fait que c'est l'interviewé qui guide la discussion. L'intervieweur n'impose pas de questions précises, mais pose des questions ouvertes qui permettent à l'interviewé de partager ses pensées et ses expériences en détail.
- ❖ **Entretien semi directif** : Cet entretien combine des aspects des deux types d'entretien précédents. L'intervieweur peut poser des questions précises pour obtenir des informations spécifiques, tout en laissant l'interviewé guider la discussion sur d'autres sujets. En utilisant des questions ouvertes, l'intervieweur permet à l'interviewé de partager des informations essentielles, tout en utilisant des questions fermées pour obtenir des détails précis sur des sujets particuliers. (Thiétart 8/02/2017)

Dans cette étude, nous avons choisi d'utiliser la collecte de données à travers l'analyse de documents et des entretiens semi-directifs. Nous avons privilégié ces méthodes par rapport à

d'autres pour établir une relation entre le chercheur et la personne interrogée, ainsi que pour vérifier les hypothèses et trouver de nouvelles inspirations à partir des documents fournis.

Pour diagnostiquer la culture organisationnelle prédominante de BEA et mettre en place l'outil AMDEC, nous nous sommes entretenus avec quatre responsables et nous avons aussi eu des rencontres informelles avec certains employés. Les entretiens semi-directives se sont déroulées comme suit :

Tableau 1: Liste des entretiens

Poste	Le jour d'entretien	La durée d'entretien
Chef de département des risques	21/04/2024	40 min
Chef de département opérationnel	21/04/2024	30 min
Chef de secteur risque opérationnel	22/04/2024	30 min
Chargé d'études risques opérationnels	22/04/2024	30 min

Source : élaboré par nous même

Les entretiens nous ont permis d'abord, de comprendre la culture prédominante de BEA, puis de collecter des informations importantes sur les différentes étapes du processus opérationnel. Nous avons identifié des risques potentiels à chaque étape et obtenu des détails sur les mesures préventives déjà mises en place pour les réduire.

3.3.1. Guide d'entretien :

Pour créer un guide d'entretien, il est essentiel d'organiser les idées sur le sujet et de savoir comment poser les questions. Ce guide fournit une structure générale pour les entretiens. Il est adaptable aux réponses fournies et flexible en termes de questions posées.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons élaboré deux (2) guides d'entretien, afin de répondre à notre problématique.

- Le premier guide d'entretien (ANNEXE 3) a été élaboré afin de comprendre la culture organisationnelle prédominante de BEA, ce guide est constitué de trois thématiques : La gestion des risques, La culture organisationnelle et la communication.

- Les questions du deuxième guide (ANNEXE 4) ont été orientées de manière à mettre en place l'AMDEC.

3.4. Brainstorming :

Lors d'une séance de remue-méninges, les participants partagent librement leurs idées sans critique. Toutes les idées sont enregistrées pour encourager la créativité. Les participants sont encouragés à développer les idées existantes pour stimuler la réflexion. Ce processus génère de nombreuses idées en associant les pensées. Ensuite, les idées sont triées, regroupées par thème et classées par importance. Pour organiser ces idées, un diagramme d'Ishikawa peut être utilisé.

3.5. La méthode QQQQCCP :

La méthode de questionnement, également connue sous le nom de QQQQCCP, est un outil qui aide à résoudre des problèmes en fournissant une liste complète d'informations sur une situation donnée. Cet outil est couramment utilisé lors de la création de processus, de la rédaction de procédures ou de la mise en œuvre de mesures correctives dans le cadre de la démarche qualité. (Hubérac, s.d.)

Une application simple de la méthode QQQQCCP peut se traduire par une liste de réponse aux questions suivantes :

Quoi : objet, action, phase, opération...

Qui : personnel, clients, fournisseurs...

Où : lieu, service, distances...

Quand : jour, nuit, moment, durée, fréquence...

Comment : manières, procédés, fournitures, transports...

Combien : coût, moyens, ressources...

Pourquoi : définir le but, la finalité...

Pour affiner l'analyse, il convient de poser la question Pourquoi à chaque question du QQQQCCP.

La méthode QQQQCCP se divise en trois étapes principales :

- ❖ Décrire la situation de départ.
- ❖ Identifier les problèmes élémentaires du problème global.
- ❖ Formuler des actions pertinentes et efficaces.

Tableau 2: Cadrage de projet

Quoi	La gestion des risques opérationnels dans les services
Qui	Nous-même Chef de département des risques Chef de département opérationnel Chef de secteur risque opérationnel Chargé d'études risques opérationnels
Où	La Banque extérieure d'Algérie
Quand	Période de stage
Comment	Entretiens et élaboration de la matrice AMDEC dans le processus opérationnel
Pourquoi	Déterminer la prédominance de la culture organisationnelle et identifier et maîtriser les risques les risques liés au processus opérationnel

Source : élaboré par nous-même.

3.6. Méthode de l'arbre des causes ou méthode des 5M

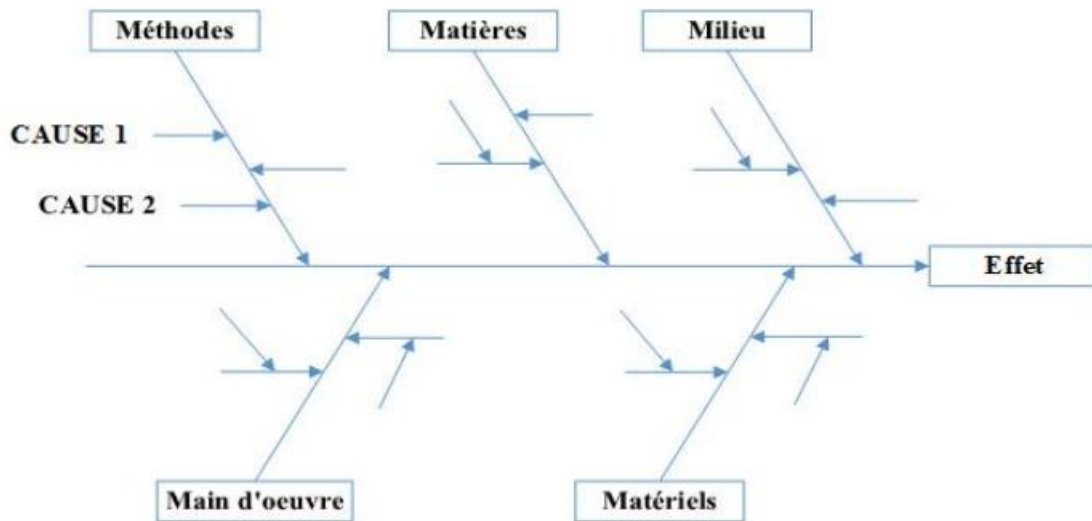
Le diagramme d'Ishikawa, connu sous le nom de diagramme de causes et effets ou méthode des 5M, est un outil utilisé pour résoudre les problèmes en entreprise. Créé par Kaoru Ishikawa, ce diagramme se présente comme un arbre avec des branches (ou une arête de poisson). Il met en avant l'effet, c'est-à-dire le problème rencontré par l'entreprise, à la tête, tandis que les causes sont représentées par des branches.

Ensuite, il est important d'intervenir sur ces causes pour rectifier le défaut en implémentant des actions correctives adaptées. Les causes d'un problème peuvent être classées en cinq catégories, les 5 M :

- Matière (matières premières, fournitures, pièces, etc.)
- Main d'œuvre (ressources humaines, qualifications, connaissances, comportement, etc.)
- Matériel (équipements, pièces de rechange, outillage, logiciels, etc.)
- Milieu (environnement, concurrence, législation, poste de travail, organisation de travail, etc.)

- Méthodes (mode opératoire, flux d'information, procédures, etc.)

Figure 6 : Diagramme d'Ishikawa



Source : <https://la-gestion-de-projet-facile.fr/>

La méthode pour créer un diagramme d'Ishikawa peut être simplifiée en quatre étapes clés :

- ❖ Identifier l'effet, comme une baisse de chiffre d'affaires ou de production.
- ❖ Énumérer les causes en collaborant avec des experts ou des collègues pour lister toutes les causes ayant un impact sur l'effet observé, en les classant par catégorie.
- ❖ Identifier les causes sur lesquelles l'entreprise peut agir en posant les questions nécessaires pour en déterminer l'origine.
- ❖ Classer les causes en leur attribuant un poids pour les hiérarchiser, en mettant en avant celles ayant le plus d'influence sur l'effet observé. Ce classement guide l'entreprise dans les actions à entreprendre en priorité pour résoudre le problème.

Après ces étapes, il revient au dirigeant de définir les actions à prendre pour résoudre les problèmes de son entreprise.

Enfin, nous appuyons notre décision d'opter pour une approche qualitative en mettant en avant des raisons telles que :

- Notre étude va au-delà de simplement répertorier les risques bancaires étudiés, en cherchant à explorer les facteurs sous-jacents et les causes potentielles qui peuvent entraîner ces risques, ainsi que le dispositif de gestion des risques en place.

- L'approche qualitative nous permet de réaliser des analyses approfondies du sujet étudié en se fondant sur les opinions, les avis et les déclarations des personnes interrogées, formant un échantillon restreint et spécifique.
- En analysant la littérature, nous avons observé que les méthodes de recherche employées dans les articles mentionnés étaient principalement qualitatives.

Les données issues des entretiens, des observations et de l'examen des documents ont été fondamentales pour élaborer une matrice AMDEC exhaustive et bien articulée. Cette matrice offre une représentation structurée des risques identifiés, des mesures préventives en vigueur et des actions prioritaires en cas de défaillance d'une étape. Elle représente un instrument précieux pour améliorer la qualité, atténuer les risques et garantir la satisfaction des clients dans nos opérations bancaires.

4. Traitement des données :

Les informations obtenues des entretiens, de l'observation et de l'analyse des documents nous ont aidés à créer la matrice AMDEC (ANNEXE 1).

- ✓ Structure de la matrice AMDEC :

Nous allons créer un tableau organisé en colonnes pour repérer et évaluer les risques possibles dans le processus opérationnel, en utilisant la matrice AMDEC PROCESS.

- La première colonne énumère les opérations ou activités du processus opérationnel à examiner.
- La deuxième colonne attribue la fonction de chaque opération ou activité.
- La troisième colonne répertorie les possibles modes de défaillance pour chaque opération ou activité.
- La quatrième colonne décrit les conséquences potentielles de chaque mode de défaillance.
- La cinquième colonne identifie les causes probables de chaque défaut ou mode de défaillance.
- La sixième colonne évalue la fréquence à laquelle chaque mode de défaillance peut se produire.
- La septième colonne évalue la gravité de chaque conséquence potentielle.
- La huitième colonne évalue la possibilité de détecter chaque mode de défaillance s'ils surviennent.
- La neuvième colonne calcule le niveau de risque en multipliant les évaluations de la gravité, de la fréquence et de la détection ($G \cdot F \cdot D$).

- La dixième colonne propose un plan d'actions pour contrôler et éliminer chaque mode de défaillance, y compris le délai et la personne responsable de chaque action.
- Enfin, la dernière colonne résume le niveau de risque de chaque mode de défaillance en utilisant à nouveau l'évaluation de la gravité, de la fréquence et de la détection ($G \cdot F \cdot D$).

Tableau 3: Structure de la matrice

Activités	Fonction	Modes de défaillance (Risques)	Conséquences / effets potentiels	Causes probables du défaut	F	G	D	$C=F \cdot G \cdot D$	Plan d'action	Delai	F	G	D	Risque résiduel
-----------	----------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------	---	---	---	-----------------------	---------------	-------	---	---	---	-----------------

Source : élaboré par nous-même

Pour évaluer les pratiques, nous avons utilisé les mesures suivantes :

- La fréquence à laquelle le mode de défaillance se produit, notée "Fréquence" F.
- La probabilité de ne pas détecter le mode de défaillance, appelée "Déteçtabilité" D.
- Les impacts sur le client ou l'utilisateur en cas de mode de défaillance, désignés par "Gravité" G.

Le chef du département des risques a suggéré des grilles de notation pour chaque critère d'évaluation, et celles-ci ont été acceptées après une discussion en équipe. L'objectif était de fournir une évaluation chiffrée pour chaque critère afin de mieux évaluer la gravité de la défaillance.

Sévérité ou Gravité : Quelle est la gravité relative des effets ?

Tableau 4: Scores d'évaluation de la gravité

Gravité (G)		
Score	Intitulé	Définition
1	Négligeable	N'impacte que pas sur La performance des processus
2	faible	N'impacte pas Directement sur la performance processus opérationnels
3	moyen	Impacte moyennement Sur la performance des
4		Impacte directement sur la performance des processus
5	critique	Engendre le dysfonctionnement des processus opérationnels

Source : l'équipe de travail

Fréquence : Quelle est la fréquence relative d'apparition des causes ?

Tableau 5: Scores d'évaluation de la fréquence

Fréquence (F)		
Score	Intitulé	Définition
1	Négligeable	L'apparition n'a jamais eu lieu encore possible dans certaines conditions particulières
2	Faible	Apparition une fois par an dans les conditions normales
3	Moyen	Apparition une à deux fois par an dans des conditions normales
4	Fort	Apparition hebdomadaire ou mensuelle dans les conditions normales
5	Critique	Apparition quotidienne dans les conditions normales

Source : l'équipe de travail

Détection : Quelle est l'efficacité relative des contrôles ?

Tableau 6: Scores d'évaluation de la détection

Détection (D)		
Score	Intitulé	Définition
1	Facilement détectable	Détectable sans aucune mesure
2	Détectable	Facilement détectable une fois les mesures prises
3	Moyennement détectable	Détectable une fois les mesures prises
4	Difficilement détectable	Difficile de prédire son apparence
5	Non détectable	Impossible de prédire son apparition

Source : l'équipe de travail

L'évaluation des critères a facilité le calcul de l'indice de priorité de risque IPR (Risk Priority Number RPN en anglais), également connu sous le nom d'indice de criticité (C) de la défaillance, grâce à cette formule : $C = G \times F \times D$

L'indice de criticité est déterminé en multipliant les scores attribués à l'occurrence, à la détection et à la gravité d'une défaillance donnée. Cela permet de répondre à la question suivante : quels sont les points listés ayant la plus haute priorité ?

En conclusion, cette partie a permis d'exposer en détail l'approche méthodologique adoptée pour notre recherche, en mettant en lumière l'importance du positionnement épistémologique et des techniques de collecte de données. La méthodologie, fondée sur une approche qualitative et adoptant un paradigme constructiviste, nous a guidés à travers les différentes étapes nécessaires pour comprendre en profondeur la culture organisationnelle et les processus opérationnels de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Grâce à l'analyse documentaire, aux observations directes et aux entretiens semi-directifs, nous avons pu obtenir des informations riches et variées, cruciales pour l'élaboration de notre matrice AMDEC. Cette méthodologie rigoureuse nous a non seulement permis de diagnostiquer la culture organisationnelle prédominante de BEA, mais aussi d'identifier et de cartographier les risques opérationnels afin de proposer des mesures préventives adaptées. La qualité et la fiabilité des résultats obtenus reposent sur la pertinence des outils méthodologiques utilisés, garantissant ainsi une validité scientifique solide pour notre étude.

Section 2 : Contexte organisationnel

Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans ce qui suit nous allons présenter notre parrain en relatant brièvement son histoire, son organisation ainsi que ses différentes missions. Pour finir, nous présenterons la direction risque au niveau de la BEA, le dit lieu où nous avons effectué notre stage pratique

1. Historique et présentation de la BEA :

La Banque Extérieure d'Algérie a été établie en tant que société nationale par l'Ordonnance N°67-204 du 1er Octobre 1967, après la cessation des activités du Crédit Lyonnais, dont elle a hérité des éléments patrimoniaux. Elle a également repris les activités de la Société Générale, de la Barclays Bank Limited, du Crédit Du Nord, de la Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée. Sa structure définitive a été finalisée en 1968.

En 1989, le statut de la BEA a été modifié pour en faire une société par actions, tout en conservant les mêmes objectifs que ceux établis par l'Ordonnance de 1967. Son nom, "Banque Extérieure d'Algérie", est resté inchangé dans tous ses documents officiels. Le capital social initial de 20 000 000 DA, entièrement souscrit par l'État, a été augmenté à 1 000 000 000 DA par une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires. En 1991, il a été porté à 1 600 000 000 DA, puis en 1996, il a été augmenté à 5 600 000 000 DA par l'émission de nouvelles actions d'une valeur de 4 000 000 000 DA. Actuellement, le capital social de la BEA s'élève à 76 000 000 000 DA.

Récemment, la banque a entrepris une vaste opération de restructuration de ses grandes fonctions et a lancé une nouvelle phase de modernisation de ses structures centrales et de son réseau afin de garantir une activité sécurisée et maîtrisée. Son soutien financier aux grands projets structurants atteint un volume global de financement de 100 000 000 000 DA par an.

En 2008, la Banque Extérieure d'Algérie a été classée première par le magazine "Jeune Afrique et Union des Banques Maghrébines Magazine" parmi les banques maghrébines et sixième parmi les 200 meilleures banques africaines, avec un total de bilan de 31 000 000 000

dollars. Elle a également conclu plusieurs partenariats avec des leaders mondiaux pour le lancement de produits de leasing, de capital investissement et de banque et assurance.

Son expansion s'est poursuivie en 2011 avec l'ouverture de la première agence en libre-service à l'échelle nationale et l'augmentation de son capital social. Cette augmentation vise à positionner la banque au niveau des grandes institutions régionales et internationales. Son réseau devrait compter 127 agences, dotées d'un personnel qualifié capable de relever les défis de la concurrence.

Contact de l'entreprise :

SIÈGE SOCIAL : 11 BOULEVARD COLONEL AMIROUCHE - ALGER BP

DIRECTION GÉNÉRALE : 42 RUE DES FRÈRES BOUADOU · 16005 BIR MOURAD RAÏS,

ALGER · ALGERIE

Email : www.bea.dz

Mission :

Depuis sa création en 1967, la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) a évolué pour devenir un acteur majeur du secteur bancaire en Afrique du Nord et au-delà. Initialement dédiée à soutenir les grandes entreprises énergétiques et industrielles algériennes, elle a étendu ses services pour offrir une gamme complète de produits financiers aux entreprises et aux particuliers. Sous la direction de Lazhar Latreche depuis décembre 2019, la BEA a modernisé ses systèmes d'information et renforcé ses mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. En partenariat avec Mastercard, elle a introduit des solutions de paiement innovantes, notamment des cartes prépayées.

Vision :

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) a pour objectif de soutenir l'économie nationale en appuyant sur les secteurs clés, tout en innovant et modernisant ses services financiers. Elle s'efforce de diversifier son offre pour répondre aux besoins des particuliers et des entreprises, en assurant une excellence opérationnelle et en adoptant une approche responsable à travers des initiatives de développement durable et de soutien aux communautés locales.

But :

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) vise à stimuler le développement économique de l'Algérie en offrant une large gamme de services financiers aux entreprises et aux particuliers. Initialement concentrée sur le soutien aux grandes entreprises énergétiques et industrielles, la BEA a diversifié ses offres sous la direction de Lazhar Latreche. Elle s'est modernisée en intégrant des technologies avancées et des solutions de paiement innovantes, tout en renforçant la sécurité pour prévenir le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Avec un réseau étendu de directions régionales, d'agences et de guichets automatiques, la BEA cherche à accroître son influence tant au niveau national qu'international.

2. Direction des risques :

La Direction des Risques et du Contrôle Permanent est placée sous l'autorité d'un Directeur Central et rattachée directement au Président Directeur Général de la Banque. (ANNEXE 5)

Elle est composée des départements suivants :

- Département Contrôle des Risques Opérationnels : constitué de cadres spécialisés dans le contrôle et la surveillance des risques opérationnels, ce département est subdivisé en deux secteurs :

- Secteur Analyse et Surveillance des Risques

- Secteur Surveillance Permanente en Agences

- Département Contrôle du Risque Crédit : constitué de cadres spécialisés dans le contrôle des risques liés aux crédits.

- Département Contrôle des Risques Financiers : constitué de cadres spécialisés dans l'analyse et le contrôle des risques financiers.

- Département Contrôle des Risques liés au Système d'Information et Continuité de l'Activité : constitué de cadres ayant des compétences et de l'expérience dans ce domaine, ce département est subdivisé en deux secteurs :

- Secteur Normes et Habilitations

- Secteur Audit des Systèmes

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre expose les résultats de notre étude, en mettant l'accent sur deux aspects clés. Il est crucial pour saisir les conclusions de notre recherche et leur mise en pratique dans le contexte de la Banque extérieure d'Algérie.

Section 01 : Présentation des résultats

1. La culture organisationnelle orientée vers les risques dans la banque

1.1. Gestion des risques au sein de la BEA

Les quatre responsables qui ont répondu à nos questions ont, en premier lieu, souligné plusieurs méthodes utilisées par la BEA pour identifier les différents types de risques auxquels elle est confrontée. La majorité d'entre eux ont mentionné les risques sont identifiés suite à des missions de contrôle émises par les contrôleurs ou effectuées auprès des points de vente. Cependant un des responsables a mis en avant l'utilisation de la cartographie des risques, « [...] *BEA dispose d'un outil incontournable appelé cartographie des risques. Conçu dans le respect de la classification baloise, cet outil est adapté aux besoins et profils de risques propres à notre banque* », affirme le premier expert.

En second plan, les répondants ont mis en lumière un processus utilisé par BEA afin d'évaluer et prioriser les risques opérationnels. Le Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR) a été à l'unanimité mentionné, ce dispositif permet d'identifier les mesures de contrôle pour atténuer les risques, d'évaluer leur efficacité et de les ajuster en continu. Ainsi la cartographie des risques est également mise à jour grâce au DMR, comme l'affirme un des experts : « [...] ladite cartographie est mise à jour annuellement et est évaluée à travers un DMR qui traduit dans quelle mesure les actions correctives apportés et les recommandations appliquées ont permis la maîtrise des risques encourus ».

1.2. Culture organisationnelle orienté vers les risques instaurés dans BEA

En premier lieu, les réponses des responsables quant à la culture de la banque en ce qui concerne la prise en compte de l'aspect risque, reflètent une approche et vision variée. Certains mettent en avant une politique de risque actualisée, reposant sur des limites prudentielles internes et externes, un management de qualité, la mise en place d'une direction de contrôle des risques et la sensibilisation des opérationnels aux bonnes pratiques. D'autres soulignent une culture de prudence et de rigueur dans l'évaluation des risques, favorisant des décisions éclairées basées sur

une analyse approfondie des conséquences potentielles. Cependant, certains experts reconnaissent des lacunes dans la gestion des risques au sein de la banque : « [...] mais la BEA n'a pas encore atteint le niveau adéquat concernant la gestion des risques », déclare un des experts interviewés, mettant en avant les risques critiques pouvant entraîner des troubles de confiance chez les clients et des problèmes de réputation à court terme. Ils soulignent ainsi l'importance de la bonne gestion des risques opérationnels pour éviter des conséquences dommageables sur l'activité bancaire.

En second plan, Les responsables soulignent l'importance d'une culture organisationnelle propice à l'innovation et à la prise de risques calculés. Un aspect clé est la rapidité de remontée de l'information au sein de BEA, permettant une appréhension précoce des risques. De plus, la sensibilisation continue de tous les acteurs est jugée cruciale pour la mitigation des risques, avec des initiatives telles que des messages d'avertissement, des formations adaptées et des processus de communication efficaces, « [...] messagerie, affichage de notices de mise en garde, formation adaptée à la ligne de métier ». Une culture favorisant l'innovation et la prise de risques calculés est également caractérisée par un leadership encourageant l'exploration de nouvelles idées, des processus de gestion des risques transparents et une culture de collaboration qui réduit la peur de l'échec. Ces éléments contribuent à créer un environnement où la créativité est valorisée et où les risques sont abordés de manière proactive et réfléchie.

1.3. Communication dans BEA

Les experts ont mis en lumière diverses méthodes utilisées par leur entreprise pour communiquer les risques à tous les niveaux de l'organisation. Les rapports périodiques, élaborés par chaque propriétaire de risque et transmis à sa hiérarchie, comme le souligne un des experts : « Des états mensuels, trimestriels, semestriels et annuels, sont élaborés périodiquement par chaque propriétaire de risque et transmis, d'abord à sa hiérarchie directe puis à la Direction des Risques et du Contrôle Permanent pour consolidation et ensuite à la Direction Générale. », Ces rapports jouent un rôle crucial dans cette communication. De plus, certains experts ont souligné l'importance de la création de synthèses et d'écrits par la Direction des Risques et du Contrôle Permanent pour informer les différents niveaux de l'organisation. Des réunions, des formations, des bulletins d'information et des outils de suivi sont également utilisés pour assurer une compréhension commune des risques et favoriser une gestion efficace. Enfin, les recommandations comprennent la vulgarisation de la notion de risque à travers des formations,

la sensibilisation du personnel sur la gravité des risques, et l'amélioration du niveau de sophistication des méthodes de gestion des risques au sein de l'entreprise.

Les répondants ont aussi souligné que plusieurs mécanismes ont été mis en place afin d'encourager les employés à signaler les risques ou les préoccupations en matière de sécurité au sein de l'organisation. Parmi ces mécanismes, la vulgarisation de la notion de risque à travers des formations et la sensibilisation du personnel sur l'importance et la gravité des risques. Les employés sont également incités à signaler les risques par le biais de mécanismes tels que l'envoi d'écrits aux organes de contrôle compétents ou le dépôt de rapports auprès des autorités concernées. Un expert affirme : « [...] *Il existe aussi une charte et des règles de déontologie qui régissent les attitudes à adopter face à de tels cas, en particulier, en cas de risque potentiel ou avéré, un canevas règlementaire est mis à la disposition du responsable pour notifier les alertes et les transmettre à la hiérarchie* ». Ces mesures visent à assurer une communication efficace et confidentielle des risques identifiés, permettant ainsi à l'organisation de prendre des mesures appropriées pour atténuer les menaces potentielles et assurer une réponse cohérente à travers toute l'organisation.

Suite à ces entretiens avec 4 responsables, nous avons pu obtenir des résultats sur le degré prise en compte de l'aspect risque au sein de BEA. De plus nous avons pu savoir que l'outil AMDEC n'est pas utilisé au sein de la banque, nous poussant alors à proposer de mettre en place l'outil, avec l'accord du responsable.

1.4. La mise en place de l'AMDEC

Etape 1 : constitution de l'équipe de travail

L'équipe chargée de cette analyse était constituée de :

- Nous-même ;
- Chef de département des risques ;
- Chef de département opérationnel ;
- Chef de secteur risque opérationnel ;
- Chargé d'études risques opérationnels ;

Le but de l'étude était d'examiner les risques associés au processus opérationnel et de créer une matrice AMDEC spécifique pour la Banque extérieure d'Algérie.

Etape 2 : étude fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle d'un processus opérationnel nécessite de prendre en

compte les différentes étapes qui peuvent se dérouler dans des espaces spécifiques. Lors de nos visites sur le terrain, nous avons observé attentivement le déroulement des processus opérationnels. De plus, nous avons examiné en détail la procédure afin de mieux comprendre son déroulement. Cette approche nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie de chaque phase du processus et de son rôle dans l'atteinte des objectifs fixés.

Etape 3 : étude qualitative des défaillances

Nous avons mené une étude qualitative des défaillances du processus opérationnel, dans le but d'identifier les défaillances potentielles pouvant survenir à chaque étape. Pour cela, nous avons examiné attentivement chaque phase et déterminé les causes possibles ainsi que les effets ou conséquences pour la banque et le client en cas de défaillance.

Cette étude s'est appuyée sur différentes sources d'informations. Tout d'abord, nous avons réalisé des entretiens avec les responsables impliqués dans le processus opérationnel. Ces échanges nous ont permis de recueillir des données précieuses sur les défaillances et risques potentiels.

Ensuite, nous avons procédé à une observation directe du processus opérationnel. Cela nous a donné l'opportunité de détecter des défaillances qui auraient pu être omises lors des entretiens. L'observation nous a également aidés à mieux comprendre le déroulement du processus et à analyser les points critiques.

En dernier lieu, nous avons réalisé une analyse documentaire approfondie, passant en revue les rapports de contrôle du risque opérationnel, les cartographies des processus opérationnels, la cartographie des risques et l'historique des risques. Cette démarche nous a permis d'identifier les défaillances passées ainsi que les problèmes récurrents.

Cette méthode, qui conjugue des entretiens et des observations, a abouti à des résultats concluants pour notre étude qualitative sur les défaillances. Nous avons pu recueillir des informations détaillées sur les défaillances possibles, leurs causes présumées et leurs impacts. Ces données seront essentielles pour instaurer des mesures préventives et des actions correctives en vue d'optimiser la qualité et la fiabilité du processus opérationnel.

Etape 4 : étude quantitative des défaillances

Après avoir identifié les modes de défaillance, nous avons procédé à leur évaluation en estimant la criticité de chacun en utilisant les critères définis dans la section précédente.

Etape 5 : la hiérarchisation

Après avoir déterminé la criticité de chaque mode de défaillance, nous les avons classés afin d'identifier ceux nécessitant des actions correctives ou préventives prioritaires. Les échelles utilisées ont été proposées par le chef du département des risques et adoptées après discussion par l'équipe, dans le but d'attribuer une valeur chiffrée à chaque critère.

En fonction des scores de criticité obtenus, nous avons établi une échelle de priorité permettant de hiérarchiser les actions à mener :

Tableau 7: Echelle de priorité

Score de l'indice de criticité	Définition	Acceptabilité et actions
$1 \leq C \leq 31$	Faible	Acceptable sans aucune mesure
$32 \leq C \leq 59$	Moyen	Acceptable avec prises de mesures à moyen terme
$60 \leq C \leq 79$	Fort	Non acceptable : Mesure du contrôle des risques à prendre
$80 \leq C \leq 125$	Critique	Non acceptable : Mesure du contrôle des risques à prendre en urgence

Source : l'équipe de travail

Estimation générale :

Cette estimation repose sur une échelle à cinq niveaux pour évaluer la probabilité, la gravité et la capacité de détection d'un événement. Voici une interprétation de chaque dimension :

Probabilité :

1 : Négligeable 2 : faible 3 : moyen 4 : fort 5 : critique

La probabilité indique la fréquence à laquelle un événement donné est susceptible de se produire. Plus le score est élevé, plus l'événement a de chances de se produire fréquemment.

Gravité :

1 : négligeable 2 : faible 3 : moyen 4 : fort 5 : critique

La gravité reflète l'impact potentiel de l'événement sur les opérations ou les personnes concernées. Plus le score est important, plus l'impact est conséquent.

Détection :

1 : Facilement détectable 2 : détectable 3 : Moyennement détectable 4 : difficilement détectable 5 : Non détectable

La détection évalue la capacité à détecter ou identifier rapidement l'événement. Plus le score est bas, plus la détection est aisée.

En appliquant cette méthode d'évaluation, nous avons pu estimer le niveau de risque lié à un événement donné en combinant la probabilité, la gravité et la détection. Cette approche nous a donné un aperçu du degré de préoccupation et de l'importance de mettre en œuvre des mesures préventives ou correctives appropriées.

Étape 6 : La recherche des actions préventives/correctives

Durant l'étape 6, dédiée à l'identification d'actions préventives/correctives, notre équipe s'est engagée à gérer les risques détectés en réduisant l'indice de criticité par le biais de mesures ciblées. L'objectif était de diminuer à la fois la probabilité d'occurrence des défaillances et la possibilité de non-détection de celles-ci.

Conformément aux principes de gestion des risques, les actions correctives/préventives ont été recommandées en fonction du niveau de risque évalué pour chaque défaillance identifiée, puis soumises à l'approbation du chef du département des risques.

Il est important de souligner que les actions correctives ont été suggérées par l'équipe de projet à travers les entretiens menés. Chaque membre de l'équipe a contribué à identifier les actions nécessaires pour rectifier les défaillances et en prévenir la récurrence, tirant ainsi parti de l'expertise et des perspectives individuelles dans le processus décisionnel.

Les actions proposées ont été spécifiquement conçues pour cibler les causes probables des défaillances identifiées, incluant des mesures pour améliorer les processus, renforcer les contrôles des risques opérationnels, former le personnel, instaurer des procédures de suivi, etc.

Une fois que le chef du département des risques aura validé ces actions préventives/correctives, elles seront mises en œuvre, jouant un rôle crucial dans la réduction des risques et l'amélioration globale du processus opérationnel. Un suivi de leur efficacité sera effectué pour garantir leur pertinence et leur efficacité dans la prévention des défaillances.

Etape 7 : le suivi des actions et la réévaluation de la criticité

Pour chaque mode de défaillance identifié, un nouvel indice de criticité a été recalculé en utilisant la même méthode que précédemment, mais cette fois en prenant en compte les actions correctives et préventives approuvées par le chef du département des risques.

L'objectif de cette réévaluation était d'évaluer l'impact des actions proposées et de s'assurer qu'elles permettraient de réduire efficacement les risques identifiés.

Etape 8 : la présentation des résultats

Les résultats de notre étude ont ensuite été présentés dans le tableau type AMDEC :

Dans le cadre de notre projet visant à mettre en place la matrice AMDEC dans le processus opérationnel de la banque extérieur d'Algérie, nous avons réussi à identifier les éléments suivants :

- ✓ Nous avons identifié 10 modes de défaillance

- ✓ Nous avons identifié 53 causes potentielles qui peuvent affecter ces modes de défaillance.

- ✓ Nous avons recensé 77 actions préventives/correctives pour détecter ces défaillances.

Grâce à ces trois analyses, nous avons pu calculer et évaluer la criticité (IPR) de chaque mode de défaillance.

En conclusion, nous avons identifié :

Tableau 8: identification des risques

2 Risques critique	
4 Risques fort	
3 Risques moyen	
1 Risque faible	

Source : l'équipe de travail

Une fois l'évaluation de la criticité des modes de défaillance effectuée, nous avons rapidement mis en place un plan d'action en désignant les responsables chargés de sa mise en œuvre dans les délais impartis.

Au total, 77 recommandations d'actions préventives/correctives ont été formulées, en prenant en compte la possibilité d'actions communes applicables à différentes étapes du processus opérationnel. L'objectif principal de ces recommandations est de réduire la criticité et de gérer de manière efficace les risques liés au processus opérationnel. Ces recommandations ont été émises lors de l'élaboration de la matrice.

En complément de la formulation de ces recommandations, une date de révision du plan a été fixée. Cette révision permettra d'évaluer l'efficacité des actions mises en place et d'apporter les modifications ou ajustements nécessaires, le cas échéant.

Lors de cette revue, nous avons constaté les résultats suivants :

Un total de 67 actions a été mises en application, sachant que certaines peuvent être communes à différentes étapes du processus opérationnel.

Nous avons remarqué que 10 actions avaient déjà été mises en place avant même d'être recommandées.

Ces résultats nous donnent un aperçu des progrès accomplis jusqu'à présent dans la mise en œuvre des actions préventives/correctives recommandées, tout en mettant en évidence les efforts supplémentaires nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Après avoir effectué la revue et contrôlé l'application des recommandations du plan d'action, nous avons procédé à une réévaluation de la criticité des modes de défaillance, en concertation

avec les membres responsables du projet. En conséquence, nous avons réorganisé les modes de défaillance en fonction de leur criticité, comme suit :

Tableau 9: réorganisation les modes de défaillance en fonction de leur criticité

0 Risques critique	
0 Risques fort	
0 Risques moyen	
10 Risque faible	

Source : l'équipe de travail

Cette réévaluation nous offre une perspective actualisée de la criticité des modes de défaillance, facilitant ainsi une meilleure hiérarchisation de nos priorités et la mise en place des actions nécessaires pour les gérer de manière adéquate.

- **Evaluation de l'efficacité du plan d'actions**

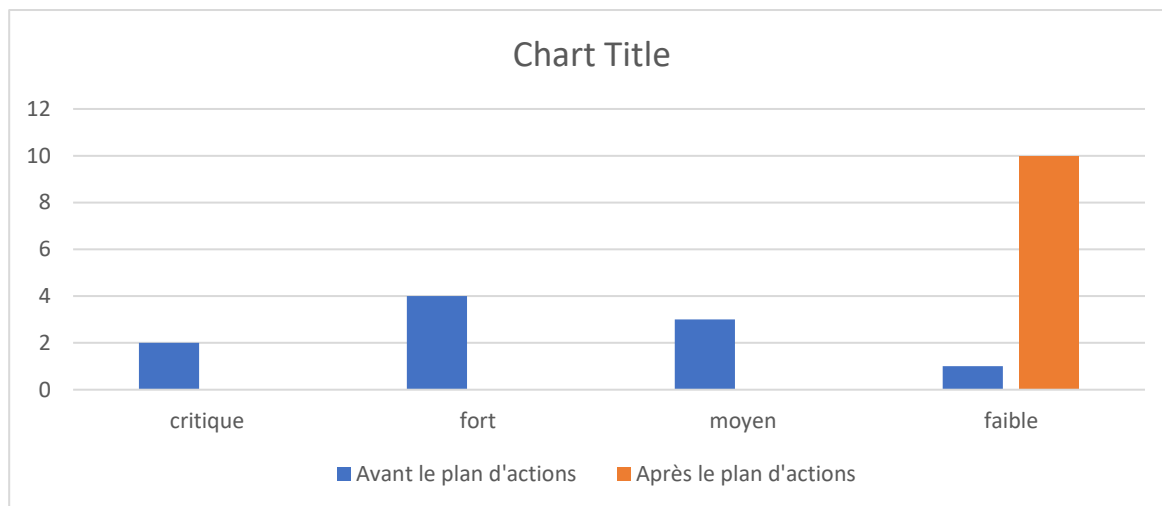
Le tableau ci-dessous offre une comparaison entre la classification des risques en fonction de leur criticité (acceptabilité) avant la mise en place du plan d'actions et après sa réalisation.

Tableau 10: Analyse comparative des IPR

IPR	Avant le plan d'actions	Après le plan d'actions
critique	2 risques	0 risque
fort	4 risques	0 risques
moyen	3 risques	0 risques
faible	1 risque	10 risques

Source : l'équipe de travail

Figure 7: histogramme des IPR



Source : élaboré par nous même

Cette comparaison met en évidence de manière évidente les améliorations notables réalisées grâce à la mise en place du plan d'action.

Nous avons réussi à supprimer tous les risques.

Nous avons réussi à éliminer tous les risques critiques.

Nous avons réussi à éliminer tous les risques forts et les risques moyens.

Nous avons repéré un nombre significatif de risques mineurs, allant de 1 à 10, mettant en lumière notre souci du détail et notre engagement à minimiser les risques, même pour ceux considérés comme moins importants.

Ces résultats attestent de l'efficacité de notre méthode dans la réduction des risques critiques associés à notre processus opérationnel. Ils soulignent également la valeur ajoutée de nos mesures préventives et correctives, qui ont renforcé la sécurité et la fiabilité du processus.

Section 2 : Discussion

Dans cette partie, nous examinons en détail les résultats de notre étude. Nous discutons de la significativité de ces résultats, de leurs limites possibles, et de comment ils aident à gérer les risques opérationnels dans la Banque Extérieure d'Algérie, en se basant sur les résultats des auteurs cités dans l'étude bibliographique.

Les résultats de nos entretiens ont montré que la BEA possède une culture du risque bien établie, caractérisée par une forte implication de la direction, une communication ouverte, des incitations alignées sur les objectifs de gestion des risques et des mécanismes de contrôle et de sanctions efficaces en cas de non-conformité. Ces résultats convergent avec ceux de (abdi 2021), qui démontrent que les caractéristiques de la culture organisationnelle, telles que l'orientation, le soutien de la direction, la communication, l'identité, les systèmes de rémunération et la tolérance au conflit, ont contribué à l'autonomisation.

De plus les responsables ont affirmé : « [...] *Les employés de la banque sont encouragés à signaler les risques ou les préoccupations en matière de sécurité par le biais de plusieurs mécanismes, tels que l'envoi d'écrits aux organes de contrôle compétents ou le dépôt de rapports auprès des autorités concernées* ». Ces mécanismes visent à garantir une communication efficace et confidentielle des risques identifiés, permettant ainsi à la Banque de prendre les mesures nécessaires pour atténuer les menaces potentielles une réponse cohérente à travers toute l'organisation. (Thu 2023;) Met en évidence que les entreprises qui ont investi dans le renforcement de leur culture organisationnelle axée sur la responsabilité sociale ont mieux réussi à s'adapter aux nouvelles réalités économiques et à maintenir leur compétitivité.

En ce qui concerne la gestion des risques, selon (Tréhel 2015) parmi les méthodes pour éviter les risques, nous citons l'AMDEC comme une méthode efficace. C'est une méthode qui consiste à analyser les modes de défaillance, leurs effets et leur importance pour évaluer la fiabilité d'un système.

Grâce à l'application de l'AMDEC, nous avons pu anticiper et corriger les défaillances potentielles dans nos processus opérationnels. Nos résultats confirment les conclusions de (AOUADI & HEDHILI, 2018) qui soulignent l'efficacité de l'AMDEC comme méthode de

prévention et de correction applicable à divers domaines, visant à éliminer les causes de défauts potentiels.

Dans leur recherche, les auteurs ont utilisé des méthodes d'analyse qualitatives et quantitatives pour proposer des solutions visant à réduire les risques de défaillance ou à améliorer la détection des problèmes dans le processus opérationnel. Leur étude a démontré que l'AMDEC est particulièrement efficace pour concevoir des processus sans erreur dès le départ ou pour minimiser les défaillances dans les processus existants qui pourraient impacter la qualité. L'analyse a identifié les possibles causes de défaillance liées au processus opérationnel, évaluant chaque mode de défaillance en termes de gravité, de détectabilité et de fréquence d'occurrence.

Dans notre étude, nous avons également adopté une approche combinant analyses qualitatives et quantitatives pour diminuer les risques de défaillance et améliorer la détection des problèmes dans nos processus opérationnels. Nous avons suivi les étapes de mise en place de l'AMDEC, bien que cela nécessite un travail impliquant différents domaines d'expertise.

Bien que l'AMDEC soit une méthode efficace pour prévenir les défaillances potentielles, comme l'ont souligné ces auteurs ainsi que (Hurtrel, Beretz, Renard, & Hutt, 2012), nous avons constaté que sa mise en place n'était pas aussi simple que ce qui est souvent décrit. Nous avons rencontré certaines difficultés dans son application concrète au sein de notre organisation.

Grâce à l'application de l'AMDEC, nous avons réussi à identifier les étapes clés de notre processus opérationnel et à mettre en évidence un grand nombre de modes de défaillance potentiels, ce qui nous a permis de prendre des mesures préventives pour minimiser les risques de défaillance et améliorer la fiabilité de nos processus.

L'AMDEC représente un outil essentiel pour scruter minutieusement les processus opérationnels, dénicher les risques potentiels, et suggérer des solutions adaptées pour anticiper ou rectifier les défaillances identifiées. Nous partageons également l'avis des auteurs soulignant que pour mener à bien cette analyse des risques, un investissement en temps et en ressources est indispensable. Toutefois, une fois cette démarche exécutée avec rigueur, elle permet à la banque d'améliorer la qualité et la fiabilité de ses processus opérationnels, potentiellement conduisant à une optimisation de ses performances.

Nous sommes en accord avec les travaux de (Marnissi, et al. 2020) Ainsi que ceux de (Hurtrel, Beretz, Renard, & Hutt, 2012) qui soulignent que l'efficacité de l'AMDEC repose en grande partie sur la mise en commun des informations et connaissances de chacun. Cela nécessite de constituer

un groupe de travail pluridisciplinaire et plurifonctionnel, qui doit bénéficier d'une formation et d'un accompagnement méthodologique. C'est précisément ce que nous avons mis en place dans la première étape de notre projet, en constituant un groupe de travail dédié et en sensibilisant les participants à l'importance de cette démarche.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mis en place la matrice AMDEC pour notre processus opérationnel, en nous basant sur les recommandations de (KAESTLI 2014). En suivant ces directives, nous avons procédé au calcul de l'indice de criticité en fusionnant les évaluations de gravité, de fréquence et de détection. Cette approche méthodique nous a permis d'obtenir des résultats fiables et cohérents avec nos objectifs de recherche.

Grâce au calcul de l'indice de criticité, nous avons repéré les défaillances les plus critiques et les zones à risque élevé dans notre processus opérationnel. Cette analyse nous a fourni une assise solide pour prioriser nos actions correctives et préventives, dans le but de diminuer les risques et d'accroître la fiabilité de notre processus.

Nous avons observé que la gestion des risques requiert les quatre types de ressources suivants : les ressources humaines, financières, technologiques, et un élément crucial, le temps, que nous considérons comme un facteur essentiel. Cette constatation rejoint les conclusions de BENNAI & BOUKHALFA (2017) qui ont identifié dans leur recherche que l'AMDEC est un outil polyvalent pour l'amélioration continue. Cependant, son application peut être complexe dans des systèmes compliqués et exigeants en ressources.

Dans le cadre de notre étude, la méthode AMDEC nous a permis d'identifier les différents modes de défaillance du processus opérationnel. Les résultats obtenus étaient pertinents grâce à une bonne communication entre le personnel concerné, et ce sans avoir recours à d'autres outils complémentaires. Bien que l'utilisation de ces derniers aurait pu apporter des éléments complémentaires intéressants à notre étude, nos conclusions diffèrent quelque peu des résultats de l'expérience des participants de l'étude de LEDOUX (2014). En effet, cette dernière affirme que l'AMDEC ne permet pas d'avoir une vision croisée des défaillances potentielles et de leurs conséquences, et que l'utilisation d'outils complémentaires tels que les arbres de défaillances ou les diagrammes de fiabilité est indispensable.

Notre étude est en parfaite adéquation avec les recommandations de Thellier (2019) sur l'application de l'AMDEC. Nous soulignons l'importance cruciale de cette méthode pour identifier, évaluer et gérer les risques de manière efficace

En nous basant sur les caractéristiques de la culture organisationnelles et les principes clés de l'AMDEC, nous avons mené une analyse approfondie des risques. Nous avons déterminé la prédominance de la culture organisationnelle, décomposé le processus opérationnel en différentes phases, anticipé les événements indésirables potentiels, et évalué les causes et conséquences des modes de défaillance. Cette méthode nous a permis d'affirmer que le fait d'instaurer une culture organisationnelle axée sur la gestion des risques, a grandement facilité la mise en place de l'AMDEC.

Nous sommes conscients que l'utilisation de l'AMDEC nécessite une conscience collective de son importance. Nous avons alloué les ressources requises pour mener à bien cette analyse. Cela s'inscrit dans notre engagement et l'engagement du personnel à garantir la sécurité de nos clients, en respectant les normes et les meilleures pratiques en vigueur.

Nous suggérons à la BEA d'intégrer l'outil AMDEC au sein de tous les processus. Son application pourrait apporter de nombreux avantages à la banque. En identifiant proactivement les risques, évaluant les conséquences des défaillances, et priorisant les actions correctives, la banque pourrait améliorer sa fiabilité opérationnelle, renforcer la satisfaction client, et se conformer plus efficacement aux réglementations.

En résumé, notre étude est en parfaite adéquation avec les recommandations de (Thellier 2019) sur l'application de l'AMDEC. Nous avons entièrement intégré les principes essentiels de cette méthode dans notre démarche d'identification, d'évaluation et de gestion des risques opérationnels.

Conclusion :

L'objectif primordial des institutions bancaires est de garantir des opérations stables et sécurisées pour leurs clients et de répondre aux exigences réglementaires. Pour atteindre cet objectif, les banques mettent en place des politiques de gestion des risques opérationnels et cherchent à promouvoir une culture du risque bien ancrée. Cette culture du risque permet de renforcer la résilience organisationnelle en intégrant une conscience et une responsabilité partagées face aux risques à tous les niveaux de l'institution.

Dans notre travail, le premier chapitre explore les concepts et les théories fondamentales relatifs à la culture du risque et à la gestion des risques opérationnels dans le secteur bancaire. Nous avons souligné l'importance d'une culture du risque efficace et son interrelation avec la gestion formelle des risques.

Dans le deuxième chapitre de notre mémoire, nous avons détaillé la méthodologie de notre recherche, qui est de nature qualitative. Nous avons utilisé des méthodes de collecte de données telles que les entretiens, les observations et l'analyse documentaire. Nous avons également présenté l'organisme d'accueil, la Banque extérieure d'Algérie (BEA), en mettant en lumière son contexte organisationnel et ses défis en matière de gestion des risques opérationnels.

Le troisième chapitre a été consacré à l'analyse de la culture du risque au sein de la BEA. Nous avons appliqué des outils d'analyse spécifiques, notamment l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité), pour évaluer et renforcer la culture du risque dans le processus opérationnel. Cette analyse nous a permis d'identifier les éléments clés d'une culture du risque efficace et de proposer des recommandations pour améliorer la gestion des risques opérationnels à la BEA.

Notre étude a révélé que la mise en place d'une solide culture du risque est essentielle pour une gestion efficace des risques opérationnels. Une telle culture permet aux employés de percevoir, d'évaluer et de gérer les risques de manière proactive et intégrée. Les recommandations proposées visent à renforcer la sensibilisation et l'engagement des employés envers la gestion des risques, à améliorer les processus de communication et de formation, et à intégrer davantage les pratiques de gestion des risques dans les opérations quotidiennes.

À la fin de notre étude, nous avons répondu à notre problématique principale ainsi qu'aux questions secondaires. Nous avons démontré comment une culture du risque peut être intégrée et renforcée pour améliorer la gestion des risques opérationnels dans le secteur bancaire, en prenant le cas de la BEA.

En résumé, notre contribution significative à ce projet s'est concrétisée par la mise en place de l'AMDEC dans le processus opérationnel de la BEA. Cette approche proactive a renforcé la maîtrise des risques et assuré la conformité aux normes réglementaires. Notre expérience dans la gestion des risques s'est enrichie grâce à la collaboration avec les professionnels de la BEA, nous permettant de développer notre expertise dans ce domaine crucial. L'intégration réussie de la culture du risque constitue un avantage majeur pour accroître la résilience et la compétitivité des institutions bancaires.

Limites de la recherche :

Malgré les limites de notre étude, notamment le temps restreint pour une évaluation exhaustive de tous les risques, elle a permis d'améliorer la compréhension des dynamiques de la culture du risque au sein de la BEA. Il est conseillé de poursuivre ces travaux en allouant plus de temps pour une évaluation plus approfondie des risques, afin de garantir une gestion continue et efficace de la sécurité et de la qualité des opérations bancaires.

Prolongement de la recherche :

Cette recherche ouvre de nombreuses pistes prometteuses pour approfondir la compréhension du rôle essentiel de la culture du risque dans la gestion des risques opérationnels bancaires. Elle pourrait faire l'objet d'un complément visant à identifier des leviers pour renforcer la culture du risque à la BEA. De plus, il serait intéressant d'étendre l'application de l'AMDEC à d'autres processus opérationnels pour une gestion des risques plus complète et efficace.

Références Bibliographie

- abdi, Amel. *The relationship of organizational culture to administrative empowerment in the Algerian banks: case banks of Tebessa*. ALGER, 2021.
- Aboubakre Haji, Mehdi Lechguar, et Mohamed Adraoui. «La gouvernance d'entreprise.» 07-01-2024: 207-223.
- Abuzarqa, Rawan. «THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, RISK MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.» *Cross-Cultural Management Journal*, 2019: Volume XXI, Issue 1.
- Aktouf, Omar. «Méthodologie des sciences sociales.» 1987: 190.
- Alan, William Gouchi. «organizational culture .» *Annual Review of sociology*, 1985: 83 - 457.
- ALAOUI, Maryem, et DHIBA Youssef . «Le management des risques : Cadre théorique.» January 30, 2022: 25.
- Allied Signal-Bendix Automotive, FMEA. «L'AMDEC.» 1991.
- Andrew.M.Pettigrew. *On Studying Organizational Cultures*,. New York: 580, 1979.
- Ann, Hélène LEE-GOSSELIN² et Hawo. «Modèle d'analyse de la culture.» *HUMANISME & ENTREPRISE*, N° 305 - Novembre/Décembre 2011: 53.
- AOUADI, Hatem, et Narjess HEDHILI. «AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES PROCESSUS.» 2018: 21.
- Asli, Meriem Haouat. «Risque opérationnel bancaire.» 2011: 225-238.
- Batac, Julien, et Maymo Vincent. «Les nouveaux outils de pilotage dans les banques.» 2009: 153-166.
- Benhadji. 2014.
- BENNAI, et BOUKHALFA. «Méthodes d'analyse de risque.» 2017.
- Bockius, Heike, et Nadine Gatzert. s.d.
- Bockius, Heike, et Nadine Gatzert. «Organizational risk culture: A literature review on dimensions, assessment, value relevance, and improvement levers.» *European Management Journal*, s.d.
- Bouterfa, Nawel. «La culture organisationnelle dans l'entreprise économique algérienne: une introduction à une lecture sociologique.» 2023.
- Bouziane, Oum Kalthoum. « "L'importance de la culture organisationnelle dans le succès de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise économique" .» , *Université de Djelfa, le 03/02/2019 à 18:05.*, 2019 .
- Cameron, K.S, Quinn, R.E. «Diagnosing and changing organizational culture: .» *Wiley.*, 2011: 272.

- Chapman, C, et Ward, S. «Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights.» 1997.
- Courtot, Hervé. *La gestion des risques dans les projets*. 01/09/1998.
- Creswell, J. W. «Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches .» 2014.
- Culp, C. «The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics. New York: John.» 2001.
- Deniau, Philippe, et Renoux Etienne. «La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire.» 05/01/2016: 17.
- Desroches, A. «Le management des risques par l'analyse globale des risques.» 17 avril 2013: 1-13.
- Dionne, George. *Gestion des risques : histoire, définition et critique*, 2013: 1-22.
- Dionne, Georges. «Gestion des risques : histoire, définition et critique.» 2013: 81.
- Drapeau, M. «Les critères de scientificité en recherche qualitative.» 2004: 79-86.
- DUDEZERT, Aurélie. «La valeur des connaissances en entreprise .» 24/11/2003 : 210.
- Eagleton, Terry. «The Idea of culture.» *Black well publishing USA*, 2000: 7.
- Frantz, Maurer. «Les développements récents de la mesure du risque opérationnel.» s.d.: 1-19.
- FUMEY, Marc. «Méthode d'Evaluation des Risques Agrégés.» 2001.
- Gavard-Perret, M.-L., Haon Christophe , et Jolibert Alain. «Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.» 01/2008.
- Giordano, Yvonne. «Conduire un projet de recherche.» 27/03/2003: 318.
- Guba, E. G, et Lincoln, Y. S. «Competing paradigms in qualitative research.» 1994: 105–117.
- Hammoud, Nasser Ben. «Impact de la culture organisationnelle sur la performance des ressources humaines : étude de terrain entreprise Numidia à Constantine.» *thèse de doctorat en sociologie*. Batna: Université Batna 1, 2017.
- Hofstede Insights*. s.d. <https://news.hofstede-insights.com/news/what-is-the-perfect-organisational-culture>.
- Hofstede, G. «he Hofstede Multi-Focus Model on Organisational Culture.» *The Hofstede centre itim International*, (2016).
- Hurtrel, Beretz, Renard, et Hutt. «Analyse des risques AMDEC.» 2012.
- Jaques, E. «L'information et la communication, ,» *Théorie générale*, Théorie générale: 03.
- Jean-Marie, FLAUS. *Analyse des risques des systèmes de production industriels et de services*. 10/2013.
- Jednak, Dejan, et Jednak Jovo . «Operational Risk Management in Financial.» 2013.

- Jung, T., Scott, T., Huw T.O.Davies, Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. «Instruments for exploring Organizational Culture : A review of the literature.» *public Administration Review*, , 2009: 1087-1096.
- KAESTLI. «Amélioration de la continuité des soins pharmaceutiques.» 2014.
- KAKAI, HYGIN. «Contribution à la recherche qualitative.» (université de Franche-Comté) Février 2008.
- Kempf, W, e Arlo, et H Watkins. «Documentary Research in Education, History,» 2000.
- King, J.L. «Operational Risk. New York: John Wiley & Sons.» 2001.
- kribet, Hanane. *La culture organisationnelle comme déterminant du succès de l'application de gestion électronique.* ALGER, 2018.
- Kwasi Dartey-Baah. «The impact of national cultures on corporate cultures in organisations,» *Academic leadership* , 2011: 3.
- Lamarque, Éric, et Maurer Frantz . «Le risque opérationnel bancaire.» 2009: 93-108.
- LEDOUX. «Analyse de risques appliquée à la validation du nettoyage des équipements.» 2014.
- M. Thévenet. «La culture d'entreprise.» *PUF*, 1993: 16.
- Mabrouka, Mishri. *L'impact de la culture organisationnelle sur l'application de la gestion électronique pour améliorer la qualité des services bancaires : BEA Ouargla.* C, 2022.
- Mandzila, Eustache Ebondo Wa, et Daniel Zéghal. «MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE : NE PRENEZ PAS.» 2009: 5-14.
- Marnissi, et al. « Analyse du risque infectieux .» 2020.
- METAYER, Yves, et Laurence HIRSCH. *PREMIERS PAS DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES.* AFNOR. LA PLAINE ST DENIS - 2007, 2007.
- mishri, Mabrouka. *L'impact de la culture organisationnelle sur l'application de la gestion électronique pour améliorer la qualité des services bancaires : BEA Ouargla.* 2022.
- Mucchielli, Alex. «Présentation du thème et des articles.» 2007: 5-10.
- nawel_boutarfa. «La culture organisationnelle dans l'entreprise économique algérienne: une introduction à une lecture sociologique.» *مجلة تواصل*, 2023: Tome 1.
- OUALI, Odile ABY SALAMI – Dina EL HAOULI – Fatimata KONTE – Ones MANSOUR – Isabelle MOTTE – Bahaa Eddine. «Management du Risque Performant : Faciliter l'usage de l'ISO 31000.» 2015-2016: 1-43.
- pézier, Jacques. «Management of operational risk.» 2002.
- Rasool, S., Kiyani, AA, Aslam, JM, Akram, UM. & Dr. Rajput A.A. «Impact de la culture organisationnelle sur l'importance de la carrière des employés : une étude empirique du secteur bancaire à Islamabad.» *Revue internationale des affaires et des sciences sociales*, 2012.

- Réda, Mohamed. «L'influence de la mise en place des processus de management des risques.» 2022: 1-20.
- Romelaer, Pierre. «Chapitre 4. L'entretien de recherche.» 2005: 101-137.
- Rumaila, Al-Amour. «L'étendue de l'influence de la culture organisationnelle sur l'atteinte d'une gestion de qualité totale dans le secteur bancaire algérien.» *thèse de doctorat en sciences de gestion, spécialisation en administration des affaires*. Laghouat: l'Université Ammar Thlidji de Laghouat, 2014.
- schien, Edgar H. «Organizational Culture and Leadership.» *Third Edition, John Wiley & Sons*, 2004: 14.
- Serge Francis Simen, Assane Ndao. «L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal.» *Revue Congolaise de Gestion*, 2013: 131-170.
- Simon, A., & Lebailly, M. . . «Culture d'entreprise : il faut ouvrir la boîte noire.» *Dossier*. (2010).
- Soufyane, Mohammed, et BENSOUULA Sarah . «La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire.» 24/03/2020: 946-956.
- Supervision, Basel Committee on Banking. «International Convergence of Capital.» 2005.
- T.Deal, A.Kennedy. *Corporate cultures : The rites and rituals life paperback*. USA: REVISED EDITION, 2000.
- Taylor, Steven J, et Robert Bogdan. «Introduction to Qualitative Research Methods.» 1998.
- Theulier. «Forces et faiblesses de la méthode AMDEC.» 2019.
- Thiétart, Raymond-Alain. «Le management.» 8/02/2017: 128.
- Thu, Nguyen Anh. «Culture organisationnelle basée sur la responsabilité sociale dans le secteur bancaire Vietnamien.» *Int. j. adv. multidisc. res. stud*, 2023;: 3(1):774-784.
- Tixier, et al. 2001.
- Tréhel. «Gestion du risque.» 2015.
- Vanini. 2004.
- W. Sghaier, A. Desroches , E. Hergon. «Gestion globale des risques.» 2015: 1-10.

ANNEXE

ANNEXE 1

Activités	Fonction	Modes de défaillance (Risques)	Conséquences / effets potentiels	Causes probables du défaut	F	G	D	C=G*F*D	Plan d'action	Delai	F	G	D	risque résiduel
International (Opér	Remise documentaire import	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, banque du bénéficiaire..)	<ul style="list-style-type: none"> _Les erreurs de montant ou de devise dans les transactions financières peuvent avoir des conséquences graves, ébrançant la confiance des clients et ternissant la réputation de l'entreprise. _Les erreurs dans la saisie des données peuvent conduire à des risques de pertes ou de suspens d'appurement _ Paiements erronés, _Perte de temps et de productivité, _Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> _Saisie manuelle incorrecte des informations par l'opérateur _Problèmes de mise à jour des référentiels (banques, devises, etc.) _Manque de formation du personnels. _Erreurs de saisie _Erreurs de suivi _Erreurs de chargement 	5	3	1	15	<ul style="list-style-type: none"> _Veiller au respect du type de la remise lors de la saisie sur système, notamment pour les remises contre acceptation dont le délai est inférieur ou égal à 59 jours date de EBL. _Mettre en place des procédures de contrôle de la qualité _ Former les employés à la saisie et au traitement des données _ Utiliser des outils et des technologies appropriés _ Identifier l'erreur _ Corriger l'erreur _ Vérifier la correction _ Utilisez des formats de données standard _ Vérifiez les données régulièrement _ Communiquez efficacement 	15 jours	5	3	1	15
Engagements (Ges)	Recueil des garanties	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	<ul style="list-style-type: none"> _Des erreurs lors du contrôle et de la mise en place des garanties peuvent causer des opérations non conformes ou incomplètes. _En l'absence de suivi et de mises à jour régulières, le risque de non couverture augmente significativement. _Les erreurs manuelles, le suivi et la mise à jour des garanties augmentent les anomalies de la mise en jeu des garanties 	<ul style="list-style-type: none"> _Le manque de formation adéquate du personnel chargé du traitement des garanties peut conduire à des erreurs dans la manipulation des données, compromettant la qualité et l'efficacité des opérations, manque de communication, défaillances des garanties exigées 	5	5	4	100	<ul style="list-style-type: none"> _Procéder au recensement et identification des équipements qui ont fait objet de financement par notre Banque à l'effet de procéder à leurs nantissements _ Mettre en place une culture de la qualité _ Former et responsabiliser les employés _ Utiliser des technologies appropriées _ Etablir des contrôles internes _ Encourager la communication et la collaboration _ Analyser les causes profondes des erreurs _ Mettre à jour les procédures et les outils. _ S'assurer des garanties exigées. 	1 mois	4	3	2	24
Engagements (Sui)	Suivi des créances douteuses	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	<ul style="list-style-type: none"> _Un suivi inefficace des créances impayées peut entraîner des retards de paiement ou même le non remboursement de la dette. _Pertes financière pour la banque. _Perte de revenus _ Augmentation des coûts de recouvrement _ Détérioration des relations avec les clients. _Un suivi non efficace des créances impayées peut avoir un impact négatif important sur la trésorerie et la rentabilité d'une banque, 	<ul style="list-style-type: none"> _Un manque de suivi rigoureux des créances impayées peut entraîner des retards dans les actions de recouvrement et une augmentation du risque de non-paiement _Un suivi inadéquat des débiteurs peut résulter en un manque de relances téléphoniques ou de communications appropriées pour rappeler les échéances de paiement _ Manque de procédures adéquates _ Manque de communication _ Outils inadéquats _ Surcharge de travail _ Facturer rapidement et clairement _ Suivre les délais de paiement de près _ Être ferme mais courtois dans les communications avec les clients en retard de paiement 	3	5	3	45	<ul style="list-style-type: none"> _Préserver un meilleur suivi au déroulement et concrétisation de la vente aux enchères afin d'éviter les risques de contrepartie _Mettre en place des procédures adéquates _Ces procédures doivent définir les rôles et responsabilités de chaque intervenant, les délais à respecter et les mesures à prendre en cas de non-paiement. _ Améliorer la communication _Mettre en place des canaux de communication efficaces entre les différents services impliqués dans le processus de recouvrement, cela permettra de partager les informations plus facilement et de prendre des décisions plus éclairées. _ Utiliser des outils adéquats _Investir dans des logiciels de recouvrement ou des bases de données qui peuvent aider à suivre et à gérer les créances impayées _ Renforcer les ressources _Augmenter le nombre d'employés chargés du recouvrement des créances ou Confier à une entreprise extérieure ou une structure interne une partie du travail de recouvrement. _ Facturer rapidement et clairement _ Suivre les délais de paiement de près _ Être ferme mais courtois dans les communications avec les clients en retard de paiement _ Offrir des options de paiement flexibles _ Prendre des mesures juridiques en cas de besoin 	1 mois	3	3	2	18

Commerciale (Gest	Gestion des successions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération (Retard ou non blocage des comptes concernés)	<ul style="list-style-type: none"> _Risque de fraude sur les comptes de succession. _Risque de poursuite judiciaire. Risque des pertes financières 	<ul style="list-style-type: none"> _Manque de formation du personnels. _Manque de communication et de coordination entre les différents services impliqués (comptabilité, recouvrement, commercial, etc.) pour le suivi des comptes _ Erreurs de saisie _ Processus manuels inefficaces _ Manque de communication _ Systèmes inadéquats 	4	4	3	48	<ul style="list-style-type: none"> _Veiller au respect des procédés relatifs aux liquidations des dossiers de successions notamment par la clôture des comptes, tout en convoquant des héritiers dont les dossiers demeurent toujours en instance _ Mettre en place des procédures de contrôle de la qualité _ Automatiser les processus _ Améliorer la communication _ Mettre à jour les systèmes _ Mettre en place des contrôles d'accès stricts _ Former le personnel en prenant des mesures préventives et en mettant en place des processus efficaces de traitement et de contrôle des opérations, les banques peuvent minimiser les risques de retard ou de non-blocage des comptes concernés, protégeant ainsi leurs actifs financiers et leur réputation. 	15 jours	4	2	2	16
Commerciale (Gest	Clôture de compte	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération (retard de traitement de clôture de compte occasionnant entre autres des agios fictifs)	<ul style="list-style-type: none"> _La banque s'expose à des pertes financières importantes _L'absence de blocage des comptes inactifs génère un manque à gagner. _ Des agios fictifs _ Des frais de retard _ Des litiges avec les clients _ Des atteintes à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> _Défaut de formation ou de sensibilisation du personnel aux enjeux des clôtures de compte et aux procédures à suivre _ Absence de contrôles réguliers pour vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des opérations de clôture _ Manque de procédures adéquates _ Manque de communication _ Outils inadéquats _ Surcharge de travail 	3	5	5	75	<ul style="list-style-type: none"> _ Veiller au respect des procédés relatifs au traitement des opérations de clôture de compte notamment par fermeture des comptes dont la procédure a été satisfaite _ Mettre en place des procédures adéquates _ Améliorer la communication _ Utiliser des outils adéquats _ Renforcer les ressources _ Simplifier le processus de demande de clôture de compte _ Former le personnel _ Suivre les indicateurs clés de performance 	1 mois	3	3	3	27
Commerciale (Gest	Gestion des carnets de chèques guichet	Vol / extorsion / détournement de fonds / Vol qualifié Défaillance dans la gestion	<ul style="list-style-type: none"> _Pertes financières directes liées au vol ou au détournement de fonds _ Coûts importants pour sécuriser les systèmes et procédures après un incident _ Risques financiers _défaillance dans la gestion (de fonds de contrôle, système et sécurité) Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> _Le non-respect des réglementations et des lois financières peut entraîner des risques élevés de fraude. _Défaut de formation et de sensibilisation du personnel aux risques de fraude et aux procédures anti-blanchiment. Défaillance dans la gestion 	5	5	5	125	<ul style="list-style-type: none"> _Veiller au respect des instructions de la hiérarchie, en matière de gestion et conservation des chèques guichet pour minimiser ou éliminer tous risques pouvant causer un préjudice pour la banque. _Le renforcement du système informatique pour trouver et corriger les faiblesses de sécurité, que ce soit au niveau du matériel, des micrologiciels, des logiciels, des applications, des mots de passe ou des processus. _Se conformer aux exigences réglementaires afin de garantir la sécurité des opérations, prendre des mesures préventives pour s'y préparer au mieux pour maîtriser la protection des fonds. _Il est important de suivre les procédures établies par votre organisation 	10 jours	3	4	2	24
Commerciale (Com	Déclaration des incidents de paiement	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération: non déclaration d'incidents (agence / réseau)	<ul style="list-style-type: none"> _Les erreurs non repérées et les fraudes non dénoncées peuvent causer d'importantes pertes financières, ternir l'image et la réputation de la banque, ainsi que générer des problèmes administratifs. _Les régulateurs peuvent exiger des audits plus fréquents et approfondis, ce qui entraîne une augmentation des coûts et de la complexité de la gestion pour les institutions financières. _ Risques financiers _ Atteinte à la réputation Sanctions réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> _Absence de procédures claires et standardisées pour la remontée et le traitement des incidents bancaires _Défaut de formation ou de sensibilisation du personnel aux enjeux de la déclaration des incidents et aux procédures à suivre _ Manque de sensibilisation _ Manque de procédures adéquates _ Outils inadéquats _ Culture de peur ou de silence 	3	3	4	36	<ul style="list-style-type: none"> _Veiller vous conformez à l'instruction , relative au traitement des incidents de paiement. _ Sensibiliser le personnel _ Mettre en place des procédures adéquates _ Utiliser des outils adéquats _ Créer une culture de l'ouverture et de l'honnêteté à encourager le personnel à signaler les incidents sans crainte de représailles. _ Communiquer ouvertement sur les incidents: Informer le personnel des incidents importants. 	15 jours	3	3	3	27

Financie (Contrôle	Suivi du budget	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Défaillance dans le suivi des budgets/ Dépassement des budgets prévus par structures.	<ul style="list-style-type: none"> _Les pertes financières peuvent diminuer la rentabilité de la banque et entraver sa capacité à atteindre ses objectifs financiers. _Des dépassements budgétaires fréquents peuvent perturber le fonctionnement et la gestion financière de la banque. _Mauvaise allocation des ressources _Pénurie de ressources _Manque de visibilité financière 	<ul style="list-style-type: none"> _Absence de contrôles réguliers pour vérifier l'adéquation entre les dépenses réalisées et les budgets alloués par structure _Surcharge de travail ou manque de ressources pour effectuer le suivi et le contrôle des budgets de manière rigoureuse _ Erreurs de saisie de données _ Transactions non autorisées _ Mauvaise gestion des risques 	3	5	5	75	<ul style="list-style-type: none"> _ Éviter tous dépassements sur les rubriques notifiées sans l'accord préalable de la hiérarchie, tout en respectant les imputations budgétaires sur les rubriques appropriées. _ Renforcer les contrôles internes et la supervision _ Améliorer la gestion des budgets _ Adopter des technologies de pointe _ Renforcer la culture de gestion des risques. 	20 jours	2	4	3	24
Développement int	Archivage des documents	Non respect des règles d'archivage et de traçabilité - Versement, conservation d'archives pouvant induire la perte de documents (risque juridique important).	<ul style="list-style-type: none"> _Le non-respect des règles d'archivage expose la banque à des sanctions financières et pénales, ainsi qu'à des litiges et pertes de procès si des documents essentiels venaient à disparaître. _Une mauvaise gestion des archives peut empêcher la banque de prouver sa conformité et de défendre ses intérêts en cas de litige, faute de documents. _Perte de documents importants _Risques juridiques importants _Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> _Absence de procédures claires et standardisées pour l'archivage et la traçabilité des documents bancaires, entraînant des lacunes dans la gestion des archives et des suivis inadéquats _Absence de contrôles réguliers pour vérifier la conformité des pratiques d'archivage et de traçabilité, laissant place à des défaillances et à des risques de perte de documents importants _Manque de sensibilisation _Manque de procédures adéquates _Outils inadéquats _Ressources insuffisantes 	4	3	5	60	<ul style="list-style-type: none"> _ Veiller s'aligner aux termes de l'instruction relative à la gestion des archives _ Sensibiliser le personnel _ Mettre en place des procédures adéquates. Développer et mettre en œuvre des procédures claires et cohérentes pour la gestion du cycle de vie des documents. _ Utiliser des outils adéquats _ Allouer des ressources suffisantes _ Établir une politique d'archivage claire et concise _ Mettre en place un plan de classement systématique _ Effectuer des audits réguliers 	1 mois	3	3	3	27
Commerciale (Opé	Emission chèque de Banque	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Mauvaise ou non imputation de l'émission du chèque de banque sur système.	<ul style="list-style-type: none"> _Des pertes financières, des erreurs de comptabilité et des difficultés de suivi des transactions peuvent affecter la banque. _Des problèmes de conformité réglementaire exposent la banque à des risques juridiques et à des sanctions en cas de non-respect des obligations. _ Erreurs comptables _ Fraudes et abus _Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> _une mauvaise imputation de l'émission du chèque de banque, compromettant la précision des informations enregistrées _conduire à des erreurs non détectées et à des incohérences dans les données enregistrées _Manque de procédures adéquates _Manque de formation du personnel _ Outils inadéquats _ Surcharge de travail 	4	4	4	64	<ul style="list-style-type: none"> _ Veiller au respect des procédés relatifs au traitement des oppositions sur chèques de Banque égarés, en procédant à la régularisation de l'opposition _ Mettre en place des procédures adéquates _ Former le personnel _ Utiliser des outils adéquats _ Renforcer les contrôles internes _ Mettre en place des politiques de saisie de données strictes _ Effectuer des vérifications régulières des données _ Encourager la communication ouverte _ Mettre en place un plan de récupération des données 	25 jours	4	3	2	24

ANNEXE 2

Caractéristique	Observation
Discipline	L'émergence est obligatoire dans tous les services de la BEA. Concernant les comportements et la discipline, ils sont encadrés par des décisions réglementaires strictes
Communication et transmission d'informations	Globalement, il y a une bonne communication entre les services, en partie grâce à l'utilisation du site intranet pour diffuser les informations. Cependant, durant notre stage, nous avons constaté que le département du risque n'est pas au courant des règlements internes de la gestion des risques opérationnels. Pourtant, nous avons réussi à obtenir le document "Circulaire de déclaration des incidents des risques opérationnels"
Relation entre les employés et leurs supérieurs	La relation des employés avec leurs supérieurs est décrite comme hiérarchique par les employés, ce qui impacte leur bien-être. Aucune réunion n'est organisée pour eux, et les responsables communiquent très rarement avec les employés. Cependant, les employés sont impliqués dans la prise de décision via le syndicat.
Acceptation du changement	En général, les employés étaient ouverts au changement et à l'apprentissage, malgré la peur exprimée lors des entretiens informels de perdre leur poste avec l'évolution des nouvelles technologies.
Symboles	Les symboles de la BEA se retrouvent dans l'utilisation du logo sur tous les documents, les fournitures de bureau (bloc-notes, stylos, etc.), ainsi que sur les affiches dans les couloirs et les cadres. De plus, nous avons observé que les applications utilisées dans les bureaux et les e-mails utilisent des symboles tels que le drapeau avec le logo. " La Banque à la hauteur de vos aspirations"

Événements et célébrations	Chaque année, la BEA célèbre des événements officiels, qu'ils soient nationaux, religieux ou internationaux (Journée de la Femme, Fête du Travail, etc.).
Contrôle de la performance	Le contrôle de la performance se base sur la gestion de projet : l'employé est évalué en fonction des tâches qu'il accomplit. En ce qui concerne les augmentations, aucune échelle n'est respectée ; chaque responsable accorde une promotion en fonction de son évaluation. Les éléments performants ne bénéficient d'aucun traitement de privilège.
Attention aux employés	Dans l'ensemble, les employés étaient satisfaits de l'environnement de travail et des équipements de bureau. Le seul mécontentement concernait le contenu de la formation, où certains employés ont affirmé que les responsables refusaient de libérer leur employé pour les formations.
Travail d'équipe	Le travail d'équipe au sein de la BEA se manifeste par la collaboration des employés dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées, notamment celles qui présentent un caractère urgent. Par exemple

ANNEXE 3



Guide d'entretien



Thème : La gestion des risques opérationnel dans les services

Etude de cas : Banque Extérieure d'Algérie

Date:

Post:

Objectif :

Nous sommes : TEGGUIA Mohamed et BOUZAZA Louiza des étudiant en Master Entrepreneuriat et management de projet à l'École nationale Supérieure de Management.

Afin d'améliorer mon étude centrée sur la gestion des risques et la mise en place de la matrice AMDEC au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (processus opérationnel), je sou mets ce guide d'entretien dans l'espoir de recueillir des réponses à mes questions énumérées ci-dessous :

Le processus que vous dirigez, quelles sont ses principales activités ?

Quels sont les différents modes de défaillance potentiels (risques) que vous avez détecter pour les processus opérationnels ?

Quelles sont les causes possibles de ces modes de défaillance ?

Quelles sont les conséquences potentielles de chaque mode de défaillance pour la qualité et la sécurité de vos services ?

A quelle fréquence se produisent ces modes de défaillance ?

Quelle est la gravité de ces modes de défaillances ?

Comment sont-ils détectés ou comment pourraient-ils être détectés ?

Est-ce que vous avez mis en place un plan d'action pour maîtriser ces modes de défaillance en question ?

ANNEXE 4



Guide d'entretien



Thème : La gestion des risques opérationnel dans les services

Etude de cas : Banque Extérieure d'Algérie

Date :

Post :

Objectif :

Nous sommes : TEGGUA Mohamed et BOUZAZA Louiza des étudiants en Master Entrepreneurat et management de projet à l'École nationale Supérieure de Management.

Pour enrichir mon étude axée sur la gestion des risques et la culture organisationnelle à la Banque Extérieure d'Algérie, je soumetts ce guide d'entretien dans l'espoir d'obtenir des réponses à mes questions énumérées ci-dessous :

1-Gestion des risques :

- Comment votre entreprise identifie-t-elle les différents types de risques auxquels elle est confrontée ?
- Quels sont les processus mis en place pour évaluer et prioriser ces risques ?

2-Culture organisationnelle :

- Comment décririez-vous la culture de votre entreprise en ce qui concerne la prise de risques ?
- Dans quelle mesure la culture organisationnelle encourage-t-elle l'innovation et la prise de risques calculés ?

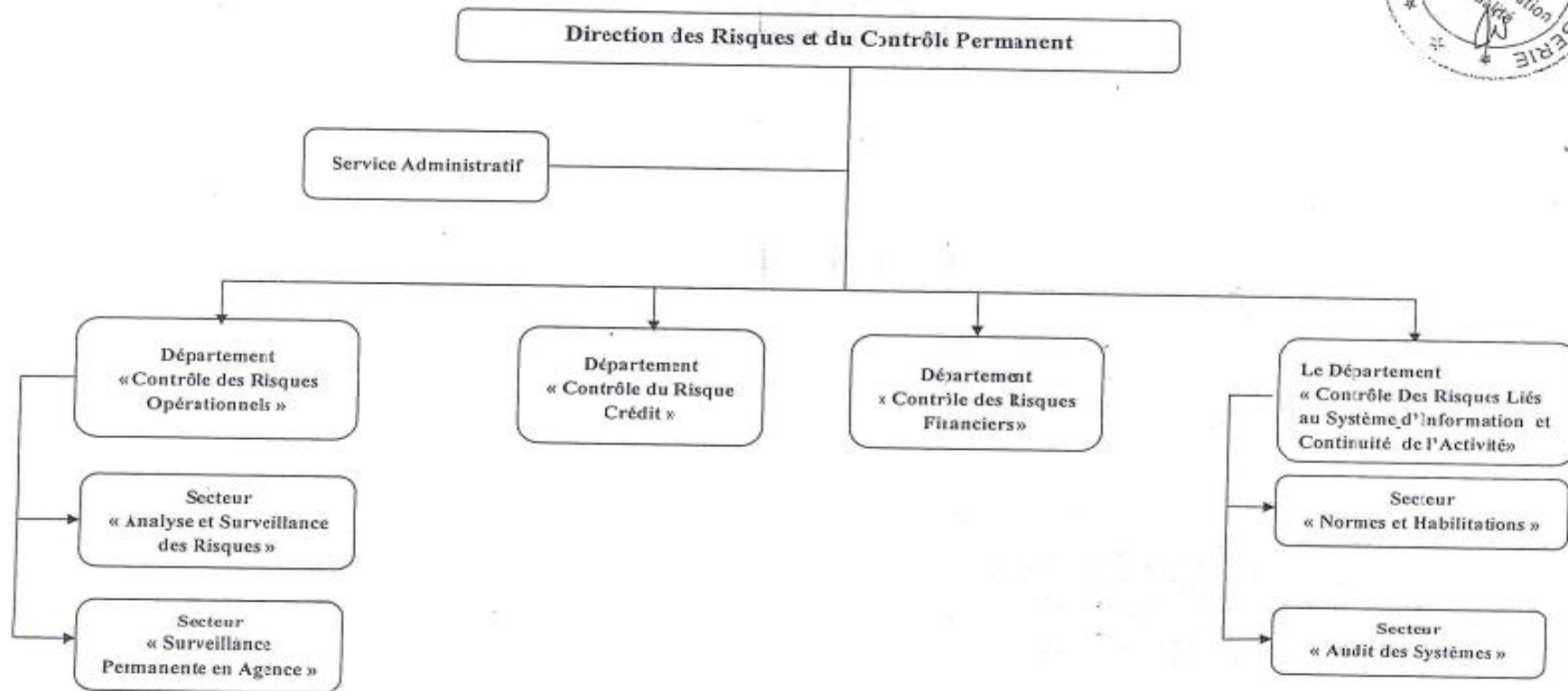
3-Communication :

- Comment votre entreprise communique-t-elle les risques potentiels aux différents niveaux de l'organisation ?
- Comment les employés sont-ils encouragés à signaler les risques ou les préoccupations en matière de sécurité ?

ANNEXE 5

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RISQUES ET DU CONTROLE PERMANENT

DR N°99/2/DG DU.....1.7.NOV.2019.....



ANNEXE 6

ANNEXE 7



بنك الجزائر الخارجي
Banque Extérieure d'Algérie

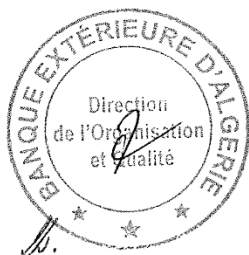
C I R C U L A I R E

NUMERO 25/DG

PORTANT

**PROCEDURE DE DECLARATION DES
INCIDENTS OPERATIONNELS ET DES
PERTES GENEREES
« BASE DES INCIDENTS OPERATIONNELS »**

Date : 15 MARS 2023



ANNEXE N° 01
(Circulaire N°25/DG/DG du 15 MARS 2023.....)

**FICHE DE DECLARATION D'INCIDENTS OPERATIONNELS
ET DES PERTES GENEREES**

INFORMATIONS RELATIVES A L'ENTITE DECLARANTE DE L'INCIDENT

Libellé de la structure :.....

Date de déclaration :.....

Date de mise à jour :.....

DECLARATION DE L'INCIDENT

Date de survenance :

Date de détection :

Description détaillée de l'incident:

QUALIFICATION DE L'INCIDENT

Perte avec impact financier
financier

Perte sans impact

- Montant brut de la perte :
- Montant des récupérations (Obtenues/ a obtenir):
- Montant net de la perte :

Conséquences pour la Banque (description succincte) :

ACTIONS CORRECTRICES A METTRE EN PLACE

DESCRIPTION DE L'ACTION	ECHEANCE

LE DECLARANT

Nom et prénom :
Signature :

Qualité :

Table des matières

<i>Résumé</i> :	<i>i</i>
<i>Abstract</i> :	<i>ii</i>
<i>ملخص</i>	<i>iii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>v</i>
<i>Sommaire</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>viii</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>ix</i>
<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS</i>	<i>x</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>11</i>
<i>CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE</i>	<i>11</i>
<i>Section 1 : culture organisationnelle dans les banques et management des risques : Etude bibliographique.</i>	<i>8</i>
1. Management des risques :	8
2. La culture organisationnelle dans les banques et management des risques	10
3. Gestion des risques opérationnels	15
4. Études et Perspectives Qualitatives	22
4.1. Perspectives et Complémentarité avec d'Autres Outils	23
5. Positionnement de la présente étude dans la recherche	24
<i>Section 2 : Cadre conceptuel</i> :	<i>25</i>
1. L'Assurance de la qualité :	25
2. Notion de risque :.....	25
3. Management des risques :.....	26
3.1. Historiques de management des risques :	27
3.2. Processus de management des risques :	28
3.3. Les objectifs de management des risques :	29
3.4. Typologie du risque :	30
4. La Norme ISO 31000 :	30
4.1. L'organisme international de normalisation ISO :	31
4.2. La structure de la norme ISO 31000 V 2018.....	31
5. Outils et méthodes du management des risques :	34
5.1. L'approche déterministe :.....	35
5.2. L'approche probabiliste :	35
5.3. Méthodes quantitatives :.....	35
5.4. Méthodes qualitatives :	36
5.4.1. Méthodes d'analyse déductive :	36

5.4.2. Les méthodes d'analyse inductives :	37
6. Historique, types et déroulement de l'AMDEC.....	39
6.1. Les différents types d'AMDEC :	39
6.3. Déroulement d'une AMDEC :	40
7. La culture organisationnelle.....	42
7.1. Les caractéristiques de la culture	43
7.2. La culture d'entreprise	43
7.3. La notion de la culture organisationnelle.....	44
7.4. Les caractéristiques de la culture organisationnelle	45
7.5. Les éléments de la culture organisationnelle :	47
7.6. La Culture du risque	48
7.7. La Culture forte	48
7.8. La relation entre culture et Management des risques	49
<i>CHAPITRE2 : cadre méthodologique et organisationnel de la recherche</i>	<i>17</i>
<i>Section 1 : Méthodologie de la recherche</i>	<i>60</i>
1. Positionnement épistémologique de la recherche :	60
2. Approche méthodologique :	61
3. Technique et outils de collecte de données :	62
3.1. Analyse documentaire :	62
3.2. L'observation :	63
3.3. L'entretien :.....	63
3.4. Brainstorming :	66
3.5. La méthode QQQCCP :	66
3.6. Méthode de l'arbre des causes ou méthode des 5M	67
4. Traitement des données :	69
<i>Section 2 : Contexte organisationnel</i>	<i>74</i>
1. Historique et présentation de la BEA :	74
2. Direction des risques :	76
<i>CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION</i>	<i>77</i>
<i>Section 01 : Présentation des résultats</i>	<i>78</i>
1. La culture organisationnelle orientée vers les risques dans la banque	78
1.1. Gestion des risques au sein de la BEA	78
1.2. Culture organisationnelle orienté vers les risques instaurés dans BEA	78
1.3. Communication dans BEA	79
1.4. La mise en place de l'AMDEC	80
<i>Section 2 : Discussion</i>	<i>88</i>
<i>Conclusion :</i>	<i>78</i>
<i>Références Bibliographie</i>	<i>93</i>
<i>ANNEXE</i>	<i>97</i>

ANNEXE 1 98
ANNEXE 2 93
ANNEXE 3 95
ANNEXE 4 97
ANNEXE 5 99
ANNEXE 6 93
ANNEXE 7 93