

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management par la Qualité

**Mise à niveau du système documentaire par rapport
à la norme de système de mangement de la qualité
ISO 9001**

Cas BNP Paribas El Djazaïr

Élaboré par : CHAIB Nesrine

Encadré par : Mr MAKACI Mourad

Année universitaire 2018/2019

RÉSUMÉ

Ce travail propose une méthode pour faire une mise à niveau d'une entité non-certifiée par rapport à la norme du système de management de la qualité ISO 9001, dans un premier temps une grille d'autodiagnostic a été mise en place pour faire l'état des lieux, par la suite une enquête a été établie pour voir l'efficacité de l'approche processus dans la gestion des procédures bancaires, afin de détecter les points à améliorer et identifier les risques potentiels ainsi que les parties prenantes qui s'inscrivent dans la démarche d'amélioration continue.

Mots clés :

Amélioration continue, approche processus, grille d'autodiagnostic, qualité, normes, risques, ISO 9001, parties prenantes.

ABSTRACT

This work introduces an updating method for a non-certified ISO 9001 entity, as a first step a self-diagnosis checklist is implemented in order to have an exact overview of the situation, then, a survey is established to define the process approach effectiveness in the banking procedures management. to identify areas for improvement and identify potential risks as well as stakeholders who part of the process of continuous improvement.

Key words:

Continuous improvement, process approach, self-diagnosis checklist (self-diagnostic, self-diagnosis), quality, standards, ISO900.

ملخص

الهدف من هذا العمل هو طريقة لترقية كيان غير معتمد وفقاً لمعيار نظام إدارة الجودة ISO 9001، تم في البداية إنشاء شبكة التشخيص الذاتي لجعله بعد ذلك دراسة استقصائية لمعرفة مدى فعالية نهج العملية في إدارة الإجراءات المصرفية، وذلك من أجل تحديد مجالات التحسين و المخاطر المحتملة والبحث عن أصحاب المصلحة، هذا الأخير يعتبر كجزء مهم من عملية التحسين المستمر.

كلمات البحث:

التحسين المستمر، أصحاب المصلحة، معايير إدارة الجودة، المخاطر، شبكة التشخيص الذاتي، ISO 9001.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à Monsieur MAKACI Mourad, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aussi à tous les enseignants qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires. Qu'ils puissent trouver dans ce travail le témoignage de ma sincère gratitude de mon profond respect.

Je désire aussi remercier mes tuteurs de stage à la banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR, Mr ALOUANE Amine, Mr SETHI Youssef et Mme SAHRAOUI Mounia, pour tout le temps qu'ils m'ont consacré, leurs directives précieuses, et pour la qualité de leur suivi durant toute la période de mon stage. Je remercie aussi tout le personnel de la Banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR, spécialement ceux du département organisation bancaire et le service commerce international, qui sans eux ce travail de recherche n'aurait jamais vu le jour.

Je tiens à remercier sincèrement les membres du jury qui me font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Enfin, du point de vue personnel, mes chaleureux remerciements vont à ma chère famille et à tous mes camarades qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	i
ملخص	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTES DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE	5
1. Le système de management de la qualité :	7
1.1 Le concept «Qualité»	7
1.2 Définition de la qualité :	7
1.3 Aperçu historique du Concept Qualité :	9
2. La Norme ISO 9001 :	12
2.1 L’objectif de la Norme ISO 9001 :	12
2.2 L’évolution de la norme ISO 9001 :	12
2.3 Les enjeux de la norme ISO 9001 :	13
2.4 Système documentaire organisationnel	14
2.5 Le management de la qualité et le management des risques :	18
3. La performance organisationnelle ;	19
3.1 Mesurer l’efficacité de son unité :	19
3.2 Le pilotage par les processus : Dans le secteur Bancaire	21
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL	23
4. Méthodologie et contexte Organisationnel	25
4.1 Méthodologie	25
4.1.1 Description du Contexte :	25
4.1.2 Objectif de la recherche :	25
4.1.3 Méthode de collecte des informations :	25
4.1.4 La démarche adoptée pour la recherche :	26
4.1.5 Choix de l’approche:	27
4.1.6 Élaboration du questionnaire :	27
4.1.7 Échantillon de recherche :	27
4.1.8 Administration du questionnaire :	27
4.1.9 Dépouillement du questionnaire :	27
4.1.10 Les outils du traitement des données	28
4.1.11 Les barrières et limites rencontrées lors de la recherche :	28

4.2	Présentation de la banque BNPED	29
4.2.1	Présentation du groupe BNP PARIBAS	29
4.2.2	Histoire de BNP Paribas El Djazair	30
4.2.3	Présentation de la BNP Paribas EL DJAZAIR	30
4.2.4	Les activités de la BNP Paribas El Djazair	31
4.3	Présentation de l'organisation bancaire :	32
	CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE	34
5.	Cas pratique :	36
5.1	Les Étapes de la démarche	36
5.2	Le guide d'entretien semi-directif avec la responsable	37
5.3	La Matrice SWOT de la BNPED:	39
5.4	La Matrice SWOT de l'organisation bancaire :	41
5.5	Présentation de l'outil d'autodiagnostic:	43
5.5.1	Diagnostic.....	45
5.5.2	Résultats globaux :	54
5.5.3	Analyse des résultats préliminaire : du graphique Radar est présenté ci-dessus.....	56
5.6	Proposition des actions d'amélioration par rapport aux constats préliminaires:	57
5.6.1	La cartographie des processus de l'organisation bancaire :	57
5.6.2	Logigramme de cycle de vie de la procédure groupe/IRB :	59
5.6.3	Logigramme du processus de révision d'une procédure site :	59
5.7	Résultats du Questionnaire du Back Office de l'activité commerce international	62
5.8	Les résultats du Front Office et du Back office	68
5.9	Identification des risques liés à l'organisation bancaire	71
5.10	Résultats et Analyses	72
	CONCLUSION GÉNÉRALE	74
	BIBLIOGRAPHIE	77
	ANNEXES	82
	ANNEXE 1 - GUIDE D'ENTRETIEN	83
	ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE POUR LES COLLABORATEURS DU FRONT OFFICE ET DU BACK OFFICE	83
	ANNEXE 3 - ORGANIGRAMME DE LA BANQUE BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	85
	ANNEXE 4 - ORGANIGRAMME DU SECRETARIAT GENERAL	87
	ANNEXE 5 - ORGANIGRAMME DE L'ORGANISATION BANCAIRE	87

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 Matrice SWOT de la banque BNP Paribas El Djazaïr	40
Tableau 2 Matrice SWOT de la gestion des procédures bancaire.....	41
Tableau 3 Grille d'autodiagnostic	48
Tableau 4 Résultats globaux en pourcentage	57
Tableau 5 Back Office du commerce international	63
Tableau 6 Front Office du commerce international.....	66

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Schéma de l'analyse SWOT	17
Figure 2 Représentation graphique du pilotage	20
Figure 3 Démarche hypothético déductive	27
Figure 4 Méthodologie adopté pour la recherche	28
Figure 5 Slogan de la Banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	30
Figure 6 Résultats globaux sous forme graphique Radar	55
Figure 7 chapitres relatifs aux critères de justification du système de management.....	56
Figure 8 Cartographie des processus de la gestion des procédures bancaire	59
Figure 9 Logigramme de la procédure groupe	60
Figure 10 Logigramme de la procédure Site (central).....	61
Figure 11 Organigramme de la BNPED	86
Figure 12 Organigramme du Secrétariat Général	89
Figure 13 Organigramme de l'Organisation bancaire.....	87

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACE : assistant client entreprise

AFNOR : Association Française de normalisation

BNA : Banque Nationale d'ALGÉRIE

BNP : Banque Nationale de Paris

BNPED : BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

CA : Chargé d'affaire

CFA : Chargé des fonctions administratives

CIB : Corporate institutional banking

ISO : International organization for standardization

MPQ : Management par la qualité

NP : Non applicable

PDCA : planifier (Plan), réaliser (Do), Vérifier (Check), Agir (Act).

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne industrie

Q (numéro) : Questions

QP : Questions Préliminaires

SPA : Société par actions

SWOT : Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities), Menaces (Threats).

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'économie de marché et de la mondialisation, la performance dans le domaine de la qualité dans le secteur bancaire demeure comme facteur clé de succès et de la réussite, étant donné la sensibilité de l'activité bancaire qui a de l'influence sur des agents économiques externes, et, la banque étant un élément d'accompagnement indispensable dans l'essor et le développement de toute entité économique.

À ce titre des normes et des référentiels d'assurance de la qualité ont été élaborés par l'organisme international de normalisation (ISO), on en trouve des normes qui contiennent des exigences et des lignes directrices qui servent de guide d'accompagnement, à la différence de la réglementation leurs applications ne sont pas obligatoires, c'est une démarche volontaire. Et cela, pour permettre à l'organisation d'être préformante continuellement, vu l'évolution rapide à l'échelle mondiale.

La norme ISO 9001 fait partie d'une série de trois normes élaborées par l'ISO, elle s'est imposée comme la référence universelle pour mettre en place un système de management de la qualité.

Le choix d'un guide en l'occurrence la norme ISO 9001 est un outil qui permet à l'institution et son personnel de s'approprier l'approche. Il ne doit pas être considéré comme une contrainte, mais d'un support d'accompagnement, cela nécessite la réalisation de l'autodiagnostic afin de ressortir les points à améliorer et d'améliorer le fonctionnement de l'institution dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Dans cette optique, la performance d'une organisation s'apprécie sur de nombreuses dimensions comme sa capacité à proposer des offres à valeur ajoutée à leur client, qu'il soit externe ou interne, il doit être au cœur du métier, car c'est lui qui garantit l'efficacité du processus. Ainsi, on ne peut pas parler de performance organisationnelle sans aborder la question des parties prenantes et de l'approche par les risques qui doivent être identifiés et maîtrisés car ceux-là constituent les garants de la pérennité de l'organisation.

C'est pour cela que l'apparition des systèmes de management a contribué à la construction des organisations intelligentes, la priorité est alors de mobiliser et de dynamiser l'ensemble des acteurs en se conformant à des systèmes de management de plus en plus évolués.

Pour la réalisation de ce mémoire de master on a été admis à la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, pour effectuer notre stage de fin d'étude. On a été accueilli au niveau du département Qualité pour la réalisation d'un projet qui consiste à faire bénéficier le département Organisation bancaire précisément la gestion des procédures bancaires d'une

démarche d'autodiagnostic pour évaluer leur qualité de service par rapport à la norme ISO 9001.

Pour la réalisation de ce projet, on a été amené à nous poser la problématique suivante :

Comment mettre à niveau le système de gestion documentaire par rapport à la Norme ISO 9001 ?

Cette recherche a pour objectif de mettre en évidence les carences et les points forts au niveau de la structure concernée.

Plan de travail :

Afin de répondre à cette problématique, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante : la première approche est d'ordre théorique, élaborée sur la base d'une revue bibliographique utilisant des ouvrages, articles, documents, mémoire et thèse. Et la deuxième est d'ordre pratique, nous avons eu le privilège d'effectuer un stage pratique au niveau de la direction de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, qui nous a permis de contacter directement les responsables de cette direction chargée du service qualité, l'organisation bancaire et l'activité de financement du commerce extérieur, nous avons aussi fait une étude d'enquête auprès du Front Office et du Back Office du commerce international.

Nous avons également organisé notre travail en trois chapitres.

- Le premier chapitre définit et approfondit la question du concept qualité.
Elle est d'ordre théorique élaborée sur la base d'une bibliographie utilisant des ouvrages, articles, documents, sites web et thèses.
- Le deuxième chapitre traite des questionnements méthodologiques sous-jacents à la méthodologie quantitative pour l'élaboration de notre étude. Il importe de définir précisément ce que nous entendons lorsque nous parlons de la démarche quantitative pour présenter le choix méthodologique retenu pour l'analyser de notre cas pratique.
- Le troisième chapitre est consacré au constat et proposition d'amélioration que nous avons faite aux responsables de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR. Puisque nous avons eu le privilège d'effectuer un stage pratique au niveau de la direction de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, qui nous a permis de contacter directement les responsables de cette direction chargée du service qualité, l'organisation bancaire et l'activité de financement du commerce extérieur.

Dans un premier temps nous avons mis à la disposition de la responsable de l'organisation bancaire un guide d'entretien et une grille d'autodiagnostic afin de situer et de comprendre leurs métiers (gestion des procédures bancaires) par rapport à la norme ISO 9001, par la suite nous avons fait une étude d'enquête auprès du Front Office et du Back Office du commerce international. Nous allons expliquer et décortiquer les résultats que nous avons obtenus et proposer en dernier des actions qui figurent dans la démarche d'amélioration continue du processus de gestion des procédures bancaires.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE

Introduction

Dans ce premier chapitre de notre mémoire nous allons introduire le concept qualité et les différentes étapes d'évolution en partant de son apparition jusqu'au pratique exercé de nos jours en matière de qualité.

Ce chapitre est d'ordre théorique issu de nos lectures effectuées sur la base d'une bibliographie utilisant des ouvrages, articles scientifiques, documents, normes international, sites web et thèses. Cela permettra au lecteur de pouvoir liés les pratiques exercées au niveau des organisations par rapport au concept théorique. De ce fait, cette partie contient des définitions du concept qualité, l'évolution, la présentation de la norme ISO 9001, la relation de la qualité avec l'approche processus et le management des risques et puis les différentes méthodes qui aident au maintien d'un bon système de management de la qualité de façon continue.

Ces définitions ont un rapport direct avec notre cas pratique, et pour comprendre ce dernier, il est impératif de suivre le cadre conceptuel de ce chapitre.

1. Le système de management de la qualité :

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son esthétique, par sa maintenance, bref par sa qualité.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité des entreprises modernes. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Les entreprises sont donc appelées à adopter des démarches qualité en intégrant dans leurs stratégies les techniques modernes du management de la qualité. À ce titre, dans ce premier chapitre nous allons essayer d'expliquer le SMQ en détail.

1.1 Le concept «Qualité»

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises.

1.2 Définition de la qualité :

Créé par Cicéron au premier siècle avant notre ère, le mot «qualita» désigne la «manière d'être», bonne ou mauvaise. Il a gardé cette signification après son passage en français, tout en rajoutant d'autres, par exemple «manière d'être jugée bonne» au XVII^e siècle sous la plume du poète Vincent Voiture.

La subjectivité induite par cette expression a donné lieu à diverses tentatives pour cerner le concept de la qualité de manière plus précise, notamment de la part des principaux spécialistes du XX^e siècle, d'après l'ouvrage de (KAMISKE & BAUER, 1994) la qualité a été défini par les chercheur ainsi:

- **W. EDWARD DEMING** : « *La qualité est le degré de satisfaction* ».
- **P.B.CORSBY** : « *C'est la conformité aux spécification* ».
- **C.HERSAN** : « *C'est la conformité aux besoins* ».
- **P.LYONNET** : « *C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* ».

- **K.ISHIKAWA** : « *La qualité est l'aptitude à satisfaire le client* ».
- **J.JURAN** : « *C'est l'aptitude à l'emploi* ».

Selon l'auteur (Détrie, 2004) *«la qualité c'est l'ensemble de pratiques et de méthodes visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût»*

De cette définition le concept d'amélioration continu et la satisfaction client est au cœur de chaque processus, pour cela l'organisme doit impérativement se conformer pour l'atteinte de ces objectifs, car face à une concurrence exacerbée et à un client « roi », la qualité devient un outil stratégique et offensif. La qualité ne concerne plus que le produit, elle concerne aussi son environnement et toutes les fonctions de l'entreprise.

L'organisation International de standardisation (ISO) ¹ définit la qualité comme *«l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit. D'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »*.

Et d'après l'ouvrage de (CANARD, 2009) la définition de la qualité est comme suit :

Une qualité conçue/une qualité réalisée – Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- *ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;*
- *ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.*

Oui c'est deux mécanismes sont belles et bien définie, mais il est essentiel de mettre en évidence le client interne à l'organisme, c'est un acteur qui participe directement à la conception du produit/service et qui doit être considéré comme client interne qui lui aussi a des exigences à satisfaire car sans sa satisfaction on n'atteindra pas la satisfaction des exigences du client final.

¹ ISO (International standardisation organisation : organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organisme nationaux qui constituent des comités membres de l'ISO. L'élaboration d'une norme est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. L'ISO collabore étroitement avec le CEN (comité européen de normalisation) et la CEI (commission électrotechnique internationale). Quand une norme ISO (internationale) est adoptée par l'organisme français de normalisation (L'AFNOR : Association française de normalisation), elle portera également le sigle NF (norme française).

Dans l'extrait du livre de (MONTEBELLO, 2003), il confirme l'approche du client interne :

Un consommateur de plus en plus sensible à la fois à la qualité et au prix impose aux organisations une stratégie nouvelle basée sur la création de valeur et une nouvelle problématique. Qu'il s'agisse du client de l'entreprise privée ou de l'utilisateur du service public, du client final ou de l'acheteur intermédiaire, le problème est le même : lui offrir une très bonne qualité relative perçue à un prix raisonnable.

«Client» ne veut pas dire que le consommateur final mais de plusieurs clients, que leurs satisfactions contribuent à la création de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Mais en fin de compte, ce n'est pas une science exacte et les clients sont de plus en plus exigeants en terme de coût/délais/qualité, donc tout dépendra de la perception personnelle du client final, c'est à lui de dire si la qualité y est présente ou pas.

1.3 Aperçu historique du Concept Qualité :

Le concept de la qualité a connu **plusieurs** phases de développement, nous allons présenter dans cette section les phases phares de son évolution débutant de l'inspection au management de la qualité totale (ROESSLINGER & SIEGEL, 2015).

1.3.1 Le contrôle qualité :

L'organisation scientifique du travail a été mise en place par Frederick W. Taylor dans les années vingt. Dans le contexte scientifique de l'époque, il a défini les principes d'une nouvelle organisation, plus rationnelle de l'entreprise.

Durant cette époque la demande était plus importante que l'offre pour cause de la pénurie de production donc les producteurs n'avaient qu'un seul objectif qui était de faire du bénéfice, la qualité était plutôt dans la conscience professionnelle et pour le travail bien fait.

Cette situation a pu se prolonger jusqu'aux années 1970 car au cours de cette période le marché a été un marché acheteur. Il s'agissait de produire en quantité pour répondre à la demande, d'où l'émergence d'autres méthodes par exemple : la parcellisation du travail, la séparation des tâches de conception et de fabrication ... etc.

Après des constats dû au faite que des erreurs récurrentes se produisaient durant les premières étapes de production, il était indispensable de détecter la défaillance au cours du processus de fabrication.

Selon l'ouvrage de (CANARD, 2009) « *Elle consiste à vérifier, à la fin de la production, la conformité des produits à des spécifications établies à l'avance lors de de la conception. L'inspection s'apparente à du tri ; les bons produits sont mis sur le marché, les autres sont rejetés ou réparés selon le degré de leur défektivité* »

Le contrôle pendant ou après la production n'était pas suffisant. Ils remarqueraient une diminution des anomalies seulement, depuis l'aspect préventive devient un élément clés, autrement dit l'apparition du concept de l'assurance qualité qui avait pour objectif de démontrer l'évidence tout en donnant confiance au client.

1.3.2 L'assurance Qualité

D'après l'ouvrage de (ROESSLINGER & SIEGEL, 2015) «*Dans les années 1970 le marché devient vendeur, la concurrence fait une apparition en force. C'est par ailleurs l'époque des grands projets, dans les secteurs nucléaire et spatial par exemple, faisant appel à des techniques de plus en plus sophistiquées avec de grands succès mais aussi des échecs cuisants. Ces grands succès, et parfois les échecs, mettent en exergue l'importance de la sûreté ou de la sécurité, de la disponibilité mais aussi la nécessité absolue de fournir un produit de qualité. C'est dans cette période qu'est apparue la nécessité de donner au client la garantie a priori de la qualité, avec la mise en application d'une réglementation nationale et internationale, et une série assez complète de codes et normes*».

L'apparition de ce concept a favorisé le développement de l'aspect règlementaire et de la généralisation des normes ISO. Se conformer aux normes ISO est dès lors devenu nécessaire pour pouvoir rester présent sur les marchés à l'exportation.

Au-delà des contraintes primaires, les plus matérielles d'investissements en Hommes et en Moyens pour la mise en place des normes internationales, c'est l'adhésion des collaborateurs au sein de l'entreprise qui étaient réticents aux changements prouvaient une résistance au changement.

L'objectif est ambitieux mais la tâche est nécessaire. Elle commence par l'information sur l'assurance de la qualité, elle se poursuit par la participation de chacun. Les collaborateurs

doivent a tous les niveaux être amenés à comprendre que la qualité est l'affaire de tous, et que quiconque a une responsabilité quelle que soit dans la production et a aussi une responsabilité dans la qualité.

1.3.3 La Qualité Totale :

Suite aux conditions des marchés internationaux qui changent rapidement, l'aspect managérial a été négligé, l'objectif principal pour n'importe quel organisme est de réussir du premier coup.

Dans l'ouvrage de (TOM & AUSTIN, 1985)« *La qualité ne peut être envisagée qu'au travers du regard des clients, la compréhension de leurs attentes (efficacité) dans un premier temps ; puis le dépassement de ces attentes (efficience)... Tous les aspects de la qualité seront respectés si les attentes des clients sont dépassées.* »

Il est vrai que la qualité est devenue un outil de management et un critère de choix essentiel dans les échanges commerciaux, mais pour l'atteinte de ces objectifs ils faut prendre en compte l'organisation de l'entreprise autrement dit les collaborateurs doivent avoir toutes les conditions requises afin de produire un produit/service conforme au attentes du client final.

À ce titre, s'il est essentiel de produire mieux, le Total Quality Management nous oblige à constamment orienter nos efforts vers la satisfaction du client et avoir la culture d'entreprise orienté vers le client.

2. La Norme ISO 9001 :

L' (ISO) 9001 fait partie de la famille des normes internationales « ISO 9000 Management de la qualité ». Publiée la première fois en 1987, elle établit des exigences relatives à un système de management de la qualité.

La Norme ISO 9001 repose sur les 7 principes cités avant.

2.1 L'objectif de la Norme ISO 9001 :

Cette norme aide les organisations à accroître la capacité à fournir systématiquement des produits et/ou services conforme aux exigences de leurs clients et à les satisfaire continuellement, elle contribue aussi à formaliser les processus de ces organisations, en leur permettant d'être plus performante.

2.2 L'évolution de la norme ISO 9001 :

Nous allons essayer de résumer cette évolution dans le tableau ci-dessus :

Versions	Principales évolutions
Apparition en 1987	<ul style="list-style-type: none"> • Destiner au secteur de l'industrie • Le contenu de la norme est lourd et complexe pour cause de l'introduction des concepts antécédents (contrôle qualité et l'assurance qualité)
1994	<ul style="list-style-type: none"> • L'ajout de nouvelles exigences au niveau organisationnel • Une dimension plus généraliste à l'ISO 9001. • L'appuie sur un fonctionnement organisationnel vertical • Système documentaire lourd et des modes de preuves complexes
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction de nouvelles notions (Satisfaction client, Amélioration continue et l'approche processus). • L'apparition d'un nouveau concept qui est le système de management de la qualité. • Un système plus souple par rapport à celui d'avant. • Des exigences plus adaptées au quotidien et s'appuyant sur des faits existant.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Elle s'inscrit dans les mêmes principes de la version 2000. • Plus souple et plus claire pour faciliter la compréhension et l'application de la norme.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de nouvelle exigence.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégration de l'approche par les risques qui est combinée à l'approche processus (PDCA). • Même structure des Normes (ISO 9001, ISO14001,...) selon HLS high level structure. • Nouvelles exigences en termes de documentation orientées sur les processus de gestion.

Table 1 évolution de la norme ISO 9001 résumé du livre **(ROESSLINGER & SIEGEL, 2015)**

2.3 Les enjeux de la norme ISO 9001 :

Différents enjeux de type économique, technique et sociétal sont liés à la mise en place de L'ISO 9001 dans les organisations :

- **Économique :** L'ISO aide à améliorer la performance opérationnelle, à accroître la productivité et à diminuer les coûts de la non-qualité, pour permettre d'avoir un avantage concurrentiel,
- **Technique :** L'ISO permet aussi d'harmoniser les spécifications des produits/services les rendant plus efficaces, cette harmonisation peut par ailleurs permettre aux organisations d'accéder à de nouveaux marchés (au niveau national comme international).
- **Sociétal :** Grâce à cette harmonisation l'ISO 9001 permet de donner confiance aux clients (parties prenantes) étant donné que la qualité et l'efficacité des produits et services délivrés est garantie. Et cela peut favoriser la fidélisation des clients, voir l'attraction d'une nouvelle clientèle.

2.4 Système documentaire organisationnel

Le système documentaire est défini dans l'ouvrage de (Michel CATTAN) comme étant « *l'ensemble des documents sur lesquels s'appuie un organisme pour formaliser une organisation et mettre en œuvre avec succès son système de management* ».

Le système documentaire dans les organisations est organisé et géré de façon continue, et ce système peut contenir toute forme d'enregistrement afin d'assurer la traçabilité dans l'organisation.

Parmi les enregistrements qui se trouvent dans les organisations sont les procédures, c'est dernières décrivent les instructions de travail dans un document administré au utilisateur, afin de garantir l'efficacité de l'approche processus.

- Dans la version 2008 il est question de « procédures documentées », de « manuel qualité », de « documentation » et « d'enregistrements » (ISO 9001, 2008)
- Dans la version 2015 on parle d'« informations documentées » (ISO 9001, 2015)

La qualité n'est plus uniquement un but à atteindre, elle est devenue un mode de management qui se décline selon les sept principes énoncés par la (NF EN ISO 9000:2015, Septembre 2015) à savoir :

- Orientation client ;
- Leadership ;
- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Amélioration ;
- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec les parties intéressées.

D'après la question de recherche que nous avons posée, il est primordial de connaître les termes appropriés afin de comprendre notre cas pratique, pour cette fin nous allons introduire et définir les mots clés que nous avons évoqué déjà, qui sont :

- Amélioration continue : est défini dans la norme (NF EN ISO 9000:2015, Septembre 2015)

« *Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.* »

Il est primordial que l'organisation prenne en compte la culture d'améliorer sans cesse ses processus afin de garantir la performance organisationnelle et d'assurer sa pérennité.

L'approche processus :

Après quelques rappels concernant le concept qualité et la norme (ISO 9001, 2015), nous nous intéresserons concrètement à cette notion de processus, nous déclinons une méthode de mise en place de ces processus ainsi que leurs interactions.

« Étymologiquement le mot processus vient du latin pro (au sens de vers l'avant) et cessus (aller, marcher), ce qui signifie donc aller de l'avant, avancer Manager par les processus est la résultante d'un travail d'équipe qui a pour vocation d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeurs des différents acteurs d'une organisation. La norme ISO 9001 met depuis sa version 2000 un accent particulier sur cette approche processus » (BONTEMS, 2011).

Processus Note 1 dans la norme (ISO 9001, 2015): *« les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus. »*

Le client, qu'il soit externe ou interne est au cœur du concept de processus : c'est d'une part la valeur ajoutée apportée aux clients qui garantit l'efficacité du processus, et d'autre part l'optimisation des ressources utilisées qui le rend plus efficient, contribuant ainsi à l'amélioration de la compétitivité globale.

Dans la norme (NF EN ISO 9000:2015, Septembre 2015) l'approche processus est définie comme suit : *« L'approche processus : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. »*

Selon (BARABEL & MEIER, MANAGEOR, 2008)

« L'approche processus occupe une place centrale parmi ces sept principes, peut-être parce qu'il s'agit d'un principe qui est fortement lié aux six autres. Qu'il s'agisse par exemple de l'orientation client, l'implication du personnel ou de la prise de décision fondée sur des preuves, ils sont directement applicables dans le cadre de la maîtrise des processus. »

L'approche processus permet de décomposer l'activité globale de l'organisation en processus clés, et l'amélioration de la performance des processus va permettre d'améliorer

la performance globale de l'organisation, pour ce faire, il est nécessaire de cartographier les processus afin d'identifier les liaisons entre ces processus.

L'analyse SWOT :

L'origine : selon le l'ouvrage de (AUTISSIER & al. 2015) Cette analyse a été l'un des premiers outils stratégiques à apparaître. Il a été développé par (LEARNED & al. 1969) . Les auteurs de ce schéma (que vous trouverez ci-dessous) étaient des professeurs à Harvard, c'est pourquoi on appelle aussi le modèle SWOT, modèle de Harvard.

Définition de l'analyse SWOT :

L'analyse SWOT (pour *strengths, weaknesses, opportunities and threats* ou en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces) est un outil de diagnostic stratégique de l'entreprise, à la fois interne et externe.

Description de chaque composante de la matrice SWOT :

Les forces correspondent aux atouts distinctifs de l'entreprise sur lesquels elle est meilleure que la concurrence sur le plan métier, compétences ou le savoir-faire, quant aux faiblesses, elles concernent au contraire les points sur lesquels l'entreprise est moins performante que la moyenne de son secteur.

Par la suite le diagnostic externe a pour objectif de détecter les potentielles modifications de l'environnement qui seraient susceptible d'affecter l'entreprise. Ces évolutions sont identifiées en tant qu'opportunités ou menaces.

Le lien de l'utilisation de cette matrice avec la norme ISO9001 :

Dans le chapitre 4 contexte de l'organisme précisément dans le sous chapitre 4.1 compréhension de l'organisme et de son contexte de la (NF EN ISO 9000:2015, Septembre 2015), il est préférable de se doter de cette méthode d'analyse afin de définir le contexte interne et externe de l'organisme.

D'après l'auteur (BAROUCH, 2017) le contexte d'un organisme comprend son milieu interne et son environnement externe :

- L'interne représente tout ce qui peut être maîtrisé par l'organisme.
- L'externe concerne tout ce qui ne peut pas être maîtrisé.

L'analyse SWOT

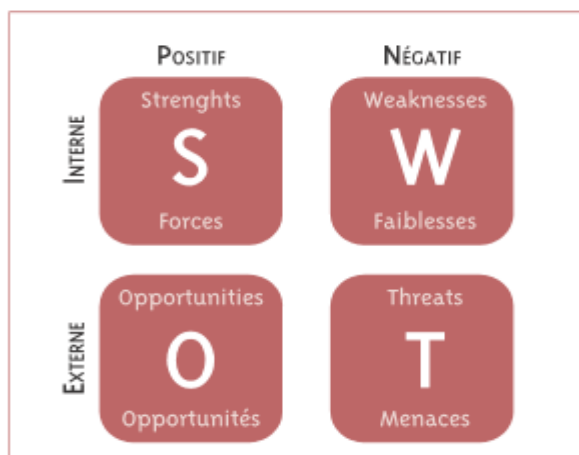


Figure 1 schéma de l'analyse SWOT source (AUTISSIER, JOHNSON, & GIRAUD, 2015)

2.5 Le management de la qualité et le management des risques :

La norme (ISO 9001, 2015) incite les organisations à prendre en compte les risques et les opportunités associés à leurs contextes et à leurs objectifs dans tous les niveaux de l'organisation, afin de cerner les risques et de fournir aux parties prenantes l'assurance d'une meilleure maîtrise de ces risques.

L'approche par les risques a été évoquée plusieurs fois dans la norme ISO 9001, en particulier dans le paragraphe « 0.3.3.Approche par les risques » et « 6.1. Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ».

Pour se conformer à cette norme, chaque organisme doit déterminer les risques et mettre en œuvre des actions préventives face à ces derniers.

Cependant, la norme n'exige pas d'appliquer des méthodes formelles de management de risque, l'organisme a le choix d'appliquer le référentiel ou la méthode la plus adapté à son organisation, il peut même opter pour un management de risque plus étendue que n'exige la norme.

3. La performance organisationnelle ;

D'après l'ouvrage de (BARABEL & MEIER, MANAGEOR, 2006) la performance organisationnelle est définie comme suit :

« La performance d'une firme s'apprécie sur de nombreuses dimensions comme sa capacité à proposer des offres à valeur ajoutée à ces clients, sa capacité à motiver ses personnels, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, à contribuer au bien-être de la société en général. Ainsi, on ne peut pas parler de performance organisationnelle sans aborder la question des parties prenantes de la firme. Chaque partie prenante cherche à satisfaire ses objectifs propres. Les salariés recherchent un contexte professionnel enrichissant, une rémunération intéressante, des perspectives de carrière, un climat social apaisé.... Les clients vont rechercher des produits ou des prestations de qualité, le respect des délais, des prix adaptés, des valeurs positives à associer à leur consommation..... ».

Nous comprenons de cet extrait que la performance d'une entité n'est pas évidente à concevoir, car il faut déterminer les exigences des parties prenantes à cette dernière et de déterminer les indicateurs pertinents afin d'avoir des résultats fiables et de progresser pour garantir une performance permanente.

3.1 Mesurer l'efficacité de son unité :

D'après le livre de (BARABEL & MEIER, MANAGEOR, 2006) « *La performance organisationnelle est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise.* »

Cela veut dire la capacité à satisfaire plusieurs objectifs à la fois, et pour ce fait il existe des indicateurs spécifiques pour évaluer chaque processus, afin d'assurer la performance globale de l'entreprise.

«Le pilotage d'une unité implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. La figure du pilotage présente les différents référentiels possibles. Le choix des référentiels permet au manager de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance.»

L'objectif est de pouvoir mesurer la performance de son entité :

- Mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir *d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs* ;
- Définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative, à partir d'une interprétation de la situation réalisée à partir d'une lecture combinée de l'évolution des indicateurs de performance.

Les indicateurs de mesures de l'efficacité du processus doivent être à la fois des indicateurs de suivis et des leviers concrets de l'action managériale.

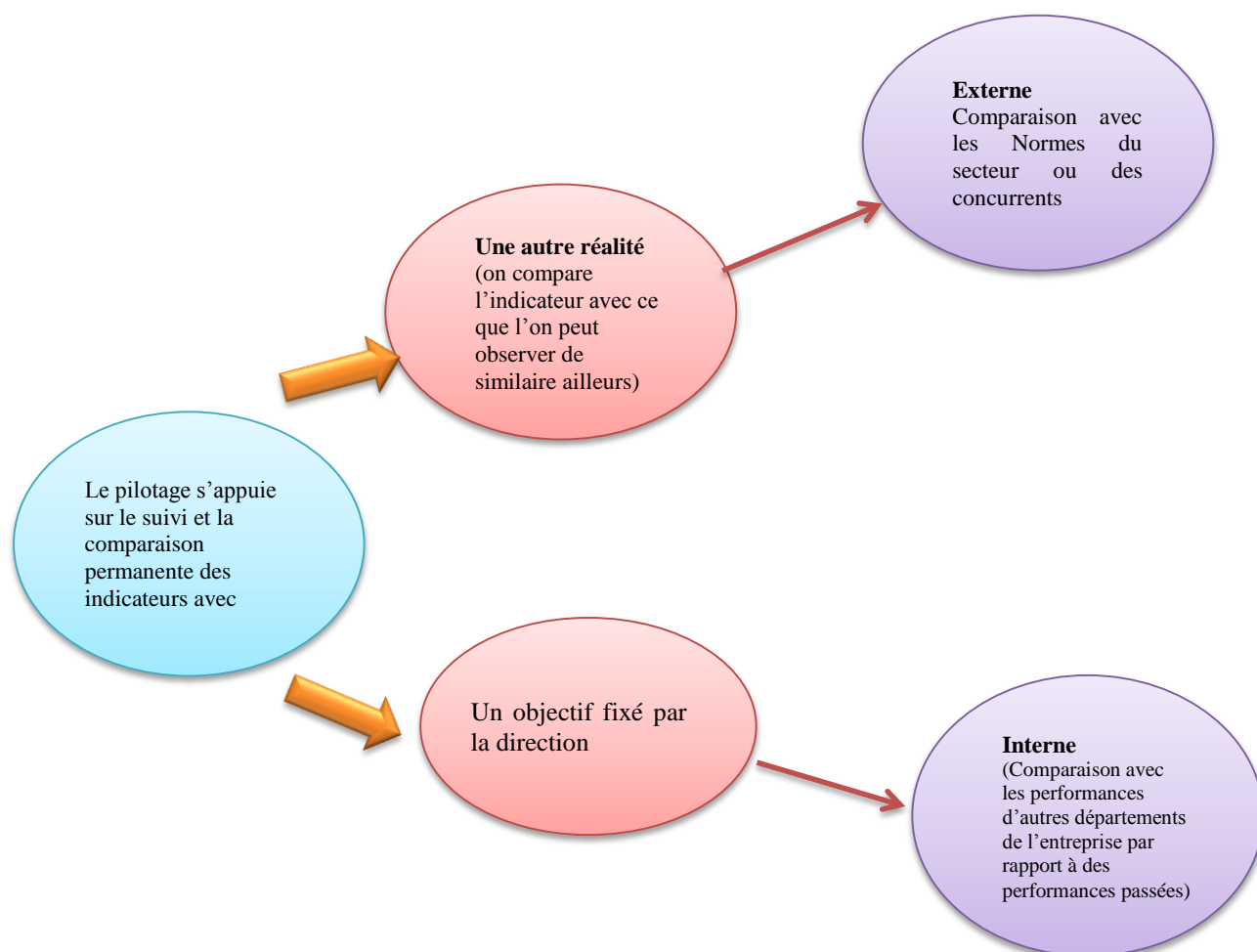


Figure 2 Représentation graphique du pilotage (BARABEL & MEIER, MANAGEOR, 2006)

Cette représentation permet de démontrer qu'il existe différentes façons de faire le suivi et la comparaison des indicateurs avec d'autres réalités autrement dit, les normes et standards internationaux par exemple l'ISO, et cela par le biais d'un autodiagnostic ou

de s'autoévaluer afin de garantir plus d'objectivité et de se situer par rapport aux pratiques exercées ailleurs.

3.2 Le pilotage par les processus : Dans le secteur Bancaire

De prime abord, l'exemple bancaire apparaît comme un cadre d'analyse adapté à une étude de la gestion par les processus.

D'abord parce qu'il illustre le fait que l'organisation bureaucratique semble plus particulièrement mise à mal sur certains modes de gestion, comme par exemple la hiérarchie comme principe fondamental de régulation et de coordination des activités, et vu aussi la vulnérabilité et la sensibilité de l'activité bancaire, car cet agent économique est exposé face à des risques multiples : d'après l'ouvrage de (GREUNING & BRATANOVIC, 2004) les types de risques liés à la banque sont :

« Risques accidentels : politique, contagion, crise bancaire, etc.

Risques d'exploitation : politique macroéconomique, infrastructure financière, infrastructure légale, respect de la réglementation

Risques opérationnels : fraude interne, fraude externe, clients, produits, service

Risques financières : structure du bilan, crédit liquidité, devise, rentabilité, etc.»

Ensuite parce que les bouleversements récents de son secteur ont radicalement changé la nature et les caractéristiques de ses métiers.

Et d'après l'article publié par (PALLAS & BATAFOL, 2006) « *La coopération transversale, inter-métier ou inter-fonctions, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de produits et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents* »

L'approche processus dans le secteur bancaire consiste tout d'abord à rendre compte du fonctionnement des activités d'un organisme à partir du concept de processus, ensemble d'activités corrélées ayant une même finalité.

L'approche processus est ainsi un moyen de piloter un organisme à tous les niveaux et d'orienter l'ensemble des acteurs sur les résultats de leurs activités au regard des attentes de leurs clients.

Conclusion

Dans ce premier chapitre de notre mémoire nous avons introduit le concept de management de la qualité et démontré que le fait de se certifier par rapport à une norme est une démarche volontaire non obligatoire, n'ayant moins il est primordiale pour l'organisation de prendre en compte la notion qualité pour garantir la conformité du produit/service pour leur clients, et cela en prenant en compte ces normes.

L'avantage du concept qualité est qu'il touche toutes les structures de l'organisation, comme nous l'avons expliqué précédemment dans la norme ISO 9001, elle met un accent sur l'approche par les risques, approche processus et surtout les parties prenantes, et cela pour permettre à l'organisation de les identifier et les maîtriser pour éviter les incidents qui peuvent impacter l'image de l'organisation et de pouvoir améliorer continuellement le processus.

D'après nos lectures effectuées dans le cadre conceptuel par rapport à notre problématique, nous avons mis en place deux hypothèses, qui sont :

H1 : L'application des procédures bancaire auprès des utilisateurs.

H2 : La non-application des procédures bancaire auprès des utilisateurs.

Afin de justifier ces hypothèses, il va falloir répondre aux questions suivantes :

- Comment mettre à niveau une entité par rapport à la norme ISO 9001 ?
- Qui sont les acteurs concernés par la gestion des procédures bancaires ?
- Comment mesurer l'efficacité des procédures au près des acteurs concernés ?

Dans le chapitre qui suit, nous allons vous présenter la méthodologie adoptée afin de répondre à ces questions

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Introduction

Ce deuxième chapitre présente comment nous avons procédé pour la recherche durant notre stage pratique et éventuellement justifier la méthodologie adoptée, et cela doit passer par une présentation de l'organisme d'accueil afin de situer le contexte pratique par rapport au contexte académique, et de justifier le choix de la méthodologie approprié afin de nous permettre de répondre objectivement à notre question de recherche.

Dans un premier temps, on détaille la démarche utilisée pour la réalisation de notre étude, les outils de collecte de données, les méthodes et les instruments de mesure adoptés.

Toute démarche scientifique rigoureuse doit suivre une démarche précise et être objective afin d'avoir des résultats fiables, pour ces faits nous devons choisir la meilleure approche afin de répondre à notre question de recherche.

Pour ce fait, il est impératif de justifier le choix du courant et la méthodologie et de définir notre recherche dans la démarche adaptée.

4. Méthodologie et contexte Organisationnel

Dans ce chapitre de notre travail, nous vous présentons les méthodes que nous avons choisies pour la collecte des informations, les méthodes d'analyses des résultats obtenus ainsi que les limites et difficultés observées dans la réalisation de ces travaux.

4.1 Méthodologie

4.1.1 Description du Contexte :

L'organisation bancaire est une structure dans la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, qui est divisé en deux parties ; une partie dédiée au projet et la deuxième qui gère les procédures bancaires.

Nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre stage pratique dans cette structure, et on fait notre étude seulement dans la partie gestion des procédures bancaires, pour nous permettre d'évaluer la structure par rapport à la norme ISO 9001.

La gestion des procédures bancaires est une activité très sensible et vulnérable car elle met en jeu l'agrément de cette banque. À cela s'ajoute l'aspect confidentialité, pour cette raison on n'a pas pu faire une étude documentaire qui met uniquement l'aspect managérial d'où le choix du thème et de la problématique.

4.1.2 Objectif de la recherche :

Cette recherche est établie sur la base du besoin exprimé par la responsable de la structure organisation bancaire, qui veut se situer par rapport aux normes ISO 9001 au niveau de la gestion des procédures bancaires, afin de répondre à cette dernière, on a mis en exergue en fonction des connaissances acquises lors de notre formation de management par la qualité dans le but d'apporter une valeur ajoutée à la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR.

4.1.3 Méthode de collecte des informations :

Dans un premier temps nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec la responsable de la structure et celle du dispositif de gestion des procédures cette étape rentre dans le cadre de la phase de vérification qu'on développera ci-dessus :

D'après le livre de (MESKINE, 2016)

« L'entretien semi directif: Les questions dans ce type d'entretiens sont relativement ouvertes. Il y a davantage de liberté pour le chercheur, mais aussi pour l'enquêté. »

Puis une grille d'autodiagnostic sous la forme Excel a été établit et distribué à la responsable qui est inspiré du fond de la Norme (ISO 9001, 2015) et sur la forme de deux sites web (Outil d'autodiagnostic pour le projet de la norme ISO/DIS 9001:2015- UTC, 2019) et (Grille d'évaluation système qualité ISO 9001 (2015), 2019).

À la fin de la collecte des informations relatives aux questions posées dans la colonne questions chaque réponse a été inscrite dans la colonne Observation relative à chaque sous-chapitre, pour l'évaluation elle s'est faite par rapport aux cinq critères que nous allons expliquer dans le cas pratique.

Les résultats de la grille d'autodiagnostic nous a permis de mieux comprendre le métier de la gestion des procédures bancaires et de voir les points à améliorer par rapport à la Norme (ISO 9001, 2015).

Après avoir analysé les résultats de l'état des lieux, nous avons proposé dans le cadre de notre recherche d'évaluer l'efficacité de la gestion des procédures bancaires, cette étape rentre dans la phase exploratoire, et cela par le biais d'une recherche quantitative en élaborant un questionnaire directif, grâce à ce dernier nous avons pu quantifier les résultats de nos recherches.

4.1.4 La démarche adoptée pour la recherche :

Pour arriver à justifier le choix du courant épistémologique de notre étude, nous devons préciser que pour une analyse quantitative généralement c'est le courant positivisme qui est le courant le mieux adapté, vu notre étude nous avons choisi ce courant-là.

Dans l'ouvrage de (KAMISKE & BAUER, 1994) page 26 définit la déduction comme suit :

«La déduction ou la démarche déductive, représentée par le philosophe René Descartes (1596-1650), se fonde sur la raison plutôt que sur les sens et l'expérience. La déduction se fonde sur le raisonnement et s'oppose à l'empirisme comme source de savoir»

Et plus loin il dit : *«La démarche hypothético-déductive se compose des étapes suivantes :*

- *Le chercheur pose la question de départ*
- *Il formule des déductions ou des inductions en fonction des connaissances empiriques qu'il possède sur le sujet*
- *Il adopte ou construit une théorie, formule une ou plusieurs hypothèses de recherche. Il procède à des tests empiriques pour vérifier ou infirmer la ou les hypothèses.»*

La démarche hypothético-déductive s'inscrit parfaitement avec notre cas, car elle part du générique au cas particulier autrement dit des concepts génériques de management jusqu'au pratique exercer dans une structure en l'occurrence la gestion documentaire plus précisément les procédures bancaires.



Figure 3 Démarche hypothético déductive (Source : Auteur)

4.1.5 Choix de l'approche :

La recherche quantitative génère des données numériques ou des informations qui peuvent être convertis en chiffre, d'où le choix de la grille d'autodiagnostic et du questionnaire élaborer, les deux méthodes choisis nous ont permis d'avoir des résultats quantifiables.

4.1.6 Élaboration du questionnaire :

Pour l'élaboration du questionnaire on s'est basé sur les résultats de la grille d'autodiagnostic et des retours qu'on a eu durant nos entretiens.

4.1.7 Échantillon de recherche :

L'échantillonnage a été sélectionné au hasard pour des raisons de disponibilité, mais cela n'a pas eu d'impact sur notre recherche car l'échantillon choisie, était identifié comme clients et utilisateurs de la gestion des procédures bancaires, pour ces raisons là qu'on a classé notre échantillonnage dans la catégorie Non-probabiliste précisément, dans l'échantillonnage à l'aveuglette.

4.1.8 Administration du questionnaire :

Dans un premier temps, nous nous sommes dirigés vers le département commerce international qui est dans le même siège de la banque afin de distribuer le questionnaire aux collaborateurs du Back Office, nous avons pu distribuer le questionnaire à dix personnes, puis par la suite nous nous sommes dirigé, vers une agence située à Hydra pour questionner les collaborateurs du Front Office de la même activité.

Une durée de 10 à 15 minutes pour chaque entretien avec les collaborateurs.

4.1.9 Dépouillement du questionnaire :

Le dépouillement s'est fait en 2 parties, une partie consacrée aux résultats obtenus du Back Office et la deuxième partie pour les résultats du Front Office.

4.1.10 Les outils du traitement des données

Pour plus de visibilité nous avons exprimé les résultats sur la base de pourcentage que nous avons mis sur Excel ; est créé pour chaque question un schéma pour nous aider à analyser et à expliquer les résultats obtenus pour une meilleure compréhension du lecteur.

Ci-dessous un schéma qui résume la méthodologie que nous avons adaptée pour la recherche scientifique :

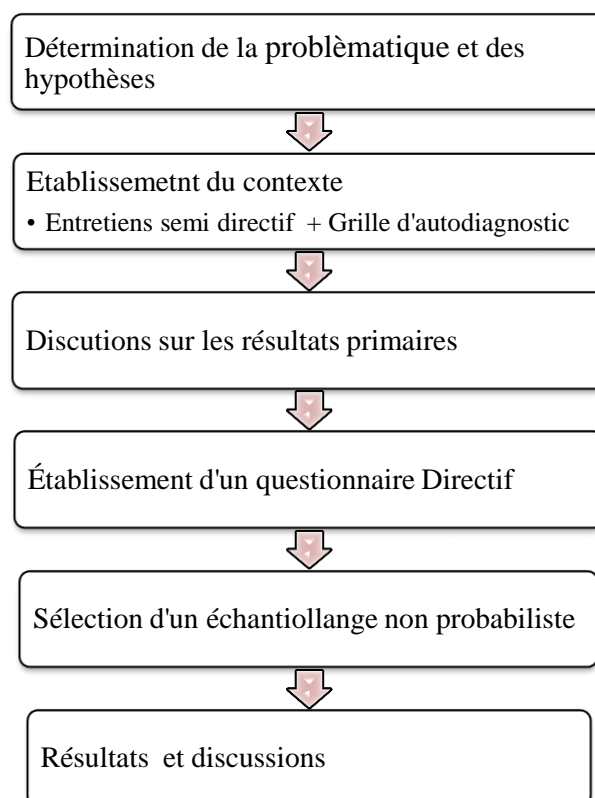


Figure 4 Méthodologie adoptée pour la recherche [réalisée par l'Auteur]

4.1.11 Les barrières et limites rencontrées lors de la recherche :

L'activité gestion des procédures bancaires est très sensible et vulnérable pour ce fait l'organisation a mis en place un système documentaire très sécurisé pour garantir l'aspect confidentialité, car l'activité bancaire est constamment face aux risques (risques d'image ou de réputation, risques opérationnels, risques de non-conformité, etc.).

Ce sont pour toutes ces raisons là, qu'on n'a pas eu la chance de faire une étude documentaire secondaire.

Pour ce fait, on ne pouvait pas arrêter notre recherche à ce stade-là, car si on prend le résultat d'un seul entretien effectué avec la responsable, notre étude n'aurait pas l'aspect

d'objectivité autrement dit elle serait subjective d'où le choix de nous diriger vers l'activité commerce international.

4.2 Présentation de la banque BNPED

4.2.1 Présentation du groupe BNP PARIBAS

Fondé le 23 mai 2000 à la suite d'une fusion réussie entre deux grands groupes qui composent son nom : la banque nationale de paris (BNP) et la banque de pari des pays bas (PARIBAS), la banque BNP PARIBAS est à présent un leader européen des services bancaires et financiers et fait partie des banques les plus puissantes du monde avec un produit net bancaire de 43 161 millions d'euro à la fin de l'année 2017 et avec une présence significative et en croissance aux États-Unis et des positions fortes en Asie.

Le groupe BNP PARIBAS dispose de l'un des plus grands réseaux internationaux au monde, fort de sa présence dans plus de 74 pays, et compte près de 192 092 collaborateurs, dont plus de 140 000 en Europe.

Les activités de la BNP Paribas sont regroupées au sein de deux grands pôles :

- **Retail Banking & Services** : Regroupe les réseaux des banques de détail et les services financiers spécialisés du groupe, en France et à l'international. En 2016, ce pôle a réalisé 73% des revenus de la BNP Paribas. Il est présent dans plus de 60 pays et emploie près de 148 000 collaborateurs dans le monde. Son activité de Banque de détail se retrouve principalement en France (BDDF), en Italie (BNL), en Belgique (BNP Paribas Fortis) et au Luxembourg (BGL BNP Paribas). Parmi les pays hors zone euro où la banque de détail est bien implantée, nous pouvons citer, notamment, les Etats-Unis avec la filiale BancWest qui détient une part de marché locale de 44% en terme de dépôts bancaires, ainsi que la Chine, l'Europe de l'Est et enfin l'Afrique du Nord.
- **Corporate & Institutional Banking (CIB)** : Présente dans près de 57 pays avec près de 30 000 collaborateurs, elle offre des solutions financières de premier plan destinées aux clients dans les domaines des marchés de capitaux, des services de titres, des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier. En 2016, 27% des revenus de BNP Paribas ont été réalisés par BNP Paribas CIB.

Le groupe accompagne l'ensemble de ses clients, que ce soient des particuliers, associations, entrepreneurs, PME ou des grandes entreprises, pour les aider à réaliser leurs projets en leur proposant des services de financement, d'investissement, d'épargne et de protection.



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

Figure 5 Slogan de la Banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

Avec son slogan « La banque d'un monde qui change », BNP Paribas exprime sa volonté de proposer des solutions adaptées à la clientèle et aux nouveaux modes de consommation.

4.2.2 Histoire de BNP Paribas El Djazair

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers.

La création de la filiale a suivi l'activation du bureau de représentation du Groupe à travers la BNCIA (actuelle BNA) en 2000.

Elle a vu le jour en 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agences en Algérie.

BNP Paribas El Djazaïr est devenue en moins de 13 ans l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien. Forte de ses succès, elle s'est activement déployée et compte 71 agences ouvertes. Elle couvre ainsi progressivement le territoire national, avec une implantation dans 19 wilayas. Cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie.

Avec l'appui du Groupe, BNP Paribas El Djazaïr développe une offre de proximité et s'applique à offrir des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle : les particuliers, professionnels et entreprises. Elle se donne ainsi les moyens de conforter son rôle de banque de référence, fiable, innovante et attentive à ses clients. (BNP PARIBAS).

4.2.3 Présentation de la BNP Paribas EL DJAZAIR

L'Algérie fait également partie des pays dans lesquels le groupe BNP Paribas a développé ses activités. Depuis l'année 2002, ce groupe s'est installé en Algérie via sa filiale BNP PARIBAS EL DJAZAIR (BNPPED).

La BNP Paribas EL DJAZAIR est une société par action SPA. Cette filiale à 100% du groupe BNP Paribas est l'une des toutes premières banques privées installées sur le territoire algérien, avec des fonds propres de 26 milliards de Dinars Algériens au 30 juin

2017. Sa première vocation étant d'être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à tout type de clientèle : les particuliers, les professionnels et les entreprises.

Forte de ses succès, BNP Paribas El Djazaïr a agrandi son réseau avec l'ouverture de plus de 70 agences, couvrant l'ensemble du pays, et ayant une base très solide à Alger et aux alentours.

Elle couvre ainsi progressivement le territoire national, exprimant son ambition à devenir un acteur bancaire majeur, au service du développement économique de l'Algérie. La banque compte à ce jour près de 1500 collaborateurs.

Depuis 2016, BNP Paribas El Djazaïr bénéficie d'un siège social aux normes de haute qualité environnementale, unique en Afrique, situé dans la zone d'Affaires d'Alger.

4.2.4 Les activités de la BNP Paribas El Djazair

La banque dispose d'une expertise reconnue, lui permettant d'accompagner ses clients dans leurs opérations les plus complexes. Elle développe des produits spécifiques aux particuliers ainsi qu'aux professionnels. Elle accompagne également les grandes entreprises algériennes et les PME-PMI dans leurs opérations que ce soit pour le financement du cycle d'exploitation ou le financement des investissements à travers une multitude de crédits tels que les crédits de fonctionnement, crédits d'investissement, cautions de marché, cautions en douane en plus d'une gamme de produits et de services capables de sécuriser, garantir et financer l'activité des clients à l'international, tant à l'import qu'à l'export.

La banque bénéficie d'un solide partenariat avec Cetelem, filiale du groupe BNP Paribas dans le domaine des crédits à la consommation. Sa filiale Cardif, dont l'activité est liée au secteur des assurances, cette filiale a débuté son activité dès 2006. Enfin, l'activité Leasing a récemment rejoint les différents métiers présents au sein de la BNP Paribas El DJAZÏR. (L'organigramme de la banque est joint en Annexe)

4.3 Présentation de l'organisation bancaire :

L'organisation bancaire est un département de la banque BNP PARI BAS EL DJAZAIR, qui est divisé en deux parties :

1. La partie gestion des procédures bancaire : est chargé des fonctions administratives liées à la banque.
2. La partie gestion de projet : ils sont chargés de gérer les projets de la banque.

Les acteurs de l'organisation bancaire :

- ✚ Process owner : c'est une personne qui est responsable de l'insertion des procédures au niveau de la structure concerné.

- ✚ Valideur :

Il existe deux types de valideurs:

- Valideur sur le fond de la procédure : dans chaque structure, il y a une à plusieurs personne (s), qui est (sont) chargé (s) de décrire leur processus dans une procédure et les envoyé au valideur chargé de la mise en forme.
- Valideur sur la forme de la procédure : Dans la structure organisation bancaire il y a des valideurs qui sont chargé de la retranscription du contenu de la procédure envoyé par le premier valideur et de la mettre en forme selon les normes de rédaction du groupe.

- ✚ Les référents opérationnels : ce sont tous ceux qui travaillent en poursuivant une procédure dédié à leur métier autrement dit ce sont les utilisateurs.

Les termes liés au commerce international :

- ✚ Chargé d'affaire : c'est le responsable de la gestion et du suivie des projets.
- ✚ Chargé des fonctions administratives : C'est une personne qui est chargé de coordonner entre le Back Office et le Front Office.
- ✚ Assistant Client Entreprise : l'interlocuteur direct vis-à-vis du client final.

Conclusion

Nous avons mis dans le chapitre qui précède en exergue le choix méthodologique que nous avons adopté durant notre recherche. Cette recherche a été établie sur la base du besoin exprimé par la responsable de la structure organisation bancaire, qui veut se situer par rapport aux normes ISO 9001 au niveau de la gestion des procédures bancaires, afin de répondre à cette dernière, on a mis en exergue en fonction des connaissances acquises lors de notre formation de management par la qualité dans le but d'apporter une valeur ajoutée à la banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE

Introduction

Dans ce dernier chapitre nous allons vous présenter le cas pratique effectué au sein de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR. Notre étude s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui se décompose en trois étapes, la 1^{er} est l'établissement du contexte en utilisant la grille d'autodiagnostic et le guide d'entretien réalisé avec les responsables, puis vient la 2^{ème} étapes qui se traduit par la collecte des données et dans la dernier étapes c'est le traitement et l'analyse et les introduction des point à améliorer.

Afin de parvenir à des résultats fiables et quantifiables, nous avons utilisé l'outil Microsoft Excel afin de permettre au lecteur de visualiser les résultats que nous avons traité, à ce dernier s'ajoute des illustrations pour faciliter la compréhension.

Dans cette partie nous allons mettre l'accent sur l'utilité d'avoir une documentation performante.

5. Cas pratique :

Dans ce cas pratique, on essayera de répondre à notre problématique posée et d'apporter des réponses aux questions et hypothèses et pour arriver à ces faits, nous devons d'abord analyser les résultats obtenus durant la recherche que nous avons effectuée durant le stage au sein de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, précisément dans la structure organisation bancaire.

On a procédé comme suit :

5.1 Les Étapes de la démarche

Nous avons entamé notre recherche en établissant un état des lieux qui s'est basé sur la méthode du questionnement semi-directif avec la responsable de la structure et de la grille d'autodiagnostic selon la norme (NF EN ISO 9000:2015, Septembre 2015), ces deux méthodes que nous avons mises en place nous ont permis de collecter des données quantifiables, et pour mener à bien notre étude nous avons commencé par plusieurs étapes à savoir :

- 5.1.1.1 *Déploiement et la retranscription de l'entretien semi-directif effectué avec la responsable de la structure organisation bancaire.*
- 5.1.1.2 *Déploiement de la grille d'autodiagnostic avec la responsable de l'organisation bancaire.*
- 5.1.1.3 *Déterminer avec la responsable de l'organisation bancaire les forces et faiblesses et les menaces et opportunités à l'aide de l'analyse SWOT de la banque et de l'entité gestion des procédures bancaires.*
- 5.1.1.4 *Établissement d'une grille d'autodiagnostic basée sur le fond de la norme ISO 9001 et sur la forme de deux sites internet (Outil d'autodiagnostic pour le projet de la norme ISO/DIS 9001:2015- UTC, 2019) et (Grille d'évaluation système qualité ISO 9001 (2015), 2019).*
- 5.1.1.5 *Traitement des analyses préliminaires.*
- 5.1.1.6 *Conception de la cartographie des processus et de deux logigrammes le 1^{er} qui décrit le cycle de vie d'une procédure groupe et le 2^{ème} qui décrit le processus de révision d'une procédure par le central.*
- 5.1.1.7 *Établissement d'un questionnaire au près des collaborateurs de l'activité commerce international Afin de suivre l'acheminement que parcourt ces procédures, une enquête Quantitative a été établie au niveau du Front Office et du Back Office, le but de cette dernière est de vérifier si le travail effectué en amont par l'organisation bancaire est efficace ou pas auprès des clients internes autrement dit le collaborateur.*

5.1.1.8 Identification des risques liés au processus de gestion des procédures bancaires.

5.1.1.9 Traitement des résultats obtenus.

5.2 Le guide d'entretien semi-directif avec la responsable

QP1 L'organisation travaille avec le client interne dans le cadre de la gestion de ses procédures et dans le cadre de la conduite des projets, pour la partie procédures cela implique l'insertion, révisions, conservation et l'archivage des procédures sans oublier la gestion des indicateurs des processus Macro.

QP2 Nous travaillons avec des acteurs de décision, chaque sujet à son : correspondants procédures, référent opérationnels et processus owners.

QP3 L'organisation bancaire a deux missions principales :

Gestion du parc procédural de la banque avec plus de 570 procédures.

Optimisation des processus et l'organisation à travers des missions de dimensionnements, transformation....etc

Si on devait cartographier les processus de l'organisation bancaire, qui sont les acteurs du :

QP4 C'est les directives groupe IRB et la direction générale.

Tous les départements (sauf les départements d'audit et du contrôle permanent) sont des clients interne et en même temps des Utilisateurs car ils travaillent en suivant les procédures qui concernent leurs métiers.

QP5 L'organisation bancaire est une fonction transverse qui travaille en collaboration avec tous les départements de la banque.

QP6 Pour chaque processus ses objectifs :

Procédures : l'indicateurs et par chantier (3 annuels).

Projets : en fonction des processus et l'objectif des sponsors.

QP7 Des manuels et procédures dédiés sont disponibles et mise à jour régulièrement et publiés à la disponibilité des opérationnels et contributeurs concernés.

QP8 Oui le reengineering des processus dans le cadre de programmes d'audits.

QP9 Oui dans le cadre des projets de Reengineering des organisations

QP10 Des indicateurs quantitatifs, qualitatifs, ETP et de coûts.

QP11 Des référents opérationnels des processus owners sont responsables de l'insertion des procédures et de faire le feedback nécessaire pour faire évoluer les procédures concernées.

Des QCMS : des QCMS dédiés sont réalisés sur la base du processus et procédures d'évaluation et en fonction des résultats des actions sont prises en charge.

QP12 Oui elles sont nécessaires avec des degrés de priorité, une gestion des priorités est réalisée pour en assurer la bonne insertion. (Nous optimisons également les procédures à travers l'absorption et la suppression).

QP13 Une interaction régulière avec les parties prenantes à travers des publications mensuelles, point de situation réguliers et des échanges au fil de l'eau en fonction des priorités.

QP14 La mise à jour des procédures est restreinte à des acteurs habilités sur la responsabilité du process owners (responsable du département ou du service).

QP15 Les collaborateurs sont impliqués avec des plans d'actions annuels en fonction des rôles et missions de chacun, le suivi des réalisations se fait sur la base de comité, points

5.3 La Matrice SWOT de la BNPED :

La matrice SWOT que nous avons expliqué dans le 1^{er} chapitre a été établit à la fin de l'analyse préliminaire, grâce à l'entretien réaliser avec la responsable :

	Forces	Faiblesses
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> – La BNPED est certifié ISO 9001 par l'organisme accrédité VERITAS sur les activités suivante : Commerce international, Leasing et Monétique. – Entreprise multinationale ayant une forte image de marque engendrant la qualité de service ; – La BNPED est appliquée dans la démarche RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) ; Elle l'a intégrée dans leur politique ; – La BNPED propose des Produits/Services très diversifié ; – Très bon dispositif de traitement des réclamations clients ; – Très bonnes conditions de travail pour les collaborateurs : œuvre sociaux (Formations, transport, cantine, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Réseau pas très étendu sur le territoire national ; – Retard dans les publications du rapport annuel de l'année 2018 ; – La gestion centralisée BNP PARIBAS Maison mère ;

	Opportunités	Menaces
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> – Marché à fort potentiel est en croissance, car les banques de détail sont importantes dans les pays émergents en particulier en l'Algérie ; – Marché orienté sur les nouvelles technologies innovatrices et la digitalisation (e-Banking,...) ; – L'État Algérien encourage les organismes qui accompagnent le développement économique du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> – Règlementation instable liée à la situation du pays l'Algérie ; – L'instabilité politique en Algérie ; – Concurrence très rude ; – Les services sont facilement copiables ; – Dominance des banques publiques. – Réticence des clients à la banque pour des raisons religieuses (RIBA= les intérêts)

Tableau 1 Matrice SWOT de la banque BNP Paribas el DJAZAIR [Réalisé par l'Auteur].

L'analyse SWOT de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR, a été établie grâce à la recherche préliminaire que nous avons effectuée, via des entretiens Semi-directif avec les responsables de la structure Qualité, structure organisation bancaire, du commerce international et éventuellement les recherches effectuées par le biais de la documentation sur le secteur bancaire en Algérie.

5.4 La Matrice SWOT de l'organisation bancaire :

INTERNE	Forces	Faiblesse
	<ul style="list-style-type: none"> – Un bon dispositif de validation ; – Un bon dispositif de gestion des procédures ; – Le suivie et la maîtrise de la gestion documentaire ; – Projet d'organisation, plus horizontale, tournée vers les clients ; – Optimisation et harmonisation des processus de gestion ; – Très forte communication dans le cas où il y a une nouvelle mise à jour des procédures via des notifications sur leur base de données ECHONET ; – Forte interaction avec la direction générale et avec le group – Ils disposent d'un Système d'archivage numérique qui permet de sauvegarder les procédures et les mails de validation. – La BNP a mis un dispositif pour l'ensemble des collaborateurs pour la consultation des procédures en temps réel et des publications en cas de modifications via des notifications. – Les procédures sont Sécurisées par le département informatique pour éviter les modifications. 	<ul style="list-style-type: none"> – Manque de formation dans la gestion des procédures ; – Manque d'outil pour faciliter le suivie de la gestion des procédures – Manque de motivation de la part des process-owner; – Les procédures sont lourdes et très formaliser.
EXTERNE	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> – Accroitre un nouveau marché ; – Garder la pérennité de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> – Banque d'Algérie – La négligence des procédures de la part des utilisateurs ;

Tableau 2 Matrice SWOT de la gestion des procédures bancaire [réalisé par l'Auteur].

La matrice SWOT du département organisation bancaire a été réalisée durant l'établissement du contexte, par le biais de l'entretien effectué avec la responsable de l'organisation bancaire, a été très important pour connaître le métier de l'organisation

bancaire et qui nous a permis de situer notre problématique de recherche et de générer les hypothèses.

Le choix de la matrice SWOT n'a pas été fait au hasard, effectivement Le chapitre 4 de la norme (**ISO 9001, 2015**), laisse le choix de l'outil à l'organisme pour définir le contexte de l'organisation, parmi les outils les plus répondus pour déterminer le contexte par rapport au enjeux interne et externe, la matrice SWOT qui figure comme outil de base pour situer le contexte.

Pour ce fait afin de déterminer le périmètre de la recherche, nous avons proposé cette matrice qui nous a permis par la suite de proposer des actions d'amélioration, qui rentrent dans le cadre d'amélioration continue.

5.5 Présentation de l'outil d'autodiagnostic :

L'outil «Grille d'autodiagnostic» est un outil adapté à tout type d'organisation qui souhaite mettre à niveau son système par rapport aux normes ou référentiels, qu'elle soit certifiée ou non.

Le choix de cet outil est simple à utiliser et permet d'obtenir rapidement une vue d'ensemble et des points à améliorer grâce au graphique Radar.

C'est un logiciel très répandu dont l'utilisation est courante en entreprise. Les fonctions de l'outil sont les suivantes :

- Être utilisable par un novice en informatique et/ou en qualité.
- Être rapide à utiliser.
- Être personnalisable.
- Fournir des résultats pertinents et facilement compréhensibles.
- Cet outil a été déployé du 8 Avril au 22 Avril, au niveau de l'organisation bancaire avec la responsable et deux collaborateurs de cette même structure.

L'objectif de l'outil :

Conçu sur la base de la norme (NF EN ISO 9000:2015, Septembre 2015) et sur la forme de (Outil d'autodiagnostic pour le projet de la norme ISO/DIS 9001:2015- UTC, 2019) et (Grille d'évaluation système qualité ISO 9001 (2015), 2019) ; C'est de permettre à l'utilisateur d'évaluer la performance dans le cadre des différents processus et activités d'un organisme.

Il comprend les 3 onglets suivants :

1. Manuel d'utilisation (que vous trouverez dans l'annexe)
2. Diagnostic
3. Résultats globaux

Nous devons préciser que pour le déploiement de cet outil il fallait exclure quelques questions qui font référence par exemple : Système de management de la qualité, politique qualité, objectif qualité, l'engagement et la revue de direction, pour les raisons suivantes :

- ✓ L'organisation bancaire n'est pas certifiée ISO 9001 ;
- ✓ L'organisation bancaire n'a pas de contact direct avec le client final pour l'identification de ces exigences.

Pour remplir ces objectifs, le fichier EXCEL est entièrement automatisé. Réduit au minimum les saisies et est constitué de 6 onglets :

- Chapitre.
- Sous-chapitre.
- Questions relatives à la norme ISO 9001.
- Évaluations :
 - Conforme = 100%
 - Acceptable = 66%
 - À améliorer = 33%
 - Non-conforme = 0%
 - Exclus (non applicable) = NP

Le critère non applicable n'a pas été pris en compte car notre étude a pour objectif de détecter les points à améliorer, pas de faire un audit de surveillance.

- Les observations ;
- Note (en pourcentage)

5.5.1 Diagnostic

Chapitres	Sous-chapitres	Questions relatives à la norme ISO 9001	Évaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux interne et externe relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés?	À améliorer	Les enjeux internes et externes liées aux structures de l'organisation bancaire ne sont pas identifiés	33%
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	À améliorer	Les parties intéressées ne sont pas identifiées.	33%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	À améliorer	Les exigences des parties intéressées ne sont pas identifiées.	33%
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	À améliorer	Non, on n'a pas identifiés les processus	33%
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus sont-elles été identifiées ?	À améliorer	Les données d'entrées et sorties ne sont pas identifiées.	33%
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	À améliorer	Les séquences et les interactions de ces processus ne sont pas identifiées.	33%
		Les risques et opportunités liés à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	À améliorer	Les risques et opportunités ne sont pas identifiés.	33%

		Les informations relatives à ces processus sont documentées ?	Acceptable	Les informations liées à leurs secteurs d'activité sont retranscrit dans des documents	66%
Chap. 5 Leadership					
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	À améliorer	Les risques et opportunités liés à la gestion des procédures bancaire ne sont pas déterminés.	33%
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	À améliorer	Aucune action n'est mise en œuvre face aux risques et opportunités	33%
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	À améliorer	Vue qu'il n'y a pas d'actions donc rien n'est mesuré face au risque et opportunité.	33%
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	Acceptable	Des comités sont organisés pour assurer le support et de suivre les blocages et coordonner le suivi des procédures au niveau des métiers et fonctions.	66%
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Conforme	Dimensionnement de l'activité est réalisé pour évaluer nos besoins en recrutement pour déclencher le processus RH après justification et validation du besoin	100%
		La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des	Conforme	Les taux de réalisation exigés par le groupe sont à 80% et le site exige 100% de réalisation des chantiers du dispositif de gestion des procédures, révision, insertion et la certification des procédures	100%

		services ?			
		La direction entretient-elle ces infrastructures ?	Conforme	Reeporting et comité dédiés pour le suivi	100%
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du service est-il géré et surveillé par la direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	Conforme	La banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR veille à ce que tous les moyens nécessaires soient à la disponibilité de leurs collaborateurs qu'elles soient Matériels physiques ou humaines, et en ce qu'il s'agit de l'externe la banque s'est engagée dans la responsabilité sociétale des organisations	100%
		Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer les résultats de surveillance et mesure fiables des services ?	Conforme	Des tableaux de pilotage de la gestion du dispositif procédural sont exploités	100%
		Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Conforme	L'archivage est numérique et une sauvegarde est réalisée et conservée par l'IT à fréquence régulière	100%
	7.2 Compétences	Un indicateurs a-t' il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation ?	Conforme	Des taux quantitatifs : réalisation des chantiers Des taux qualitatifs : des Qcm selon le besoin. Un module de fonction sera dispensé bientôt sur les procédures	100%

		Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel ? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Conforme	Des fiches d'évaluations sont réalisées annuellement pour évaluer les compétences et l'efficacité opérationnelle des collaborateurs Suivi des Plan Annuels individuels et globaux des collaborateurs et activités	100%
	7.3 Sensibilisation	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Conforme	Une sensibilisation régulière lors des comités, des points de suivi et par mail	100%
		Les besoins de communications interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Conforme	Une boîte générique dédiée pour les échanges relevant des procédures. Un dispositif dédié à la publication interne des procédures est documenté et respecté	100%
	7.4 Communication	Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée...) ?	Conforme	Elles sont disponibles et actualisées dans Echo 'Net en version non modifiable Accès réduit et restreint pour les procédures restreintes	100%
	7.5 Information documentée	Les informations documentaires sont-elles approuvées ?	Conforme	Processus de validation standards local et central	100%
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation) ?	Conforme	Conservation et archivage des versions de procédures Par exemple la conservation des mails de validation.	100%

		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Acceptable	Oui, un dispositif de gestion des documents avec interdiction d'utiliser ou d'exploiter des documents externes à la banque	66%
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaires ?	Acceptable	Une Conservation numérique très sécurisé est mise en place.	66%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelle	Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des services aux exigences applicables ?	Conforme	Oui, toutes les informations liées à la gestion des procédures sont documentés, car l'environnement bancaire en Algérie est complexe. Par exemple : si la banque centrale d'Algérie veut vérifier une activité de la banque, cette dernière doit lui fournir les documents nécessaires qui justifient leurs activités	100%
	8.2 Exigences relatives aux services	Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	À améliorer	La BNPED comme toutes les banques d'Algérie doit respecter la réglementation mises en vigueur par la banque centrale, sinon elles risquent le retrait d'agrément, par contre les exigences client ne sont pas déterminées par la structure.	33%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de services et des actions qui en découlent ?	Conforme	Chaque document est sauvegardé grâce à l'archivage numérique en cas de prévention et diffusé aux collaborateurs grâce à Echonet afin de les motiver et les sensibiliser	100%

		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au service est documentée ?	Conforme	<p>Oui, chaque nouvelle mise à jour d'une procédure ou l'insertion, où... etc.</p> <p>Les collaborateurs sont tenus au courant grâce aux notifications sur leur plateforme ou via leur boîte mail. Par exemple : quand il y a une mise à jour d'une procédure, l'organisation bancaire diffuse cette informations aux collaborateurs concernés et pour leurs faciliter la compréhension elle leur met un résumé sur la modification pour éviter la perte de temps de la relecture.</p>	100%
		En cas de modification des exigences des services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Acceptable	<p>Des QCM sont mis à la disposition des collaborateurs en cas d'insertion d'une procédure critique afin de vérifier si les collaborateurs concernés sont informé de cette modification</p>	66%
	8.3 Conception	Les éléments d'entrées comprennent-ils : les exigences fonctionnelles et de performance - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance	À améliorer	<p>La BNPED se doit de prendre en compte les exigences légales et réglementaires, les normes groupées par exemple (norme de mise en forme).</p> <p>Mais ne prend pas trop en charge des conséquences d'une potentielle défaillance.</p>	33%

		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	Acceptable	L'organisation bancaire veille a enregistré toute les informations relatives au bon fonctionnement des processus.	66%
	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externe? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	Conforme	L'organisation bancaire n'a pas de prestataire externe, mais elle assure de sauvegarder toutes les informations des prestataires qui sont liée à d'autres départements et/ou activités	100%
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Conforme	Non-conformité dans le cas de non-respect des exigences groupe pour la part de l'organisation bancaire, cette dernière assure la sauvegarde des non-conformités lié aux activités certifié ISO 9001 par exemple le commerce international, au cas d'un audit de surveillance.	100%
Chap. 9 Évaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mise en œuvre ?	À améliorer	Oui, la surveillance des publications de la Banque centrale, ou les recommandations groupe.	33%
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	Conforme	Oui, tout est sauvegardé surtout les informations liée aux activités certifiées qui ont des audits de surveillance périodique	100%

	9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	Acceptable	Chaque année un audit est organisé au niveau de l'organisation bancaire, qui est envoyé par le groupe.	66%
		Auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Conforme	Ce sont des auditeurs étrangers qui travaillent au niveau groupe BNP.	100%
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Conforme	Les résultats d'audit sont communiqués à la direction, et cette dernière prend les dispositions pour corriger les non-conformités et prend des mesures pour améliorer le système.	100%
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audits ?	Conforme	L'organisation bancaire assure la sauvegarde des résultats d'audit interne et externe.	100%
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire les exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	À améliorer	L'organisation bancaire n'est pas en contacte directe avec le client final, il y a le département qualité qui gère cela.	33%
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou à une réclamation client ?	À améliorer		33%

	Les non-conformité/réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	À améliorer		33%
	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées ?	Conforme	Effectivement, toutes les informations documentées sont conservées et des comités sont organisés dans chaque section concernée pour sensibiliser à l'amélioration continue.	100%
	Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	À améliorer	Non, on n'a pas de dispositif qui évalue les risques liées à la gestion des procédures bancaires, car on n'est pas trop touché par rapport aux autres départements mais on communique à ce propos pour avoir une idée grâce à l'équipe projet.	33%

Tableau 3 Grille d'autodiagnostic






5.5.2 Résultats globaux :

Dès que les informations ont été renseignés dans l'évaluation, on est passé aux résultats globaux, qui ont été affichés automatiquement sur le graphique radar avec un tableau qui résume les notes globales obtenus.

Chapitre de la norme	Note (%)
Chap. 4 Contexte de l'organisme	33%
Chap. 5 Leadership	0%
Chap. 6 Planification	33%
Chap. 7 Support	94%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	76%
Chap. 9 Évaluation des performances	83%
Chap.10 Amélioration	46%
Note générale	58%

Tableau 4 Résultats globaux en pourcentage

La légende ci-dessous pour nous permettre d'évaluer chaque chapitre

- Conforme = 100% 
- Acceptable = 66% 
- À améliorer = 33% 
- Non-conforme = 0% 
- Exclus (non applicable) = NP 

Nous constatons ce qui suit :

1. Le critère Exclus, nous l'avons déjà précisé dans le chapitre précédant, et ce du fait que cette grille a été déployée au niveau d'une entité non certifiée, et où la direction n'a pas encore pris d'engagement.
2. Les points à améliorer : se trouvent au niveau des chapitres (contexte de l'organisme, planification et Amélioration).
3. Pour les points acceptables, nous constatons que seul le chapitre réalisation des activités opérationnelles réaliser par l'organisation bancaire ressort du tableau.
4. Les résultats du pourcentage du chapitre Support et du chapitre évaluation des performances sont maîtrisés au niveau de la banque.

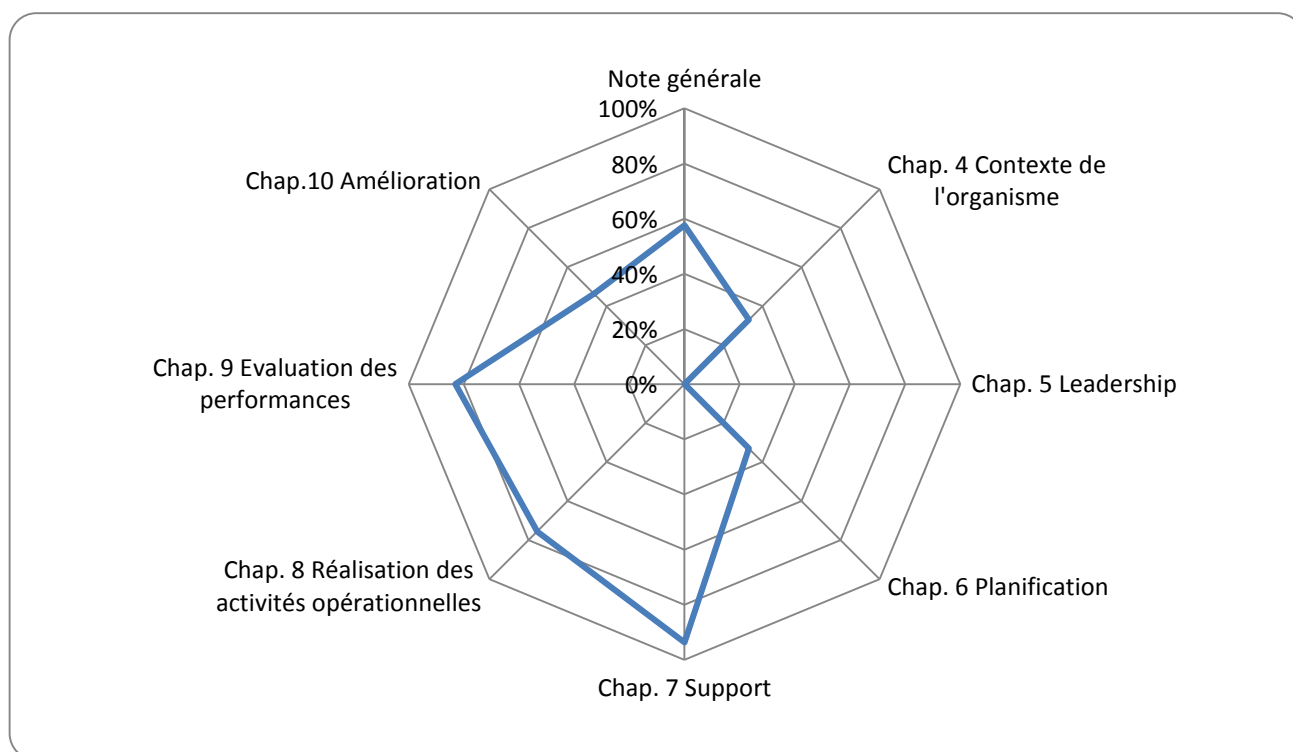


Figure 6 Résultats globaux sous forme graphique Radar

5.5.3 Analyse des résultats préliminaires : du graphique Radar est présenté ci-dessous.

Ce schéma en forme de Radar nous permet de bien visualiser les points à améliorer par rapport à la Norme ISO 9001, pour expliquer ce phénomène nous allons décortiquer les résultats selon la roue d'amélioration continue connu aussi sous le nom de la roue de Deming qui a été extraite du support de cour de (CHIBANI, 2018) :

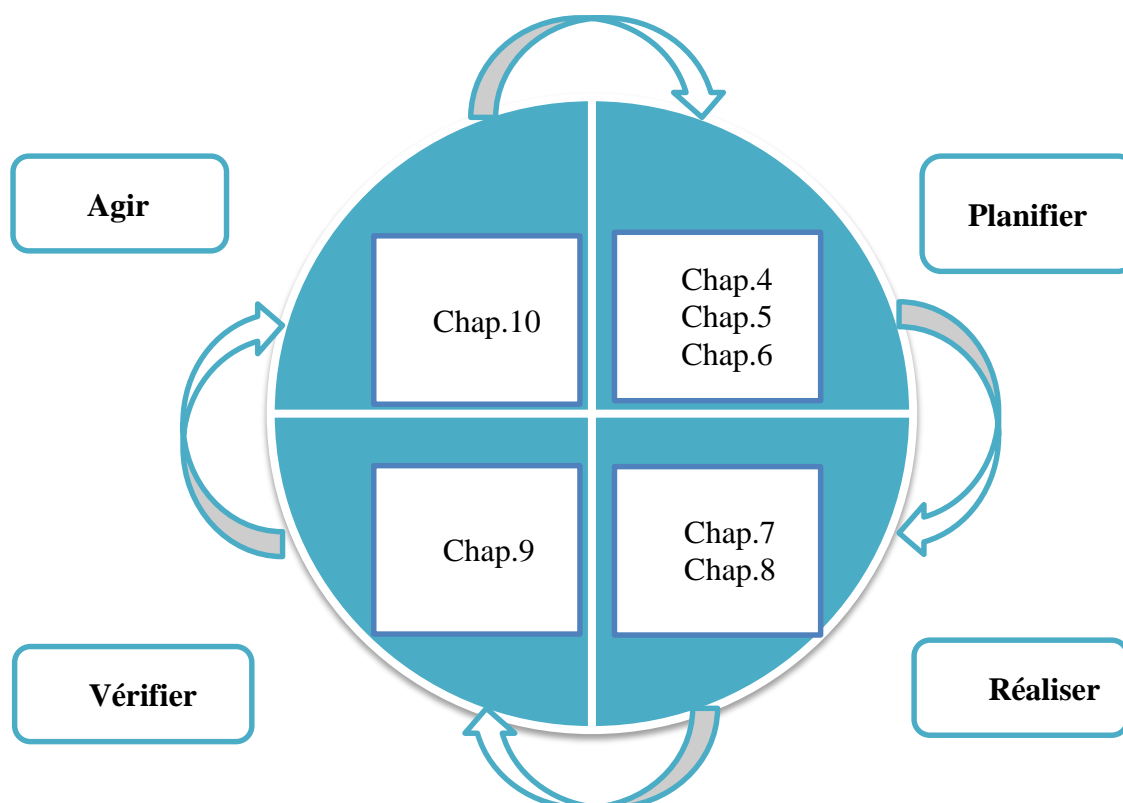


Figure 7 chapitres relatifs aux critères de justification du système de management

Planifier : vue que l'organisation bancaire n'est pas certifiée donc c'est toute à fait normal de voir cet écart, car il n'y a pas de périmètre de certification ni l'identification des parties prenantes, aucune démarche de planification dans le sens d'une démarche de certification de la norme ISO 9001.

Réaliser : On voit bien la performance de l'organisation des procédures bancaires dans la gestion des informations documentées, et la maîtrise de leur cœur du métier.

Vérifier : L'évaluation de la performance de la gestion des procédures est très bien gérée par l'organisation bancaire et cela correspond parfaitement avec la norme ISO 9001.

Agir : Le dernier chapitre de la norme ISO 9001 concerne la boucle qui permet d'améliorer le système de façon continue, cependant le taux constaté a presque atteint la moyenne de 50% qui est causé par l'absence d'un système d'implication des utilisateurs.

5.6 Proposition des actions d'amélioration par rapport aux constats préliminaires:

Après avoir analysé l'état des lieux que nous avons effectué dans la 1^{er} partie de notre étude et les informations obtenues via le guide d'entretien, et dans le cadre d'une démarche qualité dans ce département, nous avons proposé la schématisation du processus de la gestion des procédures bancaires pour identifier les liaisons entre ces processus dans cette perspective d'amélioration continu nous avons proposé :

5.6.1 La cartographie des processus de l'organisation bancaire :

(Précédemment définis dans le cadre conceptuel) qui présente les points suivants :

- Éléments d'entrées à ce processus sont : l'exigence réglementaire de la banque d'Algérie, les exigences des clients internes et les exigences groupe.
- Éléments de sorties : des procédures adaptées aux processus et aux exigences des parties prenantes.
- Le processus de direction : les directives groupe /IRB et la direction générale
- Le processus de réalisation : identification de 2 principaux processus métiers à l'organisation bancaire qui sont : la réalisation des procédures site et la réalisation des procédures groupe (on détaillera les 2 processus dans les logigrammes qui suivent)

Le processus support : ce sont les utilisateurs et à la fois les bénéficiaires autrement dit ce sont eux qui travaillent en suivant les procédures relatives à leurs métiers mais aussi les clients internes de l'organisation bancaire.

Dans le cadre de notre étude et au vu du schéma ci-dessous, nous tenons à vous signaler que notre étude relative à la thématique de la mise à niveau du système documentaire a été choisie suivant l'importance des exigences réglementaires qui doit se conformer aux règles édictées par la banque d'Algérie et ou l'agrément de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR peut être retiré ce qui présente un risque majeur pour cette dernière.

Elle est illustrée ci-dessous

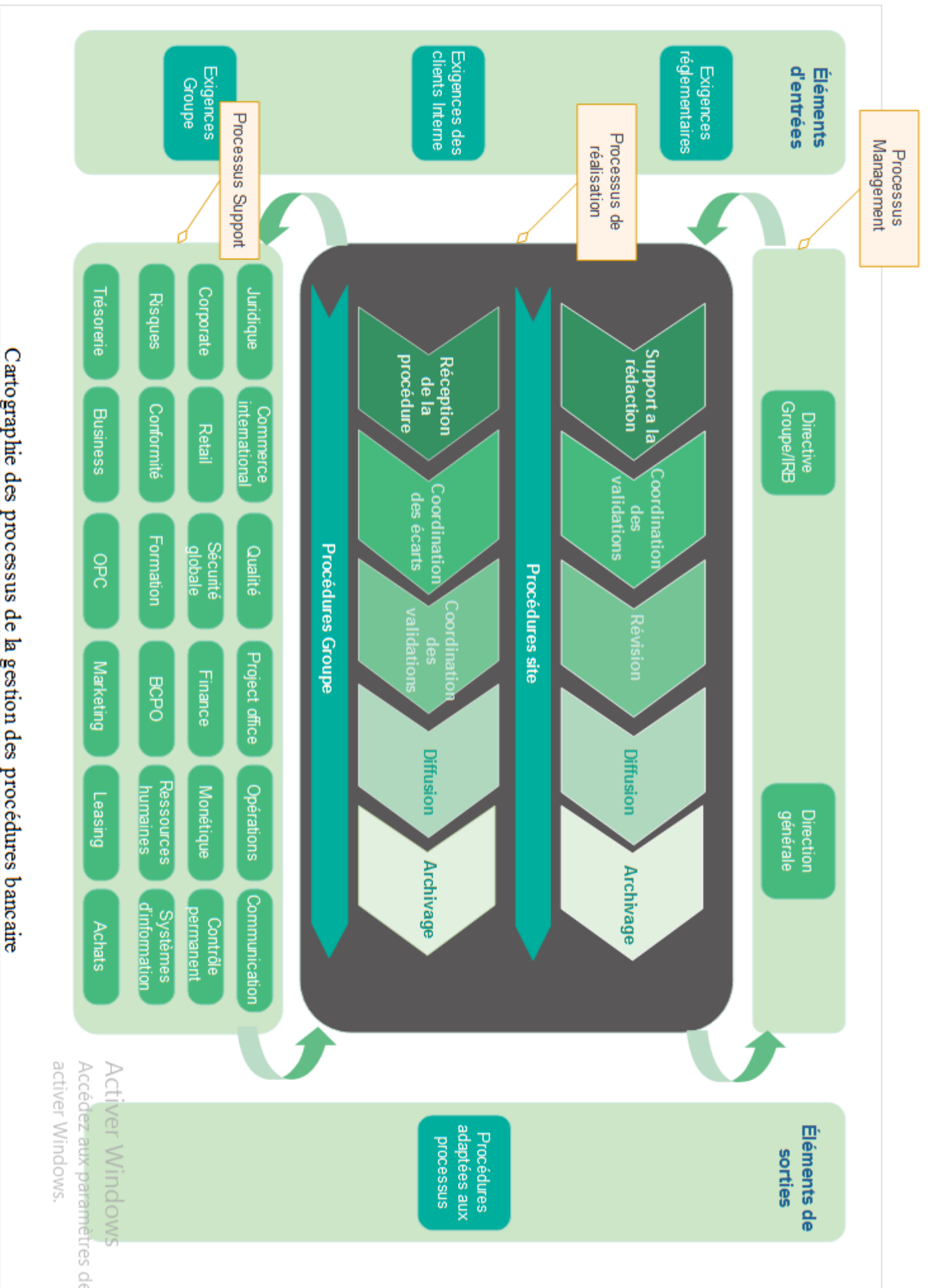


Figure 8 Cartographie des processus de la gestion des procédures bancaire [réalisée par l'Auteur]

Pour mieux comprendre le métier de la gestion des procédures bancaire nous avons aussi réalisé deux logigrammes :

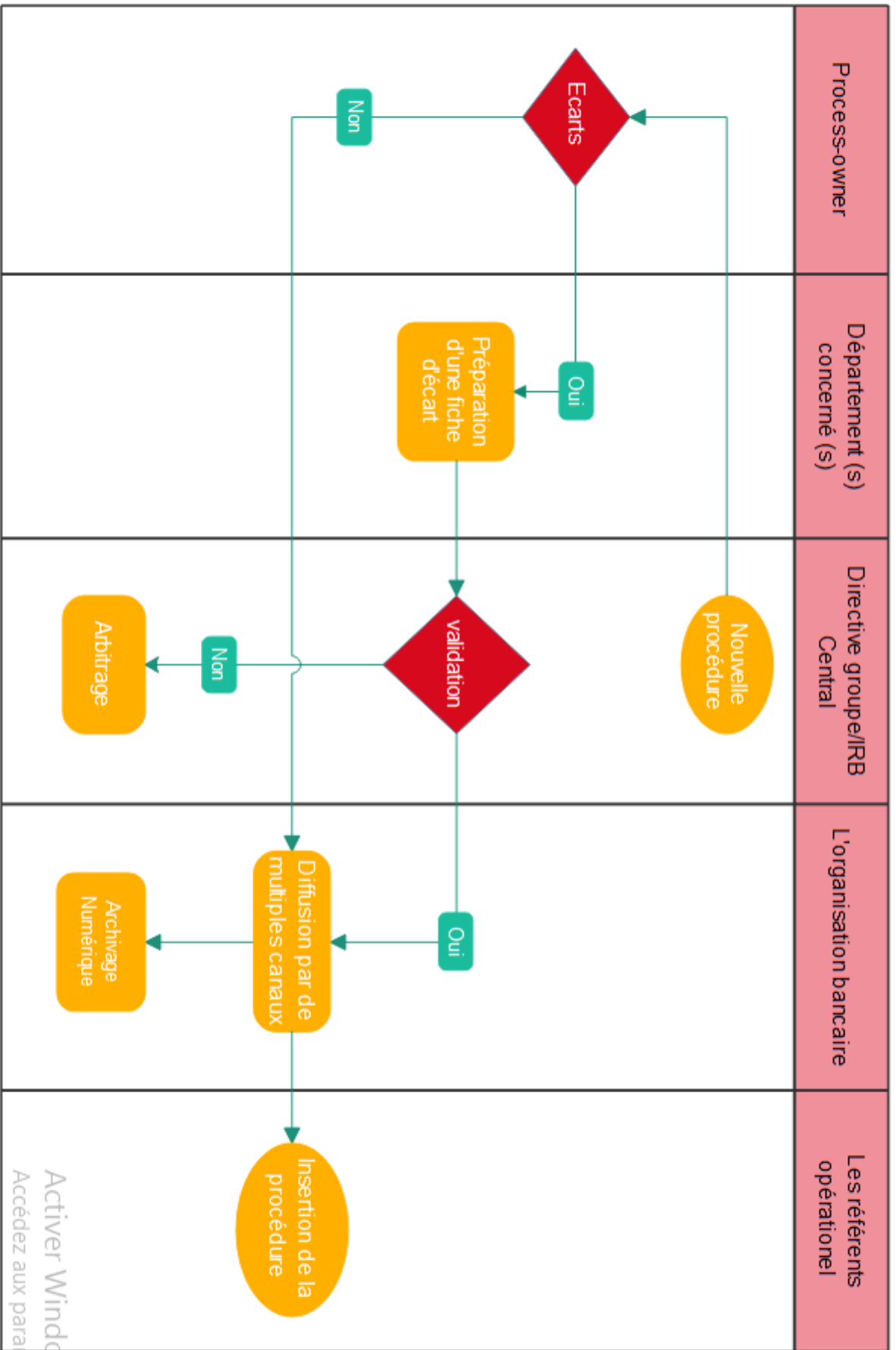
5.6.2 Logigramme de cycle de vie de la procédure groupe/IRB :

Le premier logigramme définit le cycle de vie de la procédure groupe/IRB, et cela passe de l'apparition de la nouvelle procédure jusqu'à son insertion, nous avons proposé de la mettre dans un logigramme afin de déterminer le processus et le parcours de la procédure.

5.6.3 Logigramme du processus de révision d'une procédure site :

Dans le deuxième logigramme on présente le processus de révision d'une procédure par le site, autrement dit par l'organisation bancaire en particulier par la gestion des procédures bancaires.

Les deux schémas sont illustrés dans les deux pages qui suivent :



Logigramme de cycle de vie d'une procédure Groupe/IRB

Activer Window
Accédez aux paramètres de l'ordinateur.
activer Windows.

Figure 9 Logigramme de la procédure groupe [réalisé par l'Auteur]

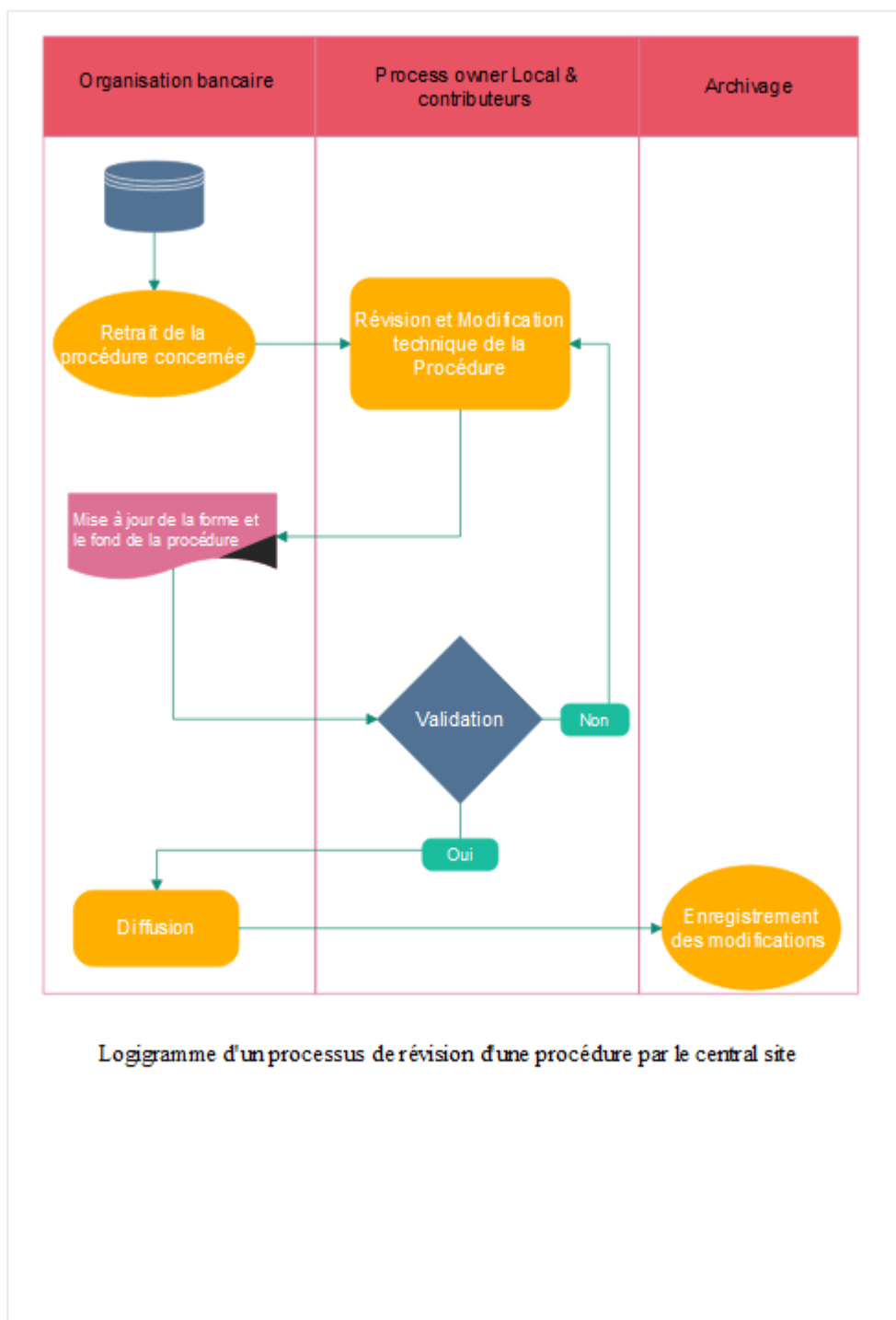


Figure 10 Logigramme de la procédure Site (central) [réalisée par l'Auteur]

5.7 Résultats du Questionnaire du Back Office de l'activité commerce international

Nomb re de person nes interro gées	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
1	CFA	18 mois	oui	oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
2	Correspon dant douanier	2 ans	oui	oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
3	Valideur	4 ans	oui	oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui
4	CFA	7 mois	non	oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
5	CFA	7 mois	non	oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
6	Chargé des traitements en cour	3 ans	oui	oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non
7	Adjoint chef de section	8 ans	oui	oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui
8	CFA	5 mois	oui	oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
9	CFA	5 mois	oui	oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
10	CFA	2 ans	oui	oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non

Tableau 5 Back Office du commerce international

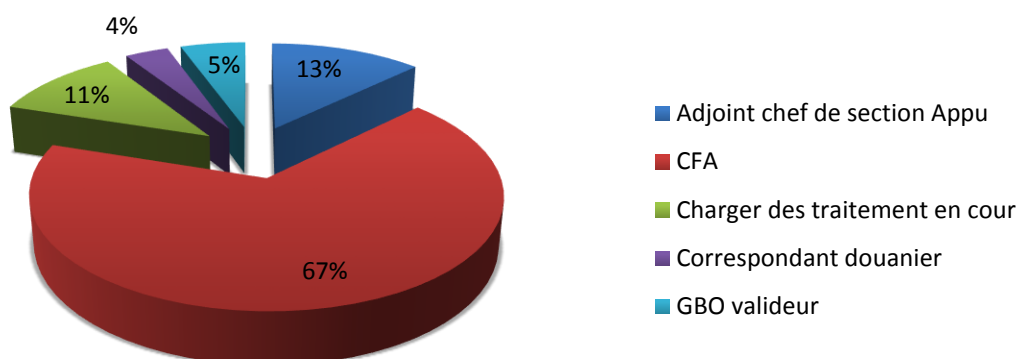
Au vu du tableau ci-dessus qui représente les résultats aux questions posées (que vous trouverez dans l'Annexe 2), aux collaborateurs du Back Office de l'activité commerce international.

Nous avons schématisé pour chaque question un schéma graphique en forme de secteur/histogramme, afin de mieux expliquer les résultats obtenus lors de notre recherche.

L'échantillon est de 10 collaborateurs interrogés, et le nombre de questions et de 10 aussi.

Vous trouverez dans un premier temps les résultats des quatre premières questions sous forme de graphique en secteurs puis par la suite une combinaison des échantillons, donc le total de 20 collaborateurs, 10 Front Office et 10 Back Office.

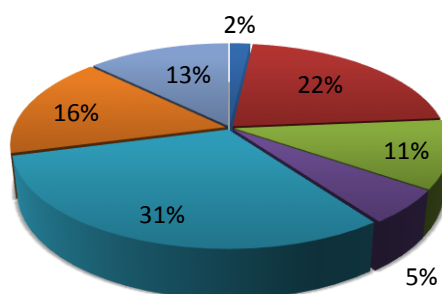
Q1: Quelle est le poste que vous occupez ?



Le graphe ci-dessus représente la répartition des postes au sein du back office du commerce international, nous remarquons que le poste d'adjoint chef de section représente plus la moitié de l'effectif du service.

Q2: Combien avez-vous d'expérience au sein de la banque BNP El Djazair ?

■ 18 mois ■ 2 ans ■ 3 ans ■ 4 ans ■ 5 mois ■ 7 mois ■ 8 ans

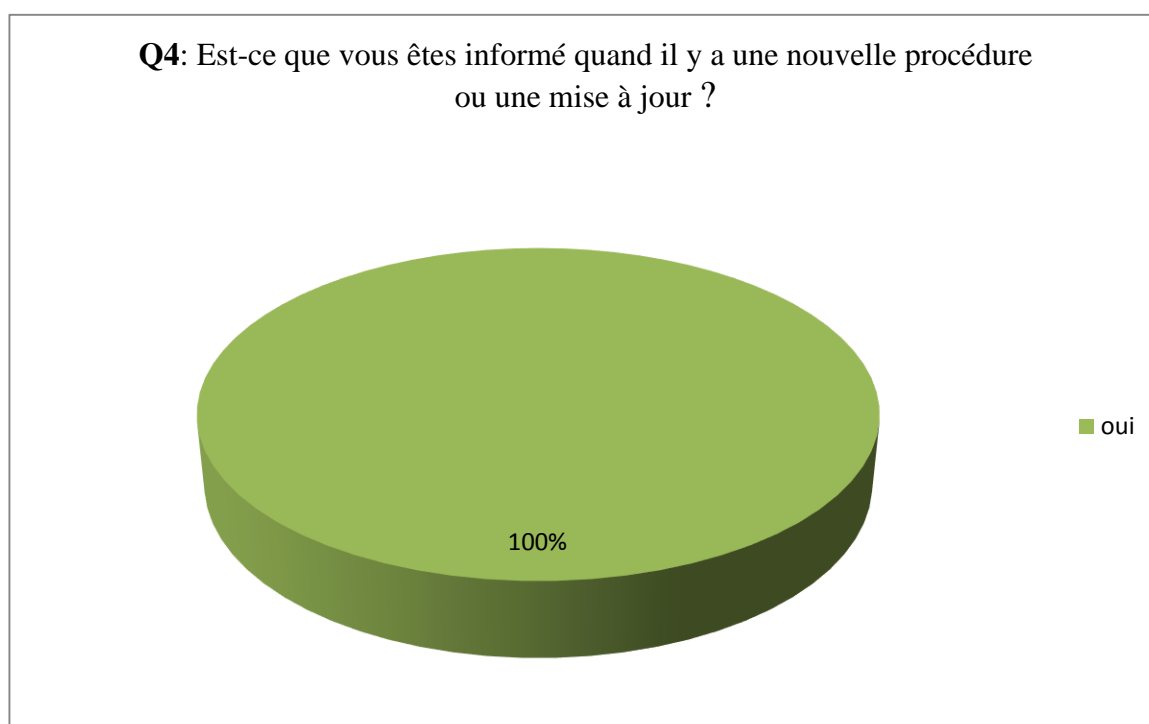


Le graphe représente la durée d'expérience des collaborateurs du service Back Office commerce international, nous constatons que :

Plus du tiers ont une expérience de 5mois suivie par 22% qui ont 2ans d'expériences et 57% leurs expériences varient entre 7mois et 8ans.



Le secteur représenté ci-dessus représente 80% des personnes interrogées lisent les procédures liées à leurs métiers.



D'après le secteur ci-dessus l'ensemble des collaborateurs questionnés sont informés lors d'une nouvelle / mise à jour des procédures.

Résultats du Questionnaire du Front Office de l'activité commerce international

No mb re	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
1	ACE	10 ANS	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
2	ACE	1 ANS	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
3	ACE	2 ANS	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
4	Chargé d'affaire	10 ANS	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
5	ACE	11 ANS	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
6	CA	10 ANS	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
7	Valideur	10 ANS	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
8	Chargé des fonctions administratives	1 ANS	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
9	CA	10 ANS	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
10	ACE	2 ANS	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non

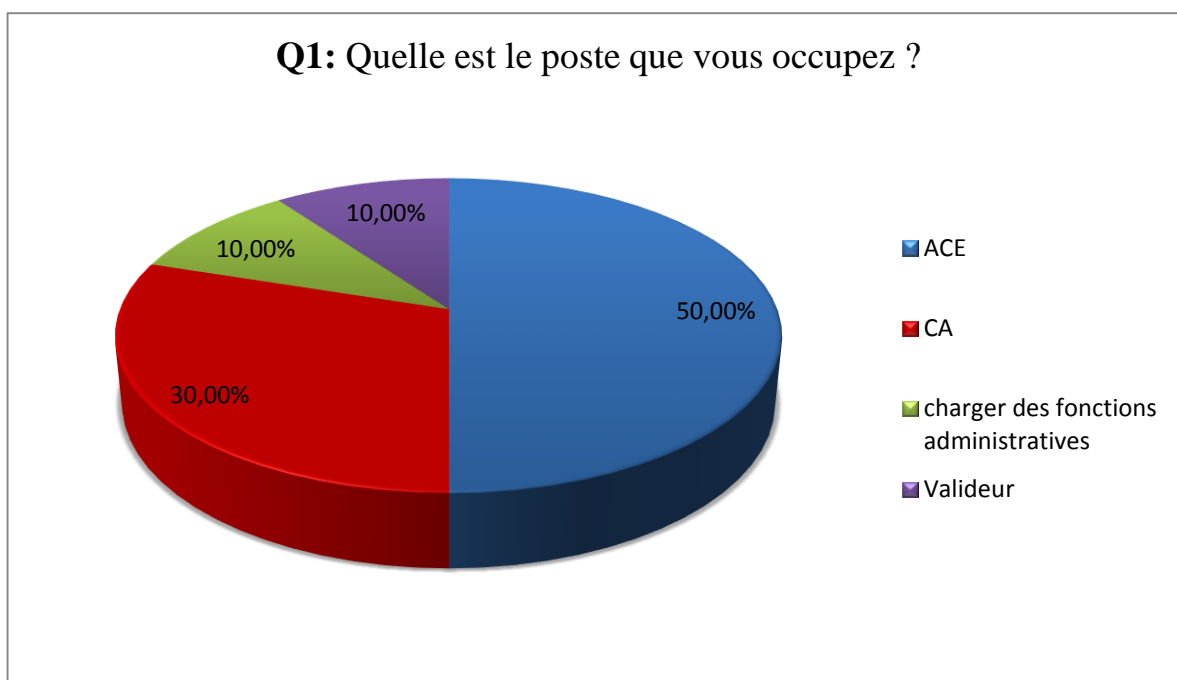
Tableau 6 Front Office du commerce international

Au vu du tableau présenté ci-dessus, les résultats aux questions posées (que vous trouverez dans l'Annexe 2), au collaborateurs du Front Office de l'activité commerce international.

Nous avons schématisé pour chaque question un graphe en forme secteur/histogramme, afin de mieux expliquer les résultats obtenus lors de notre recherche.

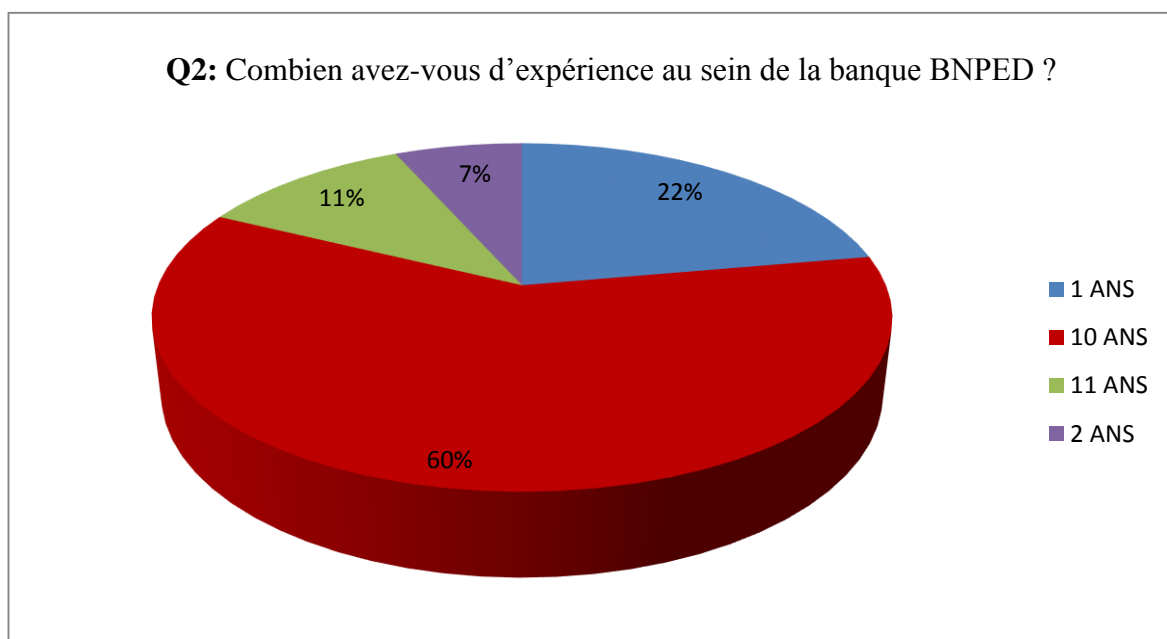
L'échantillon est de 10 collaborateurs interrogés, et le nombre de question et de 10 aussi.

Vous trouverez dans un premier temps les résultats des quatre premières questions sous forme de graphique en secteurs puis par la suite une combinaison des résultats, autrement dit les résultats des questions du Front office et du Back Office en même temps dans des histogrammes.

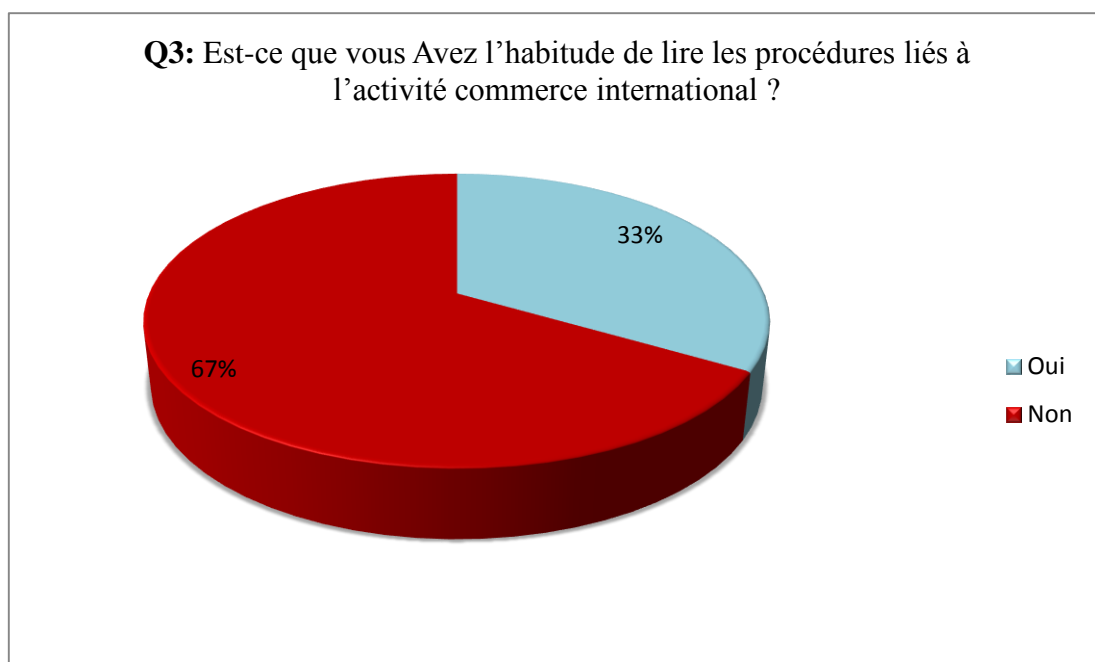


Le secteur ci-dessus représente la répartition des postes du Front Office de l'activité commerce international.

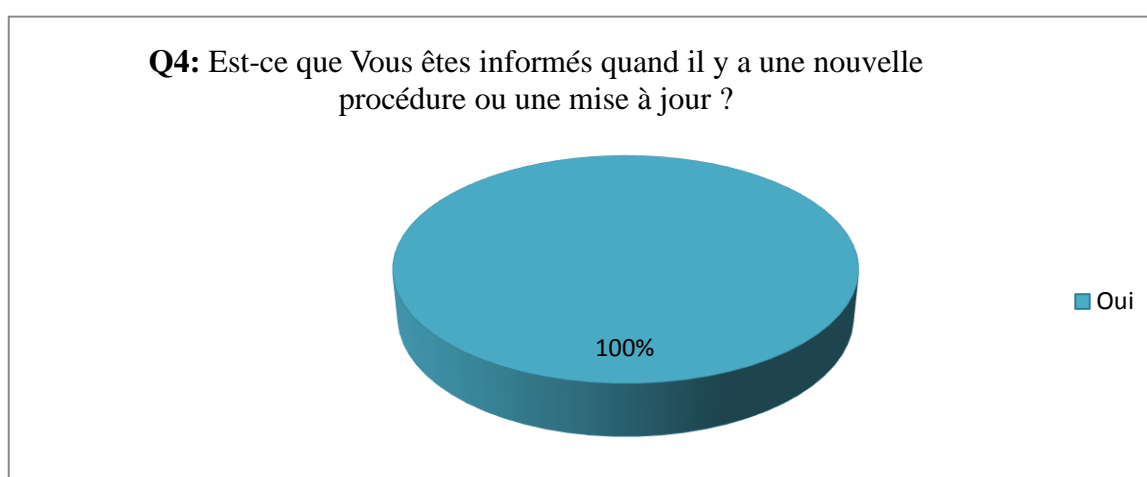
Nous remarquons que la moitié occupe le poste d'assistant client entreprise.



Le graphe représente la durée d'expérience des collaborateurs du service Front Office 71% de l'effectif qui ont une expérience de plus de dix ans



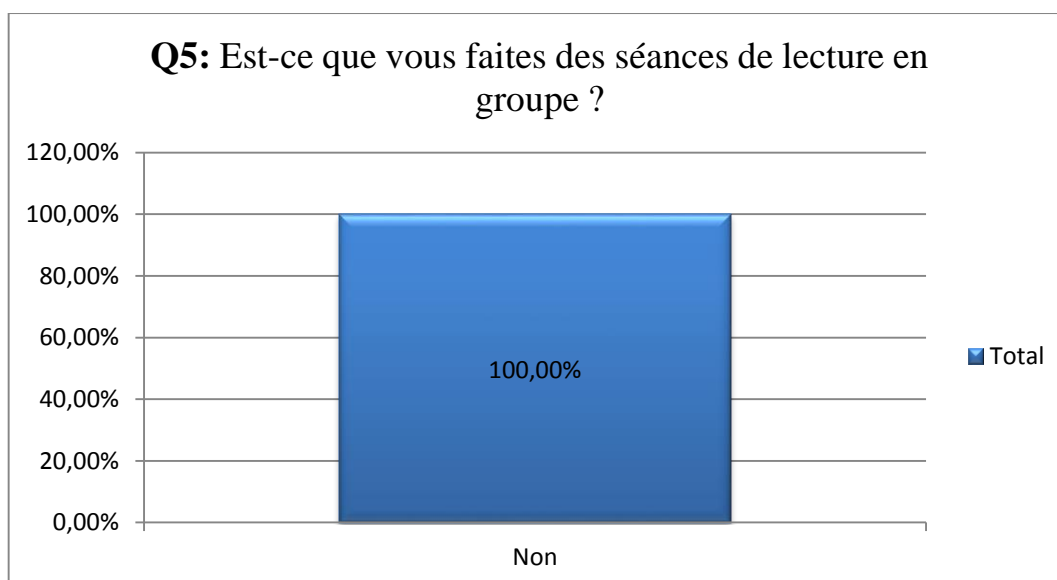
Le secteur représente 67% des personnes qui ne lisent pas les procédures liées à leurs métiers au sein du Front Office du service commerce international.



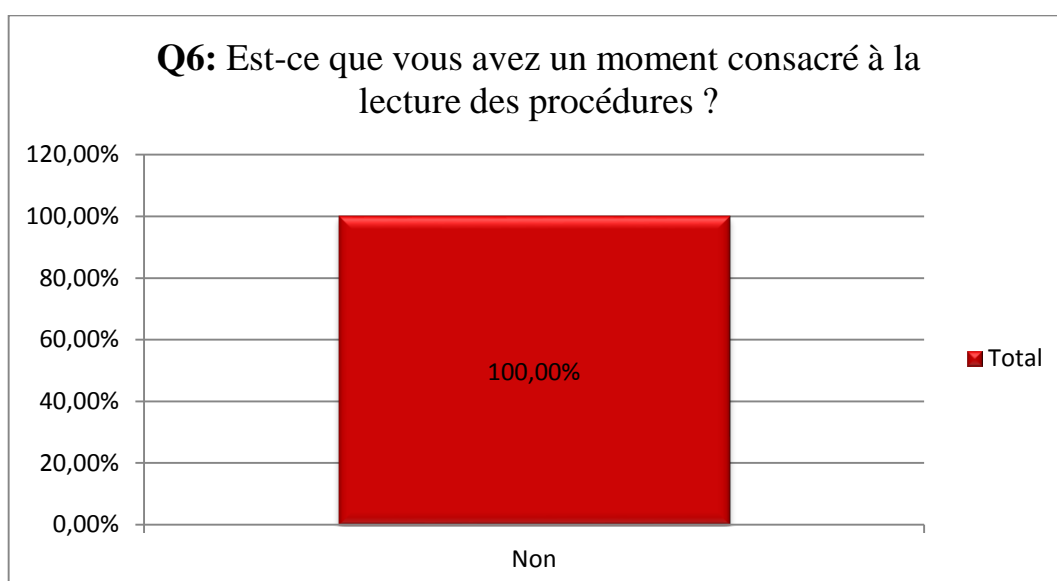
D'après le secteur ci-dessus l'ensemble des collaborateurs questionnés sont informés lors d'une nouvelle / mise à jour des procédures.

5.8 Les résultats du Front Office et du Back office

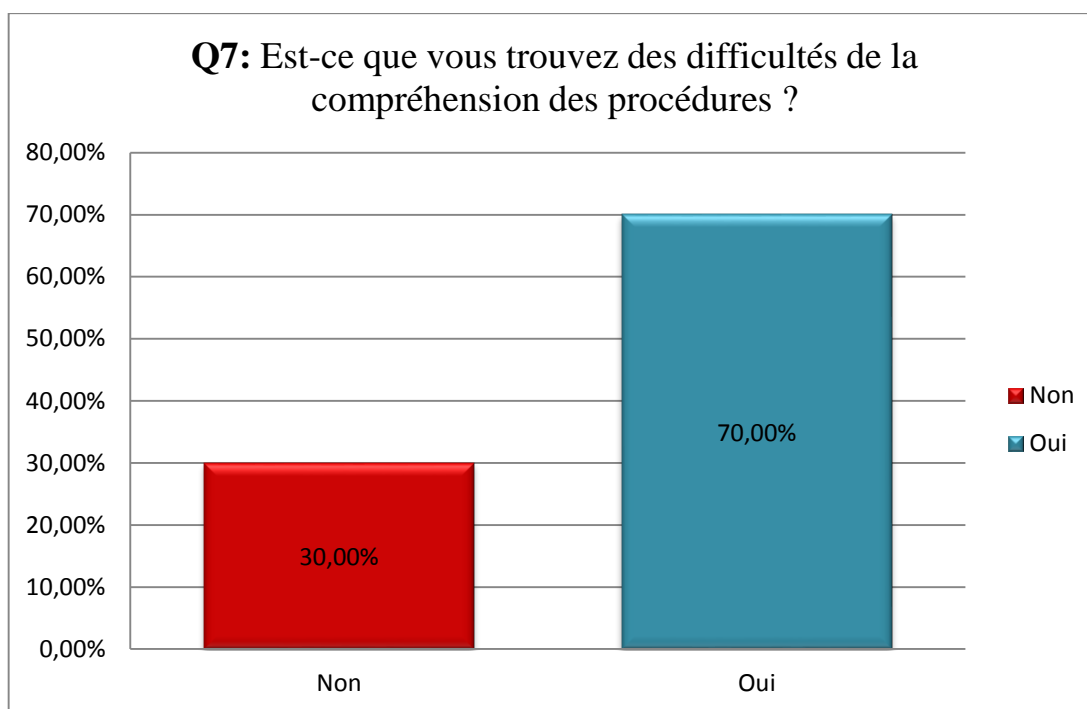
Nombre de personne interrogé : 20 (Front Office + Back Office)
Nombre de questions : 10/Forme : histogrammes



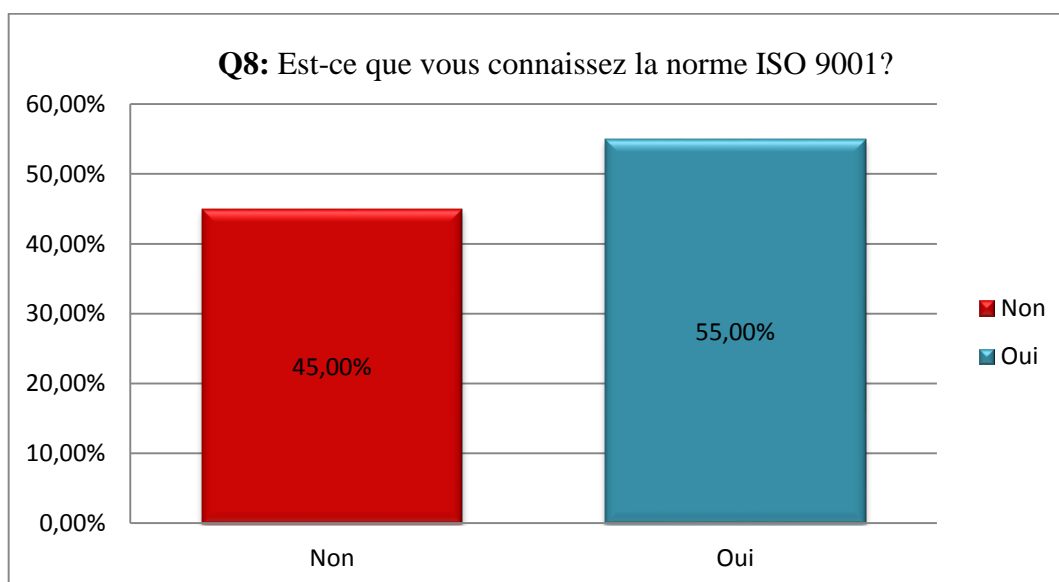
On remarque dans l'histogramme ci-dessus, qu'aucune séance n'est organisée pour faire des lectures en groupe cela signifie que les collaborateurs ne sont pas motivés à le faire.



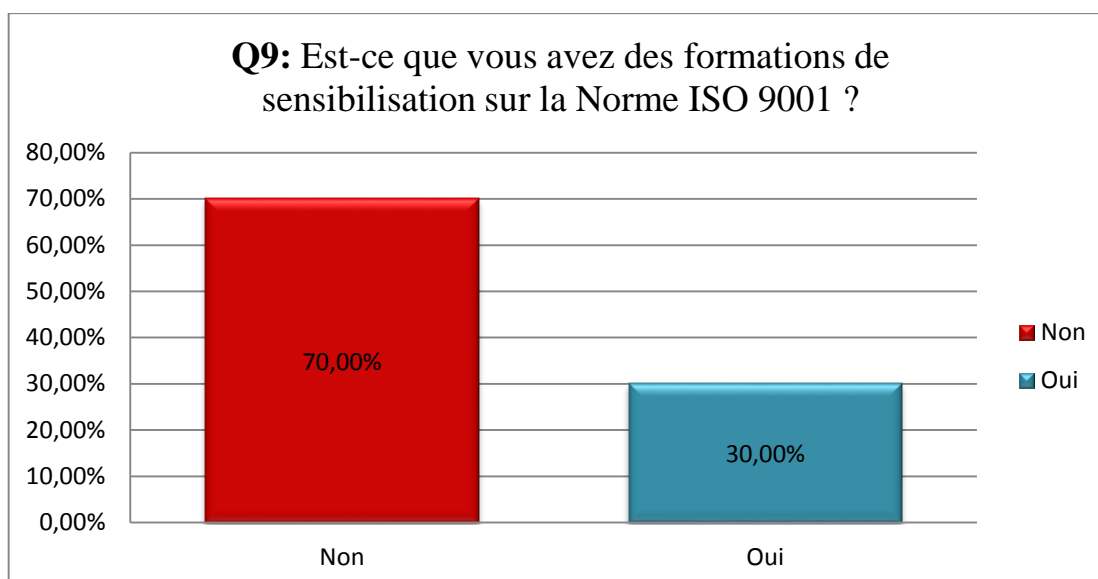
Le graphe ci-dessus représente le nombre de collaborateurs qui n'ont pas le temps consacré à la lecture des procédures liées au commerce international.



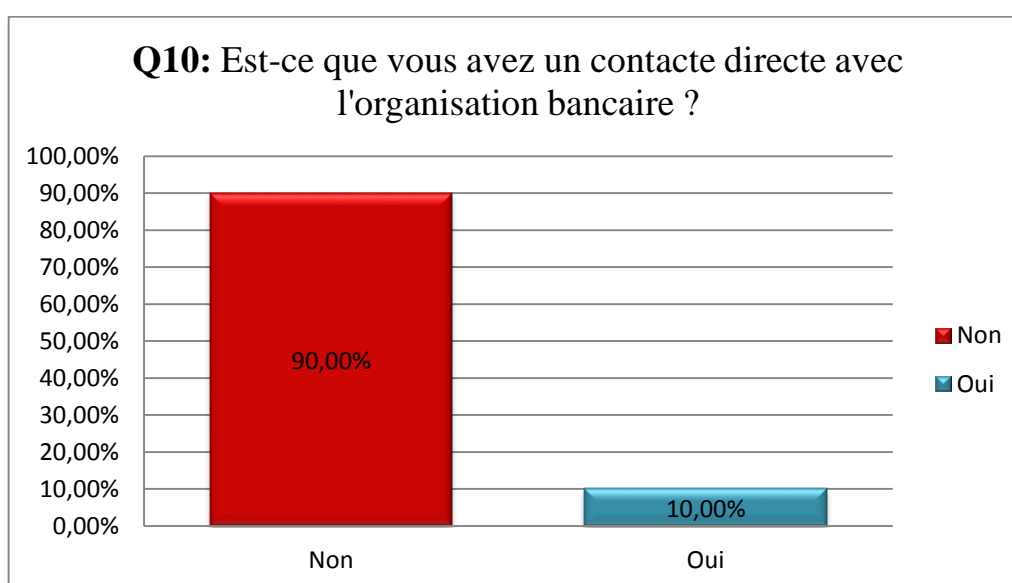
Le graphe ci-dessus représente le nombre total des collaborateurs qui ont des difficultés dans la compréhension de la procédure de l'activité commerce international, nous constatons plus d'un tiers ont admis à avoir ce problème.



Le graphe ci-dessus représente le nombre des collaborateurs qui connaissent la norme ISO 9001, nous constatons que 45% ne connaissent pas la norme ISO 9001.



Le secteur ci-dessus représente le taux de sensibilisation des collaborateurs du service commerce international par rapport à la norme ISO 9001, nous constatons que 70% n'ont pas eu de formation sur la norme ISO9001.



Le graphe ci-dessus représente le contacte directe des collaborateurs du service commerce international avec l'organisation bancaire, nous remarquons un très faible taux ce qui veut dire la relation entre les deux services est presque inexistante.

5.9 Identification des risques liés à l'organisation bancaire

Ces résultats nous ont permis l'identification des risques probables et leurs impacts sur la gestion des procédures bancaires :

Après l'analyse du contexte et les résultats obtenus on a pu identifier les risques qui sont liés à l'organisation bancaire que ce soit dans la structure gestion des procédures par exemple la mise en place d'une nouvelle procédure ou dans l'efficacité par rapport à la compréhension des procédures qui sont :

Risques identifié	Causes	Les impacts
L'interprétation erronée lors de la rédaction de la procédure	Manque de vulgarisation des procédures (formation).	Peut induire toute une structure dans l'erreur.
La non-lecture de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de suivi ▪ Manque de motivation ▪ de temps consacré pour la lecture des procédures. 	engendrant des retards et des erreurs au niveau des traitements des dossiers clients.
Risque de perte d'agrément	Instruction de la banque d'Algérie (changement récurrent)	Mise à jour des procédures d'une manière continue.
Absentéisme.	Divers.	Suivi des applications des procédures
Fraude interne.	Divulgence de l'information à autrui.	Secret professionnel.
Absence de système de suivi et de contrôle.	Négligence du personnel (la non sensibilisation et manque de motivation).	Erreur pouvant causer un préjudice financier pour la banque et influencer négativement sur les relations avec les clients.

Tableau 7 Identification des risques liés à l'organisation bancaire [réalisée par l'Auteur]

5.10 Résultats et Analyses

Le guide d'entretien nous a permis de situer l'état des lieux et nous permettre de comprendre le fonctionnement de la gestion des procédures bancaires.

La grille d'autodiagnostic nous a permis de situer l'organisation par rapport à la Norme ISO 9001, d'où l'évaluation en pourcentage et au vu des résultats suscités nous relevons :

1. Le manque d'un système pour l'implication des utilisateurs au niveau des procédures n'a pas été mis en place par la banque pour évaluer et suivre les applications au niveau des agences.
2. Selon l'étude effectuée il ressort que la gestion des procédures bancaires présente des carences vu que le taux de 58% n'atteint pas le taux de valeur Acceptable.
3. On constate un manque de communication entre la structure émettrice et utilisatrice.
4. Sur la base de l'échantillon, nous relevons que 45% des utilisateurs ignorent la signification de la norme ISO 9001, alors que la structure commerce international est certifiée.
5. Les procédures non assimilée par les utilisateurs.
6. La charge de travail ne permet pas la lecture, motif évoqué par les utilisateurs vu qu'aucun système n'a été mis en place par la banque pour l'implication des utilisateurs (formation, séance de travail au préalable à mettre en place).
7. La diffusion est maîtrisée par l'organisation mise par la banque BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.
8. Le motif évoqué par les utilisateurs étant un manque de temps pour la lecture semble être complètement ignoré par la structure émettrice, en disant que son rôle est de communiquer les procédures uniquement chose effectivement voir point 7.
9. Le Back Office : 41% du personnel ayant une expérience de moins de 5 mois lisent les procédures.
10. Le Front Office : 71% du personnel ayant une expérience de 10 à 11 ans ne donnent pas d'importance aux procédures.

Solutions éventuelles à mettre en place :

- Les copies des documents doivent être remises à la structure émettrice avec le nom de l'ensemble des collaborateurs avec une mention lu et approuvé, qui doit faire l'objet d'une conservation au niveau de l'archivage.
- Toute procédure émise doit faire l'objet d'une vulgarisation avec les collaborateurs (formation, séance de travail, réunion).
- Créer un système de motivation auprès des collaborateurs dans le cadre de l'implication du suivi de la documentation.
- Vu que les personnes sont de nature résistantes au changement alors que l'évolution économique est en plein essor à l'échelle mondiale, l'importance des procédures bancaires doivent impérativement évoluer en parallèle d'où l'accent sur l'informatisation des réseaux bancaires.

Conclusion du cas pratique

Grâce à la méthode quantitative, on a pu démontrer les écarts par rapport à la norme de système de management par la qualité ISO 9001 et vu les résultats obtenus nous constatons un écart considérable, pour ce fait nous proposons dans la conclusion générale des propositions d'améliorations à la structure organisation bancaire.

Différents outils nous ont permis de déterminer le contexte et de prendre connaissance avec les métiers de l'organisation bancaire par le biais de la matrice SWOT et le guide d'entretien nous a permis de situer l'état des lieux et nous permettre de comprendre le fonctionnement de la gestion des procédures bancaires.

Ces outils déployés nous ont permis de créer le lien entre les pratiques exercées au niveau professionnel par rapport à l'aspect académique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche a pour objectif de mettre en évidence les carences et les points forts au niveau de la structure de la gestion des procédures bancaires.

Les dites procédures sont généralement éditées suite aux notes de la banque d'Algérie et les décisions du ministère du commerce, le respect des règles fixées par la banque d'Algérie sont impératifs et où le risque de suspension d'agrément pour la banque.

Au niveau de l'application des procédures bancaires nous relevons des carences où une amélioration s'impose, et il appartient à la banque d'établir un système d'évaluation et de motivation des utilisateurs vu les risques identifiés.

L'outil d'autodiagnostic ne nécessitant pas de moyens importants permet de situer les points forts et faibles d'un domaine d'activité.

Et grâce à la méthode quantitative, on a pu démontrer les écarts par rapport à la norme de système de management par la qualité ISO 9001 et vu les résultats obtenus nous constatons un taux d'évaluation de 58% d'où la nécessité de prendre des mesures pour améliorer l'aspect documentaire au niveau de la banque.

L'objectif d'une entreprise est de s'améliorer dans tous les domaines d'activité pour une efficacité permanente afin de s'imposer sur le marché mondial. Cela s'avère une nécessité absolue.

L'approche processus dans le secteur bancaire développée par les chercheurs (PALLAS & BATAC, 2006) met l'accent sur la transversalité et l'interaction des processus avec les autres services, dans le but de garantir la performance organisationnelle, or d'après l'étude que nous avons effectuée, nous constatons un écart considérable entre l'organisation bancaire et les agences autrement dit, le Front Office.

Le système documentaire doit devenir un outil de management de la performance de l'entreprise. Il ne doit pas être vécu comme une contrainte mais permettre de communiquer et d'améliorer la performance de l'organisation.

La structure gestion des procédures bancaires qui est en amont veille à la mise en place des procédures et à leurs diffusions mais le suivi en aval est presque absent.

D'après le cas étudié, nous confirmons la deuxième hypothèse qui est la non-application des procédures bancaires par les utilisateurs, et on infirme la première hypothèse de ce fait il y a lieu d'élargir le périmètre de cette enquête et de varier l'échantillonnage pour plus d'objectivité.

L'étude que nous avons effectuée prouve que les organisations peuvent s'auto diagnostiquer et voir leur positionnement par rapport aux différentes pratiques exercées ailleurs, cela ne demande pas de ressources financière ou matériels énorme, une simple implication et une volonté de la direction peut faire changer toute l'organisation.

Ce qui met en évidence l'importance des normes de système de management qui nous permet d'asseoir une efficacité permanente dans tous les domaines d'activité.

Nous tenons à signaler qu'au courant de notre stage effectué à la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, on a eu l'opportunité d'assister à un audit de surveillance effectué par des auditeurs externe de l'organisme VERITAS, et d'après les résultats trouvés il ressort une divergence entre ce qui se dit par rapport à ce qui se fait au niveau de la banque.

Finalement l'objectif d'une bonne gestion procédurale permet de faciliter la compréhension des enjeux organisationnels par ses utilisateurs, mais aussi de favoriser l'acquisition de compétences et de rendre l'organisation plus performante.

BIBLIOGRAPHIE

- AUTISSIER, D., JOHNSON, K., & GIRAUD, L. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Eyrolles.
- AVENIER, M.-J., & THOMAS, C. (2011). *Mixer quali et quanti pour quoi faire ?* Université Pierre mendès France. Grenoble 2: HAL archives-ouvertes.fr.
- BARABEL, M., & MEIER, O. (2006). *MANAGEOR*. Paris: Dunod.
- BARABEL, M., & MEIER, O. (2008). *MANAGEOR*. PARIS: DUNOD.
- BAROUCH, G. (2017, Septembre). *AFNOR*. Consulté le Juin 07, 2019, sur Savoir utiliser la matrice SWOT: <http://kitsdesurveiqse.afnor.org/pièces-jointes/download/aperçu/1310258>
- BNP PARIBAS. (s.d.). Consulté le Avril 02, 2019, sur BNPPARIBAS : www.bnpparibas.dz/actualité
- BONTEMS, T. (2011). *Managment par les processus- "de la théorie à la pratique"*. Montpellier, France: Ecole inter-organismes "Qualité en recherche et en Enseignement Supérieure".
- CANARD, F. (2009). *Management de la qualité* (Vol. 249). (Gualino, Éd.) Paris, France: Lextenso éditions.
- CHIBANI, R. (2018). *Modules les systèmes de managment intégré*. Tipaza: Ecole nationale supérieure de managment .
- COESTIER, B., & MARETTE, S. (2004). *Économie de la qualité*. Paris: La découverte.
- Détrie, P. (2004). *pourquoi se préoccuper des réclamations clients ?* (éd. 2e). Paris, France: Editions d'organisation.
- GREUNING, V. H., & BRATANOVIC, B. S. (2004). *Analyse et gestion du risque bancaire*. Paris: Editions ESKA.
- Grille d'évaluation système qualité ISO 9001 (2015)*. (2019, Mars 14). Consulté le Avril 16, 2019, sur Qualiblog: http://www.qualiblog.fr/download/Grille_dvaluation_systme_qualit_ISO_9001_2015.xlsm
- ISO 9001. (2008). *système de management de la qualité*. Suisse: ISO.
- ISO 9001. (2015, Septembre 15). *Système de managment de la qualité*. Geneva, Ch.de Blandonnet 8.CP 401, Suisse.

- ISO. (s.d.). *Il était une fois l'ISO*. Consulté le Juin 07, 2019, sur ISO.org: <https://www.iso.org/fr/the-iso-story.html>
- KAMISKE, G. F., & BAUER, J. P. (1994). *management de la qualité de A à Z*. Paris: Masson.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, R., ANDREWS, K. R., & GUTH, W. D. (1969). *Business policy* (Vol. 1046). Californie: RD Irwin Homewood.
- LORINO, P., & TARONDEAU, J.-c. (2006, janvier-février). « *De la stratégie aux processus stratégiques* », *revue française de gestion*, 2006/1 (n°160). (lavoisier, Éd.) Consulté le MAIS 13, 2019, sur URL: <http://www.cairn.info/revue-française-de-gestion-2006-1-page-307.htm>
- MESKINE, M. Y. (2016). *Préparer un mémoire de fin d'études: conseils pratiques de méthodologie et techniques rédactionnelles*. Saint-Denis, France: Connaissances et Savoirs.
- Michel CATTAN, N. I. (s.d.). *Maîtriser les processus de l'entreprise*. EYROLLES éditions d'organisation.
- MONTEBELLO, M. (2003). *stratégie de création de valeur pour le client*. Paris: Economica.
- NF EN ISO 9000:2015. (Septembre 2015). *Système de management par la qualité-principes essentiels et vocabulaire*. Paris: AFNOR éditions.
- Outil d'autodiagnostic pour le projet de la norme ISO/DIS 9001:2015- UTC*. (2019, Avril 16). Consulté le Avril 16, 2019, sur UTC.fr: https://www.utc.fr/master-qualité/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2014-2015/MM_projets/qpo12_2015_gp01_autogiag_ISO_9001_v2015/index.html
- PALLAS, V., & BATAAC, J. (2006). *La gestion par les processus dans la banque: de l'intention à la mise en oeuvre*. (H. archives-ouvertes, Éd.) Bordeaux, France.
- ROESSLINGER, F., & SIEGEL, D. (2015). *Management stratégique et management de la qualité* (Vol. 165). Paris, 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex: Afnor.
- TOM, P., & AUSTIN, N. (1985). *A passion for excellence*. New York: Random House.
- TSANG, E. (2006). Behavioral assumptions and theory development. *Strategic management journal, the case of transaction cost economics*, ref 999-1011, 27.

ANNEXES

ANNEXE 1 - GUIDE D'ENTRETIEN

Ce questionnaire est établi relativement à la Normes ISO 9001 système de management de la qualité le choix de ce thème est encouragé par la direction de BNPED et cela pourra nous permettre de mesurer et constater les écarts entre les exigences de la norme ISO 9001 et l'existant au sein du département organisation bancaire afin de ressortir les points à améliorer.

- QP1 Quelle-est l'acheminement qui lie l'organisation bancaire et le client final ?
- QP2 Est-ce que le processus de remonté d'information est efficace ? Si oui comment vous évaluer cette efficacité ?
- QP3 Quelle-sont les missions de l'organisation bancaire ?
- QP4 Si on devait cartographier les processus de l'organisation bancaire, qui sont les acteurs du : Processus management ? et le Processus support ?
- QP5 Quelle sont les parties prenantes de l'organisation bancaire ?
- QP6 Est-ce que vous identifiez pour chaque processus sa finalité et ses objectifs ?
- QP7 Élaborez-vous des fiches descriptives pour chaque processus ?
- QP8 Établissez-vous des revues des processus ?
- QP9 Est-ce que vous faites des revues de direction ?
- QP10 Assurez-vous que chaque procédure et bien lu et comprise par vos collaborateurs ?
Si oui comment ?
- QP11 Comment vous évaluer la performance de vos processus ? Et quelle sont les indicateurs de mesure que vous utilisez ?
- QP12 Vous avez plus de 500 procédures a gérez, est-ce qu'elles sont toutes nécessaires ?
Vous ne pouvez pas les optimiser ?
- QP13 Comment vous juger la communication avec vos parties prenantes ?
- QP14 Identifier-vous les risques et opportunités lié à votre département ?
Il existe 3 niveaux de procédures au niveau de votre département, pour effectuer n'importe quelle modification sur la procédure. Est-ce que vous devez répartir sa selon la compétence des collaborateurs ? Ou c'est aléatoire ?
- QP15 Comment vous impliquez vos collaborateurs ?

**ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE
POUR LES COLLABORATEURS DU
FRONT OFFICE ET DU BACK
OFFICE**

Afin d'évaluer l'efficacité des procédures, nous avons procédé par une enquête auprès des collaborateurs du Front office et du Back Office du commerce international, dans le but de voir s'ils sont sensibilisés à la lecture et au respect des procédures de leur métier.

Cette étude a pour objectif de déterminer les écarts à améliorer qui rentrent dans le cadre de l'amélioration continue du processus.

Ci-dessous les questions posées :

- Q1 Quelle est le poste que vous occupez ?
- Q2 Combien avez-vous d'expérience au sein de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR ?
- Q3 Est-ce que vous avez l'habitude de lire les procédures liées à l'activité commerce international ?
- Q4 Est-ce que vous êtes informés quand il y a une nouvelle procédure ou une mise à jour ?
- Q5 Est-ce que vous faites des séances de lecture en groupe ?
- Q6 Est-ce que vous avez un moment consacré pour la lecture des procédures ?
- Q7 Est-ce que vous avez des difficultés de la compréhension de la procédure quand vous la lisez ?
- Q8 Est-ce que vous connaissez la Norme ISO 9001 ?
- Q9 Est-ce que vous avez des formations de sensibilisation sur la Norme ISO 9001 ?
- Q10 Est-ce que vous avez un contacte directe avec l'organisation bancaire ?

**ANNEXE 3 - ORGANIGRAMME DE LA
BANQUE BNP PARIBAS EL
DJAZAÏR**

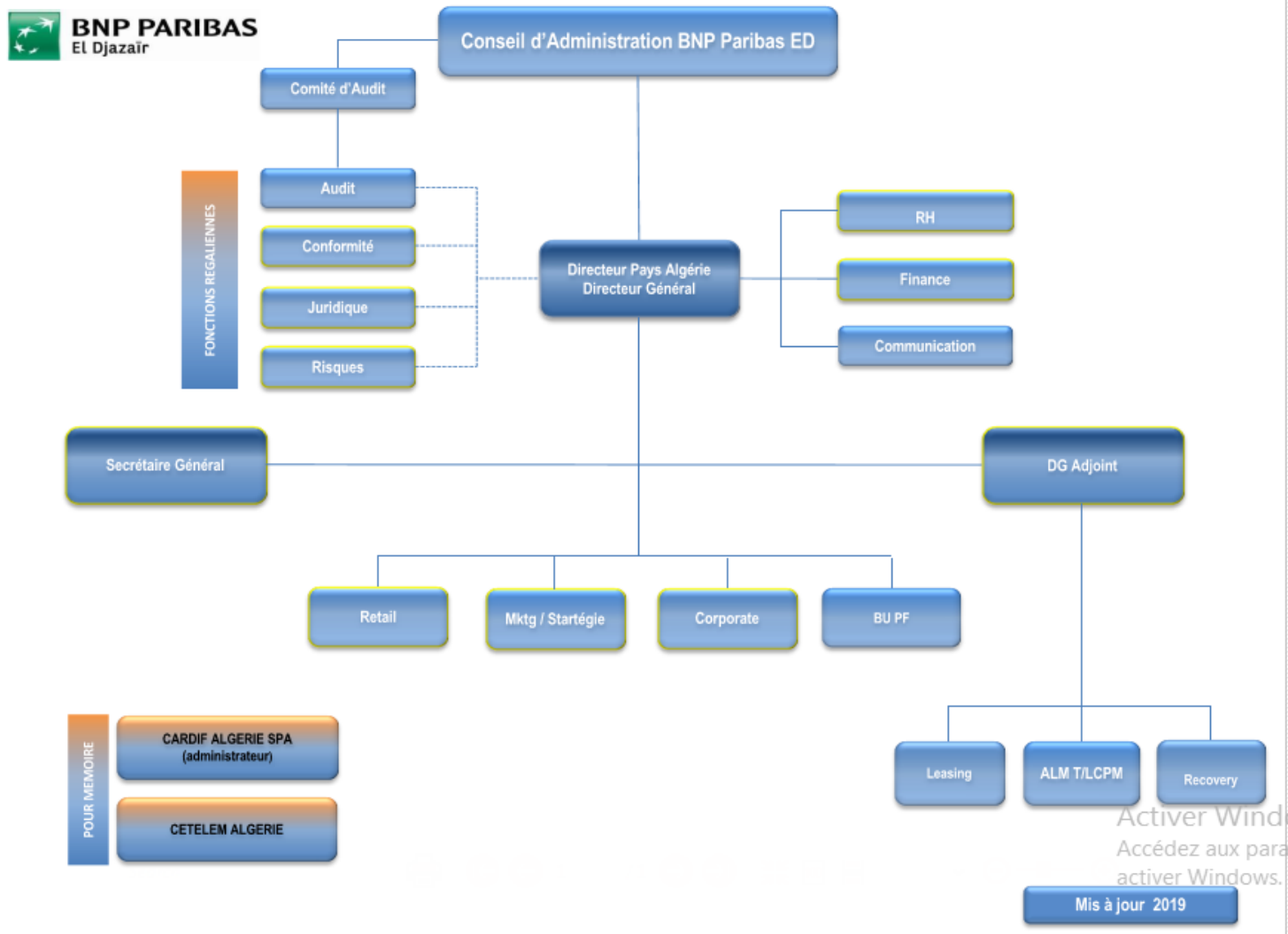
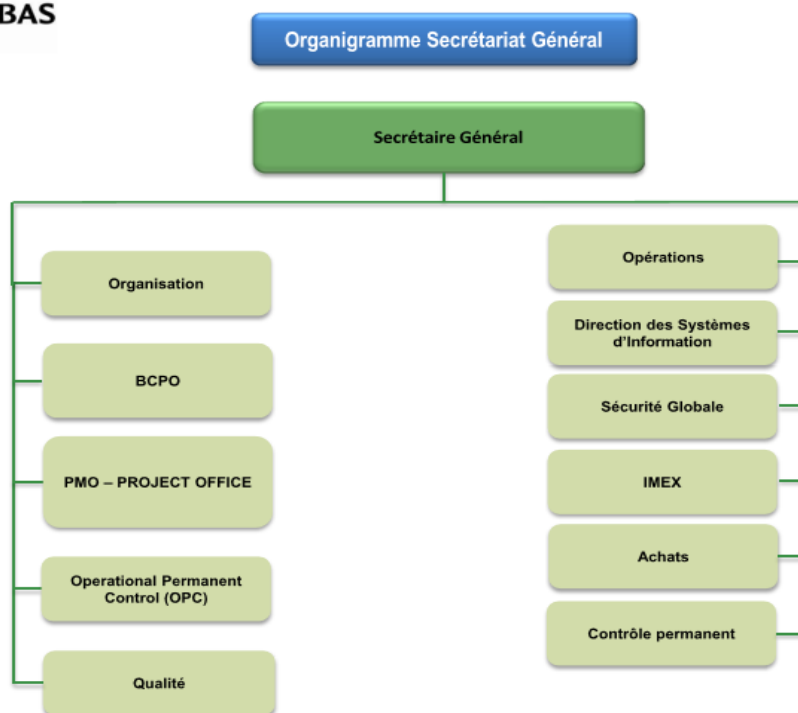


Figure 11 Organigramme de la BNPED

**ANNEXE 4 - ORGANIGRAMME DU
SECRETARIAT GENERAL**



Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.

Mis à jour le: 2019

Figure 12 Organigramme du Secrétariat Général

**ANNEXE 5 - ORGANIGRAMME DE
L'ORGANISATION BANCAIRE**

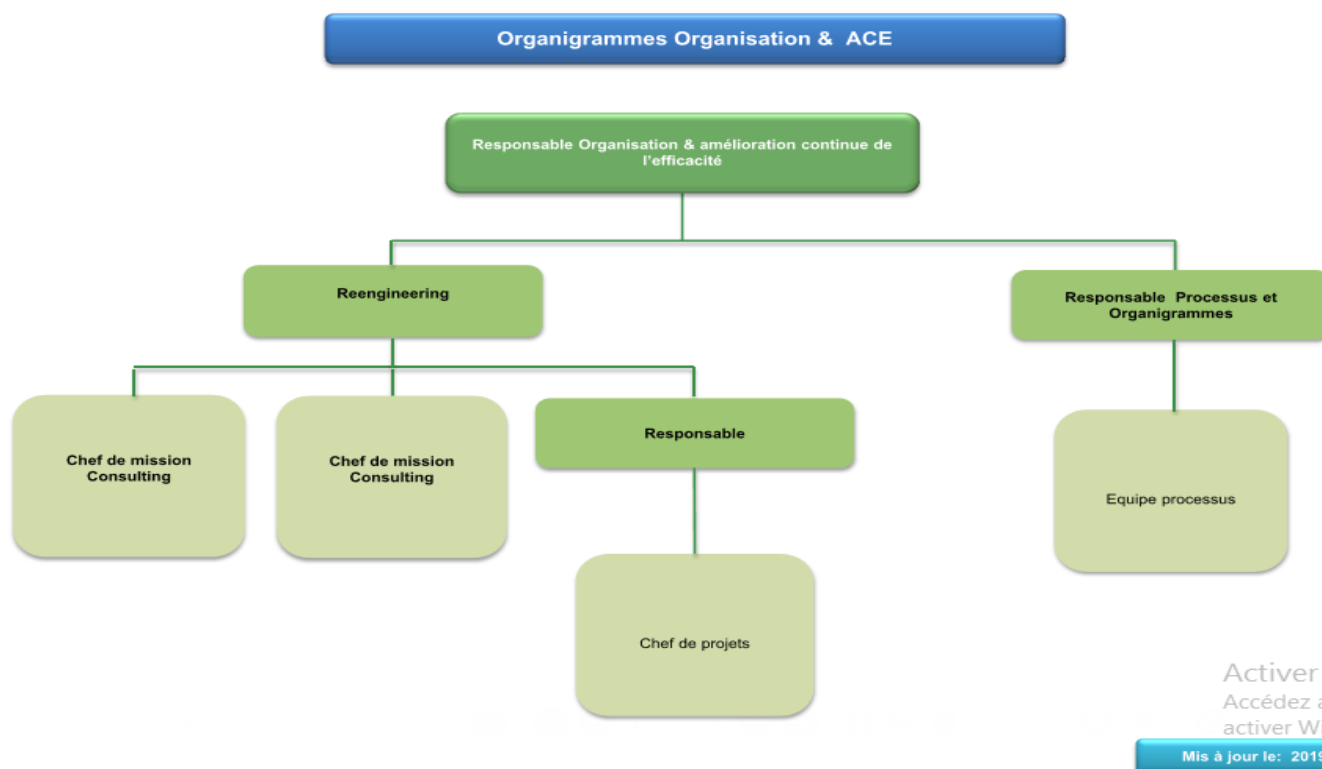


Figure 13 Organigramme de l'Organisation bancaire