



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات  
Ecole Nationale Polytechnique

Département de Maîtrise des  
Risques Industriels et  
Environnementaux  
Société générale SA

**C'EST VOUS  
L'AVENIR** SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
ALGÉRIE

## Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'État en Qualité Hygiène  
Sécurité et Environnement - Gestion des Risques Industriels

---

# Contribution à l'amélioration du système de management qualité existant au sein de la banque Société Générale Algérie

---

HOCINE Meriem

*Sous la direction de :*

Mme. KHELFA Wissam  
Mme. KEDARI Fadela

Responsable SMQ à Société Générale Algérie  
Consultante en management QHSE

---

*Présenté et soutenu le 06 Juillet 2023, devant le jury composé de :*

<i>Président</i>	Mr. CHERGUI Abdelmalek	Professeur à l'ENP
<i>Examinatrice</i>	Mme. FODIL Marya	Maître assistant A à l'ENP
<i>Examineur</i>	Mr. SENOUCI-BEREKSI Malik	Maître de conférence B à l'ENP

---

ENP 2023





المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات  
Ecole Nationale Polytechnique

Département de Maîtrise des  
Risques Industriels et  
Environnementaux  
Société générale SA

**C'EST VOUS  
L'AVENIR**  SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
ALGERIE

## Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'État en Qualité Hygiène  
Sécurité et Environnement - Gestion des Risques Industriels

---

# Contribution à l'amélioration du système de management qualité existant au sein de la banque Société Générale Algérie

---

HOCINE Meriem

*Sous la direction de :*

Mme. KHELFA Wissam  
Mme. KEDARI Fadela

Responsable SMQ à Société Générale Algérie  
Consultante en management QHSE

---

*Présenté et soutenu le 06 Juillet 2023, devant le jury composé de :*

<i>Président</i>	Mr. CHERGUI Abdelmalek	Professeur à l'ENP
<i>Examinatrice</i>	Mme. FODIL Marya	Maître assistant A à l'ENP
<i>Examineur</i>	Mr. SENOUCI-BEREKSI Malik	Maître de conférence B à l'ENP

---

ENP 2023

---

## ملخص:

يهدف مشروعنا إلى تعزيز نظام إدارة الجودة في بنك سوسيتيه جنرال الجزائر وفقاً لمعيار ISO9001. سنحلل العمليات القائمة حالياً ، وسنقدم العملية القانونية ، و سنوسع نطاق الشهادة لتشمل خدمات التأجير. من خلال استخدام أفضل الممارسات في قطاع البنوك ، سنقدم توصيات ملموسة لتعزيز نظام إدارة الجودة. الهدف هو تحسين الأداء التشغيلي ، وتقليل المخاطر القانونية ، و تلبية توقعات العملاء.

---

نظام إدارة الجودة،:ISO9001:2015، العملية القانونية، الشهادة

---

## Abstract :

Our project aims to strengthen the quality management system of Société Générale Algérie in accordance with the ISO 9001 standard. We will analyze the existing processes, introduce the legal process, and expand the scope of certification to include leasing services. By utilizing best practices in the banking sector, we will provide concrete recommendations to enhance the quality management system. The objective is to optimize operational performance, mitigate legal risks, and meet customer expectations.

---

**Keywords :** Quality management system, ISO 9001 : 2015, legal process, certification.

---

## Résumé :

Notre projet consiste à renforcer le système de management de la qualité de la Société Générale Algérie conformément à la norme ISO 9001. Nous analyserons les processus existants, introduirons le processus juridique et élargirons le périmètre de certification au service leasing. En utilisant les meilleures pratiques du secteur bancaire, nous formulerons des recommandations concrètes pour améliorer le SMQ. L'objectif est d'optimiser les performances opérationnelles, de réduire les risques juridiques et de répondre aux attentes des clients.

---

**Mots clés :** Système de management de la qualité, ISO 9001 :2015, processus juridique, certification.

---

# Dédicaces

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance... C'est tout simplement que je dédie ce modeste travail...

A celle qui m'a comblé de sa tendresse et de son affection tout au long de mon parcours ... ma tendre mère A celui qui a toujours garni mes chemins de conseils avisés guidant mes pas vers la réussite ... mon très cher père A mon frère et à ma sœur, en leur souhaitant tout le succès et le bonheur du monde

A mes grands-mères, tantes et oncles ainsi qu'à toute ma famille pour l'amour et les encouragements qu'ils m'ont toujours accordés

A la mémoire de mes grands-pères, puisse Dieu les accueillir dans son infinie miséricorde

Mes chers amis Nihad, Sophie, Lisa, Melissa, Yasmine, Anis, Raouf.. pour avoir été comme une deuxième famille pour moi

Mes camarades Thabet, Ryad, Ines, Yasmine, Siline, Nadjat, Dhia, Kenza,...pour ces moments inoubliables qu'on a vécus ensemble mais aussi pour le partage et leurs soutiens.

Ma promotrice Wissam et mes collègues Lyliya, Kenza, Adel, Youcef, Houssein, Sidahmed, Sofiane et notre chère directrice Madame Selma Boudelal qui ont fait de mon expérience au sein de SGA, l'une des meilleures..

A ma deuxième famille, la meilleure équipe, les juniors entrepreneurs de ENP Optimal Solutions Junior Entreprise.

A toute personne qui m'a aidé à franchir une nouvelle étape dans ma vie...

# Remerciements

Au tout début, je tiens à exprimer ma gratitude envers Dieu le tout-puissant, source de toute force, en qui j'ai placé ma confiance et qui m'a donné la détermination nécessaire pour mener à bien mon travail.

Je souhaite également adresser mes plus sincères remerciements à mes chers parents pour leurs sacrifices inlassables, leur patience et leur soutien indéfectible. Sans leur amour et leur encouragement, je ne serais pas arrivé là où je suis aujourd'hui.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers ma promotrice, Madame KHELFA Wissam, pour son encadrement précieux, son assistance inestimable, ses conseils avisés et le temps qu'elle a généreusement consacré à mon projet. Je lui en suis infiniment reconnaissante.

Mes remerciements vont également à mon encadrante, Mme Kedari Fadhela, pour sa disponibilité, son soutien constant et ses orientations éclairées, ainsi qu'à l'ensemble des membres du jury, monsieur Malik SENOUCI-BEREKSI, madame FODIL Marya et monsieur CHERGUI Abdelmalek, pour leurs efforts lors de l'examen de mon travail.

J'exprime également ma gratitude envers madame Selma BOUDELAL pour m'avoir offert cette opportunité et pour sa confiance en mon travail. Mes remerciements vont également à toute l'équipe Qualité et les collaborateurs de SGA pour leur accueil chaleureux et leur précieuse assistance.

Enfin, je tiens à me féliciter moi-même, car sans ma persévérance, mon sérieux et mon engagement, je n'aurais jamais pu mener à bien mon travail. Je remercie également toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de mon projet. Leur soutien et leur collaboration ont été essentiels à ma réussite.

# Liste des acronymes

<b>FCS</b>	Facteur Critique de Succès
<b>NPS</b>	Net Promoter Score
<b>CCS</b>	Corporate Client Services
<b>PIP</b>	Parties Intéressées Pertinentes
<b>SGA</b>	Société Générale Algérie
<b>AP</b>	Actions Préventives
<b>AC</b>	Actions Correctives
<b>A.B.E.F</b>	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers
<b>TTC</b>	Time to Cash
<b>TTY</b>	Time to Yes
<b>BO</b>	Back Office
<b>MO</b>	Middle Office
<b>FO</b>	Front Office
<b>PNB</b>	Produit, Net, Bancaire
<b>COMEX</b>	Commerce extérieur
<b>RMQ</b>	Responsable de management de la qualité
<b>SMQ</b>	Système de management de la qualité
<b>NC</b>	non-conformite
<b>PS</b>	point sensible

---

<b>REMDOC</b>	Remise documentaire
<b>CREDOC</b>	Crédit documentaire
<b>MQ</b>	Manuel Qualité
<b>BC</b>	Business Center
<b>DGE</b>	Direction grandes entreprises
<b>DFS</b>	Direction des financements spécialisés
<b>PMQs</b>	les principes de management de la qualité
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Normalisation



# Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction** 14

**I État des lieux** 16

**I Etat des lieux** 17

I.1 Introduction . . . . . 17

I.2 Contexte général . . . . . 17

I.3 Présentation de l'entreprise . . . . . 18

1.3.1 Présentation du Groupe Société Générale . . . . . 19

1.3.2 Présentation de la Société Générale Algérie . . . . . 19

1.3.3 Présentation du département Qualité et Innovation . . . . . 21

1.3.4 Certification ISO 9001 au sein de SGA . . . . . 24

1.3.5 Politique qualité de l'entreprise . . . . . 25

1.3.6 Domaine d'application du SMQ au sein de la SGA : . . . . . 25

1.3.7 Processus clés de la SGA . . . . . 26

I.4 Formulation de la problématique . . . . . 27

1.4.1 Vision et Objectifs de la démarche . . . . . 28

1.4.2 Plan de travail : . . . . . 29

I.5 Conclusion : . . . . . 29

**II État de l'art** 30

**II État de l'art** 31

II.1 Introduction . . . . . 31

II.2 Revue de littérature . . . . . 31

2.2.1 Bénéfices de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans le secteur  
bancaire . . . . . 31

2.2.2 Facteurs Critiques de Succès (FCS) pour la mise en œuvre d'un  
SMQ conforme à l'ISO 9001 . . . . . 32

II.3 Cadre théorique . . . . . 34

2.3.1 Définitions clés . . . . . 34

2.3.2 Famille des normes ISO 9000 . . . . . 38

2.3.3 Évolution majeure de l'ISO 9001 :2015 : Les principaux change-  
ments à retenir : . . . . . 39

2.3.4	Compréhension des principes essentiels du SMQ selon la norme ISO 9000 : . . . . .	41
II.4	Définition, avantages et limites de la certification . . . . .	42
2.4.1	Définition de la certification . . . . .	42
2.4.2	Avantages de la certification . . . . .	42
2.4.3	Les limites de la certification . . . . .	43
II.5	Audit des systèmes de qualité : . . . . .	43
2.5.1	Définition de l’audit : . . . . .	43
2.5.2	Types d’audit : . . . . .	44
II.6	Méthodologie mise en œuvre SMQ . . . . .	44
2.6.1	Méthodologie d’évaluation du SMQ : . . . . .	44
2.6.2	Démarche suivie dans l’évaluation normative : . . . . .	46
2.6.3	Brainstorming : . . . . .	50
2.6.4	Analyse des données : . . . . .	52
2.6.5	Les indicateurs de performance . . . . .	52
II.7	Maîtrise des risques juridiques . . . . .	53
2.7.1	Termes et définitions . . . . .	54
2.7.2	Analyse des risques juridiques . . . . .	54
2.7.3	Définition du risque juridique . . . . .	54
2.7.4	Classification des risques juridiques : . . . . .	55
2.7.5	Arbre décisionnel : . . . . .	56
2.7.6	Manuel réglementaire . . . . .	58
II.8	Conclusion . . . . .	58

### **III Évaluation et amélioration du SMQ existant 59**

<b>III</b>	<b>Évaluation et amélioration du SMQ existant</b>	<b>60</b>
III.1	Introduction . . . . .	60
III.2	Diagnostic du système de management qualité de la banque SGA . . . . .	60
3.2.1	Phase 1 : Analyse des processus existants . . . . .	60
3.2.2	Phase 2 Identification des écarts . . . . .	67
3.2.3	Conclusion . . . . .	75
III.3	Évaluation des performances opérationnelles- Analyse quantitative . . . . .	76
3.3.1	Les principaux indicateurs de performances suivi : . . . . .	76
3.3.2	Constats généraux . . . . .	80
3.3.3	Recommandations : . . . . .	83
III.4	Planification des actions à mettre en oeuvre . . . . .	83
III.5	Mise en oeuvre des actions . . . . .	89
3.5.1	Identification et évaluation des PIP . . . . .	89
3.5.2	Mise en place d’un nouveau modèle d’analyse des risques et opportunités . . . . .	94
3.5.3	Réalisation d’un plan de communication et de sensibilisation sur le SMQ . . . . .	96
III.6	Conclusion . . . . .	98

<b>IV Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification</b>	<b>99</b>
<b>IV Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification</b>	<b>100</b>
IV.1 Introduction . . . . .	100
IV.2 Mise en oeuvre du SMQ au niveau du processus support juridique . . . . .	100
4.2.1 Analyse et compréhension de l'activité de la structure juridique . . . . .	100
4.2.2 Analyse de l'existant . . . . .	101
4.2.3 Mise en oeuvre du SMQ . . . . .	103
4.2.4 Analyse des risques juridiques . . . . .	107
4.2.5 Plan d'actions correctives et préventives . . . . .	109
IV.3 Mise en oeuvre au sein du processus leasing . . . . .	111
4.3.1 Direction des financements spécialisés . . . . .	111
4.3.2 Analyse de l'existant . . . . .	112
4.3.3 Conception du système de management qualité au niveau du processus leasing . . . . .	115
IV.4 Conclusion . . . . .	117
<b>Conclusions</b>	<b>118</b>
<b>Conclusions et perspectives</b>	<b>119</b>
<b>Références bibliographiques</b>	<b>123</b>
<b>Annexes</b>	<b>124</b>

# Liste des tableaux

2.1	Résultats des méthodes de recherche sur la relation entre l'ISO 9001 et la performance . . . . .	32
2.3	Tableau des définitions . . . . .	35
2.5	Tableau (2) des définitions . . . . .	36
2.7	Tableau (3) des définitions . . . . .	37
2.9	Démarche qualité suivie dans notre projet de fin d'étude . . . . .	45
2.11	Outil(s) de collecte de données adopté(s) à différentes étapes de la démarche qualité . . . . .	47
2.13	Application méthode QQQQCCP . . . . .	50
2.15	Tableau (4) des définitions . . . . .	54
3.1	Tableau de suivi documentaire . . . . .	62
3.3	Tableau échelle d'évaluation et code des couleurs pour l'évaluation de l'existant . . . . .	67
3.5	Récapitulatif des résultats de l'auto diagnostique . . . . .	68
3.7	Tableau récapitulatif des résultats du chapitre 7 . . . . .	71
3.8	Tableau récapitulatif des résultats du chapitre 8 . . . . .	73
3.9	Indicateurs de suivi sélectionnés du TDB du processus management M1 . . . . .	77
3.11	Indicateurs management M2 année 2022 . . . . .	81
4.1	Plan d'action correctives et préventives . . . . .	110
4.2	Tableau de suivi de l'efficacité des actions a mettre en place . . . . .	111
4.3	Grille de classification de conformité normative . . . . .	113
4.4	Echelle d'interprétation du taux de conformité global des exigences de l'ISO 9001 : 2015 . . . . .	114
4.5	Plan d'action mise en oeuvre . . . . .	115

# Table des figures

1.1	Organigramme de SGA . . . . .	21
1.2	Politique qualité de la banque SGA . . . . .	25
1.3	Cartographie des processus SGA . . . . .	27
2.1	Illustration du système de management et ses composantes . . . . .	34
2.2	Structure de haut niveau (HLS) selon l'annexe SL des directives ISO . . . . .	39
2.3	Roue de Deming (Cycle PDCA) . . . . .	40
2.4	Principes de management de la qualité . . . . .	41
2.5	Explication des symboles utilisés sur l'outil <b>LUCID.APP</b> . . . . .	48
2.6	Explication des symboles utilisés sur l'outil <b>LUCID.APP</b> . . . . .	49
2.7	ISHIKAWA- Diagramme 5M . . . . .	51
2.8	Performance, efficacité, efficience . . . . .	53
3.1	Schéma résumant les différents catégories de documents consultés. . . . .	61
3.2	Codage des documents de la SGA . . . . .	61
3.3	Extrait du tableau de gestion du corpus documentaire . . . . .	62
3.4	Les trois niveaux des opérations et activités de la banque . . . . .	63
3.5	Sous-processus : Prospection et pilotage du processus Octroi de crédit corporate . . . . .	64
3.6	Sous-processus TTY du processus octroi de crédit corporate . . . . .	64
3.7	Sous-processus TTC du processus octroi de crédit corporate . . . . .	65
3.8	Sous-processus domiciliation des demande -du processus commerce international . . . . .	66
3.9	Sous-processus de gestion des report de domiciliation- du processus commerce international . . . . .	66
3.10	Aperçu de la grille de l'analyse des écarts comportant 136 questions conformément aux exigences de l'ISO 9001 : 2015 . . . . .	67
3.11	Graphique radar des résultats globaux obtenus . . . . .	68
3.12	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 4 . . . . .	69
3.13	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 5 . . . . .	70
3.14	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 6 . . . . .	71
3.15	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 7 . . . . .	72
3.16	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 8 . . . . .	73
3.17	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 9 . . . . .	74
3.18	Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 10 . . . . .	75
3.19	Schéma du processus suivi pour l'évaluation de la performance du SMQ . . . . .	76
3.20	Taux moyen des réclamations traitées hors délai global . . . . .	77
3.21	Evolution du taux de rejet CREDOC . . . . .	78
3.22	Taux de projets réalisés dans les délais convenus pour le premier semestre . . . . .	78
3.23	Taux de projets réalisés dans les délais convenus pour le deuxième semestre . . . . .	78

3.24	Évolution du taux de respect des délais des livrables (contrats et bons de commande) . . . . .	79
3.25	Visualisation du niveau de ROE par semestre . . . . .	79
3.26	Visualisation de l'évolution du PNB . . . . .	80
3.27	Taux de réalisation des actions décidées lors de la dernière revue de direction (RD) . . . . .	81
3.28	Évolution des écarts issus des audits qualité internes (AQI) . . . . .	82
3.29	Évolution annuelle des écarts d'audits externes . . . . .	82
3.30	Plan d'action d'amélioration continue . . . . .	89
3.31	Extrait de la liste des parties prenantes et leurs exigences . . . . .	91
3.32	Grille d'évaluation du degré d'engagement de la banque envers ses Parties prenantes . . . . .	91
3.33	Grille d'évaluation de l'influence de la partie intéressée sur les activités de la banque . . . . .	92
3.34	Grille d'estimation de niveau de pertinence . . . . .	92
3.35	Visualisation de la pertinence . . . . .	93
3.36	Méthode synthétique pour la lecture des résultats . . . . .	93
3.37	Extrait de l'évaluation des PIP . . . . .	93
3.38	Partie intéressée pertinente de la banque SGA . . . . .	94
3.39	Modèle proposé pour la réévaluation des risques par processus . . . . .	95
3.40	Grille de criticité . . . . .	95
3.41	Méthode de priorisation . . . . .	96
3.42	Plan de communication phase 1 . . . . .	97
3.43	Box des objectifs . . . . .	98
4.1	Check List regroupant les taches pas encore mis en place . . . . .	102
4.2	Mise en oeuvre du SMQ . . . . .	103
4.3	Check List Fiche processus . . . . .	104
4.4	Plan d'action de mise en oeuvre du SMQ . . . . .	105
4.5	Fiche description du processus Veille réglementaire Gestion des affaires juridiques . . . . .	106
4.6	Aperçu de la grille d'évaluation de la probabilité des risques factuels . . . . .	107
4.7	Aperçu de la grille d'évaluation de la probabilité des risques d'incertitude juridique . . . . .	107
4.8	Grille d'évaluation de la gravité . . . . .	108
4.9	Aperçu sur les types des valeurs détruites . . . . .	108
4.10	La cartographie des risques juridiques et les différents niveaux de criticite . . . . .	109
4.11	Extrait de l'Évaluation des risques juridiques . . . . .	109
4.12	Mise en place leasing-Immobilier . . . . .	113
4.13	Grille de classification de conformité normative . . . . .	114
4.14	Fiche processus Leasing . . . . .	116
4.15	Fiche processus Leasing . . . . .	117

# Introduction

# Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par la mondialisation, la concurrence acharnée et les exigences croissantes des clients, les organisations, notamment les institutions bancaires, doivent constamment améliorer leurs performances opérationnelles et leur compétitivité. Pour y parvenir, de nombreuses banques se tournent de plus en plus vers l'adoption de systèmes de management de la qualité, conformément aux exigences des normes internationales.

Parmi ces banques, la Banque Société Générale Algérie, la première banque privée à s'installer en Algérie, qui se distingue en tant que l'une des plus grande banques multinationales, ayant gagné la confiance de ses clients et s'engageant à améliorer continuellement la qualité de ses services (Banque ayant obtenu la meilleure note NPS de l'enquête CCS réalisée par le cabinet international IPSOS comparant aux autres banques de la place).

Parallèlement, la norme ISO 9001 est devenue une référence incontournable en matière de management de la qualité. Elle offre aux organisations un cadre structuré pour mettre en place un système de management de la qualité axé sur la satisfaction des besoins et attentes des clients. De nombreuses banques ont adopté cette norme après avoir étudié les avantages qu'elle peut apporter à leurs activités, notamment sur les performances opérationnelles et la qualité des produits et services, dont on cite BNP Paribas et Société Générale Algérie.

Cependant, la recherche scientifique offre des connaissances limitées concernant les méthodologies et les bonnes pratiques spécifiques à la mise en œuvre de cette norme dans le secteur bancaire, s'agissant de prestation de service. De plus, qu'il est crucial de prendre en compte les spécificités de chaque activité bancaire, ainsi que le contexte réglementaire et économique régissant le secteur, ce qui explique la complexité d'adapter un système de management efficace. Par ailleurs, des difficultés surgissent à chaque projet visant à élargir le périmètre de certification à de nouveaux processus métier ou support, nécessitant une approche personnalisée et une gestion proactive.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre projet de fin d'études, qui vise à répondre à la problématique suivante : **Quelle est la démarche à suivre pour améliorer le SMQ existant ?** Pour ce faire nous allons réaliser un diagnostic du système de management de la qualité de la Banque Société Générale Algérie, identifier les axes d'améliorations, introduire un nouveau processus support tout en proposant de nouvelles méthodes de gestion.



Et en vu d'améliorer les performances globales de la banque, nous envisageons d'étendre la certification à un processus métier supplémentaire. Toutefois, le choix du service à certifier représente un défi en raison de la diversité des options disponibles. Nous allons donc prendre en compte les FCS et prioriser l'activité la plus impactante pour le choix du nouveau service à certifier afin de maximiser les chances de réussite du projet d'implémentation.

Cette étude s'appuiera sur une revue approfondie de la littérature existante sur les bonnes pratiques de mise en œuvre de l'ISO 9001 dans le secteur bancaire. Nous utiliserons des outils d'analyse et de diagnostic pour évaluer le système de management de la qualité de la Banque Société Générale Algérie et proposer des recommandations concrètes pour son amélioration. Notre travail de recherche est mené en collaboration avec les différentes structures et directions de la banque et sous la supervision de la Structure Qualité et Innovation, afin d'assurer l'adéquation de nos missions avec les objectifs de l'étude.

Enfin, notre projet de fin d'études vise à évaluer l'efficacité du système de management de la qualité existant au sein de la Banque SGA. Nous identifierons les écarts, les points sensibles et les pistes d'amélioration, en proposant des actions correctives et préventives. De plus, nous renforcerons ce système en introduisant un nouveau processus support, tout en envisageant sa mise en œuvre au sein d'un nouveau processus métier. L'ensemble de ces démarches contribuera à améliorer la performance globale de la banque et à la préparation du prochain audit de certification.

Notre objectif est d'aider la banque Société Générale Algérie à maintenir sa position de confiance auprès de ses clients et à se distinguer dans un environnement bancaire en constante évolution .

# Chapitre I

## État des lieux

# Chapitre I

## Etat des lieux

### I.1 Introduction

Dans ce premier chapitre, nous introduisons le contexte général de notre projet de fin d'études. Nous commencerons par présenter l'entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre stage de fin d'études à savoir la Banque Société Générale Algérie. Ensuite, nous décrirons brièvement l'environnement interne dans lequel notre projet s'inscrit, mettant en évidence les objectifs et les attentes de la banque. Par la suite, nous aborderons la problématique centrale de notre projet, en soulignant les défis identifiés au sein du système de management de la qualité de la SGA et la nécessité de le renforcer ainsi que d'élargir le périmètre de certification.

### I.2 Contexte général

D'une part, les banques sont confrontées à divers enjeux pour garantir la qualité de leurs services et la satisfaction de leurs clients tout en assurant la conformité réglementaire locale et Groupe.

En Algérie, le secteur bancaire compte actuellement 20 banques et 8 établissements financiers (ayant les mêmes prestations de services sans pour autant être des banques), selon une liste publiée par la Banque d'Algérie dans le dernier journal officiel (N°5)[14]. En plus de la SGA, on retrouve parmi ces institutions la Banque extérieure d'Algérie (BEA), la Banque nationale d'Algérie (BNA), le Crédit populaire d'Algérie (CPA), la Banque de développement local (BDL) et BNP PARIBAS El Djazair ; pendant que ces dernières sont en constante concurrence, il est intéressant de noter que BNP Paribas est la seule banque certifiée ISO 9001 pour l'activité leasing, tandis que la Société Générale Algérie est certifiée pour le commerce international et l'octroi de crédit, se positionnant, ainsi, parmi les leader du secteur en Algérie.

D'autre part, le système de management de la qualité (SMQ) basé sur la norme ISO 9001 présente de nombreux avantages dans le secteur bancaire. Il permet d'établir des processus clairs et bien définis pour structurer, suivre et évaluer les activités bancaires, y

compris la gestion des opérations courantes, les transactions financières internationales, les prêts, les ressources humaines et la résolution des réclamations des clients. De plus, le SMQ favorise l'amélioration continue des performances en identifiant les risques, les opportunités et les axes d'amélioration, tout en garantissant la conformité aux réglementations en vigueur pour protéger les intérêts de la banque et gérer les risques associés aux processus clés.

En tant qu'institution bancaire réputée, la Banque Société Générale Algérie (SGA) accorde une grande importance à l'amélioration continue de son SMQ. La direction de la qualité et de l'innovation est responsable de la mise en oeuvre, du suivi et du pilotage de ce système, à ce titre elle s'engage annuellement à mettre à jour une politique qualité définissant l'ensemble des axes stratégiques, à partir desquels sont déclinés des objectifs opérationnels pour chaque processus certifié, trois revues de processus, une revue de direction, des audits de suivi et ce annuellement, des audits de certification chaque 3 ans, durant ces dernières la banque doit faire preuve d'atteinte des objectifs préalablement défini et d'une améliorations continue de son système de management qualité.

Dans cette perspective, plusieurs projets d'optimisation des processus ont été lancés, tels que la centralisation des opérations internationales pour les lettres de crédit documentaires, l'optimisation du processus de commerce international, l'automatisation du processus d'octroi de crédit corporate, ainsi que l'automatisation des processus d'achat et d'approvisionnement, dont l'avancement et l'efficacité doit être suivie, et d'autre projet sont à prévoir pour monter en performance sur les autres activités de la banque.

Mon intégration à la SGA a coïncidé avec un projet de renforcement et d'amélioration du SMQ existant. préparant le prochain audit de certification. Dans ce cadre, une analyse approfondie sera entreprise afin d'évaluer son efficacité, d'identifier les écarts potentiels, les pistes de progrès entre les processus en place et les exigences de la norme ISO 9001 :2015, ainsi que les procédures internes et les bonnes pratiques repérées lors de notre recherche bibliographique, tout en s'intéressant au service leasing pour un éventuel projet d'élargissement.

Le choix de notre projet s'aligne avec les objectifs stratégiques de la banque et répond également à un intérêt personnel profond, celui de plonger au cœur du fonctionnement des services bancaires, un secteur qu'on a jamais eu l'occasion d'explorer auparavant.

La direction de la Société Générale Algérie s'est engagée à mobiliser les ressources nécessaires pour assurer le succès de ce projet de renforcement du SMQ. De plus, toutes les parties prenantes du système de management de la qualité ont témoigné d'une implication forte et d'un intérêt soutenu pour sa réussite. Cette collaboration et cet engagement collectif sont essentiels pour assurer l'atteinte des objectifs.

### I.3 Présentation de l'entreprise

Dans cette section nous allons aborder la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son organisation interne suivi de sa structure et de ses services.

### 1.3.1 Présentation du Groupe Société Générale

Napoléon III signe le décret donnant naissance à Société Générale le 4 mai 1864. Société Générale, un des tout premiers groupes européens de services financiers et acteur important de l'économie depuis plus de 150 ans, accompagne au quotidien 25 millions de clients grâce à ses plus de 117 000 collaborateurs présents dans 66 pays[31].

Ce Groupe s'appuie sur ses racines européennes pour développer ses activités sur le plan international. Son positionnement géographique unique permet de connecter l'Europe et l'Afrique avec les grands centres financiers mondiaux en Asie et en Amérique [31].

#### Les missions du groupe

Nous pouvons énumérer certaines missions comme suit :

- Protéger et gérer l'épargne.
- Financer les projets, protéger les clients dans leur vie et dans leurs activités.
- Sécuriser les échanges.
- Offrir les meilleures solutions technologiques.

#### Les trois valeurs communes

Les valeurs essentielles que défend SGA sont les suivantes

- **Esprit d'équipe**
- **Innovation**
- **Responsabilité** [9]

### 1.3.2 Présentation de la Société Générale Algérie

Société Générale Algérie, filiale à 100% du Groupe Société Générale, est l'une des pionnières parmi les banques privées ayant établi leur présence en Algérie depuis l'année 2000.

Son réseau ne cesse de croître et compte désormais 104 agences réparties dans 33 Wilayas, comprenant 13 Centres d'affaires spécialement dédiés à la clientèle des Entreprises.

Avec une offre diversifiée et axée sur l'innovation, Société Générale Algérie propose des services bancaires à plus de 260 000 clients, incluant des particuliers, des professionnels et des entreprises.

La banque emploie plus de 1 500 collaborateurs qui contribuent à son fonctionnement et à sa réussite[31].

### 1.3.2.1 Services et produits de la banque

A présent, nous allons détailler les services proposées par la banque ainsi que ses produits :

- **Banque au quotidien :**

- COMPTE COURANT : en dinars, en dinars convertibles, en devises.
- MOYENS DE PAIEMENT : virements, chèques, effets, mises à disposition, virements de masse, ramassage de fonds.
- SERVICES MONÉTIQUES : cartes salaires, DAB, carte VISA.
- CASH MANAGEMENT ET TRADE À DISTANCE : des solutions performantes pour la gestion de trésorerie, y compris e-banking permettant la centralisation de trésorerie, le rapatriement des relevés, la gestion des opérations Trade et le Correspondant Banking.
- SERVICES À L'INTERNATIONAL : transferts, crédits/remises documentaires, garanties internationales, opérations de change, assistance réglementaire.

- **Placements :**

- DÉPÔTS À TERME : comptes à terme, bons de caisse.
- SATISFACTION CLIENT

- **Financements :**

- FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION : découverts, ouvertures de crédit, escomptes papier commercial, avances sur factures et sur situations, crédits documentaires, remises documentaires, cautions, aval, garanties financières
- FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS : Crédits à moyen et long terme sous forme de CMT ou leasing

- **Services pour salariés :**

- CONVENTIONS PARTENARIATS ENTREPRISES : permettant aux salariés de bénéficier de produits et services à des conditions avantageuses
- VIREMENT EXPRESS DES SALAIRES
- DOMICILIATION DE SALAIRES « Offre payroll » : offre packagée de services de banque au quotidien à des conditions avantageuses

[31]

### 1.3.2.2 Organigramme de SGA

La figure ci-dessous nous montre plus en détails l'organisation interne de la Société Générale Algérie.

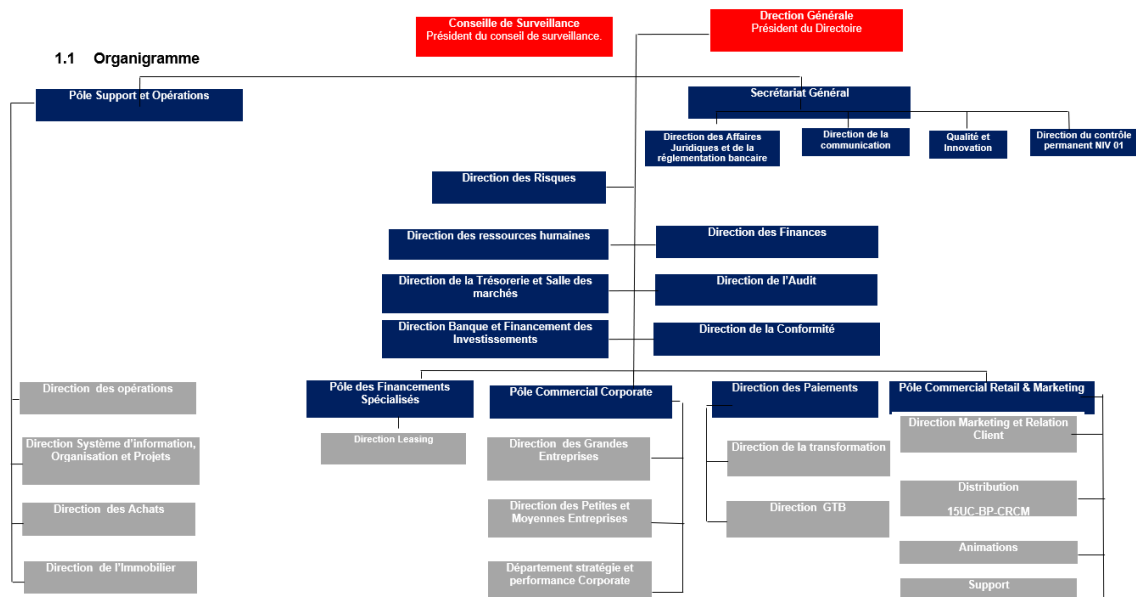


FIG. 1.1 : Organigramme de SGA[9]

### 1.3.3 Présentation du département Qualité et Innovation

Forte de ses valeurs portées sur l'Engagement, la Responsabilité, l'Esprit d'équipe et l'Innovation, Société Générale Algérie s'engage dans une démarche qualité qui vise l'amélioration continue des services proposés à ses clients. Dans ce contexte, elle a mis en place un dispositif qui consiste à :

- Satisfaire ses clients en traitant efficacement leurs réclamations
  - Mettre en place une démarche d'innovation pour mieux répondre à leurs besoins
  - Mettre en place un système de Management de la Qualité afin d'assurer une amélioration continue
- [9]

Et ce a travers le département Management de la Qualité et de l'innovation au sein duquel a été réalisée notre étude, ce dernier est composé de trois services, qui jouent des rôles central au sein de l'organisation :

#### 1. Service Réclamations Clientèle :

Le Service Réclamations Clientèle est responsable du traitement et du suivi des réclamations émanant des clients de la banque. Ses missions principales sont les suivantes :

- Traiter les réclamations selon les procédures en vigueur.
- Assurer le suivi des réclamations enregistrées via l'outil Work Flow.
- Informer régulièrement les clients sur l'état d'avancement de leur réclamation, en fonction du canal de réception (courrier, téléphone, CRCM, visites, etc.).

- Analyser les réclamations afin d'identifier des mesures d'amélioration et élaborer des plans d'action. Générer les différents rapports requis par la banque (AFMO, GPS, Métier, etc.) [9]

### **2. Pilotage Qualité et Innovation :**

Le Service Pilotage Qualité/Innovation joue un rôle d'assistance auprès des différentes entités de la banque pour la mise en œuvre de la politique qualité définie par le Groupe SG, ainsi que le suivi des actions liées à la qualité et à l'innovation. Ses responsabilités se déclinent de la manière suivante :

- Mettre en œuvre la démarche qualité conformément à la politique qualité du Groupe.
- Déployer une démarche qualité visant à améliorer la qualité des services bancaires, notamment l'accueil téléphonique et physique.
- Collaborer avec le Pôle Commercial et Réseaux dans la conduite de grands projets et la conception de nouveaux produits et services.
- Réaliser des études de qualité, telles que des enquêtes de satisfaction et des enquêtes mystères, afin d'analyser la satisfaction des clients externes et de mettre en place des plans d'action.
- Mettre en place et superviser les indicateurs de qualité pour les processus non certifiés.
- Alerter et accompagner les métiers en cas de non-atteinte des objectifs fixés sur les indicateurs (au niveau groupe et local).
- Être responsable des actions de formation relatives à la qualité, en collaboration avec le Département Formation.[9]

En ce qui concerne l'innovation, le service collabore avec la structure innovation AFMO pour :

- Partager des idées innovantes et des bonnes pratiques.
- Animer et soutenir les différentes entités de la banque dans le déploiement de la démarche d'innovation.
- Piloter le dispositif d'innovation pour favoriser une culture favorable à l'innovation.
- Accompagner et suivre les partenariats avec des organismes externes liés à l'innovation, et organise les événements liés à l'innovation.[9]

### **3. Service Système de Management de la Qualité, Documentation Normative et coordination des nouveaux produits :**

Ce service est responsable de la certification du Système de Management de la Qualité de la Banque, de son amélioration continue, de la conformité et de la mise à jour des documents par rapport aux standards du Groupe et aux exigences du code SG, ainsi



que de la coordination des nouveaux produits selon le dispositif Groupe en place. Ses responsabilités sont les suivantes :

- S'assurer que les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité soient établis, mis en œuvre et entretenus à travers des revues périodiques.
- Analyser et mesurer régulièrement les processus constituant le système de management de la qualité, grâce à des revues de processus.
- Rendre compte du fonctionnement du Système de Management de la Qualité et des besoins d'amélioration lors des Revues de Direction.
- Planifier et réaliser les audits qualité internes et externes annuels, et veiller à leur bon déroulement.
- Suivre et piloter les plans d'action issus des audits qualité internes.
- Mettre en place des actions correctives et préventives pour une amélioration continue du système de management de la qualité.
- Sensibiliser et communiquer sur l'importance de maintenir un système de management de la qualité à jour et efficace.
- Agir en tant qu'interlocuteur avec les Organismes Certificateurs.
- Clôturer les écarts identifiés par les auditeurs externes de certification.

En ce qui concerne la Documentation Normative, le service :

- Veille à la conformité des documents internes aux standards du Groupe et aux exigences du code SG, procède à leur codification, validation et diffusion.
- Organise et anime les comités Code SG.
- Réalise des campagnes Gap Analysis annuelles pour évaluer la conformité de la filiale aux exigences du Groupe.
- Pilote les plans d'action issus des Gap Analysis.
- Assure le classement adéquat des documents internes (physiques et électroniques) et leur disponibilité.
- Met à disposition des collaborateurs une documentation à jour sur Canal Info.

En ce qui concerne la coordination des nouveaux produits, le service :

- Organise et participe aux comités préparatoires.
- Veille à l'obtention des avis nécessaires et à la formalisation des décisions dans l'outil de gestion des nouveaux produits.
- Assure le suivi des préconditions et des post-conditions des nouveaux produits.
- Confirme la possibilité de commercialisation conformément aux indications de l'outil de gestion des nouveaux produits.
- Assure un suivi consolidé des nouveaux produits au niveau de la banque.[9]

### 1.3.4 Certification ISO 9001 au sein de SGA

Soucieuse d'améliorer en permanence la qualité de service qu'elle offre à sa clientèle à l'échelle national et international, Société Générale Algérie a décidé d'entamer une démarche de certification ISO 9001.

En 2011, la banque Société Générale Algérie a obtenu sa certification ISO 9001 version 2008 pour l'ensemble des activités du processus Commerce International, grâce à l'évaluation effectuée par l'organisme certificateur AFAQ AFNOR INTERNATIONAL.

En 2017, consciente de l'importance du processus d'octroi de crédit corporate en tant qu'activité phare et génératrice de fonds pour la SGA, la banque a élargi son périmètre de certification pour inclure ce processus stratégiques et migrer vers la nouvelle version de la norme ISO, 9001 version 2015.

Actuellement, Société Générale Algérie poursuit sa démarche d'élargissement du périmètre de certification de son système de management de la qualité (SMQ). L'objectif étant d'améliorer en permanence la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management, afin d'accroître la compétitivité de la banque sur un marché bancaire hautement concurrentiel.[9]

### 1.3.5 Politique qualité de l'entreprise



FIG. 1.2 : Politique qualité de la banque SGA[9]

### 1.3.6 Domaine d'application du SMQ au sein de la SGA :

Le SMQ s'applique aux activités de commercialisation et de réalisation des prestations relatives :

Au commerce extérieur (Comex) :

- Le Crédit documentaire pour le règlement des importations de biens.

- Le Crédit documentaire pour le rapatriement des recettes des exportations de biens.
- La Remise documentaire pour le règlement des importations de biens.
- La Remise documentaire pour le rapatriement des recettes des exportations de biens.
- Le Transfert libre pour le règlement des importations de services.
- Le Transfert libre pour le rapatriement des recettes des exportations de biens et services.
  
- A l'octroi de crédit d'exploitation et d'investissement destiné à la clientèle : Le SMQ s'applique au réseau de distribution réalisant les activités citées ci-dessus, la Direction des Grandes Entreprises ainsi qu'aux Services du Siège.[9]

### 1.3.7 Processus clés de la SGA

Société Générale Algérie (SGA) dispose de différents types de processus qui contribuent à son fonctionnement efficace et à la fourniture de services de qualité. Ces processus peuvent être regroupés en trois catégories :

- *Processus de management*

Les processus de management chez SGA jouent un rôle clé dans la définition et la mise en œuvre de la politique qualité de la banque. Ils sont chargés de superviser l'ensemble des processus opérationnels et supports, en veillant à leur cohérence et à leur amélioration continue. Ces processus assurent la coordination et les directives nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans les référentiels de qualité. Ce processus est piloté principalement par la structure qualité et innovation, mandaté par le secrétariat général, ils incluent le processus management et l'amélioration des performances ainsi que la gestion et l'amélioration du SMQ.

- *Processus Opérationnels*

Les processus opérationnels chez SGA englobent les activités directement liées à la planification, à la réalisation et à la commercialisation des produits et services bancaires. Ils incluent, les processus commerce international et l'octroi de crédit. Ces processus constituent le cœur métier de la banque s'agissant des services les plus pourvoyeurs de fonds pour la banque (en terme de PNB).

- *Processus Supports*

Les processus supports au niveau de SGA fournissent les ressources nécessaires assurent le bon déroulement des processus opérationnels. Ils comprennent, les processus de gestion des ressources humaines, de gestion des systèmes d'information, la gestion des achats et le processus approvisionnement et gestion du matériel . [9]

En alignant et en améliorant ces différentes catégories de processus, SGA s'engage à optimiser ses opérations, de renforcer sa qualité de service et de répondre aux attentes de ses clients de manière cohérente et fiable.

- La figure suivante représente les processus du périmètre certifié et leurs interactions :

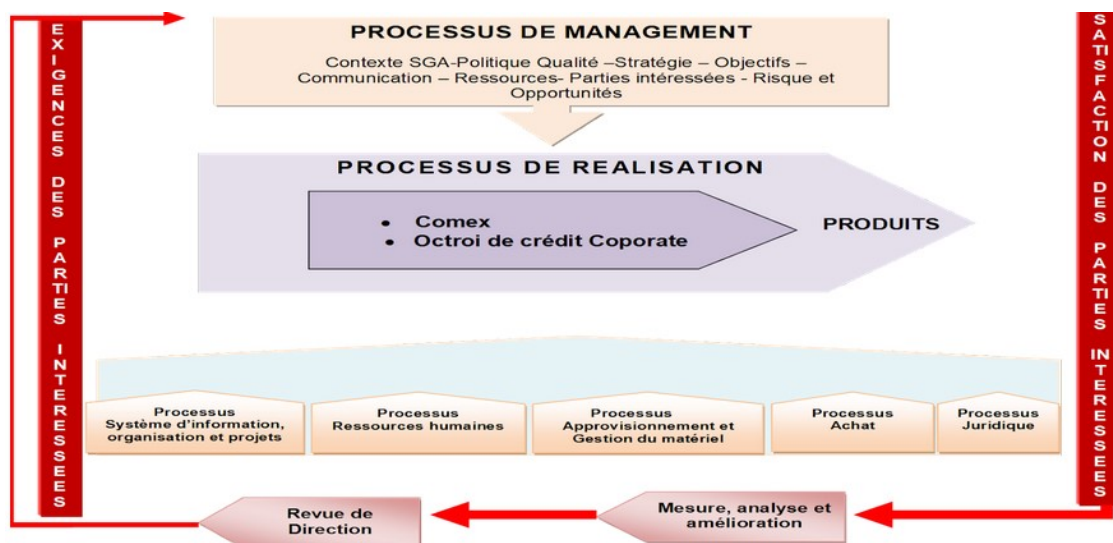


FIG. 1.3 : Cartographie des processus SGA[9]

## I.4 Formulation de la problématique

Aujourd'hui, SGA se trouve confrontée à la nécessité d'améliorer , de renforcer et d'étendre son périmètre de certification afin de répondre aux exigences de ses parties prenantes, d'une part, et d'accroître sa performance globale sur un marché bancaire purement concurrentiel, d'autre part, tout inscrit dans le cadre de ses préparations au prochain audit de certification.

La problématique soulevée et explorée dans ce rapport est la suivante : **Quelle est la démarche à suivre pour améliorer le SMQ existant ?**

Ce projet vise à apporter des solutions aux difficultés spécifiques rencontrées par le SMQ au sein de la banque, en identifiant les causes et en remettant en question de manière continue la performance du SMQ, et ce en mettant en place de nouvelles méthodes d'analyse et de gestion plus appropriées. Ce projet vise également à étudier les différentes interactions entre les processus tout en tenant compte de l'évolution du contexte interne et externe de l'entreprise.

Dans le cadre du chapitre 10 : Amélioration continue du système dans sa globalité s'inscrit la partie concernant l'élargissement du périmètre de certification, dont le choix se base sur les différents enjeux internes et externes à l'entreprise et la démarche reste à définir.

Il existe une lacune importante en ce qui concerne les recherches sur les méthodologies et les approches réussies pour sa mise en œuvre, spécialement dans le secteur bancaire[12].De plus, il convient de noter que la norme ISO 9001 définit ce qu'il faut faire, mais ne fournit pas de directives précises sur la manière de le faire [7]. C'est précisément en raison de ce manque de littérature que nous avons choisi d'explorer

ce sujet. Nous avons constaté un besoin pressant d'études examinant **les relations entre l'ISO 9001, l'approche analyse et maîtrise des risques et la performance des banques**, identifiant ainsi les meilleures pratiques pour sa mise en œuvre au sein de ces institutions.

### 1.4.1 Vision et Objectifs de la démarche

Notre vision à travers le projet d'amélioration et de renforcement du SMQ et d'élargissement du périmètre de certification chez Société Générale Algérie est de devenir un leader sur un plus grand périmètre du marché en améliorant continuellement ses performances opérationnelles et la qualité de ces services proposés par ses 104 agences et la direction grandes entreprises.

C'est donc dans cette vision que s'inscrit notre projet de fin d'étude dont les principaux objectifs sont :

- La planification et le suivi des actions correctives et préventives suivant les écarts identifiés lors du dernier audit externe.
- Révision de l'analyse des PIP par le développement d'une méthode d'évaluation de leur pertinence.
- Réexamen de la méthodologie d'analyse des risques.
- Évaluation de la performance et de l'efficacité du SMQ existant.
- Renforcer le système de management qualité pour assurer la conformité réglementaire des différentes activités.
- Réflexion sur la mise en œuvre du SMQ au sein d'un nouveau processus métier.
- Identifier les Facteurs Critiques de Succès (FCS) qui garantissent la mise en œuvre réussie du système, ainsi que les obstacles capables d'entraver l'atteinte des objectifs attendus de la démarche qualité
- Trouver des méthodologies de mise en œuvre du SMQ et/ ou d'élargissement du périmètre de certification, déterminant leurs points communs pour guider la partie empirique de notre étude.
- Initialiser la mise en place d'un SMQ ISO 9001 :2015 au sein du processus opérationnel choisi.
- Élaborer l'information documentée et actualiser les enregistrements.
- Compléter le manuel Qualité et le perfectionner selon les modifications apportées au SMQ.
- Sensibilisation sur l'importance du SMQ à tous les niveaux de l'organisation à travers des brainstormings pour l'élaboration d'un plan de communication sur 2 ans.

### 1.4.2 Plan de travail :

Le présent document est structuré comme suit :

**Introduction** : A la thématique et au domaine d'application.

**Le chapitre I** Donne un aperçu général sur le contexte et l'intérêt du thème. Il expose la problématique traitée et les objectifs .

**Le chapitre II** Expose le cadre théorique sous deux sections, *section 01* relative à la revue de littérature et *section 02* qui concerne les aspects théoriques liés à la norme internationale et aux différentes démarches suivant dans notre projet.

**Le chapitre III** Concerne l'auto-diagnostic a travers les deux méthodes normative/ qualitative et quantitative et les résultats obtenus.

**Le chapitre IV** Expose la démarche de préparation à la mise en œuvre du SMQ au sein de la structure juridique et la direction des financements spécialisés en précisant les chapitres de la normes a mettre en place ainsi que les éventuels livrables du projet.

**Conclusion** A la fin, nous trouvons la conclusion qui résume l'ensemble des éléments évoqués dans le présent mémoire, les principaux résultats obtenus, les contributions théoriques et pratiques de ce projet.

## I.5 Conclusion :

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre le contexte dans lequel notre projet de fin d'études sera effectué, nous avons commencé par une présentation de l'organisme d'accueil ainsi que certaines notions clés nécessaires à la compréhension de la problématique et enfin nous avons formulé le problème rencontré qui sera éventuellement résolu par l'atteinte des objectifs fixés. Le chapitre suivant sera dédié à l'état de l'art et les aspects théoriques concernant le périmètre de notre problématique.

# Chapitre II

## État de l'art



# Chapitre II

## État de l'art

### II.1 Introduction

Ce chapitre expose le cadre théorique de notre projet, en abordant deux sections distinctes. La section 01 est dédiée à la revue de littérature, où nous explorons les travaux et recherches existants dans le domaine et les concepts clés relatifs à notre sujet d'étude. La section 02 se concentre sur les aspects théoriques liés à la norme internationale et aux différentes démarches que nous suivons dans notre projet.

### II.2 Revue de littérature

Cette section porte sur une revue de littérature qui définit les bénéfices de la mise en œuvre de la norme ISO9001 ainsi que les motivations qui poussent à adopter cette norme.

#### 2.2.1 Bénéfices de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans le secteur bancaire

Dans le secteur bancaire, des études spécifiques ont démontré les avantages de la certification ISO 9001. Elle contribue à renforcer l'image de marque et la réputation des banques, à améliorer la satisfaction des clients, à accroître l'efficacité opérationnelle et à réduire les réclamations. De plus, la mise en œuvre de l'ISO 9001 permet d'améliorer les processus internes, de standardiser les documents, de réduire les coûts internes et d'augmenter l'engagement de la direction et des employés envers la qualité. Enfin, la certification facilite l'accès aux appels d'offres, au marché de l'exportation et contribue à l'amélioration globale de l'image et de la réputation de l'organisation.[4, 32, 30, 21]

TAB. 2.1 : Résultats des méthodes de recherche sur la relation entre l'ISO 9001 et la performance[4]

Méthodes de recherche	Résultats	Pourcentage des recherches %
Etudes Transversales	Présence d'une relation positive entre l'ISO 9001 et la Performance	69%
	Absence de relation	10%
Etudes Longitudinales	Présence d'une relation positive entre l'ISO 9001 et la Performance.	8%
	Présence d'une relation positive entre l'ISO 9001 et la Performance	
	Absence de relation	62%

Il est important de reconnaître que les effets de la norme ISO 9001 peuvent être influencés par divers facteurs, tels que les différences dans les processus de mise en œuvre, les motivations et les pratiques des banques, ainsi que les facteurs contextuels tels que la taille de l'entreprise et le type d'industrie [4].

### 2.2.2 Facteurs Critiques de Succès (FCS) pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'ISO 9001

Une fois que l'organisation a défini ses objectifs et motivations pour l'internalisation de la norme ISO 9001, il est essentiel de prendre en compte les obstacles potentiels qui pourraient entraver la mise en œuvre réussie du système, car l'environnement interne des organisations peut être favorable ou non à cette démarche[17].

Afin de garantir la réussite de la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000 et d'obtenir la certification, plusieurs facteurs clés de succès sont recommandés. Ces facteurs incluent :

- La qualité de l'animation : Il est important d'avoir des animateurs compétents et qualifiés pour guider et soutenir la mise en œuvre du système de management de la qualité.
- L'implication et le soutien de la direction : La direction de l'entreprise doit s'engager activement dans le projet et soutenir les efforts de mise en place du système de management de la qualité.

- L'implication du personnel : Tous les membres de l'organisation doivent être impliqués dans le processus de certification et être conscients de l'importance de leur rôle dans la qualité.
- Le profil personnel des membres du COPIL (Comité de Pilotage) : Il est crucial d'avoir des membres du comité de pilotage avec les compétences et les qualités nécessaires pour diriger et coordonner efficacement le projet.
- L'orientation vers un management participatif : Un leadership participatif favorise l'engagement et la collaboration de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.
- La méthode et le rythme de travail : Il est essentiel d'adopter une méthodologie et un rythme de travail adaptés pour assurer une progression régulière dans la mise en place du système de management de la qualité.
- Un programme de formation pertinent : Une formation adéquate du personnel sur les principes et les exigences de la norme ISO 9001 est nécessaire pour garantir une compréhension commune et une application efficace du système de management de la qualité.
- La coordination à tous les niveaux : Une coordination efficace entre les différentes parties prenantes de l'organisation est essentielle pour assurer une mise en place harmonieuse du système de management de la qualité.
- L'établissement d'un tableau de bord de la situation : Un suivi précis de l'avancement des travaux à travers un tableau de bord comprenant une synthèse, les points positifs, les décisions nécessaires, la consommation des ressources et les points de la planification permet de maîtriser le processus de certification.
- L'adoption de réflexes bénéfiques orientés vers l'apprentissage : Cela comprend une orientation client, une approche processus, la mesure, la classification et l'analyse des données, l'action sur les causes, le respect des règles définies, l'adoption d'une démarche d'amélioration continue, l'évitement des erreurs et l'utilisation d'indicateurs pertinents [17].

Selon Guy LAUDOYE, l'entreprise doit également respecter certaines conditions pour tirer profit de sa certification. Ces conditions comprennent :

- L'établissement préalable d'un diagnostic stratégique pour clarifier la situation et identifier les axes d'amélioration nécessaires.
- L'implication du dirigeant dans le déroulement du projet, en prenant en charge les annonces, les choix des priorités, les revues de projets, etc.
- L'évaluation et l'allocation des moyens.

D'une part, l'engagement de la direction est un facteur clé pour la réussite de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ). Cependant, il est également identifié comme l'un des obstacles majeurs à cette implémentation. Le top management

doit jouer un rôle essentiel en sensibilisant le personnel, en définissant des directives qualité, en allouant des ressources et en encourageant la participation des employés.[18]

D'autre part, l'engagement des employés est le deuxième facteur critique de succès. Leur implication favorise l'orientation client, l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel. Il est crucial d'impliquer les employés dans les processus opérationnels, en encourageant l'acquisition de compétences et le partage des connaissances. En outre, l'apprentissage est identifié comme un facteur irréversible qui influence tous les autres facteurs critiques de succès. Cela nécessite des formations et le partage des connaissances entre les employés.[18]

Finalement, pour garantir le succès et l'amélioration des performances du SMQ une fois mis en œuvre, il est essentiel de comprendre la valeur ajoutée de chaque facteur critique de succès et de prendre conscience des obstacles potentiels [2, 6].

### II.3 Cadre théorique

Dans cette section nous allons aborder des notions théoriques nécessaires à la compréhension de notre solution ;

#### 2.3.1 Définitions clés

La figure ci-dessous illustre les composantes d'un système de management.

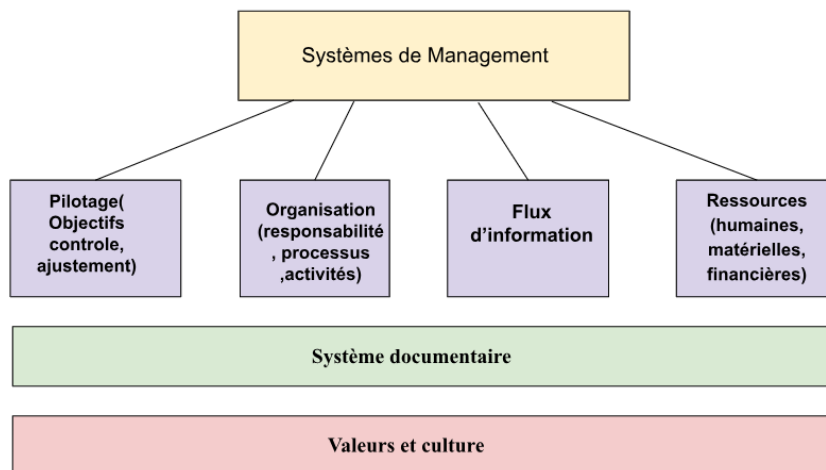


FIG. 2.1 : Illustration du système de management et ses composantes

TAB. 2.3 : Tableau des définitions

Terme	Définition
Partie prenantes	est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution
Audits de tierce partie	« Les audits de tierce partie sont des audits de certification réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que les organismes qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité aux exigences des normes ISO de management telles qu'ISO 9001,14001,45001,27001, etc. » (ISO 19011, 2018).
Non conformité	La non-conformité fait référence à la non-satisfaction d'une exigence. Lorsqu'un système de management de la qualité ne respecte pas une exigence spécifique de la norme ISO 9001 :2015, il est considéré comme non conforme.
Enjeux	Les enjeux se réfèrent aux intérêts, aux défis et aux problèmes qui se posent dans un contexte donné. Ils représentent les points cruciaux et les questions clés qui doivent être pris en compte pour atteindre un objectif ou résoudre un problème spécifique.
Normalisation	Un processus d'élaboration des normes. Les organismes de normalisation, tels que l'ISO et l'AFNOR, sont chargés de rédiger ces normes en collaboration avec des experts du domaine concerné. Cela implique la collecte d'informations, la définition de critères techniques et la validation des meilleures pratiques.
Certification	C'est la procédure par laquelle une entreprise fait évaluer par un organisme indépendant le respect des exigences définies dans une norme. C'est un processus d'évaluation de la conformité qui aboutit à l'obtention d'une assurance écrite, attestant que l'entreprise respecte les critères et les exigences spécifiés dans la norme.

TAB. 2.5 : Tableau (2) des définitions

Terme	Définition
Exigence	C'est un besoin ou une attente formulée, généralement de manière implicite ou obligatoire. Dans le contexte de la norme ISO 9001 :2015, les exigences définissent les critères que doit respecter un système de management de la qualité pour être conforme à la norme.
Politique	La politique correspond aux intentions et aux orientations officiellement formulées par sa direction. Dans le cadre de la norme ISO 9001 :2015, la politique qualité est la déclaration de l'engagement de l'organisme envers la qualité et la satisfaction du client.
Processus	Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Dans le contexte de la norme ISO 9001 :2015, les processus représentent les différentes étapes et activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs de qualité et satisfaire aux exigences.
Sous-processus	Un sous-processus est une subdivision d'un processus plus large. Il s'agit d'une série d'activités interdépendantes et corrélées qui contribuent à l'accomplissement d'un objectif spécifique au sein d'un processus global.
Procédé	Un procédé désigne la méthode utilisée pour parvenir à un certain résultat. Il peut être spécifique à une activité ou à un processus particulier au sein d'une organisation.
Efficacité	L'efficacité correspond au niveau de réalisation des activités planifiées et à l'obtention des résultats escomptés. Dans le contexte de la norme ISO 9001 :2015, l'efficacité se réfère à la capacité d'un système de management de la qualité à atteindre les objectifs fixés et à produire des résultats conformes aux exigences.

TAB. 2.7 : Tableau (3) des définitions

Terme	Définition
Performance	La performance se réfère à un résultat mesurable. Elle peut être liée à des résultats quantitatifs ou qualitatifs. Dans le cadre de la norme ISO 9001 :2015, la performance du système de management de la qualité peut être évaluée à travers des indicateurs de performance tels que la satisfaction client, le taux de non-conformité, les délais de livraison,..etc.
Part de marché	La part de marché d'un produit ou d'un service représente le rapport entre les ventes réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce produit ou de ce service réalisées sur le marché par l'ensemble des acteurs présents. Cela permet d'évaluer la position compétitive d'une entreprise par rapport à ses concurrents.
La qualitee	e la qualité est en réalité une méthodologie systématique qui vise à gérer la performance et à améliorer l'ensemble de l'organisation, en alignement avec ses objectifs et les attentes de sa mission.
Système de Management	Le système de management est un ensemble d'approches, de processus et de pratiques mis en place au sein d'une organisation pour atteindre ses objectifs et assurer sa performance globale. Il repose sur des normes et des référentiels reconnus et vise à coordonner les activités de l'organisation en les alignant sur sa stratégie.
Le système de management de la qualité	SMQ est un ensemble d'activités visant à atteindre les objectifs de qualité de l'organisation et à améliorer les processus de manière continue.

[19, 11, 15, 26, 28]

### 2.3.2 Famille des normes ISO 9000

En 1946, des représentants de 25 pays se réunissent à Londres pour discuter de l'avenir de la normalisation internationale. Un an plus tard, l'ISO est fondée [16].

L'ISO est une organisation internationale indépendante, non gouvernementale, située à Genève, en Suisse, qui compte parmi ses membres 164 organismes nationaux de normalisation [16].

#### **Définition de la norme :**

« un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » [20].

Selon Antunes, Mucharreira, Justino et Quirós [3], les normes de la famille ISO 9000 représentent « la base pour la conception, la mise en œuvre, l'évaluation, la spécification et la certification des systèmes de qualité, en introduisant un langage commun compréhensible au niveau international ». Elles traitent différents aspects du management de la qualité .

La famille des normes ISO 9000 comprend 18 normes relatives au système de management de la qualité. Parmi celles-ci, quatre normes fondamentales se distinguent [15]

-L'ISO 9000 : Cette norme fournit les concepts fondamentaux et le vocabulaire utilisé dans la famille ISO 9000.

-L'ISO 9001 : Cette norme définit les exigences d'un système de management de la qualité qui permet aux organisations d'assurer une satisfaction permanente de leurs clients.

-L'ISO 19011 : Cette norme fournit des conseils sur les principes de l'audit, la gestion des programmes d'audit, la conduite des audits des systèmes de management, ainsi que sur la compétence des auditeurs des systèmes de management.

-L'ISO 9004 : Cette norme guide les organisations pour obtenir un succès durable en appliquant les principes de gestion de la qualité.

-L'ISO procède à une révision de la norme ISO 9001 tous les sept ans. Ainsi, jusqu'à présent, l'ISO 9001 a connu quatre révisions successives, en 1994, 2000, 2008 et la dernière en 2015 [29].



### 2.3.3 Évolution majeure de l'ISO 9001 :2015 : Les principaux changements à retenir :

#### 2.3.3.1 La structure de haut niveau (HLS)

La norme ISO 9001 :2015 est développée selon la structure de haut niveau (HLS) et suit l'approche du PDCA (Planifier, Faire, Vérifier, Agir).

**Définition :** La structure de haut niveau (HLS) est une structure harmonisée qui se caractérise par des numéros d'articles identiques dans le même ordre, des titres d'articles, du texte, des termes récurrents et des définitions fondamentales (Directives ISO/IEC, 2021) [16].

La structure HLS comprend 10 chapitres qui guident la conception et la mise en œuvre des systèmes de management. Ces chapitres abordent des aspects tels que l'établissement des objectifs, l'identification des risques, la gestion des ressources, la maîtrise des processus, la surveillance des performances et l'engagement de l'organisation à s'améliorer en permanence.[15]

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

FIG. 2.2 : Structure de haut niveau (HLS) selon l'annexe SL des directives ISO

#### 2.3.3.2 Le cycle PDCA :

L'intégralité de la structure de l'ISO 9001 : 2015 est basée sur le cycle PDCA (Plan, Do, Check and Act), également nommée : Roue de Deming. [21] :

Le cycle PDCA est incorporé dans le cadre de l'approche processus, promue par la norme ISO 9001, qui incite à identifier, gérer et surtout, à améliorer constamment les processus faisant fonctionner le SMQ [22].

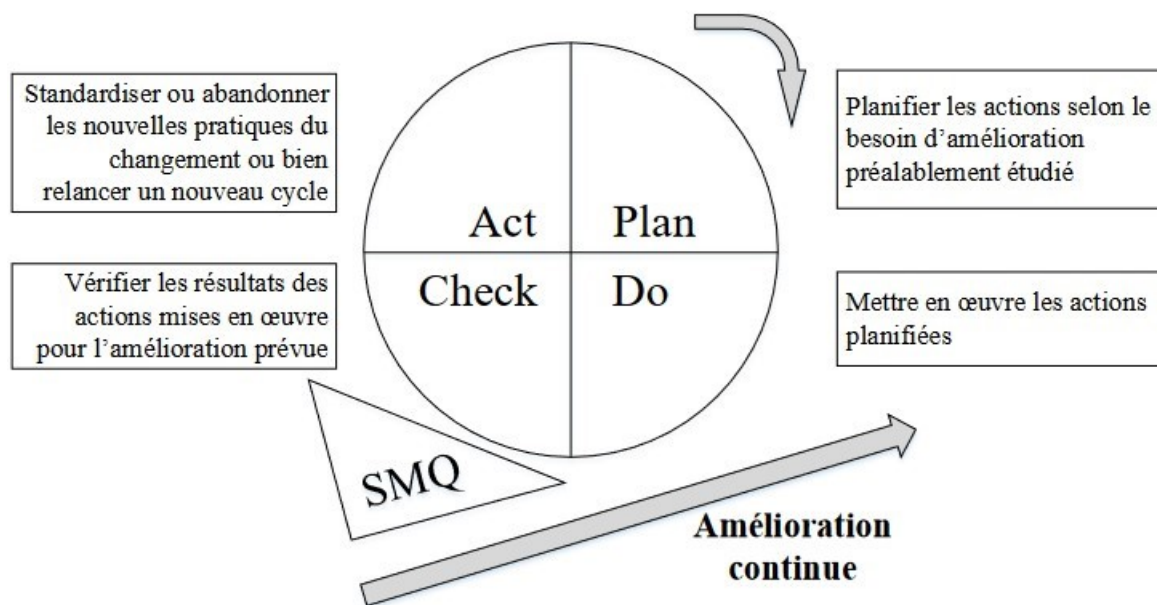


FIG. 2.3 : Roue de Deming (Cycle PDCA) [22]

### 2.3.3.3 Nouvelles exigences ou mises en avant des exigences existantes

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

La norme ISO 9001 :2015 souligne l'importance d'analyser les facteurs externes et internes, ainsi que les exigences des parties intéressées, pour orienter stratégiquement l'organisation et atteindre les objectifs du système de management de la qualité.[22, 21].

- **Analyse des risques et des opportunités :**

. En intégrant la gestion des risques et des opportunités, la norme favorise la prévention, garant Cette approche contribue à la crédibilité et à la conformité des organisations lors des audits de tierce partie.issant une prise de décision éclairée. Cette approche contribue à la crédibilité et à la conformité des organisations lors des audits de tierce partie.[22]

- **Leadership et engagement du top management :**

Contrairement à la version précédente, cette révision élargit la responsabilité à toutes les parties impliquées dans le SMQ, au-delà du seul représentant de la direction. Ainsi, la haute direction joue un rôle central dans toutes les activités du SMQ.[15]

- **Connaissances organisationnelles :**

Cela reconnaît l'importance cruciale de gérer les connaissances pour garantir l'efficacité du système de management de la qualité. La norme exige la mise en place d'un processus spécifique pour identifier, obtenir, partager, protéger et maintenir les connaissances, afin de se prémunir contre les pertes de connaissances potentielles et de favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances.[15]

### 2.3.4 Compréhension des principes essentiels du SMQ selon la norme ISO 9000 :

La norme ISO 9000 énonce sept principes essentiels du SMQ qui peuvent être utilisés comme base pour établir et maintenir un système de management de la qualité efficace. Ces principes de management de la qualité sont à la base de toutes les exigences de la norme ISO 9001 :2015, ce qui en fait des éléments essentiels [15]. Il est important de souligner que les principes ne peuvent pas être classés par ordre de priorité, car leur importance varie selon le contexte spécifique de chaque organisation .

Figure suivante illustre l'ensemble des principes de la norme ISO 9001 :



FIG. 2.4 : Principes de management de la qualité  
(Site manager-go)

- Orientation client : Placer le client au centre des préoccupations de l'organisation, en répondant à ses attentes et en cherchant à dépasser ses attentes, est essentiel pour la réussite et la compétitivité de l'entreprise.
- Leadership : Les dirigeants doivent établir la vision et les orientations de l'organisation, ainsi que créer un environnement propice à l'implication du personnel et à la réalisation des objectifs qualité de l'organisme.
- Implication du personnel : Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux favorise l'orientation client, l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel.

- Approche processus : Les activités de l'organisation doivent être comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant de manière cohérente pour atteindre des résultats cohérents et prévisibles.
- Amélioration : L'organisme doit avoir une volonté constante d'amélioration en adoptant des activités d'amélioration visant à atteindre les résultats souhaités et à satisfaire les attentes des clients.
- Prise de décision fondée sur des preuves : Les décisions doivent être basées sur l'analyse et l'évaluation des données et des informations, réduisant ainsi l'incertitude et les décisions subjectives.
- Management des relations avec les parties intéressées : Les organismes doivent gérer leurs relations avec les parties prenantes pertinentes, telles que les fournisseurs, les partenaires et les collaborateurs, pour obtenir des performances durables.[15]

## II.4 Définition, avantages et limites de la certification

Dans cette section nous allons aborder la notion clé qui porte sur la certification ainsi que ses avantages et ses limites.

### 2.4.1 Définition de la certification

La certification est une confirmation par une tierce partie que les exigences spécifiées relatives à un produit, processus, système, personne ou organisme sont satisfaites.[22]

### 2.4.2 Avantages de la certification

L'adoption des normes ISO 9001 par les banques présente plusieurs avantages significatifs :

- Établissement de processus efficaces et cohérents pour assurer une qualité constante des services bancaires et renforcer la confiance des clients.
- Amélioration continue de l'efficacité opérationnelle et des performances globales de la banque grâce à la fixation d'objectifs de qualité, la surveillance des performances et la mise en place d'actions correctives.
- Engagement envers la qualité démontré aux clients et parties prenantes, renforçant la crédibilité et la réputation de la banque.
- Adaptabilité aux spécificités du secteur bancaire grâce à une approche systématique de la gestion de la qualité, la planification, la documentation, l'évaluation des risques et l'amélioration continue.
- Avantage concurrentiel en démontrant la conformité aux normes internationales de qualité et en attirant de nouveaux clients.

- Efficacité organisationnelle améliorée grâce à une structure claire, des responsabilités bien définies, une meilleure communication interne et une gestion des risques efficace.
- Ouverture de nouvelles opportunités commerciales grâce à la conformité à la certification ISO 9001.[22].

### 2.4.3 Les limites de la certification

La certification ISO 9001 comporte certaines limites qu'il est nécessaire de prendre en compte :

- La certification ISO 9001 peut entraîner une focalisation excessive sur la conformité au détriment de l'amélioration continue.
- Elle peut ne pas être entièrement adaptable à certains secteurs et organisations spécifiques qui ont des exigences particulières.
- La mise en place du système de management de la qualité conforme à la norme peut engendrer des formalités et une bureaucratie supplémentaires.
- La certification ISO 9001 implique des coûts financiers et en ressources significatifs.
- Sa perception externe peut varier selon les secteurs et les marchés, limitant son impact en tant qu'indicateur de qualité et de conformité.[1]

## II.5 Audit des systèmes de qualité :

### 2.5.1 Définition de l'audit :

L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté qui vise à évaluer de manière objective la conformité aux critères d'audit établis.

Au terme d'audit, l'auditeur évalue ainsi si la double conformité, à la fois au niveau des résultats et des moyens mis en place, est bien présente au sein du système de management qualité.[12]

- Les constats d'audit sont les résultats de l'évaluation des preuves d'audit collectées par rapport aux critères d'audit.
- Les critères d'audit sont un ensemble d'exigences utilisées comme référence pour comparer les preuves objectives.
- Le plan d'audit est une description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit.
- Le programme d'audit comprend les dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique dans un but précis.

### 2.5.2 Types d'audit :

- **Audit externe** : L'audit externe est effectué par des auditeurs externes, soit des clients qui réalisent des audits client-fournisseur à leur demande, soit des représentants d'une société ou d'un organisme agissant au nom du client ou de l'État.[19]
- **Audit interne** : L'audit interne est réalisé en interne par des auditeurs appartenant à l'entreprise elle-même.[19]

## II.6 Méthodologie mise en œuvre SMQ

Cette section porte sur les méthodologies suivies et de mise en oeuvre pour implémenter le SMQ ainsi que les démarches suivies dans l'évaluation normative ainsi que d'autres notions nécessaires à la compréhension de notre problématique.

### 2.6.1 Méthodologie d'évaluation du SMQ :

Dans notre recherche visant à analyser le système de management existant et à élargir le périmètre de certification conforme à la norme ISO 9001 :2015 au sein de la banque Société Générale Algérie , nous avons adopté une approche méthodologique qualitative. Cette approche a été choisie en raison de la nature des données collectées et utilisées, qui sont principalement textuelles plutôt que numériques [24].

Il est essentiel de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise, plutôt que d'obliger l'entreprise à adopter un modèle de système de management, et ceci est valide pour les structures incluses et à inclure dans le SMQ. Ainsi, l'approche proposée repose sur les piliers suivants :

TAB. 2.9 : Démarche qualité suivie dans notre projet de fin d'étude

Finalité	Objectifs	Phases	Étapes
Évaluation et renforcement du SMQ par l'élargissement au sein d'un processus support et la mise en œuvre au sein du processus de réalisation Leasing	-Comprendre le fonctionnement global des processus de réalisation.	<b>1. Diagnostic</b>	1.1. Description des activités clés du processus 1.2. Analyse des écarts
	-Connaître le niveau de conformité du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 ainsi que celui des processus à intégrer -Élaborer un plan d'actions.	<b>2. Planification du SMQ et de sa mise en œuvre</b>	2.1. Plan d'actions
	-Concevoir, développer et mettre en œuvre le SMQ	<b>3. Réalisation des actions</b>	3.1. Parties intéressées, besoins et attentes 3.2. Système de management de la qualité et ses processus 3.3. Analyse des risques 3.4. Système documentaire qualité

### 2.6.1.1 Auto-diagnostique :

Dans le cadre d'une évaluation de l'existant, nous allons suivre la démarche suivante :

a. **Analyse des processus existants** : Examiner en détail les processus actuels de la SGA.

b. **Identification des écarts** : Identifier les écarts entre les pratiques actuelles de la SGA et les exigences de la norme ISO 9001 :2015.

c. **Évaluation des performances opérationnelles** : Évaluer les performances opérationnelles de la SGA en termes de productivité, d'efficacité et de qualité des services. Analyser les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents et comparer les résultats aux objectifs fixés.

d. **Évaluation de la satisfaction client** : Collecter des données sur la satisfaction des clients de la SGA, que ce soit par le biais de sondages, d'entretiens ou d'autres méthodes.

e. **Analyse des besoins et attentes des parties intéressées** : Identifier les parties prenantes pertinentes pour la SGA et les classer.

f. **Évaluation de la conformité réglementaire** : Vérifier la conformité de la SGA aux réglementations locales et aux exigences légales applicables au secteur bancaire. Identifier les lacunes éventuelles et les risques juridiques associés.

g. **Synthèse des résultats** : Résumer les principales constatations de l'évaluation de l'existant, en mettant en évidence les points forts et les domaines nécessitant des améliorations. [15]

Ces résultats serviront de base pour la définition des actions à entreprendre dans le cadre du renforcement du SMQ de la SGA.

### 2.6.2 Démarche suivie dans l'évaluation normative :

Pour réaliser le diagnostic du système de management de la qualité (SMQ) au sein de la banque Société Générale, une approche méthodique a été adoptée, en s'appuyant sur une grille spécifiquement adaptée au contexte bancaire, et ce, sur le périmètre de certification, en tenant compte de l'exclusion par rapport au chapitre 8.3 conception et développement.

#### 2.6.2.1 Le gap analysis

Constitue une étape essentielle dans le processus de diagnostic. Il permet de comparer les pratiques actuelles du SMQ dans la banque aux exigences et meilleures pratiques établies, en mettant en évidence les conformités, les points à améliorer et les non-conformités.

En commentant les processus évalués par rapport aux chapitres de la norme, des observations et des analyses approfondies ont été fournies pour éclairer leur fonctionnement. Cette démarche a permis d'identifier les points forts et les points faibles de chaque processus, de mettre en évidence les bonnes pratiques ainsi que les opportunités d'amélioration, et de formuler des recommandations spécifiques pour renforcer le SMQ.

Les résultats obtenus ont servi de base pour l'élaboration d'un plan d'action d'amélioration détaillé. Des objectifs clairs ont été définis, les responsabilités ont été assignées et des échéances ont été fixées pour chaque action afin d'assurer une mise en œuvre efficace du plan d'amélioration.

#### 2.6.2.2 Conception de la Grille d'évaluation :

**Une grille d'auto-diagnostic** est un outil structuré qui permet d'évaluer la conformité d'un système de management de la qualité (SMQ) aux exigences d'une norme spécifique, telle que l'ISO 9001 :2015.

Il s'agit d'une grille regroupant un nombre précis de questions selon les chapitres clés de la norme ISO 9001 :2015.

Voici une brève description de chaque chapitre sur lequel nous avons axé notre évaluation :

**Chapitre 4 - Contexte de l'organisation** : Nous avons évalué la manière dont la banque identifie et gère son contexte interne et externe, ainsi que les parties intéressées pertinentes.

**Chapitre 5 - Leadership** : Nous avons évalué l'engagement de la direction envers le SMQ.



**Chapitre 6 - Planification** : Nous avons examiné comment la banque planifie ses actions pour atteindre les objectifs qualité. Cela comprend l'identification des risques et des opportunités.

**Chapitre 7 - Support** : Nous avons évalué les ressources mises à disposition pour soutenir le SMQ..

**Chapitre 8 - Réalisation des activités opérationnelles** : Nous avons examiné les processus liés aux activités opérationnelles, tels que le commerce international, l'octroi de crédit corporate, les ressources humaines, les achats, la gestion du système d'information, l'organisation de projets, l'approvisionnement et la gestion du matériel.

**Chapitre 9 - Évaluation de la performance** : Nous avons évalué comment la banque surveille, mesure, analyse et évalue la performance de son SMQ.

**Chapitre 10 - Amélioration** : Nous avons évalué comment la banque s'engage dans l'amélioration continue, cela comprend la gestion des non-conformités, l'analyse des données, l'innovation et la mise en place de mesures pour renforcer la qualité des processus et des services.

### 2.6.2.3 Outils de collecte de données :

La collecte de données dans notre étude vise à obtenir des informations précises et pertinentes sur les activités de la banque SGA. Nous utilisons différentes sources et techniques pour examiner attentivement ses pratiques.

TAB. 2.11 : Outil(s) de collecte de données adopté(s) à différentes étapes de la démarche qualité

Étape de la démarche qualité	Outils de collecte de données adoptés
Description des activités clés	Observation ; Examen de documents
Analyse des écarts et comparaison avec les résultats de l'audit externe	Grille d'analyse des écarts (complétée par des questions ouvertes) Comparaison avec le CR de l'audit externe
Mise en place d'un plan d'actions	Examen de documents ; Brainstorming
Parties intéressées, besoins et attentes	Entretiens semi-directifs avec les pilotes processus ;
Analyse du Système de management de la qualité à travers ses processus	Entretiens semi-directifs ; Observation ; Examen de documents Logigramme
Analyse des risques	Entretiens semi-directifs ; Observation ; Examen de documents
Système documentaire qualité	Entretiens semi-directifs ; Examen de documents

2.6.2.4 Logigramme :

**Définition :** Le logigramme, également connu sous le nom d'ordinogramme ou organigramme, est un outil utilisé en qualité pour représenter de manière séquentielle et logique les actions et décisions nécessaires pour atteindre un objectif spécifique. Il permet de visualiser les étapes d'un processus, d'une procédure ou d'un algorithme, mettant en évidence les gaspillages ou les activités sans valeur ajoutée dans une perspective d'amélioration continue.[4]

**Un logigramme peut avoir plusieurs objectifs**

- Vérifier si le processus est conforme
- Comprendre le rôle de chaque étape
- Améliorer certaines étapes voir les supprimer.
- Enrichir les connaissances du personnel
- Analyser un problème et apporter une solution.[4]

De plus, dans notre cas, il nous a permis de mieux comprendre les processus et sous-processus, les activités clés et d'alléger les fiches processus.

Les logigrammes sont constitués de différentes formes géométriques interconnectées telles que des rectangles, des losanges, des cercles, des flèches, etc.,

**Symboles basiques de logigramme processus :** Le tableau suivant représente tous les symboles utilisés dans les logigrammes qu'on a réalisé :

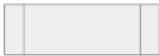



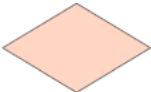

Symbole	Signification
	Processus prédéfini
	Préparation
	Document
	Multi-document
	Décision
	Activité/ Processus

FIG. 2.5 : Explication des symboles utilisés sur l'outil LUCID.APP


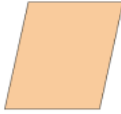
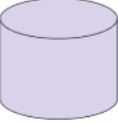


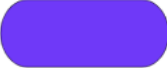
	Saisie manuelle
	Données
	Base de données
	Donnée stockée
	opération manuelle
	terminaison

FIG. 2.6 : Explication des symboles utilisés sur l'outil LUCID.APP

### 2.6.2.5 Analyse des documents internes de l'entreprise :

Dans notre projet de fin d'études, nous avons effectué une collecte approfondie de documents pertinents liés au système de management de la qualité de la Banque Société Générale. Cela inclut des procédures, des rapports d'activité, des analyses des risques, des résultats d'enquêtes, des rapports d'audits et d'autres documents. Nous avons également consulté des sources externes telles que des normes et des références internationales.

### 2.6.2.6 Observation et Entretien semi-directif :

L'observation directe et les entretiens semi-directifs ont été des méthodes clés utilisées lors de l'évaluation du système de management de la qualité (SMQ) à la Société Générale. L'observation directe nous a permis de comprendre en profondeur les opérations en observant directement les processus et les pratiques en place, offrant ainsi une compréhension contextuelle et détaillée du fonctionnement du SMQ.

Les entretiens semi-directifs ont complété cette approche en nous permettant de recueillir des informations qualitatives spécifiques sur divers domaines tels que l'octroi de crédit, le commerce international, les ressources humaines et le processus juridique.

Ces méthodes ont renforcé la crédibilité de nos conclusions et ont fourni des informations précieuses pour le développement d'actions correctives et préventives ciblées visant à renforcer le SMQ existant. Les résultats de ces observations et entretiens ont été intégrés dans notre évaluation globale du SMQ, contribuant ainsi à la réussite de la phase d'analyse de l'existant.

### 2.6.3 Brainstorming :

« une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donné » [10]. Et ce lors de l'élaboration des plans d'actions, liste de contrôle (check list) et des actions préventives et en étant en recherche d'alternatives par rapport aux contraintes rencontrées.

#### 2.6.3.1 La méthode QQQQCCP

Nous avons adopté une méthode spécifique pour résoudre les problèmes identifiés et mieux analyser les processus. Cette méthode, connue sous le nom d'IPASDA, repose sur les questions fondamentales QQQQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Combien et Comment.[13]

On a, à titre d'exemple, appliqué la méthode pour mieux décrire nos processus : tel que suit :

TAB. 2.13 : Application méthode QQQQCCP

Éléments	Ressources	Processus	Contraintes	Résultats
Quels sont les éléments d'entrée ?	Quelles ressources sont nécessaires ?	Quelles tâches sont effectuées ?	Quelles sont les contraintes ?	Quels sont les résultats ?
D'où viennent-ils ?	D'où viennent-ils ?	Où sont-ils réalisés ?	Où dans ce processus sont-ils appliqués ?	Où vont-ils ?
Qui les fournit ?	Qui les fournit ?	Qui effectue les tâches ?	Qui impose les contraintes ?	Qui les reçoit ?
Comment sont-ils fournis ?	Comment sont-ils fournis ?	Comment les tâches sont-elles exécutées ?	Comment sont-ils pris en compte ?	Comment sont-ils fournis ?
Quand sont-ils fournis ?	Quand sont-ils fournis ?	Quand les tâches sont-elles effectuées ?	Quand s'appliquent-ils ?	Quand sont-ils fournis ?
Pourquoi sont-ils nécessaires ?	Pourquoi sont-ils nécessaires ?	Pourquoi les tâches sont-elles effectuées ?	Pourquoi les contraintes sont-elles nécessaires ? Pourquoi sont-ils nécessaires ?	Pourquoi sont-ils nécessaires ?

#### 2.6.3.2 Le diagramme d'Ishikawa :

Le diagramme d'ISHIKAWA est aussi connu sous le nom de diagramme *cause-effet* ou de diagramme en arêtes de poisson ou encore diagramme 5M. Ce diagramme est un outil multi-usage qui peut être utilisé pour :

- Structurer une recherche de causes, ainsi que leurs effets,

- Identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse poussée, afin de trouver des solutions,
- Comprendre un phénomène ou un processus,
- Analyser un défaut en remontant l'arborescence des causes probables pour identifier la cause racine,

[23]

Rappelant le squelette d'un poisson, cet outil visuel a pour finalité de lister les causes qui ont une influence sur un effet (une situation), de les classer, de les hiérarchiser. Très utilisé par les qualitatifs, le diagramme d'Ishikawa est en fait applicable à l'ensemble des métiers de l'entreprise.

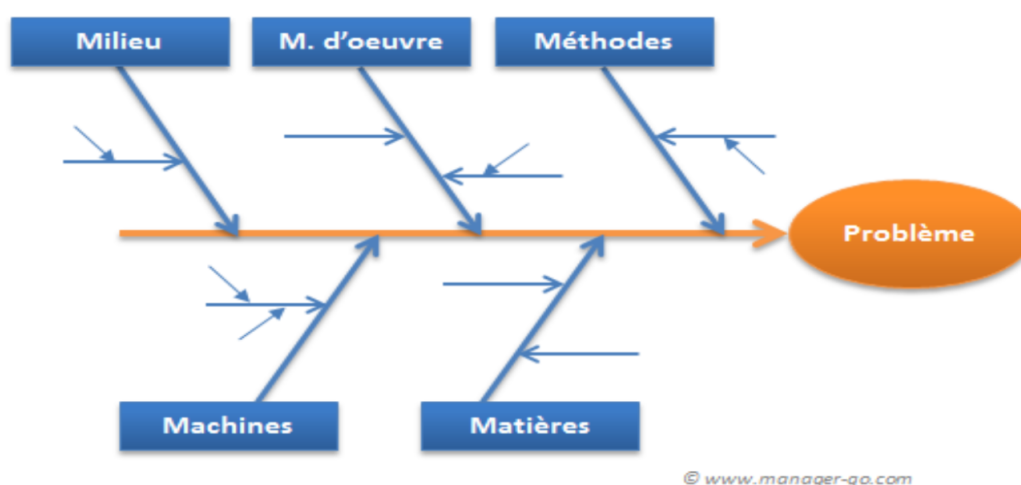


FIG. 2.7 : ISHIKAWA- Diagramme 5M[23]

Les 5 M sont les catégories utilisées pour détecter les potentielles causes agissant directement ou indirectement sur le problème étudié. Voici ce qu'elles représentent :

- **Matière** : toutes les causes liées aux éléments utilisés dans le processus de fabrication.
- **Milieu** : les causes liées à l'environnement et au contexte de réalisation.
- **Méthodes** : problèmes liés à la manière de travailler.
- **Matériel** : les causes liées aux équipements, machines, outils ou logiciels.
- **Main d'oeuvre** : évaluation des ressources humaines.

Des extensions ont été introduites pour prendre en compte d'autres facteurs :

- **Mesure** : évaluation des indicateurs utilisés pour analyser les résultats.
- **Management** : identification des problèmes liés à la supervision et à la gestion.
- **Moyens financiers** : prise en compte du budget alloué aux actions.

- **Moment** : évaluation des variations temporelles du problème.
- **Mental** : prise en compte des motivations et attitudes des individus.
- **Maintenance** : évaluation de l'entretien des équipements utilisés.

Cependant, le choix des extensions dépend du contexte de l'étude et de la complexité de l'activité.

### 2.6.4 Analyse des données :

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé l'outil Microsoft Excel pour analyser les données recueillies. Excel offre une large gamme de fonctionnalités d'analyse de données qui nous ont permis d'explorer, de traiter et de visualiser les informations de manière efficace.

Nous avons réalisé des analyses comparatives en utilisant des tableaux croisés dynamiques. Cela nous a permis de mettre en relation différentes variables et de dégager des tendances, des corrélations ou des disparités entre les données. Par exemple, nous avons croisé les données des processus opérationnels avec les critères de conformité de la norme ISO 9001 afin d'identifier les écarts et les domaines nécessitant des améliorations.

### 2.6.5 Les indicateurs de performance

Fitz-Gibbon définit un indicateur de performance dans son livre (1990, 1) comme un élément d'information qui est collecté à des intervalles communs à partir de nombreux systèmes complexes afin d'identifier la performance d'un système.

Selon l'AFNOR, « est indicateur toute donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Les indicateurs de performances sont souvent appelés dans leur forme américanisée KPI, « Key Performance Indicator », sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise, car ils donnent aux décideurs la vision la plus claire sur la performance actuelle de son entreprise. Il permet d'identifier les opportunités d'amélioration, et de déterminer si les mesures menées se traduisent par des améliorations de la performance.[15]

#### 2.6.5.1 Performance :

De nos jours, la performance des entreprises est devenue un thème récurrent. La recherche de la performance est la vocation du management et le cœur de toute la stratégie définie par les entreprises.

Selon Calvi : « La performance est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources consommées dans le processus (efficacité) ». [19]



FIG. 2.8 : Performance, efficacité, efficience[19]

### 2.6.5.2 Les critères que doit vérifier un indicateur de performance :

1. **Pertinence** : L'indicateur est lié aux objectifs et résultats, et fournit des informations utiles pour prendre des décisions éclairées.
2. **Objectivité** : L'indicateur est mesurable de manière objective, basé sur des données quantifiables et défini de manière claire et précise.
3. **Fiabilité** : L'indicateur produit des résultats cohérents et reproductibles, avec des méthodes de collecte de données standardisées et des mesures précises.
4. **Sensibilité** : L'indicateur détecte les changements de performance significatifs et permet d'évaluer l'impact des actions entreprises.
5. **Accessibilité** : Les données nécessaires pour calculer l'indicateur sont disponibles et accessibles dans des délais raisonnables, avec les ressources nécessaires.
6. **Mesurabilité** : L'indicateur est mesurable dans le temps, permettant de suivre l'évolution de la performance et de définir des cibles ou seuils de performance.
7. **Pertinence stratégique** : L'indicateur est aligné avec la stratégie globale de l'organisation et contribue à la réalisation des objectifs stratégiques.
8. **Coût-effectivité** : Les avantages de l'indicateur justifient les coûts associés à la collecte et à l'analyse des données, en évaluant leur valeur ajoutée.

### 2.6.5.3 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil utilisé pour faciliter la gestion des centres de responsabilité en regroupant les indicateurs clés de performance d'une entreprise. Il permet aux gestionnaires d'obtenir un aperçu de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils supervisent. Une visualisation des données du tableau de bord est recommandée pour une meilleure lecture et analyse des résultats.

## II.7 Maîtrise des risques juridiques

Dans le cadre du présent sous-chapitre, nous aborderons la partie théorique de la gestion des risques juridiques. Cette étape est essentielle pour comprendre les fondements et les concepts clés liés à la gestion des risques juridiques au sein des organisations. Nous examinerons les différentes approches et méthodes utilisées pour identifier, évaluer et traiter les risques juridiques. De plus, nous explorerons les principales sources de risques juridiques et les conséquences potentielles pour les entreprises.

## 2.7.1 Termes et définitions

Le tableau ci-dessous aborde certaines notions nécessaires à la compréhension des risques juridiques.

TAB. 2.15 : Tableau (4) des définitions[27]

Client interne	Le client interne désigne les membres d'une organisation qui utilise les services ou produits fournis par d'autres membres de la même organisation.
Un manuel réglementaire	Un manuel réglementaire est un document qui est récent et présente l'ensemble des règles et réglementations grâce à une organisation doit se conformer dans le cadre de son activité. Il s'agit d'un outil de référence interne qui permet de centraliser et de diffuser les informations juridiques et réglementaires applicables pour l'entreprise.
Les données quantitatives	sont des données numériques mesurables et quantifiables.
Les données qualitatives	sont des données non numériques et non mesurables. Elles sont souvent des descriptions, des avis, des observations ou des catégories, appréciés à partir de telles méthodes que des entretiens, des enquêtes ou des observations directes.

## 2.7.2 Analyse des risques juridiques

La gestion des risques juridiques est essentielle pour les organisations, notamment dans le secteur bancaire, en raison de l'évolution de l'environnement économique et des exigences réglementaires et la complexité des activités.

Les directeurs juridiques considèrent également que la gestion des risques juridiques est une attente majeure de la direction générale. Cependant, les approches de la notion de "risque juridique" varient d'une entreprise à l'autre. Il est donc crucial de définir clairement ce que recouvre le risque juridique dans le contexte bancaire.

Cette étude propose une définition opérationnelle et une méthodologie de cartographie des risques juridiques adaptées au secteur bancaire, par la suite des pistes pour de futurs travaux de recherche sont proposées.

## 2.7.3 Définition du risque juridique

Il est important d'avoir une définition du risque juridique praticable et facilement partageable avec tous les acteurs de l'entreprise, spécialement avec les non-juristes, et qui puisse contribuer à la construction d'une cartographie praticable.

Au fur et à mesure de notre exploration, nous avons constaté que cette définition s'enrichit grâce à la connaissance et à l'expertise juridique, mais elle repose également sur d'autres types d'informations qui nécessitent la contribution d'intervenants non juridiques.

- **Risque Juridique :** Le risque juridique résulte de la conjonction d'une norme juridique et d'un événement, l'un et/ ou l'autre étant marqué par un certain degré d'incertitude.



Cette rencontre entre une norme juridique et un événement dans un contexte d'incertitude va générer des conséquences susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise [8]

Deux concepts sont déterminants dans cette définition : d'une part l'incertitude et d'autre part la valeur détruite (ou créée), le premier constituant la cause du risque et le second sa conséquence. (La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 263-264 – Comptabilité et droit)

- **L'incertitude** : L'incertitude juridique se réfère aux situations où les normes juridiques, tant internes qu'externes à une entreprise, peuvent être sujettes à différentes interprétations, difficultés d'application ou évolutions. [8] Dans le secteur bancaire, cela peut se traduire par des difficultés à déterminer si une norme est applicable à une situation spécifique, à comprendre sa portée ou à anticiper les décisions des autorités judiciaires.
- **La valeur détruite/ crée** : La destruction de valeur dans le risque juridique peut être évaluée dans trois domaines : valeur financière, valeur stratégique, valeur institutionnelle. L'impact du risque juridique sur la valeur financière peut être classé en trois niveaux : faible, moyen et fort. Les causes de destruction de valeur financière incluent les amendes, les dommages et intérêts, les atteintes aux actifs matériels et immatériels, les coûts supplémentaires liés à la réglementation ou aux contrats.[8]
- **Incertitude Factuel** : L'incertitude factuelle concerne les événements, actions, décisions ou faits qui peuvent être confrontés à une norme juridique. Elle peut être externe (liée aux clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, consommateurs, autorités publiques, événements naturels) ou interne (liée aux employés, managers, dirigeants, associés ou actionnaires). L'incertitude factuelle en elle-même n'est pas un risque juridique, mais peut le devenir lorsqu'elle rencontre une norme juridique. [8]

Il est important de noter que les données quantitatives et qualitatives peuvent fournir des informations complémentaires lors de l'analyse des risques et de la prise de décision.

### 2.7.4 Classification des risques juridiques :

Voici une classification des risques juridiques avec des exemples de risques factuels et de risques d'incertitude juridique :

- Risques factuels :
  - Non-conformité aux lois et réglementations : par exemple, non-respect des obligations légales en matière de protection des données personnelles.
  - Violation des contrats : par exemple, non-respect des clauses contractuelles entraînant des litiges avec des partenaires commerciaux.
  - Non-respect des normes professionnelles : par exemple, non-conformité aux codes de déontologie régissant la profession juridique.

[8]

- Risques d'incertitude juridique :
  - Interprétation ambiguë des lois et réglementations : par exemple, une nouvelle loi ambiguë qui peut être interprétée de différentes manières, ce qui rend difficile la détermination de la conformité.

- Évolution rapide du cadre juridique : par exemple, l'introduction de nouvelles réglementations ou de modifications législatives fréquentes, ce qui rend difficile le maintien de la conformité.
- Décisions judiciaires imprévisibles : par exemple, des décisions de justice contradictoires ou imprévisibles qui peuvent affecter l'issue des litiges en cours.

[8] Il est important de noter que ces exemples peuvent varier en fonction du contexte spécifique de la Société Générale Algérie et de son environnement juridique. Il est recommandé d'effectuer une analyse approfondie des risques juridiques spécifiques à l'organisation en prenant en compte sa structure, ses activités et les lois et réglementations applicables, suivant l'une des méthodes suivantes, voir les deux méthodes combinées :

### 2.7.4.1 La méthode BIP (Backwards Identification Process) :

Cette méthode est utilisée pour hiérarchiser les risques juridiques en identifiant les risques les plus importants. Elle consiste à partir des hypothèses de destruction de valeur les plus graves pour remonter aux risques juridiques associés. Des scénarios redoutés sont élaborés pour évaluer les conséquences sur la valeur. Ensuite, les risques juridiques les plus importants sont identifiés en fonction des croisements d'incertitudes juridiques et factuelles. Cette méthode permet de focaliser l'attention sur les risques les plus préoccupants et d'élaborer des mesures de gestion appropriées. [8]

### 2.7.4.2 Forward Identification Process (FIP) : du risque juridique à la destruction de valeur :

La méthode FIP (Forward Identification Process) propose d'identifier les risques juridiques en se basant sur la chaîne de valeur de l'entreprise et d'évaluer leur impact sur la destruction potentielle de valeur. Cette approche permet de relier le droit aux différentes étapes de l'activité de l'entreprise. Les risques juridiques sont identifiés en examinant les incertitudes liées à des événements et aux normes juridiques à chaque séquence de la chaîne de valeur. La méthode FIP a été testée au sein d'un grand groupe de distribution, où plus de cent risques juridiques ont été identifiés. Cependant, la méthode FIP présente des limites, notamment en termes de temps et de ressources nécessaires, ainsi que le risque d'identifier les risques trop tardivement. Il est donc suggéré de combiner ou de remplacer cette méthode par l'approche BIP (Backwards Identification Process) qui sera également présentée. [8]

### 2.7.5 Arbre décisionnel :

Un arbre décisionnel est une représentation graphique utilisée dans la prise de décision et la résolution de problèmes complexes.

Il s'agit d'un outil visuel qui permet de représenter différentes options et les conséquences associées à chaque option. Chaque branche de l'arbre représente une décision possible, et les nœuds représentent les événements ou les conditions qui découlent de chaque décision.[25]

L'arbre décisionnel fournit une structure logique pour analyser et évaluer les différentes voies possibles et leurs résultats probables.

Il permet de prendre en compte les différentes possibilités, les risques, les coûts et les bénéfices associés à chaque décision.

**Exemple :Processus de conseil juridique dans toutes les activités de la banque :**

**Critère 1 : Identification de l'activité nécessitant un conseil juridique**

- Si l'activité est liée aux prêts et au financement, passer au critère suivant.
- Si l'activité concerne les opérations bancaires, passer au critère suivant.
- Si l'activité concerne la gestion des actifs, passer au critère suivant.
- Si l'activité est liée à la conformité et à la réglementation, passer au critère suivant.

### **Critère 2 : Analyse des besoins juridiques spécifiques à chaque activité**

- Pour les prêts et le financement : Si les contrats de prêt sont conformes aux réglementations, passer au critère suivant.
- Si des risques juridiques potentiels sont identifiés, effectuer des vérifications supplémentaires.
- Pour les opérations bancaires : Si les transactions sont conformes aux lois et réglementations financières, passer au critère suivant
- Si des doutes juridiques subsistent, consulter un avocat interne ou externe.
- Pour la gestion des actifs : Si les investissements respectent les exigences légales, passer au critère suivant.
- Si des risques juridiques sont associés aux actifs, solliciter un avis juridique spécialisé.
- Pour la conformité et la réglementation : Si les politiques de conformité sont mises en place et respectées, passer au critère suivant
- Si des enquêtes réglementaires sont en cours, collaborer avec les autorités compétentes.

### **Critère 3 : Prise de décision et mise en œuvre des mesures juridiques**

- Pour les besoins juridiques identifiés comme conformes : Valider les activités et poursuivre les procédures régulières.
- Pour les besoins juridiques identifiés comme potentiellement risqués : Impliquer les parties prenantes appropriées pour évaluer les options disponibles. Prendre une décision informée en tenant compte des conséquences légales et réglementaires.
- Pour les besoins juridiques identifiés comme non conformes : Prendre les mesures nécessaires pour rectifier les activités non conformes. Collaborer avec les équipes internes et/ou externes pour résoudre les problèmes juridiques.

L'application de cet arbre décisionnel dans le processus de conseil juridique permet d'assurer une prise de décision structurée et basée sur des critères spécifiques à chaque activité de la banque. Cela garantit la conformité aux lois et réglementations, ainsi que la gestion efficace des risques juridiques associés aux différentes activités de la banque.

### 2.7.6 Manuel réglementaire

Le manuel réglementaire fournit des informations détaillées sur les lois, les normes, les réglementations sectorielles et les obligations légales auxquelles l'entreprise est soumise. Il peut couvrir différents domaines tels que le droit du travail, le droit commercial, le droit de la consommation, le droit de la concurrence, le droit fiscal, etc., en fonction de l'activité et du secteur de l'entreprise.

[25]

Les principales caractéristiques d'un manuel réglementaire incluent :

- Références légales : Le manuel identifie et cite les textes de loi, les réglementations et les normes applicables à l'entreprise.
- Synthèse des obligations : Il présente de manière synthétique les principales obligations et les exigences réglementaires à respecter.
- Mises à jour : Le manuel doit être régulièrement mis à jour pour refléter les évolutions légales et réglementaires.
- Structure claire : Il est organisé par thématiques ou par domaines d'activité, facilitant ainsi la consultation des informations pertinentes.
- Explications et interprétations : Le manuel peut inclure des commentaires et des explications sur les textes réglementaires afin de faciliter leur compréhension et leur application pratique.
- Procédures et bonnes pratiques : Il peut également contenir des procédures internes et des bonnes pratiques à suivre pour se conformer aux réglementations.

[25]

Le manuel réglementaire joue un rôle essentiel dans la gestion des risques juridiques et dans la conformité de l'entreprise aux obligations légales.

Il permet d'assurer une meilleure compréhension des réglementations applicables, de prévenir les erreurs et les non-conformités, et de faciliter les actions correctives en cas de besoin.

Il est important de noter que le contenu et la structure d'un manuel réglementaire peuvent varier en fonction des spécificités de chaque entreprise, de son secteur d'activité et de sa taille.

## II.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons examiné différents aspects de la recherche sur la norme ISO 9001 :2015 et sa mise en œuvre par les organisations, et les différents outils et méthodes employés. Nous avons constaté que l'adoption d'un système de management de la qualité (SMQ) est généralement considérée comme une pratique managériale bénéfique, adaptable au secteur d'activité.

Cependant, sa réussite dépend de facteurs critiques de succès et de la prise en compte de diverses barrières. De plus, les méthodologies d'implémentation de la norme ISO 9001 étudiées fournissent des directives pour notre recherche empirique.

Dans le prochain chapitre, nous avons mis en pratique nos connaissances et les notions théoriques acquises à travers la recherche bibliographique tout en prenant conscience des exigences de la norme ISO 9001 :2015 afin de mener à bien notre travail.

## Chapitre III

# Évaluation et amélioration du SMQ existant

# Chapitre III

## Évaluation et amélioration du SMQ existant

### III.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous nous basons sur l'évaluation du système de management de la qualité (SMQ) au niveau de la banque Société Générale Algérie, nous adoptons une approche à la fois qualitative et quantitative, nous utiliserons divers outils de collecte de données tels que l'examen de documents, l'observation, les grilles d'analyse des écarts, le brainstorming et les entretiens semi-directifs.

Pour ce faire nous allons suivre la démarche suivante, précédemment expliquée dans le chapitre précédent.

### III.2 Diagnostic du système de management qualité de la banque SGA

#### 3.2.1 Phase 1 : Analyse des processus existants

Dont le but est d'examiner en détail les processus actuels de la SGA, y compris ceux liés aux services bancaires, à la gestion des opérations courantes, à la relation client, .....etc.

##### 3.2.1.1 Collecte de la documentation des processus actuels de la SGA

On parle des procédures, instructions, directives, des différentes fiches processus, revue de processus et revues de directions, les rapports d'audits et les plans d'actions.

Les éléments constituant le corpus documentaire due système sont décrits dans la figure ci-dessous.

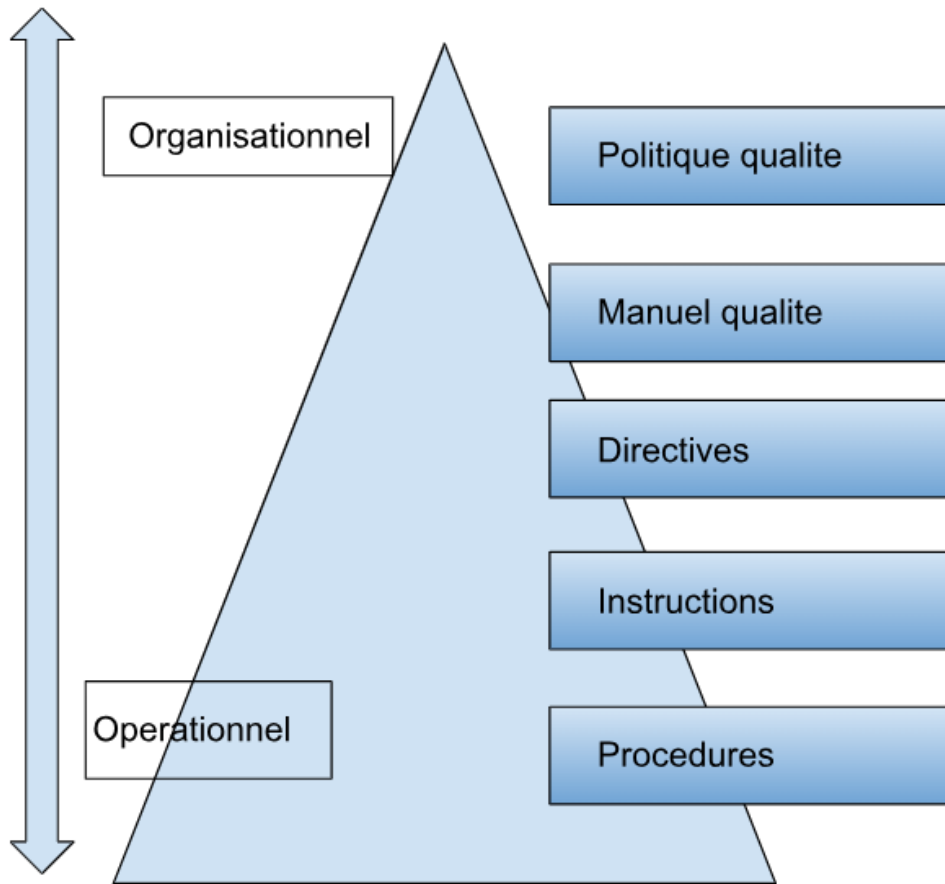


FIG. 3.1 : Schéma résumant les différents catégories de documents consultés.

Tous ces documents sont créés, établis et mis à jour conformément à la procédure de maîtrise des documents de SGA, ces derniers sont identifiés par une référence unique construite de la façon suivante :

### Codification des documents

Les Instructions et les Directives sont identifiées par un titre et un code qui se présente comme suit :

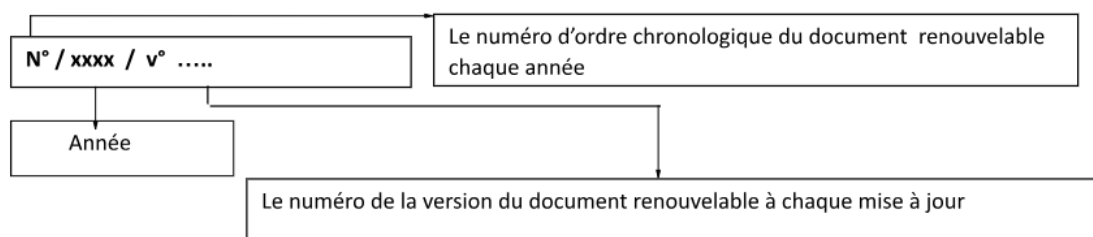


FIG. 3.2 : Codage des documents de la SGA

- Les Notes d'Information sont codifiées par une date et un titre.
- Les enregistrements sont codifiés par un titre, une date et/ou une version.
- Les procédures sont codifiées suivant les exigences de la procédure des procédures.

Lors de notre évaluation de l'existant, nous avons constaté une difficulté personnelle à retrouver les documents par nous-mêmes sur le canal d'information. En conséquence, nous avons pensé à proposer la mise en place d'un tableau de suivi des informations documentées. Ce tableau vise à remédier à cette difficulté en facilitant la recherche et l'accès aux documents, ce qui nous permettra d'améliorer notre autonomie dans la gestion de l'information et d'optimiser le processus de suivi documentaire.

TAB. 3.1 : Tableau de suivi documentaire

Nomenclature	Code	Date de création	Localisation( Papier/ Électro-nique)	Date de dernière mise à jour	Raison de mise à jour

- Ainsi qu'on a proposer un tableau pour la gestion documentaire tel que suit :

FIG. 3.3 : Extrait du tableau de gestion du corpus documentaire

Intitulé des processus	Code D	Directive	Code I	Instruction	Code P	Procédure
Processus de Management M1	N°36/2022/V15	Délégation de signatures	N°04/2023/V06:	Manuel qualité.	OPE/TIE/01 V07:	Traitement centralisé des réclamations clients.
	N°01/2018/V03	Gouvernance de la société générale Algérie.	N°09/2009/01	La maîtrise des non-conformité-actions correctives et préventives.	PIL/COM/03/V03	Mécénat et Sponsoring.
	N°03/2022/V04:	Directive Secrétariat Général.	N°16/2010 V01	Suivi des préconisations du contrôle périodique	PIL/COM/01/V01:	Responsabilité Sociale et environnementale.
	N°03/2016 V01	Communication .	N°24/202 2/V01	Gestion des Réclamations.	FIN/CPT/FISC/02 V01	Déclaration fiscales annuelles.
			N°12/2015/01	Principes de gestion de la liquidité à SGA.	OPE/FIN/01 V01	Exercice Budgétaire.
			N°12/2006/V 01	La sécurité générale dans les locaux SGA.	PIL/HUM/08/V01	Disciplinaire légale et conventionnelle.
			N°04/2007 V01	Droit de communication à l'administration, règles internes à respecter.	PIL/HUM/07/V03	Gouvernance des formations
			19/2022/V 04:	Lutte contre la corruption.		Politique de recrutement code SG
			N°07/2022 V02:	Organisation du Dispositif de Crise SGA.		



### 3.2.1.2 Constats de la collecte et analyse documentaire

-Il est important de noter que les fiches processus peuvent être complexes et détaillées en raison de la nature des activités bancaires. Cependant, cette complexité est nécessaire pour assurer la précision et la rigueur dans l'exécution des différentes tâches.

-Pour faciliter la compréhension de l'activité de la banque, il est recommandé de synthétiser les processus de réalisation sous forme d'un logigramme. Ce logigramme permet d'avoir une vision d'ensemble des différentes étapes et interactions entre les processus. Il facilite également la lecture des documents et peut servir de support lors des entretiens semi-directifs pour une meilleure compréhension des processus et des flux d'information.

### 3.2.1.3 Description des activités de la banque

La banque opère à travers trois niveaux distincts pour gérer ses opérations et activités. Le premier niveau, appelé "front office", est responsable des interactions directes avec les clients. Il s'agit du point de contact où les clients interagissent avec les employés de la banque pour effectuer des transactions, obtenir des informations sur les produits et services, et recevoir un service personnalisé.

Le deuxième niveau, connu sous le nom de "middle office", est chargé du traitement et de la validation des dossiers et contrats. C'est ici que les documents sont examinés, vérifiés et approuvés afin de s'assurer de leur conformité aux politiques et aux réglementations internes et externes. Le middle office joue un rôle crucial dans les analyses commerciales et garantit que toutes les opérations respectent les normes de qualité et de conformité.

Enfin, le troisième niveau est le "back office". Cette partie de la banque se concentre sur la clôture des processus et la gestion des aspects opérationnels des dossiers en vue d'un déblocage des dossiers. Cela peut inclure des tâches telles que le règlement des transactions, la tenue des registres, la gestion des données sensibles, et d'autres activités qui nécessitent une attention méticuleuse pour garantir l'exactitude et la sécurité des opérations.

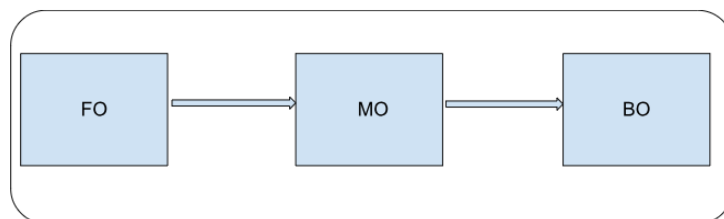


FIG. 3.4 : Les trois niveaux des opérations et activités de la banque

Toutes ces structures sont aussi en interaction directe avec la direction des risques pour la validation finale des opérations, notamment pour le processus métier octroi de crédit corporate et la direction de la conformité pour la validation des demandes sensibles sur le processus commerce à l'international.

Les prochaines figures présentent des logigrammes simplifiés des processus de réalisation considérés comme complexes, que nous avons réalisés nous-mêmes. Ces logigrammes ont été

conçus dans le but de faciliter la compréhension et la visualisation des différentes étapes et interactions des processus.

### 3.2.1.4 Processus Octroi de crédit Corporate

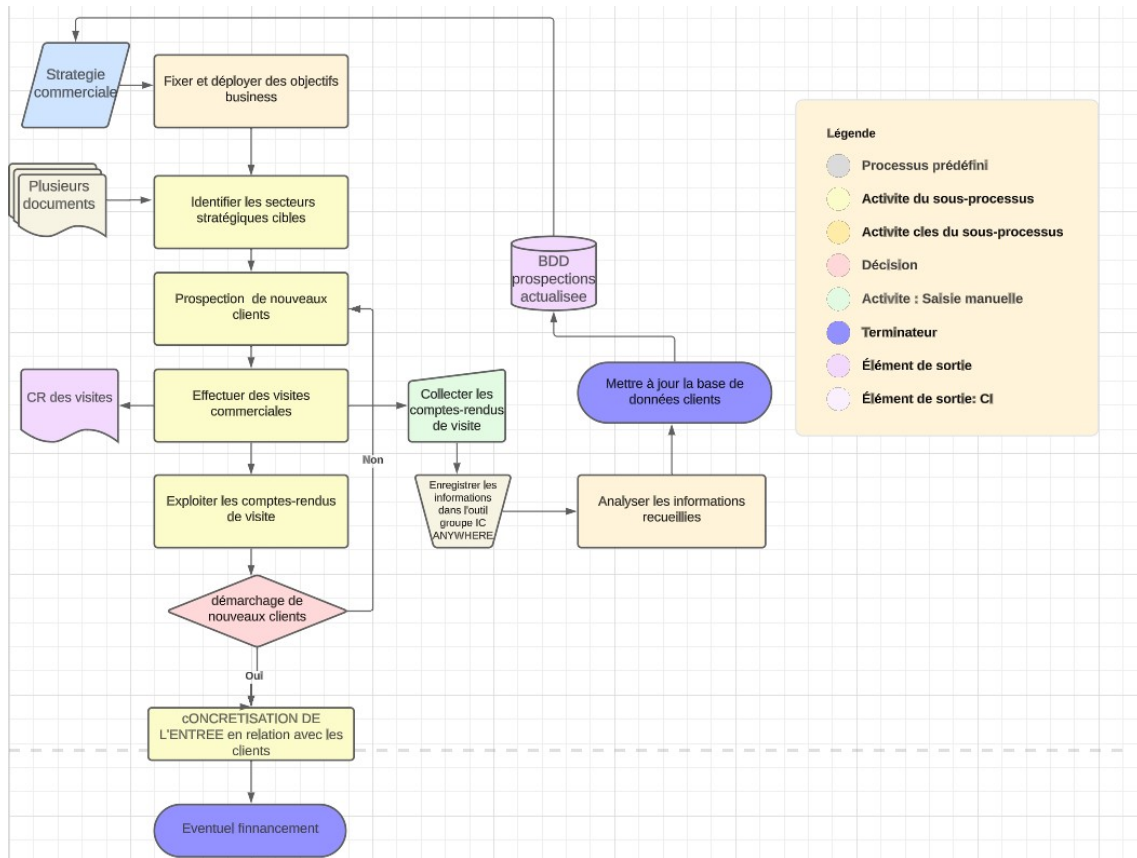


FIG. 3.5 : Sous-processus : Prospection et pilotage du processus Octroi de crédit corporate

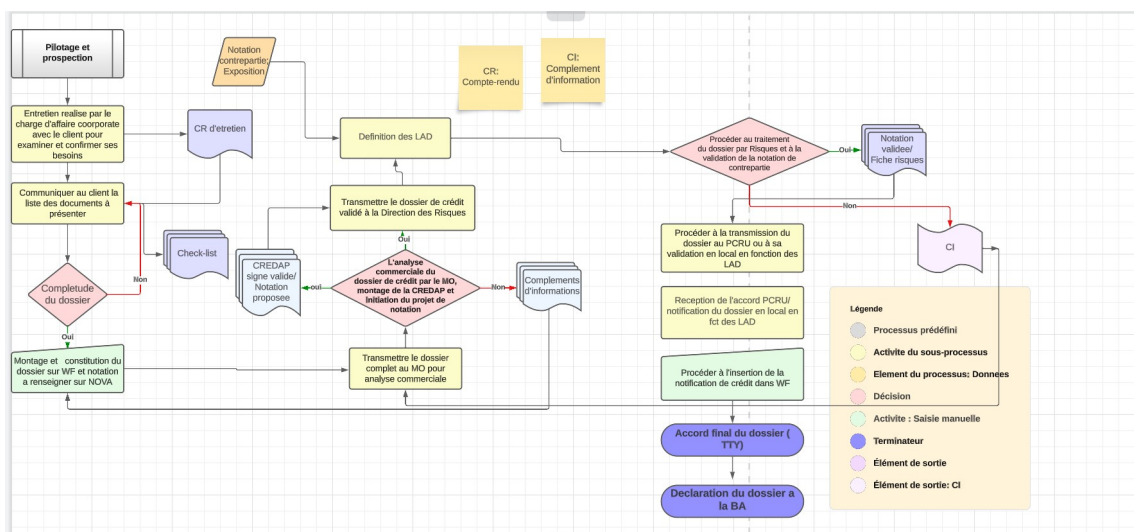


FIG. 3.6 : Sous-processus TTY du processus octroi de crédit corporate

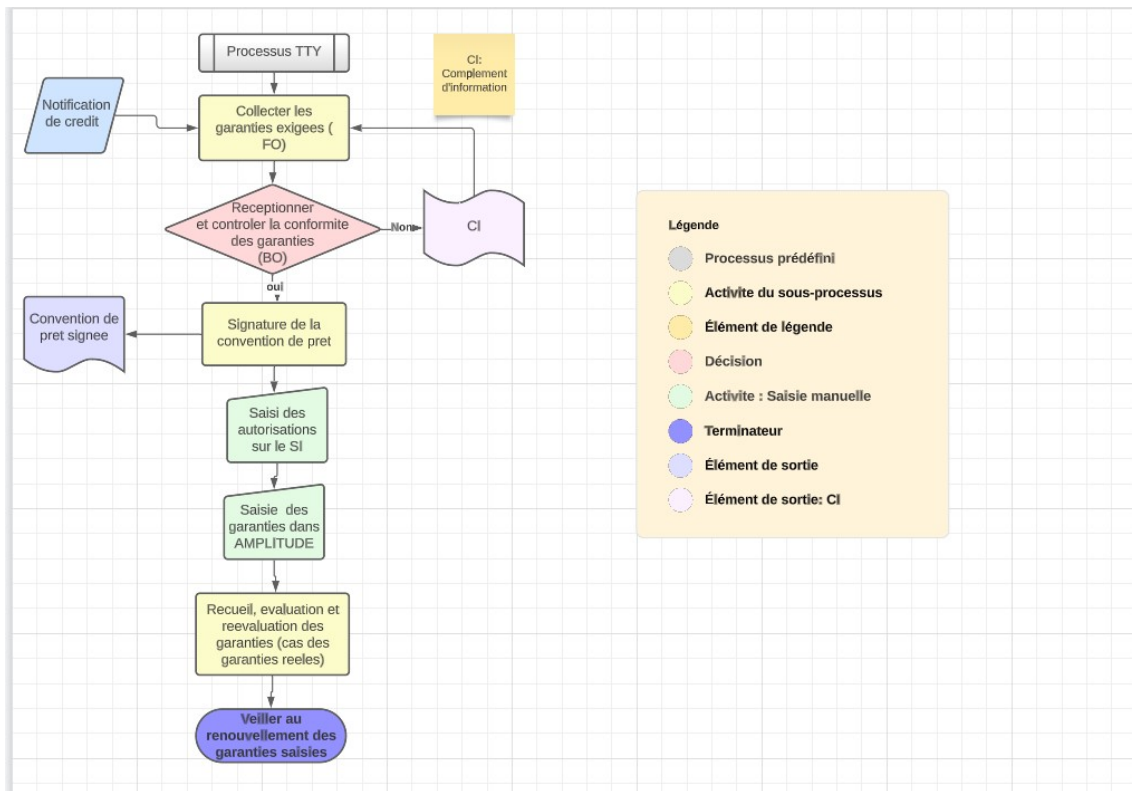


FIG. 3.7 : Sous-processus TTC du processus octroi de crédit corporate

**Remarques :**

- Il est à noter que les trois derniers sous-processus représentent les trois principales étapes du processus de réalisation du service octroi de crédit corporate.
- Cette schématisation nous a permis d'identifier des pistes d'optimisation ainsi que des opérations exposées à des risques particuliers tout au long de notre analyse du processus.
- Les processus de réalisation sont en interaction avec tous les processus de support de l'entreprise et en forte interaction avec le processus juridique, notamment dans le cadre de demandes d'avis juridique, d'élaboration ou de modification des contrats.

3.2.1.5 Processus Commerce international

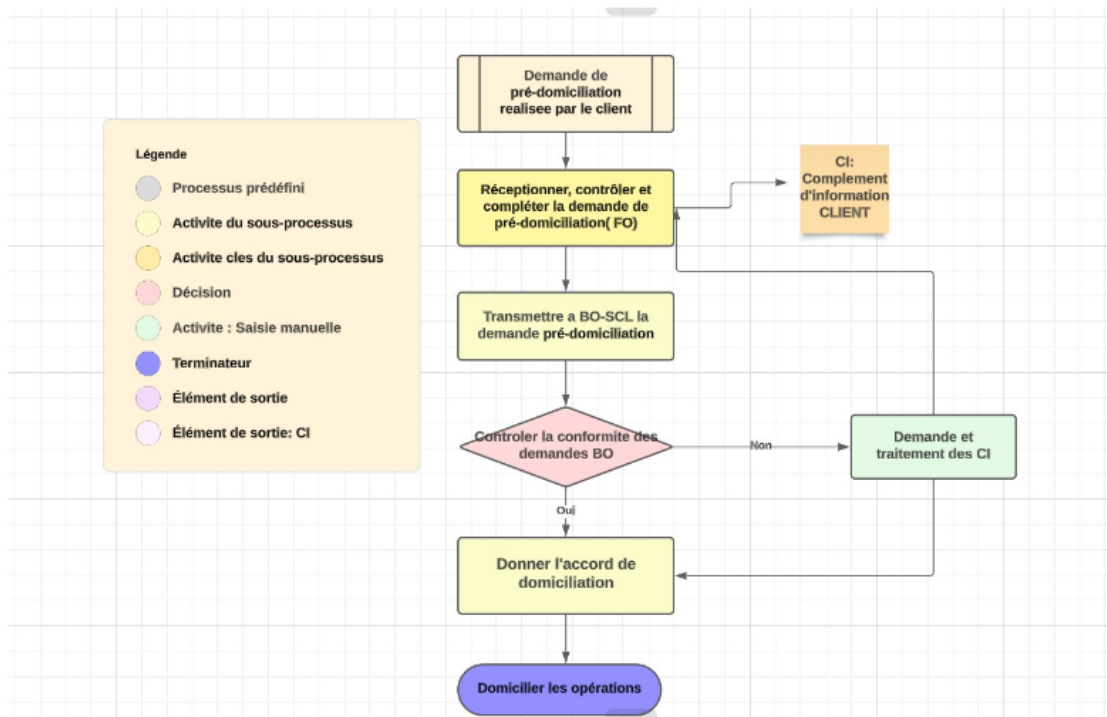


FIG. 3.8 : Sous-processus domiciliation des demande -du processus commerce international

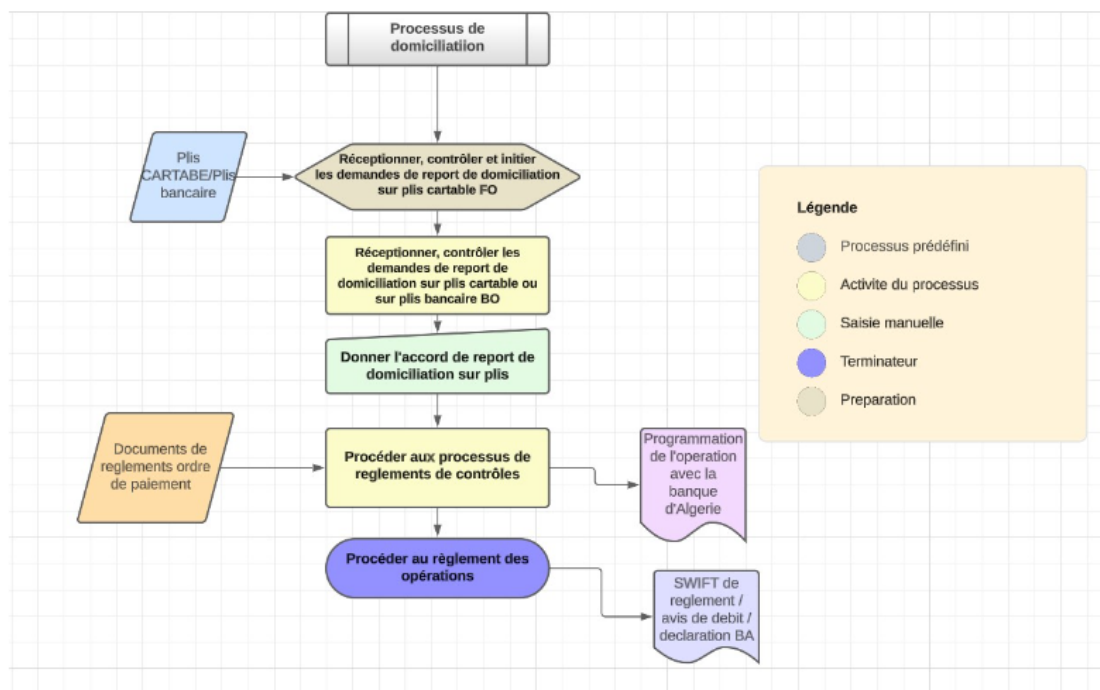


FIG. 3.9 : Sous-processus de gestion des report de domiciliation- du processus commerce international

La fiche processus du comex était très détaillée, nous avons essayé de reprendre dans ce logigramme les étapes clés qui décrivent les deux principaux sous-processus.

### 3.2.2 Phase 2 Identification des écarts

#### 3.2.2.1 Conception de la grille d'évaluation

Pour réaliser le diagnostic du système de management de la qualité (SMQ) au sein de la banque Société Générale, une approche méthodique a été adoptée, en s'appuyant sur une grille spécifiquement adaptée au contexte bancaire et ce sur le périmètre de certification en tenant compte de l'exclusion par rapport au chapitre 8.3 conception et développement et d'autres sous-chapitres non applicable ni adaptable à l'activité de la banque.

Grâce à l'élaboration et l'utilisation de cette grille d'analyse des écarts qui couvre les exigences des chapitres 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 de la norme ISO 9001 :2015, sous forme de questions, nous sommes en mesure de calculer un pourcentage relatif à chaque chapitre. En fin de compte, nous pouvons déterminer un pourcentage global de conformité pour l'ensemble des chapitres.

TAB. 3.3 : Tableau échelle d'évaluation et code des couleurs pour l'évaluation de l'existant [5]

Évaluation	Description	Taux	Couleur
Conforme	Exigence entièrement satisfaite	> 80%	
À améliorer	Exigence moyennement satisfaite	30% < — < 80%	
Non-conforme	Exigence non-conforme	< 30%	

Grille d'autoévaluation selon la norme ISO 9001 : 2015								
Organisme évalué :		Société Générale Algérie						
Évaluateur :		HOCINE Meriem						
Date évaluation :		30/04						
Chapitre	Article	Questions	Évaluation	Observations	Note	Note	Note	
4	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Conforme	Revoir la méthode suivie pour l'élaboration de l'analyse (méthode PESTEL+SWOT)	80%	73%		
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	A améliorer	revisé annuellement, la vérification et le suivi sont très espacés	60%			
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Conforme	Dans la fixation des axes stratégiques de la politique qualité, faire la déclinaison des objectifs qualité par processus	80%			
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées		Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme	Proposer une nouvelle méthode d'évaluation des PI est proposée	90%	63%	
			Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	A améliorer	Oui mais pas mise à jour ( périodicité)	50%		
			Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	A améliorer	Pas de démarche / processus de suivi concrètement rédigée ou planifiée	50%		
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité		Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme	Décret de crédit coopérative et COMEX et les 5 processus support, proposer des logigramme simplifiant la lecture du processus	100%	100%	
			Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Conforme	Le manuel qualité	100%		
			Les processus ont-ils été identifiés ?	Conforme	Tous les processus certifiés	100%		

FIG. 3.10 : Aperçu de la grille de l'analyse des écarts comportant 136 questions conformément aux exigences de l'ISO 9001 : 2015

Une fois le taux de conformité global, qui englobe tous les chapitres du 4 au 10, obtenu, il est analysé pour évaluer le niveau de maturité du système, en mettant l'accent sur ses points forts et les opportunités d'amélioration.

#### 3.2.2.2 Récoltes et analyse des données-Analyse qualitative

Dans le but d'identifier les améliorations nécessaires pour le SMQ, nous avons soumis aux parties prenantes la grille d'analyse des écarts et déployé les différentes méthodes de collecte

d'informations précédemment citées dans le chapitre Etat de l'art : entretiens semi-directifs, observations, lecture des documents de l'entreprise...

Une fois cette grille remplie et les pourcentages calculés, nous avons représenté visuellement les résultats sous forme d'un radar global avant les explications par chapitre. Les résultats sont présentés ci-dessous.

TAB. 3.5 : Récapitulatif des résultats de l'auto diagnostique

Étiquettes de lignes	Moyenne de Note
Chap.4 Contexte de l'organisme	79%
Chap.5 Leadership	93%
Chap.6 Planification	69%
Chap.7 Support	71%
Chap.8 Réalisation des activités opérationnelles	87%
Chap. 9 Evaluation des performances	92%
Chap.10 Amélioration	76%
<b>Conformité totale du SMQ</b>	<b>81%</b>

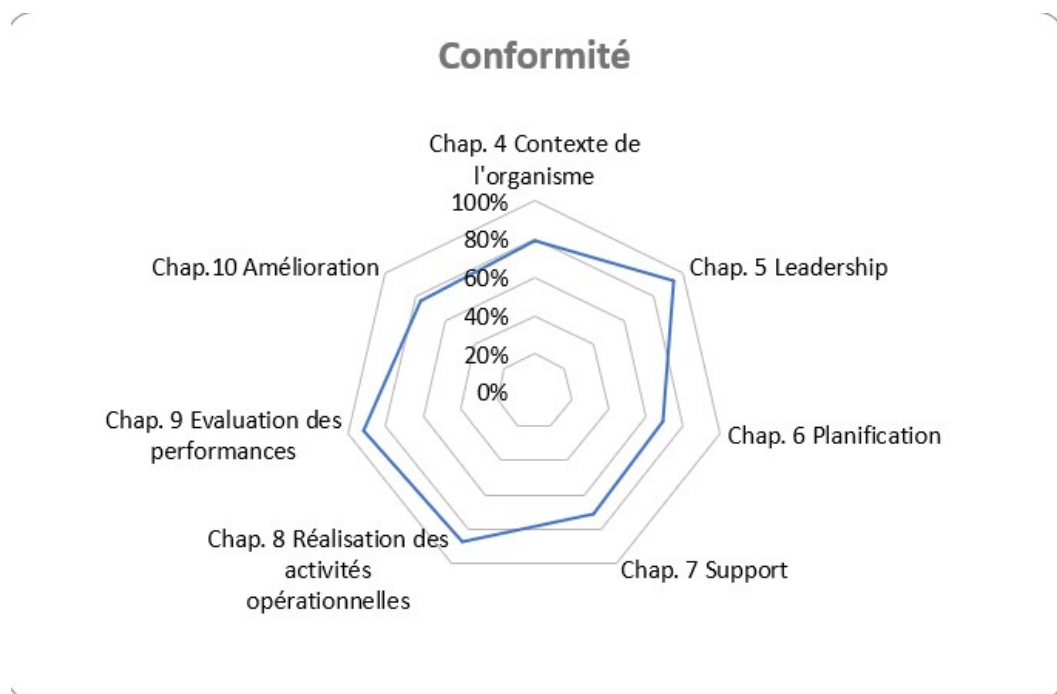


FIG. 3.11 : Graphique radar des résultats globaux obtenus

Il est important de souligner que les pistes d'amélioration identifiées lors de notre analyse sont des points sensibles ou des opportunités de progrès qui pourraient évoluer vers des non-conformités si les mesures correctives ne sont pas prises en compte.

### 3.2.2.3 Les résultats par chapitre

## Chapitre 4

L'accomplissement de l'analyse des écarts sur le contexte de la banque nous révèle un taux de conformité égal à (79%). La figure suivante fournit une vue d'ensemble sur les pourcentages des article 4.1, 4.2, 4.3 et 4.4, à raison d'une valeur respective de (73%), (63%), (100%) et (78%) pour chaque article respectivement.

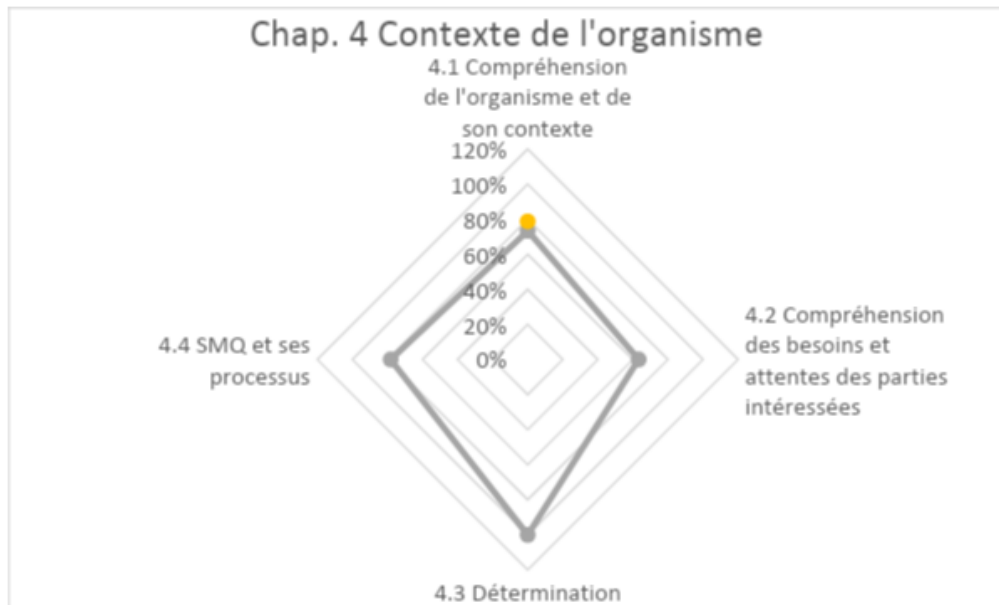


FIG. 3.12 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 4

### Constats du chapitre 4

- Des observations faites concernant l'amélioration de ce chapitre du système de management de la qualité (SMQ) révèlent plusieurs points à prendre en considération. Il est clair que des actions doivent être entreprises pour revoir et améliorer la méthode d'analyse utilisée des exigences des parties intéressées et des enjeux, ainsi que la périodicité de la vérification et du suivi étant donné que la note moyenne du sous-chapitre 4.2 est de 63%.
- Il est également essentiel de définir les objectifs qualité par processus et de proposer de nouvelles méthodes d'évaluation des performances et des risques. En outre, il est nécessaire d'actualiser régulièrement le manuel qualité, de renforcer la documentation et le suivi des processus, et de revoir les indicateurs clés de performance.( sous-chapitre 4.4)
- Par ailleurs, en vue des fortes interactions des différents processus de la banque avec le processus juridique, il est primordial que le système de management de la qualité (SMQ) soit renforcé par ce processus support, processus juridique.( sous-chapitre 4.4)

## Chapitre 5

Ce chapitre présente un taux de conformité de (93%).L'article 5.1 atteint un taux de (78%) tandis que les articles 5.2 et 5.3 affichent un taux de (100%) chacun.

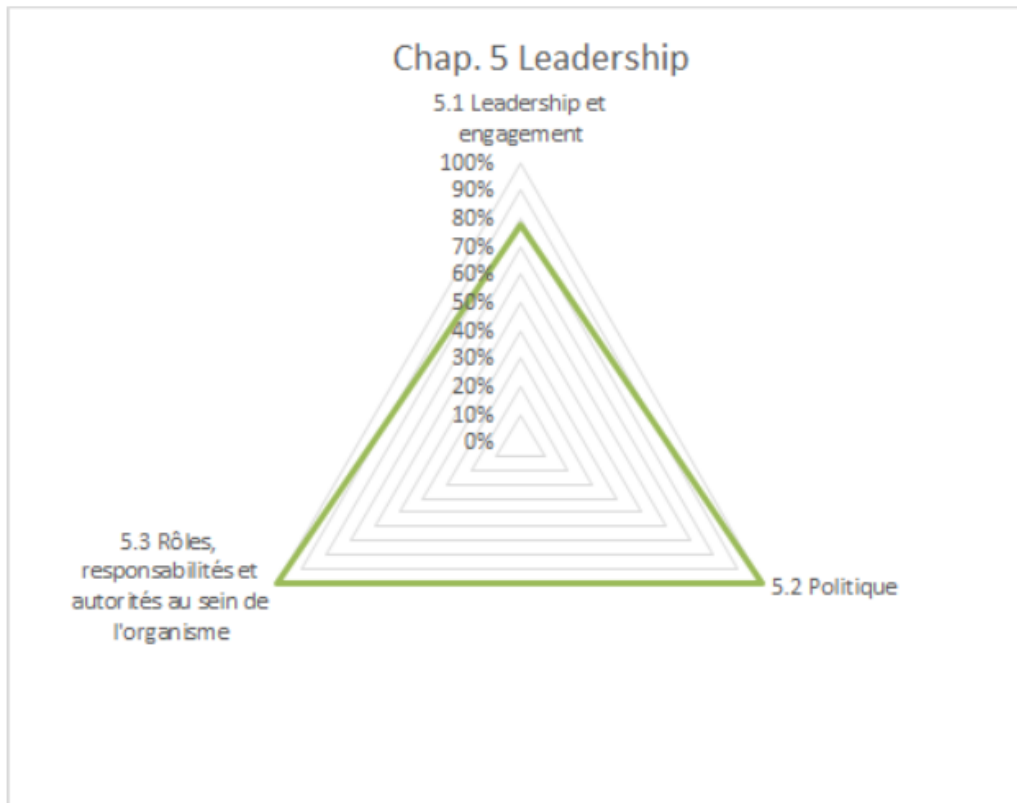


FIG. 3.13 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 5

### Constats du chapitre 5

- Le constat des observations pour le chapitre 5 du SMQ révèle respect de la quasi-totalité des exigences, cependant il est nécessaire de renforcer la promotion de l'approche processus et par les risques, ainsi que de communiquer sur l'importance d'un système efficace et de la conformité au sein des différentes structures certifiées.
- Ainsi, une évaluation continue des risques et des opportunités est requise. Il est également important d'améliorer la communication et la sensibilisation sur l'importance de disposer d'un SMQ efficace et de se conformer aux exigences, et atteindre les seuils cibles et indicateurs clés. Le leadership et l'engagement de la direction doivent être renforcés au sein des agences et des DGE, tout en répondant aux exigences des clients et en poursuivant l'amélioration continue du SMQ.

### Chapitre 6

Ce chapitre indique un taux de conformité égale à (69%). L'article 6.1 atteint un taux de (63%), l'article 6.2 atteint un taux de (79%) tandis que l'article 6.3 affiche une valeur de (67%).



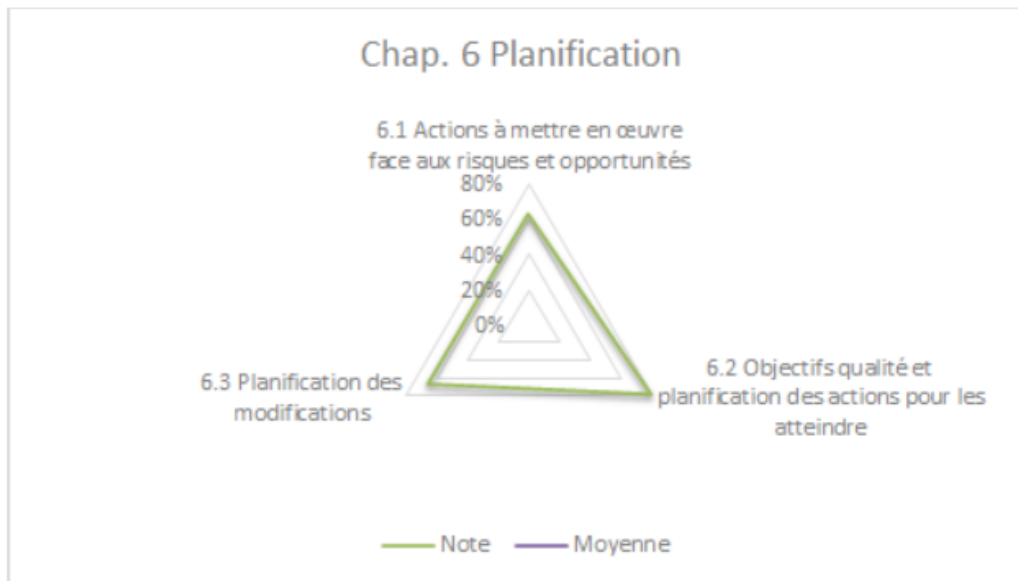


FIG. 3.14 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 6

### 3.2.2.4 Constats du chapitre 6

- Il est important d'établir une mise à jour régulière des informations documentées concernant les risques et les opportunités, ainsi que de mettre en place une procédure claire d'analyse des risques.
- La méthode d'évaluation de l'efficacité doit être revue et actualisée, cette dernière reposant sur l'évaluation des risques résiduels pour définir l'efficacité avant que ce dernier, le risque, soit réellement réévalué, suivant la méthode de base. Il est essentiel par la suite de définir une périodicité pour la mise à jour des actions et des objectifs qualité.
- En outre, il est recommandé de mettre en place un processus clair pour la gestion des modifications, avec une meilleure planification de celles-ci.

## Chapitre 7

Le chapitre 7 montre un taux de conformité égale à (71%). Le tableau suivant fournit une vue d'ensemble sur les pourcentages des article 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 et 7.5, à raison d'une valeur égale à (84%), (72%), (70%), (30%) et (74%) pour chaque article respectivement.

TAB. 3.7 : Tableau récapitulatif des résultats du chapitre 7

Chapitre. 7 Support	Note (%)	Moyenne (%)
7.1 Ressources	84	71
7.2 Compétences	72	
7.3 Sensibilisation	70	
7.4 Communication	30	
7.5 Information Documentée	74	

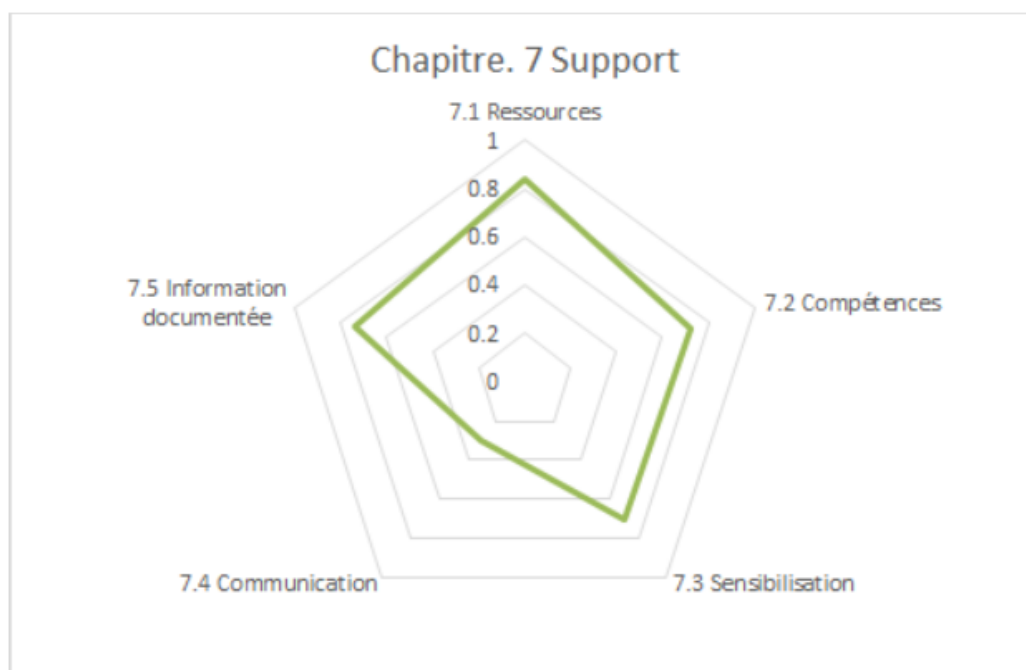


FIG. 3.15 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 7

### 3.2.2.5 Constats du chapitre 7

- Il est recommandé de mettre en place une évaluation de l'impact de la certification, et ce en identifiant à titre d'exemple les coûts de non-conformité dans le cadre de la sensibilisation(7.3)
- Il est recommandé de prendre en compte les contraintes des ressources internes existantes lors de la planification dans actions d'amélioration et du suivi au sein des agences et des BC.
- Il est également important d'identifier les ressources à se procurer en externe et de généraliser au niveau des agences l'identification des compétences et connaissances nécessaires à l'activité et au suivi du SMQ.
- Une attention particulière doit être portée à la gestion de l'environnement de travail et à la formation du personnel.
- Il est nécessaire de mettre en place des plans de communication de sensibilisation sur le SMQ, et son apport.
- Revoir l'archivage des informations documentées et assurer la mise à jour régulière de celles-ci.

## Chapitre 8

Le chapitre 8 indique un taux de conformité égale à (87%), avec (77%) pour le 8.1, (82%) pour le 8.2, (90%) pour le 8.4, (80%) pour le 8.5, (100%) pour le 8.6 et enfin (93%) pour le 8.7

TAB. 3.8 : Tableau récapitulatif des résultats du chapitre 8

Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	Note (%)	Moyenne
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	77	87 %
8.2 Exigences relatives aux produits et services	82	
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	80	
8.5 Production et préparation de services	80	
8.6 Libération des produits et services de services	100	
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	93	



FIG. 3.16 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 8

### Constats du chapitre 8 :

- Bien que de nombreux processus soient conformes et bien planifiés, certaines actions doivent être mises en place pour améliorer la gestion des modifications prévues et non prévues, la communication des besoins et exigences clients, la documentation des nouvelles exigences et la prise en compte des retours d'information des clients.
- De plus, il est nécessaire d'améliorer la gestion des éléments non conformes en identifiant clairement les actions à entreprendre.

## Chapitre 9

Le chapitre 9 nous donne les valeurs suivantes : (82%) pour l'article 9.1, (95%) pour l'article 9.2 ainsi que (100%) pour l'article 9.3, dont la moyenne indique un taux de conformité égale à (92%).

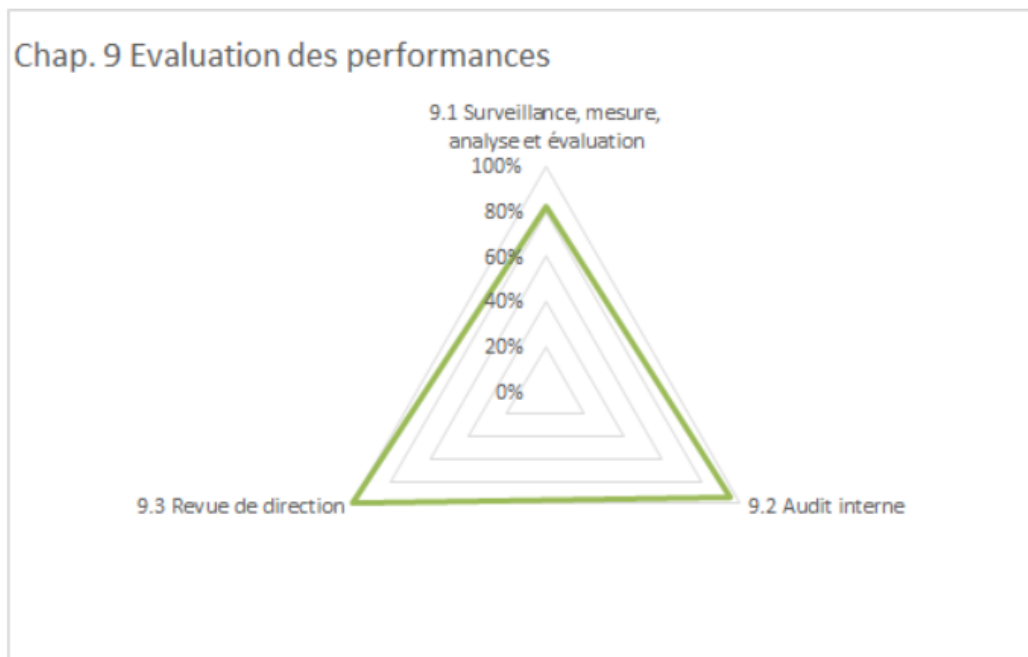


FIG. 3.17 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 9

### 3.2.2.6 Constat du chapitre 9 :

Les activités de surveillance sont conformes et bien mises en œuvre, avec des revues de processus et de direction régulières, ainsi que des audits planifiés et réalisés. Cependant, des actions doivent être entreprises pour améliorer la méthodologie de surveillance de la perception client.

## Chapitre 10

Ce chapitre montre un taux de conformité égale à (76%). L'article 10.1 est à (80%), l'article 10.2 est à (73%) et l'article 10.3 est à (75%).

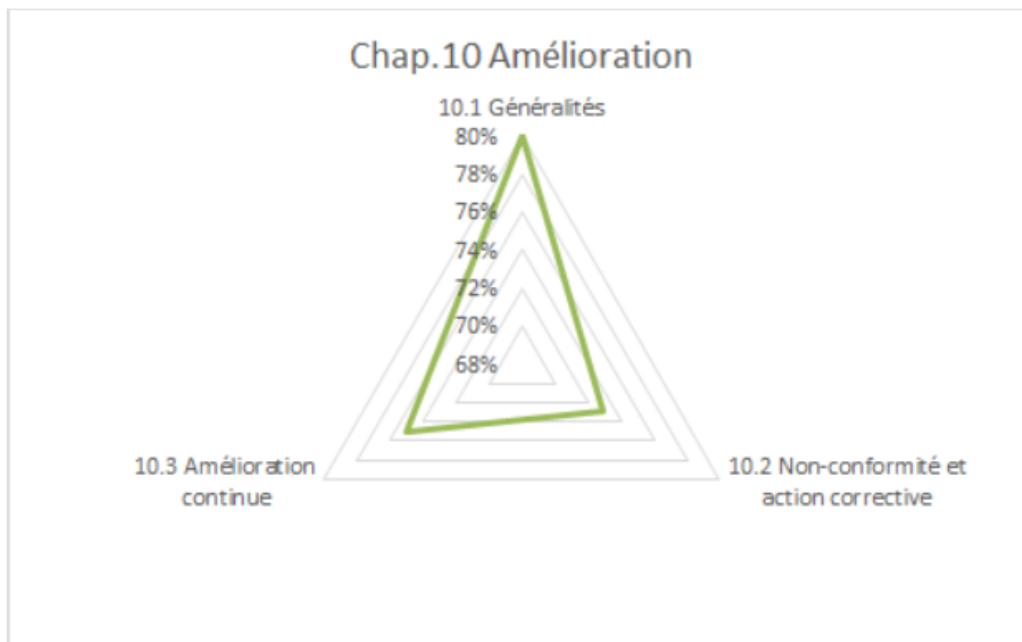


FIG. 3.18 : Visualisation des résultats du diagnostic par rapport au chapitre 10

### Constats du chapitre 10 :

- Les actions correctives sont prises en compte pour les non-conformités détectées en audit qualité
- Certaines réclamations, malgré qu'elles soient prises en charge au niveau de la structure qualité, dépassent les délais de traitement au niveau des métiers et entraînent éventuellement des plaintes juridiques.
- Il est nécessaire de développer une nouvelle méthode de suivi des actions face aux non-conformités.
- L'efficacité des actions correctives doit être mesurée de manière plus pertinente.
- L'analyse des risques est effectuée par processus, mais la périodicité de mesure doit être définie.
- Le système de management qualité de la banque SGA a atteint un niveau de maturité lui permettant d'élargir son périmètre vers d'autres processus métiers.

### 3.2.3 Conclusion

L'auto-diagnostic du système de management de la qualité révèle un niveau global de conformité satisfaisant. Les chapitres liés au leadership, à la réalisation des activités opérationnelles et à l'évaluation des performances obtiennent des scores élevés, démontrant ainsi une bonne maîtrise de ces aspects. Cependant, il existe des opportunités d'amélioration identifiées dans les chapitres relatifs au contexte de l'organisme, à la planification, au soutien et à l'amélioration. Ces résultats suggèrent un potentiel d'amélioration dans ces domaines spécifiques afin de renforcer et d'améliorer le système de management de la qualité et d'atteindre des niveaux de performance plus élevés.

### III.3 Évaluation des performances opérationnelles- Analyse quantitative

Dans cette étape de l'étude, nous nous concentrons sur l'évaluation de la performance du système de management de la qualité (SMQ) en utilisant les résultats du tableau de bord (TDB).

A travers des visualisations, nous allons discuter de l'efficacité du mode de suivi et commenter les résultats obtenus.

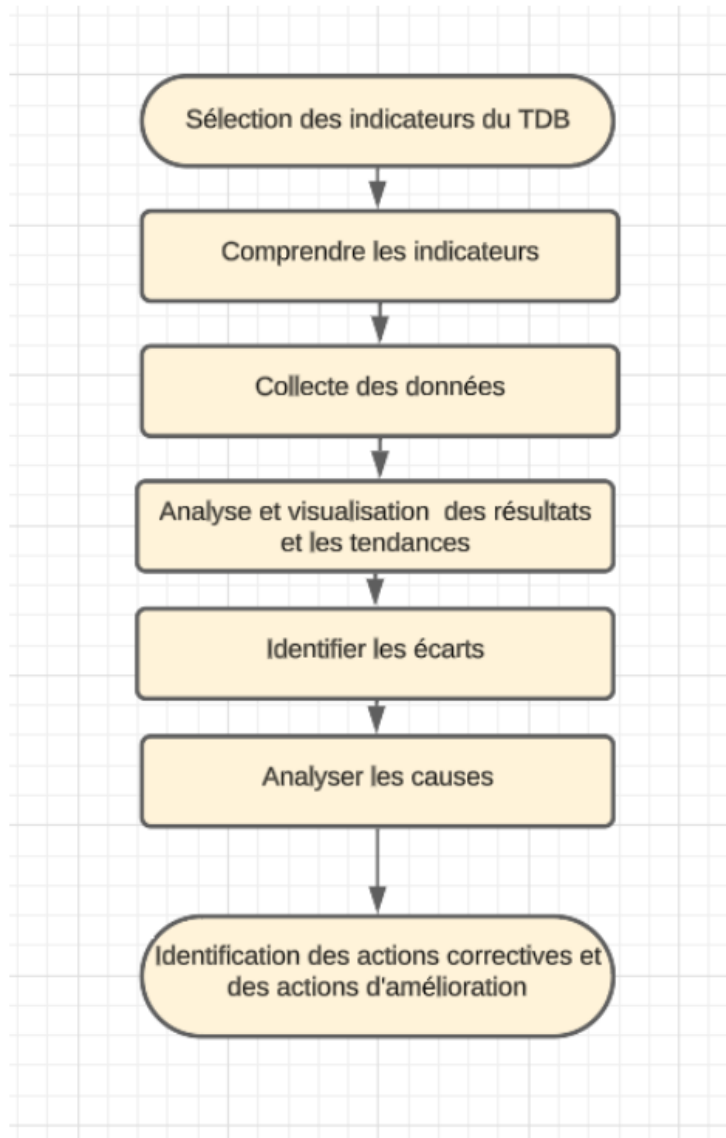


FIG. 3.19 : Schéma du processus suivi pour l'évaluation de la performance du SMQ

#### 3.3.1 Les principaux indicateurs de performances suivi :

##### 3.3.1.1 Processus de management 1 :

Management et amélioration des performances

TAB. 3.9 : Indicateurs de suivi sélectionnés du TDB du processus management M1

Indicateur de performance/ suivi	Formule de calcul
Taux moyen de traitement des réclamations dans les délais	Nbre de réclamations traitées dans les délais de 15j*100/ Total réclamations traitées
Niveau de rentabilité ROE (return on equity)	Résultat net de SGA/ Capitaux propres SGA
Evolution du PNB	PNB (N)-PNB (N-1)/ PNB (N-1)
Taux de respect des délais des livrables (contrats et bon de commande) commande) x 100	Nbre de retards /Nombre de Contrat, avenant
Taux de rejet CREDOC	Nbre de dossiers rejetés/ nbre de dossiers traités
Taux de projets réalisés dans les délais convenus	Nbre de projets réalisés dans les délais convenus / Nombre total de projets clôturés

• Le tableau de bord du processus management M1 inclut 17 indicateurs de suivi représentant l'activité des processus métier et support du SMQ. Nous avons visualisé tous les indicateurs après participation à la collecte des données fournies par le réseau, comprenant 104 agences et 13 centres d'affaires. Cependant, dans le rapport, nous nous sommes concentrés sur les indicateurs les plus impactants, ceux qui nous fournissent des résultats sur lesquels nous pouvons agir.

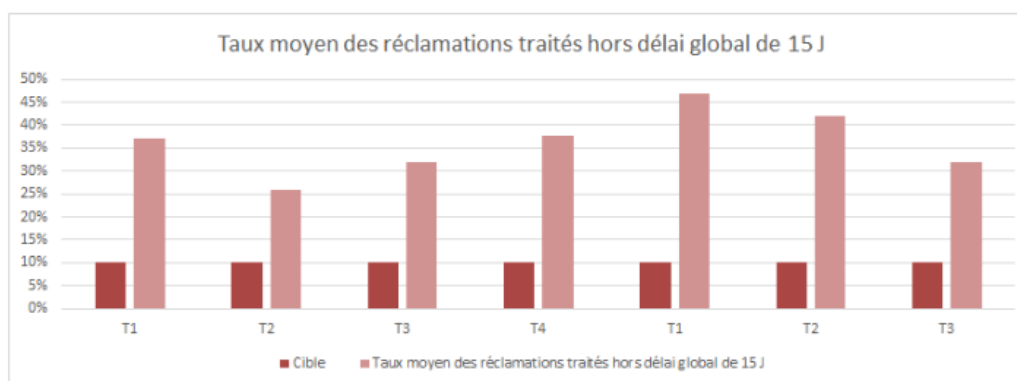


FIG. 3.20 : Taux moyen des réclamations traitées hors délai global

**Commentaires :**

Le delais de traitement des réclamation cible n'est jamais atteint, cette activité est particulièrement influencée par divers éléments, tels que les priorités des métiers, la dépendance des prestataires externes tels que VISA les pannes et les problèmes techniques et bien plus ainsi que d'autres facteurs exogènes.

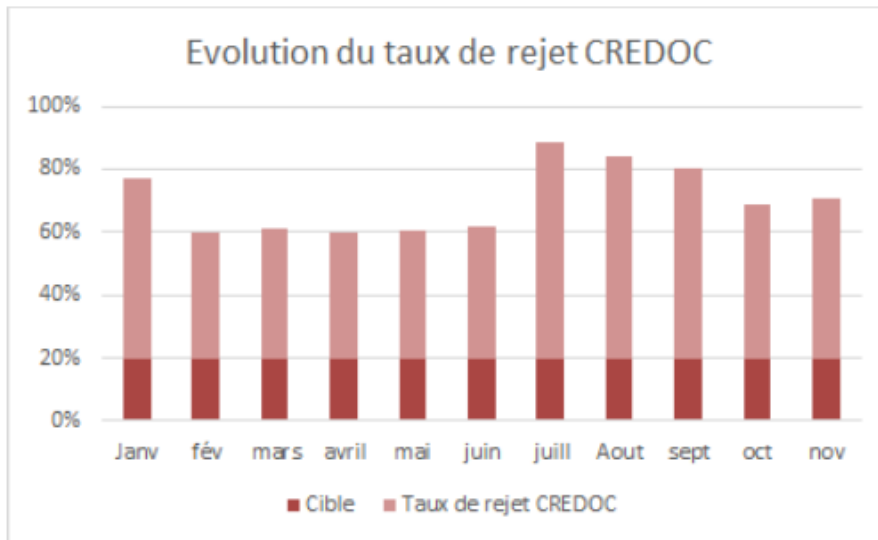


FIG. 3.21 : Evolution du taux de rejet CREDOC

**Commentaire :** Il est important de noter que la plupart de ces dépassements de cibles sont attribuables à des contraintes externes, telles que des dossiers traités au niveau du groupe ainsi que les pannes du réseau ou de l’outil WF.

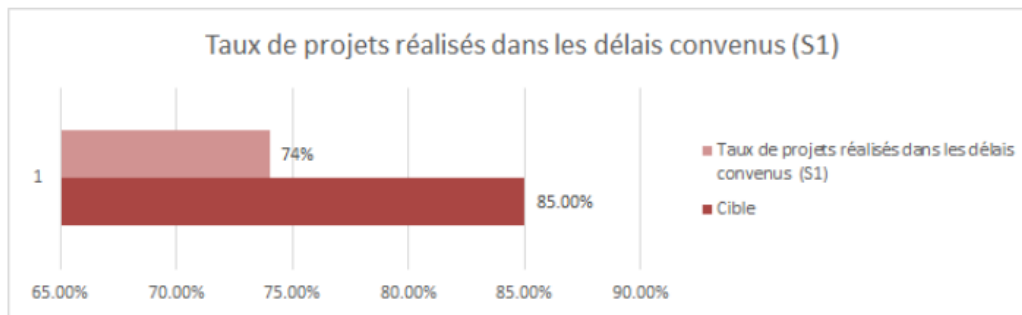


FIG. 3.22 : Taux de projets réalisés dans les délais convenus pour le premier semestre

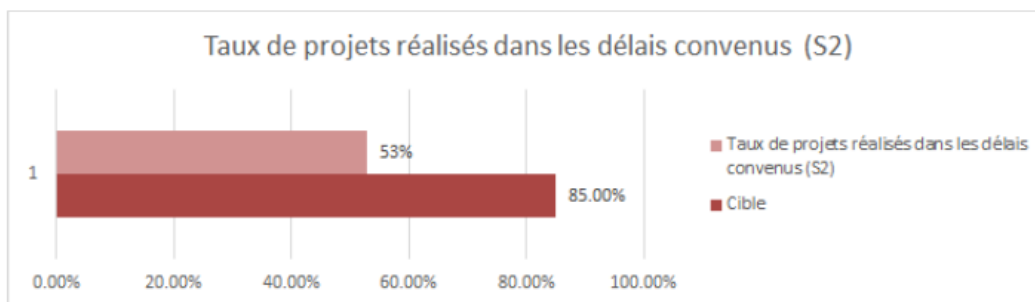


FIG. 3.23 : Taux de projets réalisés dans les délais convenus pour le deuxième semestre

**Commentaire :**

En particulier, la priorisation d’autres projets a conduit à une diminution de l’attention accordée au projet lancé par les pilotes du SMQ, ce qui a eu un impact sur le taux de réalisation des actions identifiées lors de la dernière revue de direction, notamment celles visant à automatiser ces processus afin d’atteindre les cibles affichées dans le reste des indicateurs de suivi.



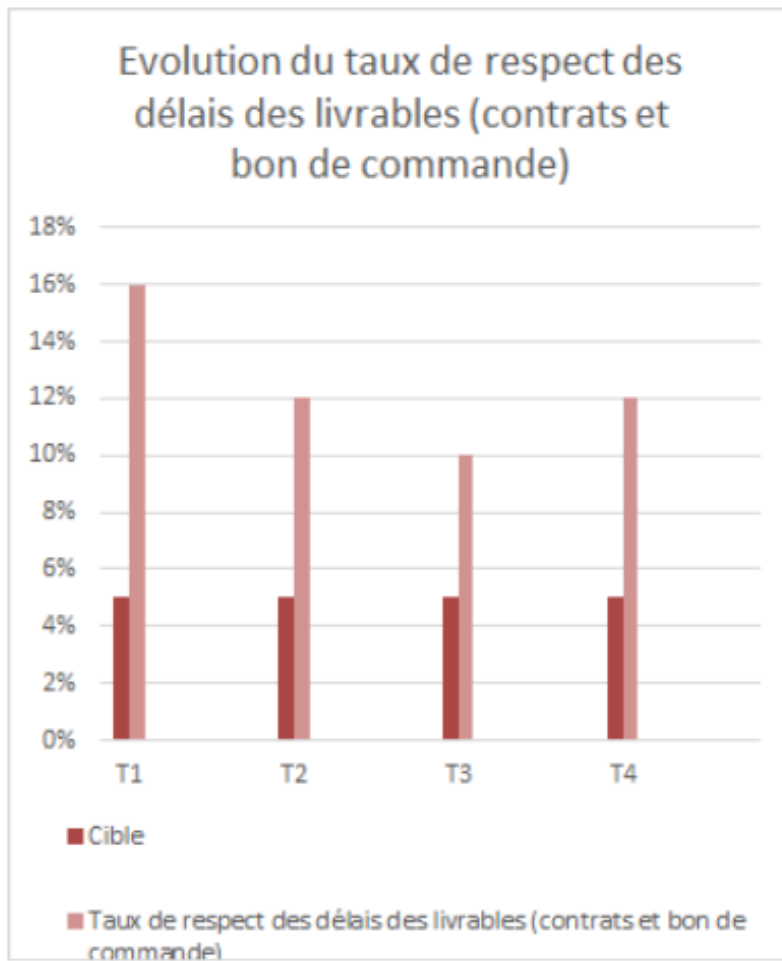


FIG. 3.24 : Évolution du taux de respect des délais des livrables (contrats et bons de commande)

**Commentaire :**

- L'objectif initial était très ambitieux, basé non pas sur les données historiques, mais sur des projections optimistes, ce qui a entraîné un écart significatif entre le délai cible et le délai réellement réalisé.
- S'agissant d'un KPI calculé manuellement, le délai calculé n'est pas fiable à 100%.

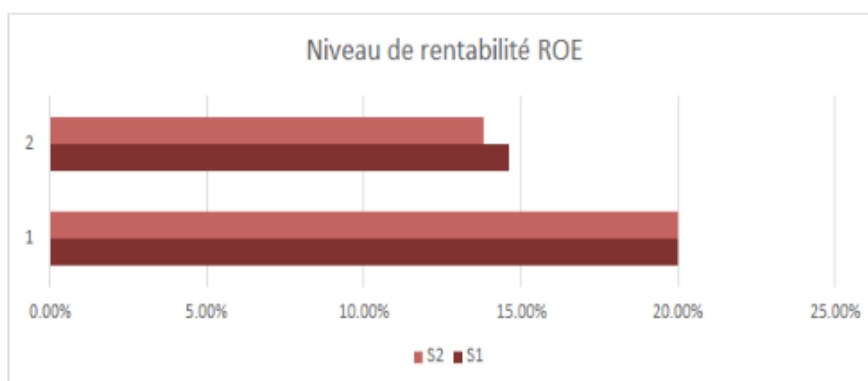


FIG. 3.25 : Visualisation du niveau de ROE par semestre

**Commentaire :**

- L'écart entre la valeur cible et les valeurs enregistrées demeure relativement faible.

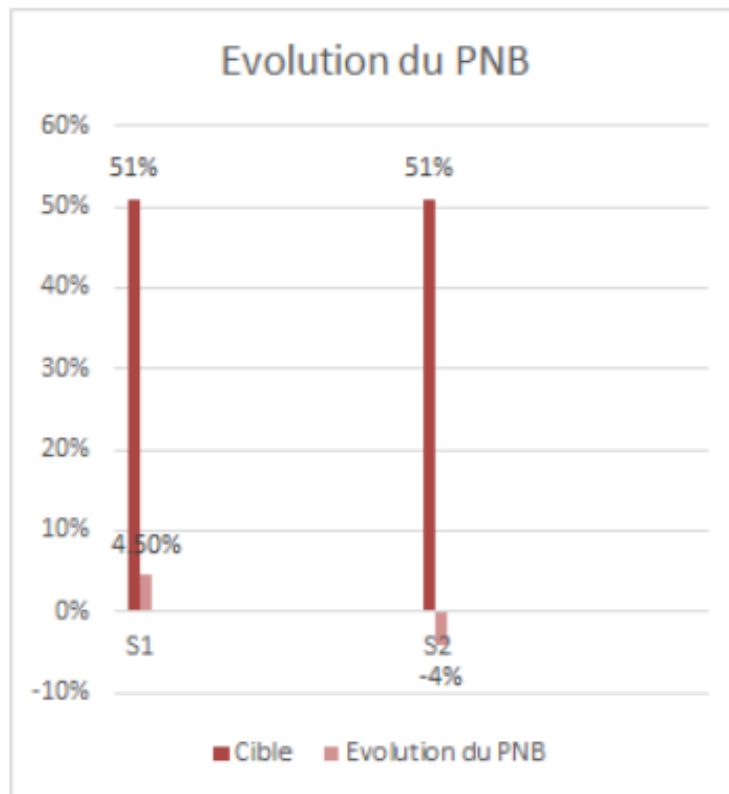


FIG. 3.26 : Visualisation de l'évolution du PNB

### Commentaire :

- Une baisse du PNB dont les causes doivent être identifiées pour agir.

### 3.3.2 Constats généraux

- Les résultats des indicateurs du SMQ montrent un dépassement des seuils dans plusieurs domaines, ce qui indique des performances en deçà des objectifs fixés.
- Cependant, il est important de noter que la plupart de ces dépassements de cibles sont attribuables à des contraintes externes, telles que des dossiers traités au niveau du groupe (validation des accords de conformité des opérations commerciales internationales les plus sensibles), ainsi qu'à des dépassements des délais de traitement au niveau des métiers ainsi que les pannes du réseau ou de l'outil WF.
- Le nombre élevé de KPIs suivis pose des défis en termes de collecte et de suivi des données, en particulier au niveau du réseau. Cela peut entraîner des retards et des erreurs dans la collecte des données, ce qui affecte la fiabilité des indicateurs.
- Les seuils cibles fixés pour les KPIs sont ambitieux, mais ils mettent le système de management de la qualité (SMQ) en difficulté. Malgré la maturité démontrée du système lors de l'analyse qualitative, les écarts importants entre les cibles et les valeurs atteintes remettent en question son efficacité.
- Il est important de reconnaître que certains des écarts observés ne sont pas uniquement dus à des déficiences du SMQ, mais plutôt à des objectifs de cibles inadaptés. Il est nécessaire de réviser certaines cibles en fonction des données collectées et des perspectives sur les deux prochaines années, cela permettra d'établir des objectifs plus réalistes et réalisables pour

améliorer la performance globale du système.

- Il est également crucial d’impliquer les parties prenantes concernées, y compris le réseau, dans le suivi du système management. Leurs perspectives et leur expertise peuvent contribuer à une meilleure définition des objectifs et à une meilleure adéquation avec les capacités et les contraintes réelles du système.

Des actions correctives ont été mises en place pour résoudre certains problèmes identifiés, mais il est recommandé de renforcer le suivi et l’amélioration continue pour améliorer l’efficacité du SMQ et atteindre les objectifs fixés.

### 3.3.2.1 Processus de management 2 : Gestion et amélioration du SMQ

TAB. 3.11 : Indicateurs management M2 année 2022

Indicateur de suivi	Formule de calcul
Taux de réalisation des actions décidées lors de la dernière RD	Actions réalisées *100 / Actions arrêtées en RD antérieures
Evolution des écarts (PS+NC) issus des AQI	( Ecart ex N - Ecart ex N-1)/ Ecart ex N-1
Evolution annuelle des écarts d’audits externes (PS+NC)	Nbre d’écarts d’audit Exercice (N-N-1) *100 / Nbre d’écarts d’audit Exercice (N-1)

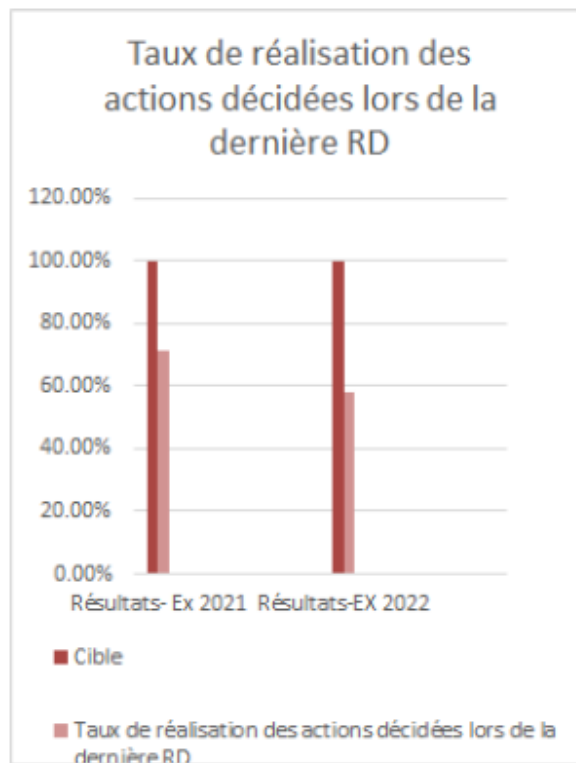


FIG. 3.27 : Taux de réalisation des actions décidées lors de la dernière revue de direction (RD)

**Commentaire :**

- Le taux de réalisation est de 71% pour les actions réalisées en 2021, mais seulement de 68% pour celles arrêtées lors de la dernière revue de direction(RD). Cette différence peut s'expliquer par la dépriorisation de projets prévus en 2022, en raison du projet de mise à jour de l'outil DELTA (V11).
- Il est donc important de réévaluer la planification des projets et de veiller à la disponibilité des ressources SIOP pour les projets d'amélioration et de maintenance.

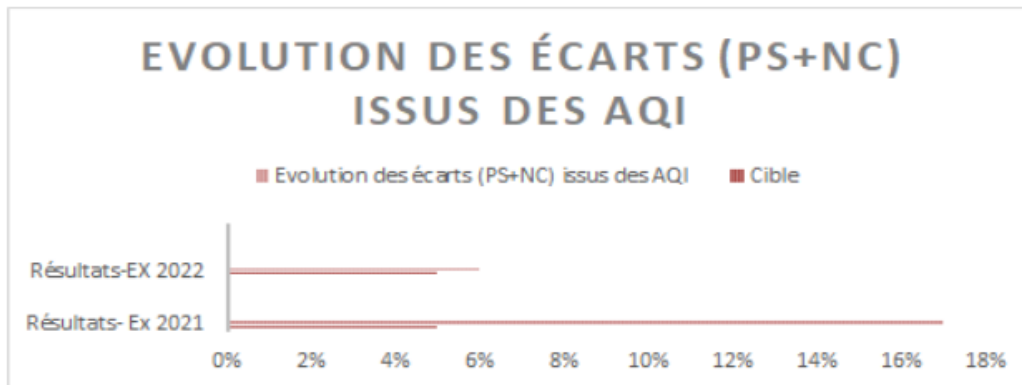


FIG. 3.28 : Évolution des écarts issus des audits qualité internes (AQI)

**Commentaire :** On observe une nette amélioration par rapport à 2021 grâce à la mise en place d'un pool d'auditeurs diversifié et expérimenté et à la réduction du nombre de non-conformités (NC), attestant de l'efficacité des actions précédemment entreprises.

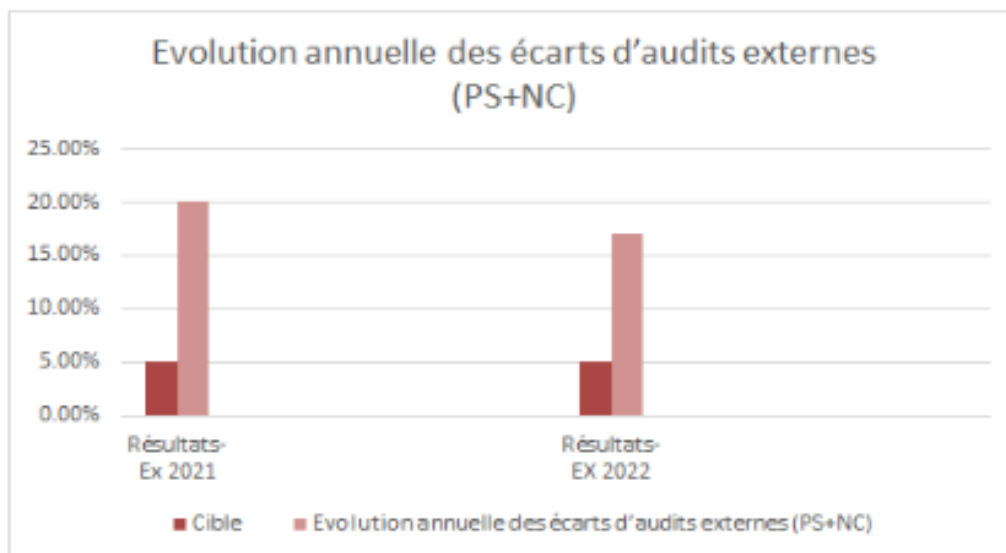


FIG. 3.29 : Évolution annuelle des écarts d'audits externes

**Commentaire :**

- On observe une légère augmentation des écarts de 17%, principalement due à la reconduction des points sensibles (PS) identifiés lors de l'audit de renouvellement de la certification.

- L'objectif initial était très ambitieux, basé non pas sur les données historiques, mais sur des projections optimistes, ce qui a entraîné un écart significatif entre le pourcentage cible et l'évolution réellement réalisée.

### 3.3.3 Recommandations :

- Renforcer l'assistance aux pilotes de processus pour la réalisation des revues dans les délais impartis.
- Replanifier les audits qui ont été reportés en raison de la crise sanitaire et s'assurer de leur réalisation ultérieure.
- Renforcer la communication et la coordination entre les différentes parties prenantes pour éviter les retards et les obstacles.
- Analyser les facteurs qui ont entraîné la baisse du PNB et mettre en place des actions pour inverser la tendance.
- Analyser les raisons de la baisse de rentabilité et prendre des mesures pour améliorer les résultats.
- Mettre en place une plateforme d'évaluation des formations pour recueillir les données nécessaires.
- Automatiser les indicateurs achats pour obtenir une meilleure visibilité sur les délais de chaque structure intervenante.

## III.4 Planification des actions à mettre en oeuvre

Pour ce projet nous envisageons de suivre la roue PDCA, dans le sens où on va prioriser la planification (Plan) des actions à entreprendre et joindre à ce rapport quelques livrables des actions achevées qui nous ont permis d'entamer notre démarche de renforcement du SMQ et ce étant synthétisé dans un plan d'amélioration.

Nous avons donc réalisé un plan d'action reprenant tous les constats et les recommandations résultantes du diagnostic précédemment effectué, ci-joint un extrait dont la suite est en annexe.

**Plan d'action : Améliorations continues post GAP Analysis entre le SMQ existant et le potentiel**

Constat ou Anomalie	Proposition d'action	Ressources	Responsabilité	Date de début de réalisation	Date de fin	Etat
Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont identifiés annuellement	- Revoir la périodicité et la méthode de suivi et de veille, ainsi que l'échange avec les structures concernées par ces enjeux		Chargé SMQ, Responsable stratégie de la banque	01/08	01/12	Décalée
La prise en compte des objectifs de la politique qualité au sein des structures concernées est à vérifier selon les plans d'action actuels	- Faire la déclinaison des objectifs qualité sur les processus		Chargé SMQ, pilotes processus	01/04	01/09	En cours
La méthode d'identification des parties intéressées pertinentes n'est pas représentative	Développer une nouvelle méthode d'évaluation de la pertinence des parties intéressées,		Chargé SMQ, stagiaire	01/04	01/05	Achevée
Pas de méthode claire de suivi, analyse et de communication des exigences des parties prenantes et PIP ainsi que la périodicité n'est pas précisée.	- Elaboration d'une procédure qui synthétise les méthodes de suivi, d'analyse et de communication des exigences des PIP : semestrielle		Chargé SMQ, les pilotes processus	01/04	01/12	Décalée
Les indicateurs de performances du SMQ indique une défaillance des performances et les seuils sont souvent	Évaluer l'efficacité des KPIs management existant, en prenant		Chargé SMQ	01/04	01/08	En permanence

pas atteint	compte des résultats des deux dernières années					
Le nombre des KPIs suivi est assez important	Réduire le nombre des indicateurs suivis en identifiant les plus impactant par processus		Chargé SMQ	01/04	01/08	En cours
Pas de référent qualité au sein des agences, pas de tâche qualité intégrée officiellement dans les fiches de poste	- Réclamer la nécessité d'avoir un référent qualité (correspondant) par point de vente ou par unité commerciale officiellement au sein des agences, et ce à travers la revue des fiches de poste		Chargé SMQ, Responsable RH	01/04	01/12	En cours
Méthode exhaustive de suivi de l'efficacité des actions correctives et préventives/efficacité estimée sans réévaluation des risques résiduels	Faire une évaluation du risque résiduel pour juger l'efficacité des actions mises en place.		Chargé SMQ, Pilotes processus	01/04	01/08	En cours
Les causes identifiées pour certains risques ne sont pas claires	Réaliser une analyse des causes profondes pour les risques de gravité profonde		Chargé SMQ	01/04	01/08	En cours
Pas d'intervalle de temps pris en compte pour l'identification des risques et des opportunités	Indiquer et actualiser la date de la dernière évaluation des risques et des opportunités		Chargé SMQ	01/04	01/08	Achevée
	Fixer une périodicité d'un an relative à la réalisation EvR et Opportunités		Chargé SMQ, Pilotes processus	01/04	01/08	Lancée
	Mettre à jour les analyses de risques actuels		Chargé SMQ, Pilotes processus	01/04	01/08	Lancée
La méthode déployée pour l'analyse des risques n'identifie pas les conséquences.	Mettre en place une procédure de gestion des risques applicable pour les processus		Chargé SMQ	01/04	01/08	En cours

Pas de détails sur les fiches processus, sur le type d'interactions entre les processus et les risques relatifs, ni sur l'efficacité	Réalisation d'un logigramme pour une meilleure clarté et plus de lisibilité sur les interactions ainsi que les risques et les opportunités		Chargé SMQ	01/04	01/08	Achevée
Absence d'un document: une analyse / Rapport / CR qui explique clairement les contraintes des collaborateurs à prendre en compte lors de l'élaboration des PDA	Le contraintes sont à afficher sur une évaluation claire et à prendre en compte lors de la planification		Chargé SMQ, responsables des structures	01/04	01/08	Décalée
L'absence d'évaluation de l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	Réaliser une évaluation des conditions physiques, ergonomiques et environnementaux de travail annuellement		Chargé SMQ	01/04	01/12	En permanence
Difficulté à trouver les documents en besoin sur le canal info	Mettre en place un tableau de suivi des informations documentées pour faciliter leur recherche et accès.		Chargé SMQ	01/04	01/08	En cours
	Former et sensibiliser les employés sur l'utilisation du tableau de suivi et les bonnes pratiques de gestion des documents.		Chargé SMQ	01/04	01/08	En cours
	Évaluer l'efficacité du tableau de suivi des informations documentées en recueillant les retours des utilisateurs et en apportant les ajustements nécessaires.		Chargé SMQ	01/04	01/08	Décalée



	Mettre à jour la procédure de classement et d'archivage claire pour les documents afin de les retrouver facilement.		Chargé SMQ	01/04	01/08	Lancée
Mises à jour des informations documentés n'est pas immédiates, et le suivi de la documentation n'est pas facile	Mettre en place des procédures de mise à jour et de validation des informations documentées pour maintenir leur qualité et exactitude.		Chargé SMQ	01/04	01/08	Lancée
	Mettre à jour le manuel qualité		Chargé SMQ	01/04	01/08	Achevée
Les modifications impactant les processus ne sont pas forcément planifiées, elles sont plutôt réalisées post changement (exemple: changement réglementaire touchant le COMEX doit être analysé, partagé, arbitré avant qu'il soit appliqué	Mettre en place une procédure de gestion des changement : Planifier en amont et mettre des actions préventives pour limiter les effets négatifs		Chargé SMQ, les pilotes processus	01/04	01/08	Décalée
Pas d'indicateur pour mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences et de la sensibilisation	Mettre en place des indicateurs pour évaluer l'efficacité du plan de sensibilisation.		Chargé SMQ	01/04	01/08	Achevée
Pas de plan de communication ni de sensibilisation sur le SMQ	élaborer un plan de communication et de sensibilisation SMQ		Chargé SMQ, Responsable communication	01/04	01/08	Achevée
Pas de plan prévisionnel de communication (par besoin métier)	Mettre en place une instruction pour mieux organiser la communication interne et externe		Chargé SMQ, Responsable communication	01/04	01/08	Achevée
	Proposer un modèle de plan de communication		Chargé SMQ, Responsable communication	01/04	01/08	Achevée

Pas de méthode d'identification des besoin en communication	Mettre en place une procédure de communication interne et externe		Chargé SMQ, Responsable communication	01/04	01/08	Décalée
Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires ne sont pas toujours déterminées par l'organisme	Les exigences des clients à identifier annuellement avant de mettre en place le PDA et a splitté par processus		Chargé SMQ, les pilotes processus	01/04	01/08	En cours
PDA pas mis a jour	Actualiser le PDA management en prenant en compte les : les analyses de risques, les actions achevées, les enjeux internes et externes et les modifications au niveau des différents processus		Chargé SMQ	01/04	01/08	Achevée
L'évolution normative n'est pas prise en compte dans la procédure de traitement des NC	Mettre à jour la procédure de gestion des NC, apporter des amélioration selon les REX		Chargé SMQ	01/04	01/08	Décalée
Certaines réclamations dépassent les délais de traitements et mènent à des plaintes juridiques	Faire une analyse des causes profondes		Chargé SMQ, Pilotes processus	01/04	01/08	En cours
	Proposer un plan d'innovation pour challenger la qualité des services et prestations de prise en charge des réclamations		Chargé SMQ	01/04	01/08	En cours
Absence de méthode managériale pour contrôler l'aptitude des processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être	Proposer la mise en place des OKR (OBJECTIF KEY RESULTS) par		Chargé SMQ, Pilotes processus	01/04	01/08	En cours

vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats attendus	processus/ structure					
Les liste des connaissances organisationnelles sont datés de 2021	Mettre à jour la liste des connaissance organisationnelles		Chargé SMQ, Pilotes processus	01/04	01/08	Lancée
Manques des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté	Fournir une instructions de documentation des nouvelles exigences relatives aux produits et services		Chargé SMQ, CODIR	01/04	01/08	Décalée
<b>Plan d'action: Long terme</b>						
Préparation d'un projet d'élargissement du périmètre de certification au sein du processus octroi de crédit Retaille ou Leasing			Chargé SMQ			En cours
Il est recommandé de mettre en place une évaluation de l'impact de la certification, et ce en identifiant à titre d'exemple les coûts de non-conformité.			Chargé SMQ			Décalée

FIG. 3.30 : Plan d'action d'amélioration continue

Ce plan d'action revêt une importance capitale dans notre objectif de renforcer la maîtrise des pratiques liées au suivi du système de management de la qualité. Son implémentation nous permettra d'améliorer nos performances et d'accroître notre efficacité opérationnelle. En effet, en travaillant activement à rendre notre système de management plus mature, nous nous engageons dans une démarche visant à élargir notre périmètre de certification, gagner des parts de marché et renforcer notre position concurrentielle.

Ainsi la mise en œuvre réussie de ce plan d'action aura un impact significatif sur la performance globale de la banque et contribuera à sa croissance durable.

### III.5 Mise en oeuvre des actions

Après la planification des 28 actions correctives conformément au plan d'action proposée a l'issu du diagnostique, qualitatif et quantitatif, nous sommes passés a la phase de réalisation, en entamant ainsi plusieurs de ces actions, ci-joint certaines ayant été achevées.

#### 3.5.1 Identification et évaluation des PIP

L'évaluation et l'identification des parties prenantes pertinentes jouent un rôle crucial dans l'élaboration d'un système de management de la qualité (SMQ) mature. Cette étape permet à l'organisation de comprendre et de répondre aux attentes et aux besoins de ses parties prenantes, ce qui contribue à renforcer la satisfaction client, à améliorer les processus internes et à garantir la conformité aux exigences.

*Sélection des parties prenantes* : Identifiez toutes les parties prenantes qui peuvent être impactées par les activités de la banque ou les impacter à leur tour. Cela peut inclure les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les régulateurs, le comité associatif, etc.

### 3.5.1.1 Les parties intéressées identifiées :

- Clients
- Banque d'Algérie
- Actionnaires
- Conseil de surveillance
- ABEF
- Prestataires
- Groupe
- Commissariat aux Comptes
- Organismes de Certification
- Direction des Impôts
- Inspection de travail
- Organismes de formation
- Prestataires de santé (Clinique)
- Agences d'emploi
- Concurrents
- Employés
- Direction Générale de la banque
- Comité de Participation

### 3.5.1.2 Liste des exigences et des principaux processus concernés et les actions mises en places pour répondre à ces exigences :

- Pour chaque partie prenante identifiée, établissez une liste de leurs exigences, attentes ou préoccupations concernant les activités de la banque.
- Identifiez les principaux processus de la banque qui sont directement liés aux attentes des parties prenantes.
- Dans le but d'évaluer l'engagement de la banque envers ces parties prenantes et ce en se basant sur la satisfaction de cette dernière de leurs exigences.

Nous avons donc recensé les parties prenantes comme illustre dans l'affiche :

Parties Intéressées	Type/ Catégorie	Processus concerné	Besoins et Attentes (Exigences)	Dispositions et actions à mettre en place et / ou à renforcer
Clients	Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> <li>Processus Comex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction du besoin selon les exigences clients</li> <li>Produits et services concurrentiels</li> <li>Accompagnement et Conseil</li> <li>Qualité de service</li> <li>Rapidité d'exécution des opérations</li> <li>Réactivité dans la gestion des réclamations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre et cerner les besoins des clients</li> <li>Automatiser et digitaliser les processus Octroi de crédits et Comex</li> <li>Désigner des experts métiers selon le besoin client</li> <li>Investir dans la formation des experts métiers</li> <li>Réduire les délais de traitement par un pilotage et suivi rigoureux</li> <li>Prendre en charge et analyse approfondie des réclamations clients avec respect des délais y afférents</li> </ul>
Banque d'Algérie	Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> <li>Processus Comex</li> <li>Juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conformer à la réglementation</li> <li>Conformités des opérations</li> <li>Maîtrise des risques</li> <li>Contribution au développement de l'économie nationale et du marché financier et monétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être en veille réglementaire</li> <li>Appliquer les textes réglementaires et notes RA</li> <li>Assurer le contrôle des opérations exécutées</li> <li>Se conformer et appliquer les procédures en vigueur régissant la maîtrise des risques</li> <li>Financer les opérateurs économiques encouragés par les pouvoirs publics</li> <li>Gérer la liquidité tout en respectant les ratios prudentiels</li> </ul>
Actionnaires	Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Génération d'une croissance pérenne et de dividende</li> <li>Durabilité de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre les objectifs stratégiques arrêtés par la Direction Générale de la banque en <b>maîtrisant les coûts des risques</b></li> <li>Se conformer et améliorer les procédures en vigueur réalisant la</li> </ul>

FIG. 3.31 : Extrait de la liste des parties prenantes et leurs exigences

### 3.5.1.3 Grille d'évaluation du taux d'engagement et de l'influence :

- Créez une grille d'évaluation avec deux axes : le taux d'engagement et l'influence.
- Le taux d'engagement mesure le degré d'implication de la banque envers la partie prenante manifesté par les mesures mises en place pour satisfaire à leurs exigences, allant de 1 à 4.
- L'influence évalue le pouvoir ou l'impact que la partie prenante peut avoir sur les activités de la banque, allant de faible à élevé, de 1 à 5.
- Attribuez une valeur à chaque partie prenante en fonction de son taux d'engagement estimé et de son influence estimée.

Les figures suivantes illustrent les grilles déployés dans cette étape :

Dispositions de maitrise mises en œuvre	Note B
Il existe plusieurs mesures préventives existantes et efficaces	1
Il existe au moins une mesure préventive existante et efficace	2
Il existe une ou plusieurs mesure(s) préventive(s) existante(s) mais l'efficacité n'est pas démontrée	3
Il n'existe pas de mesure préventive	4

FIG. 3.32 : Grille d'évaluation du degré d'engagement de la banque envers ses Parties prenantes

Influence de la partie intéressée pour l'entreprise	Note A
Impact négligeable	1
Impacts faible, la partie intéressée peut remettre en cause ponctuellement ou apporter une aide limitée à l'organisation	2
Impacts significatifs identifiés, la partie intéressée peut mettre en cause la réussite de projets de l'organisation ou est indispensable à la réalisation de projets ( périmètre réstreint)	3
La partie intéressée peut impacter un projet majeur de l'organisation ou un ensemble de projets/ la partie intéressée est indispensable à la réalisation d'un projet majeur ou d'un ensemble de projets	4
La partie intéressée peut mettre en cause l'existence de l'organisation / est indispensable à son existence	5

FIG. 3.33 : Grille d'évaluation de l'influence de la partie intéressée sur les activités de la banque

**3.5.1.4 Déduction de la pertinence :**

- Multipliez le taux d'engagement estimé par l'influence estimée pour chaque partie prenante afin d'obtenir une mesure de pertinence.
- Classez les parties prenantes en fonction de cette mesure de pertinence, en mettant en évidence celles qui ont le plus d'importance pour la banque.

P : pertinence

E : Engagement

I : influence

Indice de pertinence=I\*E.

Indice de pertinence	
1->3	Faible
4->6	Moyenne
6->8	Forte
9->20	Très forte

FIG. 3.34 : Grille d'estimation de niveau de pertinence

Note finale : Significatif si A*B >= 9					
Note B	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
Note A					

FIG. 3.35 : Visualisation de la pertinence

Partie intéressée pertinente	1
Partie intéressée	2

FIG. 3.36 : Méthode synthétique pour la lecture des résultats

Résultats finaux :

Parties intéressées	Type/ Catégorie	Processus concerné	Besoins et Attentes (Exigences)	Dispositions et actions à mettre en place et / ou à renforcer	Engagement affecté E : Note B	Influence: I Note A	E*I	Pertinence
Clients	Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> <li>Processus Comex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction du besoin selon les exigences clients</li> <li>Produits et services concurrentiels</li> <li>Accompagnement et Conseil</li> <li>Qualité de service</li> <li>Rapacité d'exécution des opérations</li> <li>Efficacité dans la gestion des réclamations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre et servir les besoins des clients</li> <li>Automatiser et digitaliser les processus Octroi de crédits et Comex</li> <li>Désigner des experts métiers selon le besoin client</li> <li>Investir dans la formation des experts métiers</li> <li>Notifier les délais de traitement par un pilotage et suivi rigoureux</li> <li>Prise en charge et analyse approfondie des réclamations clients avec respect des délais y afférents</li> </ul>	2	5	10	1
Banque d'Algérie	Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> <li>Processus Comex</li> <li>Juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conformer à la réglementation</li> <li>Conformité des opérations</li> <li>Maîtrise des risques</li> <li>Contribution au développement de l'économie nationale et du marché financier et monétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être en veille réglementaire</li> <li>Appliquer les textes réglementaires et notes BA</li> <li>Assurer le contrôle des opérations exécutées</li> <li>Se conformer et appliquer les procédures en vigueur régissant la maîtrise des risques</li> <li>Financer les opérateurs économiques encouragés par les pouvoirs publics</li> <li>Gérer la liquidité tout en respectant les ratios prudentiels</li> </ul>	1	5	5	1
Actionnaires	Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> <li>Processus Comex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Génération d'une croissance pérenne et de dividende</li> <li>Durabilité de la performance financière</li> <li>Maîtrise des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre les objectifs stratégiques arrêtés par la Direction Générale de la Banque en maîtrisant les coûts des risques</li> <li>Se conformer et appliquer les procédures en vigueur régissant la maîtrise des risques</li> </ul>	1	3	3	2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus Management</li> <li>Processus Octroi de Crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs</li> <li>Maîtrise des risques</li> <li>Durabilité de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à disposition les ressources humaines, matérielles et organisationnelles nécessaires à l'atteinte des objectifs</li> <li>Renforcer la prospection afin d'augmenter le business</li> <li>Sélectionner les secteurs à forte rentabilité</li> <li>Se conformer et renforcer les procédures en vigueur relatives à</li> </ul>				

FIG. 3.37 : Extrait de l'évaluation des PIP



FIG. 3.38 : Partie intéressée pertinente de la banque SGA

En conclusion, pour une banque, il est crucial de prendre en compte les Parties Intéressées Pertinentes (PIP) lors de l'élaboration des plans d'action. Ces PIP peuvent varier en fonction des stratégies de développement et d'expansion de chaque structure au sein de la banque. Avoir un document dynamique facilite la mise à jour efficace de ces données, garantissant ainsi une approche adaptée et alignée sur les attentes des parties prenantes. Il est donc impératif de maintenir une vision claire et actuelle de l'écosystème des parties prenantes afin de répondre efficacement à leurs besoins et attentes.

### **3.5.2 Mise en place d'un nouveau modèle d'analyse des risques et opportunités**

L'analyse des risques préalablement effectuée était basée sur l'évaluation du risque lui-même, sans prendre en considération la gravité des conséquences. Cela constituait une non-conformité par rapport à la méthode d'analyse des risques, notamment l'approche de Probabilité des Causes et Gravité des Conséquences (Analyse préliminaire des risques), qui permet d'estimer la criticité. Afin de remédier à cette lacune, nous avons proposé un nouveau modèle pour les analyses des risques, qui prend en compte les conséquences.

Ce nouveau modèle consiste à évaluer à la fois la probabilité des causes et la gravité des conséquences pour déduire la criticité d'un risque donné. En intégrant cette dimension de gravité des conséquences, nous sommes en mesure d'obtenir une évaluation plus complète et précise de l'impact potentiel d'un risque sur nos activités.

La figure suivante illustre le modèle proposé :



### Chapitre III. Évaluation et amélioration du SMQ existant

C'EST VOUS L'AVENIR <small>ROBERT GUYARD</small>																
Méthodes proposées: - Check list - Questionnaire - Brainstorming REX - Brainstorming/Entretiens semi-directifs	Gravité (G): selon la grille			Méthodes proposées: les 5 M Arbre des causes/ AMDEC	Arbre des événements	Plan d'exécution (T): 1 courte terme, 2 moyen terme, 3 long terme Coût (C): 1 faible; 2 moyen; 3 élevé Priorité (P): Selon la grille	suivi: Taux d'avancement par rapport à l'objectif final Nbr de tâches planifiés/ tâches réalisées	Evaluation du risque								
	Probabilité(P): selon la grille							Analyse des causes	Conséquences	Plan d'action			Surveillance et suivi	Evaluation du risque résiduel		
	Criticité (C) : G X P									%					G'	p'
Identification du risque	G	P	C													
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	
															0	

FIG. 3.39 : Modèle proposé pour la réévaluation des risques par processus

La figure suivante illustre la cartographie des risques :

Probabilité	Gravité				
		Gravité mineur (1)	Gravité faible (2)	Gravité moyenne (3)	Gravité majeur (4)
Probabilité très faible (1)		1	2	3	4
Probabilité faible (2)		2	4	6	8
Probabilité moyenne (3)		3	6	9	12
Probabilité très élevée (4)		4	8	12	16

FIG. 3.40 : Grille de criticité

A noter que l'estimation du coût quantitatif est à développer avec les métiers.

- P : priorité
- Ct : Coût
- T : Délais

$$P = (0.2 * Ct + 0.2 * D + 0.6 * C)$$

C : criticité calculée à travers le produit de la probabilité et de la gravité.

Coût	Ecchelle	Données qualitatives	Données quantitatives
	1	faible	
	2	moyen	
	3	élevé	
Délais	Ecchelle	Données qualitatives	Données quantitatives
	1	Long terme	
	2	moyen terme	
	3	court terme	
Priorité	Ecchelle	Données qualitatives	Données quantitatives
	de 1 à 2	Faible	
	2 à 3	moyenne	
	3 à 5	élevées.	

FIG. 3.41 : Méthode de priorisation

En utilisant cette approche améliorée, nous pouvons mieux prioriser nos actions d’atténuation des risques et prendre des décisions éclairées quant aux mesures à mettre en place pour réduire la probabilité d’occurrence des causes et atténuer les conséquences néfastes. Cela renforce notre capacité à anticiper les risques, à prévenir les incidents et à assurer la continuité de nos opérations de manière plus efficace et proactive.

### 3.5.3 Réalisation d’un plan de communication et de sensibilisation sur le SMQ

Ce plan vise à renforcer la compréhension, l’engagement et l’adhésion au SMQ parmi les employés et les parties prenantes au sein de l’organisation.

Les étapes suivies pour élaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de sensibilisation pour le Système de Management de la Qualité (SMQ) en collaboration avec le service de communication de la banque sont les suivantes :

1. Phase de planification : Au cours de la phase de planification, les étapes suivantes ont été suivies :
  - a. Définition des objectifs : Des objectifs clairs et spécifiques ont été établis pour le plan de communication. Ces objectifs définissent les résultats souhaités, tels que l’augmentation de la sensibilisation, la promotion de l’adhésion au SMQ et la promotion d’une culture de la qualité au sein de l’organisation.

- b. Identification des cibles : leurs besoins et leurs attentes en matière de communication. Cette analyse a aidé à adapter les messages de communication et les canaux pour atteindre efficacement chaque groupe de parties prenantes.
  - c. Développement du contenu : Sur la base de l'analyse des besoins en communication et d'une hiérarchisation des idées selon un ordre logique.
2. Phase d'exécution : Une fois la phase de planification terminée, la phase d'exécution comprenait les étapes suivantes :
- a. Sélection des canaux de communication : de type canal infor, la messagerie interne ou les réseaux sociaux...un mélange de canaux de communication a été sélectionné pour atteindre efficacement le public cible.  
Les canaux sélectionnés ont été adaptés aux préférences des parties prenantes identifiées lors de l'analyse et au type de message à communiquer.
  - b. Élaboration des contenus et des supports de communication : le contenu ayant été élaboré par nos soins pour être structuré selon des supports de communication tels que des présentations, des brochures, des affiches, des vidéos, etc., pour transmettre les messages clés de manière claire et attrayante.  
Le but étant de pouvoir faire de la qualité l'affaire de tous. Des goodies ont été aussi planifiés pour animer la phase de communication et renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication.
  - c. Mise en œuvre du plan : Le plan de communication a été mis en œuvre en respectant un calendrier établi.  
Ce calendrier recenser les idées par étapes, le contenu ainsi que le type de message à communiquer, il est aussi à noter qu'il est important de préciser le public visé par message et le canal de communication sans oublier les dates de validation et les dates de publication.  
Des réunions et plusieurs échanges avec la structure communication ont été organisés pour renforcer la compréhension et l'engagement envers ce projet de sensibilisation le SMQ.
3. Évaluation et suivi : Pour mesurer l'efficacité du plan de communication.  
Un indicateur de performance a été décidé pour un premier temps : Taux de réalisation du plan de sensibilisation. Un quiz a été élaboré et sera mis en place pour évaluer les retours d'informations des collaborateurs et des parties prenantes.

La figure suivante affiche la phase une du plan de communication établie, la suite étant rajoutée en annexe

									
Phase	Objectif	Publications	Type de message	Contenu proposé	Public visé	Date limite de préparation	Canal de Communication	Date d'envoi/ de publication	Etat
Certification	1&2	La qualité c'est quoi?	Info du jour/ le savez vous ? Box de questions	Définition animée	l'ensemble des collaborateurs	21-May	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	3-Sep	-
		On fait tous de la qualité!	Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	28-May	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	10-Sep	-
			Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	4-Jun	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	17-Sep	-
			Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	11-Jun	Canal info/outlook/ Intra-net	24-Sep	-
		Déf de certification : dialogue qst réponse. Organisme de certification	bande dessinée + charte : historique de certification SGA timeline	Les axes stratégiques de la politique qualité + historique	l'ensemble des collaborateurs	18-Jun	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	1-Oct	-
<b>Quiz de la phase1 (3choix et 4 qst)</b> <b>Goodies + cadeau pour les gagnants Quiz (meilleurs score)</b>									

FIG. 3.42 : Plan de communication phase 1

Chaque contenu visant un objectif spécifique, la figure illustrant le tableau suivant récapitule l'ensemble des objectifs visés par cette campagne de sensibilisation par catégorie.

Box des Objectifs	NUM	Catégorie
Faire comprendre les avantages du SMQ sur l'entreprise les employés en terme de performance et les clients en terme de qualité de service.	1	Sensibilisation
Mettre en avant l'importance de la collaboration dans le cadre du SMQ	2	Sensibilisation
Les répercussions d'un non-respect des exigences du SMQ	3	Sensibilisation
Vis-à-vis de la politique qualité	4	Responsabiliser
La pertinence des objectifs qualité	5	Responsabiliser
Des résultats des études	6	Informer
Des résultats des audits	7	Informer
Des méthodes : les plus intéressantes : automatisation, digitalisation...	8	Informer

FIG. 3.43 : Box des objectifs

En conclusion, le plan de communication et de sensibilisation pour le SMQ a été développé et mis en œuvre en suivant ces étapes. Il a permis d'améliorer la compréhension, l'engagement et l'adhésion des employés et des parties prenantes au SMQ. Des mesures d'évaluation et de suivi ont été mises en place pour continuer à améliorer et ajuster le plan de communication en fonction des besoins et des retours d'informations.

### III.6 Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons réalisé un diagnostic global du Système de Management de la Qualité (SMQ), en utilisant à la fois des approches qualitatives et quantitatives. Cette évaluation approfondie nous a permis d'identifier les actions nécessaires pour améliorer le SMQ et nous avons lancé plusieurs projets d'amélioration en conséquence. Nous avons déjà réalisé une partie de ces projets, démontrant notre engagement envers l'amélioration continue. De plus, nous avons développé des perspectives sur l'évolution du niveau de maturité du SMQ et l'élargissement de son périmètre de certification. Ces évolutions sont essentielles, notamment pour le processus support juridique, afin d'assurer la conformité réglementaire et d'améliorer la qualité de nos activités

## Chapitre IV

### Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

# Chapitre IV

## Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

### IV.1 Introduction

Dans ce dernier chapitre de notre projet, nous nous concentrons sur l'élargissement du périmètre de certification au sein du processus juridique et du processus métier leasing. Notre objectif principal est de présenter les méthodes et les outils utilisés pour réaliser cette mise en œuvre du système. Nous aborderons brièvement la démarche suivie et les principales étapes impliquées dans ce processus d'extension de la certification. L'accent sera mis sur les actions entreprises pour garantir la conformité aux normes de qualité et assurer une gestion efficace de ces processus au sein de la banque.

### IV.2 Mise en oeuvre du SMQ au niveau du processus support juridique

L'intégration du processus support juridique dans le périmètre de certification est une décision stratégique essentielle pour assurer la conformité réglementaire des différentes activités de la banque. Ce constat a été confirmé lors de notre analyse et évaluation du Système de Management de la Qualité (SMQ) existant, préalablement réalisée.

En effet, cette évaluation approfondie nous a permis de constater que le processus juridique présente de fortes interactions avec les autres processus de l'organisation, ce qui en fait un élément clé pour garantir la conformité et la qualité des activités bancaires. Les résultats de cette analyse ont renforcé la nécessité d'intégrer le processus support juridique dans le périmètre de certification.

#### 4.2.1 Analyse et compréhension de l'activité de la structure juridique

La Direction des Affaires juridiques et de la réglementation bancaire occupe une place centrale au sein de la banque, en veillant à la sécurité et à la conformité juridiques de ses

activités. En tant qu'organe responsable de la gestion, de la conduite et du traitement des questions et litiges juridiques, cette direction joue un rôle crucial pour assurer le respect des principes et règles établis par le Groupe ainsi que par les autorités.

L'équipe de juristes hautement qualifiés et expérimentés joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de la banque en assumant différentes responsabilités détaillées ci-dessous :

1. Veille juridique et réglementaire : Le département juridique assure une veille constante de l'évolution du cadre réglementaire et législatif afin de s'assurer que la banque est informée de toutes les nouvelles obligations et exigences. Il analyse l'impact de ces changements sur les activités de la banque et prend les mesures nécessaires pour se conformer aux nouvelles réglementations.
2. Conseil juridique interne : Les juristes du département fournissent des conseils juridiques aux différentes unités de la banque. Ils aident les équipes à comprendre et à naviguer dans le cadre réglementaire complexe en fournissant des orientations juridiques stratégiques et opérationnelles. Ils sont également impliqués dans l'élaboration de politiques et de procédures internes pour garantir la conformité aux lois et réglementations.
3. Étude des documents contractuels de la SGA : Le département juridique examine et valide les contrats qui doivent être signés par la banque. Il s'agit notamment de contrats avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Les juristes négocient les termes et les conditions des contrats pour s'assurer que les intérêts de la banque sont protégés. Ils veillent à ce que les contrats soient conformes à la législation en vigueur et aux politiques internes de la banque.
4. Conformité réglementaire : La conformité aux lois, réglementations et normes applicables est une priorité pour le département juridique. Il travaille en étroite collaboration avec les autres départements de la banque pour mettre en place des procédures et des politiques conformes. Il veille à ce que les activités de la banque respectent les exigences légales et réglementaires, notamment en matière de blanchiment d'argent, de lutte contre le financement du terrorisme et de protection des données.
5. Gestion des contentieux : En cas de litiges potentiels ou de procédures judiciaires engagées contre la banque, le département juridique joue un rôle clé dans la gestion de ces situations. Il collabore avec les avocats externes lorsque cela est nécessaire, en supervisant les procédures et en veillant à la défense des intérêts de la banque. Le département juridique participe également à la résolution des différends à l'amiable, lorsque cela est possible.

Le département juridique de la SGA occupe une position cruciale en assurant une veille juridique et réglementaire proactive, en fournissant des conseils juridiques internes, en examinant attentivement les documents contractuels, en assurant la conformité réglementaire et en gérant les contentieux. Grâce à ces activités, le département joue un rôle essentiel dans la gestion des risques juridiques et la préservation des intérêts de la banque.

### 4.2.2 Analyse de l'existant

Étant donné que le processus de mise en œuvre a déjà été partiellement entamé, nous avons pris en compte cette situation et capitalisé sur les résultats obtenus jusqu'à présent. En

## Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

nous référant à la norme ISO et en tenant compte des informations précédentes, nous avons élaboré une checklist détaillée pour compléter les actions nécessaires afin d'assurer une meilleure maîtrise opérationnelle du processus support juridique. De plus, nous avons mis en place un plan d'action spécifique pour la poursuite de la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ) dans ce domaine. Ce plan d'action vise à combler les lacunes identifiées, à renforcer la conformité du processus a la norme ISO 9001.

Les prochaines figures illustres les check-list qui nous ont servit de guide dans notre démarche :

**C'EST VOUS L'AVENIR** SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE

### Check List Juridique : post un constat des pratiques et des besoins.

Tâche	Date de debut	Date limite	Statut	Responsable
Cartographier les clients internes	04/04	07/04	En cours	Directeur de la structure
Identifier les champs d'intervention par clients internes	04/04	04/30	Terminé	Directeur de la structure
Actions à mettre en place dans le cadre des objectifs stratégiques qualite	04/04	07/06	En cours	Directeur de la structure RMQ
Nommer des référents au sein de la structure juridique	04/04	04/30	Terminé	RMQ
Sonder l'équipe juridique	05/04/2023	06/30	En cours	Directeur de la structure
Sonder les clients internes	05/04/2023	06/30	En cours	Directeur de la structure
Collecter les processus formalisés impliquant l'équipe juridique	05/04/2023	06/15	En cours	Directeur de la structure RMQ
Collecter les processus informels auprès des équipes	05/04/2023	06/15	En cours	Directeur de la structure RMQ
Lister les processus bloquant les clients et l'équipe	05/04/2023	06/15	En cours	Directeur de la structure RMQ
Identifier les motifs de blocage exprimés comme risques	05/04/2023	06/15	En cours	Directeur de la structure RMQ
S'abonner aux sources d'informations juridiques	05/04/2023	06/15	Terminé	Directeur de la structure
Rédiger un manuel réglementaire	05/04/2023	06/15	En att...	Directeur de la structure RMQ
Déterminer les indicateurs clés de performance	05/04/2023	06/15	Terminé	Directeur de la structure RMQ
Déterminer une feuille de route des chantiers avec ordre de priorité	05/04/2023	06/15	En cours	Directeur de la structure

FIG. 4.1 : Check List regroupant les taches pas encore mis en place

- La check liste précédente nous a servi de guide pour l'élargissement au sein du processus juridique.
- Nous avons lancée par la suite, plusieurs actions dans le cadre de l'analyse de l'existant, des sondages seront lancer après validation de la structure Communication de la banque.

Au final nous avons réussi a avoir une vue d'ensemble sur le processus, les sous-processus, les éléments d'entrée et les éléments de sortie des activités ainsi que les points faibles, les lacunes ou les inefficacités dans ces processus.



### 4.2.3 Mise en oeuvre du SMQ

Une fois l'analyse de l'existant terminée et une compréhension approfondie de l'activité acquise, nous passerons à l'étape de mise en oeuvre en transformant les services et sous-activités en processus clairement définis. L'objectif est de structurer ces processus de manière logique en tenant compte des interactions et des liens entre eux. Cette démarche vise à optimiser l'efficacité opérationnelle et la coordination des activités au sein de l'organisation.

Par la suite, nous avons réussi à rédiger une fiche processus qui répond aux exigences de la norme et synthétise l'ensemble du processus juridique. Pour ce faire, nous avons utilisé les check-lists suivantes, en prenant en compte les résultats de l'analyse de l'existant.

C'EST VOUS L'AVENIR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE						
Plan d'action : Mise en oeuvre SMQ : Processus juridique						
Action à mettre en place	Ressources	Responsabilité	Date de début de réalisation	Date de fin	Etat	
Reformulation des activité pour avoir un logigramme / fiche processus plus allégé		RMQ/ Pilote processus			Achevée	
Rajouter une colone dans la fiche processus pour mettre en avant les processus concernés par chaque activité		RMQ/ Pilote processus			Décalée	
Revoir l'évaluation des risques pour l'année actuel tout en prenant compte des enjeux internes et externes		RMQ/ Pilote processus			Achevée	
Compléter les actions, et revoir les actions préalablement défini selon les modifications apportées à l'analyse des risques		RMQ/ Pilote processus			Achevée	
Actualiser les informations documentées		RMQ/ Pilote processus			Lancée	
Lancer le projet de rédaction des procédures pour : Traiter elaborer les projets de contrats.		RMQ/ Pilote processus			En cours	
Distinction claire entre les informations statiques et les informations dynamiques		RMQ/ Pilote processus			Achevée	
Revoir le choix des KPIs et les formules de calculs		RMQ/ Pilote processus			Achevée	
Communiquer sur les résultats avec les clients internes		RMQ/ Pilote processus			Décalée	
Elaboration d'un manuel reglementaire		RMQ/ Pilote processus			Lancée	
Mise en place des OKR : pour un meilleure suivi des performances ( Qualité de service non mesurable)		RMQ/ Pilote processus			En cours	

FIG. 4.2 : Mise en oeuvre du SMQ

<b>Check List : fiche processus</b>			
Chapitre	Questions	Etat	Remarques
<b>À renseigner directement sur la fiche processus</b>	Intitulé du processus	Achevée ▾	
	La finalité du processus	Achevée ▾	
	Designer un pilote et un co-pilote du processus	Achevée ▾	
	Interaction avec les autres processus	Achevée ▾	
	Les parties prenantes du processus	Achevée ▾	
	La liste des documents associée au processus et leur nature	Achevée ▾	
	Les principales exigences ISO 9001 pour ce processus avec références au paragraphes de la norme	Achevée ▾	
	Les différentes ressources associées à ce processus (humaines, matérielles, financières...)	Achevée ▾	
	Les sous-processus et liste des activités	Achevée ▾	
	Les éléments d'entrée et de sortie	Achevée ▾	
	Les ressources nécessaires	Achevée ▾	
	Les responsables sur chaque activité	Achevée ▾	
Approbation et suivi des versions/ modifications	Achevée ▾		
Indicateurs de performance	Achevée ▾		
<b>Renvoi depuis la fiche processus vers les documents externes</b>	Formule de calcul des indicateurs de performance	Achevée ▾	
	Interactions avec les autres processus	Achevée ▾	
	Les risques les plus critiques pour ce processus	En cours ▾	
	Ajout des renvois spécifiques à secteur d'activité ou à votre métier (site internet gouvernemental contenant un texte de loi par exemple)	En cours ▾	

FIG. 4.3 : Check List Fiche processus

Cette démarche nous a permis de structurer de manière claire et cohérente les différentes étapes et activités du processus juridique, en garantissant ainsi sa conformité aux standards et normes en vigueur.

Cependant, afin d'intégrer pleinement le processus juridique dans le Système de Management de la Qualité (SMQ), il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance appropriés pour assurer son suivi.

Pour cela nous avons effectué plusieurs séances de brainstorming pour sélectionner les indicateurs clés de performance les plus pertinents. Parmi les 16 propositions initiales, nous avons choisi les deux KPIs les plus représentatifs et axés sur la satisfaction client, qui indiquent la performance globale du processus.


Il convient également de veiller à la disponibilité des informations documentées requises pour cette activité, afin de garantir la traçabilité et la conformité réglementaire.

Par ailleurs, lors de la planification du processus juridique, il est primordial de prendre en compte les objectifs stratégiques de la qualité de l'organisation. Cela garantira une cohérence et

## Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

une synergie entre les différentes activités du SMQ, en favorisant l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise tout en assurant la conformité aux exigences légales et réglementaires.

La figure prochaine synthétise les actions planifiées pour réussir le projet de mise en place au sein de la structure.




Check List Juridique : Conception du SMQ			
Chapitre	Questions	Etat	Remarques
<b>Revue des processus juridiques existants :</b>	Passer en revue les processus juridiques actuels de votre organisation.	Achevée ▾	
	Identifier les points faibles, les lacunes ou les inefficacités dans ces processus.	Achevée ▾	
	Déterminer les opportunités d'amélioration et de standardisation des processus.	Achevée ▾	
<b>Documentation et gestion des procédures :</b>	Établir des procédures claires et documentées pour chaque étape des processus juridiques.	En cours ▾	
	S'assurer que les procédures sont facilement accessibles et mises à jour régulièrement.	En permanence ▾	
<b>Gestion des risques juridiques :</b>	Identification proactive des risques juridiques potentiels liés aux activités de l'organisation.	En permanence ▾	
	Évaluation des risques et développement de plans d'action pour les atténuer ou les prévenir.	En permanence ▾	
	Suivi régulier des risques identifiés et mise en place de mesures de contrôle appropriées.	En permanence ▾	
<b>Formation et sensibilisation du personnel juridique :</b>	Identifier les besoins en formation du personnel juridique en matière de SMQ et de conformité juridique.	Lancée ▾	
	Mettre en place des programmes de formation adaptés pour renforcer les compétences du personnel.	Décalée ▾	
	Sensibilisation à l'importance de la qualité, de l'éthique et de la conformité dans toutes les activités juridiques.	En cours ▾	
<b>Suivi et mesure des performances :</b>	Établissement d'indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer l'efficacité du processus juridique.	Achevée ▾	
	Collecte régulière de données et analyse des performances juridiques par rapport aux objectifs fixés.	En permanence ▾	
	Identifier les actions à mettre en place pour atteindre les objectifs qualité: Matrice de déclinaison des objectifs de la direction sur les processus	Lancée ▾	
	Utilisation de revues de performance périodiques pour identifier les domaines d'amélioration et prendre des mesures correctives.	En permanence ▾	
<b>Amélioration continue :</b>	Encouragement de la culture de l'amélioration continue au sein du département juridique.	En permanence ▾	
	Collecte des suggestions et des retours d'expérience du personnel juridique pour identifier les opportunités d'amélioration.	En permanence ▾	
	Utilisation des résultats des audits internes, des revues de direction et des évaluations externes pour apporter des améliorations continues au SMQ juridique.	Lancée ▾	

FIG. 4.4 : Plan d'action de mise en oeuvre du SMQ

À l'issue de cette étape, nous avons réussi à élaborer une fiche processus complète pour le processus juridique et à planifier les actions nécessaires pour finaliser la mise en oeuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ) à ce niveau.

La figure suivante illustre un extrait de la fiche processus réalisée par nos soins :

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus</b>	Code : PS 2 Version : 02 Date : 06/2023 Page : 1 /13
<b>1-Référence du Processus</b>		
S2		<b>2-Intitulé du processus</b>
Veille réglementaire & Gestion des affaires juridiques		
<b>3-Pilotage du processus (Responsabilités)</b>		
<b>Pilote du processus</b>		<b>Co-Pilote du processus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur des Affaires Juridiques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du Département études et conformité Juridique</li> </ul>
<b>4-Objectifs du processus et indicateurs associés</b>		
<b>Objectif(s)</b>	<b>Indicateurs</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Assurer la sécurité &amp; la conformité juridique des opérations de la SGA.</li> <li>Assurer une assistance et conseil juridique quotidien au réseau et structures centrales de SGA.</li> <li>Assurer une veille juridique permanente.</li> <li>Gestion de la vie sociale et assurances des actifs de SGA.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais de traitement des requêtes juridiques</li> <li>- Taux des échanges avec les métiers sur les requêtes JUR.</li> </ul>	
<b>5-Exigences de la norme ISO 9001 applicables au processus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte</li> <li>• 4.2 Détermination des parties intéressées, leurs besoins et attentes</li> <li>• 5.1 Leadership et engagement</li> <li>• 6. Planification</li> <li>• 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunité</li> <li>• 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9.1.3 Analyse et évaluation</li> <li>• 10. Amélioration</li> </ul>	
<b>6-Interfaces du processus</b>		
<b>Processus en amont</b>	<b>Processus en aval</b>	
Tous les processus	Tous les processus	


 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus</b>	Code : PS 2 Version : 02 Date : 06/2023 Page : 2 /13
<b>7-Parties intéressées</b>		
<b>Parties intéressées pertinentes internes</b>		<b>Parties intéressées pertinentes externes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directions Centrales de SGA</li> <li>- Réseau d'agences SGA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banque d'Algérie</li> <li>- ABEF</li> <li>- Douanes</li> <li>- Autorités locales</li> <li>- Direction du commerce.</li> </ul>

FIG. 4.5 : Fiche description du processus Veille réglementaire Gestion des affaires juridiques

## 4.2.4 Analyse des risques juridiques

Il est essentiel d'établir des actions correctives et préventives face aux risques et aux opportunités identifiés dans le cadre du processus juridique. Cela permettra d'améliorer en continu les pratiques et les résultats, en s'alignant aux objectifs stratégiques de la qualité définis par l'organisation.

Nous avons alors réalisé une analyse approfondie des risques juridiques, et ce en appliquant la méthode expliquée dans l'état de l'art.

Dans notre méthode d'analyse des risques juridiques, nous avons distingué deux types de risques : les risques juridiques factuels et les risques d'incertitude juridique. Cette distinction nous a permis d'adopter une approche spécifique pour chaque type de risque.

### 4.2.4.1 Élaboration de grille d'évaluation

Pour évaluer la probabilité des risques, nous avons utilisé des niveaux différents en fonction de chaque type. Par exemple, pour les risques juridiques factuels, nous avons évalué la probabilité en se basant sur des critères tels que la fréquence des situations à risque, la présence de failles dans les processus et les antécédents d'incidents juridiques similaires. Pour les risques d'incertitude juridique, nous avons pris en compte des facteurs tels que l'évolution rapide de la législation et des réglementations, l'interprétation subjective des textes juridiques et les avis d'experts juridiques.

Les figures suivantes représentent les grilles d'évaluation de la probabilité :

Classification : Risques factuels	Echelle de probabilité	Données quantitatives	Données qualitatives
1	Improbable	<1 fois en 5 ans	Rarement vecu
2	Peu probable	1 fois par an	Vu dans d'autres organisation
3	Probable	1 fois par mois	Survient dans l'organisation
4	Tres probable	plus d'une fois par semaine	Deja vecu dans notre secteur d'activite

FIG. 4.6 : Aperçu de la grille d'évaluation de la probabilité des risques factuels

Classification : Risques d'incertitude Jur	Echelle de probabilité	Données quantitatives	Données qualitatives
1	Improbable	<1 fois par an	Rarement vecu
2	Peu probable	< 3 fois par semestre	Vu dans d'autres organisation/ vecu precedemment
3	Probable	> 1 fois par mois	Survient dans l'organisation
4	Tres probable	plus d'une fois par semaine	Deja vecu dans notre secteur d'activite

FIG. 4.7 : Aperçu de la grille d'évaluation de la probabilité des risques d'incertitude juridique

En ce qui concerne l'évaluation de la gravité des risques, nous avons utilisé trois types de valeurs détruites : la valeur financière, la valeur institutionnelle ou réputationnelle et la valeur stratégique. Chaque type de risque a été évalué en fonction de son impact potentiel.

## Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

Cette méthode fait que la gravité soit mesurée par rapport aux trois types de valeurs détruites, ça permet aussi à l'analyste des risques de pouvoir se positionner par rapport aux types de conséquences qu'il chercherait à identifier. Il suffit donc pour un risque de pouvoir conduire à une des valeurs détruites par niveau, pour qu'il soit classé au même niveau de gravité que le type d'impact identifié.

Par exemple, un risque juridique factuel entraînant des pertes financières importantes serait évalué avec une gravité élevée au niveau financier malgré que ce dernier n'ait pas d'impact institutionnel significatif ainsi qu'un risque d'incertitude juridique ayant un impact sur l'image de marque de l'organisation serait évalué avec une gravité élevée suite à l'impact institutionnel.

La figure suivante représente le grille d'évaluation de la gravité :

Classification	Niveau de gravité	Données quantitatives	Données qualitatives
1	Gravité mineure	<b>Impact financier:</b> Conséquences financières limitées, avec un coût direct faible à modéré pour la banque.	<b>Impact Stratégique :</b> Impact stratégique limité, avec une perturbation mineure des activités de la banque.
			<b>Impact institutionnel:</b> Une altération mineure de la qualité des relations avec les autorités et les institutions publiques, ainsi qu'une légère atteinte à l'image de marque de la banque, sans risque pénal ou de sanctions administratives significatifs sur le dirigeant.
2	Gravité majeure	<b>Impact financier:</b> Conséquences financières significatives, avec un coût direct modéré à élevé pour la banque.	<b>Impact Stratégique :</b> Impact stratégique significatif, avec une perturbation modérée des activités de la banque et une remise en question partielle de sa stratégie.
			<b>Impact institutionnel:</b> Une détérioration notable de la qualité des relations avec les autorités et les institutions publiques, une atteinte notable à l'image de marque de la banque, pouvant entraîner un risque pénal ou de sanctions administratives sur le dirigeant.
3	Gravité critique	<b>Impact financier:</b> Conséquences financières graves, avec un coût direct élevé pour la banque.	<b>Impact Stratégique :</b> Impact stratégique critique, avec une perturbation majeure des activités de la banque et une remise en question importante de sa stratégie.
			<b>Impact institutionnel:</b> Une altération majeure de la qualité des relations avec les autorités et les institutions publiques, une atteinte significative à l'image de marque de la banque, avec un risque élevé de poursuites pénales ou de sanctions administratives sur le dirigeant.
4	Gravité catastrophique	<b>Impact financier:</b> Conséquences financières catastrophiques, avec un coût direct extrêmement élevé pour la banque.	<b>Impact Stratégique :</b> Impact stratégique catastrophique, avec une perturbation majeure voire la paralysie complète des activités de la banque et une remise en question totale de sa stratégie.
			<b>Impact institutionnel :</b> Une détérioration majeure voire la rupture complète des relations avec les autorités et les institutions publiques, une atteinte grave à l'image de marque de la banque, avec un risque élevé de poursuites pénales ou de sanctions administratives graves sur le dirigeant, pouvant entraîner des conséquences majeures pour la banque.

FIG. 4.8 : Grille d'évaluation de la gravité

Voici une figure qui fournit quelques exemples des différents types de valeurs détruites :

Définir le seuil de tolérance	La destruction de valeur financière	Impact financier : coût direct, amendes, dommages et intérêts, honoraires des conseils...
	La destruction de valeur stratégique	Réputation Acceptabilité sociale : les dommages de réputation et perte d'affaires, / remise en cause de la stratégie de l'entreprise
	La destruction de valeur institutionnelle : la qualité des relations qu'entretient la banque avec les autorités, les institutions publiques : BEA, ainsi que le degré de confiance qui en découle	Risque pénal et/ou de sanctions administratives sur le dirigeant : la responsabilité légale basée sur les clauses contractuelles, retrait de certification etc.

FIG. 4.9 : Aperçu sur les types des valeurs détruites

Les grilles précédentes nous ont permis de réaliser une cartographie des risques, puis d'identifier les niveaux de criticité.

La figure suivante illustre la cartographie des risques juridiques.

## Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

Consequence	4	8	12	16
	3	6	9	12
	2	4	6	8
	1	2	3	4
	Probabilite			
Criticité	Mineur			
	Moyenne			
	Major			

FIG. 4.10 : La cartographie des risques juridiques et les différents niveaux de criticite

Nous avons adapté les méthodes d'évaluation des risques pour s'aligner avec les spécificités de l'activité de la structure juridique, qui est principalement axée sur l'incertitude juridique.

Dans le processus d'identification des risques juridiques, nous avons utilisé la méthode BIP, telle qu'expliquée dans l'état de l'art. Cette méthode nous a permis de prendre en compte différents niveaux de risques, en commençant par les opérations internes de la structure juridique elle-même.

La figure suivante représente un extrait des résultats de notre évaluation des risques :

Risque factuel - le risque factuel concern Risque d'incertitude Juridique - le ris								
Fiche processus	Méthodes proposées: - Check list - Questionnaire - Brainstorming REX	Gravité (G): selon la grille Probabilité(P): selon la grille Criticité( C) : G X P	Méthodes proposées: les 8 M Arbre des causes/ AMDEC		Arbre des événements			
Processus	Identification du Risques Juridiques	Classification	Evaluation du risques G P C			Analyse des causes	SM	Conséquences : estimation de la valeur detruite / non-construite
Veille Juridique & réglementaire :	Mauvaise sélection, analyse transposition( exploitation ) des textes réglementaires.	Risque factuel	3	1	3	Non planification des actions de consultations avec l'ensemble de l'equipe des juristes charge de travail	M1 M2 M8	Defaillance au niveau de l'engagement et de la responsabilite de la banque suite au traitement d'une operation non-conforme a une evolution reglementaire
	Mauvaise interprétation des nouvelles lois et réglementations	Risque factuel	1	2	2	Erreur humaine, dans le suivi des evolutions juridiques	M1 M2 M8	une application incorrecte impliquant des pratiques non conformes
		Risque d'incertitude juridique	1	2	2	Inadéquation des sources et outils de travail par rapport aux besoins des juristes dans leurs activités	M4 M8	
	Transcription ou adaptation fautive de certains des textes réglementaires par les metiers	Risque factuel	2	1	2	Absence des actions de formations/sensibilisations post application de nouveaux textes réglementaires	M8	une application incorrecte conduisant a des pratiques non conformes
	Defaillance dans la methode de consultation des textes	Risque factuel	3	2	6	Charge de travail	M1 M2 M8	Endommagement de l'engagement de la responsabilite de la banque suite au traitement d'une operation non-conforme a une evolution reglementaire
		Risque factuel	3	2	6	indisponibilite du juriste	M1 M2	Endommagement de l'engagement de la responsabilite de la banque suite au

FIG. 4.11 : Extrait de l'Évaluation des risques juridiques

L'étape suivante consiste à remédier aux causes des différents risques identifiés en mettant en place des actions correctives et préventives. Dans cette optique, une méthode précisant le niveau de priorité a été établie lors de l'élaboration de notre plan d'action. Étant donné que la structure juridique gère une charge de travail importante, la classification des actions par ordre de priorité revêt une grande importance et justifie pleinement son utilisation.

### 4.2.5 Plan d'actions correctives et préventives

Dans le cadre de la maîtrise du risque juridique, nous avons entrepris une démarche visant à identifier des actions correctives et préventives pour chaque cause identifiée. Ces mesures ont été

## Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

soigneusement élaborées afin de répondre aux défis juridiques spécifiques rencontrés par notre structure. De plus, nous avons estimé les coûts et les délais associés à leur mise en œuvre afin de pouvoir fixer une échelle de priorités, voir la figure : Fig. 3.41, garantissant ainsi une planification rigoureuse et une allocation adéquate des ressources. Cette approche proactive nous permettra de renforcer notre conformité réglementaire et de minimiser les impacts potentiels liés aux risques juridiques.

Le tableau suivant illustre le plan d'action réalisée par nos soins :

TAB. 4.1 : Plan d'action correctives et préventives

Delais d'exécution (T): 3 courte terme, 2 moyen terme, 1 long terme Cout ( Ct): 1 faible; 2 moyen; 3 élevé Priorité (P): Selon la grille							
Plan d'action							
AC	T	Ct	P	AP	T	Ct	P
Plannification des activites faisant partie des missions regullieres des juristes	3	1	2.6	_Formations/sensibilisations régulières sur les nouvelles lois et réglementations	3	1	2.6
Mise en place d'une arbre de critere pour encadrer la demarche de veille reglementaire	2	1	1.8	Mettre en place des procédures claires pour l'analyse et la sélection des textes réglementaires pertinents.	2	1	1.8
Revisions des ressources necessaires a l'activite JUR	3	2	2.2				
Établir un processus de vérification croisée pour assurer la précision des transcriptions et des adaptations.	2	1	2.4	Organiser des formations régulières pour l'équipe juridique sur les nouvelles lois et réglementations.	1	1	2.2
Mettre au clair les limites d'application d'un avis juridique	2	1	1.8	Effectuer des revues périodiques pour s'assurer que toutes les activités de la banque sont conformes aux exigences réglementaires.	2	1	1.8
Renforcer la consultation des textes juridiques	2	1	4.2	_Évaluer la charge de travail et l'indisponibilité du juriste	2	2	4.4
Établir un processus de vérification croisée pour assurer la précision des	2	1	4.2	Renforcer la communication et la	2	1	4.2

Nous avons aussi établi une échelle des coût et délais spécifiques aux actions correctives ou préventives, et ce pour estimer le niveau de priorité de l'action en calculant un indice :

- $P=(0.2*Ct)+(0.2*T)+(0.6*C)$

- C en étant le niveau de créticité.

- Ct le coût estimé

- T le délais d'exécution

- Les actions prioritaires de niveau moyen à élevé seront systématiquement intégrées dans le plan d'action global, qui sera ensuite supervisé par le responsable du management de la qualité et le pilote du processus. Cette démarche permettra de garantir une attention particulière et une gestion proactive des actions les plus critiques pour la maîtrise des risques juridiques. En assurant un suivi rigoureux, ces acteurs clés pourront s'assurer de la mise en œuvre efficace des mesures définies, contribuant ainsi à renforcer notre conformité et à minimiser les impacts juridiques sur nos activités.

- Afin de conclure notre démarche, un délai annuel a été établi pour procéder à la réévaluation du risque résiduel, permettant ainsi d'évaluer l'efficacité des actions entreprises.



## Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

Cette périodicité régulière nous permettra de maintenir une vigilance continue et d'ajuster nos mesures préventives et correctives en fonction de l'évolution du contexte juridique et des activités de notre organisation. En évaluant régulièrement le risque résiduel, nous pourrions garantir une gestion proactive et adaptée des risques juridiques, tout en veillant à maintenir notre conformité et à assurer la protection de nos intérêts et de nos parties prenantes.

Le tableau suivant affiche le tableau de suivi de l'efficacité des actions entreprises :  
 TAB. 4.2 : Tableau de suivi de l'efficacité des actions à mettre en place

M: Exemple de mode de suivi : Nbr de tâches planifiés/ tâches réalisées		A réaliser après la mise en place des AC et AP		
Surveillance et suivi		Evaluation du risque résiduel		
% de réalisation	Responsable	G'	P'	RR
-				0
-				0
-				0
-				0
-				0
-				0
-				0

### IV.3 Mise en oeuvre au sein du processus leasing

Notre objectif est d'évaluer la possibilité d'intégrer le processus de leasing dans la certification de la Banque Société Générale. Cette évaluation nous permettra de préparer le terrain pour un éventuel projet de certification. Étant donné l'importance de ce service dans notre offre bancaire et la concurrence accrue dans le secteur du leasing, nous souhaitons renforcer notre position en offrant des solutions de leasing compétitives. Notre engagement est de garantir une excellence opérationnelle et de maintenir des normes de qualité élevées. Cette évaluation approfondie nous aidera à prendre les mesures nécessaires pour atteindre nos objectifs et devenir un acteur reconnu dans le domaine du leasing.

#### 4.3.1 Direction des financements spécialisés

**Le crédit-bail** également connu sous le nom de leasing, est effectivement un contrat de location à long terme avec une option d'achat. Ce contrat permet à une entreprise d'utiliser un bien sans avoir à déboursier une somme importante pour son acquisition initiale. Il est couramment utilisé pour financer divers types de biens tels que des véhicules, des équipements de production, des immeubles commerciaux, des avions ou des navires.

Dans un contrat de crédit-bail, le crédit bailleur, qui peut être une société spécialisée dans le crédit-bail ou une institution financière, achète le bien et le loue au crédit-preneur (l'entreprise).

La durée typique d'un contrat de crédit-bail est de 2 à 7 ans. Pendant cette période, le crédit-preneur paie un loyer périodique au crédit bailleur en contrepartie de l'utilisation du bien.

Il est important de noter que pendant toute la durée du contrat de crédit-bail, le crédit bailleur reste propriétaire du bien. Par conséquent, il est responsable de l'entretien et de la maintenance du bien. Le crédit-preneur, quant à lui, en a la jouissance et est responsable de son utilisation normale.

À la fin du contrat de location, le crédit-preneur a la possibilité d'acheter le bien à un prix préétabli, connu sous le nom de "valeur résiduelle". Cette valeur résiduelle est fixée dès le début du contrat et représente la valeur estimée du bien à la fin de la période de location. Si le crédit-preneur décide d'acheter le bien, le crédit bailleur transfère la propriété du bien au crédit-preneur et le contrat de crédit-bail prend fin.

### 4.3.2 Analyse de l'existant

#### 4.3.2.1 Missions assurées et services proposés à travers la DFS

On distingue 4 types de leasing :

- Crédit-bail opérationnel : Location de biens, paiement des loyers, entretien et réparations par le bailleur, option de renouvellement.
- Crédit-bail immobilier : Acquisition d'un bien immobilier, location à l'entreprise preneuse, paiement des loyers, option d'achat à la fin du contrat.
- Leasing fournisseur : Fourniture d'équipements par le fournisseur, financement par la société de crédit-bail, location à l'entreprise cliente, avantages pour le fournisseur et l'entreprise cliente.
- Sale and leaseback : Vente d'un bien immobilier, location à l'entreprise propriétaire, avantages en termes de liquidités et avantages fiscaux.

#### 4.3.2.2 Diagnostic de l'état actuel

Bien que différents types de leasing existent, les processus restent généralement les mêmes, à l'exception du processus de mise en place, qui varie en fonction de la nature du bien et de son origine (locale ou internationale).

- Ce processus, étant complexe et nécessitant plusieurs interactions entre les clients et les autres structures de la banque, est l'objet principal de notre analyse des risques, selon le responsable de la Business Transformation au sein de la DFS, étant donné que c'est aussi le processus le moins maîtrisé en termes de délais.
- Le schéma ci-dessous représente le processus que nous avons élaboré pour le leasing immobilier et matériel roulant, en tenant compte de sa complexité modérée.

# Chapitre IV. Amélioration du SMQ et élargissement du périmètre de certification

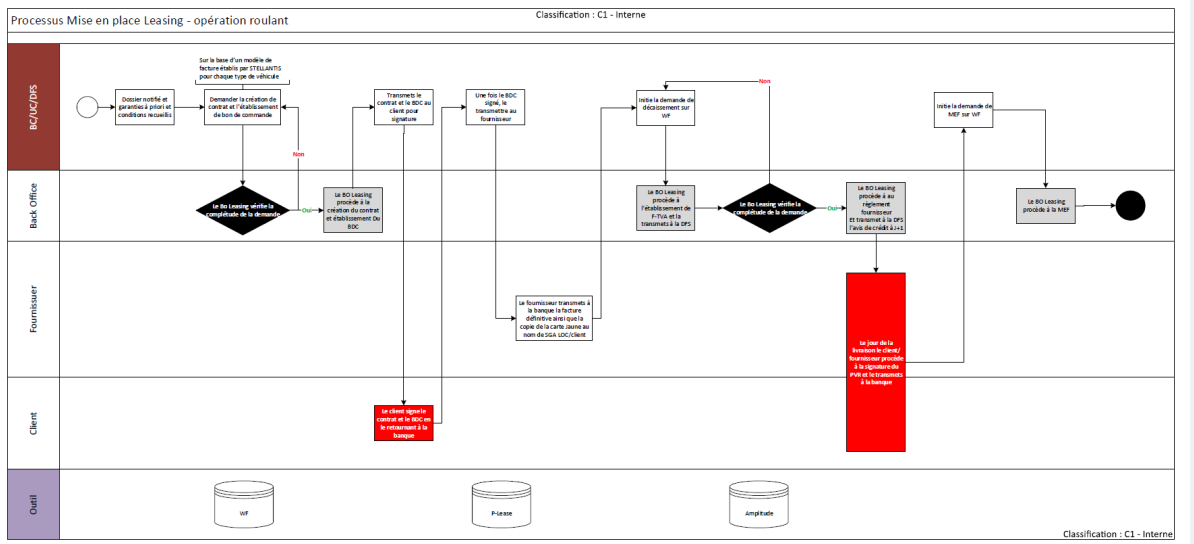


FIG. 4.12 : Mise en place leasing-Immobilier

Pour effectuer le diagnostic de l'existant au sein de ce service, nous avons utilisé notre grille initiale qui comprend toutes les exigences de la norme ISO. Nous avons exclu celles qui ne sont pas applicables au processus de réalisation et adapté les autres exigences aux spécificités du service. Cela nous a permis d'évaluer la conformité du processus par rapport aux normes établies et d'identifier les éventuels écarts à résoudre.

Nous avons ainsi procédé aux mêmes méthodes de récolte d'information, entre entretiens directives et observations ainsi que lecture et analyse des documents.

**Résultats :** Après avoir bien analysé les activités leasing, et après nous avoir entretenu avec les responsables de la DFS, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Une conformité estimée à 62 % pour le processus leasing, la figure suivante synthétise les résultats par chapitre :

TAB. 4.3 : Grille de classification de conformité normative

Étiquettes de lignes	Moyenne de Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	82%
Chap. 5 Leadership	43%
Chap. 6 Planification	52%
Chap. 7 Support	63%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	64%
Chap. 9 Evaluation des performances	60%
Chap.10 Amélioration	44%
<b>Total général</b>	<b>62%</b>

On a schématisé par un graphe radar pour mieux visualiser les chapitres sur lesquels le processus leasing est plus conforme.

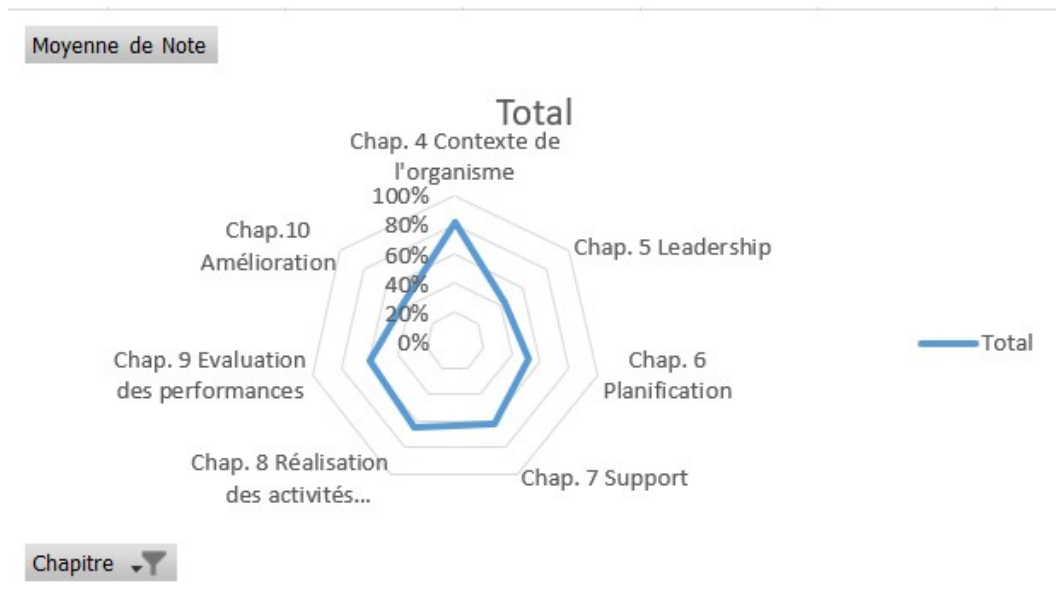


FIG. 4.13 : Grille de classification de conformité normative

### Constatations :

- Le processus présente un niveau de conformité relativement plus élevé en ce qui concerne les chapitres de réalisation et d'évaluation des performances, tandis qu'il est moins engagé vis-à-vis du système de management de la qualité (SMQ). Cette situation est justifiée par l'objectif de cette étude qui est de mettre en évidence l'intérêt de la certification pour ce service.
- Le service s'appuie le management agile pour la gestion de ses activités et se fixe des OKR( objective key results ) pour atteindre le niveau de performance vissée et par la suite le taux de production fixes par le comité de direction, présentant ainsi un avantage par rapport aux volets planification, pilotage et suivi, gestion des modifications ainsi que sur le volets prise en charge des enjeux internes et externes exigés par la norme et qui sont déjà appliquée au sein du service.
- Les observations précédentes ainsi que la grille d'évaluation confirment que le processus de leasing est un choix judicieux pour le projet d'élargissement, en particulier en raison de sa contribution potentielle au marché.

TAB. 4.4 : Echelle d'interprétation du taux de conformité global des exigences de l'ISO 9001 : 2015 [28]

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

### 4.3.3 Conception du système de management qualité au niveau du processus leasing

#### 4.3.3.1 PDA : Plan d'action mise en oeuvre

Nous avons élaboré un plan d'action synthétisant les étapes essentielles a la conception du SMQ au niveau du nouveau périmètre de certification. Voici le PDA en question :

TAB. 4.5 : Plan d'action mise en oeuvre

**C'EST VOUS L'AVENIR** SOCIETE GENERALE ALGERIE

**Plan d'action : Mise en oeuvre du SMQ au sein du service Leasing**

Action à mettre en place	Phase	Responsabilité	Date de début de réalisation	Date de fin	Etat
Sensibiliser les membres de l'équipe et les parties prenantes clés aux principes et aux exigences de l'ISO 9001:2015.	Préparation et sensibilisation	RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Nommer un chef de projet responsable de la coordination des activités. (qui sera éventuellement le pilote processus)		RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Réaliser un état des lieux du département de leasing par rapport aux exigences de l'ISO 9001:2015.	Étude et analyse	RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Définir les éléments d'entrée et de sortie de chaque activité		RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Cartographier les flux de processus pour comprendre les interactions et les dépendances entre les différentes activités.		RMQ, Collaborateurs DFS			En cours
Identifier les écarts entre les pratiques actuelles et les exigences de la norme.		RMQ, Collaborateurs DFS			En cours
Établir un plan d'action pour remédier aux écarts identifiés	Développement et mise en place du SMQ	RMQ, Collaborateurs DFS			
Définir les objectives qualités spécifiques pour le département de leasing, alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation		RMQ, Collaborateurs DFS			
Lister l'ensemble des activités		RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Synthétiser les missions de chaque activité sous forme de sous processus		RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Vérification des information documentés		RMQ, Collaborateurs DFS			En cours
Identifications des ressources nécessaires pour la réalisation de ces activités		RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Elaboartion de la fiche processus		RMQ, Collaborateurs DFS			Achevée
Proposer et validation des KPIs		RMQ, Collaborateurs DFS			En cours

Analyse des risques et les défalliances par processus	Audit interne et préparation à la certification	RMQ, Collaborateurs DFS			Lancée
Mettre à jour le manuel qualité		RMQ, Collaborateurs DFS			
Communiquer et former le personnel sur les nouvelles politiques et procédures.		RMQ, Collaborateurs DFS			
Collecter les commentaires et les suggestions des employés pour améliorer les processus et les documents du SMQ.		RMQ, Collaborateurs DFS			En permanence
Réaliser un audit interne pour évaluer la conformité du département de leasing aux exigences du SMQ.		RMQ, Collaborateurs DFS			
Identifier les non-conformités et les opportunités d'amélioration.		RMQ, Collaborateurs DFS			
Mettre en Œuvre les actions correctives nécessaires pour remédier aux non-conformités identifiées.		RMQ, Collaborateurs DFS			
Préparer la documentation requise pour le processus de certification externe.		RMQ, Collaborateurs DFS			

- Nous avons réussi a synthétiser toutes les informations concernant les différents sous-processus constituant le service leasing en une première version de la fiche processus Leasing, annexée au complet.


 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : 01 Date : 06/2023 Page :	
<b>1-Référence du Processus</b>		<b>2-Intitulé du processus</b>	
R2		Processus crédit-bail-Leasing	
<b>3-Pilotage du processus (Responsabilités)</b>			
<b>Pilote du processus</b>		<b>Co-Pilote du processus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUMATI Akli</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• GUESSAS Lamia</li> </ul>	
<b>4-Objectifs du processus et indicateurs associés</b>			
<b>Objectif(s)</b>		<b>Indicateurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre aux besoins des clients en termes d'acquisition d'équipement et de biens, d'allègement de trésorerie respectant :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les délais convenus</li> <li>✓ La réglementation locale et exigences du groupe applicables.</li> <li>✓ La nature de l'équipement.</li> </ul> </li> <li>- Maitriser les risques associés à l'équipement et à la contrepartie</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Délais de la notification.</li> <li>2. Délais de mise en place.</li> <li>3. Taux de contribution à la production annuelle suivi annuel.</li> <li>4. Taux d'évolution des encours.</li> </ol>	
<b>5-Exigences de la norme ISO 9001 applicables au processus</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte</li> <li>• 4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.</li> <li>• 4.4 Système de management de la qualité et ses processus.</li> <li>• 5.1 Leadership et engagement.</li> <li>• 5.2 Politique qualité.</li> <li>• 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.</li> <li>• 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunité</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7.1 Ressources</li> <li>• 7.2 Connaissances organisationnelles</li> <li>• 7.3 Informations documentées</li> <li>• 8.1 planification et maîtrise opérationnelles</li> <li>• 8.2 Exigences relatives aux produits et services</li> <li>• 8.5 Production et prestation de services</li> <li>• 8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes</li> <li>• 9. Evaluation de la performance</li> <li>• 10. Amélioration</li> </ul>	

FIG. 4.14 : Fiche processus Leasing


 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : 01 Date : 06/2023 Page :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre</li> <li>• 6.3 Planification des modifications</li> </ul>		
<b>6-Interfaces du processus</b>		
<b>Processus en amont</b>		<b>Processus en aval</b>
Processus gestion des ressources humaines Processus juridique Processus SIOP Processus management et amélioration des performances de SGA	Processus gestion et amélioration du SMQ Processus management et amélioration des performances de SGA	
<b>7-Parties intéressées</b>		
<b>Parties intéressées pertinentes internes</b>		<b>Parties intéressées pertinentes externes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIOP/Gestion des projets.</li> <li>- BFI</li> <li>- Direction des Risques,</li> <li>- Conformité</li> <li>- L'équipe Juridique</li> <li>- Direction Générale ;</li> <li>- Qualité.</li> <li>- Direction des opérations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Client.</li> <li>- Groupe SG,</li> <li>- Banque d'Algérie.</li> <li>- ABEF.</li> <li>- <b>Ministère des finances</b></li> </ul>	

FIG. 4.15 : Fiche processus Leasing

## IV.4 Conclusion

En conclusion, l'élargissement du périmètre de certification, notamment en intégrant les processus de support juridique et de réalisation du leasing, est une démarche stratégique qui offre de nombreux avantages. La norme ISO 9001 se révèle être flexible et adaptable, permettant ainsi aux organisations de répondre efficacement aux exigences spécifiques de leur secteur d'activité.

Lors de la rédaction de la fiche processus, il est essentiel de faire preuve d'un esprit critique et analytique afin de garantir une compréhension approfondie des activités et des pratiques mises en œuvre. La définition des indicateurs de performance, qui constitueront le socle du suivi, doit respecter les critères mentionnés dans l'état de l'art, tout en étant pertinente, utilisable et alignée avec les objectifs opérationnels de l'organisation.

Il est primordial de souligner que la satisfaction client occupe une place centrale dans la norme ISO 9001. Ainsi, les indicateurs de performance doivent refléter à la fois l'efficacité opérationnelle et la capacité à répondre aux attentes et besoins des clients. Cela nécessite une vision claire de la finalité de l'activité, ainsi qu'une compréhension approfondie des éléments clés qui impactent sa performance.

# Conclusions



# Conclusions et perspectives

En conclusion, notre étude approfondie du système de management de la qualité de la Banque Société Générale Algérie a révélé un niveau de conformité de 81 pourcent en moyenne.

Nous avons identifié plusieurs pistes de progrès et axes d'amélioration, qui ont été pris en charge par un plan d'action comprenant plus de 28 actions correctives et préventives visant à renforcer l'efficacité du SMQ.

Suite aux constats de notre diagnostic et compte tenu de la complexité des activités bancaires et de l'impact direct des lois et règlements sur les processus de réalisation, nous avons décidé d'élargir le périmètre de certification en incluant le processus juridique. Dans cette optique, nous avons adapté notre approche pour répondre aux spécificités de cette activité et avons lancé deux enquêtes, l'une pour évaluer la satisfaction des clients internes interagissant avec la structure et l'autre pour identifier les difficultés rencontrées par les membres de l'organisation, ainsi les résultats ont été pris en compte dans l'analyse des risques et des opportunités proposant des actions correctives et préventives classées par ordre de priorité et visant à optimiser la gestion au sein de la structure juridique.

Par ailleurs, nous avons introduit un nouveau processus métier, le service leasing au sein de la DFS ayant fait preuve d'un fort engagement, ce choix a été basé sur le score obtenu suite au diagnostic réalisé, révélant ainsi d'un potentiel de certification tout en tenant compte de l'importance de la part de contribution du service dans le PNB. Nous avons rédigé une fiche de processus détaillant les sous-processus clés, effectué une sélection stratégique des indicateurs de performance, attribué les responsabilités correspondantes et entamé l'analyse des risques associés, bien que celle-ci ne soit pas encore finalisée. Ces initiatives témoignent de l'engagement à optimiser les opérations de la banque en intégrant de nouveaux processus métiers tout en garantissant une gestion efficace des risques.

D'autre part, un chantier de refonte de l'analyse des risques et des opportunités pour tous les processus du SMQ a été lancé, en s'appuyant sur le modèle proposé et les corrections apportées suite aux constats réalisés sur les anciens modèles d'analyse des risques. Cette démarche vise à réduire les risques de non-conformité et de non-satisfaction des clients.

Cette étude nous a permis de confirmer l'importance de l'adoption de pratiques conformément à la nature de l'activité qu'on souhaiterait suivre et améliorer par le SMQ. Il est essentiel de rejoindre les approches qualitatives par des approches quantitatives dans la gestion du système de management, principalement dans le secteur bancaire où la source des informations est dispersée sur plusieurs agences (104 agences dans le cas de SGA) et Business Centers, et la précision est recommandée sur les moindres détails, nécessitant ainsi une gestion proactive.

De plus, en élargissant le périmètre de certification et en intégrant les processus de support

juridique et de réalisation du leasing, la banque pourra accroître ses parts de marché et augmenter son Produit Net Bancaire (PNB), elle renforcera ainsi, sa compétitivité et sa capacité à répondre efficacement aux attentes et besoins des clients.

Le projet a réussi donc à mettre en place les améliorations nécessaires en termes de pratiques et de techniques, conformément au plan d'action établi et aux différentes Check-List réalisées. Cela permettra à la banque de démontrer son engagement envers l'amélioration continue lors du prochain audit de certification, répondant ainsi aux besoins communiqués au début du stage et à la problématique identifiée.

Enfin, l'adoption d'une méthode synthétique, basée sur des approches qualitatives et quantitatives dans la gestion du système de management offre à la banque des perspectives prometteuses. En restant à l'avant-garde des normes internationales et en améliorant continuellement ses performances, la banque peut consolider sa position de confiance auprès de ses clients et faire face aux défis d'un environnement bancaire en évolution constante.

# Bibliographie

- [1] Manal Mansour ALHARTH, Zubaida Abdulaziz JASTANIA et Azrilah Abdul AZIZ. “The Total Quality Management in Banking”. In : *IARJSET* 4.5 (mai 2017), p. 159-163. ISSN : 23938021. DOI : [10.17148/IARJSET.2017.4530](https://doi.org/10.17148/IARJSET.2017.4530).
- [2] Diogo ALMEIDA, Ninad PRADHAN et Jorge MUNIZ JR. “Assessment of ISO 9001 :2015 implementation factors based on AHP : Case study in Brazilian automotive sector”. In : *International Journal of Quality & Reliability Management* 35.7 (jan. 2018). Publisher : Emerald Publishing Limited, p. 1343-1359. ISSN : 0265-671X. DOI : [10.1108/IJQRM-12-2016-0228](https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228).
- [3] Marina ANTUNES et al. “Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. R., & Texeira Quirós, J. (2020). Total Quality Management and Quality Certification on Services Corporations. *International Journal for Quality Research*, 14(3), 847-864.” In : *International Journal for Quality Research* 14 (août 2020), p. 847-864. DOI : [10.24874/IJQR14.03-13](https://doi.org/10.24874/IJQR14.03-13).
- [4] Nidya ASTRINI. “ISO 9001 and performance : a method review”. In : *Total Quality Management & Business Excellence* 32.1-2 (jan. 2021). Publisher : Routledge \_eprint : <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1524293>, p. 5-32. ISSN : 1478-3363. DOI : [10.1080/14783363.2018.1524293](https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1524293).
- [5] Purwanggono BAMBANG, Bakhtiar ARFAN et Rahman H. RIFKY. “Analysis of ISO 9001 :2015 certification readiness of JP-Graha product of Jasaraharja Putera using gap analysis”. en. In : *SHS Web of Conferences* 49 (jan. 2018). Publisher : EDP Sciences, p. 01005. ISSN : 2261-2424. DOI : [10.1051/shsconf/20184901005](https://doi.org/10.1051/shsconf/20184901005).
- [6] Noussaiba BOUNABRI et al. “Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations : Empirical study”. en. In : *Journal of Industrial Engineering and Management* 11.1 (fév. 2018). Number : 1, p. 34-56. ISSN : 2013-0953. DOI : [10.3926/jiem.2412](https://doi.org/10.3926/jiem.2412).
- [7] Chi-kuang CHEN et al. “A Stepwise ISO-Based TQM Implementation Approach Using ISO 9001 :2015”. In : *Management and Production Engineering Review* 7.4 (déc. 2016), p. 65-75. ISSN : 2082-1344. DOI : [10.1515/mper-2016-0037](https://doi.org/10.1515/mper-2016-0037).
- [8] Christophe COLLARD et Christophe ROQUILLY. “Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie”. fr. In : *La Revue des Sciences de Gestion* 263-264.5-6 (2013). Place : Paris Publisher : Direction et Gestion, p. 45-55. ISSN : 1160-7742. DOI : [10.3917/rsg.263.0045](https://doi.org/10.3917/rsg.263.0045).
- [9] “Documents internes de la banque Societe Generale Algeriee”. fr. In : (2023).
- [10] Roger ERNOUL. “Le grand livre de la qualité”. fr. In : ()

- [11] Luis FONSECA et al. “ISO 9001 :2015 adoption : A multi-country empirical research”. In : *Journal of Industrial Engineering and Management* 12 (jan. 2019), p. 27-50. DOI : [10.3926/jiem.2745](https://doi.org/10.3926/jiem.2745).
- [12] Luis Miguel Ciravegna Martins da FONSECA et al. “ISO 9001 :2015 adoption : A multi-country empirical research”. en. In : *Journal of Industrial Engineering and Management* 12.1 (jan. 2019). Number : 1, p. 27-50. ISSN : 2013-0953. DOI : [10.3926/jiem.2745](https://doi.org/10.3926/jiem.2745).
- [13] David L. GOETSCH et Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence : introduction to total quality*. en. Ninth edition. Boston : Pearson, 2021. ISBN : 978-0-13-557732-5.
- [14] Dhou El HIDJA. “Correspondant au 27 juin 2023”. fr. In : ().
- [15] David HOYLE. *ISO 9000 quality systems handbook : using the standards as a framework for business improvement*. 2017.
- [16] “ISO - À propos de l’ISO”. fr. In : *ISO* ().
- [17] Sandra KLUTE-WENIG et Robert REFFLINGHAUS. “Quality management for microenterprises and start-ups – is the ISO 9001 suitable?” In : *International Journal of Quality and Service Sciences* 12.4 (jan. 2020). Publisher : Emerald Publishing Limited, p. 435-446. ISSN : 1756-669X. DOI : [10.1108/IJQSS-01-2018-0003](https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2018-0003).
- [18] Sanchez LIZARRAGA. “Enablers and Barriers for a Quality Management System Implementation in Mexico : An Exploratory Analysis | SpringerLink”. In : ().
- [19] LHADJ MOHAND LYZA et MERZOUGUI HIND. “Élaboration d’une Démarche pour la Mise en Place d’un Système de Management Intégré basé sur la Nouvelle Norme ISO 45001 au sein de l’Entreprise TOTAL Lubriants Algérie”. fr. In : (2019).
- [20] *Management de la qualité - Frédéric Canard*. fr.
- [21] V. W. B. MARTINS et al. “Contributions from the Brazilian industrial sector to sustainable development”. en. In : *Journal of Cleaner Production* 272 (nov. 2020), p. 122762. ISSN : 0959-6526. DOI : [10.1016/j.jclepro.2020.122762](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122762).
- [22] “Milton P. Dentch - The ISO 9001 - 2015 Implementation Handbook - Using The Process Approach To Build A Quality Management System (2016, ASQ Quality Press) | PDF | Business | Business (Général)”. fr. In : *Scribd* ().
- [23] Joanna MNICH et Marek MATEJUN. “SOURCES OF ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENTS IN MANAGEMENT SCIENCES”. en. In : ().
- [24] Diana ORTIZ-RANGEL et al. “Implementation of quality management system ISO 9001 in a telecom network operation centre-A case study : 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021”. In : *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2021*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (mars 2021). Publisher : IEOM Society, p. 81-92. ISSN : 9781792361241.
- [25] “(PDF) Decision tree methods : applications for classification and prediction”. In : ().
- [26] Lp PIP-PIM. “Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l’Entreprise PE”. fr. In : ().

- [27] Bozena Bonnie POKSINSKA, Jörgen EKLUND et Jens DAHLGAARD. “ISO 9001 :2000 in small organisations : Lost opportunities, benefits and influencing factors”. In : *International Journal of Quality & Reliability Management* 23 (juin 2006), p. 490-512. DOI : [10.1108/02656710610664578](https://doi.org/10.1108/02656710610664578).
- [28] Bambang PURWANGGONO, Arfan BAKHTIAR et Rifky RAHMAN H. “Analysis of ISO 9001 :2015 certification readiness of JP-Graha product of Jasaraharja Putera using gap analysis”. In : *SHS Web of Conferences* 49 (2018). Sous la dir. de B. PURWANGGONO et D. HATTA FUDHOLI, p. 01005. ISSN : 2261-2424. DOI : [10.1051/shsconf/20184901005](https://doi.org/10.1051/shsconf/20184901005).
- [29] Thomas PYZDEK et Paul A. KELLER. *The Six Sigma Handbook, 5E*. en. Google-Books-ID : JD5lDwAAQBAJ. McGraw Hill Professional, sept. 2018. ISBN : 978-1-260-12183-4.
- [30] Eleni SFAKIANAKI et Andreas KAKOURIS. “Lean thinking for education : development and validation of an instrument”. In : *International Journal of Quality & Reliability Management* 36.6 (jan. 2019). Publisher : Emerald Publishing Limited, p. 917-950. ISSN : 0265-671X. DOI : [10.1108/IJQRM-07-2018-0202](https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2018-0202).
- [31] “Société\_Générale\_Algerie Rapport d’activité 2021”. In : ().
- [32] Christian Valéry TAYO TENE et Raphaël NKAKLEU. “Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME : une revue systématique de la littérature”. fr. In : *Question(s) de management* 32.2 (2021). Place : Caen Publisher : EMS Editions, p. 167-186. ISSN : 2262-7030. DOI : [10.3917/qdm.212.0167](https://doi.org/10.3917/qdm.212.0167).

# Annexes

## Annexe A :

Fiche d'interactions des processus.

	Management et amélioration des performances	Gestion et amélioration du SMQ	Processus gestion des ressources humaines	Veille réglementaire et gestion des affaires juridiques	Gestion des systèmes d'information	Processus gestion des achats	Maintenance et gestion des approvisionnement	Commerce international	Octroi de crédit	Leasing
Management et amélioration des performances	Black	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Gestion et amélioration du SMQ	Green	Black	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Processus Gestion des ressources humaines	Green	Green	Black	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Veille réglementaire et gestion des affaires juridiques	Green	Green	Green	Black	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Gestion des systèmes d'information	Green	Green	Green	Green	Black	Green	Green	Green	Green	Green
Processus gestion des achats	Green	Green	Green	Green	Green	Black	Green	Red	Red	Red
Maintenance et gestion des approvisionnement	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Black	Red	Red	Red
Commerce international	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Black	Red	Green
Octroi de crédit	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Black	Red
Leasing	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Black

Annexe A : Fiche d'interactions des processus

## Annexe B :

Tableau de gestion du corpus documentaire.

Intitulé des processus	Code D	Directive	Code I	Instruction	Code P	Procédure
	N°36/2022/ V15	Délégation de signatures	N°04/2023/V06	Manuel qualité.	OPE/TIE/01 V07	Traitement centralisé des réclamations clients.

Processus de Management M1

	N°01/2018/ V03	Gouvernance de la société générale Algérie.	N°09/2009/01	La maîtrise des non-conformité-actions correctives et préventives.	PIL/COM/03/V03	Mécénat et Sponsoring.
	N°03/2022/V04:	Directive Secrétariat Général.	N°16/2010 V01	Suivi des préconisations du contrôle périodique	PIL/COM/01/V01	Responsabilité Sociale et environnementale.
	N°03/2016 V01	Communication.	N°24/2022/V01	Gestion des Réclamations.	FIN/CPT/FISC/02 V01	Déclaration fiscales annuelles.
			N°12/2015/01	Principes de gestion de la liquidité à SGA.	OPE/FIN/01 V01	Exercice Budgétaire.
			N°12/2006/V01	La sécurité générale dans les locaux SGA.	PIL/HUM/08/V01	Disciplinaire légale et conventionnelle.
			N°04/2007 V01	Droit de communication à l'administration, règles internes à respecter.	PIL/HUM/07/V03	Gouvernance des formations
			19/2022/V04	Lutte contre la corruption.		Politique de recrutement code SG
			N°07/2022 V02	Organisation du Dispositif de Crise SGA.		



Processus de Management M2		Directive Secrétariat Général	N°24/2022/01	Gestion des réclamations.	PIL/ORG/01/V03	Procédure de la procédure.
				Documentation normative à la SGA et sa mise en œuvre	OPE/TIE/01	Traitement des réclamations.
					OPE/TIE/05	Enquête de satisfaction.
					PIL/AUD/01/V02	Audit qualité interne à la SGA.
COMEX			N°14/2015/V03	Apurement	OPE/INT/13/V02	Crédit documentaire à l'import.
					OPE/INT/04/V02	Modification ou d'annulation d'un Credoc import.
					OPE/INT/01	Réalisation d'un Credoc import. Comex.
					OPE/INT/22/V01	Crédit Documentaire à l'export.
					OPE/INT/21/V01	Remise Documentaire à l'export.
					OPE/INT/02/V02:	Remise documentaire à l'import.
					OPE/TIE/01/V06	Traitement centralisé des réclamations.

					OPE/INT/06/V02	Rapatriement de fonds.
					OPE/INT/03/V02	Transfert libre à l'import.
					OPE/INT/16/V02	Importation de services.
					OPE/INT/24	gestion des SBLC.
					N°31/2022/V03	POC Corporate.
octroi de crédit coporate			N°31/2022/V03	POC corporate	OPE/CRD/17/V04	Saisie des autorisations.
			N°08/2021/V02	gestion de la délégation de compétences limitées à divers LAD.	OPE/CRD/19/V01	Octroi de credit coporate.
			N°09/2021/V03	Gestion des Sûretés.	OPE/CRD/16/V01	Procédure de gestion des dossiers BFI.
			02/2020/V05	Demande de concours ponctuel DCP.	PIL/RIS/09/V01	Gestion de la garantie gouvernementale FGAR.
					OPE/CRD/17/V04	Saisie des autorisations de crédits.

					OPE / CRD /02	Mise en place des crédits d'investissement par le département client entreprise.
système d'information, organisation et projets			PSSI N°02/2021/V05		PIL/INF/07	Gestion des habilitations.
			N°22/2021/V01	Gestion des ID et des mots de passe.	PIL/INF/04/V01	Gestion des demandes métiers.
			N°23/2021/V01	politique de classification et de protection de l'information PCPI I.	PIL/INF/10/V02	Gestion des incidents de sécurité.
			N°24/2021/V02	Politique de classification et de protection de l'information confidentialité PCPI C .		
			N°03/2022/V01	PCPI traçabilité.		
			N°16/2022/V01	politique de gestion des incidents de sécurité.		
			N°26/2022/V01	Politique du bureau propre et écran vide.		
			N°17/2018/V01	Sécurité des services exposés.		

Ressources humaines					PIL/HUM /01/V01	Prestations sociales.
					PIL/HUM /04/V04	recrutement externe et stage.
					PIL/HUM /05/V01	formation.
					PIL/HUM /06/V06	mobilité interne.
					PIL/HUM /07/V07	gouvernance des formations.
Achat				Demande d'achat		fiche création fournisseur
			21/2022/V02	politique KYS	SUP/ACH /02/V02	Gestion de base de données fournisseurs.
			N°09/2019/V0 3	Prestations de services externalisées -PSE	SUP/ACH /02/V02	Procédure achat.
					SUP/ACH /07/V01	Procédure opérationnelle, know your supplier KYS.
	03/2019/V04	Directive IMM			SUP/ACH /01/V01	Procédure d'approvisionnement .

approvisionnement et gestion  
du matériel

					SUP/MG L/01/V02	Gestion des équipements techniques et infrastructures autre que le matériel informatique.
					SUP/ACH /05/V02	Procédure achat.
processus juridique			N°24/2014/V01	Opinions juridiques externes.	PIL/JUR/ 23/V01	Procédure veille juridique et réglementaire.
			N°08/2016/V01	Traitement des demandes d'information.		
			N°30/2022/V14	Délégation des signatures.		
			N°04/2019/V01	Gestion des assurances des actifs.		

**Annexe F:**

1-Référence du Processus		2-Intitulé du processus	
R2		Processus crédit-bail-Leasing	
3-Pilotage du processus (Responsabilités)			
Pilote du processus		Co-Pilote du processus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>BOUMATI Akli</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>GUESSAS Lamia</li> </ul>	
4-Objectifs du processus et Indicateurs associés			
Objectif(s)		Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Répondre aux besoins des clients en termes d'acquisition d'équipement et de biens, d'allègement de trésorerie respectant : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les délais convenus</li> <li>✓ La réglementation locale et exigences du groupe applicables.</li> <li>✓ La nature de l'équipement.</li> </ul> </li> <li>Maitriser les risques associés à l'équipement et à la contrepartie</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Délais de la notification.</li> <li>Délais de mise en place.</li> <li>Taux de contribution à la production annuelle suivi annuel.</li> <li>Taux d'évolution des encours.</li> </ol>	
5-Exigences de la norme ISO 9001 applicables au processus			
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte</li> <li>4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.</li> <li>4.4 Système de management de la qualité et ses processus.</li> <li>5.1 Leadership et engagement.</li> <li>5.2 Politique qualité.</li> <li>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.</li> <li>6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunité</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Ressources</li> <li>7.2 Connaissances organisationnelles</li> <li>7.3 Informations documentées</li> <li>8.1 planification et maitrise opérationnelles</li> <li>8.2 Exigences relatives aux produits et services</li> <li>8.5 Production et prestation de services</li> <li>8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes</li> <li>9. Evaluation de la performance</li> <li>10. Amélioration</li> </ul>	

- 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre
- 6.3 Planification des modifications

### 6-Interfaces du processus

Processus en amont	Processus en aval
<b>Processus gestion des ressources humaines</b> <b>Processus juridique</b> <b>Processus SIOP</b> <b>Processus management et amélioration des performances de SGA</b>	<b>Processus gestion et amélioration du SMQ</b> <b>Processus management et amélioration des performances de SGA</b>

### 7-Parties intéressées

Parties intéressées pertinentes internes	Parties intéressées pertinentes externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIOP/Gestion des projets.</li> <li>- BFI</li> <li>- Direction des Risques,</li> <li>- Conformité</li> <li>- L'équipe Juridique</li> <li>- Direction Générale ;</li> <li>- Qualité.</li> <li>- Direction des opérations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Client.</li> <li>- Groupe SG,</li> <li>- Banque d'Algérie.</li> <li>- ABEF.</li> <li>- <b>Ministère des finances</b></li> </ul>



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : **01**  
Date : **06/2023**  
Page :



 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

8-Chronologie des activités du processus 1. Processus de mise en place des contrats Vendors				
Éléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Éléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande client</li> <li>- Segmentation des secteurs</li> <li>- Listing des prix</li> <li>- Fiches techniques</li> <li>-</li> </ul>	<b>1.</b> Prospection sélection et identification des potentiels partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google</li> <li>- WF</li> <li>- Delta</li> <li>- outlook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats de partenariats signés</li> <li>- Installation de l'application POS chez les fournisseurs Vendors</li> <li>-</li> </ul>
	<b>2.</b> Entrer en relation et pré-validation du dossier.			
	<b>3.</b> Analyse des risques (deux approche : clients / ou pas clients)			
	<b>4.</b> Validation de l'entrée en relation Vendor			
	<b>5.</b> Préparation et signature des contrats de partenariat.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendors</li> </ul>	
	<b>6.</b> Communication, déploiement et mise à jour des partenariats			
	<b>7.</b> Suivi et renouvellements des partenariats			

Classification : **C1 - Interne**

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

8-Chronologie des activités du processus Prospection et acquisition de nouveaux clients : Sales corporate + DGE				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BDD DES CLIENTS</li> <li>- Documents comptables est financiers.</li> <li>- Présentation de l'entreprise client.</li> <li>- Check list des documents obligatoires</li> <li>- Garanties contreparties.</li> </ul>	1. Identification des opportunités de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BDD Client</li> <li>- Les outils de gestion : Delta</li> </ul>	- Chargé d'affaire Leasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche client</li> <li>- Crédap Commercial</li> <li>- CR Entretien : CRE</li> <li>- CR des visites : CRV</li> </ul>
	2. Prise de contact, visite client, et présentation des offres de leasing aux clients potentiels			
	3. Négociation des conditions de financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La durée de financement</li> <li>- La marge commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WF</li> </ul>		
	4. Montage de dossier			
	5. Transmettre pour mise en place, et suivi du dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PLEASE</li> </ul>		

Classification : **C1 - Interne**



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : **01**  
Date : **06/2023**  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus**

**Prospection et acquisition de nouveaux clients : Sales corporate + DGE**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie

**8-Chronologie des activités du processus**

**Processus analyse des dossiers: MO**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
- Demandes de crédit-bail des clients - Fiches clients, présentations commerciales et étude technico-économique, informations	1. Analyse des demandes de crédit-bail.	- WF - Check-List - Outlook -	- Equipe ANA-LEASE - Responsable de l'analyse des risques Leasing	- Dossiers de crédit-bail approuvés. - Dossiers de crédit-bail rejetés. - Recommandations de conditions de crédit-bail.
	2. Evaluation de la solvabilité des clients			
	3. vérification des documents et des informations financières			
	4. Analyse des risques sur investissement.			

Classification : **C1 - Interne**



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : 01  
Date : 06/2023  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus  
Processus analyse des dossiers: MO**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
financières des Clients, - BP, - Documents justificatifs. -	5. Validation et notification du dossier			- Demande de compléments de dossiers Notation. - Fiche de synthèse.

**8-Chronologie des activités du processus  
Processus de traitement des demandes d'éligibilité**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
- Informations sur le matériel : Contrat ou Facture Pro forma (avec précision des TD) - Fiche technique - Les garanties - Autorisation leasing	1. Création de la demande sur le WF	- WF - Modèle de fiche d'éligibilité - Liste des équipements standards - Liste des partenaires	Agence/ BC/ DGE	- Demande d'éligibilité approuvée / rejetée
	2. Renseigner la fiche d'éligibilité et les documents nécessaires pour la demande			- Facture pro forma - Check list - Fiche technique
	3. Traitement et transmission de la demande via WF			- PVR signé signé par les deux paruets

Classification : C1 - Interne

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

8-Chronologie des activités du processus				
Processus de traitement des demandes d'éligibilité				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'établissement des contrats</li> <li>- Contrats signés</li> <li>- Confirmation disponibilité du matériel</li> </ul>	4. Vérification des documents constituant le dossier et demander <b>un complément d'information si besoin.</b>	vendors et fournisseurs leasing identifiés - Fiche de validation Equipement / identification et connaissance Fournisseur - Modèle Compte Rendu sur l'installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chargé d'affaire leasing</li> <li>- Conseillé commercial Leasing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le CRV compte rendu visite</li> </ul>
	5. Transmission pour validation final			
	6. Importation : validation COMEX		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Département risque</li> <li>- Responsable DFS</li> </ul>	

8-Chronologie des activités du processus				
Mise en place- BO				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
_Notification __Garanties Leasing/ _Garanties de la notification Leasing	1. Contrôle et saisie de la notification.	WF PLEASE	BO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virement/ Cheque de règlement</li> </ul>
	2. Saisie des garanties		BO	

Classification : C1 - Interne



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

### Fiche Description Processus Leasing

Code :  
Version : 01  
Date : 06/2023  
Page :

8-Chronologie des activités du processus				
Mise en place- BO				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
	3. Création de l'autorisation Leasing		BO	
	4. Demande de création de contrat		Réseau	
	5. Création et vérification du contrat leasing.		BO	
	6. Saisie de l'opération sur PLease		BO	
	7. Transmission des contrats sur WF		BO	
	8. Signature et publication des contrats au centre national de registre de commerce.		BO	
- Facturation du matériel	9. Etablissement de la franchise TVA		BO	-
-	10. Réception de l'équipement, signature de PVR		Clients	-

Classification : C1 - Interne



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : 01  
Date : 06/2023  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus**

**Mise en place- BO**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
-	11. Mise en force et règlement du fournisseur		BO	-

**8-Chronologie des activités du processus**

**Pilotage**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
Les extractions de données	- Établissement des objectifs et des indicateurs de performance	Pack Office Power BI PLEASE Delta	Superviseur pilotage	Les TDB Les fichiers de suivi Les présentations
	- Suivi des performances par rapport aux objectifs fixés			
	- Contribution à la prise de décisions stratégiques pour améliorer les résultats			

Classification : C1 - Interne

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

9-Informations documentées associées au processus				
Code	Document / Enregistrement	Nature du document	Version	Date
OPE/CRD/	Procédure de Traitement des demandes de Crédit BAIL mobilier	<b>Procédure</b>	<b>V02</b>	<b>05/2021</b>
OPE/CRD/20	Procédure de Crédit-Bail Immobilier	<b>Procédure</b>	<b>V01</b>	<b>06/2022</b>
OPE/CRD/15	Procédure traitement des demandes d'éligibilité	<b>Procédure</b>	<b>V03</b>	<b>07/2021</b>
OPE/CRD/22	Procédure Partenariat VENDORS (Financement Leasing)	<b>Procédure</b>	<b>V02</b>	<b>03/2021</b>

Classification : **C1 - Interne**





**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : **01**  
Date : **06/2023**  
Page :

**10-Approbation**

<b>Version</b>	<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Valideur</b>	<b>Approbateur</b>
<b>B</b>	Noms :	Nom : Nom :	Nom :	Nom :
	Fonctions :	Fonction : Fonction :	Fonction :	Fonction :
	Date :	Date :	Date :	Date :

Classification : **C1 - Interne**

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

	Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
--	--------	--------	--------	--------

# Annexe C :

## Évaluation des risques juridiques

Processus	Méthodes proposées: - Check list - Questionnaire - Brainstorming REX	Risque factuel : le risque factuel concerne le risque d'incertitude juridique			Gravité (G): selon la grille - Probabilité (P): selon la grille			Méthodes proposées: les 8 M - Arbre des causes: AMDEC			Arbre des événements	Conséquences : estimation de la valeur dérivée / non-construite			Plan d'action					
		Classification	Evaluation du risque			Analyse des causes	8M	AC	I	Ct		P	AP	I	Ct	P	Ct	I	Ct	P
			G	P	C															
<b>Veille Juridique &amp; réglementaire</b> Transcription ou adaptation fautive de certains des textes réglementaires par les métiers	Mauvaise interprétation des nouvelles lois et réglementations	Risque factuel	3	1	3	Non planification des actions de consultations avec l'ensemble de l'équipe des juristes chargé de travail	M1 M2 M3	Défaut de la responsabilité de la banque suite au traitement d'une opération non-conforme à une évolution réglementaire	3	1	2,6	Formations/sensibilisations régulières sur les nouvelles lois et réglementations.	3	1	2,6	1	3	1	2,6	
		Risque factuel	1	2	2	Erreur humaine, dans le suivi des évolutions juridiques	M1 M2 M3	Mise en place d'une arbo de critique pour encadrer la demande de veille réglementaire	2	1	1,8	Mettre en place des procédures claires pour l'analyse et la sélection des textes réglementaires pertinents.	2	1	1,8	1	2	1	1,8	
		Risque factuel	1	2	2	Inadéquation des sources et outils de travail par rapport aux besoins des juristes dans leurs activités	M4 M5	Revisions des ressources nécessaires à l'activité LJP	3	2	2,2		3	2	2,2					
		Risque d'incertitude juridique	3	1	3	Méconnaissance ou mauvaise compréhension des exigences réglementaires ou des exigences de l'activité bancaire par le juriste	M1 M2 M3	Établir un processus de vérification croisée pour assurer la précision des transcriptions et des adaptations.	2	1	2,4	Établir un processus de vérification croisée pour assurer la précision des transcriptions et des adaptations.	2	1	2,4	1	1	1	2,2	
Défaiance dans la méthode de consultation des textes juridiques	Absence des actions de formations/sensibilisations post application de nouveaux textes réglementaires	Risque factuel	2	1	2	Charge de travail	M6	une application incorrecte conduisant à des pratiques non conformes	2	1	1,8	Mettre au clair les limites d'application d'un avis juridique	2	1	1,8	1	2	1	1,8	
		Risque factuel	3	2	6	Charge de travail	M1 M2 M3	Endommagement de l'engagement de la responsabilité de la banque suite au traitement d'une opération non-conforme à une évolution réglementaire	2	1	4,2	Renforcer la consultation des textes juridiques	2	1	4,2	2	2	4,4		
		Risque factuel	3	2	6	indisponibilité du juriste	M1 M3	Endommagement de l'engagement de la responsabilité de la banque suite au traitement d'une opération non-conforme à une évolution réglementaire	2	1	4,2	Renforcer la communication et la coordination	2	1	4,2	2	1	4,2		
		Risque factuel	3	2	6	Panne / réseau internet / outil de consultation	M4 M5	Endommagement de l'engagement de la responsabilité de la banque suite au traitement d'une opération non-conforme à une évolution réglementaire	1	1	4	Realisation d'un manuel réglementaire	1	1	4	1	2	4,2		

Conseil Juridique :	Erreurs ou omissions dans le traitement de la demande d'avis juridique.	Risque d'incertitude juridique	2	1	2	Application de l'arbre de décisionnel pour organiser la démarche	2	1	1,8	La réalisation d'une check-list sectorielle, adaptée à chaque type de requête juridique, permet de garantir la collecte complète des informations nécessaires.	1	1	1,6
	Réaction inexacte ou incomplète du projet de réponse à la demande d'avis juridique	Risque factuel	1	2	2	Défaut de mise à jour des connaissances juridiques	2	1	1,8	Mettre en place des modèles vierges rédigés	1	1	1,6
	Requalification des avis juridiques par le client interne sans consulter le juriste, agissant d'une requête semblable	Risque d'incertitude juridique	2	2	4	Absence des actions de formations/sensibilisations post application de nouveaux textes réglementaires	1	1	2,8	Sensibilisation des collaborateurs	1	1	2,8
	Non-respect des délais convenus pour la transmission de la réponse à la demande d'avis juridique	Risque factuel	2	2	4	Mauvaise communication du besoin par le client interne	2	2	3,2	Chercher les causes racines des échanges incomplet en terme d'information pour agir	1	3	3,2
	Manque de clarté ou de précision dans les termes du contrat.	Risque factuel	2	2	4	Echecs qui prennent pas en compte les cas d'urgences	1	2	3	Formation des parties prenantes sur les niveaux d'urgence	1	1	2,8
	Modifications apportées insuffisamment pertinentes pour couvrir tous les droits de la banque notamment en cas de litiges.	Risque d'incertitude juridique	3	1	3	Non validation par un responsable avant soumission	1	2	2,4	Instaurer un double contrôle automatique	1	1,5	2,3
	Non-respect des délais convenus pour la transmission des modifications ou des réponses aux demandes de revue	Risque factuel	2	2	4	une charge de travail excessive, d'un manque de ressources ou de priorités mal définies	1	2	3	Analyse des causes racines pour mettre en place des actions correctives	1	2	3,2
	Omissions dans la vérification de l'existence de projets de contrats similaires élaborés par le passé, entraînant une duplication de travail ou des incohérences entre les contrats.	Risque factuel	1	2	2	Manque d'expérience/ erreur humaine	1	2	1,8	Mettre en place un manuel réglementaire	2	2	2
	Analyse incohérente des besoins des parties prenantes.	Risque d'incertitude juridique	3	1	3	Manque de documentation adéquate des étapes clés du processus d'élaboration du contrat	1	2	2,4	Mettre en place un arbre décisionnel	1	2	2,4
	Retards dans la livraison de la version finale du projet de contrat	Risque factuel	2	2	4	une charge de travail excessive, d'un manque de ressources ou de priorités mal définies	1	2	3	Analyse des causes racines pour mettre en place des actions correctives	1	2	3

Gestion des assurances	Non souscription à une assurance	Risque actuel	1	4	4	Omission	M1 MS	Exposition aux risques financiers et juridiques en cas de sinistre non couvert.	Elaborer une politique claire sur la souscription à des assurances appropriées pour couvrir les risques identifiés.	1	2	3	Mettre en place des procédures de vérification régulières pour s'assurer que toutes les polices d'assurance nécessaires sont en place.	2	2	3.2
	Déclaration du sinistre hors délais	Risque actuel	2	3	6	Faible suivi	M1 MS	Refus de l'assureur de rembourser le sinistre, entraînant une perte financière pour l'entreprise. Détérioration de la relation avec l'assureur et risque de primes d'assurance plus élevées à l'avenir.	Mettre en place un système de suivi pour s'assurer que les sinistres sont déclarés en temps opportun. Efficacité des rappels réguliers aux employés concernant les délais de déclaration des sinistres.	2	1	4.2	Etablir des procédures claires et bien communiquées pour la déclaration des sinistres, en incluant les délais à respecter.	2	2	4.4

## Annexe D :

### Grille-Gap Analysis

Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note	Note	
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Conforme	Revoir la méthode suivie pour l'élaboration de l'analyse (méthode PESTEL+SWOT)	80%	80%	
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	A améliorer	revu annuellement, la vérification et le suivi sont très espacés	60%	73%	
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Conforme	Dans la fixation des axes stratégiques de la politique qualité, faire la déclinaison des objectifs qualité par processus	80%	80%	
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme	Conforme	Proposer une nouvelle méthode d'évaluation des PI est proposée	90%	90%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	A améliorer	A améliorer	Oui mais pas mise à jour ( périodicité)	50%	63%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	A améliorer	A améliorer	Pas de démarche / procédure de suivi concrètement rédigée ou planifiée	50%	50%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme	Conforme	Octroi de crédit corporate et COMEX et les 5 processus support , proposer des logigramme simplifiant la lecture du processus	100%	100%
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Conforme	Conforme	Le manuel qualité	100%	100%
		Les processus ont-ils été identifiés ?	Conforme	Conforme	Tous les processus certifiés	100%	100%
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme	Conforme	Oui	100%	100%
	81%	Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme	Conforme	Cartographie des processus	80%	81%
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminés ?	Conforme	Conforme	TDB , PDA amélioration continue; à proposer une nouvelle méthode d'évaluation de l'efficacité des actions mises place	70%	70%
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	Conforme	Conforme	Sur les fiches processus	100%	100%



5.1 Leadership et engagement	La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Conforme	Et affiché dans les agences, DGE et au sein du siège.	●	100%
	La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	A améliorer	Limité au périmètre de certification et n'est pas assez bien exploitée	●	70%
	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	Conforme	Ressources humaines et matérielles	●	90%
	La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son	A améliorer	Absence de communication et sensibilisation sur le SMQ.	●	50%
	La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	A améliorer	Pas mal de seuil cibles; KPIs; ne sont pas atteints	●	70%
	La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Conforme	Evaluation des risques et des opportunités ainsi que les rapports d'audits internes sont suivis 'un plan d'action correctives pour une	●	100%
	La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Conforme		●	100%
	Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Conforme	Sur les services octroi de crédit et co,ex oui, les exigences des clients sont bien déterminés et pris en compte lors de la planification	●	70%
	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	A améliorer	une analyse des risques a été effectué dans le cadre de la préparation de l'audit externe,	●	50%
	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Conforme	Les axes stratégiques et les objectifs stratégiques sont bien définis et affichés	●	100%
5.2 Politique	La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Conforme		●	100%
	La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Conforme		●	100%
	La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	Conforme		●	100%
	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Conforme		●	100%
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Conforme		●	100%
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Conforme		●	100%
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Conforme		●	100%

88%

78%

100%

70%

90%

50%

70%

100%

100%

70%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%



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 ?	A améliorer					50%
	La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?	Conforme					80%
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les attendre	Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	Conforme					70%
	L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	A améliorer					50%
	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme ?	Conforme					90%
	Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme ?	Conforme					90%
	Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	A améliorer					60%
	Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Conforme					95%
6.3 Planification des modifications	Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	A améliorer					70%
	Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	A améliorer					70%
	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Conforme					80%
	L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	A améliorer					60%
	Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	A améliorer					60%
	Pas de mise à jour régulière au cours de l'année						63%
	L'évaluation de l'efficacité n'est pas fondée sur une méthode claire						
	Pas de périodicité pour la mise à jour des objectifs qualité						79%
	Pas e processus clair pour la gestion des modifications <sup>4</sup>						80%
	Une meilleure planification des modifications est à envisager						

				90%	
		La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	Conforme		Suivi par des études et enquêtes de l'accroissement de la satisfaction clients; proposer une évaluation de l'impact de la certification
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	A améliorer		Le contraintes sont à afficher sur une évaluation claire; mais elles sont prise en compte lors de la pplannification
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Conforme		Fiche processus+expression de besoins (RH/ACHAT/IMM)
		Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	A améliorer		généraliser Aux niveaux des agences/correspondants
	7.1 Ressources	La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	Conforme		automatisations, WF, centralisation, la revue des organisations, l'allègement des circuits de validation,,,,,
		La direction entretient-elle ces infrastructures?	Conforme		Direction IT engagée/ service HELP DESK+DIR IMM
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	A améliorer		Pas de référence sur ca
		Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	Conforme		
		Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Conforme		KPI de suivi+enquête de satisfaction des clients internes lancée par la SIOP
		Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?	Conforme		Fiches de poste détaillées
		La direction identifie-t-elle les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Conforme		Fiches de poste détaillées
		La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer		Plan de formation a revoir par processus et non pas par direction, mettre en place une fiche des connaissances organisationnelles
		Un indicateur 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?	A améliorer		mettre en œuvre un processus pour évaluer les compétences
	7.2 Compétences	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation	Conforme		PDP lancement des campagnes d'évaluation de la performance des collaborateurs annuellement+ réunion
				80%	
				70%	
				90%	
				74%	
				80%	
				70%	
				90%	
				90%	
				100%	
				80%	
				50%	
				50%	
				80%	

7.2. COMPÉTENCES						
	<p>La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?</p>	Conforme	<p>PDP lancement des campagnes d'évaluation de la performance des collaborateurs annuellement+ réunion one to one+ évaluation des actions de formations</p>	80%		
7.3 Sensibilisation	<p>Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)</p>	Conforme	<p>des dossiers à jour sont tenus par les HRBP de chaque collaborateur détaillant le parcours professionnel pour travailler sur de spasserelles de mobilité</p>	100%		
	<p>Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?</p>	A améliorer	<p>Plan de com: sensibilisation</p>	70%		
	<p>Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?</p>	A améliorer	<p>Pllan de com: sensibilisation</p>	70%		75%
7.4 Communication	<p>Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?</p>	A améliorer	<p>Pllan de com: sensibilisation</p>	70%		
	<p>Les besoins de communication interne et externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?</p>	A améliorer	<p>Pas de plan prévisionnel de communication (par besoin métier)</p>	30%		
	<p>Y a - t-il des plans de communication préalablement définis?</p>	A améliorer	<p>mettre e plae une procédure de com</p>	30%		
	<p>Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?</p>	Conforme	<p>fiche processus reprenant les informaitons documentées liées aux processus certifiés/ accessibles via canal info+partage SGL</p>	80%		
	<p>Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conveniement-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée...)?</p>	Conforme		80%		
	<p>Les informations documentaires sont elles approuvées ?</p>	Conforme	<p>Fiche de validation signée par l'ensemble de smembres valideurs+approbation qualité avant</p>	80%		

7.5 Information documentée	Les informations documentaires sont-elles approuvées ?	Conforme	Fiche de validation signée par l'ensemble de membres valideurs+approbation qualité avant diffusion	80%
	Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?	A améliorer	L'archivage est à restructurer/ mettre en place une procédure d'archivage notamment les notes et instructions émanant de la BA et du groupe (code SG/LIVRES)	60%
	Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Conforme	Les MAJ ne sont pas réalisées d emanière régulière (idéalement la revue devrait être annuelle)----> chantier de refonte en cours	80%
	Les informations documentées sont-elles mises à jour ?	A améliorer		60%
	Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Conforme	fiches de NON CFT stockées au niveau de la qualité	80%

	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	<p>La planification et la réalisation des produits prend-elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?</p> <p>Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?</p> <p>Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?</p> <p>Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?</p> <p>Les modifications prévues sont-elles planifiées ?</p> <p>Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?</p>	<p>Conforme</p> <p>Conforme</p> <p>Conforme</p> <p>Conforme</p> <p>A améliorer</p> <p>A améliorer</p>	<p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p>	<p>80%</p> <p>80%</p> <p>80%</p> <p>80%</p> <p>80%</p> <p>70%</p> <p>70%</p>	77%
--	---	--	---	---	--	-----

Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les besoins et exigences des clients sont-ils communiqués ?	Conforme	Mettre à jour	80%
		Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Conforme	Pour le processus COMEX, les clients prioritaires sont classés en P1 (clouir vert), pour le processus octroi de crédit les demandes urgentes sont traitées comme étant "dossiers simplifiés" au moyen de DCP (demande de concours	90%
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	Conforme	Le département conformité et CN1	80%
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations	Conforme	structure dédiée au traitement des	80%
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	A améliorer	A splitter----Les exigences réglementaires sont bien déterminée à travers une veille permanente, aussi un nouveau comité de veille est planifié à partir du \$1 2023 afin d'étudier l'impact des lois sur les processus et prévoir la mise à jour du corpus documentaire Y	70%
		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	Conforme	Annuellement	90%
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	Conforme	PDA	80%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Conforme	CR revues de processus+CR revue de Direction+ CR audits qualité sur terrain	90%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	A améliorer	Procédures disponibles sauf que la mise à jour n'est immédiate	60%
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Conforme	processus cible retravaillé, validé et communiqué à l'ensemble des parties intéressées	100%

82%

87%

8.4 Maitrise 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 externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	Conforme	fiches de sélection et d'évaluation disponibles+ outil Sourcing Hub Dédié à l'activité Achat	100%
	Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	Conforme	Dispositif KYS (Know your supplier) mis en place au niveau de la banque (volet conformité-risque CFT), chaque nouvelle entrée en relation fournisseur dont la transaction est importante doit être validé par risque (contrepartie)+ CFT	90%
	Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?	Conforme	Des moyens sont mis en place mais on reçoit quand même des réclamations, ce	80%
	La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Conforme	il y a toute une structure qui s'en charge	100%
	Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? ( éléments à fournir, compétences, moyens de maîtrise, vérification à réaliser)	Conforme	Mentionnés sur le contrat suivi d'un Questionnaire satisfaction lancé par les achats+ feed back communiqué au fournisseur	80%
	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	Conforme		80%
	La Conformité des processus: revoir les fiches processus	Conforme		80%
	Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?	A améliorer	proposer des OKR (OBJECTIF KEY RESULTS)	60%
	Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	Conforme	Automatisation (DELTA, WF, SIRON,...)	90%
	Rajouter la partir 8:5:5 Service apres vente	A améliorer		78%
8.5 Production et préparation de service	Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataires externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	Conforme	IMM pour les locaux+points de vente/réévaluation des hypothèques en couverture des encours de crédit/ expertises pour les biens en leasing	90%

8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	Conforme	le processus TTC est corréle à la notification du client (TTC) qui est validée via plusieurs paliers (FO+MO+RIS+RIS Groupe) avec la signature d'un convention de crédit/Traçabilité assurée par le moyen d'un WF (TTY+TTC avec passerelle entre Notification+convention+saisie des lignes dans le SI+ACCORD DE DOM+SWIFT d'ouverture et de règlement+,,,,,,(Outil de traçabilité WF)	100%	100%
	Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	Conforme	*Il existe plusieurs contrôles implémentés à tous les niveaux avant de libérer le service (règlement des opérations à l'international/saisie des autorisations-débloccage des lignes)	100%	100%
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	Conforme	*Le chargé de l'opération est habilité à	100%	93%
	Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?	Conforme		80%	
	Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?			100%	



9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	Conforme	Revue de processus semestrielle+revue de direction annuelle+ pour les revues des processus (des extractions hebdomadaire pour l'octroi-la vie des dossiers/ extraction mensuelle pour le	80%	
	Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?	Conforme	des actions sont entreprises post revues de processus	80%	
	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	Conforme	CR réunion RP+RD+Extractions excel (analyse des KPI)	80%	
	Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	Conforme	Des enquêtes de satisfaction corporate sont réalisées annuellement+enquêtes mystères avec plan d'ction déployé en collaboration avec les aptrias prenantes post enquête	100%	
	La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	A améliorer	la méthode existe à maitriser	70%	
	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	Conforme	planning audit validé et respecté	90%	
	Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Conforme	auditeurs formés et qualifié informés 15jours avant l'audit	90%	
	9.2 Audit interne	Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Conforme	rapports d'audit validés et communiqués à l'ensemble des audités avec leur managers en copie+résultats partagé avec le CODIR+Résultats d'audit présentés en revue de Direction (par processus et par métier) *un plan d'action est travaillé en concertation avec les audités pour clôturer les préconisations (écarts+PS) qui est piloté à des fréquences	100%
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	Conforme	Plan d'audit validé et partagé+rapports d'audit+planification de la réunion d'ouverture et de clôture des	100%
					92%

9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Conforme	RD planifiée annuellement au minima 3 mois avant sa réalisation (SAVE THE DATE)-CR de réunion communiqué à l'ensemble du CODIR	100%
	Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Conforme	Le sommaire de la RD est extrait du chapitre 9.3.1 éléments d'entrées de la revue de Direction	100%
	Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont elles prises ?	Conforme	actions décidées sur le CR de la RD	100%
	Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	Conforme	CR RD+PDA	100%

Chap.10 Amélioration								
10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	PDA+OPTIMISATIONS DES PROCESSUS (post revue de processus/post revue de Direction/préco audit qualité/préco audit interne/préco LOD2,,,,	Conforme			80%	80%	
		*Proposer un plan d'innovation pour challenger la qualité des services						
		Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maîtrise, correction, mesure des conséquences)	Conforme			80%		
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	A améliorer			70%		
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	A améliorer			60%		
		*Il existe une méthode d'évaluation de l'efficacité des actions correctives basée sur la mesure du risque résiduel (C*P)--						
		*développer de nouvelles plus pertinentes pour mieux mesurer l'efficacité (périodicité de mesure à						
		PDA+BILANS+FICHE RO,,,,,	Conforme			80%		
		Analyse des risque effectuée par processus						
		Définir / fixer la périodicité de mesure	A améliorer			70%		
10.2 Non-conformité et action corrective	L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	SMQ mature, plusieurs optimisations sont en cours; processus JUR implémenté comme support-->reste à renforcer le SMQ par d'autres processus	Conforme			80%		
							74%	

10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	Conforme	Diagnostic régulier+checks listes+audits qualité internes+Formation de pool d'auditeurs en technique d'audit qualité+ PDA+Clôture des constats audit externe même pour les PP.	80%	75%
	Quels sont les moyens de veille et de suivi de l'amélioration continue ?	A améliorer	En cours d'amélioration : La présente check liste + les PDA *PDA des actions correctives suites aux audits internes et externes	70%	

GAP analysis ISO 9001 V 2015

## Annexe E



### : Plan de communication et de sensibilisation

Phase	Objectif	Publications	Type de message	Contenu proposé	Public visé	Date limite de préparation	Canal de Communication	Date d'envoi/ de publication	Etat
Certification	1&2	La qualité c'est quoi?	Info du jour/le savez vous ? Box de questions	Définition animée	l'ensemble des collaborateurs	21-mai	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	03-sept	
			Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	28-mai	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	10-sept	
			Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	04-juin	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	17-sept	
			Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	11-juin	Canal info/outlook/ intra-net	24-sept	
			Déf de certification ; dialogue gsr réponse. Organisme de certification	bande dessinée + charte : historique de certification SGA timeline	Les axes stratégiques de la politique qualité + Historique	l'ensemble des collaborateurs	18-juin	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	01-oct

**Quiz de la phase1 (3choix et 4 qst)**

**Goodies + cadeau pour les gagnants Quiz ( meilleurs score)**

### Plan de communication

Phase	Objectif	Publications	Type de message	Contenu proposé	Public visé	Date limite de préparation	Canal de Communication	Date d'envoi/ de publication	Etat	
1) Certification	1	La qualité c'est quoi?	Info du jour/le saviez-vous ? Box de questions	Animation question réponse+ Carossl sur LinkedIN le type de questions : qualité ? Exigence de qui ? Les Parties intéressées ? Exemples ?	l'ensemble des collaborateurs	15-mai	Canal info/outlook/ Linkedin/intra-net	01/06/2023		
	1	On fait tous de la qualité!	Update sur la politique Qualité	Les axes stratégiques de la politique qualité	l'ensemble des collaborateurs	01-juin	Canal info/outlook/ Linkedin/intra-net	15/06/2023		
	5	Les huit dimensions de la qualité d'un service	flash-avec schémas adéquats		l'ensemble des collaborateurs	18-juin	Canal info/outlook/ Linkedin/intra-net	29/06/2023		
	2	Déf de certification : dialogue qst réponse. Organisme de certification	bande dessinée		l'ensemble des collaborateurs	05-juil	Canal info/outlook/ Linkedin/intra-net		13/07/2023	
	1	Pq êtes vous certifiés, pourquoi visez vous la certification	E mail	Impact business de la certification. Image de marque amélioration continue. Actions à entreprendre pour maintenir une certification (audit à blanc interne, audit externe, revue de processus, pilotage des KPI, PDCA.....)	CODIR	22-juil	outlook		27/07/2023	
1	Pq êtes vous certifiés, pourquoi visez vous la certification	bande dessinée	Impact sur la performance des collaborateurs (cf. contenu de youcef)	l'ensemble des collaborateurs	22-juil	Canal info/outlook/ Linkedin/intra-net		27/07/2023		

## Plan de communication et de sensibilisation

1	La Certification/ La démarche qualité une contrainte ou une opportunité (avantages/ cout des non-conformité)	bande dessinée		l'ensemble des collaborateurs	08-août	OUTLOOK	10/08/2023
2	charte : historique de certification SGA timeline	Timeline		l'ensemble des collaborateurs	11-sept	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	07/09/2023
2	Efficacité VS Performance	Slogan !	stickers: la performance ne doit pas engendrer l'imprudence (faisons de la qualité tout en maîtrisant les risques)		28-sept	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	21/09/2023
7	Communiquer la norme ISO 9001	Mettre à disposition de tous			15-oct	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	05/10/2023
7	Les 7 principes de la normes	Simple designe			01-nov	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	19/10/2023
7	les chapitres	Simple designe			18-nov	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	02/11/2023
3	Les répercussions d'un non-respect des exigences du SMQ	BD sensibilisation			05-déc	Canal info/outlook/ LinkedIn/ intra-net	16/11/2023

## Plan de communication et de sensibilisation

3) Les chapitres	5	chap 4: Approche processus: <<<Décrire un processus how!	Fiche pratique/shcema processus animé			22-déc	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	30/11/2023	
	5	Chap 5: Leadership/politique/roles	Fiche pratique/shcema processus animé			08-janv	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	14/12/2023	
	5	Chap 6: Approche risque, méthode d'analyse des risques/ PDA/ KPIs	Fiche pratique/shcema processus animé			25-janv	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	28/12/2023	
	5	Chap 8: Plannification et réalisation	Fiche pratique/shcema processus animé			11-févr	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	11/01/2024	
	5	Chap 9 et 10: check list/audit qualité / revue de direction =>Amélioration	Fiche pratique/shcema processus animé			28-févr	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	25/01/2024	
	5	Outils de résolution des problèmes: QOQQCCP/PARETO/5M/8D/5S	Fiche pratique/shcema processus animé			16-mars	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	08/02/2024	
	2	Publication des résultats améliorés grâce au SMQ	Resultats concrets			02-avr	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	22/02/2024	
	6	Des résultats des études	Resultats concrets			19-avr	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	07/03/2024	
	7	Des résultats des audits	Resultats concrets			06-mai	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	21/03/2024	
	8	Des méthodes : les plus intéressantes : automatisation, digitalisation....	Resultats concrets			23-mai	Canal info/outlook/ LinkedIn/intra-net	04/04/2024	

## Plan de communication et de sensibilisation



**Annexe G:**

1-Référence du Processus		2-Intitulé du processus	
R2		Processus crédit-bail-Leasing	
3-Pilotage du processus (Responsabilités)			
Pilote du processus		Co-Pilote du processus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>BOUMATI Akli</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>GUESSAS Lamia</li> </ul>	
4-Objectifs du processus et Indicateurs associés			
Objectif(s)		Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Répondre aux besoins des clients en termes d'acquisition d'équipement et de biens, d'allègement de trésorerie respectant : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les délais convenus</li> <li>✓ La réglementation locale et exigences du groupe applicables.</li> <li>✓ La nature de l'équipement.</li> </ul> </li> <li>Maitriser les risques associés à l'équipement et à la contrepartie</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Délais de la notification.</li> <li>Délais de mise en place.</li> <li>Taux de contribution à la production annuelle suivi annuel.</li> <li>Taux d'évolution des encours.</li> </ol>	
5-Exigences de la norme ISO 9001 applicables au processus			
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte</li> <li>4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.</li> <li>4.4 Système de management de la qualité et ses processus.</li> <li>5.1 Leadership et engagement.</li> <li>5.2 Politique qualité.</li> <li>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.</li> <li>6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunité</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Ressources</li> <li>7.2 Connaissances organisationnelles</li> <li>7.3 Informations documentées</li> <li>8.1 planification et maitrise opérationnelles</li> <li>8.2 Exigences relatives aux produits et services</li> <li>8.5 Production et prestation de services</li> <li>8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes</li> <li>9. Evaluation de la performance</li> <li>10. Amélioration</li> </ul>	

- 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre
- 6.3 Planification des modifications

### 6-Interfaces du processus

Processus en amont	Processus en aval
<b>Processus gestion des ressources humaines</b> <b>Processus juridique</b> <b>Processus SIOP</b> <b>Processus management et amélioration des performances de SGA</b>	<b>Processus gestion et amélioration du SMQ</b> <b>Processus management et amélioration des performances de SGA</b>

### 7-Parties intéressées

Parties intéressées pertinentes internes	Parties intéressées pertinentes externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIOP/Gestion des projets.</li> <li>- BFI</li> <li>- Direction des Risques,</li> <li>- Conformité</li> <li>- L'équipe Juridique</li> <li>- Direction Générale ;</li> <li>- Qualité.</li> <li>- Direction des opérations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Client.</li> <li>- Groupe SG,</li> <li>- Banque d'Algérie.</li> <li>- ABEF.</li> <li>- <b>Ministère des finances</b></li> </ul>



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : **01**  
Date : **06/2023**  
Page :

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

<b>8-Chronologie des activités du processus</b> <b>1. Processus de mise en place des contrats Vendors</b>				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande client</li> <li>- Segmentation des secteurs</li> <li>- Listing des prix</li> <li>- Fiches techniques</li> <li>-</li> </ul>	<b>1.</b> Prospection sélection et identification des potentiels partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google</li> <li>- WF</li> <li>- Delta</li> <li>- outlook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats de partenariats signés</li> <li>- Installation de l'application POS chez les fournisseurs Vendors</li> <li>-</li> </ul>
	<b>2.</b> Entrer en relation et pré-validation du dossier.			
	<b>3.</b> Analyse des risques (deux approche : clients / ou pas clients)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendors</li> </ul>	
	<b>4.</b> Validation de l'entrée en relation Vendor			
	<b>5.</b> Préparation et signature des contrats de partenariat.			
	<b>6.</b> Communication, déploiement et mise à jour des partenariats			
	<b>7.</b> Suivi et renouvellements des partenariats			

Classification : **C1 - Interne**

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

8-Chronologie des activités du processus Prospection et acquisition de nouveaux clients : Sales corporate + DGE				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BDD DES CLIENTS</li> <li>- Documents comptables est financiers.</li> <li>- Présentation de l'entreprise client.</li> <li>- Check list des documents obligatoires</li> <li>- Garanties contreparties.</li> </ul>	1. Identification des opportunités de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BDD Client</li> <li>- Les outils de gestion : Delta</li> </ul>	- Chargé d'affaire Leasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche client</li> <li>- Crédap Commercial</li> <li>- CR Entretien : CRE</li> <li>- CR des visites : CRV</li> </ul>
	2. Prise de contact, visite client, et présentation des offres de leasing aux clients potentiels			
	3. Négociation des conditions de financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La durée de financement</li> <li>- La marge commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WF</li> </ul>		
	4. Montage de dossier			
	5. Transmettre pour mise en place, et suivi du dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PLEASE</li> </ul>		

Classification : **C1 - Interne**



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : **01**  
Date : **06/2023**  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus**

**Prospection et acquisition de nouveaux clients : Sales corporate + DGE**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie

**8-Chronologie des activités du processus**

**Processus analyse des dossiers: MO**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
- Demandes de crédit-bail des clients - Fiches clients, présentations commerciales et étude technico-économique, informations	1. Analyse des demandes de crédit-bail.	- WF - Check-List - Outlook -	- Equipe ANA-LEASE - Responsable de l'analyse des risques Leasing	- Dossiers de crédit-bail approuvés. - Dossiers de crédit-bail rejetés. - Recommandations de conditions de crédit-bail.
	2. Evaluation de la solvabilité des clients			
	3. vérification des documents et des informations financières			
	4. Analyse des risques sur investissement.			

Classification : **C1 - Interne**



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : 01  
Date : 06/2023  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus  
Processus analyse des dossiers: MO**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
financières des Clients, - BP, - Documents justificatifs. -	5. Validation et notification du dossier			- Demande de compléments de dossiers Notation. - Fiche de synthèse.

**8-Chronologie des activités du processus  
Processus de traitement des demandes d'éligibilité**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
- Informations sur le matériel : Contrat ou Facture Pro forma (avec précision des TD) - Fiche technique - Les garanties - Autorisation leasing	1. Création de la demande sur le WF	- WF - Modèle de fiche d'éligibilité - Liste des équipements standards - Liste des partenaires	Agence/ BC/ DGE	- Demande d'éligibilité approuvée / rejetée
	2. Renseigner la fiche d'éligibilité et les documents nécessaires pour la demande			- Facture pro forma - Check list - Fiche technique
	3. Traitement et transmission de la demande via WF			- PVR signé signé par les deux paruets

Classification : C1 - Interne

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

8-Chronologie des activités du processus				
Processus de traitement des demandes d'éligibilité				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'établissement des contrats</li> <li>- Contrats signés</li> <li>- Confirmation disponibilité du matériel</li> </ul>	4. Vérification des documents constituant le dossier et demander <b>un complément d'information si besoin.</b>	vendors et fournisseurs leasing identifiés - Fiche de validation Equipement / identification et connaissance Fournisseur - Modèle Compte Rendu sur l'installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chargé d'affaire leasing</li> <li>- Conseillé commercial Leasing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le CRV compte rendu visite</li> </ul>
	5. Transmission pour validation final			
	6. Importation : validation COMEX		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Département risque</li> <li>- Responsable DFS</li> </ul>	

8-Chronologie des activités du processus				
Mise en place- BO				
Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
_Notification __Garanties Leasing/ _Garanties de la notification Leasing	1. Contrôle et saisie de la notification.	WF PLEASE	BO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virement/ Cheque de règlement</li> </ul>
	2. Saisie des garanties		BO	

Classification : C1 - Interne





**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : 01  
Date : 06/2023  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus**

Mise en place- BO

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
	3. Création de l'autorisation Leasing		BO	
	4. Demande de création de contrat		Réseau	
	5. Création et vérification du contrat leasing.		BO	
	6. Saisie de l'opération sur PLease		BO	
	7. Transmission des contrats sur WF		BO	
	8. Signature et publication des contrats au centre national de registre de commerce.		BO	
- Facturation du matériel	9. Etablissement de la franchise TVA		BO	-
-	10. Réception de l'équipement, signature de PVR		Clients	-

Classification : C1 - Interne



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : 01  
Date : 06/2023  
Page :

**8-Chronologie des activités du processus**

**Mise en place- BO**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
-	11. Mise en force et règlement du fournisseur		BO	-

**8-Chronologie des activités du processus**

**Pilotage**

Eléments d'entrée	Activités	Ressources	Responsable(s)	Eléments de sortie
Les extractions de données	- Établissement des objectifs et des indicateurs de performance	Pack Office Power BI PLEASE Delta	Superviseur pilotage	Les TDB Les fichiers de suivi Les présentations
	- Suivi des performances par rapport aux objectifs fixés			
	- Contribution à la prise de décisions stratégiques pour améliorer les résultats			

Classification : C1 - Interne

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

9-Informations documentées associées au processus				
Code	Document / Enregistrement	Nature du document	Version	Date
OPE/CRD/	Procédure de Traitement des demandes de Crédit BAIL mobilier	<b>Procédure</b>	<b>V02</b>	<b>05/2021</b>
OPE/CRD/20	Procédure de Crédit-Bail Immobilier	<b>Procédure</b>	<b>V01</b>	<b>06/2022</b>
OPE/CRD/15	Procédure traitement des demandes d'éligibilité	<b>Procédure</b>	<b>V03</b>	<b>07/2021</b>
OPE/CRD/22	Procédure Partenariat VENDORS (Financement Leasing)	<b>Procédure</b>	<b>V02</b>	<b>03/2021</b>

Classification : **C1 - Interne**



**SOCIETE GENERALE  
ALGERIE**

**Fiche Description Processus Leasing**

Code :  
Version : **01**  
Date : **06/2023**  
Page :

**10-Approbation**

<b>Version</b>	<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Valideur</b>	<b>Approbateur</b>
<b>B</b>	Noms :	Nom : Nom :	Nom :	Nom :
	Fonctions :	Fonction : Fonction :	Fonction :	Fonction :
	Date :	Date :	Date :	Date :

Classification : **C1 - Interne**

 <b>SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	<b>Fiche Description Processus Leasing</b>	Code : Version : <b>01</b> Date : <b>06/2023</b> Page :
---	--	--

	Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
--	--------	--------	--------	--------