

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire de Master en management des organisations

**Le processus de traitement et de prévention des risques
opérationnels**

Cas : Unité BATIMETAL charpente ouest

Elaboré par: BOUZIDI Younes

Encadré par: Dr. TOUMI Djamila

Juin 2019

Résumé :

Des milliers de risques menacent les entreprises : risques stratégiques, opérationnels, financiers... qui peuvent fragiliser leurs activités et leurs fonctionnements pour cela ces entreprises sont toujours à la recherche de renforcer leurs pérennités et à évoluer en situation minimale de danger en maîtrisant au mieux ses risques. Le management des risques est devenu une activité incontournable au sein des entreprises qui veulent maîtriser les risques c'est-à-dire : éliminer certains, réduire d'autres et accepter quelques-uns.

Le traitement des risques est une étape très importante dans la gestion des risques, là où chaque dirigeant doit déterminer une procédure de maîtrise des risques, donc de les gérer de manière préventive et curative.

Mots clés : traitement- management des risques- maîtrise- procédure- préventive.

Abstract:

Thousands of risks threaten the companies: strategic risks, operational, financial... it can weaken their activities and operational work for that, these companies are always looking for reinforce their sustainability and evolve in situation where less danger by mastering these risks. The risk management became a complimentary and essential activity within companies they want to manage and master their risks that means: eliminate some of them, reduce others and accept some.

Risk treatment is the most important part of risk management, where every manager must fix a treatment procedure, so to manage preventatively and curative way.

Keywords: treatment- risk management- master- procedure- preventively.

المخلص: تهدد الآلاف من المخاطر الشركات: حيث هناك مخاطر استراتيجية، عملية، مالية... والتي يمكن أن تضعف أنشطتها ووظائفها إذا هذه الشركات تسعى دائماً إلى تعزيز متانتها وان تتطور في محيط خالي من الخطر. أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً هاماً داخل الشركات التي ترغب في التحكم في المخاطر، بمعنى: القضاء عليها والتقليل منها او قبولها تعد معالجة المخاطر أهم خطوة في إدارة المخاطر، حيث يجب على المسيرين تحديد نظام معالجة وقائي ومناسب.

كلمات مفتاحية: معالجة - إدارة المخاطر - التحكم - نظام معالجة - وقائي.

Remerciements

Je tiens à remercier Allah Soubhanahou qui m'a donné le courage, la volonté et la patience pour réaliser ce modeste travail.

J'exprime ma profonde reconnaissance et gratitude à mon encadreur Mme TOUMI DJAMILA pour son soutien, encouragement et sa patience sur moi.

Je tiens à remercier aussi mes parents et ma famille pour leur support et leur aide.

Sans oublier mon tuteur Mr. LABDAOUI Rachid pour ses conseils précieux qu'il m'a prodigués et pour me guider dans la construction de mon mémoire.

J'adresse mes sincères remerciements à mon frère Mustapha pour son soutien et présence au cours de la réalisation de ce travail et à toute l'équipe MDO.

Tables des matières

Résumé.....	II
Remerciements	III
Table des matières.....	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations, sigles et acronymes	VII
Introduction	1
Problématique	2
Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche	03
- Section 1 : revue de la littérature	04
- Section 2 : cadre conceptuel	07
- Section 3 : méthodologie de la recherche.....	22
Chapitre 2 : résultats et discussion	27
- Section 1 : présentation de l'entreprise	28
- Section 2 : discussion et analyse des résultats.....	38
- Section 3 : suggestions et recommandations	56
Conclusion	68
Bibliographie	A
Annexes	a

Liste des tableaux

N° de tableau	Titre	Page
Tableau n°01	La caractérisation du risque	08
Tableau n°02	Les responsables interrogés par processus	38
Tableau n°03	Analyse de processus commercial	40
Tableau n°04	Analyse de processus études	41
Tableau n°05	Analyse de processus production	42
Tableau n°06	Analyse de processus réalisation travaux de montage	43
Tableau n°07	Analyse de processus ressources humaines	45
Tableau n°08	Analyse de service contrôle qualité	46
Tableau n°09	Analyse de processus Achat	48
Tableau n°10	Analyse de processus hygiène, sécurité et environnement	50
Tableau n°11	Echelle de cotation du paramètre	52
Tableau n°12	Le standard d'application de la méthode	55
Tableau n°13	Les 7Q dans le processus commercial	56
Tableau n°14	Les 7Q dans le processus Etude	57
Tableau n°15	Les 7Q dans le processus production	58
Tableau n°16	Les 7Q dans le processus réalisation travaux de montage	59
Tableau n°17	Les 7Q dans le processus ressource humaine	60
Tableau n°18	Les 7Q dans le service contrôle qualité	62
Tableau n°19	Les 7Q dans le processus Achat	63
Tableau n°20	Les 7Q dans le processus Hygiène, sécurité et environnement	64

Liste des figures

N° de figure	Titre	Page
Figure n°01	Casses des risques	07
Figure n°02	Cartographie de processus	12
Figure n°03	L'intersection entre les trois processus	13
Figure n°04	Place du traitement du risque au sein de la norme NF ISO 31000	17
Figure n°05	Détermination d'un objectif de réduction du risque	18
Figure n°06	Démarche qualitative d'après Paul Van Royen	24
Figure n°07	Siege social de l'Unité BATIMETAL CHARPENTE Ouest	30
Figure n°08	Organigramme de l'entreprise	33
Figure n°09	Le processus opérationnel de l'entreprise BATIMETAL	36
Figure n°10	La chaine de valeur de l'entreprise BATIMETAL	37
Figure n°11	L'application de la méthode des 7 questions	54

Liste des abréviations, sigles et acronymes

- **COSO:** Committee of Sponsoring organizations of the Treadway
- **NC:** Non-conformité
- **DGD:** Décompte général définitif
- **DGP:** Décompte général provisoire
- **FNC:** Fiche de non-conformité
- **AC:** Action corrective
- **CDC:** Cahier des charges
- **CMU:** Commission des marches de l'unité
- **BR:** Bon de réception
- **BL:** Bon de livraison
- **ESM:** Équipement de surveillance
- **EPE:** Entreprise Publique économique
- **MRP:** Méthode de résolution des problèmes
- **INS:** Instruction
- **OGC:** Ordre général de construction
- **IVTS :** Identification, Valorisation, Traitement, surveillance.

INTRODUCTION

Introduction :

L'entreprise est considérée comme un univers des risques elle se trouve dans un environnement très complexe qui est composé d'une multitude d'éléments, certains éléments sont amicaux et d'autres éléments sont hostiles mais qui peuvent créer potentiellement des risques.

Le système de ces entreprises est composé de quatre espaces : l'espace de l'entreprise elle-même qu'elle doit bien gérer, le sphère d'activité qu'elle doit maîtriser, l'environnement marché qu'elle doit connaître et enfin l'environnement indirect qui doit être écouté.

Aujourd'hui la gestion des risques est devenue une activité essentielle dans chaque entreprise dont la finalité est d'atteindre un taux optimal de satisfaction en termes de traitement et de prévention des risques, en contribuant à diminuer toute sorte de menaces qui peut impacter l'activité globale de l'entreprise.

L'objectif global de la gestion des risques est de faciliter la prise de décision en suivant les risques dès l'identification jusqu'à l'étape de surveillance et de contrôle.

Ce qui nous a amenés à choisir comme thème de recherche « le processus de traitement des risques opérationnels » c'est le fait de chercher les démarches à adopter pour maîtriser ces risques et les gérer d'une façon optimale afin de protéger l'organisation de toute sorte de menaces.

Notre travail est divisé en deux chapitres :

Un Chapitre théorique composé de trois sections où nous avons présenté notre revue de la littérature en résumant trois articles différents, aussi de définir les points essentiels qui ont une relation avec notre sujet de recherche dont nous avons met l'accent sur la gestion des risques, le traitement des risques et l'approche processus et enfin de présenter notre méthodologie de recherche dans la dernière section.

Le deuxième chapitre, nous avons analysé les résultats obtenus après la réalisation de notre stage au sein de l'entreprise BATIMETAL charpente ouest, nous avons présenté l'entreprise d'accueil dans la première section, aussi présenter et analyser les informations collectées après la réalisation des entretiens avec les responsables de processus opérationnel de l'entreprise et enfin présenter l'outil de résolution problème que nous avons choisi pour le traitement des risques.

Problématique

L'entreprise est un système complexe constitué par une grande variété d'éléments organisés ayant des fonctions spécialisées, ces éléments sont liés entre eux qui doit être géré par des responsables et managers, ils peuvent être classés en catégorie : élément d'entrée qui vient de l'extérieur, élément de sortie qui va influencer l'environnement, élément d'états qui donne l'information sur le fonctionnement de ce système et élément de commande qui gère ce système, tout ça pour la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

L'entreprise comme entité économique évolue dans un environnement caractérisé par une multitude de risques qui doivent être éliminés ou gérés en suivant une approche destinée à identifier, analyser, traiter et à contrôler ces risques qui menacent la pérennité de l'entreprise cette démarche reflète un degré de qualité existant dans l'entreprise qui est devenu un aspect stratégique pour toute organisation.

Les risques opérationnels ; soit d'origine interne ou externe ; sont les plus fréquents et répétitifs surtout quand l'activité de l'entreprise s'agit le processus de production, ils peuvent influencer tout le système opérationnel et menacer le déroulement des tâches et activités dans l'entreprise, elle doit veiller sur la prévention et le traitement des risques pour assurer le bon déroulement de l'activité.

Dans ce contexte nous avons jugé important de traiter ce thème pour expliquer les points de base et essentiels de la prévention et le traitement de ces risques opérationnels, nous avons posé la problématique suivante :

Quelle démarche à suivre pour traiter et prévenir les risques opérationnels au sein de l'entreprise BATEMETAL charpente ouest ?

- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel ?
- Quel est le processus de traitement et de prévention des risques opérationnels ?
- Quel est l'apport de la méthode de résolution de problème dans la gestion des risques opérationnels ?

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Chapitre 01 : cadre théorique et méthodologique de la recherche

Section 01 : La revue de la littérature

La revue de la littérature est la partie théorique de la recherche, c'est la confrontation des auteurs sur la problématique à traiter et ce qui a été abordé et développé par la littérature scientifique sur le sujet de traitement et prévention des risques dans les entreprises, ainsi que le processus intégré dans le management des risques, et pour préparer notre revue de la littérature nous avons analysé plusieurs références académiques et références scientifiques qui traitent ce sujet : le processus de traitement et de prévention des risques opérationnels au sein de l'entreprise BATIMETAL charpente ouest.

1.1 AMADOU Sienu : il a analysé le thème de la gestion des risques dans son article et aussi sa thèse intitulé « proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et ses processus d'entreprise », il a traité ce thème en basant sur la modélisation de l'entreprise et son système et en parallèle il a entamé la gestion des risques et ses différentes étapes commencent par l'identification, l'analyse, l'évaluation, le traitement et la prévention.

Il a basé dans sa recherche sur une méthodologie qualitative dont l'observation était un outil principal pour la récolte des données et il a suivi une méthode descriptive pour analyser ces dernières. AMADOU a mis l'accent sur le Business Process Management et son apport dans le management des risques.

1.2 Octave Jokung Nguéna : dans son livre « Management des risques » où il a proposé une approche globale et intégrée du management des risques au sein des entreprises, fondée sur le processus IVTS (identification, valorisation, traitement et suivi).

S'appuyant sur un exemple traité d'un cas réel, il met l'accent sur :

- L'analyse de plusieurs méthodes d'identification des risques,
- Les paramètres d'évaluation des risques : la survenance et la gravité,
- La mise en place de cartographie des risques,
- Les diverses politiques de traitement des risques (protection, rétention ou transfert),
- Les deux modalités de réduction des risques : la diversification et la mutualisation.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

1.3 Eustache Ebono Wa Mandzila et Daniel Zéghal : dans leur article intitulé : *Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !* ont abordé plusieurs points concernant le management des risques et l'approche théorique et pratique de ce dernier, ils ont analysé le sujet comme suite :

- Une définition précise du management des risques selon le COSO,
- L'adoption du management intégré des risques de l'entreprise, et son processus,
- Management des risques et gouvernance de l'entreprise selon le COSO.

Dans notre revue de la littérature, nous avons divisé le travail en quatre parties principales en respectant un ordre logique et homogène, donc pour définir les concepts liés au risque et risque opérationnel, nous avons utilisé les références suivantes :

- Jean-david darsa (2013). La gestion de crise en entreprise, 2ème édition, GERESCO Edition, France.
- Jean-david darsa (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise, GERESCO Edition, France.
- La norme ISO 31000 : Management du risque - Principes et lignes directrices -, 2010.
- Pascal Kerbel (2009). Management des risques, Éditions d'organisation groupe Eyrolles, France.
- Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin (2009). Piloter les risques d'un projet, Groupe Eyrolles, Paris, France.
- Alain Desroches, Alain Leroy, Frédérique Vallée, la gestion des risques (2015), 3ème édition, Lavoisier, France.
- Jean Davis Darsa. La gestion de crise en entreprise (2013), GERESCO Edition, France.

Dans la deuxième partie et pour aller plus profond dans notre sujet nous avons analysé quelques références sur la gestion des risques et Risk Management :

- Octave Jokung Nguéna (2008). Management des risques, Ellipses Edition marketing, France.
- Pascal Kerbel (2009). Management des risques, Éditions d'organisation groupe Eyrolles, France.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

- Jean Le Ray (2015), De la gestion des risques au management des risques, AFNOR Edition, France.

Dans la troisième partie où nous avons abordé processus et approche processus nous avons analysé autres références qui traitent le volet approche processus :

- Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA (2003) l'approche processus mode d'emploi, édition d'organisations groupe Eyrolles, France.

Dans la dernière partie, nous avons abordé la prévention et le traitement des risques en utilisant des ouvrages qui traitent ces points :

- Jean-david darsa (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise, GERESCO Edition, France.
- Alain Desroches, Alain Leroy, Frédérique Vallée, la gestion des risques (2015), 3ème édition, Lavoisier, France.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Section 02 : Le cadre conceptuel de la recherche

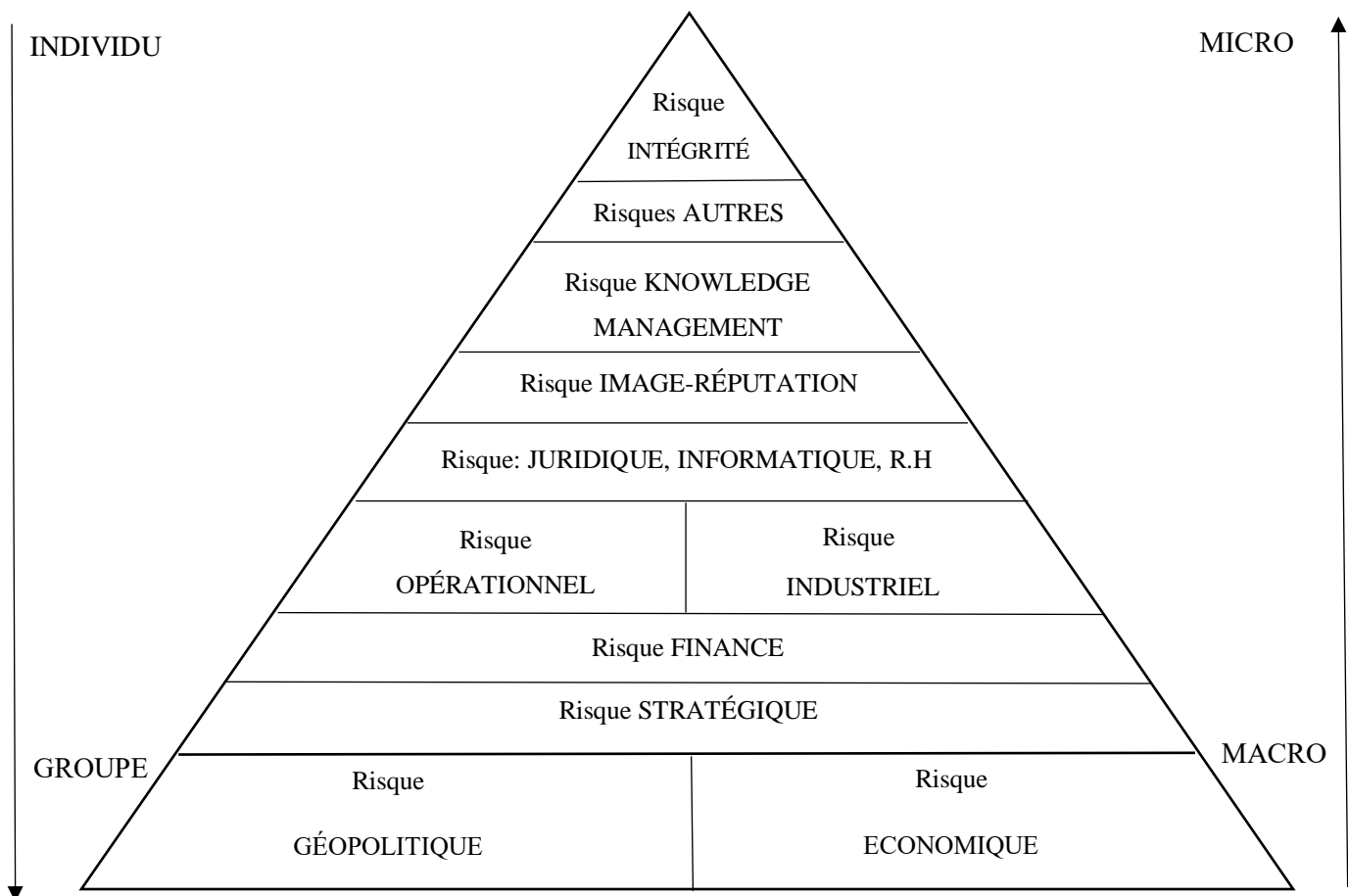
2.1. Définition du risque: Larousse définit le risque comme « *Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé* ».

Jean-Marie Flaus et à partir de cette définition à expliquer le risque comme une situation d'exposition à un danger, dans laquelle, peut subir des dommages.

Jean-David Darsa (2013, p39) définit le risque par la mesure de danger à partir de trois paramètres :

- Une probabilité P ou la fréquence de survenance de l'évènement ;
- Une gravité ou la sévérité de l'impact dudit risque ;
- Détectabilité par l'organisation.

Dans ce contexte Darsa dit que les organisations peuvent être impactées par une grande classe de risques, ils sont présentés sous la forme d'une pyramide : **Figure N°01** : classes des risques



Source : David Darsa 2016

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

2.1.1. Les éléments de caractérisation des risques :

Selon Courtot 1998 et Villarreal-Lizarraga, 2005, le risque a été caractérisé par différents éléments, ils sont cités dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : La caractérisation du risque

Élément caractéristique du risque	Explication
La nature	La nature du risque explique l'objet de risque, il peut être : financier, humain, organisationnel ... etc.
L'origine ou la cause	Ce sont les espaces organisationnels, fonctionnels ou environnementaux liés au déroulement des activités où peuvent naître les risques. Ils couvrent l'ensemble des faits, contraintes directement ou indirectement impliqués dans la survenue du risque. les causes peuvent représenter les conséquences dues par d'autres risques.
Les conséquences ou l'impact	L'effet produit par la réalisation du risque. L'impact d'un risque se définit par trois notions qui sont le type d'impact (cout, délai, performance), la valeur de l'impact qui peut être en fonction du temps et la technique utilisée pour estimer cet impact.
La porté	Elle est liée à la remise en cause d'objectifs aux différents niveaux de responsabilité du projet qu'il induit si le risque se manifeste.
La détectabilité	Traduit la capacité pour les personnes qui réalisent l'activité de prévoir son apparition au cours des phases successives, de déceler et de réagir aux signes annonciateurs avant qu'ils ne

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

	se manifestent et n'affectent l'activité de l'entreprise. Elle est fonction du volume d'informations caractérisant le risque.
La contrôlabilité	Permet de différencier les risques choisis et les risques subis, et d'orienter ainsi les actions de maitrises des risques. Il s'agit de l'ensemble des dispositions et des actions destinées à éviter son apparition (caractère préventif) ou à limiter son impact (caractère correctif).
La gravité	Traduit l'importance de l'impact que le risque peut avoir sur le respect des objectifs de l'entité étudiée s'il se concrétise. Ce critère permet de différencier les risques négligeables des risques catastrophiques.
La probabilité d'occurrence	Elle exprime le degré d'éventualité dans la manifestation d'un risque. La probabilité d'apparition d'un risque peut être estimée de manière qualitative ou quantitative.
Le responsable	Le management d'un risque requiert un pilote qui en assume la responsabilité. Le pilotage d'un risque doit être assuré par le ou les intervenants disposant des pouvoirs d'orientation, de décision, de choix ou de réalisation associés au risque.

Source : David Darsa 2016

2.2. Définition du risque opérationnel :

David Darsa définit le risque opérationnel comme tout risque pouvant engendrer un dommage, une perte, un cout lors de la réalisation de l'activité de l'entreprise, les risques opérationnels se présentent sous un impact direct ou indirect généré par l'entreprise dans son activité.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Selon Darsa il existe trois types de risques opérationnels spécifiques, qui seront traités de façon particulière : risques juridiques, risques informatiques, risques sociaux et psychosociaux.

Il a cité aussi qu'il existe des crises opérationnelles qui sont très fréquentes dans les entreprises industrielles, comme les explosions des sites, pollution subie ou causée, dommages environnementaux, rupture de processus opérationnel ... etc.

Le risque opérationnel selon Bâle II (Accord de Bâle II), est défini comme « *tout risque de perte due à une inadéquation ou défaillance: des procédures internes et opérationnelles, des personnes par l'exercice de la profession, des systèmes internes ou d'infrastructures informatiques, ou à des événements extérieurs, ces défaillances doivent être susceptibles d'occasionner des incidences sur le fonctionnement de la structure et susceptible d'occasionner des pertes effectives avant correction* ».

2.3. Définition du management des risques de l'entreprise :

Selon le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission le management des risques est défini comme étant « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ».

Selon Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, le management des risques est une approche d'évaluation et de réparation des risques qui peuvent menacer l'activité de l'entreprise et l'atteinte des objectifs de cette dernière, elle engage tous les membres de l'organisation à tous les niveaux. Cette nouvelle approche vise à relier les objectifs aux différentes catégories permettant aussi au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels et non plus sur une seule catégorie des risques comme dans l'approche traditionnelle.

Selon Jean David Darsa (2016, P45) le management des risques en entreprise peut être définie ainsi : « *Il s'agit de l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs maitrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maitriser les risques liés, directement ou*

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

indirectement à ses activités ». Darsa a cité trois subtilités de concepts associés à la notion de gestion des risques dans l'entreprise:

Maitrise des risques: il s'agit de l'approche des risques par les organes de gouvernance de l'entreprise; son objectif vise notamment à définir le cadre stratégique de la démarche de gestion des risques de l'entreprise.

Management des risques: il s'agit de l'analyse et d'une approche synthétique des principaux risques de l'entreprise, en cohérence avec les grands axes définis par les organes de gouvernance; en clair, l'animation des dispositifs de contrôle et de pilotage des risques au sein de l'entreprise.

Gestion des risques: il s'agit de la mise en œuvre opérationnelle et effective des dispositifs de traitements et de couverture des risques au niveau des activités, des processus et sous-processus des entités organisationnelles de l'entreprise.

Selon Darsa la notion de gestion des risques en entreprise pourrait également être définie selon l'approche terminologique précisée ci-dessus. Donc la gestion des risques est :

Gérer les risques consiste à mettre en œuvre les actions appropriées d'identification, de compréhension, d'évaluation et de maîtrise préventive ou curative des risques potentiels ou avérés de l'entreprise; cette mise en œuvre est réalisée grâce au déploiement des ressources humaines financières et matérielles adaptées favorisant la sensibilisation et l'engagement des équipes autour d'un objectif commun: la maîtrise des risques de l'organisation, donc le renforcement de sa pérennité.

Fondamentalement, et quelle que soit la définition retenue, l'objectif ultime de la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques reste le même: assurer et/ou renforcer la pérennité de l'entreprise, chaque risque non ou mal maîtrisé peut engendrer un coût (coût du risque) plus ou moins conséquent, de multiples impacts (organisationnels, fonctionnels, structurels...) pouvant remettre en cause la pérennité même de l'entreprise.

Il faudra à chaque entreprise d'adapter sa propre terminologie et ses propres usages linguistiques internes, en fonction de son organisation interne, sa culture managériale et linguistique et de ses pratiques opérationnelles habituelles.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

2.4. Définition de processus :

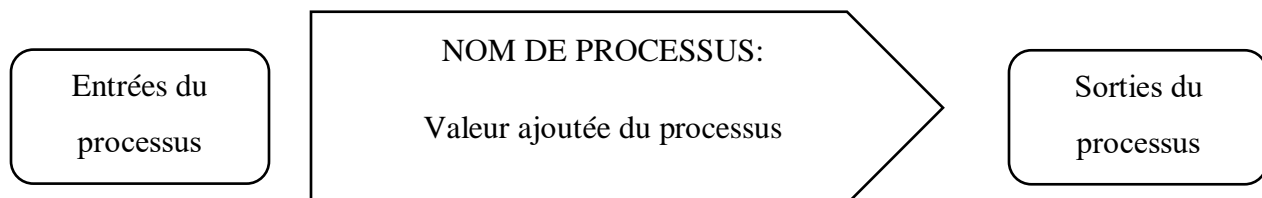
Jean Pierre (2003, P165) a défini le processus comme « *un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval* ».

Un processus est caractérisé par :

- un nom,
- des entrées,
- des sorties,
- une valeur ajoutée.

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :

Figure 02 : Cartographie de processus



Source : L'approche processus (2003)

Jean a cité trois catégories de processus :

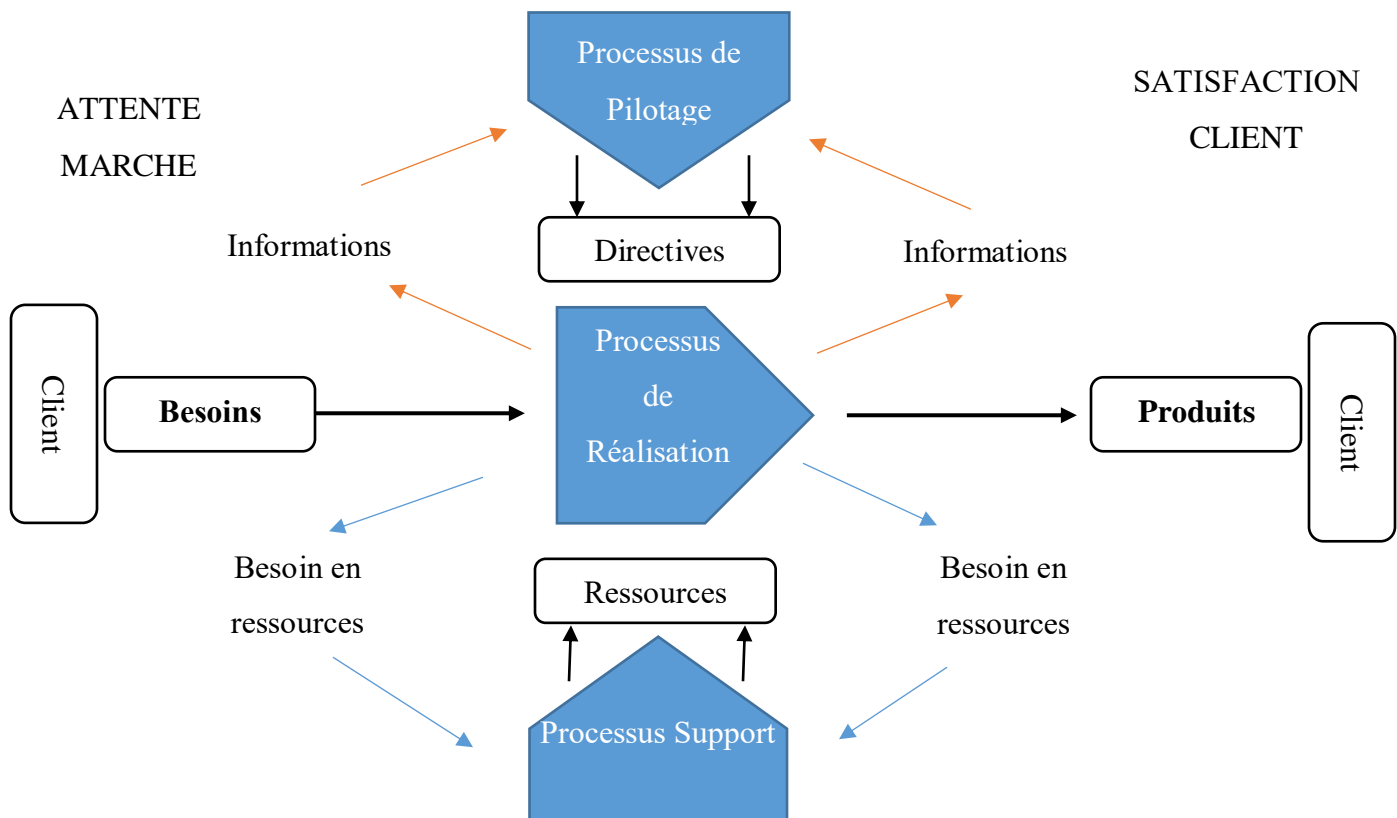
1. **Processus de réalisation :** il a défini ce processus comme « *les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande* ». Ce processus a pour but d'aider à l'accomplissement d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités : supportés par des entrées et consomment des ressources, qui produisent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.
2. **Processus de support :** l'entreprise a besoin des moyens pour son fonctionnement donc on trouve des activités qui réalisent la fourniture de ces moyens. Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus. Il considère que les

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

entrées de ce processus sont des demandes des autres processus et les sorties sont des moyens attribués.

3. **Processus de pilotage** : selon Pierre le processus de pilotage est important pour le fonctionnement des autres processus surtout pour traiter les informations reçues pour donner des directives il a défini cette activité comme « *un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sorties (les directives)* ». Il a pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives.

Figure 03 : L'intersection entre les trois processus



Source : Hans et Jean-Pierre 2003

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

La norme ISO 9001 version 2000 et la cartographie des processus

L'organisme ne doit pas présenter les processus graphiquement selon la norme ISO 9001 v 2000. Elle n'exige jamais une méthode précise, mais décrit plutôt un objectif à atteindre. Elle mentionne qu'il faut « définir les processus SQM *systeme de management de la qualité* et déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ». Selon cette norme l'organisme est libre dans le choix de moyen dont elle présente ses résultats de l'identification des processus. Mais toujours le moyen de présentation graphique reste conforme aux revendications de la norme ISO 9001 v 2000. La réussite des organismes aux audits de certification est liée à l'application correcte des exigences de la norme.

2.4.1 Définition de l'approche processus :

Selon Jean Pierre (2003, P102) l'approche processus est une démarche d'analyse ou de modélisation. Elle est pour objectif de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus.

Jean dit que l'approche processus est défini par un enchaînement des activités (processus) que l'entreprise doit réaliser pour transformer le besoin des clients en produit ou service qui satisfait ce besoin.

L'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. Rappelons que cette norme de *management de la qualité* donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients. Elle préconise l'utilisation de l'approche processus, la norme dit :

« *L'organisme doit :*

1. *l'identification des processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme ;*
2. *la détermination l'interaction entre les trois processus ;*
3. *la détermination des critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;*

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

4. La disponibilité des ressources et les informations sont importantes pour un bon fonctionnement des processus ;

5. La surveillance, la mesure et l'analyse de ces processus ;

6. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour avoir les résultats prévus et l'amélioration continue de ces processus. »

En résumant de façon très synthétique la norme ISO 9001, on pourrait dire que pour assurer la qualité de ses produits, une entreprise doit identifier et décrire les processus nécessaires à la réalisation de ces produits et ensuite assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus.

Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management.

2.5. Processus de la gestion des risques :

Pascal Kerbel (2009, P75) dit que la gestion des risques peut se faire de différentes manières pour atteindre une efficacité optimale. Il a proposé dans son livre un mode opératoire qui possèdera l'avantage de pouvoir s'appliquer à quasiment toutes les situations que l'on peut être amené à rencontrer dans la gestion des entreprises. Cette approche contient deux dimensions : une dimension décisionnelle et une dimension qui prend en charge l'écriture de ses articulations et ses implications. La méthodologie que Pascal a retenue et qu'il conseille aux responsables de la gestion de risque prend ses pivots dans le processus IVTS.

Il s'agira de faire dans une première étape à identifier les risques existants afin d'en dresser un inventaire à la Prévert. Plusieurs méthodes d'identification sont proposées afin d'avoir une vision complète des risques. Certaines méthodes s'appuieront sur le passé tandis que d'autres seront prospectives. Dans un second temps Pascal évalue chaque risque en termes d'impact et d'occurrence afin de connaître son impact sur la faiblesse de l'entreprise. Ce faisant, les risques seront tous caractérisés soit par leur criticité, soit par le couple occurrence-impact et pourront faire l'objet d'une hiérarchisation. Hiérarchisation qui débouchera sur la classification des risques en risques majeurs, risques mineurs et risques intermédiaires. A ce stade, les cartographies des risques

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

pourront être dressées tant au niveau organisationnel qu'au niveau stratégique. La connaissance de l'appétence du risque des managers permettra de scinder chaque cartographie en deux espaces disjoints reprenant d'un côté les risques acceptables et de l'autre les risques inacceptables qu'il faudra ensuite traiter.

Dans une troisième étape, l'on procèdera au traitement des risques jugés inacceptables en ayant recours à la prévention, la précaution, la protection, la rétention et le transfert. Ce qui aura pour conséquence de modifier les cartographies précédentes. Bien évidemment, les opérations de traitement seront coûteuses et se posera alors avec acuité la question de leur efficacité tant au niveau pratique que financier. Il faudra se garder de vouloir à tout prix annihiler les risques, au risque, si l'on peut se permettre l'expression, de faire disparaître les opportunités de gain. L'objectif principal étant ici d'arriver au meilleur rapport cout-variabilité.

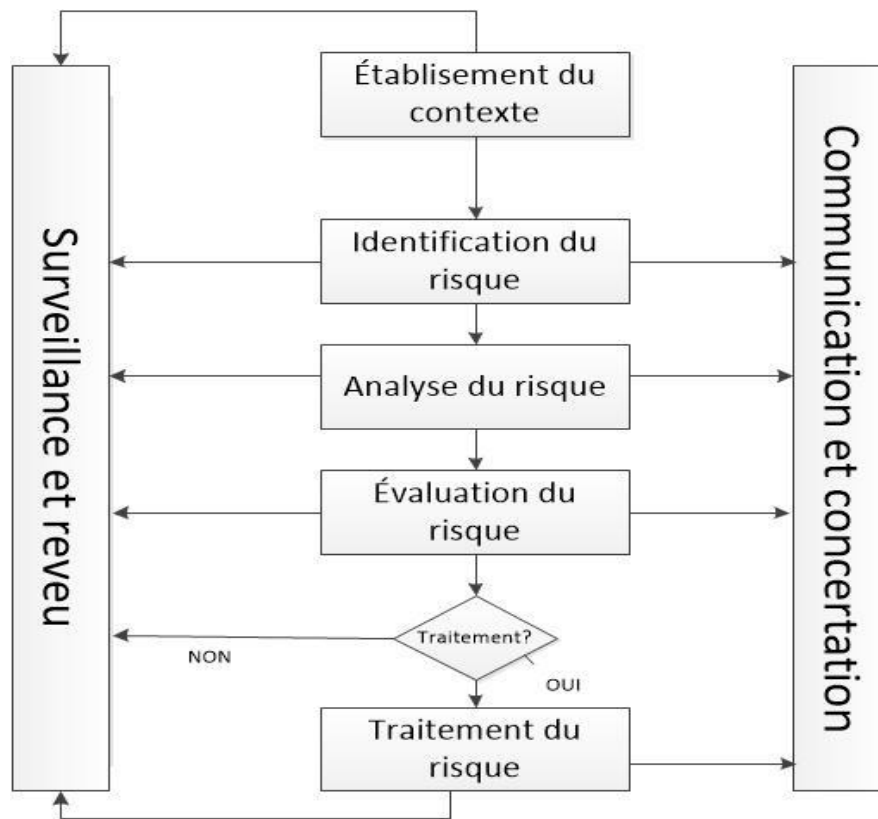
La dernière étape consistera à rédiger les procédures à respecter afin d'éviter les risques identifiés mais également à contrôler le bon déroulement du processus IVTS sans oublier le comportement à adopter en cas de sinistre tant au niveau opérationnel, financier que stratégique. L'efficacité du processus IVTS sera fonction de la fluidité du système d'information pour la gestion des risques (SIGR) qui sera mis en place tout au long de notre démarche.

La démarche ainsi présentée possède une dimension « décision » car elle est constituée d'un diagnostic (cartographie, hiérarchisation), d'un traitement (réduction, transfert) et d'un suivi (tableaux de bord, procédures, plan de crise). Elle a également une dimension « gestion » car elle fait intervenir la stratégie, la planification, l'opérationnel, le déroulement et le contrôle.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

2.6 Traitement des risques :

Figure N°4: Place du traitement du risque au sein de la norme NF ISO 31000



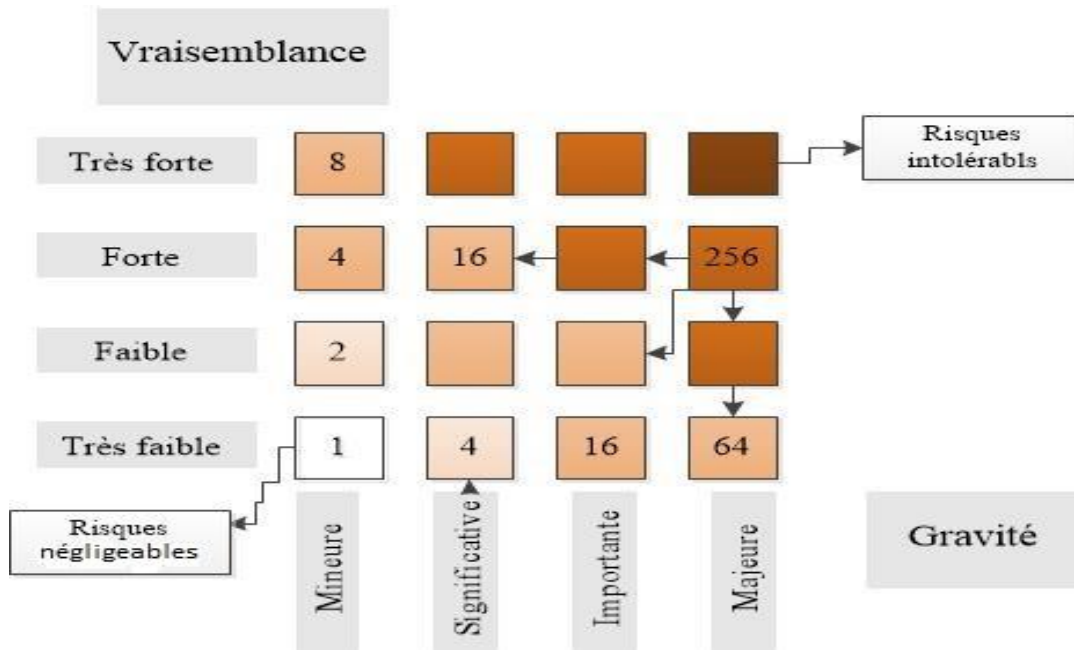
Sources : Jean le Ray (2015)

Jean le Ray dans son livre (2015, P172) voit que les risques inacceptables doivent être traités sans préciser le délai ou une période de traitement, l'entreprise doit prendre en considération les risques compris entre la zone des risques inacceptables et négligeables en privilégiant la réduction des risques plus critiques, quel que soit la criticité du risque qui va être réduit l'organisme doit avoir une solution conforme en focalisant aussi sur les ressources disponibles.

Le Ray dit que le coût de traitement des risques (CTR) ne doit pas dépasser le coût des risques qui existent dans l'entreprise (CPR), dans tous les cas l'objectif essentiel est de mener les risques dans la zone d'acceptabilité.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Figure N° 05 : Détermination d'un objectif de réduction du risque



Source : Jean le ray (2015)

Selon Jean, il est important de fixer un objectif après la décision que l'entreprise prend pour traiter les risques, selon la figure (N°05) l'objectif est de réduire le risque qui a une criticité de 256.

Selon ISO 31000 le traitement des risques est une étape de mise en œuvre d'une ou de plusieurs choix pour modifier les risques. Une fois mis en œuvre, les traitements procèdent les moyens de maîtrise des risques.

Le traitement du risque compromet un processus répétitif:

- évaluer un traitement du risque;
- les niveaux de risque résiduels sont acceptables;
- si les risques résiduels ne sont pas acceptables, créer un nouveau traitement du risque;
- apprécier les conséquences de ce traitement.

Les choix d'une option de traitement des risques ne s'excluent pas nécessairement les uns les autres ni ne sont adaptés à toutes les circonstances. Ces options peuvent engager un refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l'activité porteuse du risque,

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

- b) l'augmentation d'un risque afin de poursuivre une opportunité,
- c) la suppression de l'origine de risque,
- d) Une modification de la probabilité, une modification des effets, un partage du risque avec une autre ou d'autres parties,
- e) un maintien du risque fondé sur un choix justifié.

Sélection des options de traitement des risques

ISO 3100 a expliqué le choix de l'option de traitement des risques qu'il convienne que l'organisme tienne compte des valeurs et des perceptions des parties prenantes et examine les moyens les plus appropriés de communiquer avec elles. Lorsque les options de traitement du risque peuvent avoir un impact n'importe où au sein de l'organisme ou chez les parties prenantes, il convient que celles-ci soient impliquées dans la décision. À efficacité égale, certains traitements du risque peuvent être plus acceptables que d'autres pour certaines parties prenantes. Il convient que le plan de traitement identifie clairement l'ordre des priorités de mise en œuvre des traitements individuels du risque.

Le traitement lui-même peut générer des risques. Les mesures de traitements qui ne sont pas efficaces peuvent créer un risque significatif. Afin d'assurer l'efficacité des mesures, la surveillance doit faire une partie intégrante de traitement du risque.

Le traitement du risque peut aussi créer des risques secondaires qui doivent être pris en considération, traités et contrôlés. Il convient que ces risques soient intégrés au même plan de traitement que le risque original et ne soient pas traités en tant que nouveau risque. Il convient que le lien entre les deux risques soit identifié et fasse l'objet d'un suivi.

Élaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque

ISO 3100 a expliqué aussi comment élaborer des plans de traitement des risques qui sont destinés à documenter la manière, dont les options de traitement choisies sont mises en œuvre. Il convient que les informations fournies dans ces plans de traitement comportent :

- les raisons ayant motivé le choix des options de traitement, y compris les avantages attendus,
- les personnes responsables de l'approbation du plan et celles responsables de sa mise en œuvre,

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

- les actions proposées,
- les besoins en ressources, en tenant compte des impondérables,
- la mesure des performances et les contraintes,
- les exigences en matière de rapports et de surveillance, et
- le calendrier et le séquençement.

Il convient que les plans de traitement soient intégrés aux processus de management de l'organisme et soient discutés avec les parties prenantes appropriées.

Il convient que les décideurs et les autres parties prenantes soient informés de la nature et de l'étendue du risque résiduel après le traitement du risque. Il convient que le risque résiduel soit documenté et soumis à surveillance et revue et, le cas échéant, fasse l'objet d'un traitement supplémentaire.

2.7. La prévention des risques :

Selon Jean David Darsa dans son livre dit que si l'on considère à nouveau le vecteur « facteurs humains » dans cette réflexion, il apparaît que la démarche de maîtrise des risques sera considérée comme un système de valeur défensif et négatif. En effet, il ne s'agit pas d'attendre quelque chose de bien, mais, nous le verrons plus loin, d'empêcher que le pire ne se produise. Ou d'en minimiser les impacts potentiels. Cette démarche introduit donc par nature un réflexe naturel de survie, provoquant légitimement l'adhésion à priori de tous vers un objectif commun et partagé : la pérennité.

Donc, au niveau du monde de l'entreprise, chaque collaborateur devrait contribuer à la survie de l'organisation pour laquelle il travaille, en une conséquence chercher en permanence à assurer sa pérennité donc à maîtriser les risques de l'organisation.

Cette dimension permet d'identifier que la mise en œuvre d'une certaine solidarité de la peur, pour ne pas dire d'une réelle solidarité dans la peur, sera à priori plus facile à déployer en entreprise, au-delà des réflexes initiaux habituels et humains de la mise en place d'outils de contrôle et de suivi des indicateurs de risques, qui seront par nature potentiellement et maladroitement perçus ou déployés comme des éléments de surveillance.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Nous reviendrons sur les dimensions nécessaires de communication et de sensibilisation à mettre en œuvre, comme prérequis essentiel à tout déploiement de dispositifs efficaces de gestion des risques en entreprise.

Enfin, rappelons qu'un risque demeure un enjeu potentiel, susceptible de prendre corps à tout moment. Il introduit donc, en démarche préventive, un impératif inconscient, mais permanent d'infaillibilité des systèmes que l'entreprise mettra en œuvre de détecter le ou les risques potentiels entrants. Nous en mesurons toute la complexité et toute la difficulté en entreprise.

Si les outils sont mis en œuvre, le risque sera maîtrisé à priori par nature. La notion de risque zéro (objectif logiquement recherché in fine) sera à considérer avec attention, mais aussi à modérer, le risque zéro n'existant pas, seule la mise en œuvre de solutions réductrices de risques potentiels, significatifs, est garante d'un risque probable voisin de zéro, effectif de dommage, mais pas le risque lui-même, intrinsèquement.

Rappelons-le dès à présent : le risque zéro n'existe et n'existera pas, quoi que l'on puisse dire.

Dernier élément à considérer : au-delà de la collecte des événements et de la construction scientifique et/ou probabiliste des occurrences de risques, il y aura toujours un décalage avec la perception irrationnelle des individus.

La sensibilisation et l'acceptabilité des individus au risque évoluent en fonction de multiples critères individuels (expérience individuelle, rapport intime au risque, recherche ou fondamentalement risque adverse...), dans le terme et dans l'espace, il sera primordial d'actualiser au maximum les éléments remontés, compte tenu du rapport irrationnel de l'homme avec la notion de risque, et de son évolutivité dans le temps.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Section 03 : cadre méthodologique de la recherche

Dans cette section nous allons aborder les différents points qui expliquent la démarche méthodologique de notre recherche, commençant par les raisons du choix du sujet et le lieu de stage, passant aux outils de collecte des données et finissant par les limites et les obstacles de la recherche.

1.3.1 Le choix du thème :

Le management des risques comprend deux éléments essentiels, d'une part il aide l'organisation de maximiser sa valeur par la fixation des objectifs, et en pareil parvenir à un équilibre optimal entre ces objectifs à atteindre et les risques associés, le management des risques permet aussi à développer les modalités de traitement des risques, diminuer le degré de la perte au niveau opérationnel et gérer les risques multiples et transverses.

Ces éléments contribuent à la réalisation des objectifs et la rentabilité de l'organisation, pour cette raison nous allons focaliser notre travail sur le traitement des risques par l'approche processus pour élaborer une stratégie des activités pour une gestion efficace des risques.

Intérêt personnel :

- La volonté d'approfondir notre savoir en termes de gestion des risques opérationnels au sein des entreprises industrielles.
- Comprendre comment un gestionnaire des risques procède pour choisir les moyens nécessaires de maîtrise des risques et quelles sont les difficultés rencontrées.
- Mettre en valeur les connaissances théoriques acquises au cours de notre cursus au sein de l'école nationale supérieure de management.

Importance du sujet pour l'entreprise :

Le traitement des risques est l'étape qui suit l'évaluation dans le processus de la gestion des risques, on ne peut pas dire que ces derniers sont maîtrisés sauf après leurs traitements, le traitement est une étape fondamentale pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour éviter toute sorte de perte ou défaillance opérationnelle, le domaine industriel a pris ce sujet en considération surtout pour une entreprise comme BATIMETAL charpente ouest, qui met l'accent sur tous les détails de la qualité et la gestion des risques.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Notre recherche va aider à maîtriser les risques qui ont déjà identifié dans son processus opérationnel, créer une valeur ajoutée par une méthode de traitement structurée, suivre le déroulement de ce processus et assurer une bonne opération de traitement et prévention.

1.3.2 Le choix de lieu de stage :

À la fin de notre recherche théorique, nous sommes tenus à choisir une organisation qui pourrait nous fournir les informations et les données afin de finaliser notre recherche, en premier lieu cette recherche doit être effectuée dans la même organisation que mon collègue a effectué son stage pour réaliser l'étape qui suit l'étape de l'évaluation, en deuxième lieu notre recherche était orientée vers une organisation où il existe des risques au niveau opérationnel, en matière de volume de l'organisation et le type d'activité.

Suite à cette recherche, nous avons constaté que les entreprises industrielles donnent une importance à la gestion des risques, car elle est importante dans la réalisation des tâches et diminue la perte opérationnelle, ainsi que le traitement de ces risques peut contribuer à l'évolution et au bon fonctionnement des activités.

Notre choix est orienté vers l'entreprise BATIMETAL charpente ouest pour effectuer notre stage pratique et pour réaliser notre étude empirique qui traite l'approche processus de traitement et préventions des risques opérationnels, BATIMETAL est une entreprise publique à caractère industriel certifié ISO 9001 V 2008 actualisé par ISO 9001 V 2015 où nous pouvons facilement appliquer notre approche processus pour traiter les risques.

1.3.3 Méthodologie de la recherche :

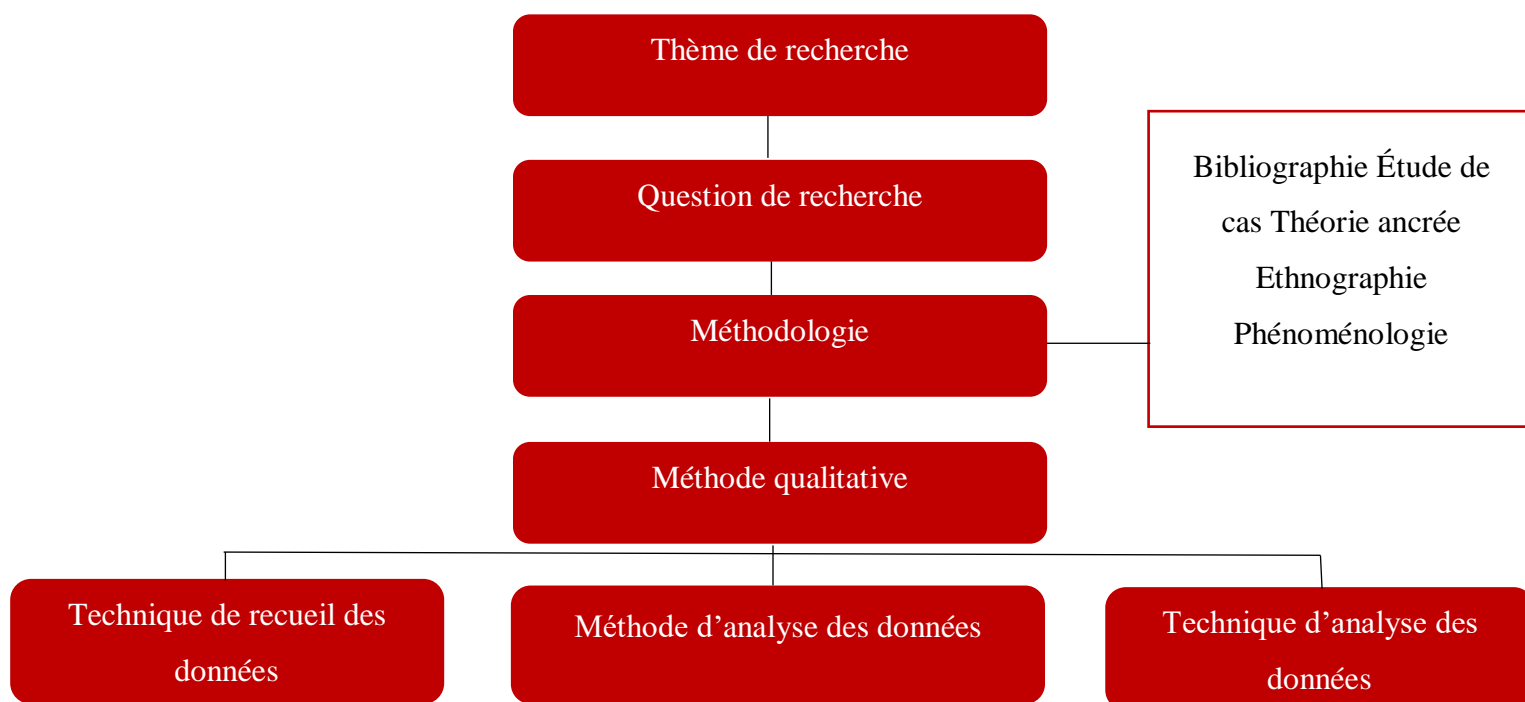
Selon Hazem Ben Aissa (2001), « *Une méthodologie de recherche prend naissance à partir d'un problème à résoudre ou à partir d'un mythe de compréhension et d'action. Trois dimensions, sur lesquelles est importante lors de la conduite de la recherche : le statut philosophique du chercheur, l'objectif de la recherche et l'aspect technique du déroulement de la recherche* »

Nous avons choisi de suivre l'approche qualitative pour étudier notre thème de recherche parce qu'elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement d'activité au sein de l'entreprise et aussi l'interaction entre les différents processus de cette dernière.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Notre recherche nécessite un entretien et une observation au sein de l'entreprise d'une part pour décrire l'état des lieux au niveau des processus opérationnels et d'autre part pour appliquer un plan de traitement des risques. Nous avons commencé par la saisie de la réalité telle qu'elle est et essayé de comprendre cette réalité, collecter les données nécessaires dans notre recherche et nous avons fini par l'analyse des résultats.

Figure N°06 : Démarche qualitative d'après Paul Van Royen



Source : Paul Van Royen

1.3.4 Les outils de collecte des données :

Selon Justin Goodwin et Mirghani Ibnoaf « *La collecte de données est une partie intégrante du développement et de l'actualisation d'un inventaire de gaz à effet de serre. Des activités de collecte de données formalisées doivent être établies, adaptées aux circonstances nationales des pays, et périodiquement révisées dans le cadre de la mise en œuvre de bonnes pratiques* ».

Ils disent que « *L'expression "donnée" peut se définir comme des informations factuelles (par ex. des mesures ou des statistiques) utilisées comme base de raisonnement, de discussion ou de calcul. La collecte de données est l'action d'obtenir et de compiler des informations provenant de différentes sources* ».

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Les différentes documentations que nous avons consultées en rapport avec la gestion des risques :

- La recherche documentaire :

La collecte des données utilisées dans notre recherche nécessite la consultation de plusieurs ouvrages, thèses, articles, et des cours sur internet qui ont un rapport avec notre sujet. Ainsi que la documentation la plus utilisée sont les livres dans notre école nationale supérieure de management et des livres téléchargés, nous avons utilisé d'autres références comme des cours en ligne et sur YouTube sans oublier les documents proposés par l'entreprise BATIMETAL Charpente Ouest tels que :

- Les différents PVs et fiches utilisées dans la gestion des risques.
- Les informations nécessaires sur les différents processus de l'entreprise.
- Les plans d'activités et d'étude de l'entreprise.

1. L'entretien :

L'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* ». Il peut être vu comme « *une conversation avec un objectif* », « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ».

Nous avons choisi d'effectuer des entretiens pour la collecte des données nécessaires dans notre recherche que nous les avons utilisés dans l'interprétation des résultats obtenus.

Selon Jean-Marie DE KETELE et Xavier ROEGIERS (2015), « *L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations.* »

- Le choix de l'entretien :

Nous avons choisi l'entretien parce que nous suivons la méthode qualitative dans notre recherche, notre recherche nécessite un contact direct avec l'ensemble des acteurs de processus opérationnel de l'entreprise BATIMETAL Charpente ouest, afin de connaître et comprendre les activités qu'ils effectuent. Cela nous a permis d'une part de prendre connaissance des tâches effectuées par chacun d'eux et d'autre part, de connaître les moyens mis en œuvre pour la gestion des risques, l'entretien

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

nous a permis aussi d'avoir une orientation de la part des acteurs interviewés vers les résultats souhaités.

- Le choix des interviewés :

Nous avons choisi 8 interviewés responsables de processus opérationnel de l'entreprise, ils font partie des trois grands processus de l'entreprise (Processus de pilotage, processus de réalisation et processus de support).

- Déroulement de l'entretien :

La durée moyenne de nos entretiens était de 30 à 45 Minutes, ils ont été individuels chacun dans son bureau le support que nous avons utilisé pour l'enregistrement était un PC pour la prise des notes. Nous avons commencé par une présentation de l'étudiant, une explication du sujet de recherche et les questions que nous avons posées en respectant un ordre logique.

- Les notes et les informations récoltées après avoir terminé nos entretiens avec les responsables de l'entreprise ont été retranscrit et classé pour avoir une vision générale sur les différentes réponses afin de les analyser et traiter, nous avons aussi utilisé d'autres sources d'information comme les documents internes de l'entreprise et les observations où nous les avons utilisés dans des tableaux réalisés par nous-mêmes en citant les différents risques détectés et les moyens de maîtrise utilisés par l'entreprise.

2. L'observation :

L'observation permet de recueillir des informations sur les comportements non verbaux des sujets.

Selon Joëlle Berrewaerts dans son Article méthodologie de l'observation « *Observer est un processus incluant l'ATTENTION VOLONTAIRE et l'INTELLIGENCE, orienté par un OBJECTIF terminal ou organisateur et dirigé sur un OBJET pour en recueillir des informations* ».

Nous avons effectué des visites avec le responsable HSE aux différents sites de production (les ateliers) pour avoir une vision générale sur les différentes tâches effectuées dans l'activité de production de peinture de montage ...etc.

Chapitre 01 : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

1.3.5. Limites et obstacles de la recherche :

Les obstacles et difficultés toujours existent dans un travail de recherche scientifique qu'il faut surmonter pour atteindre les objectifs souhaités. Nous avons rencontré plusieurs difficultés pendant notre réalisation de cette recherche, nous citons ci-dessous les principaux obstacles les plus heurtés tout au long de notre travail:

- Le manque de documentation et les articles qui traitent le sujet des risques opérationnels et le traitement des risques, le manque des thèses au niveau de la bibliothèque de notre école.
- La difficulté de choisir la meilleure méthodologie pour traiter le sujet.
- L'obstacle du temps, dont la réalisation de stage au niveau de l'entreprise et le traitement de sujet nécessite une durée importante pour finir le travail de façon optimale.
- Le choix d'une méthode de traitement des risques, dont il nécessite plus de documentation qui explique l'utilité de chaque méthode et une orientation par rapport la mise en application.

Malgré les difficultés rencontrées pendant la réalisation de notre travail, nous pouvions récolter le maximum d'informations qui nous a aidés dans notre analyse.

CHAPITRE 02

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 02 : résultats et discussion

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil

2.1.1. Présentation du groupe IMETAL :

IMETAL est un Groupe Industriel Public issu de la dernière restructuration du secteur public marchand activant dans la sidérurgie et son aval. Il est le lien entre l'activité mines en amont et la construction métallique qui est son prolongement.

Le Groupe IMETAL est constitué de trois principaux piliers :

- La production sidérurgique et les industries de base :

1. Produits plats de première transformation : Bobines et tôles d'acier.
2. Produits longs de première transformation, filent machine et ronds à béton.
3. Ferrailles traitées.
4. Zinc en lingot.

- La transformation de l'acier :

1. Produits plats de seconde transformation : Tubes, divers profilés et emballages métalliques.
2. Produits longs de seconde transformation : treillis soudés, poutrelles métalliques légères, divers fils, armatures métalliques.

- La réalisation d'ouvrage clés en main en charpente métallique et chaudronnerie.

Historique :

- Pendant la période coloniale le groupe IMETAL était propriété française connue par le nom DERAFOUR. Il était un grand atelier dont la mission principale est le génie civil et la fabrication des charpentes métalliques.
- Après l'indépendance, et grâce à la nationalisation, l'entreprise DERAFOUR est devenue une entreprise algérienne nommée « **SN-METAL société nationale d'acier** », plus des activités précédentes, il y a eu le soudage et la dissolution jusqu'à 1983.

Chapitre 02 : résultats et discussion

En 1983, SN-METAL a connu une restructuration, dont elle était composée de quatre entreprises partagées sur le territoire national.

- L'entreprise PROMETA pour la fabrication des couvercles en plastique.
- L'entreprise FEROVIALE pour la fabrication des wagons des trains.
- L'entreprise BATIMETAL pour la charpente métallique et la maintenance industrielle.
- ENNC pour cuivre et chaudronnerie.
 - En 15/03/2015 SN-METAL a connu une autre restructuration dont le nom est devenu « GROUPE IMETAL », constitué de cinq entreprises chacune à ses propres missions
- L'entreprise BATISIM : pour les poteaux électriques.
- BATICOMPOS P. SANDWICHE pour les couvercles en plastique.
- BATIMETAL D'ETUDE : bureau d'étude pour les études techniques des projets des entreprises d'exécution.
- BATIMETAL CHARPENTE OUEST : pour la fabrication des charpentes métalliques
- BATIMETAL REALISATION : pour la réalisation des charpentes et la maintenance industrielle.

Activité

Engineering et réalisation d'infrastructures métalliques diverses, ouvrages chaudronnés.

Unités

BATIMETAL Charpente Ouest (Charpente Métallique), Ain Defla. BATIMETAL Charpente Centre (Chaudronnerie), Hussein Dey, Alger. BATIMETAL Charpente Est (Charpente Métallique), Annaba. BATIMETAL Charpente Sud (Chaudronnerie), Laghouat. BATIMETAL Montage, (Montage), Ain Defla. BATIMETAL Engineering et Construction (Etude, Engineering), Hussein Dey, Alger. BATIMETAL Réalisation (Génie Civil et Construction), Oued Smar, Alger. ALGAL (Production de Profilés d'Aluminium), Tlemcen.

Chapitre 02 : résultats et discussion

2.1.2 Présentation de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE Ouest :



Figure N°07 : Siege social de l'Unité BATIMETAL CHARPENTE Ouest



Direction de l'unité :

Zone Industrielle BP 07. Ain-Defla.

Tél. (213.027) 51 21 22 / 51 21 12

Fax : (213.027) 51 21 11 / 51 21 17

site web : www.batimetalcharpenteouest.com/bco

Email : dg@batimetalcharpenteouest.com

Site d'Aïn Defla :

BP 78 Zone industrielle Ain-Defla 44000

Tél : (213.027) 51 20 89 / 51 20 90

Fax : (213.027) 51 20 93

Site d'Oran : Route d'Essenia Oran

Source: document interne de l'entreprise

BATIMETAL CHARPENTE Ouest est une unité de l'EPE BATIMETAL SPA DU GROUPE INDUSTRIEL IMETAL, spécialisée dans la conception, le développement, la fabrication, le montage sur site et la vente d'ouvrages en constructions métalliques et chaudronnés ; certifiée ISO 9001 V 2008 depuis 2004.

Sa capacité de production est passée de 8000 tonnes/An à 12000 tonnes/An de charpente métallique (tout produit confondu) soit une évolution de 50% et ce, grâce à la concrétisation de son plan de développement constitué d'un crédit d'investissement de 850 MDA dont 800 MDA sont destinés pour la réhabilitation de ses équipements de production et 50 MDA pour la mise à niveau de ses compétences (Formation).

Chapitre 02 : résultats et discussion

Sa superficie totale est de 144 915 m2 dont :

- Superficie bâtie : 55 282.46 m2
- Superficie non bâtie : 89 632.54 m2

HISTORIQUE DE L'UNITE

L'unité BATIMETAL Charpente Ouest est historiquement issue de plusieurs restructurations successives :

- Société SN Métal créée lors de la nationalisation de 1968 à partir des ex-ateliers DURAFOUR et SOC Oran
- BATIMETAL à partir de janvier 1983
- BATICIC depuis le 30 décembre 1997
- BATICIC Ouest à partir du 30 janvier 2005
- BATIMETAL Charpente Ouest à partir du 20 Novembre 2013
- Unité BATIMETAL Charpente Ouest à partir du 01 Janvier 2016

EFFECTIFS :

L'Unité BATIMETAL Charpente Ouest compte au 31/12/2018 un effectif de 312 agents, dont 188 à titre permanent.

STATUTS	Direction de l'unité	site AIN DEFLA	Site ORAN	TOTAL
CADRES DIRIGEANTS	03	-	-	03
CADRES SUPERIEURS	11	02	-	13
CADRES MOYENS	18	24	04	46
AGENTS DE MAITRISE	20	46	03	69

Chapitre 02 : résultats et discussion

AGENTS D'EXECUTION	14	151	16	181
TOTAL	66	223	23	312

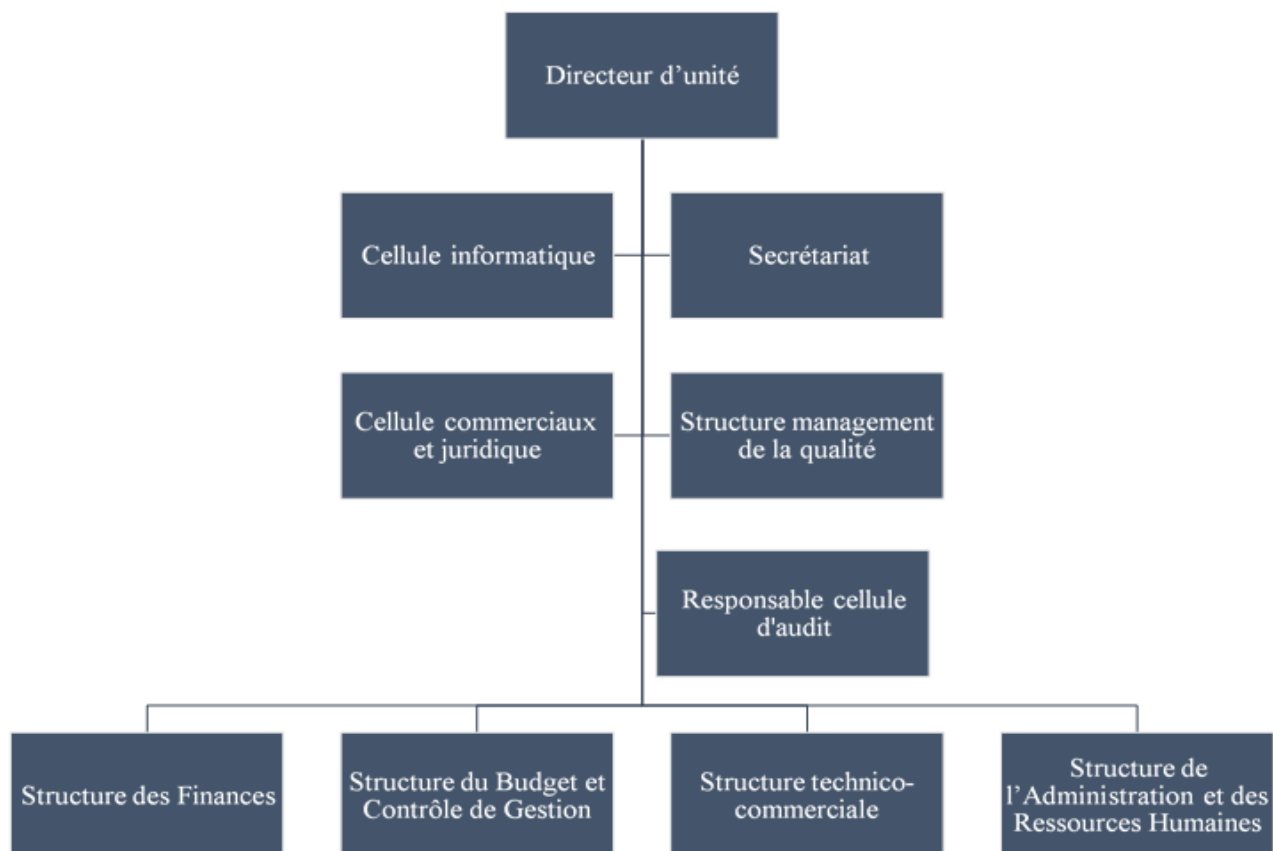
Source : Document interne

STRUCTURES DE L'UNITE

- L'Unité est dirigée par un Directeur assisté par un Directeur adjoint et des responsables de structures fonctionnelles d'animation de coordination et de soutien.
- Elle dispose de deux sites de production, un site à A-DEFLA et l'autre à ORAN avec des moyens humains et matériels importants lui permettant de prendre en charge tout ouvrage rentrant dans le cadre de ses activités.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Figure N°08 : Organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 02 : résultats et discussion

Domaine d'activité :

Activité charpente métallique
- Hangar pour le domaine agricole, stockage et commercial.
- Halls industriels avec ou sans pont roulants
- Bâtiment administratif à un ou plusieurs étages
- Infrastructures sportives (Salles OMS, salles de proximités, Piscines).
- Parking à étage
- Chalets
- Séchoirs à tabac
- Ponts roulants

Activité chaudronnerie
Fabrication d'équipements pour cimenteries
- Broyeurs ou concasseurs. - Ventilateurs. - Transporteur
Fabrication d'équipements pour Briqueteries
- Wagonnets de cuisson. - Wagonnets de séchage. - Balancelles.
Fabrication et montage d'équipements de stockage (toutes dimensions)
- Bac pour hydrocarbures - Citernes eau potables - Ballons d'eau chaude - Réservoirs à eau

Chapitre 02 : résultats et discussion

- Bacs à boue
- Réservoirs d'huile
- Viroles de four.
- Séparateurs.
- Goulottes.
- Précalcinateurs.
- Cyclones.
- Conduites.

Activité menuiserie métallique

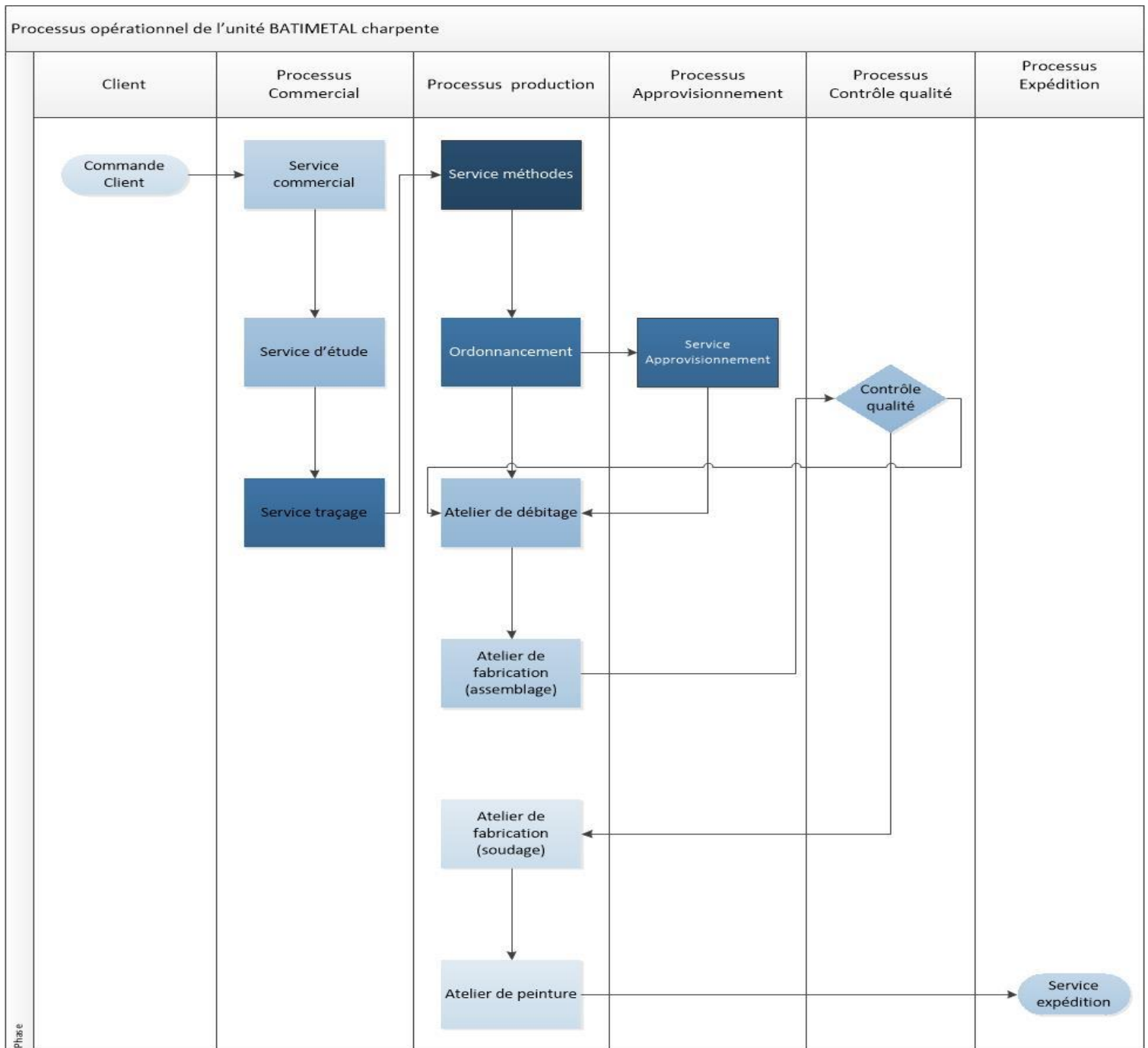
- Rayonnages
- Escaliers
- Passerelles
- Portes coulissantes
- Palettes
- Chemin et portes industrielles

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 02 : résultats et discussion

2.1.3 Processus d'activité:

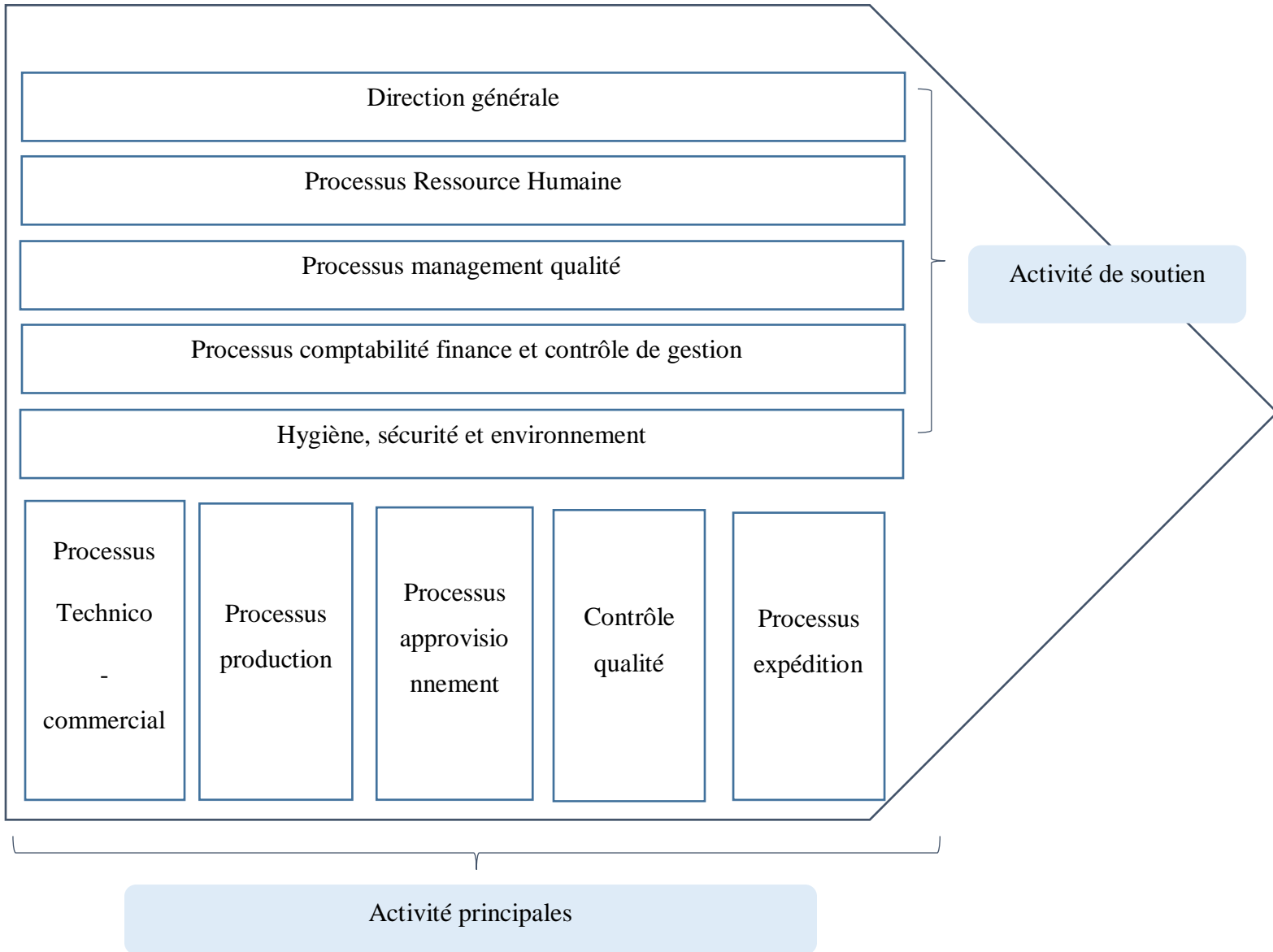
Figure N° 09: Le processus opérationnel de l'entreprise BATIMETAL



Source : réalisé par nous-même

Chapitre 02 : résultats et discussion

Figure N°10 : La chaine de valeur de l'entreprise BATIMETAL



Source : réalisé par nous-même

Chapitre 02 : résultats et discussion

Section 02 : Présentation des résultats de l'étude qualitative

Afin de traiter et analyser nos données collectées, nous allons présenter les résultats de notre recherche en analysant les entretiens effectués au sein de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE Ouest.

Analyse des résultats :

Nous avons passé par certains processus dans l'entreprise BATIMETAL Charpente Ouest pour effectuer cet entretien avec des responsables qui nous a aidé dans notre recherche et surtout pour la récolte des informations qu'on va les analyser par la suite.

Tableau N°02 : Les responsables interrogés par processus

Poste	Nombre de personnes	Durée
Directrice commercial	2	60 Min
Directrice ressources humaines	1	20 Min
Responsable contrôle qualité	1	20 Min
Responsable management de la qualité	1	60 Min
Responsable processus étude	1	20 Min
Directeur de production	1	35 Min
Chef des travaux de montage	1	35 Min

Source : réalisé par nous-même

Après ces entretiens que nous avons effectués nous sommes arrivés au points suivants:

- D'abord une vue globale sur tous les processus de BATIMETAL CHRPENTE Ouest

1. **Processus de management** : qui a deux rôles principaux

1.1. Pilotage : analyse du contexte, Analyse des risques, Planification qualité (politique objectif, documentation, plan d'action, modification) et la commutation.

Chapitre 02 : résultats et discussion

- 1.2. Évaluation et Amélioration** : satisfaction des clients, Maitrise de non-conformité, revue des processus, Audit qualité interne, Tableau de bord qualité.
- 2. Processus de réalisation** : il englobe les processus qui aide à la réalisation d'activité principale de l'entreprise : Commercial, Achat, Production avec service contrôle qualité, Montage et Études, ils sont tous liés et connectés entre eux.
- 3. Processus de soutien** : il contribue au bon déroulement des deux processus précédents en fournissant les ressources nécessaires : Ressources humaines, Comptabilité et finance, Maintenance et HSE.
- Les risques déjà identifiés qui impactent le processus opérationnel sont maîtrisés par différents moyens se défont selon la nature de risque :
 1. **Fiche de non-conformité** : s'applique aux produits achetés (matières premières, fournitures et services), aux produits en cours de réalisation, aux produits finis, aux réclamations clients ainsi qu'aux services associés (système).
 2. **Instruction réclamation client** : cette instruction a pour objet de définir les dispositions prises par l'unité BATIMETAL Charpente Ouest pour le traitement de la réclamation client.
 3. **Métriologie** : instruction a pour objet de définir les modalités de gestion et les responsabilités en matière de vérification, de calibrage et d'étalonnage en interne et en externe des équipements de mesure et de contrôle utilisés par l'unité BATIMETAL Charpente Ouest.
 4. **Recouvrement des créances** : cette instruction a pour objet de définir les dispositions prises pour le recouvrement des créances par l'unité BATIMETAL Charpente Ouest.
 5. **Évaluation satisfaction client** : cette instruction a pour objet de définir les règles d'évaluation de l'Indice de Satisfaction Clients (% de satisfait) auprès de l'unité BATIMETAL Charpente ouest, elle s'applique à tous les clients ciblés par l'unité BATIMETAL Charpente ouest
 6. **PRO RH**: cette procédure a pour objet de définir les règles de gestion relatives au processus Ressources humaines au niveau de l'unité BATIMETAL Charpente Ouest.

Chapitre 02 : résultats et discussion

- En cas de prévenance de risque dans l'un des processus de l'entreprise il sera communiqué entre l'employé et le responsable chargé de ce service avec une fiche de faisabilité où l'employé peut décrire le problème (le risque) et analysé par un ou plusieurs processus.
- Selon les responsables interviewés il y'a des intervenants internes et externes dans l'opération de traitement des risques comme les formateurs externes, des sous-traitants de maintenances, des auditeurs de certification ...etc.
- L'intégration d'ISO 9001 V 2008 et sa mise à jour en 2015 a porté un impact positif sur la gestion des risques par l'identification des processus métiers et l'organisation des taches au sein de l'entreprise, et principalement dans l'identification des risques et les suivis jusqu'à leurs traitements.

2.2.2 Analyse des entretiens :

Dans les tableaux suivants, nous allons présenter les informations des observations et entretiens dans le processus opérationnel que nous avons analysé.

Tableau N° 03 : Analyse de processus commercial

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maitrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Processus commercial	Etude de faisabilité mal faite	Interne	5	5	25	Fiche de faisabilité (IMP 0301)
	Offres non adaptées	Externe / externe	5	10	50	
	Contrats mal négociés	Interne	5	10	50	PV de négociation/ Fiche de faisabilité
	Réclamation client	Externe	10	5	50	• Procédure maitrise des NC (PRO 01.03)

Chapitre 02 : résultats et discussion

						<ul style="list-style-type: none"> • Instruction traitement des réclamations clients (INS 03.01) • Evaluation satisfaction client (INS.03.02)
	Résiliation du contrat par le client	Externe	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Instruction traitement des réclamations clients (INS 03.01) • Réactivité aux réclamations et réserves
	Taux de créance élevé	Externe	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Instruction recouvrements des créances (INS.03.03)
	Client non solvable	Externe	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des exigences client par la fiche de faisabilité • Historique des affaires

Commentaire : On remarque que le risque ‘client non solvable’ a une criticité élevée avec une fréquence de 10 et une gravité de 10, donc il a un impact négatif sur le processus commercial, il est maîtrisé en prioritaire par une revue des exigences client, par une fiche de faisabilité et/ou historique des affaires.

Tableau N°04 : Analyse de processus études

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Processus Etude	Dossiers d'études non conformes,	Interne	10	5	50	Procédure de maîtrise des non-conformités
	Non-respect des délais d'études.	Interne	10	5	50	Planification (programme) des études

Chapitre 02 : résultats et discussion

	Incompétence du personnel	Interne	10	1	10	Qualification/ Formation du personnel
--	---------------------------	---------	----	---	----	---------------------------------------

Commentaire :

Selon le tableau on trouve deux risques (dossier d'étude non conforme et non-respect des délais) qui ont la même criticité de 50, maîtrisées par PNC et un programme d'étude.

Tableau N°05 : Analyse de processus production

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Processus production	Non-respect des délais de production.	Interne	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Planning de production • OGC/Contrat
	Produit non conforme	Interne	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de maîtrise des non-conformités • Plan de contrôle qualité produit
	Équipements et matériels de production non disponibles	Interne	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de maintenance PRO.08.01 • PV des contrôles techniques règlementaires des équipements.
	Plans d'exécution erronés	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle systématique des plans par un vérificateur. • Plan de contrôle qualité produit
	Compétence du personnel	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification/Homologation/Formation du personnel • Coaching

Chapitre 02 : résultats et discussion

	Matière utilisée non conforme	Externe	10	1	10	Plan de contrôle qualité produit
	Appareils de contrôle (ESM) non fiables	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> Étalonnage par un organisme externe INS Métrologie

Commentaire : On observe que la majorité des risques dans le processus de production ont une criticité faible mais doivent être maîtrisés par rapport aux fréquences qui sont égales à 10.

Tableau N°06 : Analyse de processus réalisation travaux de montage

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Processus de réalisation	Produits non conformes	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> Procédure maîtrise des NC (PRO 01.03) Respect des plans de montage
	Retard des livraisons	Externe	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> Respect du contrat Respect des plannings de livraison
	Contrats de sous-traitance négociés,	Interne	5	5	25	<ul style="list-style-type: none"> Revue systématique des clauses contractuelles
	Avis d'expédition erronés.	Interne	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> Systématisation du contrôle au niveau du poste de garde Vérification par tierce partie après élaboration des avis d'expédition
	Factures erronées	Interne	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> Vérification par tierce partie après élaboration des factures

Chapitre 02 : résultats et discussion

						<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des chargés d'affaires dans l'élaboration des attachements et DGD
Non-respect des délais de montage	Interne	10	1	10		Respect du planning des travaux de montage
Prestataire défaillant	Externe	10	5	50		Guide d'évaluation des prestataires
Réclamation client	Externe	10	5	50		<ul style="list-style-type: none"> • Procédure maitrise des NC • Instruction traitement des réclamations clients • Evaluation satisfaction client
Résiliation du contrat par le client	Externe	10	1	10		<ul style="list-style-type: none"> • Instruction traitement des réclamations clients Réactivité aux réclamations et réserves
Taux de créance élevé	Externe	10	5	50		<ul style="list-style-type: none"> • Instruction recouvrements des créances
Client non solvable	Externe	10	10	100		<ul style="list-style-type: none"> • Revue des exigences client par la fiche de faisabilité • Historique des affaires

Commentaire :

Selon le tableau on remarque qu'il existe trois risques majoritaires par une criticité égale à 100 dans le processus réalisation qui ont un impact négatif très élevé sur les activités de ce processus, les autres risques ont un impact moins élevé.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°07 : Analyse de processus ressources humaines

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Processus Ressources humaines	Personnes recrutées non compétentes	Externe	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Définition très précise du poste ainsi que le profil recherché. • Test d'évaluation fondé sur des critères précis et mesurables
	Enfreindre le Code du travail	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Convention collective • Règlement intérieur • Procédure Groupe GRH
	Personnel non sensibilisé et non impliqué.	Interne	5	5	25	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de sensibilisation • Groupe de travail dans la MRP
	Absentéisme élevé	Interne	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement intérieur • Notes de rappel au respect du règlement intérieur
	Manque de personnel qualifié sur le marché local (ANEM Ain Defla)	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Dérogation de l'EPE Bimétal • Formation du personnel pour le recrutement interne • Coaching
	Mauvais ciblage lors de l'expression des besoins en formation	Interne	10	1	10	Élaboration d'un plan de formation réfléchi avec contribution des responsables de structure
	Omission d'un besoin de formation	Interne	10	1	10	
	Personnel non formé	Interne	10	1	10	

Chapitre 02 : résultats et discussion

	Formations et compétences non évaluées	Interne	10	1	10	Respect de l'application de la procédure RH
	Débrayage, mouvement social, conflits	Interne	10	1	10	Application stricte du code de travail, convention collective, règlement intérieur, procédure Groupe
	Manque de succession pour les postes critiques	Interne	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le travail en groupe lors de la résolution de problèmes
	Problèmes de transfert de savoir	Interne	5	5	25	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Formation

Commentaire :

On observe que les risques cités ont une criticité qui dépasse le 25 donc ils ont une conséquence négative sur le processus RH, ils sont maîtrisés par l'entreprise pour diminuer la fréquence et la gravité des risques.

Tableau N°08 : Analyse de processus contrôle qualité

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Contrôle qualité	Produits non conformes	Interne	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Respect Plans de contrôle qualité produit. • Mise à jour les fiches de contrôle qualité produit. • Mise à jour la veille normative technique.

Chapitre 02 : résultats et discussion

						• Procédure maîtrise des NC
	Retard de contrôle en chaîne de fabrication	Interne	10	5	50	• Respect le programme de fabrication et contrôle.
	Mise à disposition produit fini erronées.	Interne	10	1	10	• Vérification par tierce partie après élaboration de la mise à disposition produit fini.
	Fiche de contrôle qualité produit erronée	Interne	10	5	50	Sensibilisation des contrôleurs dans l'élaboration des fiches de contrôle qualité produit.
	Non-respect plan contrôle qualité produit.	Interne	10	5	50	Respect du planning du contrôle. Respect l'organigramme de service contrôle qualité produit.

Commentaire :

Selon le tableau on remarque que la majorité des risques ont une criticité élevée, maîtrisés par plusieurs moyens pour diminuer l'impact sur le service contrôle qualité (processus production).

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°09 : Analyse de processus Achat

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
Processus Achat	Produits non conformes	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure maîtrise des NC • Respect des cahiers de charges • Plan de contrôle qualité produit • Systématisation du contrôle
	Contrats de fourniture mal négociés	Interne	10	10	100	• Revue systématique des clauses contractuelles
	Cahier de charges erroné	Externe	10	10	100	Commissions de marchés
	Certificat de conformité des produits non fourni	Externe	10	10	100	Respect des cahiers de charges
	Fournisseurs non évalués	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Guide d'évaluation des prestataires • Fichier fournisseurs acceptés
	Factures fournisseurs erronées	Externe	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification rigoureuse des factures • Fiche suiveuse par commande
	Bons de livraison erronés.	Externe	10	10	100	• Systématisation du contrôle au niveau du parc à fer et magasins

Chapitre 02 : résultats et discussion

						<ul style="list-style-type: none"> • Rapprochement systématique entre la facture et le BL
	Appareils de contrôle défaillants et non fiables	Interne	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> • Étalonnage des ESM par un organisme externe agréé habilité • Certificats d'étalonnage valides des ESM • INS 08.01 de Métrologie
	Non-respect des délais de fourniture	Externe	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des plannings d'approvisionnement
	Fournisseur défaillant et non solvable	Externe	10	5	50	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la procédure • Guide d'évaluation des prestataires • fichier fournisseurs acceptés
	Réclamation client interne	Interne	10	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure maîtrise des NC

Commentaire : Le tableau montre qu'il existe plusieurs risques qui peuvent toucher le processus achat, et qui ont une criticité très élevée, maîtrisés par plusieurs procédures et évalués par la Non-conformité des produits achetés.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°10 : Analyse de processus hygiène, sécurité et environnement

Domaine	Risque	Origine	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR ≥ 25
HSE	Compétence et ressources indisponibles pour l'exécution des plans HSE	Interne	10	01	10	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des employés. • Budgétisation des besoins en matière HSE
	Risques non prédictibles	Interne	10	01	10	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation continue des risques HSE • Contrôle périodique des équipements • Manuel de sécurité • procédure d'analyse des risques
	Non mise à jour des lois et réglementation	Interne	10	01	10	Application stricte de la procédure relative aux documents d'origine externes (légaux et réglementaires)
	Non-conformité vis à vis de la réglementation HSE	Interne	10	01	10	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation à intervalle réguliers de la conformité réglementaire • Consultation périodique du site JORADP
	Risques d'accidents accrus	Interne	10	01	10	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation permanente sur le port des E.P.I • Application de la procédure de consignation et

Chapitre 02 : résultats et discussion

						déconsignation des équipements conformément aux catalogues des constructeurs
						<ul style="list-style-type: none">• Manuel de sécurité• Procédure d'analyse des risques• Règlement intérieur• Convention collective

Commentaire :

On remarque que le département HSE a des risques moins graves mais plus fréquents et qui peuvent influencer le département et son activité, l'entreprise a utilisé plusieurs procédures pour diminuer l'impact de ces risques par la formation et le contrôle.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°11 : Echelle de cotation du paramètre

Le tableau suivant représente l'impact des risques sur le processus opérationnel selon la gravité sur une échelle de 1 à 10, et après avoir analysé et synthétisé ses impacts nous allons donner une priorité de traitement des risques qui ont une criticité élevée et aussi d'identifier la meilleure stratégie d'intervention que nous allons présenter par la suite.

	Cotation	Faible	Moyen	Fort
	Domaine	1	5	10
Gravité	Processus	<ul style="list-style-type: none"> -Service conforme permettant d'atteindre les objectifs ; -Changement d'organisation temporaire et sans impact financier -Pas d'impacts sur la prise en charge des exigences des parties intéressées 	<ul style="list-style-type: none"> -Service conforme (cependant délais de mise à disposition non respectés) ; -Atteinte des objectifs à plus de 80% ; -Perturbations internes du fonctionnement avec impact financier ou coûts supplémentaires ; -Pas d'impacts sur la prise en charge des exigences des parties intéressées. 	<ul style="list-style-type: none"> -Service non conforme ayant généré un mécontentement; -Non atteinte des objectifs ciblés ; -Réclamations / Perte de confiance/ menace de Résiliation de contrat par le client / Plaintes récurrentes

Chapitre 02 : résultats et discussion

Dispositions applicables :

L'approche générale de gestion des risques repose sur les activités suivantes :

- a. L'appréciation des risques;
- b. La détermination des risques;
- c. L'analyse des risques;
- d. L'évaluation des risques;
- e. Le traitement des risques.**

Le traitement des risques est la dernière étape dans le processus de la gestion des risques. L'identification est l'étape considérée essentielle pour la qualité de l'analyse et l'évaluation comme l'étape la plus difficile, le traitement des risques est l'étape la plus lourde de responsabilité pour les gestionnaires. L'objectif du traitement des risques est de diminuer les risques intolérables par la mise en place de mesures de prévention afin d'atteindre un niveau optimal de sécurité au sein de l'entreprise.

Le traitement des risques consiste à fournir une réponse adaptée à un risque. Il existe quatre stratégies d'intervention possibles :

- **Éliminer le risque** : éliminer complètement la probabilité ou l'incidence du risque;
- **Atténuer le risque** : diminuer la probabilité ou l'incidence du risque, diminuer la gravité;
- **Transférer le risque** : transférer la responsabilité du risque à l'extérieur du processus;
- **Accepter le risque** : surveiller le risque et ne pas appliquer les stratégies susmentionnées.

Après avoir analysé et évalué les risques opérationnels de l'entreprise BATIMETAL charpente ouest nous allons présenter la méthode que nous avons choisi (**Outil de résoudre de problème : les 7 Questions**) pour les risques doivent être éliminés atténués ou transférés.

Il est impossible d'éliminer tous les risques de façon permanente, donc nous avons identifié les risques qui ont la priorité de traitement, le concept clé est la **criticité = gravité x fréquence** (la gravité de risque par sa fréquence).

Le choix de la méthode : Cette méthode est très simple à utiliser pour quel que soit identifier, analyser, évaluer ou traiter les risques, nous avons trouvé aussi qu'elle est utile et claire dans la mise en application dans les processus opérationnels de l'entreprise où nous avons effectué notre stage, nous avons trouvé aussi qu'elle est efficace dans le temps et peut aider efficacement dans le

Chapitre 02 : résultats et discussion

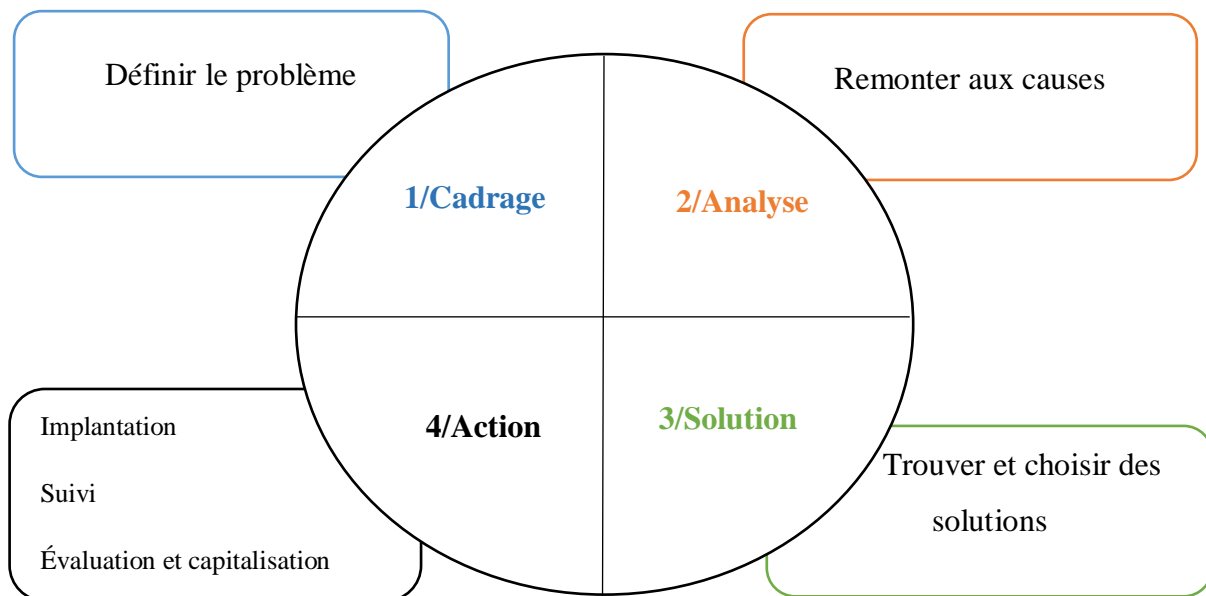
traitement des risques et aussi dans le déroulement de travail, elle nous a permis de décrire et comprendre les différentes situations en répondant aux questions que nous allons présenter par la suite.

2.2.3 Description de la démarche :

- **LE QQQQCCP : Pourquoi ?**

C'est une méthode globale de management des risques a pour but d'identifier un problème, d'analyser les risques, résoudre ce problème et de trouver des actions de correction et de prévention. On peut l'utiliser dans l'une des quatre étapes :

Figure N°11 : L'application de la méthode des 7 questions



Dans notre cas, nous allons utiliser la méthode des 7 questions dans la 3^{ème} phase où nous allons trouver des solutions pour les risques existés, puis nous passons à l'action de contrôle et de suivi de traitement.

Chapitre 02 : résultats et discussion

LES QUESTIONS :

Dans le tableau suivant nous allons présenter un standard de notre démarche qui va être appliqué sur les risques que nous avons déjà identifiés en répondant aux questions suivantes :

Tableau N°12 : Le standard d'application de la méthode

Lettre	Question	Sous-question	Exemple
Q	Qui ?	De qui, avec qui, pour le compte de qui... ?	Responsable, acteur qui va intervenir,
Q	Quoi ?	Quoi, avec quoi, en relation avec quoi... ?	Le risque et l'action
O	Où ?	Où, par où, venant d'où...	Interne : département, sur site Externe :
Q	Quand ?	Tous les..., à partir de..., jusqu'à... ?	Immédiat, périodique, En continue, Durée
C	Comment ?	De quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé... ?	Procédure, action, moyen, méthode
C	Combien ?	Avec quel budget, quelles ressources, nombre... ?	Cout, et quantité
P	Pourquoi ?	Cause, facteur déclenchant Motif, finalité, objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminer - Diminuer la gravité - Contrôler - Eviter d'autre risque (prévenir) - Accepter ou transférer

Source : par nous même

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°13 : Les 7Q dans le processus commercial :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Cadres commerciaux, Le Client
Q	Quoi ?	Contrat mal négocié
O	Où ?	Département commercial
Q	Quand ?	En continu
C	Comment ?	. Procédure de NC . Évaluation Satisfaction client . Instruction traitement des réclamations clients Par : (PV de négociation/ fiche de faisabilité)
C	Combien ?	Un acteur
P	Pourquoi ?	Eliminer : Traitement de la réclamation dans les délais les plus courts.

Source : par nous même

Commentaire :

- Toute manifestation émanant du client destiné à exprimer son insatisfaction vis à vis un produit fourni ou à fournir.
- La réclamation du client peut être matérialisée par écrit ou verbale auquel cas tout responsable concerné veillera à la matérialiser par un enregistrement adéquat.
- Le Responsable de Management de la Qualité veille sur la vérification de l'application de l'instruction réclamation client.
- Le Responsable Commercial a la mission de gérer et de veiller sur l'application de l'instruction réclamation client.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°14 : Les 7Q dans le processus Etude :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Pilote processus
Q	Quoi ?	Dossier d'étude non conforme
O	Où ?	Bureau d'étude
Q	Quand ?	Par affaire
C	Comment ?	. Procédure de maitrise des non-conformités . S'assurer du suivi et de l'exécution de la Planification (programme) des études
C	Combien ?	Un acteur
P	Pourquoi ?	Eliminer

Source : par nous même

Commentaire :

Étapes de maitrise de la Non-Conformité:

- Identifier la non-conformité,
- Documenter la non-conformité,
- Evaluer la non-conformité,
- Informer les utilisateurs,
- Décider des suites à donner à la non-conformité,
- Vérifier l'efficacité de l'action retenue.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°15 : Les 7Q dans le processus production :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Chef ateliers
Q	Quoi ?	Équipements et matériels de production non disponible
O	Où ?	Atelier de production
Q	Quand ?	Semestriel
C	Comment ?	. Procédure de maintenance . PV des contrôles techniques règlementaires des équipements. . S'assurer de la disponibilité des équipements de production ainsi que les PV des contrôles techniques règlementaires en vigueur.
C	Combien ?	03 responsables de contrôle des machines
P	Pourquoi ?	Eliminer

Source : par nous même

Commentaire :

- Le responsable de la maintenance et le responsable du Management de la qualité sont responsables de la vérification de la disponibilité des machines de production.
- Dans le cas d'un besoin d'une machine de production le chef d'atelier doit signaler le manque (PV des contrôles techniques règlementaires des équipements) pour le diagnostiquer par la suite par les responsables concernés.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°16 : Les 7Q dans le processus réalisation travaux de montage :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Pilote processus/chefs des projets/ Chargé d'affaire
Q	Quoi ?	Réclamation client
O	Où ?	Département réalisation travaux de montage
Q	Quand ?	A chaque commande
C	Comment ?	. Sensibiliser le personnel affecté aux chantiers ainsi que les prestataires externes (sous-traitants) au respect des plans de montage. . Procédure maitrise des NC . Instruction traitement des réclamations clients . Evaluation satisfaction client
C	Combien ?	03 responsables
P	Pourquoi ?	Eliminer

Source : par nous même

Commentaire :

Les critères d'évaluation de l'indice de satisfaction clients sont :

- La qualité du produit/travaux de montage.
- Les moyens humains et matériels mis en œuvre.
- L'organisation du chantier.

Chapitre 02 : résultats et discussion

- La Sécurité et l'environnement.
- Les Relations et communication.
- Le respect des délais de montage.

Tableau N°17 : Les 7Q dans le processus ressources humaines :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Pilote processus (DRH ou Responsables de recrutements)
Q	Quoi ?	Personnes recrutées non compétentes
O	Où ?	Département ressources humaines
Q	Quand ?	En continu
C	Comment ?	<p>. Définition très précise du poste ainsi que le profil recherché.</p> <p>. Test d'évaluation fondé sur des critères précis et mesurables</p> <p>. Fiche d'Évaluation annuelle des compétences</p> <p>. Besoins en formation de l'unité</p>
C	Combien ?	02 responsables
P	Pourquoi ?	Eliminer ou diminuer la fréquence

Source : par nous même

Chapitre 02 : résultats et discussion

Commentaire :

- Le Responsable de l'Administration et des Ressources humaines et le Responsable de Management de la Qualité sont responsables de la vérification de l'application et de la mise à jour de procédure de recrutement et la formation.

- Les responsables de structure et les acteurs du processus RH sont responsables de la stricte application de cette procédure.

Le besoin en formation du personnel est recensé et consolidé par la Direction de l'administration et des ressources humaines de l'unité BATIMETAL Charpente Ouest sur la base :

- Des besoins en formation et perfectionnement exprimés par les structures de l'unité.
- De l'analyse de la synthèse d'évaluation annuelle des compétences du personnel.

D'autres fiches qui peuvent aider les gestionnaires dans le traitement de ce risque sont :

- ✓ Fiche de suivi de carrière.
- ✓ Fiche demande formation.
- ✓ Fiche d'évaluation de fin de formation par l'agent formé.
- ✓ Fiche d'évaluation de la formation par la hiérarchie.
- ✓ Fiche d'évaluation annuelle des compétences.
- ✓ Fiche d'intégration des nouvelles recrues.
- ✓ Fiche de test/entretien.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°18 : Les 7Q dans le service contrôle qualité :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Pilote processus (contrôleur qualité, RMQ)
Q	Quoi ?	Produits non-conformes
O	Où ?	Atelier des produits finis
Q	Quand ?	En continu
C	Comment ?	. Respect des Plans de contrôle qualité produit. . Procédure maitrise des NC
C	Combien ?	02 responsables Qualité
P	Pourquoi ?	Eliminer et contrôler

Source : par nous même

Commentaire :

- Le Responsable Management de la Qualité est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour de procédure de contrôle.
- Le responsable contrôle qualité et les Responsables des Structures sont responsables de la stricte application de la procédure.

La maitrise des non-conformités à tous les stades de fabrication, de prestations et d'études réalisées, y compris à la réception du produit acheté, afin de prévenir leur utilisation par inadvertance est une action incontournable de l'Unité BATIMETAL Charpente Ouest pour maitriser la qualité et l'améliorer en continu.

Produit non conformes : en cours de réception, en cours de production, en cours et fin de production.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°19 : Les 7Q dans le processus Achat :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Pilote processus: chargé des achats
Q	Quoi ?	Factures fournisseurs erronées
O	Où ?	Service d'achat
Q	Quand ?	En continu
C	Comment ?	. Procéder à des vérifications des factures fournisseurs . Établir une Fiche suiveuse par commande et par fournisseur.
C	Combien ?	02 responsables commerciales
P	Pourquoi ?	Éliminer et contrôler

Source : par nous même

Commentaire :

- Le Responsable Management de la Qualité est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour de la procédure de la vérification des factures.
- Le responsable chargé des achats, est responsable de la stricte application de la procédure de vérification et l'établissement des fiches pour suivre les commandes.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Tableau N°20 : Les 7Q dans le processus Hygiène, sécurité et environnement :

Lettre	Question	Application
Q	Qui ?	Responsable HSE
Q	Quoi ?	Compétence et ressources indisponibles pour l'exécution des plans HSE
O	Où ?	Salle de formation
Q	Quand ?	Périodiquement
C	Comment ?	. Engager une Formation du personnel de la sécurité pour l'exécution des plans HSE . Budgétisation des besoins en matière HSE
C	Combien ?	. 01 responsable HSE . Tous les employés
P	Pourquoi ?	Diminuer la gravité et la fréquence

Source : par nous même

Commentaire :

- Le Responsable Management de la Qualité et HSE sont responsables de la vérification de l'application et de la mise à jour de la procédure de la formation.

Chapitre 02 : résultats et discussion

Section 03 : Suggestions et recommandation

Nous allons au cours de cette section proposer nos suggestions et solutions concernant le thème que nous avons traité, les suggestions que nous allons présenter ont un rapport aux résultats de nos analyses qui pourraient être un outil pour une meilleure gestion des risques dans une entreprise.

- La communication des risques :

La communication en matière de gestion des risques est une action importante, dont l'entreprise doit informer les employés sur les risques existés et en même temps les sensibiliser pour avoir une connaissance vaste sur les dimensions de ces risques, l'entreprise BATIMETAL Charpente ouest peut utiliser la cartographie des risques dans la communication interne entre les différents acteurs.

- La Formation :

La formation est un outil très important pour avoir une meilleure performance au travail, ainsi pour la maîtrise des risques, pour cela l'entreprise doit établir un plan de formation en concentrant sur :

1. **Une formation dans le métier :** pour le maîtriser et savoir tous les risques probables dans son exercice et les meilleures méthodes de prévention contre ces risques.
2. **Une formation sur traitement des risques :** le traitement est un point essentiel dans la gestion des risques puisque sa maîtrise permet aux gestionnaires d'interagir rapidement en cas d'apparition d'un risque.
3. **Une formation sur la prévention des risques :** le personnel de l'entreprise BATIMETAL doit bien formé et informé sur la prévention et aux dimensions humaines et opérationnelles des solutions pour les risques rencontrés au sein de l'entreprise, le processus RH est le responsable essentiel de la prévention des risques dans l'accompagnement de personnel.

- L'importance de traitement :

Le choix d'une méthode de traitement doit se faire en prenant compte plusieurs critères tels que la taille de l'organisation, le type de son activité ainsi que sa stratégie globale et ses objectifs.

Chapitre 02 : résultats et discussion

- Le contrôle continu :

L'entreprise doit prendre en considération le contrôle continu et le suivi de traitement des risques par la désignation d'une commission chargée de contrôle dans le processus d'activité elle doit travailler de façon permanente pour assurer le bon déroulement d'activité.

CONCLUSION

Conclusion :

La gestion des risques ne se résume pas à l'achat d'assurances. Elle s'agit d'identifier les menaces auxquelles peut être confrontée l'entreprise en fonction de l'évolution de son activité et de celle du monde extérieur, de définir des stratégies de protection, de convaincre les acteurs concernés, d'adapter leurs comportements, de mettre en œuvre des actions adéquates, et de leur en donner les moyens. Elle est source de valeur, car la gestion des risques permet de gagner sur les coûts d'assurances, de réduire les aléas et de gagner la clientèle.

Dans notre recherche nous sommes arrivés à définir l'approche processus et son apport sur la gestion des risques en générale et sur le traitement de ces derniers en particulier, nous avons aussi montré quelle est l'importance de traitement et de prévention des risques au sein des entreprises en appliquant notre démarche dans l'entreprise BATIMETAL charpente ouest.

Le traitement des risques consiste à réduire ou à éliminer l'impact négatif des risques sur le déroulement de l'activité dans l'entreprise dont l'objectif principal est de trouver une méthode de traitement adaptée à cette entreprise en répondant à ses besoins et en analysant l'effet de ce traitement sur le risque lui-même.

Le traitement des risques ne se limite pas sur la réduction de la gravité ou la fréquence ni sur la suppression mais il consiste aussi à trouver des moyens de surveillance et de protection de l'entreprise de tout sort de menace.

Dans le deuxième chapitre nous avons présenté notre outil de résolution des problèmes, en essayant de l'appliquer sur les risques identifiés dans le processus opérationnel, où nous avons choisi de chaque processus un risque qui a une criticité élevée pour montrer l'impact de cette méthode dans le traitement.

Nous avons constaté aussi que le facteur humain joue un rôle très important dans la prévention des risques en surveillant et en contrôlant le processus dès la première étape de la gestion des risques, la compétence et la connaissance sont aussi des facteurs qui doivent être présents tout au long de cette démarche.

Pour clôturer, nous mettons l'accent sur l'importance de la communication dans le processus de la gestion des risques, que peut être un sujet à étudier dans les recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie:

Ouvrages:

1. Alain Desroches, Alain Leroy, Frédérique Vallée, la gestion des risques (2015), 3ème édition, Lavoisier, France.
2. Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA (2003) l'approche processus mode d'emploi, édition d'organisations groupe Eyrolles, France.
3. Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin (2009). Piloter les risques d'un projet, Groupe Eyrolles, Paris, France.
4. Jean Le Ray (2015), de la gestion des risques au management des risques, AFNOR Edition, France
5. Jean Le Ray, gérer les risques : pourquoi ? Comment ?, AFNOR,2006.
6. Jean-David dansa (2013). La gestion de crise en entreprise, 2ème édition, GERESCO Edition, France.
7. Jean-David dansa (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise, GERESCO Edition, France.
8. La norme ISO 31000 : Management du risque - Principes et lignes directrices -, 2010.
9. Octave Jokung Nguéna (2008). Management des risques, Ellipses Edition marketing, France.
10. Pascal Kerbel (2009). Management des risques, Éditions d'organisation groupe Eyrolles, France.

Articles :

11. Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, Management des risques de l'entreprise, La Revue des Sciences de Gestion,p 05-14.

Thèses de fin d'études:

12. Amadou SIENOU (2009) Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise thèse du doctorat ès systèmes industriels, université de TOULOUSE.
13. Pierre BONZEL (2018) Conception d'un processus amélioré de gestion du risque en développement produit, Paris.

Documents officiels et norms:

14. Collectif, gestion des crises. 100 questions pour comprendre, AFNOR, 2006.
15. La norme ISO 31000 : Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques, 2009.
16. La norme ISO 31000 : Management du risque - Principes et lignes directrices -, 2010.
17. La norme ISO 9004. Systèmes de management de la qualité Lignes directrices pour l'amélioration des performances. 2000.

Site web :

18. www.imetal.dz.
19. YouTube vidéos : Démarche de gestion des risques : Dr Remi Bachelet
https://www.youtube.com/watch?v=vyfqGc_pY68&t=30s
<https://www.youtube.com/watch?v=fZobGcC8WUo&t=100s>
<https://www.youtube.com/watch?v=FHuN0jHQ4IE&t=97s>

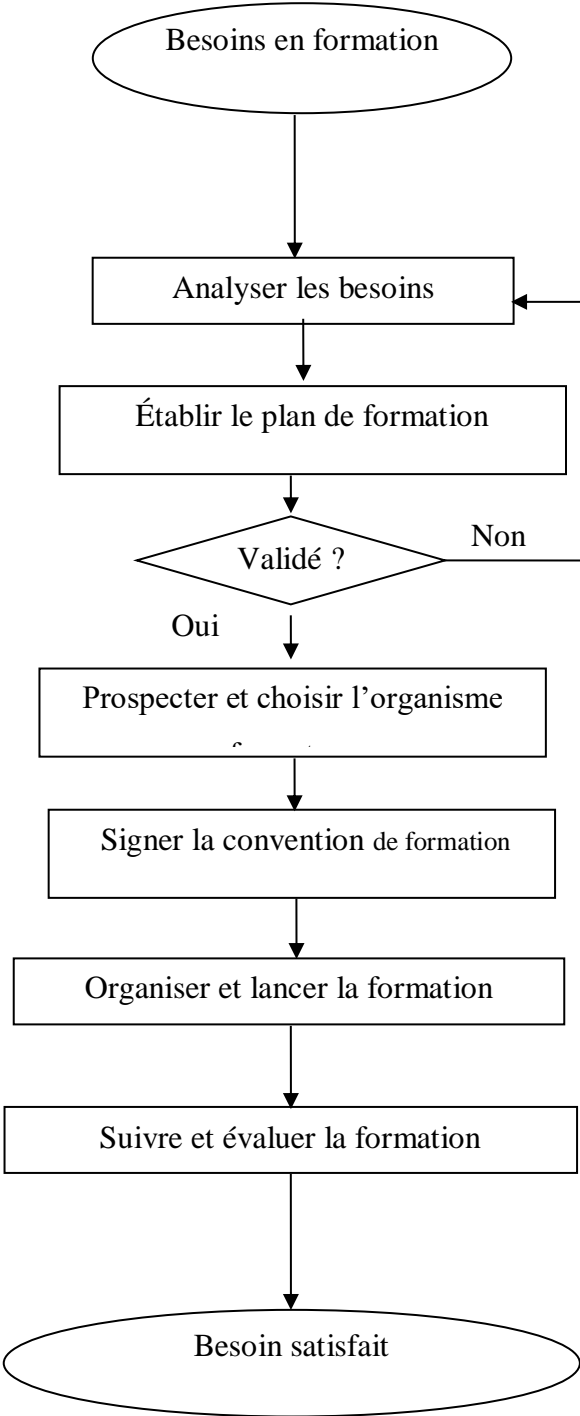
Annexes

Annexe A: le guide d'entretien

Annexes A : le guide d'entretien destiné au personnel de l'unité BATIMETAL charpente ouest

1. Quels sont les risques rencontrés dans l'accomplissement de votre travail ?
2. Quels sont les risques que vous jugez prioritaires en général ? dans votre service ?
3. Avez-vous des plans pour le traitement de ces risques ?
4. Quelles sont les méthodes que vous suivez dans le traitement ?
5. Comment vous procédez pour le traitement de ces risques ?
6. Comment vous communiquez entre les services en cas de prévenance des risques ?
7. Quel est l'impact de traitement des risques sur les autres services ? sur votre service ?
Le temps, le déroulement de travail, le personnel, les couts.
8. Quel est l'apport de l'intégration de ISO 9001 dans la gestion des risques ?
9. Qui sont les intervenants dans l'opération de traitement ?
10. Qu'est-ce que vous faites pour diminuer la probabilité d'occurrence de ces risques ?
11. Avez-vous des plans de préventions ?

Annexe B : Logigramme de formation dans le processus RH

Documents	Phases de processus	Responsabilités
<ul style="list-style-type: none"> . Fiche d'Évaluation annuelle des compétences . Besoins en formation de l'unité . Formations initiées par la tutelle (groupe Imétal /EPE Batimétal, ...) . Fiche de synthèse des besoins en Formation <p>Plan de formation</p> <p>Selon PRO Achat</p> <p>Convention de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> . Fiche de Demande de formation . Sélection et choix des candidats <p>Fiches d'évaluation</p>	 <pre> graph TD A([Besoins en formation]) --> B[Analyser les besoins] B --> C[Établir le plan de formation] C --> D{Validé ?} D -- Non --> B D -- Oui --> E[Prospecter et choisir l'organisme] E --> F[Signer la convention de formation] F --> G[Organiser et lancer la formation] G --> H[Suivre et évaluer la formation] H --> I([Besoin satisfait]) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur Unité . Tutelle (groupe Imétal /EPE Batimétal,) <p>RARH</p> <p>RARH</p> <p>DU</p> <p>RARH</p> <p>DU</p> <p>RARH</p> <p>RARH Responsable de structure</p> <ul style="list-style-type: none"> . Agent formé / Hiérarchie . Directeur Unité . Tutelle (groupe Imétal /EPE Batimétal,)

**Annexe C : FICHE DE FAISABILITE
ET REVUE DES EXIGENCES
RELATIVES AU PRODUIT/SERVICE**

Client :

Désignation de l'affaire :

Avis du responsable BET:				
<table border="1"><tr><td>1- Etude à la charge de l'unité BATIMETAL Charpente Ouest :</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>2- Etude à la charge du client :</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1- Etude à la charge de l'unité BATIMETAL Charpente Ouest :	<input type="checkbox"/>	2- Etude à la charge du client :	<input type="checkbox"/>
1- Etude à la charge de l'unité BATIMETAL Charpente Ouest :	<input type="checkbox"/>			
2- Etude à la charge du client :	<input type="checkbox"/>			
a)- Faisabilité relative à l'aspect technique et conceptuel (Joindre les détails si nécessaire) :.....				
b)- Faisabilité relative à l'aspect légal et réglementaire :.....				
Autres : (à préciser)				
Date : Visa				

Avis du responsable des Approvisionnements
a)- Faisabilité relative au délai d'approvisionnement :.....
b)- Faisabilité relative à la disponibilité de la matière première :.....
Autres : (à préciser)
Date : Visa

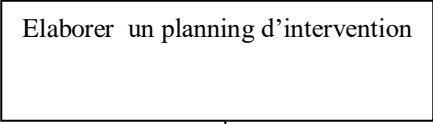
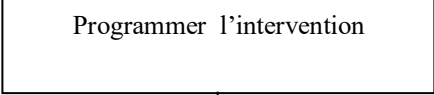
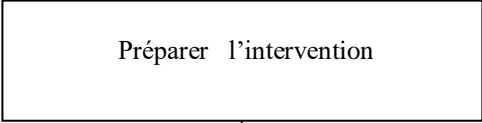
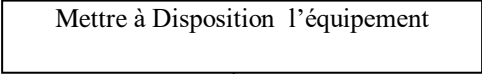
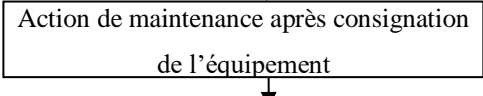
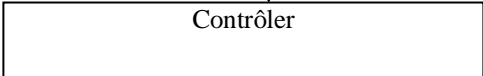
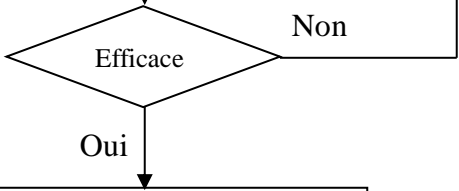
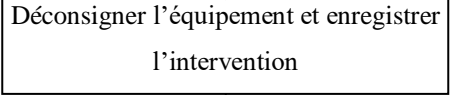
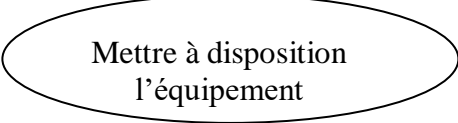
Avis du responsable Production :
a)- Faisabilité relative à l'examen du plan de charge de l'unité et du délai contractuel :.....
b)- Faisabilité relative à la qualification du personnel d'exécution et des équipements :.....
Autres : (à préciser)
Date : Visa

Avis du responsable financier:
Faisabilité relative au financement :.....
Autres : (à préciser)
Date : Visa

Avis du responsable Commercial :
.....
.....
.....
Date : Visa

Décision finale du premier responsable (Directeur d'Unité)
:.....

Annexe D : LOGIGRAMME DE LA MAINTENANCE PREVENTIVE

Documents	Phase du processus	Responsables
Dossier technique Dossier historique Carnet d'entretien Plan annuel d'intervention.		Structure Maintenance Structure Production
Programmation mensuelle d'intervention		Structure Maintenance+ Structure utilisatrice
Plan et moyens d'intervention préventive (DM/DA/BSM)		Structure Maintenance
Programmation mensuelle d'intervention		Utilisateur et/ou structure gestionnaire
Fiche intervention préventive/curative Moyens de consignation		Structure Maintenance ++ Responsable HSE
Fiche intervention préventive/curative		Structure Maintenance + structure utilisatrice
Fiche intervention préventive/curative Applicat. informatique Mise à jour dossier historique		Structure Maintenance + Responsable HSE
Rapport mensuel de l'intervention préventives/curatives effectuée		Structure Maintenance + Responsable HSE
		Structure Maintenance

**Annexe E : LOGIGRAMME DE LA
NON-CONFORMITE**

Documents	Phases du Processus	Responsables
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">DétECTION DE LA NON-CONFORMITÉ</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Contrôleur qualité Client Tout le personnel
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">IDENTIFICATION / ISOLEMENT</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ENREGISTREMENT</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Responsable concerné
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ÉVALUATION DE LA NON-CONFORMITÉ</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Responsable concerné
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> BESOIN A' AC ? </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Responsable concerné
FNC/AC	<p style="text-align: center;">OUI NON</p>	Responsable concerné
FNC/AC	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Reprise</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Rebut</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Reclassement</div> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Responsable concerné
FNC/AC	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Contrôle</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">DÉROGATION</div> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CONFORME ?</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
FNC/AC	<p style="text-align: center;">OUI</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">PRODUIT ACCEPTÉ CONFORME</div>	
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">RECHERCHE DES CAUSES</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Groupe de travail
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ANALYSE DES SOLUTIONS</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Responsable concerné
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">VÉRIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'AC</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	RMQ
FNC/AC	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">EFFICACITÉ ?</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
FNC/AC	<p style="text-align: center;">NON OUI</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CLÔTURE DE L'AC</div>	Responsable concerné RMQ

**Annexe F : TABLEAU EVALUATION
SATISFACTION CLIENT**

Critères	Faible (D)	Moyen (C)	Satisfaisant (B)	Très Satisfaisant (A)	Total	Absence réponse	Taux satisfaction par critère
Qualité du produit/travaux							
Moyens humain et matériel mis en œuvre							
Organisation du chantier							
Sécurité et l'environnement							
Relations et communication							
Respect des Délais							
Total	T1	T2	T3	T4	T5	T6	
Taux de satisfaction (satisfaisant et très satisfaisant) T3+T4/T5 : % Taux de satisfaction moyen T2/T5 : %							

**Annexe G : Cartographie des processus
de l'unité BATIMETAL charpente ouest**

