

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master en Management Par la Qualité

**Contribution à l'amélioration du système  
management de la qualité  
Cas : Cosider promotion**

**Réalisé par :**

Mr. Loumi Zakaria

**Encadré par :**

Mme. Amina Chahed

**Année 2020/2021**

## I. RESUME

L'objectif général de notre recherche est d'analyser la contribution à la mise en place d'un processus de management des risques pour améliorer le SMQ.

L'étude a été effectuée au sein de l'entreprise Cosider Promotion. L'analyse s'articule sur la norme ISO 31000 V 2018.

Les résultats démontrent des insuffisances en matière de maîtrise de certains risques dans la majorité des processus de l'entreprise. Cela suscite d'améliorer la performance et la qualité des éléments de sorties des processus afin de garantir de la satisfaction des clients internes et externes de l'entreprise

Mots clés : système management de la qualité, management des risques, processus, promotion immobilière, ISO 31000 V2018.

### Summary

The main objective of our research is to contribute to the implementation of a process risk management approach within the company Cosider Promotion based on the ISO 31000 V 2018 standard, in order to ensure the proper functioning of the company's processes.

The results showed that there are deficiencies in the control of certain risks in the majority of the company's processes, which enabled us to come up with proposals to improve the performance and the quality of the output elements of the process and guarantee the desirable level of satisfaction for internal and external customers of the company.

Keywords: Quality management systems, risk management, the process, real estate promotion, outputs, ISO 31000 V 2018.

### ملخص

الهدف الرئيسي من بحثنا هو تحسين نظام الجودة من خلال تنفيذ مقاربة إدارة مخاطر العمليات داخل شركة كوسيدار للترويج استنادا الى معيار ايزو 31000 نسخة 2018 وذلك لضمان السير الأمثل للعمليات داخل المؤسسة. حيث أظهرت النتائج وجود نوع من عدم التحكم في بعض المخاطر في غالبية العمليات داخل المؤسسة، مما مكننا من التوصل إلى وضع مقترحات لتحسين الأداء وضمان جودة عناصر مخرجات العمليات وتحقيق الرضا للعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام الجودة، إدارة المخاطر، العمليات، الترويج العقاري، إيزو 31000 نسخة 2018

## II. Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord l'ensemble du personnel administratif ainsi que l'ensemble du corps professoral de l'École Nationale Supérieure de management (ENSM) de m'avoir accompagné tout au long de mon cursus de formation.

Je tiens également à témoigner ma profonde gratitude à mon encadreur Mme Chahed Amina, pour sa disponibilité et pour ses nombreux conseils.

Mes remerciements les plus vifs vont en faveur du personnel de « Cosider Promotion » particulièrement à Mme BOUMAZZOZI assistante chargé de SMI, ainsi que M GEROUD pour leur assistance et orientation générale ainsi que leur disponibilité et leurs aides si précieuses dans la réalisation de ce modeste travail.

Je remercie mes parents sur le fait qu'ils soient ma source d'inspiration, de m'avoir éduqué et de n'avoir épargné aucun effort pour m'instruire, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

Je remercie également mes frères Oussama, Hichem et ma sœur Meriem et, ainsi tout ma famille de m'avoir à leurs manières encouragées à finir ce modeste travail. Je tiens à remercier mes amis, pour leur encouragement et leur soutien.

Un spécial remerciement à mes camarades de classe Abderraouf Bouanane et Anes Abbou.

Enfin je tiens à présenter mes remerciements à toutes les personnes qui ont bien voulu m'aider dans la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Loumi Zakaria.

# III. TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>RESUME</b> .....	
<b>II.</b>	<b>REMERCIEMENTS</b> .....	
<b>III.</b>	<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	
<b>IV.</b>	<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	
<b>V.</b>	<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	
<b>VI.</b>	<b>LISTES DES ANNEXES</b> .....	
<b>VII.</b>	<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	
<i>I.</i>	<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i> .....	<i>1</i>
<i>II.</i>	<i>CHAPITRE I REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</i> .....	<i>5</i>
	SECTION 01 : REVUE DE LITTÉRATURE .....	5
	SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL.....	7
<i>III.</i>	<i>CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL</i> .....	<i>17</i>
	SECTION 01 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	23
	SECTION 02 : CADRE ORGANISATIONNEL.....	26
<i>V.</i>	<i>CHAPITRE III: La maitrise des risques au sein de Cosider promotion</i> .....	<i>30</i>
	SECTION 01 : LA MAITRISE DES RISQUES AU SEIN DE COSIDER PROMOTION.....	35
	SECTION 02 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ENTREPRISE : .....	51
<i>VI.</i>	<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i> .....	<i>48</i>
<i>VII.</i>	<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	<i>56</i>
<i>VIII.</i>	<i>ANNEXES</i> .....	<i>52</i>

## IV. LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: : La famille ISO 31000	20
Tableau 2: Terme et définition	20
Tableau 3: La dimension de l'entreprise Cosider Promotion	30
Tableau 4: Analyse SWOT	36
Tableau 5: Les risques identifiés	37
Tableau 6 : : les causes des risques	39
Tableau 7: Valeurs de la fréquence et la définition de la probabilité d'un événement	41
Tableau 8: Description de la gravité (l'impact)	42
Tableau 9: procédé de l'évaluation des risques	44
Tableau 10 : Position et nombre des risques identifiés au niveau de la matrice de criticité	46
Tableau 11: Risques ordonnée par ordre de priorité	46
Tableau 12: Traitement des risques	47
Tableau 13: Les objectifs de la communication interne	52

## V. LISTE DES FIGURES

Figure 1: l'évolution de la norme ISO	9
Figure 2 : maîtrise, management, gestion des risques et leurs acteurs	17
Figure 3: Principes du Management des risques	22
Figure 4: Le processus du management des risques	22
Figure 5: le système documentaire de l'entreprise.	30
Figure 6: Cartographie des Processus	33
Figure 7: Évaluation des risques	43
Figure 8: Grille d'évaluation des risques bruts et leurs priorités	43

## **VI. LISTES DES ANNEXES**

Annexe A : Politique Qualité

Annexe B : L'Organigramme De Cosider Promotion

Annexe C : Les Procédures

Annexe D : Certification ISO 9001

Annexe E : Guide d'Entretien

Annexe F : Descriptif Des Entretien Effectués

## VII. Liste DES ABRÉVIATIONS

SMQ : Système de Management Qualité.

SPA : Société Par Action

ENSM : École National Supérieure de Management

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

AFNOR : Association Française de Normalisation

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

MMI: Manuel de Management Intégré

SMI : Système de Management Intégré

APC : Assemblée Populaire Communale

SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement

BTHP : Société des Bâtiments, Travaux Public et Hydraulique

GRH : Gestion des Ressources Humaines

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

UTB : Unité Tuyaux en Béton

AMDEC : Analyse des Modes de Marche et De leur Criticité.

APR : Analyse Préliminaire des Risques

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Le monde de l'entreprise a été marqué par l'avènement de la mondialisation des marchés et la globalisation financière, l'entreprise d'aujourd'hui est de plus en plus, ouverte à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels, la diversification de la production, livraison dans les délais, l'élévation du niveau intellectuel du consommateur, etc. Ces facteurs sont amenés à jouer un rôle primordial. Pour être compétitive, l'entreprise doit être innovante tout en assurant une organisation rationnelle du travail avec la mise en œuvre de procédés de fabrication efficaces et rentables dans le but d'accroître sa valeur ajoutée. De plus en plus, la devise « Le client est roi » est prise en considération. Au fur et à mesure que la qualité de vie s'améliore, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Partout dans le monde, chaque consommateur a besoin d'un produit ou d'un service payant pour répondre à ses attentes. À ce niveau, la qualité est le moyen de répondre aux attentes du consommateur avec un cout, délais et prix acceptables.

L'histoire de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management de l'entreprise, commencée avec Frederick Taylor avec l'organisation scientifique du travail et l'organisation du travail à la chaîne, passée par Walter Stewart et sa méthode de contrôle de la qualité en utilisant des méthodes statistiques, et développée par Edward Deming et sa fameuse roue d'amélioration continue.

La norme ISO 9001 est la norme la plus connue au monde, aujourd'hui la certification ISO est devenue une promesse de qualité et de confiance aux partenaires et clients de l'entreprise qui la possède. En outre, il peut ouvrir des marchés dans lesquels les entreprises non certifiées ne peuvent pas pénétrer. Toutes les normes feront l'objet d'un examen régulier, dans le but de se développer et de s'adapter aux changements et aux évolutions des besoins et des attentes du marché, des entreprises et des consommateurs. Les entreprises qui ont passé la certification ISO 9001 doivent passer à la nouvelle version publiée en septembre 2015. Les entreprises algériennes commencent à se développer sur ce marché de niche. L'Algérie est membre de l'Organisation internationale de normalisation et dispose d'une institution nationale de normalisation appelée "IANOR" de l'Institut algérien de normalisation.,

Cette dernière formule des normes nationales et adopte ou adapte des normes internationales pour répondre aux besoins du marché, des entreprises et des consommateurs.

Étant donné que les entreprises vivent dans un air de changement permanent, caractérisé surtout par la concurrence, elles sont confrontées à des risques liés à ses activités, qui menacent son bon fonctionnement. Cependant ces risques peuvent engendrer soit, des opportunités à sa faveur, c'est-à-dire qu'elle prend des risques en sortant de sa zone de confort pour innover dans le marché ; soit des obstacles qui empêchent la réalisation de ses objectifs ; d'où la nécessité d'adopter une démarche de management des risques. Vu l'importance de la gestion des risques, elle devient intégrée dans chaque entreprise quel que soit son domaine d'activité, repérant ainsi toute menace susceptible de déstabiliser le déroulement des activités de l'organisation

L'ENSM est spécialisé dans la formation des managers pour les préparer au travail et à l'entreprise d'aujourd'hui, qui propose des masters dans différents domaines et métiers de la gestion (dont le management de la qualité).

En tant qu'étudiant de l'ENSM, afin d'obtenir un master en management par la qualité, mon stage de fin d'études a été réalisé chez Cosider Promotion.

Pour bénéficier, au mieux, du retour d'information sur le management de la qualité apprécier la pertinence de celui-ci, nous avons choisi pour mission de diagnostiquer le système de management intégré dans son volet qualité comme thème de fin d'étude de notre mémoire, lequel s'est étalé sur une durée de trois mois, et dont la finalité était :

- D'améliorer Le SMQ en Intégrant l'approche management des risques conformément aux recommandations ISO 31000-version (2018).

Tout cela doit nous permettre de répondre efficacement aux enjeux fondamentaux, à savoir : Quelle démarche à suivre pour mettre en place un système de management de risque afin de maintenir le bon fonctionnement du SMQ ? Au-delà de cette problématique, nous avons été confrontés à des questions devant être traitées ;

- Quelles sont les différentes phases pour la mise en place d'un dispositif de management des risques au sein de Cosider Promotion ?

- Quels sont les différents risques auxquels les processus clé de l'entreprise Cosider Promotion sont exposés ?

- Quelles sont les méthodes et outils pour mettre en place le processus de management des risques au sein de Cosider Promotion ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H01 : Cosider promotion ne maitrise pas ses risques.

H02 : Cosider promotion n'a pas un système de management des risques.

H03 : Cosider Promotion a un système de management des risques superficiel.

Pour répondre à la problématique, nous avons effectué une recherche bibliographique et un stage pratique d'une durée de trois mois au sein de l'entreprise Cosider Promotion

Globalement notre travail est structuré :

Globalement notre travail est structuré en deux parties : la partie théorique de notre mémoire traite les notions fondamentales de la qualité et le management des risques, la partie pratique se portera sur la mise en place d'une démarche d'analyse des risques.

**CHAPITRE I**  
**REVUE DE LA LITTÉRATURE ET**  
**CADRE CONCEPTUEL**

## Section 01 : Revue de littérature

Avant de commencer notre revue, nous voulons souligner l'importance de cette partie de notre mémoire parce qu'elle nous permet de comprendre l'historique de la gestion des risques et le développement des référentiels qui ont révolutionné la méthodologie du contrôle interne et du management des risques au sein des organisations.

En addition, la lecture de plusieurs articles scientifiques et livres académiques nous a aidé à cerner les concepts critiques du management des risques, et de comprendre la vision des auteurs, citons : Premièrement La Thèse doctorale de Mohamed-Habib MAZOUNI :

L'étude de Mohamed-Habib MAZOUNI<sup>1</sup>, intitulé : Pour une Meilleure Approche du Management des Risques : De la Modélisation Ontologique du Processus Accidentel au Système Interactif d'Aide à la Décision Présentée et soutenue publiquement le 13 Novembre 2008 pour l'obtention du : Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine.

Le sujet est lié au problème d'Analyse Préliminaire de Risque, Par conséquent, l'objectif de ce travail est de définir une approche générale de l'analyse des risques, à savoir Convient à tout participant à un projet industriel, et peut facilement combiner différentes analyses.

Pour atteindre cet objectif, l'ontologie du risque a été définie selon les principes suivants : Entité source et cible du danger, espace dangereux et espace fragile, état de l'entité et l'événement qui a causé le changement d'état. Enfin, cette ontologie permet, entre autres, de modéliser le transfert de danger entre entités sources et cibles, et ce quel que soit leur niveau hiérarchique dans le système global. Elle permet aussi de poser un cadre propice à l'identification des effets domino. Chose que nous avons illustrée à travers la modélisation d'une vingtaine de scénarios d'accident issus de différents domaines, dont 9 scénarios d'accident ferroviaires que nous avons liés par la suite dans un scénario complexe à effets domino. Usuellement, l'APR ne se limite pas à la phase d'analyse des risques, mais elle fournit en sortie des mesures de maîtrise des risques, ce qui fait d'elle une méthode de management des risques. Ensuite, l'étude de ROGUIA BADREDDINE, intitulé : DEMARCHE DE SURVEILLANCE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO

---

<sup>1</sup> [http://docnum.univ-lorraine.fr/public/INPL/2008\\_MAZOUNI\\_M\\_H.pdf](http://docnum.univ-lorraine.fr/public/INPL/2008_MAZOUNI_M_H.pdf)

9001 :2015 CAS : COSIDER CANALISATION présenté et soutenue en 2019 pour l'obtention d'un master professionnel, de l'école nationale supérieure de management ENSM. Le chercheur a devisé son étude en deux parties, il a commencé par un diagnostic du système de management intégré dans son volet qualité, dans le but de relever des éventuels écarts et proposer des pistes d'amélioration, ensuite il a focalisé sur l'analyse de l'usine de travaux tuyaux en béton de la même entreprise afin d'intégrer l'approche risque selon la norme ISO31000:2018 en utilisant l'outil AMDEC pour analyser les éventuelles failles et leur répercussions dans le but de préconiser les solutions appropriées à chaque probabilité. Enfin le chercheur a pu formaliser les risques du processus UTB en suivant l'acheminement des étapes telles que préconisé par la norme ISO31000 nouvelle version en utilisant la méthode AMDEC. Son diagnostic a permis de relever des nouveaux écarts et fournis quelques pistes d'amélioration., et il a donné des recommandations pour son entreprise telle que les risques maîtrisés et les non- maîtrisés et les actions préventives. Ainsi, le livre Management des risques selon Pascal KEREBEL : Le but de ce livre est de montrer toutes les options disponibles afin de maîtriser le risque pour protéger l'entreprise Ce livre met l'accent sur deux concepts : la notion de corporate Risk management et la notion de business Risk management. En conclusion les fondements du libéralisme économique ont toujours mis en évidence la mise sous contrôle du risque entrepreneurial.

## **Section 02 : Cadre conceptuel**

### **1. Introduction au management de la qualité et aux normes internationales.**

#### **1.1 Le Système de Management de la Qualité**

Un Système de management de la qualité SMQ, est un ensemble d'activités par lesquelles un organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie.

Dans un organisme, un SMQ est constitué d'un ensemble de processus en corrélation et en interaction, utilisant des ressources dans le but d'atteindre des résultats et objectifs planifiés.

C'est un outil de gestion des processus, de leurs interactions et des ressources nécessaires Selon la norme ISO 9000 : 2015, le SMQ est défini comme suit :

Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme.

Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.<sup>1</sup>

En une simple phrase, un Système de Management de la Qualité est un ensemble de structures qui permet de bien gérer la qualité.

#### **1.2 La norme générique des systèmes de management de la qualité (ISO 9001) :**

##### **1.2.1 Historique de l'iso 9001 :**

ISO 9001 est une norme qui définit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et

---

<sup>1</sup> Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire page 03

accroître la Satisfaction de leurs clients.<sup>1</sup>Cette norme fait partie de la famille des normes internationales ISO 9000 .

La norme ISO 9001 est apparue en 1987 et son objectif est de répondre aux exigences de qualité les plus élémentaires au niveau international. Il a été révisé en 1994, aboutissant à une vision plus générale incluant les exigences organisationnelles. La révision suivante a eu lieu en 2000 pour intégrer les concepts de satisfaction client, de méthodes de processus et d'amélioration continue. L'accent a été mis en 2008 sur des changements mineurs qui n'ont eu aucun impact réel.

Compte tenu des changements rapides du marché et de la nécessité de s'adapter en permanence au marché, la norme a été à nouveau révisée et la cinquième édition a été publiée en 2015, ajoutant de nouveaux concepts tels que la gestion des risques.

Les apports de la cinquième version de la norme ISO 9001 :

La dernière version de la norme présente pour les entreprises de nombreux avantages dont on peut citer les suivants :

- Plus d'importance à l'implication de la Direction ;
- Remédier aux risques et opportunités de façon structurée ;
- Utiliser un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management - ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle);
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement ;
- Facilite l'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir.

---

<sup>1</sup> [http://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_9001-2015\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](http://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015_how_to_use_it.pdf), consulté le 10/05/2021 à 09 :00h

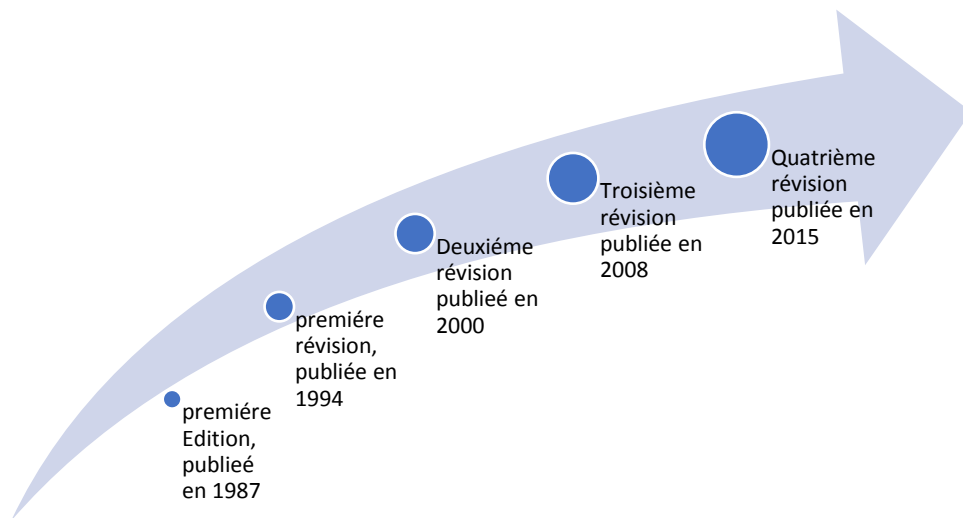
### 1.2.2 Évolution de la norme ISO 9001

L'ISO 9001 n'a pas cessé d'évoluer et de se faire réviser régulièrement depuis sa création

En 1987, la figure suivante montre les différentes phases d'évolution de la norme ISO 9001

Depuis sa création en 1987 jusqu'à nos jours et à sa dernière version sortie en 2015 :

*Figure 1: l'évolution de la norme ISO*



Source : Support De Cours démarche qualité, ,2018/2019<sup>1</sup>

### 1.2.3 La structure de la norme ISO 9001V2015

Concernant la structure, la nouvelle norme est passée de 8 à 10 chapitres<sup>16</sup> à savoir :

1. Domaine d'application.
2. Références normatives.
3. Termes et définition.
4. Système de management de la qualité.
5. Leadership.
6. Planification du SMQ.
7. Support.
8. Réalisation des activités opérationnelles.
9. Évaluation des performances

<sup>1</sup> Support de Cours Démarche Qualité, Imad bedeida ,2018/2019

10. Amélioration

## **2. Le management de la qualité et le management des risques :**

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

L'approche par les risques a été évoquée plusieurs fois dans la norme ISO 9001, en particulier dans le paragraphe « 0.3.3. Approche par les risques » et « 6.1. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités » ; Tout organisme, pour se conformer à cette norme, doit déterminer les risques et mettre en œuvre des actions préventives face à ces derniers ; Cependant, la norme n'exige pas d'appliquer des méthodes formelles de management de risque l'organisme à le choix d'appliquer le référentiel ou la méthode la plus adaptée à son organisation, il peut même opter pour un management de risque plus étendu que n'exige la norme

### **2.1 Le risque :**

Le risque est un composant indissociable de la vie d'une organisation ou d'un projet, qui œuvre dans un environnement complexe et dynamique. L'entreprise est constamment sous l'influence aux imprévus de son environnement. Cette orientation s'est marquée avec l'évolution technologique qui met l'entreprise au milieu d'un système interdépendant au moindre évènement déclenche un effet de domino et des anomalies. Les conséquences potentiellement systémiques de ces anomalies ont conduit les acteurs essentiels tels que les organisations, les autorités publiques, les chercheurs, à porter une attention particulière aux risques. De nouveaux concepts se sont ainsi développés tels que le management des risques. Aujourd'hui le management des risques est utilisé dans différents secteurs. Bien qu'elle ne soit pas encore une spécialité de premier plan étant donné que la stratégie, la finance, le marketing, etc. Le management des risques prend l'ampleur en devenant un élément acteur dans le processus de bonne gouvernance des organisations et le management de projet jusqu'à aujourd'hui, « l'approche historique dominante de la gestion des risques est l'approche par silos, confiés à des spécialistes issus du domaine dominant du silo » <sup>1</sup>(gestion du risque financier, gestion du risque juridique, gestion du risque technique, etc.). Un management des risques infallible nécessite de briser les silos et de prendre une vue complète méthodique et dynamique. Cette approche

---

<sup>1</sup> Van Caillie, 2013

des risques consiste ainsi à aborder les risques dans un cadre global et intégré. Elle conduit à l'introduction, par les organisations, d'un processus itératif ou continu qui interpelle plusieurs intervenants. Compte tenu de ce qui précède, toute entreprise devrait envisager l'établissement d'un processus de gestion des risques. Tout dépend des conditions de l'entreprise ou l'établissement d'un processus de gestion des risques apparaît tout à fait pertinent. L'entreprise qui souhaite étaler une démarche de gestion des risques doit faire le choix entre plusieurs approches. Pour cela de choisir l'approche la mieux appropriée au stade de développement, à la culture d'entreprise et à sa maturité. Enfin, la gestion du risque offre aux gestionnaires la possibilité d'acquérir une vision globale de l'entreprise et procure des évaluations ou des diagnostics financier, opérationnel, stratégique, technique sur les projets actuels ou futurs de l'entreprise. L'étude de l'analyse préliminaire à l'exécution d'une démarche de gestion intégrée des risques présente des enjeux managériaux et théoriques à la fois. 20 Au plan théorique, les chercheurs en sciences de gestion qui traitent les questions relatives à la gestion des risques font face à la nécessité de confirmer l'approche de gestion intégrée des risques, selon laquelle on devrait adopter une vue générale des risques, comme la plus appropriée, du point de vue des évolutions du contexte actuel. Cependant, la recherche sur les risques doit encore être rattachée à une discipline majeure des sciences de gestion. L'enjeu des recherches scientifiques sur les risques est de parvenir à faire construire la gestion des risques en discipline autonome en soi-même en la structurant et en la légitimant. Au-delà des aspects historiques et techniques associés à la démarche de gestion des risques, l'entreprise doit prendre en compte les facteurs politiques, sociaux, économiques, environnementaux, juridiques et culturels en présence, car celles-ci sont susceptibles d'influencer les priorités établies et les décisions prises en matière de gestion des risques. Les points cités dessus semblent être de notre point de vue les enjeux managériaux liés au déploiement d'une démarche de gestion des risques. Depuis plus d'une cinquantaine d'années, un bon nombre de chercheurs s'intéressent à la gestion des risques, mais l'approche adoptée et le centre de leur intérêt ont beaucoup évolué, en raison de la complexité accrue des affaires. Voici une brève chronologie de l'évolution du concept de gestion des risques.

Les années 50 : Les premiers débats sur la notion du risque étaient surtout de nature mathématique.

Les années 60 : Une première « définition » de la notion « gestion du risque » (« risk management »), dans un article de la « Harvard Business Review » : « Gérer le risque, c'est vivre dans l'éventualité qu'un événement futur provoque un préjudice. » (BEN HUNT)

Les années 70 : • Début de l'utilisation des instruments financiers dérivés par les entreprises (des contrats à terme sur les devises dans un premier temps).

Le terme « gestion des risques » est popularisé dans les pratiques des établissements financiers et les concepts du risque financier et de marché financier sont au cœur des recherches.

Les années 80 : Importance accrue du risque politique

- Plusieurs firmes multinationales mettent en place une approche rigoureuse pour anticiper les risques potentiels de leurs marchés ;

- Pour les compagnies locales, la gestion du risque détient un rôle secondaire limité, assuré par une couverture des assurances.

Fin des années 90 La gestion intégrée des risques Les entreprises devraient adopter une vue holistique des risques. (Adapté de Dumitriu (2002)) À partir des années '90, l'approche stratégique semble adoptée par les managers. en conséquence, plusieurs chercheurs se penchent dernièrement sur le management des risques en adoptant une approche stratégique, basée sur une vue holistique des risques et de leurs interactions. Il existe plusieurs définitions du risque commençant par : « Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation » [selon le Gouvernement du Canada, Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens : Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (BCP), 2002]. Le risque désigne « l'éventualité que survienne un événement qui influera sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité » [Selon les Australian and New Zealand Public Sector Guidelines for Managing Risk (HB 143: 1999), traduction]. La définition du Petit Robert (1993) remplace la notion de péril par celle de danger : « danger éventuel plus ou moins prévisible et comme « éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ». Une situation dangereuse est « un état d'un système en présence de danger » et le risque est « la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ». « Les risques ne sont pas une invention de l'époque moderne » (Beck, p.39),

mais le développement technologique a introduit de nouvelles questions : le problème s'est déplacé de la répartition des richesses vers la répartition des risques. Beck oppose une vision techniciste et positiviste du risque (constater l'existence d'un risque) à la vision humaine, sociale et psychologique (prendre conscience du risque).<sup>22</sup> Le risque revêt aujourd'hui une importance particulière et nous vivons dans « la société du risque » (Beck, 2004). Selon Littré, le risque est un « péril dans lequel entre l'idée de hasard ». Dans son analyse de la littérature sur le risque, Pesqueux (2003) distingue une littérature sociologique de type compréhensive (dimension sociologique) plutôt européenne, une littérature de type pragmatique (centrée sur les procédures) plutôt américaine, une littérature de type juridique (protection des risques, responsabilité) et une littérature professionnelle (professionnalisation de la gestion des risques). La gestion des risques met l'accent sur le concept de culture du risque caractérisée par une gestion collective du risque et par l'apprentissage résultant de la capitalisation de l'expérience et accordant une grande importance à la communication sur les risques. Une nouvelle fonction est ainsi apparue dans les organisations, celle de risk manager. Le risque est aussi présent dans les projets. En effet le caractère non routinier de l'activité projet a pour conséquence de rendre le projet risqué, ce qui nécessite de mettre en œuvre un management des risques (Turner, 2006). L'évènement risqué est un évènement dont l'occurrence (ou apparition) est incertaine et qui influence positivement ou négativement sur les objectifs du projet (LeRoy Ward, 2011). Un facteur de risque est un élément qui conditionne l'apparition d'un évènement risqué. Knight (1921) opérant une distinction entre risque et incertitude, qu'il propose dans *Risk, Uncertainty and Profit*. Le risque désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisable. Par opposition, l'incertitude désigne une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais il ne peut l'être. (p. 233). Le Dictionnaire du management de projet (2000) fournit des définitions de l'aléa, de l'imprévu et du risque : les aléas sont des "événements non-conformes au déroulement normal entraînant des reports de délais ou des dépenses supplémentaires ou des manques à gagner, dont l'objet ou bien le montant ou bien les deux sont imprévisibles au moment de l'estimation initiale ». Le risque projet peut être défini comme la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coûts et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables (Giard, 1991, p 174) Le risque résulte d'un aléa ou d'une incertitude ou d'un imprévu ». <sup>23</sup> L'incertitude correspond à une « insuffisance des

informations qui peut entraîner des risques pour le projet, mais aussi des opportunités ». Les imprévus sont « des événements qui n'ont pas été envisagés ». La définition du risque citée précédemment (définition proposée par Giard, 1991, p.119) met l'accent d'une part sur la nécessité de repérer des événements susceptibles de perturber le déroulement du projet, et d'autre part sur un jugement de valeur porté sur la gravité perçue des conséquences de ces événements. Le risque se résume donc à une « équation simple » :  $\text{Risk} = (\text{Probability of event}) (\text{Consequences of Event})$  dans laquelle les probabilités et la gravité des conséquences sont évaluées sur une échelle allant de faible à majeur (Pinto, 2007). Pinto (2007, p. 223) regroupe les risques en cinq catégories : les risques financiers, les risques techniques, les risques commerciaux, les risques de l'exécution, les risques contractuels et juridiques. Kerzner (2009, p. 756) analyse les risques dans les différentes phases du cycle de vie du projet : le manque d'information génère un risque global élevé au début du cycle de vie tandis que le risque financier augmente au fur et à mesure de l'avancement du projet du fait des investissements déjà effectués et des coûts d'opportunité. Dans un même contexte Courtot (1998, p.42-45) distingue les risques selon leur détectabilité, leur contrôlabilité, leur gravité et leur probabilité d'apparition. Les risques détectables sont des risques survenus dans des projets analogues antérieurs ou bien présentant des signes annonciateurs perceptibles tandis que les risques indétectables peuvent survenir à tout moment sans être décelés suffisamment tôt pour qu'il soit possible de s'en prémunir. Les risques choisis correspondent à un choix raisonné et délibéré et sont relativement contrôlables contrairement aux risques subis. La gravité du risque traduit l'importance de son impact sur le projet. Cependant, dans une autre définition, « le risque au sein d'un projet peut avoir un effet positif sur ses objectifs. On parle alors d'opportunité et de facteur de réussite du projet. Le manager de projet doit maîtriser les risques potentiels et ses opportunités tout au long du cycle de vie du projet. Il doit donc identifier les événements risqués, les analyser sur le plan qualitatif et quantitatif, c'est-à-dire qualifier et quantifier leur probabilité d'occurrence et leur impact 24 éventuel sur les objectifs. Il doit aussi proposer un plan d'action et des indicateurs de suivi pour les risques jugés critiques » (Breysse, D. et al, 2009) (Morand, D., Aulicino, P., 2010). Le risque est défini, selon (ISO 31000,2018) comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs à atteindre ou comme « effet des aléas sur les objectifs » (ISO/CEI Guide 73, 2002). Cependant, le risque projet selon la norme ISO 31000 : 2009 considère un risque comme un événement dont l'apparition n'est

pas certaine et dont l'effet est susceptible d'affecter les objectifs du projet, dans ses périodes d'étude, de construction, et éventuellement d'exploitation ou de démantèlement.

## 2.2 La différence entre gestion, management, et maîtrise des risques :

Maîtrise 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 (objectifs, principes, grandes lignes directrices, vision) et les grands axes d'intervention à privilégier (quelle(s) priorité(s) stratégique(s) ?). La terminologie de maîtrise des risques sera donc « globale ».

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. Cette notion renvoie donc à une vision plus analytique des dispositifs à déployer dans l'organisation.

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 de l'entreprise, des entités organisationnelles, etc. La gestion des risques constitue bien notre propos, c'est-à-dire la mise en œuvre opérationnelle de solutions efficaces d'identification, de compréhension, et de maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée. (jean David Darsa, 2016, P38)

Figure 2 : maîtrise, management, gestion des risques et leurs acteurs



Source : élaboré par nous- même

### 2.3 Management des risques :

Le management des risques est aujourd'hui utilisé dans de nombreux domaines. Bien qu'il ne soit pas encore une discipline de premier plan étant donné que la finance, le marketing, les ressources humaines, etc. Le management des risques prend plus d'importance en devenant un élément essentiel dans le processus de bonne gouvernance des grandes entreprises et pour une saine gestion pour les petites entreprises. D'une manière générale, la gestion des risques relève tout d'abord d'un paradoxe qui consiste à ramener le "hors limite", imprévisible par nature, dans des limites. C'est sans doute ce qui permet de comprendre les logiques de "sur-réaction" qui fondent la gestion des risques et la "sur-référence" à des procédures, "sur-référence" qui apparaît en dualité, cette dimension "sur-procédurale" ayant surtout pour effet de mettre en place une logique incrémentale dans la tentative désespérée de ramener le "hors limite" dans des limites. Or le "hors limite" est justement d'une autre substance organisationnelle que le "en limite", d'où le fait que la gestion des risques se trouve surtout être située dans l'univers de la conformité plus que dans celui du risque et que ce processus se fonde sur l'appel à la légitimité de l'expert, légitimité à défaut de laquelle il ne tiendrait pas (Pesqueux, 2012) La FERMA, identifie la gestion des risques comme « un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures. » Le COSO définit le management des risques comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration, la direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur » (Harache & Bachy, 2010, p. 81) Le management des risques en entreprise est aussi définie comme « l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités » (Darsa, 2016, p. 38).

## **2.4 Le management des risques selon la norme ISO 31000**

### **2.4.1 Historique de la norme ISO 31000**

Le début des années 1990 a coïncidé avec la mise en œuvre d'un certain nombre de standards intéressants destinés à améliorer la gestion des risques en définissant une approche globale.

La première version du standard de management des risques AS/NZS 4630 a été publiée en 1995, et fut reconnue comme le premier standard traitant globalement le management des risques ;

Il a été suivi par plusieurs standards nationaux et spécifiques à des domaines d'activité diverse comme la norme IEC 61508

En 2009, l'organisation internationale de normalisation ISO a publié pour la première fois la norme ISO 31000, le succès de cette édition a poussé le comité TC262 à réviser la norme, éditée et publiée en 2018 une deuxième édition.

À noter que la série ISO 31000 n'est pas une norme servant de base à une certification mais plutôt des lignes directrices pour l'intégration du management des risques.

L'édition 2018 de la norme a subi beaucoup de changements, dont les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes :

- Une revue des principes de management du risque, qui est l'un des critères clés de sa réussite ;
- Mise en exergue du leadership de la direction et de l'intégration du management du risque, en commençant par la gouvernance de l'organisme ;
- Importance accrue accordée à la nature itérative du management du risque, en notant que de nouvelles expériences, connaissances et analyses peuvent conduire à une révision des éléments, actions et moyens de maîtrise du processus à chacune de ses étapes ;
- Simplification du contenu en se concentrant davantage sur le maintien d'un modèle de système ouvert pour s'adapter à de multiples besoins et contextes.

### 2.4.2 La famille ISO 31000 :

La famille ISO 31000 comporte les normes suivantes :

*Tableau 1: : La famille ISO 31000*

- ISO 31000 :2018 Management du risque	— Lignes directrices
- ISO/IEC 31010 :2009 Gestion des risques	— Techniques d'évaluation des risques.
- ISO Guide 73 :2009 Management du risque	— Vocabulaire

Source : Élaboré par nos soins

Termes et définitions :

*Tableau 2: Terme et définition*

Management du risque	Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque
Risque	Effet de l'incertitude sur les objectifs
Source de risque	Tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, est susceptible d'engendrer un risque
Conséquence	Effet d'un événement affectant les objectifs
Vraisemblance	Possibilité que quelque chose se produise

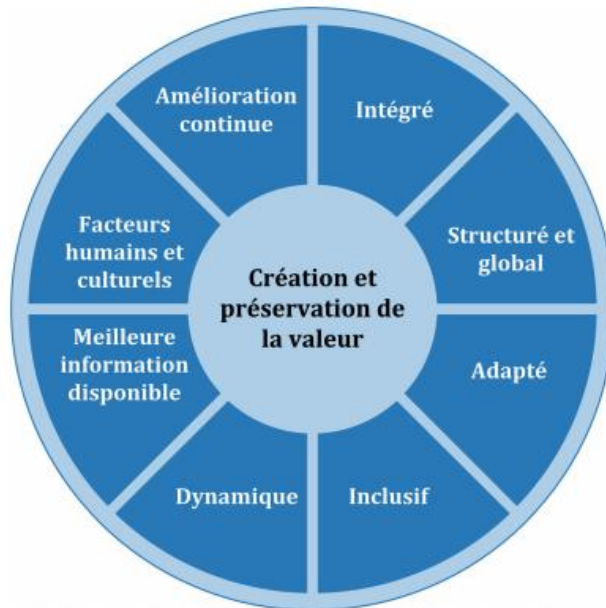
Source : Élaboré par nos soins

### 2.4.3 Principes de l'ISO 31000

La finalité du management du risque est la création et la préservation de la valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs. Les principes rappelés à la Figure 2 fournissent les grands axes relatifs aux caractéristiques d'un management du risque efficace et efficient, en communiquant sa valeur et en expliquant son intention et sa finalité. Les principes sont le fondement du management du risque et il convient de les prendre en considération lors de l'établissement du cadre organisationnel et des processus de management du risque de l'organisme. Il convient que ces principes permettent à un organisme de gérer les effets de l'incertitude sur ses objectifs.



Figure 3: Principes du Management des risques



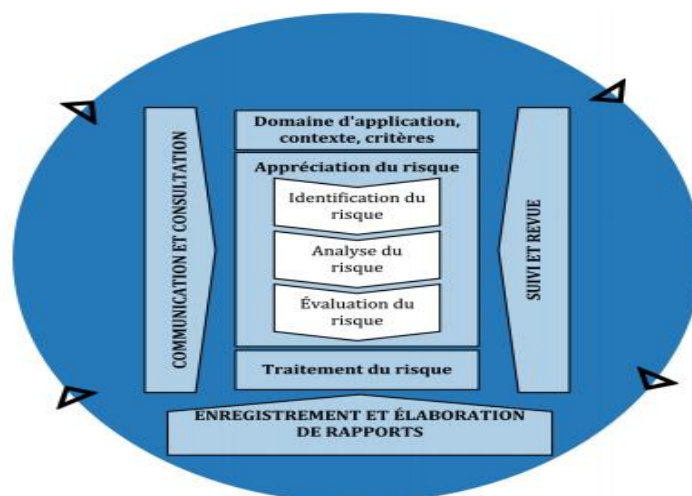
Source : ISO 31000 :2018 — Principes et lignes directrices (ISO, 2018, p.03)

#### 2.4.4 Le processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2018

Avant d’entamer cette partie il est préférable de passer par une petite définition du management des risques, ce dernier est selon la norme précédente : « -Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque »

Le processus du management des risques passe par les étapes illustrées dans la figure (04) ci-dessous :

Figure 4: Le processus du management des risques



Source : ISO 31000:2018 — Principes et lignes directrices (ISO, 2018, p.09)

- Périmètre d'application, contexte et critères

L'établissement du périmètre d'application, du contexte et des critères a pour but :

- D'adapter le processus de management du risque, en permettant une appréciation du risque efficace et un traitement approprié ;
- De définir le périmètre d'application du processus et de comprendre le contexte interne et externe.

Dans le présent cas le domaine d'application couvre les sous processus de processus maîtrise d'étude

- Appréciation du risque :

Cette étape se compose de 03 grandes lignes ; l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque.

- L'identification des risques :

L'identification du risque vise à reconnaître et décrire les risques qui peuvent affecter un organisme à atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour. Dans cette étape il est fortement recommandé d'utiliser des méthodes appropriées à l'identification des risques celles-ci peuvent être :

- La méthode « composants/fonctions », basée sur la recherche des dangers
- La méthode « objectifs/ressources », basée sur un examen des cibles menacées
- La méthode « causes /effets », basée sur une analyse de la menace.

- Analyse des risques

L'objectif de cette étape est de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, celle-ci implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risques, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité.

- Évaluation du risque :

L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée.

- Traitement des risques

L'objectif de cette phase est de mettre en place des actions pour aborder le risque.

Parmi les actions à prendre citons :

-Une élimination de la source de risque ;

-Une modification de la vraisemblance ;

-Une modification des conséquences.

- Suivi et revue

Le suivi et la revue ont pour but de s'assurer et d'améliorer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre, et des résultats du processus. Il convient qu'ils soient planifiés dans le processus de management du risque , en définissant clairement les responsabilités.

- Enregistrement et élaboration de rapports

Il convient que le processus management du risque et ses résultats soit documenté et fasse l'objet de rapports selon des mécanismes appropriés.

Avantages de management des risques :

Un management efficace du risque n'élimine pas complètement le risque. Cependant, Il se soucie de la réduction et de la prévention des risques, de sorte qu'elle représente un meilleur risque à assurer. La gestion du risque comporte d'autres avantages pour l'entreprise ou le projet, notamment :

- capitaliser toutes les ressources importantes que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres. Telle que le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes ;

– compréhension du risque et de son impact potentiel sur les objectifs ;

– apport d'informations pour la prise de décision ;

– participation à la compréhension des risques afin de faciliter la sélection des options de traitement ;

– communication sur les risques et incertitudes

**CHAPITRE II :**  
**METHODOLOGIE DE**  
**RECHERCHE ET CONTEXTE**  
**ORGANISATIONNEL**

## Section 01 : Méthodologie de recherche

### 1. Objectifs du travail et périmètre d'étude

Nous avons choisi d'effectuer notre étude de recherche au niveau du siège de la direction de l'entreprise Cosider Promotion, dont lequel nous avons traité les trois (03) processus afin de mieux maîtriser le management des risques dans ces derniers à savoir :

**Processus de Management :** Ce processus « comprenant notamment les processus liés à la planification stratégique, à l'établissement des politiques, à la fixation des objectifs, à la mise en place de la communication, à la mise à disposition des ressources nécessaires et aux revues de direction » (Métayer & Laurence, 2007, p. 64).

**Processus de Support :** Ce processus comprenant notamment les processus concourant à la mise à disposition des ressources nécessaires aux processus de réalisation tel que la comptabilité, la gestion des ressources humaines et la gestion de la documentation administrative (Métayer & Laurence, 2007).

**Processus de Réalisation :** Ce processus comprenant tous les processus qui permettent de fournir les résultats attendus de l'organisme tel que l'étude, la planification, le suivi ferrailage, le coffrage, le coulage et la maçonnerie (Métayer & Laurence, 2007).

L'objectif générale de notre recherche est de contribuer à la mise en place d'une démarche de mangement des risques au sein de l'entreprise en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques. Cet objectif principal sera décliné en six objectifs spécifiques :

Identifier les risques dans les différents processus au sein de l'entreprise

Analyser les risques afin de connaître les causes et les sources des risques

Evaluer les risques par rapport à leurs gravités et leurs probabilités et les classés d'ordre prioritaire

Formuler un plan d'action face à ces risques pour traiter les risques identifiés

### 2. Approche méthodologique :

Pour étudier notre sujet de recherche, nous avons choisi d'utiliser des méthodes qualitatives. Selon le Réseau de recherche en éducation (ROCARE) pour l'Afrique centrale et occidentale : « La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant

contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question ». La recherche qualitative se caractérise par deux options selon (Dumez Hervé, 2011, p48) : « Elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation ». Par conséquent, l'objectif principal de la méthode qualitative est de comprendre un phénomène en profondeur, et l'expliquer en traduisant les données collectées afin que les résultats puissent être fiables. Cependant, la fiabilité de ces derniers dépend essentiellement de la capacité du chercheur à extraire et à apporter du sens aux données

### **3. La démarche de recueil de donnée.**

Notre travail est basé sur cette étape, et nous pensons qu'il est important pour la collecte Des données pertinentes et objectives sont importantes pour identifier les dysfonctionnements et Remédiez à leurs conséquences. Pour cela, nous avons adopté une méthode d'enquête, à savoir :

#### **3.1 Les entretiens**

L'entretien est l'un des éléments clef de réussite dans un diagnostic, il doit être orienté autour de trois axes <sup>1</sup>:

- Le recueil des faits et des éléments chiffrés ;
- Le relevé des préoccupations ;
- Le relevé des objectifs.

Pour notre mémoire on a utilisé les entretiens semi-directive qui est selon (Lincoln, 1995)

« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. »

#### **3.2 Le QQOCP**

Le QQOCP : est un outil adaptable à diverses problématiques permettant la récolte d'informations précises et exhaustives d'une situation. Il permet d'aborder le thème d'une

---

<sup>1</sup> Fascicule de documentation X 50-170 publié par l'afnor en décembre 1992.

manière constructive, sous des angles pertinents en se posant les bonnes questions, ce qui optimise le temps et assure l'efficacité de l'entretien.<sup>1</sup>

### 3.3 Le Brainstorming :

Séance de travail permettant de produire, en groupe, un maximum d'idées, dans un minimum de temps sur un thème donné. Cette technique est utilisée dans la plupart des étapes de la résolution de problèmes pour : identifier le problème, rechercher ses causes, proposer des solutions à ce problème.<sup>2</sup>

### 3.4 Le diagramme Ishikawa ou les 5M :

Les 5 M est une méthode utilisée juste après un brainstorming, qui sert à rechercher et à représenter les différentes causes d'un problème, et leurs effets (panne, défaillance technique, accident, retard...). Elle est applicable à l'ensemble des métiers de l'entreprise, particulièrement au management des risques et management de projet. Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui se présente sous la forme d'une arête de poisson. (Diagramme de causes à effet, diagramme des 5M).<sup>3</sup> À partir de l'effet identifié, le groupe de travail définit une chaîne causale en recherchant à chaque fois le pourquoi de la cause et ensuite le pourquoi du pourquoi selon les 5 catégories de causes qui commencent toutes par la lettre M :

- Matière (matières premières, fournitures, pièces, etc.)
- Main d'œuvre (ressources humaines, qualifications, connaissances, comportement, etc.).
- Matériel (équipements, pièces de rechange, outillage, logiciels, etc.),
- Milieu (environnement, concurrence, législation, organisation de travail, etc
- Méthodes (mode opératoire, flux d'information, procédures, etc).<sup>4</sup>

### 3.5 L'analyse documentaire :

L'analyse de documents est l'opération de présentation de données qui caractérisent les informations contenues dans un ensemble de documents sous une forme concise et précise. L'analyse des documents nous permet également d'utiliser les documents internes

---

<sup>1</sup> <http://www.education-techniques.com/>, 18 Outils Et Méthode De La Qualité , consulté le 29/05/2021

<sup>2</sup> <http://www.education-techniques.com/>, 18 Outils Et Méthode De La Qualité , consulté le 29/05/2021., consulté le 01/07/2021

<sup>3</sup> [www.appvizer.fr](http://www.appvizer.fr) 18/02/2019

<sup>4</sup> <http://www.education-techniques.com/>, 18 Outils Et Méthode De La Qualité , consulté le 29/05/2021., consulté le 03/07/2021

de l'entreprise pour mieux comprendre les opérations et les activités de l'entreprise Cosider  
Promotion.

## **Section 02 : Cadre organisationnel**

### **1. Présentation de l'établissement d'accueil**

L'entreprise d'accueil était l'une des filiales du groupe de BTPH Cosider

#### **1.1 Présentation du groupe Cosider**

##### **1.1.1 La création du groupe Cosider**

Sous forme de société d'économie mixte, Cosider a été créée le 1er janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, Cosider est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

Cosider a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, Cosider s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et de clients.

Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de Cosider le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H. Aujourd'hui, Cosider Groupe SPA au capital social de 17 800 000 000 DA, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de dix (10) filiales.

Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2013.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>, consulté le 05/05/2021 à 8 :30 h

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

Ses activités s'articulent autour de dix filiales qui prennent en charge

Promotion transport hydrocarbures (oléoducs, gazoduc) :

Infrastructures : autoroutes, pose voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrages d'arts :

Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement :

Logements : grands ensembles d'habitations, programmes promotionnels :

Constructions industrielles : infrastructures sociales :

Production et exploitation de carrières d'agrégats ;

Maintenance d'engins de travaux publics ;

Rénovation d'organes des engins de travaux publics ;

Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie ;

Financement de programmes promotionnels, vente de logements ;

Mise en valeur des terres<sup>1</sup> ;

### **1.1.2 Les réalisations et développement de COSIDER**

Parmi les nombreux projets menés par le groupe Cosider, on peut citer un exemple :  
Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour, de tous types (terre compactée, béton voûte...etc.) ;

Le plus grand palmarès dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures ;

Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques ; > La plus longue liste de pistes d'aérodromes de classe internationale ;

La réalisation de grands chantiers de génie civil, industriel et d'ouvrages d'art ;

---

<sup>1</sup><http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>., consulté le 05/05/2021 à 9 :00 h

L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel).<sup>1</sup>

Durant ces dernières années, COSIDER a eu à connaître, en plus de ses activités traditionnelles à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes de référence internationales.

### **1.1.3 Les filiales de groupe COSIDER**

Le groupe COSIDER compte neuf filiales, à savoir :

- COSIDER Travaux Public : créée en mars 1995, elle a pour objet l'étude et la réalisation de constructions relevant du domaine des travaux publics dont elle est le leader en Algérie.
- COSIDER Promotion : elle a été créée le 30 avril 1995. Ses principales activités sont la conception, la réalisation et la vente de logements, villages, centres d'affaires et équipements.
- COSIDER Ouvrages d'Art : elle dispose d'un capital social de 110 000 000 DA et a été créée le 01 mai 2005. Elle a pour objet la réalisation des études et constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics.
- COSIDER Construction : elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de bâtiment et le génie civil industriel.
- COSIDER Carrières : créée depuis le deuxième semestre de l'année 1995, elle intervient dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le développement des matériaux de carrières.
- COSIDER Alrem : elle a pour objet la maintenance et rénovation des matériels de travaux publics, travaux d'usines, commercialisation de pièces de rechange et conseil en maintenance.
- Cosider Engineering : Créée en 2011, en ex nihilo sous la forme juridique d'une société par actions. Cosider Engineering s'est investie dans la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, diagnostic, expertise et étude de faisabilité. La société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'études, d'ingénierie et de conception générale.

---

<sup>1</sup> <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>, consulté 05/05/2021 à 10 :00 h

- Cosider géologique : L'entreprise TEIXCO Spa a été créée en 2006 en partenariat entre le Groupe Cosider et une entreprise étrangère. Elle est devenue filiale à 100% du Groupe Cosider suite au rachat de ses actions en juillet 2015, son capital social est estimé aujourd'hui à six cents millions de Dinars.<sup>1</sup>

## 1.2 Présentation de COSIDER Promotion

L'entreprise **COSIDER/ Promotion S.P.A**, au Capital Social de 600 000 000 DA, a été créée le 30 avril 1995, suite à la filialisation des activités de l'Entreprise mère COSIDER Groupe.

Elle assure à cet effet pour l'ensemble de ses programmes promotionnels :

La maîtrise d'ouvrage (étude et ingénierie)

Le montage financier.

Le management (pilotage et suivi des projets).

Les transactions commerciales liées aux activités immobilières.

La promotion immobilière.

L'aménagement urbain.<sup>2</sup>

Le libellé des activités de Cosider Promotion peut être formulé sous la forme de la conception, la réalisation et la vente de :

Logements individuels, collectifs et semi collectifs.

Centre d'affaires et locaux commerciaux.

Equipement, aménagement et restauration du vieux bâti.

Villages touristiques intégrés.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid., consulté 05/05/2021 à 10 :00h

<sup>2</sup> <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-promotion>, consulté le 05/05/2021 à 11 :00h

<sup>3</sup> Ibid., consulté le 05/05/2021 à 11h :30h

### 1.2.1 Quelques indicateurs de la dimension du Cosider Promotion :

La dimension de l'entreprise Cosider Promotion peut être appréciée à travers les indicateurs classiques que sont les résultats financiers et les ressources mises en œuvre tels que :

*Tableau 3: La dimension de l'entreprise Cosider Promotion*

Effectif annuelle moyen :	L'effectif annuel moyen est de 140.
Moyen Matériel	Les moyens matériels sont constitués principalement de moyens informatiques et moyens de transport
Implantation régional	L'entreprise Fonctionne en Mono-site (Alger) ...Un Pôle au niveau de Constantine a été créé afin de gérer l'aspect de gestions des chantiers au niveau de la région EST

Source : élaboré par nous- même

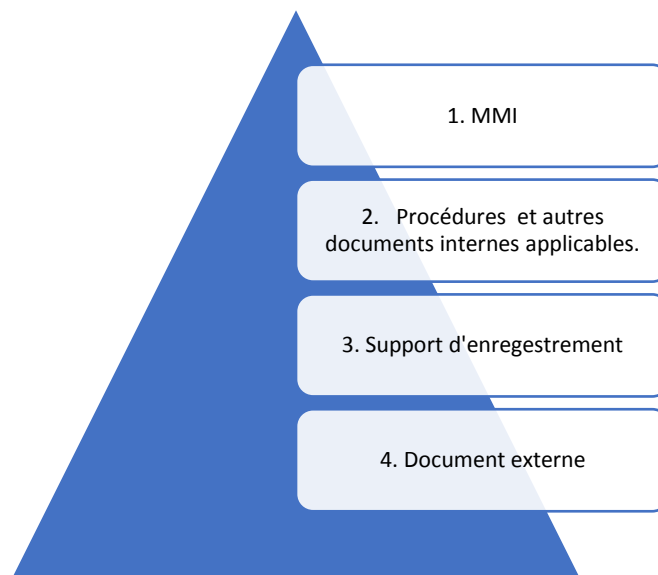
### 1.2.2 L'organigramme de Cosider Promotion : voir (annexe B)

### 1.2.3 Le système documentaire de Cosider Promotion :

Descriptif du Système documentaire :

La structure documentaire du SMI de COSIDER PROMOTION SPA, comporte quatre niveaux afin de faciliter son exploitation et son maintien.

*Figure 5: le système documentaire de l'entreprise.*



Source : Document interne

**Premier niveau :**

Le premier niveau est constitué du MMI de COSIDER PROMOTION. Le MMI décrit les dispositions prises pour se conformer aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015 , de la spécification OHSAS 18001 V 2007 et aux exigences d'un fonctionnement efficace des activités de l'entreprise.

**Deuxième niveau :**

Le deuxième niveau est composé des procédures et autres documents internes applicables tels que les guides, les modes opératoires, les instructions de travail et devant assurer une maîtrise opérationnelle,

**Troisième niveau :**

Le troisième niveau est constitué des supports d'enregistrements devant apporter la preuve de la réalisation des activités de COSIDER PROMOTION et constituant de ce fait des éléments nécessaires à la traçabilité des actions réalisées.

**Quatrième niveau :**

Le quatrième niveau est composé de documents externes tels que les lois et règlements, les normes, les orientations du groupe COSIDER, les documents fournisseurs et les documents clients

Les lois et règlements applicables à COSIDER PROMOTION font l'objet d'une analyse et d'une transpositions en documents applicables au moyen d'un support d'enregistrement approprié ( voir procédure des exigences légales ).

**1.2.4 Maîtrise de la documentation et des enregistrements :**

La maîtrise de tous les documents, sous toute forme de support (papier, informatique) du SMI ont pour principal objet de s'assurer que les documents utilisés par COSIDER PROMOTION sont ceux en vigueur.

Le but de la maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité, la santé et sécurité au travail est de démontrer la conformité aux exigences spécifiées, et que le SMI est opérationnel.

Afin d'assurer la maîtrise des documents et des enregistrements, COSIDER PROMOTION a établi les deux procédures suivantes :

- Procédure de maitrise des documents
- Procédure de maitrise des enregistrements

La politique QSE :

De façon générale, une politique est définie comme une : « Intention et orientations d'un organisme telles qu'elles sont officiellement formulées par sa Direction »<sup>1</sup>

En conséquence, la politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme elle peut être alignée avec la vision et la mission de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs.<sup>2</sup>

Pour Cosider Promotion, la politique QSE est harmonisée avec la finalité de l'Entreprise et les responsables QHSE veillent à ce qu'elle soit conforme aux exigences légales et réglementaires applicables aux produits, aux aspects environnementaux et santé et sécurité au travail.

La politique QSE intègre à la fois une politique qualité, une politique environnementale et une autre politique SST définies dans un axe clé de l'orientation stratégique de l'entreprise

Les processus :

La norme ISO 9000 a défini un processus comme « un ensemble d'activité corrélée ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »,<sup>3</sup> Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus et les éléments de sortie d'un processus sont généralement les éléments d'entrée d'autres processus

Comme le rappelle l'AFNOR dans son fascicule de documentation sur le management des processus FD X 50-176, il existe trois types de processus :

Les processus de pilotage ou processus de management (direction) ;

Les processus de réalisation, c'est à dire les processus opérationnels ;

Enfin les processus de support, c'est à dire les processus qui ont une influence directe sur la préparation et l'exécution des opérations, à savoir la formation du personnel et la gestion informatique.

---

<sup>1</sup> Norme internationale, ISO 9000 v2015, système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

Afin de répondre aux exigences de la norme ISO 9001V2015 et de la spécification OHSAS18001V2007 et pour améliorer les performances de l'entreprise, accroître la satisfaction de ses clients et de l'ensemble des parties intéressées, COSIDER PROMOTION SPA met en œuvre un ensemble de processus objet de la cartographie

**1.2.5 Liste des documents applicables**

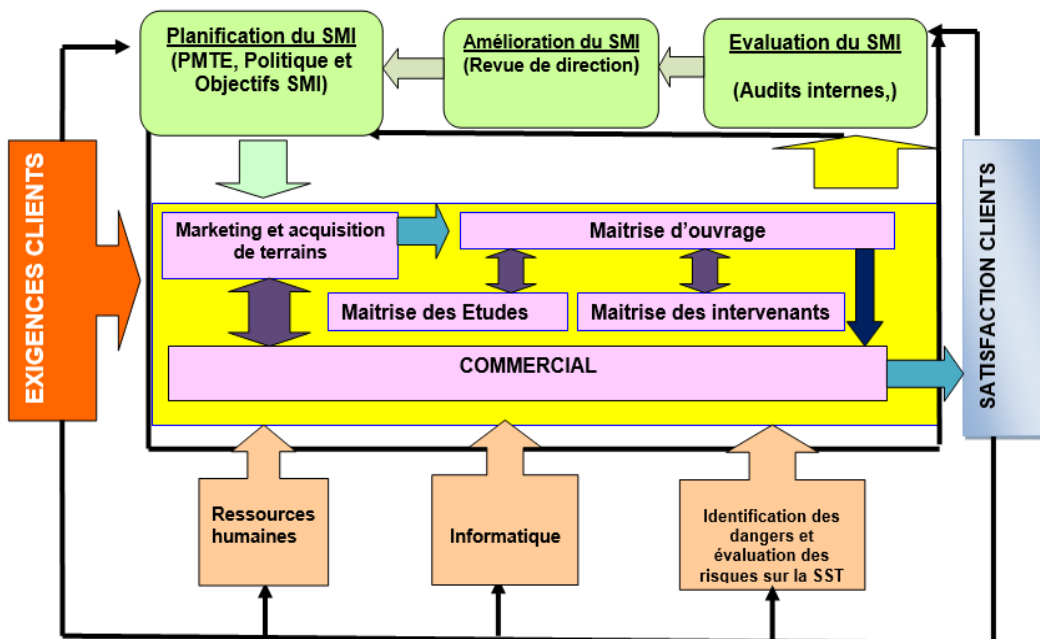
L'ensemble des documents Cosider Promotion sont identifiés dans une liste de documents applicable.

Interaction des processus de Cosider Promotion (Cartographie des processus)

La cartographie des processus est une : « représentation graphique de tous les processus liés entre eux par des liens logiques d'informations, de matière ou de production Elle donne un aperçu global de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail.

Cosider Promotion a structuré sa cartographie comme la montre la figure 06 ci-après :

Figure 6: Cartographie des Processus



Source : MMI

# **CHAPITRE III : La maîtrise des risques au sein de Cosider promotion**

## **Section 01 : La maitrise des risques au sein de Cosider promotion**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche, réalisée à Cosider Promotion, à travers la démarche de management des risques définie par la norme ISO 31000 :2018.

- 1- Établissement du contexte des risques
- 2- Identification des risques de chaque processus
- 3- Analyse les causes des risques
- 4- Évaluation de la criticité des risques
- 5- Présentation de cartographie des risques
- 6- Traitement des risques

### **1. Établissement du contexte du risque :**

Cosider Promotion est une entreprise présente dans le marché de la Promotion immobilière, et comme tout organisme quel que soit son type ou dimension, elle est exposée à des facteurs internes et externes.

Ces facteurs influent les activités de l'entreprise engendrant des risques.

Pour mieux comprendre le contexte du management des risques au sein de Cosider Promotion et les risques qui la contournent, nous nous sommes servis des entretiens ainsi que de la méthode SWOT qui est un outil d'analyse stratégique permettant d'analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise.

#### **1.1 Établissement du contexte interne de l'entreprise :**

Comprendre le contexte interne d'une organisation et ses processus est clairement fondamental. Pour cela, il faut repérer les facteurs internes, telles les forces et faiblesses de cette entreprise. Ces facteurs peuvent être liés à la réglementation gouvernementale, à la Politique de gestion, aux activités et objectifs tracés, à la capacité de production et d'innovation, ainsi qu'aux ressources humaines et financières. Dans l'intention d'appliquer une analyse SWOT, nous avons effectué des entretiens avec quelques responsables au sein de l'entreprise Cosider Promotion, nous avons consigné les résultats dans le tableau ci-dessous

Tableau 4: Analyse SWOT

	Force	Faiblesse
Interne	-Statut de la société -Motivation et volonté -Disponibilité financière (crédits bancaires -Qualité des produits proposés -Solvabilité	Non-respect des délais de réalisations -Réduction de la marge bénéficiaire dans le cas de retard dans les travaux
Externe	Opportunités	Menaces
	-Confiance des institutions financières - Croissance démographique élevé induisant de nouveaux besoins sociaux )infrastructures, bâtiments, logement etc.)	-Manque de collaboration avec les intervenants au niveau des projets. -Manque d'assiettes de terrains Lenteur dans l'octroi des crédits bancaires aux clients -Délais de traitement des dossiers technique par les différents organes d'approbation -Pénalité de retard de paiement des banques Annulation des commandes.

Source : élaboré par nous- même

## 1.2 Définition du processus clé de l'entreprise :

Après avoir analysé le contexte de l'entreprise Cosider Promotion par la méthode SWOT, nous concluons qu'il est nécessaire de développer un processus systémique de management de risque. Ce processus consiste à identifier, analyser, évaluer les évènements redoutés, pour essayer de proposer un plan d'action.

Il semblerait que les dimensions principales pertinentes de l'entreprise sont les processus clés suivants :

- Processus de Management.
- Processus de Réalisation.
- Processus de Support.

## 2. L'identification des risques :

L'identification du risque vise à reconnaître et décrire les risques qui peuvent affecter un organisme à atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour

Dans cette étape, nous avons utilisé la méthode de l'entretien. Plus précisément, nous Nous avons utilisé deux techniques :

Les résultats des entretiens nous permettent de recueillir une liste de risques de chaque processus au sein de l'entreprise Cosider Promotion, les risques identifiés sont présentés dans le tableau suivant :

*Tableau 5: Les risques identifiés*

Processus	Code	Risques
Processus acquisition de terrain		
	Risques 1.1	L'absence d'assiette du terrain au niveau de la wilaya d'Alger
	Risques 1.2	La nature du sol
Processus étude		
	Risques 2.1	Délais de traitement des dossiers technique par les différents organes d'approbation
	Risques 2.2	Diminution du plan de charge
	Risques 2.3	La gestion des plan (indice de révision)
Processus maîtrise d'ouvrage		
	Risques 3.1	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation
	Risques 3.2	Manquement dans la formation Equipe de projet

	Risques 3.3	Lenteurs administratives (SEEAL, SONELGAZ, Protection civil.....).
	Risques 3.4	Mauvaise planification du budget
	Risques 3.5	Des non-conformités non traités
Maitrise des intervenants		
	Risques4.1	Les accidents de travail au niveau de projet
	Risques4.2	Défaillance des co-contractants (sous-traitant)
	Risques4.3	La gestion des plan (indice de révision)
	Risques4.4	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation
Processus commercial		
	Risques5.1	Mévente du produit immobilier
	Risques	Lenteur dans l'octroi des crédits bancaires aux clients
		La Concurrence dans le domaine
Processus RH		
		Compression de personnel du à la réduction de plan de charge
		Grille des salaires. Et Régime indemnitaire

Source : élaboré par nous- même

### 3. Analyse des risques :

L'objectif de cette étape est de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, celle-ci implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité.

Tableau 6 : : les causes des risques

Processus	Code	Risques	Les causes
Processus acquisition de terrain			
	Risques 1.1	L'absence d'assiette du terrain au niveau de la wilaya d'Alger	Trop de pression sur les assiettes du terrain au niveau d'Alger
	Risques 1.2	La nature du sol	Echantillonnage
Processus étude			
	Risques 2.1	Délais de traitement des dossiers technique par les différents organes d'approbation	La charge de travail au niveau de APC
	Risques 2.2	Diminution du plan de charge	Manque d'acquisition de terrain
	Risques 2.3	La gestion des plan (indice de révision)	Nombre de plan important
Processus maitrise d'ouvrage			
	Risques 3.1	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation	Fluctuation du marché boursier et marché national
	Risques 3.2	Manquement dans la formation Equipe de projet	
	Risques 3.3	Lenteurs administratives ( APc, SEEAL, SONELGAZ,	La charge dans les administrations

		Protection civil.....).	
	Risques 3.4	Mauvaise planification du budget	Des données d'entrer de la planification non complet
	Risques 3.5	Des non-conformités non traitées	Non planification des réceptions
Maitrise des intervenants			
	Risque 4.1	Les accidents de travail au niveau de projet	Non porte des EPI
	Risque 4.2	Défaillance des co-contractants (sous-traitant)	Le choix des sous-traitant
	Risque 4.3	La gestion des plan (indice de révision)	Nombre de plan important
	Risque 4.4	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation	Fluctuation du marché boursier et marché national
Processus commercial			
	Risque 5.1	Mévente du produit immobilier	Orientation des clients vers les formule proposé par l'état ( lpp, adl, lsp, lpa ....)
	Risque 5.2	Lenteur dans l'octroi des crédits bancaires aux clients	La charge et la méthode de traitement des dossiers au niveau de banque
	Risque 5.3	La Concurrence dans le domaine	Orientation des clients vers les formule proposé par l'état ( LPP, adl, lsp, lpa ....)
Processus RH			

	Risque 6.1	Compression de personnel du à la réduction de plan de charge	Manque des travaux
	Risque 6.2	Grille des salaires. Et Régime indemnitaire	

Source : élaboré par nous- même

#### 4. Évaluation des risques

Évaluation du risque : L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée.

Il convient, à cet effet, de coter le risque en tenant compte de :

- La fréquence d'apparition.
- La gravité du dommage pouvant survenir.

Nous avons regroupé les valeurs des risques (criticité des risques) à travers la multiplication de deux critères d'évaluation des risques,

$$\text{Criticité} = \text{Fréquence} \times \text{Gravité}$$

Les tableaux ci-dessous définissent les critères de la gravité et la fréquence afin d'identifier la criticité sur une échelle de 04 niveaux pour chaque variable.

*Tableau 7: Valeurs de la fréquence et la définition de la probabilité d'un événement*

Fréquence	Probabilité	
Improbable	Moins de 1 fois par an	1
Peu probable (Possible)	De 1 fois tous les 6 mois à 1 fois par an.	2
Probable	De 1 fois par mois à 1 fois tous les 6 mois	3
Très probable (Certain)	De tous les jours à une fois par mois.	4
La fréquence : Le nombre d'apparition de ce risque relatif à l'activité		

Source : élaboré par nous- même

Tableau 8: Description de la gravité (l'impact)

Niveau de gravité	Description	
Mineure	Conséquence très limité	1
Significative	Dommmage visible	2
Importante	Dommmage important	3
Majeure	Dommmage irréversible	4
La gravité : mesure des effets sur l'activité		

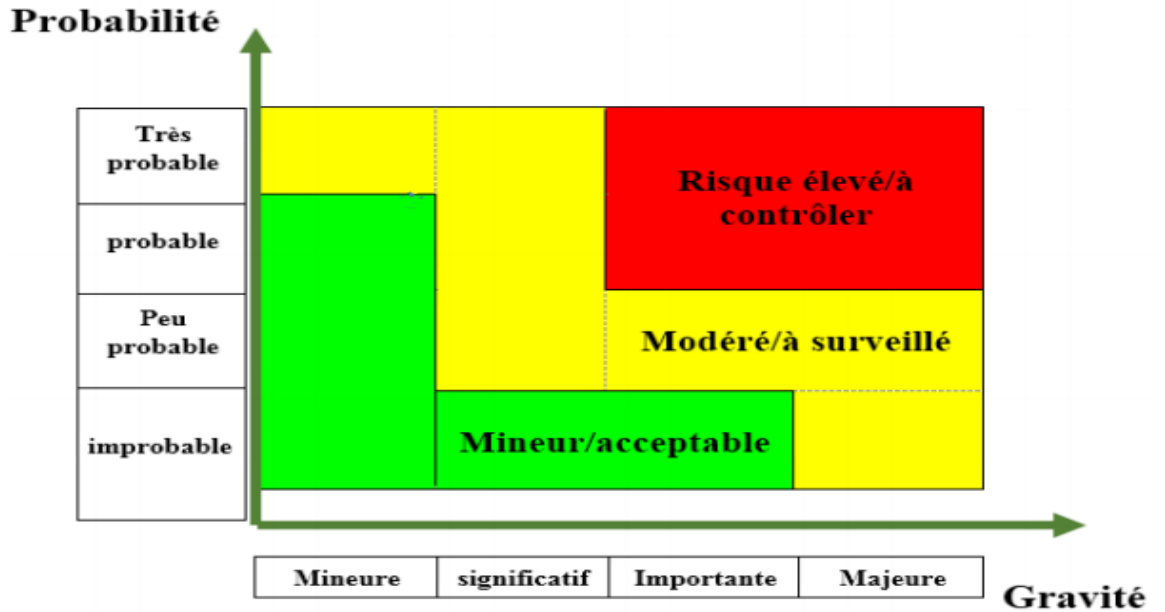
Source : élaboré par nous- même

## 5. Cartographie des risques :

Une carte des risques est un outil de visualisation de données visant à signaler les risques spécifiques auxquels une organisation est confrontée. Une carte des risques doit permettre à une organisation de mieux comprendre son profil de risque et de chercher à obtenir des précisions quant à la nature et à l'incidence des risques. Une carte des risques peut être utile pour expliquer et signaler différents risques à l'encadrement et au personnel. Une carte des risques est un outil de visualisation de données visant à signaler les risques spécifiques auxquels une organisation est confrontée. Une carte des risques doit permettre à une organisation de mieux comprendre son profil de risque et de chercher à obtenir des précisions quant à la nature et à l'incidence des risques. Une carte des risques peut être utile pour expliquer et signaler différents risques à l'encadrement et au personnel.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> guide\_cartographie\_risques\_juin\_2015.pdf consulté 26/05/2021

Figure 7: Évaluation des risques



Source : élaboré par nous- même

Figure 8: Grille d'évaluation des risques bruts et leurs priorités

		Matrice de Criticité				
Probabilité	IV	Très Probable (Certain)	4	8	12	16
	III	Probable	3	6	9	12
	II	Peu Probable (Possible)	2	4	6	8
	I	Improbable	1	2	3	4
		Faible	I	II	III	IV
		Moyen	Mineure	Significatif	Importante	Majeure
		Elevé	Gravité			

Source : élaboré par nous- même

Le tableau suivant résume le processus d'évaluation des risques à l'aide de formules  
Fréquence X gravité pour justifier la priorité de chaque risque :

Tableau 9: procédé de l'évaluation des risques

Processus	Code	Risques	Fréquence		Gravité		Criticité		Priorité
Processus acquisition de terrain									
	Risques 1.1	L'absence d'assiette du terrain au niveau de la wilaya d'Alger	3	Probable	3	Important	9	Élevée	Priorité 01
	Risques 1.2	La nature du sol	1		4	Majeur	4	Moyenne	Priorité 02
Processus étude									
	Risques 2.1	Délais de traitement des dossiers technique par les différents organes d'approbation	2		3	Important	6	Moyenne	Priorité 02
	Risques 2.2	Diminution du plan de charge	3	Probable	2	Significative	6	Moyenne	Priorité 02
	Risques 2.3	La gestion des plan (indice de révision)	2	Peu probable	4	Majeur	8	Moyenne	Priorité 02
Processus maîtrise d'ouvrage									
	Risques 3.1	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation	2	Peu probable	2	Significatif	4	Moyenne	Priorité 02
	Risques 3.2	Manquement dans la formation Equipe de projet	1	Improbable	3	Importante	3	Faible	Priorité 03
	Risques 3.3	Lenteurs administratives ( APc, SEEAL, SONELGAZ, Protection civil.....).	2	Peu probable	3	Importante	6	Moyenne	Priorité 02

	Risques 3.4	Mauvaise planification du budget	1	Improbable	4	Majeur	4	Moyenne	Priorité 02
	Risques 3.5	Des non-conformité non traité	3	Probable	3	Importante	9	Élevée	Priorité 01
Maitrise des intervenants									
	Risques 4.1	Les accidents de travail au niveau de projet	3	Probable	3	Importante	9	Élevée	Priorité 01
	Risques 4.2	Défaillance des co-contractants (sous-traitant)	2	Peu probable	3	Importante	6	Moyenne	Priorité 02
	Risques 4.3	La gestion des plan (indice de révision)	2	Peu probable	3	Importante	6	Moyenne	Priorité 02
	Risques 4.4	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation	2	Peu probable	2	Significative	4	Moyenne	Priorité 02
Processus commercial									
	Risques 5.1	Mévente du produit immobilier	3	Probable	3	Importante	9	Majeur	Priorité 01
	Risques 5.2	Lenteur dans l'octroi des crédits bancaires aux clients	2	Peu probable	3	Importante	6	Moyenne	Priorité 02
Processus RH									
	Risques 6.1	Compression de personnel dû à la réduction de plan de charge	2	Peu probable	2	Significative	4	Moyenne	Priorité 02
	Risques 6.2	Grille des salaires. Et Régime indemnitaire	1	Improbable	2	Visible	2	Faible	Priorité 03

Source : élaboré par nous- même

Les résultats de la matrice criticité des risques identifiés et mesurés sont :

Tableau 10 : Position et nombre des risques identifiés au niveau de la matrice de criticité

Matrice de Criticité						
Probabilité	IV	Très Probable (Certain)				
	III	Probable		R2.2	R 1.1 R3.5 R4.1	
	II	Peu Probable (Possible)		R 3.1 R 4.4 R 6.1	R 2.1 R 3.3 R 4.2 R 4.3 R 5.2	R 2.3
	I	Improbable			R 3.2 R 6.2	R 1.2 R 3.4
		Faible	I	II	III	IV
		Moyen	Mineure	Significatif	Importante	Majeure
		Elevé	Gravité			

Source : élaboré par nous- même

Le tableau suivant montre le type de criticité par priorité des risques

Tableau 11: Risques ordonnée par ordre de priorité

Type de criticité	Nombre de risques identifié
Priorité 1	4
Priorité 2	12
Priorité 3	2

Source : élaboré par nous- même

## 6. Traitement des risques

L'objectif de cette phase est de mettre en place des actions pour aborder le risque.

Parmi les actions à prendre citons :

- Une élimination de la source de risque ;
- Une modification de la vraisemblance ;
- Une modification des conséquences.

Le tableau suivant montre clairement le plan d'action recommandé pour faire face aux risques Déterminé dans le cadre de nos recherches.

*Tableau 12: Traitement des risques*

Processus	Code	Risques	Les causes	Plan d'action
Processus acquisition de terrain				
	Risques 1.1	L'absence d'assiette du terrain au niveau de la wilaya d'Alger	Trop de pression sur les assiettes du terrain au niveau d'Alger	S'orienté d'acquisition auprès du particulier privé
	Risques 1.2	La nature du sol	Echantillonnage	Augmentation des nombre d'échantillant dans le bureau d'étude
Processus étude				
	Risques 2.1	Délais de traitement des dossiers technique par les différents organes d'approbation	La charge de travail au niveau de APC	Désigné une personne chargée des dossiers.
	Risques 2.2	Diminution du plan de charge	Manque d'acquisition de terrain	Prospection du terrain au prés de particulier ou privé
	Risques 2.3	La gestion des plan (indice de révision)	Nombre de plan important	Un tableau de gestion des plans et restriction des

				anciens plans
Processus maitrise d'ouvrage				
	Risques 3.1	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation	Fluctuation du marché boursier et marché national	Mettre un Claus sur le contrat
	Risques 3.2	Manquement dans la formation Equipe de projet		Adapter la désignation du chef de projet par apport à ses compétences
	Risques 3.3	Lenteurs administratives ( APc, SEEAL, SONELGAZ, Protection civil.....).	La charge dans les administrations	Désignation d'une personne chargée des dossiers
	Risques 3.4	Mauvaise planification du budget	Des données d'entrer de la planification non complet	Vérifier toutes les données avant l'établissement du budget
	Risques 3.5	Des non-conformité non traité	Non planification des réceptions	Réception de chaque partie d'ouvrage par PV
Maitrise des intervenants				
	Risques 4.1	Les accidents de travail au niveau de projet	Non porte des EPI	La sensibilisation des sous-traitant
	Risques 4.2	Défaillance des co-contractants (sous-traitant)	Le choix des sous-traitant	Amélioration des critères de sélection des sous-traitant (évaluation technique)
	Risques 4.3	La gestion des plan (indice de révision)	Nombre de plan important	Un tableau de gestion des

				plans et restriction des anciens plans
	Risques 4.4	Perturbations dus aux pénuries et fluctuation des matériaux de réalisation	Fluctuation du marché boursier et marché national	Mettre un Claus sur le contrat t
Processus commercial				
	Risques 5.1	Mévente du produit immobilier	Orientation des clients vers les formule proposé par l'état ( lpp, adl,..)	Cibler une autre catégorie de clientèle
	Risques 5.2	Lenteur dans l'octroi des crédits bancaires aux clients	La charge et la méthode de traitement des dossiers au niveau de banque	Intervenir au niveau de la banque pour les clients de Cosider
	Risques 5.3	La Concurrence dans le domaine	Orientation des clients vers les formule proposé par l'état ( LPP, adl, lsp, lpa ....)	Cibler une autre catégorie de clientèle
Processus RH				
	Risques 6.1	Compression de personnel du à la réduction de plan de charge	Manque des travaux	Acquisition de terrain auprès du particulier +prospection au niveau de l'est de Pays
	Risques 6.2	Grille des salaires. Et Régime indemnitaire		La négociation avec le partenaire social conformément au réel pouvoir

				d'achat Adapter la grille avec la conjecture de pays réel
--	--	--	--	---

Source : élaboré par nous- même

Lors de l'application du processus de management des risques, et notamment durant les entretiens menés, nous avons constaté la présence de certaines pratiques dédiées au management des risques, en particulier les risques liés à chaque projet entretenu par l'entreprise. Ceci se justifie parfaitement par la formation très pointue des membres de l'équipe, chefs de service et des ingénieurs sur le management des risques. Toutefois, il est nécessaire de s'assurer que les liens entre les objectifs définis.

## **Section 02 : Suggestions et recommandations pour l'entreprise :**

Sur la base des résultats de cette étude et pour mieux gérer les risques au sein de l'entreprise Cosider Promotion, les dirigeants de l'entreprise doivent :

- 1- Mettre en évidence l'importance de la gestion des risques aux personnels à travers la Communication.
- 2- Fournir une expertise autour du management des risques.
- 3- Renforcement des rôles des services HSE et management de la qualité dans le Processus de management des risques à travers l'identification du risque, son Évaluation et son intégration dans la stratégie globale de l'entreprise.
- 4- Communiquer sur les risques
- 5- Répartir les tâches et définir les responsabilités d'une façon claire
- 6- Appliquer le plan d'action contenant les mesures de traitement des risques tout en Respectant les délais prévus.
- 7- Documenter et surveiller les risques du projet et les tâches connexes
- 8- Anticiper les risques et planifier et mettre en œuvre des réponses aux risques.
- 9- Développer la capacité de l'entreprise en matière de planification prévisionnelle.
- 10- Renforcement du contrôle de gestion des projets.
- 11- Respecter les règles d'ingénierie et alléger les procédures administratives.

Sachant que La communication interne aujourd'hui un des facteurs les plus importants qui a aidé à exécuter la stratégie de l'organisation, en la mettant dans un cadre stratégique et qui représente mettre en coopération les différentes formes de la communication dans l'organisation afin de fournir les objectifs

Citons qu'il existe deux types de communication interne et externe

Tableau 13: Les objectifs de la communication interne

Objectif	La manière
Former	*formation technique sur les machines ou nouveaux matériels. *formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animes un cercle de qualité
Informer ET S'informer	*Les résultats, l'environnement de l'entreprise. *les objectifs à court, moyen et long terme. Les hommes (qui est qui, fait quoi) *la structure de l'organisation (les grandes divisions.....)
Motiver	*valorisation des hommes et de leurs résultats dans les media interne et externe. Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe.
Federer	*image extérieur de l'entreprise *message de président.

Source : J.J.DEUTSH, communication interne et management, les édition Foucher, paris, 1990, p : 64

En général, La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision, la surveillance.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

La gestion des risques est devenue un sujet important de la gestion d'entreprise parce qu'elle joue un rôle clé dans cette dernière, grâce à son intervention dans l'ensemble de ses fonctions et activités. Il comprend la mise en œuvre de politiques efficaces conçues pour augmenter les chances de succès, réduire les coûts et améliorer la performance et prise de décision.

Le but de notre travail à travers cette recherche est d'essayer d'établir une méthode de gestion des risques au sein de Cosider Promotion s'appuyant sur la norme ISO31000 : 2018 fournit des lignes directrices pour la gestion des risques.

Nous avons remarqué que l'entreprise fait face à des risques tous les jours vu la complexité de ses activités ; Dans la première partie de cette étude, nous avons essayé d'identifier les différentes contraintes mineures rencontrées par l'entreprise

Les principaux risques auxquels Cosider Promotion est confrontée sont de la nature de l'organisation technique et professionnelle. Ces risques affecteront le fonctionnement normal de divers processus. En raison de leur diversité, de leur rationalité et de leur impact considérable sur les coûts, échéances et tâches liées aux divers projets de l'entreprise.

En ce qui concerne la réponse à apporter à la 3ème question, le système de management des risques dans l'entreprise dans sa globalité est superficiel excepté la prise en compte des risques, pas assez formalisé à tous les niveaux des processus

Le long de notre étude nous avons émis des hypothèses de travail, certaines ont été confirmées et d'autres ne l'ont pas été, et dont nous détaillons les contours ci-dessus :

- L'hypothèse H03 est retenue : L'entreprise Cosider Promotion possède une culture de management des risques superficielle, pour mieux gérer ses risques il faut qu'elle utilise des méthodes plus adaptées et plus profondes.

L'hypothèse H01 et H02 ont été rejetées.

En conclusion, nous espérons humblement que notre mémoire va permettre de mettre en évidence certains des moyens qui peuvent être utilisés pour améliorer en permanence les composantes qualité de l'SMI et intégrer de manière formelle les méthodes de risques, notamment la persistance de l'entreprise d'accueil

# BIBLIOGRAPHIE

## 1-Ouvrages :

- Le Ray, J. (2010). Gérer les risques, pourquoi ? comment ? AFNOR.
- Métayer, Y., & Laurence, H. (2007). Premier pas dans le management des risques.
- JACQUES CHARBONNIER (2018). Dictionnaire de la gestion des risques et de la sécurité, Edition AFNOR
- Le Ray, J. (2015). De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? comment ? AFNOR.
- SOPHIE GAULTIER-GAILLARD ET JEAN-PAUL LOUISOT (2014). Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, Edition Afnor.
- Sutra, G. (2018). Management des Risques une Approche Stratégique. AFNOR
- TULLIO TANZI, PIERRE D'ARGENLIEU (2013). Gestion des risques et création de valeur, Edition Lavoisier.

## 2-Thèse :

- Oukkal, Hadjira et Sara LAIB. « Contribution à l'implémentation d'une démarche dynamique de management des risques pour le Système de Management de la Qualité étude de cas: la GTP ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Génie d'Industriel option : Management de la Qualité, Université M'hamed Bougara , Boumerdès,2017, [en ligne] , <http://dlibrary.univboumerdes.dz:8080/bitstream/123456789/4256/1/hadjira.pdf>.
- SIENOU, A. (2009, juin 26). Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise. Université de Toulouse

## 3- Webographie :

- <http://www.cosider-groupe.dz/fr/>
- <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-promotion>
- <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>
- <https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=136&ch=3838>

**4-Normes internationales :**

1. ISO 31000. (2018). Management du risque - Lignes directrices. ISO.
2. ISO 31010. (2018). Management du risque - Techniques d'évaluation des risques. ISO.
3. ISO 9001. (2015). Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. ISO.

# **ANNEXES**

**ANNEX A**  
**POLITIQUE QUALITE**

## POLITIQUE QUALITE

Le Groupe COSIDER, société mère et filiales, grâce à son management stratégique, et par son image et le professionnalisme de son personnel, est devenu aujourd'hui un des leaders dans la réalisation du Plan National de Développement du B.T.P.H.

Après le couronnement avec succès de sa certification et celle de ses filiales et pour renforcer davantage sa position, ses performances, et la synergie de gestion parmi ses filiales, le Groupe COSIDER s'engage dans un nouveau périmètre de certification, relative à la norme ISO 9001 :2015, toujours pour :

- Satisfaire davantage les exigences de ses clients et de ses partenaires ;
- Respecter la réglementation algérienne dans ses différents aspects ;
- Améliorer, par un pilotage efficace, les performances de ses filiales et leur rentabilité ;
- Orienter et assister stratégiquement les filiales ;
- Améliorer en continu le fonctionnement des métiers du groupe et de ses filiales ;
- Développer et revaloriser les ressources humaines ;
- Optimiser les ressources matérielles de production

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes de :

- Développement de l'écoute des parties intéressées ;
- Modernisation de la gestion et des pratiques du Groupe et de ses filiales ;
- Allocation des ressources nécessaires permettant le retour sur investissement ;
- Tenue des revues pour la révision permanente des objectifs.

La consolidation des performances du Groupe à travers cette démarche qualité s'appuie sur l'engagement et l'implication de tout le personnel du Groupe COSIDER, que je ne cessai de placer au centre de mes préoccupations pour lui assurer un cadre de travail attrayant et épanouissant.

Pour mener à bien cette mission, je charge le Responsable Management de la Qualité à l'effet de coordonner ces travaux et m'informer régulièrement de leur avancement.

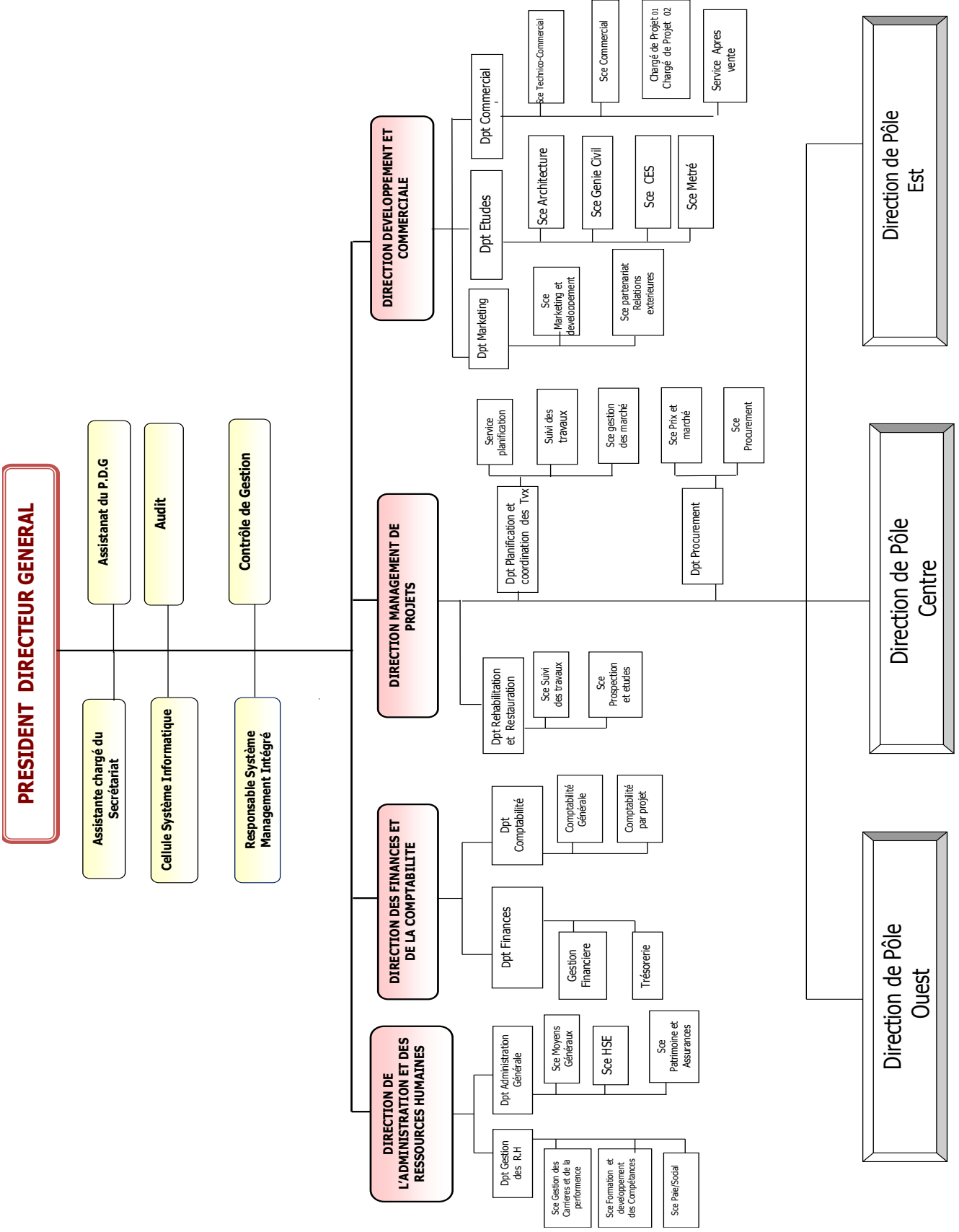
**Le Président Directeur Général**



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. KHROUKH'.

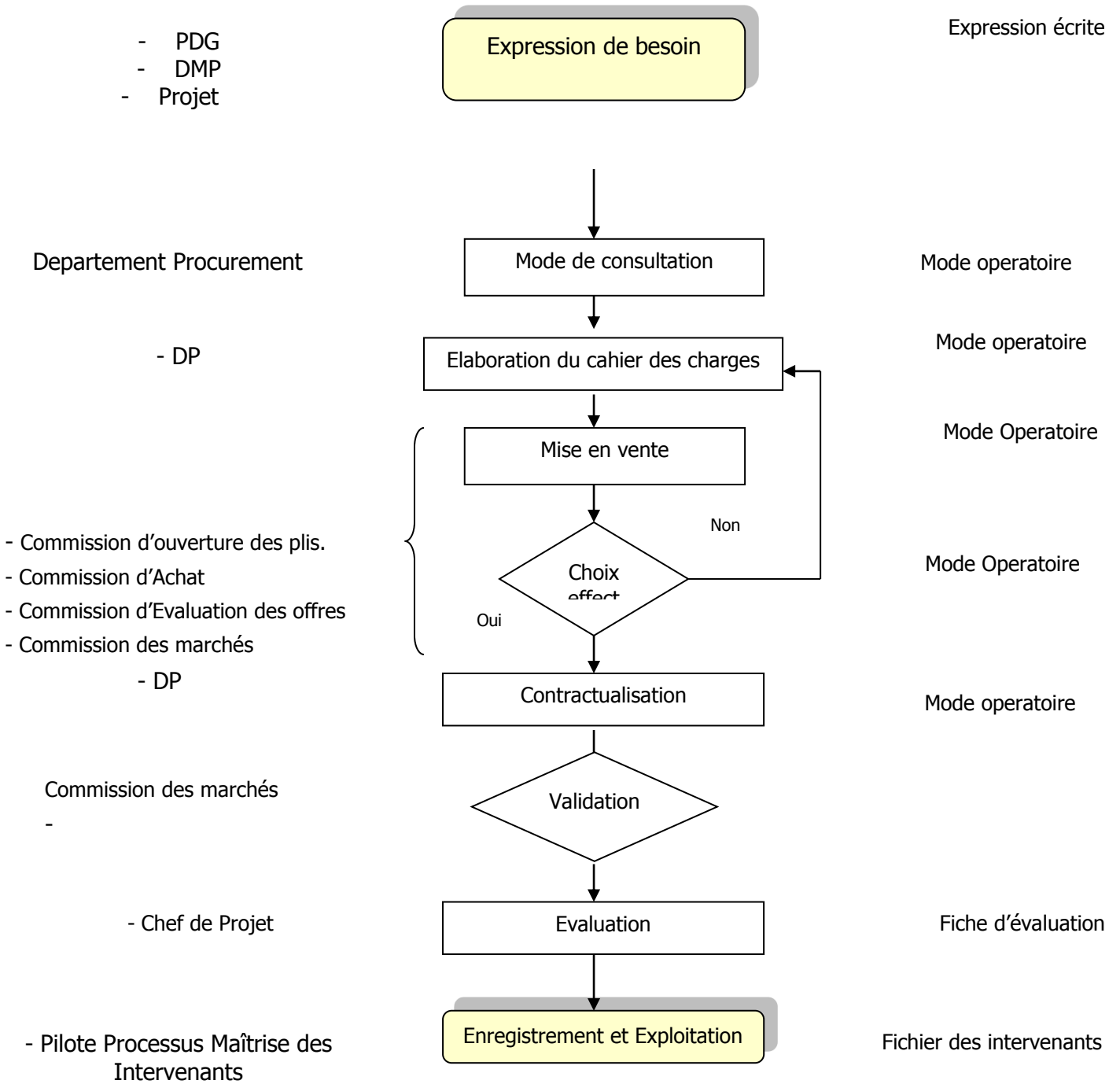
13 Juin 2019

**ANNEX B**  
**L'organigramme**

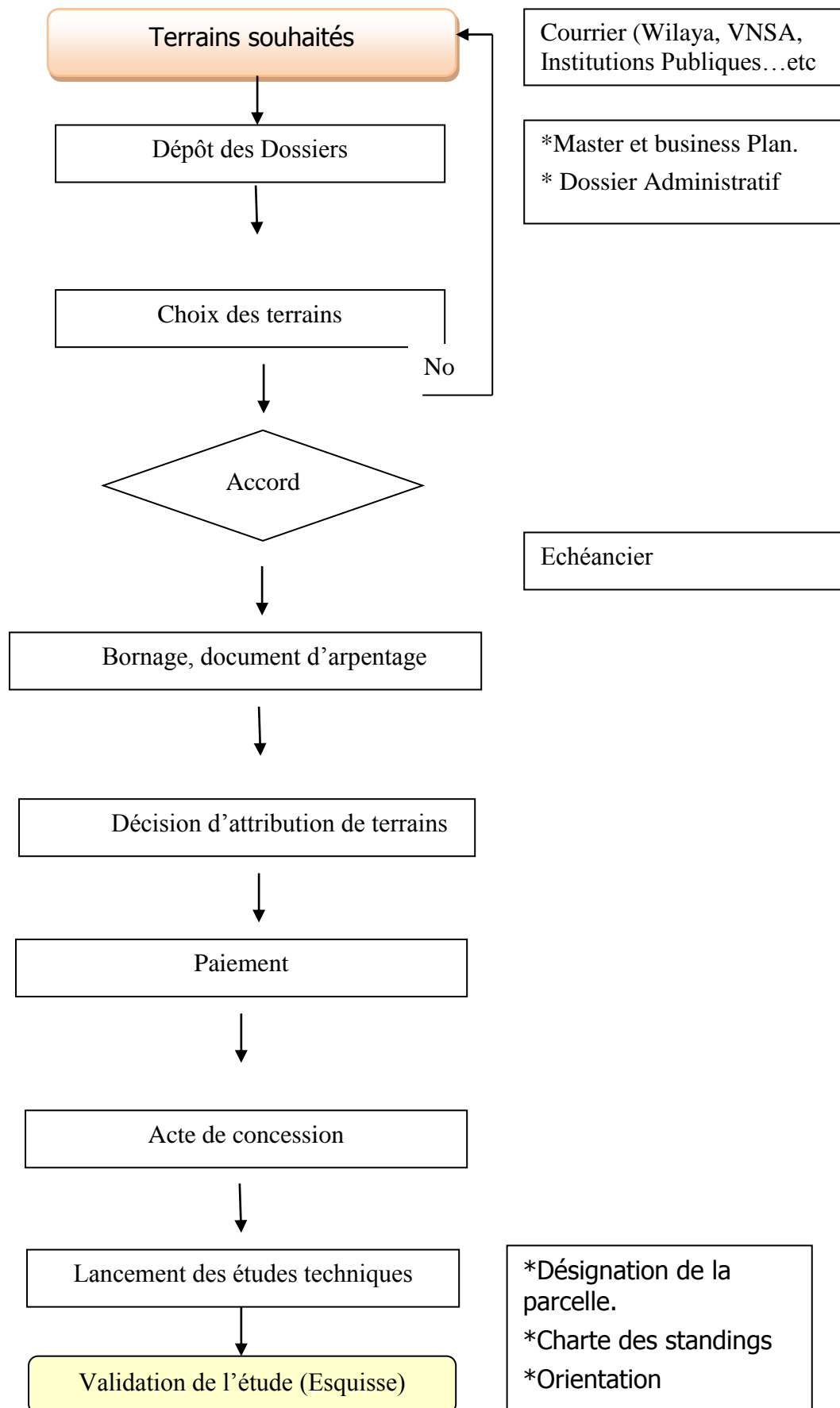


**ANNEX C**  
**LES PROCEDURES**

## 7 –LOGIGRAMME maitrise des intervenants



Procédure acquisition de terrain :



Logigramme : vente de produit finis

QUI	QUOI	COMMENT
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ffffcc; padding: 5px; text-align: center;">Programme commercialisable</div>	
DDC	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Publicité - Promotion</div>	Presse, dépliants salons d'exposition (foires)
DDC	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Collecte des besoins clients</div>	
DDC	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Réception et enregistrement demandes clients</div>	
	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Traitement des demandes</div>	
DDC	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Visite du bien</div>	
Client	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Etablissement de l'ordre de Versement</div>	
DDC	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Paiement</div>	
Client	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ffffcc; padding: 5px; text-align: center;">Bien réceptionné par le client</div>	

**ANNEXE D**  
**Certification ISO 9001**

**BUREAU VERITAS**  
Certification



Certification Attribuée à :

**COSIDER PROMOTION**  
30, Chemin de la Wilaya,  
ST Charles-Les Sources, Bir Mourad Rais- ALGER  
ALGERIE

Bureau Veritas Certification, certifie que le système de management de l'organisme  
mentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

**ISO 9001 : 2015**

Domaine d'activité

**PROMOTION IMMOBILIERE**

Date de début du cycle de certification : 28 Novembre 2018

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de  
l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au : 27 Novembre 2021

Affaire N° : DZ.211 0071  
Certificat N° : 28 / 09028

Date : 28 Novembre 2018

**DAVID MARSE**  
Directeur Général Algérie





Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Algérie, 33 rue, des Pins - Hydra -  
Alger Algérie

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des  
exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.  
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 33 213 21 60 57 2000



**ANNEXE E**  
**Guide d'entretien**

	<p>Guide d'entretien</p>	
<p>Thème : Contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques pour l'entreprise Cosider Promotion</p>		
<p>Objectif s :</p> <p>Je suis étudiant de Master en Management par la qualité à l'École nationale Supérieure de Management. Je souhaite vous poser quelques questions, en espérant d'avoir des réponses afin d'enrichir l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, qui porte essentiellement sur L'amélioration du SMQ par la mise en place d'une démarche du management des risques.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les principales missions/activités dont vous avez la charge ?</li> <li>2. Quels sont les services qui ont des relations directes avec ce service ?</li> <li>3. Quels sont les risques inhérents à la stratégie et aux objectifs de l'activité ?</li> <li>4. Quels sont les risques liés à ce processus ?</li> <li>5. Combien de fois on les retrouve ?</li> <li>6. Quelles sont les sources de risques les plus souvent citées ?</li> <li>7. Quel est l'impact de ces risques sur le projet ?</li> <li>8. La direction de projet a-t-il mis en place un plan de gestion de risque ?</li> <li>9. Quels sont les outils utilisés pour évaluer et maîtriser les risques ?</li> </ol>		

**ANNEXE F**  
**DESCRIPTEUR DES ENTRETIENS**  
**EFFECTUÉS.**

Nom et Prénom	Fonction	Date	La durée
Mr Hadji Labid	DIRECTEUR COMMERCIAL	10/06/2021	30 min
Mr Sidi Said Amine	Chef de Département Etudes	25/05/2021	30 min
Mr CHERBAL Sofiane	Chef de Département Planification et coordination	20/05/20221	30 min
Mr MATMAR Rabah	Directeur Management de Projet	15/05/2021	1 h
Mr Djerroud M'hamed	Directeur GRH	10/05/2021	30 min
Mme Boumazouzi Dalila	Responsable SMI	Périodiquement (notre promoteur dans l'entreprise)	