

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
Pôle Universitaire de KOLÉA (Tipaza)**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master en Management Des Organisations

**LE ROLE DU MANAGEMENT DES RISQUES DANS LES ENTREPRISES  
ÉCONOMIQUES**

**Cas : CONDOR ELECTRONICS**

**Elaboré par :**

SEHILI Souhila

**Encadré par :**

Mr. BOUCHTARA Mehdi

**Année 2019/2020**

## RÉSUMÉ

Aujourd'hui les entreprises économiques travaillent dans un environnement trop compliqué et instables qui englobe des obstacles économiques, sociologique, technologique.....tous ces facteurs faire les entreprises face aux risques qui peuvent être la cause de leur perte. Pour cela l'entreprise CONDOR ELECTRONICS doit impliquer le management des risques pour gérer et traiter ces risques afin d'atténuer leur impact sur l'entreprise. Dans le but de mettre en exergue l'importance de management des risques, notre recherche étudié le rôle de ce dernier et leur position dans les entreprises économiques. Pour ce faire, nous avons adopté une recherche qualitative en nous appuyant sur l'analyse documentaire et des entretiens avec différentes responsables de l'entreprise.

Les résultats d'étude obtenue indiquent que le management des risques est un élément primordial dans l'entreprise, il assure la continuité de l'entreprise dans des conditions d'environnement volatil et il aide la direction d'élaborer une stratégie plus adaptable aux changements possibles.

**Mots clés :** entreprise économique, risque, management de risque.

## ABSTRACT

Today economic companies work in a highly complicated and unstable environment which contains economic challenges, social obstacles and politico-technological shifts. All these factors make those economic companies in a danger, facing various loses, which can lead to their economic decline. That's why the company of CONDOR ELECTRONCS must involve risk management for manage risks to reduce their impact on the company.in order to embed the importance of risk management our research studies the role and the place of risk management in economic companies, and that was via a qualitative research, which was based on documentary analysis and interviews with various stakeholders of the company.

The results indicate that risk management is an essential element in the company, it ensures the continuity of the business volatile environment and it helps management to develop a strategy more adaptable to possible change.

**Key words:** economic companies, risk, risk management.

## ملخص

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب، يتضمن معيقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية وبيئية. هذا ما يجعل هذه المؤسسات عرضة لأخطار متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها. لذلك وجب على مؤسسة كوندور الكترونيكا أن تتبنى إدارة المخاطر لتتخيم، تقييم و معالجة هذه المخاطر من خلال إيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع مختلف المخاطر المحيطة بالمؤسسة. و من أجل إظهار أهمية إدارة المخاطر، يدرس بحثنا دور و مكانة إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية. للقيام بذلك، اعتمدنا البحث النوعي على أساس التحليل الوثائقي والمقابلات مع مختلف إطارات و عمال المؤسسة. وتشير النتائج الى أن إدارة المخاطر جزء لا يجتزأ من إدارة المؤسسة، فهو يساعد على بناء إستراتيجية قابلة للتكيف مع التغيرات والمخاطر المحتملة، و يضمن لنا إستمرارية وبقاء المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتقلبة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة الاقتصادية، المخاطر، إدارة المخاطر

## REMERCIEMENTS

En premier lieu je tiens à remercier, ALLAH pour m'avoir donnée la santé, la force et la patience pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier vivement mon encadreur Mr. BOUCHETARA pour m'avoir guidé dans ce travail, ainsi que mon tuteur dans l'entreprise CONDOR ELECTRONICS Mr. BELLALA qui me donnée toute les informations nécessaire.

Je remercie vivement les membres de jury d'avoir accepté de juger ce travail.

Je tiens à exprimer mes profonds remerciements, pour mes chers parents, et mes chères sœurs (Houda, Imene, Racha, Rihab et la petite Nada) pour leur soutien et leur encouragement durant la réalisation de ce travail. et a toutes ma famille spécialement ma tante Adjil NADJET.

Enfin je vous remercier mes chères amies qui' on était une source de courage pour moi, je tiens de dire merci pour vous Hadjer, Maroua et Kamel pour votre encouragement.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENT .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLES DE MATIÈRES .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTES DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : revue de littérature .....</b>	<b>7</b>
1.1. Introduction .....	7
1.2. Fondements théoriques de management des risques .....	7
1.3. Les déterminants de management des risques.....	9
<b>Section 2 : Cadre conceptuel.....</b>	<b>12</b>
2.1. Généralité sur les risques .....	12
2.2. management des risques .....	19
2.3. le rôle de management des risques dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise .....	34
<b>CHAPITRE 2 : Cadre méthodologique et contexte organisationnel.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Cadre méthodologique .....</b>	<b>40</b>
1.1. Positionnement épistémologique de recherche.....	40
1.2. méthode de la recherche .....	42
1.2.1. Instruments de collecte de données.....	43
1.2.2. L'échantillon de la recherche.....	44
1.2.3. L'Analyse des données.....	44
<b>Section 2 : contexte organisationnel.....</b>	<b>47</b>
2.1. Présentation de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS .....	47
2.1.1. Historiques de l'entreprise.....	48
2.1.2. Fiche technique de l'entreprise .....	48
2.1.3. Organigramme .....	49

<b>CHAPITRE 3 : Résultat et discussion.....</b>	<b>51</b>
1. Le positionnement de management des risques dans l’entreprise «CONDOR ELECTRONICS ».....	52
1.1. L’application de management des risques au sein de CONDOR ELECTRONICS .....	52
1.2. Logigramme traitement des risques .....	59
2. Le rôle de management des risques dans l’entreprise « CONDOR ELECTRONICS ».....	61
2.1. Au niveau de la direction générale.....	61
2.2. Au niveau de processus .....	62
3. Le management des risques dans la pandémie actuelle de covid-19.....	62
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>64</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXE A- GUIDE D’ENTRETIEN .....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXE B- MATRICE DES RISQUES.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXE C- PLAN D’ACTION... ..</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXE D-LE LOGIGRAMME.....</b>	<b>79</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°</b>	<b>Tire</b>	<b>page</b>
<b>1</b>	Les différents types d'AMDEC	<b>29</b>
<b>2</b>	Tableau basé sur la méthode APR (exemple)	<b>30</b>
<b>3</b>	Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste	<b>41</b>
<b>4</b>	La démarche inductive	<b>42</b>
<b>5</b>	Tableau des interviewés	<b>44</b>
<b>6</b>	Grille d'analyse des données qualitatives	<b>46</b>
<b>7</b>	Traitement sémantique et traitement statistique	<b>47</b>
<b>8</b>	Analyse SWOT de processus d'achat	<b>53</b>
<b>9</b>	Tableau d'identification des parties prenantes	<b>55</b>
<b>10</b>	Grille d'évaluation de RSST	<b>57</b>
<b>11</b>	La criticité des risques RSST	<b>57</b>
<b>12</b>	Grille d'évaluation Aspect Environnementaux	<b>58</b>
<b>13</b>	La criticité des risques AE	<b>58</b>

## LISTES DES FIGURES

Figure N°	Titre	Page
<b>1</b>	Processus de management des risques selon la norme ISO 31000	22
<b>2</b>	La matrice du risque	24
<b>3</b>	Arbre de défaillance (exemple)	31
<b>4</b>	Analyse SWOT	36
<b>5</b>	La matrice BCG	37
<b>6</b>	Les étapes de l'analyse des données Les étapes de l'analyse des données	45
<b>7</b>	Les unités de production de CONDOR ELECTRONICS	49
<b>8</b>	Organigramme de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS	50
<b>9</b>	Grille d'évaluation des parties prenantes	56
<b>10</b>	schéma illustre le suivi de processus de management des risques	60

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- AE** : Aspect Environnementaux
- AMDEC**: Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticités
- AMF** : Autorité du Marché Financier
- AMRAE**: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
- APR** : Analyse Préliminaires des Risques
- BSG** : *Boston Consulting Group*
- CKD** : *Complete Knock Down*
- COSO** : *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- ERP** : *Enterprise Resource planning*
- FERMA**: *Federation European Risk Management*
- HAZOP** : *Hazard And Operability Study*
- HSE** : Hygiène, santé, sécurité, environnement
- ISO** : *International Organization for Standardization*
- PCA** : Plan de Continuité d'Activité
- PESTEL**: Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal
- PME** : petites moyennes entreprises
- QHSE** : Qualité, Hygiène, santé, sécurité, environnement
- RH** : Ressources Humains
- RSE** : Responsabilité sociale d'Entreprise
- SIGR** : Système d'Information de Gestion des Risques
- SKD** : *Semi Knocked Dow*
- SMI** : Système de Management Intégré
- SPA** : Société Par Action
- SST** : Santé, Sécurité de Travail
- SWOT** : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

# **INTRODUCTION GENERALE**

## 1. Introduction

« Le risque est nécessaire à l'individu, le risque est nécessaire à la société. Le risque est le défi dont la société a besoin pour trouver ses repères. Une société sans risque serait une société sans objectif, une société morte ». (BERNARD KOUCHNER).

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. L'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable pour atteindre ces objectifs stratégique préétablie. L'incertitude est source de risques et d'opportunités qui s'entoure l'entreprise avec le potentiel de conduire au succès ou à l'échec de l'entreprise (IFACI, 2005).

Le management des risques est un processus qui permet de mesurer le degré d'incertitude, identifier et analyser les risques, décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces, qui affectent la réalisation des objectifs de l'entreprise. On peut dire que est un composant nécessaire dans l'élaboration de la stratégie dans chaque entreprise, il suivi par l'entreprise de manière organisé afin de faire face au risque liés à leur activité. Par conséquent nous constatons qu'une direction stratégique cherche de découvrir les opportunités et les menaces afin de réduire l'incertitude.

*Federation of European Risk Management Associations (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. »

L'attention portée au risque dans tous les domaines, traduit une évolution marquée des attitudes et pratiques de gestion. Il est sans doute malaisé de déterminer si une telle évolution correspond à une aggravation des menaces pesant sur les entreprises dans un environnement plus turbulent ou si elle exprime simplement le souci d'une conduite plus rigoureuse et plus prévoyante des organisations (Nabil Sakr, 2006, p.2).

Le rôle principal du management des risques c'est l'identification des risques et le traitement afin de mieux comprendre les aspects potentiels positifs et négatifs de tous les facteurs qui peuvent affecter l'entreprise.

### **1.1. L'accroche et intérêt du thème :**

Le management des risques est un concept que tous les entreprises doit apporter dans leur activités à cause de leur importance dans l'élaboration de la stratégie vu que les entreprises sont toujours entouré par des différents risques interne et externe.

L'intérêt de notre thème est de comprendre la position de ce management dans les entreprises économiques et est-ce qu'il apporte une valeur pour cette entreprise? D'où on obtient des sous objectifs qui sont :

- Connaitre les contraintes et les défis des entreprises économiques ;
- Analyser les étapes et les outils de management des risques ;
- Insister sur la nécessité d'inclure le management des risques dans toutes les entreprises économiques ;
- Connaitre le degré d'importance que donne la direction de l'entreprise « Condor » au management des risques.

### **1.2. Problématique :**

Ce travail de recherche a pour but de connaitre le rôle de management des risques dans les entreprises économiques, cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la problématique suivante:

#### **Quelle est l'utilité de management des risques dans les entreprises économiques ?**

Les questions secondaires qui en découlent de cette problématique sont les suivantes :

- Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises économiques?
- Quelles sont les principales méthodes utilisées par le management des risques pour mesurer le degré d'incertitude ?
- Comment gérer les risques et atténué leur impact sur l'entreprise ?
- Comment l'entreprise CONDOR ELECTRONIC gère les risques auxquelles il est confronté au cours de son activité ?

### **1.3. Méthodologie :**

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une méthodologie selon deux niveaux d'analyse :

Le premier concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir de différents ouvrages, les dictionnaires et les sites web ; le deuxième niveau concerne les entretiens semi-directifs avec les responsables au niveau de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS, l'observation et les documents fournis par l'entreprise.

#### **1.4. Terrain de recherche :**

Nous avons opté pour notre étude, l'entreprise CONDOR ELECTRONICS de Bordj Bou-Arréridj qui est fortement associée à un management des risques dans leur stratégie à cause de leur position dans le marché algérien et à cause de les différentes risques qui entourent les entreprises algériennes.

#### **1.5. Intérêt de recherche :**

Le risque devenu l'un des défis les plus importants que l'environnement économique pose aux entreprises économiques, il est devenu un élément primordial dans l'élaboration de la stratégie à court terme ou long terme pour toute entreprise. Par conséquent sa maîtrise soit devenue un indicateur qui régit le degré d'adaptation de l'entreprise aux circonstances et aux changements rapides de l'environnement, tout cela impose aux entreprises la nécessité de trouver les meilleurs processus et procédures pour assurer leur continuité.

D'où l'importance et le rôle de management des risques pour assurer la survie et la continuité de l'entreprise dans les changements environnementaux.

#### **1.6. L'annonce du plan :**

Au plan de la répartition de notre travail de recherche, il est fort à constater qu'il est structuré en trois chapitres, divisés en des sections. Leurs développements se caractérisent comme suit :

- Premier chapitre : Revue littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre est divisé en deux sections, la première section (la revue de littérature) qui traite les différents fondements théoriques de management des risques. Et la deuxième section (cadre conceptuel) présente une généralité et concepts sur les risques, le management des risques et le processus utilisé selon la norme ISO 31000.

- Deuxième chapitre : Méthodologie de recherche et contexte organisationnel

Cette partie présentera la méthodologie de recherche suivie, et les outils de collecte de données pour arriver à répondre à notre question de recherche. La deuxième section consacrée pour le contexte organisationnel, elle est pour but d'identifier l'organisme d'accueil.

- Troisième chapitre : Résultat et discussion

Ce dernier chapitre parle sur les résultats de notre stage avec les données recueillies, et la discussion sur les résultats obtenus.

# **CHAPITRE I : REVUE LITTÉRAIRE ET CADRE CONCEPTUEL**

## **Section 1 : Revue de littérature**

### **1. Introduction**

Dans la mesure où le futur est incertain, les décisions économiques qui engagent l'avenir sont soumises à des risques d'autant plus difficiles à évaluer que leur échéance est lointaine. Tout investissement réel supporte un risque (PRADIER, 2006, p.14). Dans le contexte actuel des affaires, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une forte concurrence, ce qui les met dans l'obligation de prendre des risques pour se positionner ou se démarquer de leurs concurrents, et cela, en investissant dans de nouveaux projets avec lesquels le personnel n'est pas toujours familier.

L'histoire sur les causes de faillite liées à la négligence des risques a montré que la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques pouvait faire toute la différence entre les entreprises en faillite et les entreprises en bonne santé financière (kouakou A.A, 2019, p.2).

Karim et Souad (2010) ont souligné que «la gestion des risques par les entreprises non-financières est considérée comme un des thèmes les plus importants par les chercheurs en gestion et plus particulièrement en finance d'entreprise ». Donc, il est intéressant d'analyser jusqu'à quel point l'utilisation d'une politique des risques au sein d'une entreprise pouvait déterminer la performance financière de celle-ci.

### **2. Fondement théoriques de management des risques:**

Nous avons prés trois théories les plus connus qui sont :

#### **2.1. La théorie de la rationalité limitée:**

Selon Kouakou A.A (2019, p.9), Les modèles classiques supposent que les individus sont rationnels, avec l'hypothèse que les hommes obéissent à une rationalité parfaite. Construit sur une base idéaliste et abstraite, ce modèle a fait l'objet de plusieurs critiques. Friedman (1953) dira à ce sujet que «tout se passe comme si les comportements individuels étaient régis par une rationalité parfaite; il n'est pas nécessaire que cette hypothèse soit réaliste, il suffit que les prédictions du modèle construit sur la base de cette hypothèse soient conformes à la réalité.

### **2.1.1. La rationalité limitée : fondement de la gestion des risques**

A partir des travaux de Simon (1955), on se rend compte que les partisans de la rationalité parfaite surestiment les capacités cognitives de l'individu. En considérant les limites de ces capacités, on réalise que l'individu ne peut avoir une parfaite perception des événements futurs. Elles réduisent la capacité à s'informer et à utiliser toutes les informations disponibles (Kouakou, 2019). Chanut et al (2011) estiment que « les limites des capacités cognitives et physiques ont des conséquences sur les possibilités physiques et intellectuelles des individus».

Selon Kouakou A.A (2019, P.10) face à la complexité et à l'incertitude du monde présent, les limites des capacités de l'individu l'obligent à adopter les pratiques de couvertures de risques. L'hypothèse de la rationalité limitée a permis de mettre en évidence les limites de l'individu qui, dans un monde aussi complexe, ne peut disposer d'informations sur toutes les possibilités qui s'offrent à lui et sur toutes les conséquences de ses actions. Ainsi pour l'entrepreneur qui ne dispose pas de toutes les informations sur les stratégies de ses concurrents, sur le marché, sur la demande et sur les catastrophes naturelles, se voit dans l'obligation de souscrire de l'assurance, à élaborer des contrats commerciaux, en vue de prévenir des risques de pertes énormes qui pourraient avoir des conséquences tragiques sur son entreprise. Nous déduisons donc que la théorie de la rationalité limitée est un fondement de l'adoption des pratiques de couverture de risque.

### **2.2. La théorie administrative :**

Fayol (1962), l'un des précurseurs de l'école classique du management, s'est intéressé dans ses travaux à la direction de l'entreprise. C'est ce qui l'a conduit à jeter les bases de la théorie administrative. Selon Fayol (1962), les activités d'une entreprise peuvent se présenter sous 6 fonctions qui sont: la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction comptable, la fonction de sécurité qui consiste à assurer la protection des personnes et des biens et la fonction administrative.

Ainsi, Fayol, déjà en 1962, avait vu l'importance de la gestion des risques qui à ce moment consistait à assurer la sécurité des personnes et des biens. Ainsi donc une bonne gestion administrative doit tenir compte des risques. Car les actionnaires ont besoin d'assurer la sécurité de leur investissement et du personnel qui travaille pour eux. La théorie

administrative apparaît donc comme un fondement de l'adoption des pratiques de couverture des risques (Kouakou, 2019, p.12).

### **2.3. La théorie de la hiérarchisation des besoins :**

Maslow (1954), spécialiste de la personnalité, dans la poursuite des travaux de Mayo (1949) s'est accentué sur les besoins de l'homme afin de mieux comprendre ce que ce dernier recherche dans son travail. Son hypothèse de base est que le comportement de l'homme dans son service sera plus productif s'il y trouve la satisfaction de ses besoins. Ainsi, il proposera une hiérarchisation des besoins qui est jusqu'aujourd'hui diffusée dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du marketing comme un outil pour cerner le comportement des employés et des consommateurs. Sa pyramide comporte cinq niveaux et chaque niveau exprime un besoin qui motive l'homme dans son travail. Il s'agit du besoin physiologique, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin de reconnaissance et du besoin d'accomplissement. Le besoin de sécurité qui nous intéresse dans le cadre de notre étude prend en compte le besoin de sécurité physique et économique (Kouakou, 2019).

Nous pensons que l'entreprise, en tant que personne morale tout comme le propriétaire, a aussi le besoin de sécurité dans la mesure où dans un environnement instable l'entreprise ne peut pas prospérer. Ce besoin de sécurité peut expliquer l'aversion au risque des managers ou des actionnaires. Elle est sans doute l'une des raisons qui justifie les pratiques de couverture du risque.

### **3. Les déterminants du management des risques :**

Selon Kouakou (2019, p.14) l'introduction des frictions de marché par le modèle Modigliani et Miller (1958), en ce qui concerne la structure optimale du capital, a suscité le débat sur les déterminants de la couverture des risques. Ainsi plusieurs recherches empiriques ont été menées sur le sujet.

Froot, Scharfstein et Stein (1993) ont présenté un cadre d'analyse du management des risques et de la rationalité financière. Pour eux, le recours à des pratiques de gestion des risques, du fait que les imperfections du marché financier rendent les coûts des fonds extérieurs plus élevés que ceux obtenus intérieurement, est rationnel. Aretz, Bartram et Dufey (2007) diront quant à eux que la couverture répond à l'aversion au risque du gestionnaire et permet aussi de régler les problèmes de substitution d'actif en réduisant la

volatilité des cash flows à travers une réduction du risque non systématique. Raïs (2012) dira, pour ce qui le concerne, qu'en réduisant d'une part les financements externes liés aux dépenses de faillite et aux impôts (réduire les fluctuations dans le revenu avant impôts) et d'autre part les dépenses associées aux conflits d'agence, le management des risques pourra augmenter la valeur de l'entreprise. La présente section s'articule autour des trois catégories de couverture de risques qui sont présentées dans la littérature.

### **3.1. Les déterminants fondés sur l'hypothèse de la maximisation de valeur de l'entreprise**

La couverture du risque peut avoir pour objectif la maximisation de la valeur de l'entreprise. Ainsi, la stratégie de gestion des risques utilisée permet de réduire les impôts à payer et les coûts de la détresse financière. Par ailleurs, elle permet de garantir ou d'augmenter le niveau de liquidité de l'entreprise.

### **3.2. Les déterminants fondés sur l'hypothèse de la maximisation de la richesse ou de l'utilité des managers de l'entreprise**

Selon Kaoukou (2019), les actions procurent une fonction de profit linéaire, les managers actionnaires qui ont une aversion au risque (riscophobes), auront tendance à minimiser la volatilité de leurs profits, car ils ont une utilité anticipée de la richesse qui est significativement affectée par la variance des bénéfices anticipés de l'entreprise. Cela explique leur avantage à réduire le risque auquel ils sont exposés. Cliche (2000) déduit donc que plus un manager possède d'actions dans l'entreprise, plus ce dernier a une forte probabilité d'avoir des activités de couverture de risque.

Pour Kouakou(2019), Les managers ont peu d'intérêt à maximiser la valeur de la firme lorsqu'ils n'ont pas de droit de propriété dans la firme. Pour les motiver à maximiser leurs richesses, les actionnaires initient des contrats de compensation. Ces contrats lient le salaire du manager aux bénéfices de l'entreprise. Selon Cliche (2000), la convexité globale des contrats (contrats d'option sur action) amène les managers à prendre de plus grands risques parce que l'augmentation de la volatilité de la valeur de la firme fera augmenter la valeur de leurs options.

### **3.3.L'effet de taille sur la décision d'adoption de couvertures de risques :**

L'impact de la taille sur la décision d'adoption de couverture de risque fait sujet de débat dans la littérature. Plusieurs auteurs pensent que plus l'endettement et les coûts de faillites sont élevés, plus l'entreprise a un avantage à se couvrir. Pour Blazy (2000) le risque de faillite est plus élevé pour les Petites et Moyenne Entreprises (PME) qu'il ne l'est pas pour les grandes entreprises. Ce qui nous emmène à croire que les PME sont plus disposées à adopter les politiques de gestion de risque que les grandes entreprises. Et pourtant, ce sont les grandes entreprises qui ont suffisamment de moyens et d'expertise pour utiliser des politiques sophistiquées tels les produits dérivés. Elles ont les ressources financières qu'il faut pour embaucher le personnel avec les qualités qu'il faut pour l'utilisation des produits dérivés (Smith et Stulz, 1984; Block et Gallagher, 1986).

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

### **1. Généralité sur les risques**

Selon Ibrahim ELOUAMARI (2011, p 6) le risque est inhérent à l'entreprise et constitue même son essence. À travers les années et historiquement, la notion de risque a été traitée par plusieurs personnes de différents domaines ; au XVII<sup>e</sup> siècle les philosophes et les moralistes englobaient le risque dans la notion de prudence.

La notion de risque a été introduite dès que les probabilités ont été développées au XVIII<sup>e</sup> siècle, le progrès scientifique et le développement technologique ont accru les risques liés au développement industriel et humain ; cette ère a vu la naissance de la notion de gestion des risques qui a obligé les organisations à développer les méthodes et les moyens pour faire face à l'irréparable.

Les années 1990 marquent le début d'un rapprochement des aspects qualité, sécurité, Santé et protection de l'environnement. L'avènement de l'ère de la mondialisation associé à l'émergence d'une société d'information entraîne l'entreprise dans un environnement instable et mouvant source de risques nouveaux.

- ❖ L'environnement organisationnel est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations, dans cette partie on va définir la notion « risque » et ses catégories.

### 1.1. Définition :

La notion de risque, se révèle complexe et a évolué au fil du temps, elle est approchée différemment selon les domaines et les spécialités. Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, le gestionnaire, le financier, le *marketeur* ..... etc.

La norme (ISO 31000) définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

(COSO2, 2004) a défini le risque comme « un évènement qui empêche ou mine la création de valeur d'une entreprise ».

Selon le petit Robert « le risque est une 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 ».

Dans la littérature économiques, le risque est abordé come un problème standard de rareté. Le risque n'est qu'une ressource parmi d'autre qui doit être allouée et distribuée, bien qu'elle soit, du fait de son invisibilité, plus difficile à évaluer (Laurent Pierandrei, 2015).

Pour Amaud, le risque peut être défini comme un danger d'insolvabilité des contreparties et de non-recouvrement auquel la banque doit faire face en allouant une quote-part de ses fonds propres, appelés capital économique.

Les auteurs B. Marois et L.S.Olivier définissent le risque pesant sur toute organisation comme « un aléa qui peut être bénéfique ou néfaste à l'entreprise », selon ces deux auteurs, la manifestation d'un risque n'a donc pas d'incidence forcément négative. Ils nous signalent qu'il faut aussi distinguer la notion du risque de celle d'incertitude.

### 1.2. Les différentes typologies du risque :

Les risques peuvent provenir de l'entreprise elle-même ou de l'environnement externe. Ils sont très variables d'une entreprise à l'autre; ils peuvent être classés en différentes catégories :

### **1.2.1. Les risques stratégiques :**

Ce sont des risques qui ont un impact très fort sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, souvent ils sont liés à l'absence d'une vision, d'une mauvaise stratégie ou à l'absence de veille technologique... ce qui caractérise ce type de risque c'est la perception de ses conséquences qui sont à long terme. (Robert S.Kaplan et Anette Mikes, 2014).

- Exemples : apparition d'un nouveau concurrent, d'une nouvelle tendance de consommation, ou d'une nouvelle technologie.
- Cela peut aussi concerner la composition du capital et son évolution.

### **1.2.2. Les risques juridiques, légaux, fiscaux, sociaux :**

Ce type de risque est lié au droit et peut être défini comme « l'expression et/ou la manifestation du non-respect des dispositions légales ou réglementaires auxquelles l'organisation est soumise pour toutes ces activités ». (Didier Gazagne, 2013).

Parmi les risques liés à ce volet :

- Risque de perte, résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation ;
- L'impossibilité d'exécuter un contrat ;
- Jugements défavorables : Il s'agit des risques liés à la réglementation et à son évolution.

### **1.2.3. Les risques financiers :**

Selon Julien Floer (2013), c'est le risque de perdre de l'argent suite à une opération financière ou économique ayant une incidence financière, et parmi les risques qu'on peut citer dans ce volet-là :

- Le risque lié à la variation des taux de change entre devises ;
- Le risque de liquidité due à la limitation de la capacité à vendre ou acheter quelque chose ;
- Le risque lié aux différentes contreparties, à cause d'une défaillance de l'acteur économique avec qui on opère ;
- Les risques liés à la rentabilité et à la trésorerie de l'entreprise.

#### **1.2.4. Les risques opérationnels :**

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme un « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ».

Dans ce cadre particulier les risques opérationnels ont donc un champ d'application très large. Les accords de Bâle les classent en 8 catégories :

- Fraude interne ;
- Fraude externe ;
- Sécurité de systèmes ;
- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ;
- Clients, produits et pratiques commerciales ;
- Dommages aux actifs corporels ;
- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes ;
- Exécution, livraison et gestion des processus.

#### **1.2.5. Les risques environnementaux :**

Le risque environnemental est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptible d'empêcher l'atteinte de ses objectifs. (Dayashanker POTA, 2006)

Il s'agit des risques liés à des facteurs externes incontrôlables : tempête, grêle, tremblement de terre, sécheresse, neige ou encore excès de pluie pouvant peser sur le chiffre d'affaires.

#### **1.2.6. Les risques liés au personnel :**

- Difficulté à recruter ou à remplacer un employé ;
- Absence imprévue, accident ;
- Fraude ;
- Risque lié au départ d'une personne-clé de l'entreprise.

#### **1.2.7. Les risques liés aux clients :**

Selon Tullio Tanzi et Pierre d'Argenlieu (2013, p.51), on peut distinguer deux cas dans lesquels les risques clients ciblent l'entreprise :

- 1<sup>er</sup> cas : Client a défaut de solvabilité et ne peut pas payer l'entreprise.

- 2<sup>ème</sup> cas : Risque de réputation due à l'insatisfaction du client (qui va réagir négativement), c'est alors que la réputation va se transformer en conséquence par le biais de la perte d'image.

Exemple : un client laisse un mauvais commentaire sur une prestation.

### **1.2.8. Les risques liés à l'instabilité politique sur les marchés d'exportation**

Selon Miqueu Arthur (2014), le risque politique est « l'ensemble des évènements ou décisions d'ordre politique ou administratif, nationales ou internationales pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise », et parmi ces risques nous retrouvons le protectionnisme, contrôle des changes et inconvertibilité de la devise.

### **1.2.9. Risques ressources internes et externes :**

D'après Jean-david DARSA et Nicolas DUFOUR (2014, p.86-87), les ressources d'une entreprise constituent le support même de son activité. Il existe deux types de ressource, internes (propre à l'entreprise) et externes, et parmi ces risques on a :

- Les technologies : elles sont souvent à l'origine de l'entreprise (brevets...) et lui garantissent une situation d'avantage concurrentiel. Le risque peut se manifester en cas de l'arrivée d'un brevet extérieur affectant la performance de la technologie en cours, contrefaçon, espionnage industriel, le cyber sabotage ...
- Les infrastructures : C'est le patrimoine de l'entreprise (ateliers, entrepôts de stockage, bureaux...). Elles présentent une vulnérabilité vis-à-vis de la malveillance. Le risque se traduit par une catastrophe naturelle, incendie, vol ou dégradation endommageant les structures, matériels de productions et équipements clés.

### **1.3. Les parties prenantes aux risques :**

Une partie prenante est un individu, un groupe ou un organisme qui peut affecter, être affecté, ou percevoir d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet (PMI, 2013). Les interactions entre les parties prenantes constituent un des risques associés à la transformation de l'espace urbain (Freeman.R.E, 1984).Les interactions entre les parties prenantes sont complexes et sont réalisées à travers un ensemble de marchés interconnectés qui sont des réseaux socialement construits de règles, de conventions et de relations. (Flyvbjerg, Bruzelius, and Rothengatter, 2003).

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. Par conséquent, l'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut mieux se protéger contre ses propres actions. Donc il s'agit non seulement de définir les risques, mais aussi évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires de l'autre. Ainsi nous avons :

### **1.3.1. Les producteurs de risques :**

Selon Olivier Hassid (2011, p.37), Il existe des différentes catégories de producteurs de risques. Pour établir ces catégories, nous définirons tout d'abord les différents profils de producteurs de risques.

#### **➤ Leur profil**

Les producteurs de risques peuvent avoir trois profils différents :

- Les délinquants, celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale.  
Par exemple, avec le développement informatique, trois profils de délinquance sont identifiés : les hackers, cordaires et les phreakers ;
- Le spéculateur, Celui-ci est un amoureux du risque, son comportement est à l'opposé de celui du gestionnaire du risque. Il n'agit pas forcément de manière illégale, mais il peut agir au détriment de l'entreprise. Ainsi, les décideurs d'une firme peuvent par exemple être tentés d'investir de manière massive dans les domaines d'activités, alors que le potentiel de ces activités est mal connu et mal estimé, en espérant que leur stratégie soit payante à long terme, cela peut entraîner des pertes à l'entreprise ;
- Le négligent est celui qui met d'autres personnes en danger sans en avoir eu l'intention. C'est le cas par exemple d'un fumeur qui laisse tomber son mégot à proximité d'une Station-service et qui crée une incendie.

#### **➤ Leur provenance**

Cette provenance est double ; le risque peut venir des membres de l'organisation, dans ce cadre, tout salarié d'une entreprise est nous le rappelons, potentiellement un risque pour celle-ci. Le risque peut également résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise et dans ce cas, il peut être le produit d'un individu isolé ou d'organisations concurrentes.

### ➤ **Les producteurs internes à l'organisation**

On dénombre trois éléments; salariés, dirigeants et actionnaires. La nature des risques générés par ces trois partenaires diffère selon les objectifs de chaque un.

- **Les dirigeants**, cherchent à maximiser les ventes pour augmenter leurs revenus personnelles et essaient d'optimiser les résultats, en obtenant le meilleur rendement de leurs salariés.
- **Les salariés**, cherchent à optimiser leurs efforts pour réaliser les objectifs posés par les dirigeants et peuvent aussi chercher à tirer profit personnel de l'entreprise.
- **Les actionnaires**, qui cherchent toujours à maximiser les profits et cela en recherchant des bénéfices à court terme, les conduisant à prendre des décisions déstabilisantes pour l'entreprise et à terme provoquant même sa perte. On dénombre trois éléments; salariés, dirigeants et actionnaires. La nature des risques générés par ces trois partenaires diffère selon les objectifs de chaque un.

### ➤ **Les producteurs de risques externes à l'entreprise :**

Les producteurs de risques externes sont multiples et variés, il existe des différentes catégories d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise et ayant des conséquences pouvant lui causer des défaillances. On peut définir (consommateurs, médias, concurrence, fournisseurs, sous-traitants, administrations citoyens, les agences de notation, les clients distributeurs).

**1.3.2. Les gestionnaires du risque :** la même étude par (O.Hassid) démontre qu'il existe quatre types d'acteurs en mesure de participer à la prévention des risques :

- **Les entreprises :** En créant un post de *risk manager* afin de gérer des risques fréquents et graves, tout en bénéficiant d'une culture du risque en raison de la nature des produits qu'elles commercialisent ;
- **Les experts :** Sont des spécialistes de la sécurité en matière de gestion des risques, il existe au moins quatre façons à travers lesquelles on peut réaliser cette expertise qui sont les auditeurs internes, laboratoires de recherche, les Services d'audit administratifs et les cabinets de conseil ;
- **Entreprises d'assurance et de sécurité privée :** Elles assurent les activités de gestion de risques; d'un côté, la garantie de la sécurité des actifs physiques,

humains et immatériels 8 de l'entreprise en assurant la maintenance, la protection et la surveillance, et d'un autre côté, la couverture d'assurance lors de la réalisation des risques ;

- **L'État** : C'est le principal gestionnaire de risques, on peut citer quatre fonctions de l'État dans ce domaine et qui sont : l'identification, la prévention et l'anticipation, le contrôle et la supervision des risques et enfin la punition de l'acteur du risque.

## 2. le management des risques

Dans cette partie nous avons met l'accent sur le management des risques et ces caractéristiques.

### 2.1. Historiques de management des risques :

Historiquement, la gestion des risques a d'abord été abordée sous l'angle des activités opérationnelles, parfois en le faisant sans le dire, de plus en plus fréquemment en s'appuyant sur les méthodologies et préceptes du *risk management* et sur les compétences de son digne représentant sur terre, le *risk manage*. (Nabil saker, 2006).

Le COSO II, lancé en 2004, a procuré aux sociétés un modèle de gestion intégrée des risques plus robuste, y compris le risque opérationnel, ce qui protège et améliore la valeur de l'entreprise en permettant l'identification, l'évaluation et la gestion des risques selon le niveau de risque qu'elle est prête à accepter. D'abord, on met en lumière les définitions de risque et de gestion des risques et l'importance de la définition de l'appétence au risque, ainsi que les approches et les techniques les plus utilisés en matière de gestion des risques, de risques opérationnels et de mappage de risques.

Son émergence au sein des conseils d'administration, de surveillance, en un mot au niveau des instances de gouvernance de l'entreprise, est plus récente. Dans son cadre de référence de 2010, l'AMF lui ouvre la porte: «La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités»

En matière de management du risque, les années 2017-2018 ont été riches en évolution avec l'évolution des référentiels métiers. Les mises à jour n'ont pas simplement consisté en de simples ajustements, mais ont intégré des évolutions méthodologiques structurelles. À la lecture de ces référentiels, dont la norme ISO 31000(2018), on se dit qu'indéniablement le management du risque versus 2018 n'est plus le même que celui du début des années 2000 (Géraldine sutra, 2018).

Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2010), la gestion du risque est « une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques.».

## **2.2. Définition de management des risques :**

Selon la définition du référentiel COSO 2: « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.»

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;

- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

### **2.3. Organisation et rattachement du management des risques :**

Selon Jean-David Darsa (2016, p 56), la fonction «gestion des risques», elle, ne peut être rattachée à une direction fonctionnelle, à un service ou à un département opérationnel.

Fondamentalement, et parce qu'il ou elle sera engagé(e) dans des activités par nature transversales, multifonctionnelles, le *risk manager* doit être rattaché directement au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise soit :

- la direction générale ;
- la présidence ;
- plus marginalement, la direction financière.

Il est essentiel que le rôle du *risk manager* dans l'entreprise soit indépendant et directement rattaché aux organes de décision.

Pour une entreprise dont le dimensionnement, significatif, exige une structuration adaptée de la fonction et du périmètre, le positionnement de la fonction «gestion des risques» peut être réalisé de la manière suivante :

#### **2.3.1. Interactions :**

Le gestionnaire des risques, ou encore le *risk manager*, va interagir, dans le cadre de ses fonctions et de ses missions, avec une multitude d'acteurs de direction et d'interlocuteurs, aux profils et aux compétences divers et variés :

- direction générale ;
- membres de comités de direction, de comité exécutif, présidence ;
- direction opérationnelle de toute nature (finance, opérations, commercial, qualité, back-office, infrastructure.....etc).

Aucun profil, aucune direction, aucun domaine ne seront absents de son périmètre d'intervention. Tous les niveaux de profils de collaborateurs, des fonctions d'accueil au président, en passant par le directeur financier, le magasinier, le cariste, le juriste et

l'attaché commercial, seront susceptibles de participer activement aux missions de maîtrise des risques définies par l'entreprise, pour l'entreprise. Le *risk manager* joue un rôle pivot dans cette démarche, critique pour l'entreprise.

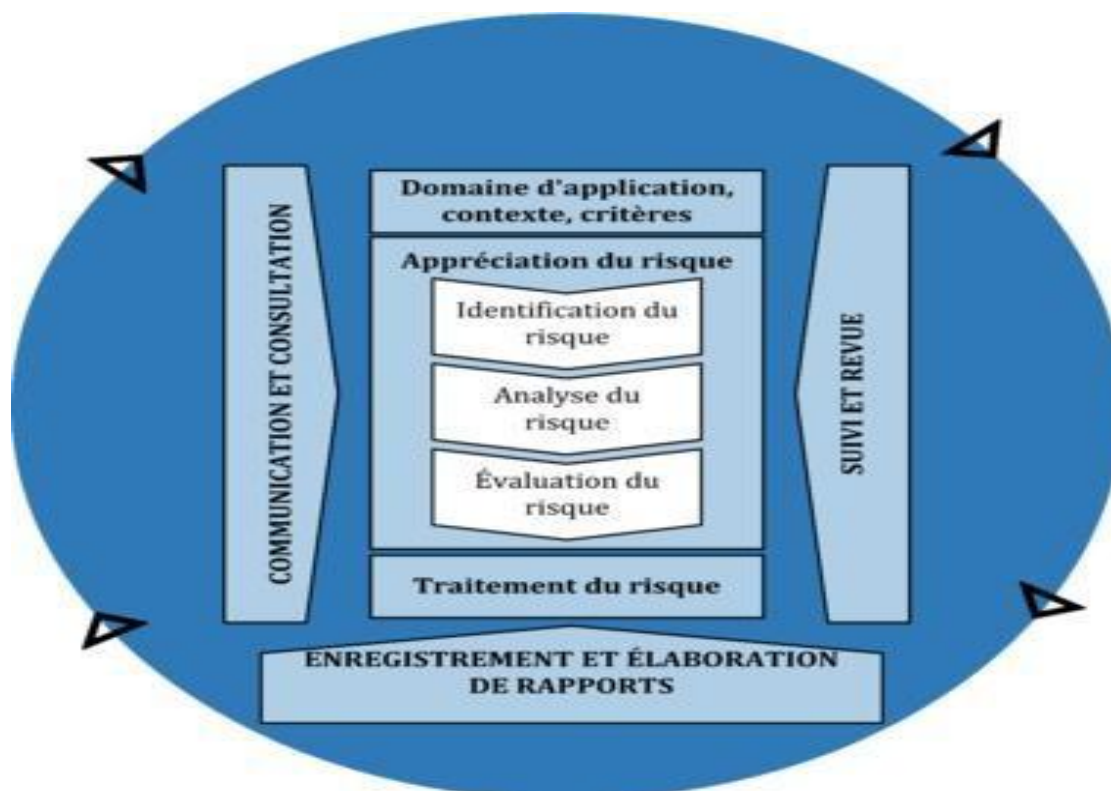
Cette dimension, cette fonction profondément transversale exige du *risk manager* une très grande adaptabilité, une certaine flexibilité, une large ouverture d'esprit, et la mise en œuvre de compétences et de talents particuliers.

#### 2.4. Processus du mangement de risque :

Selon la norme ISO31000 ,Le processus de management du risque implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque.

Il peut y avoir de nombreuses applications du processus de management du risque au sein d'un organisme, adaptées pour atteindre des objectifs en fonction du contexte externe et interne dans lequel elles s'appliquent. Le processus de management des risques comprend six activités (figure 1) :

Figure N°1 : le processus de management des risques selon la norme ISO 31000



Source : <http://www.iso.org>

#### **2.4.1. Communication et consultation :**

La communication et la consultation avec les parties prenantes est une activité répétitive qui a lieu à toutes les étapes du processus de management du risque. La communication vise à accroître la sensibilisation et favoriser une perception commune du risque, alors que la consultation implique l'obtention d'un retour d'informations pour faciliter la prise de décisions.

#### **2.4.2. Domaine d'application, contexte, 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 du risque approprié

##### **➤ Contexte interne et externe**

Le contexte du processus de management du risque soit établi à partir de la compréhension de l'environnement externe et interne dans lequel opère l'organisme et qu'il reflète l'environnement spécifique de l'activité à laquelle le processus de management du risque doit être appliqué.

##### **➤ Définition des critères de risque**

Il convient que l'organisme spécifie le niveau et le type de risque pouvant ou non être pris par l'organisme, en fonction des objectifs. Il convient également qu'il définisse des critères permettant d'évaluer l'importance du risque et d'étayer les processus décisionnels.

#### **2.4.3. Appréciation du risque :**

L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque.

##### **➤ Identification du risque**

L'identification du risque a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour.

##### **➤ Analyse du risque**

L'analyse du risque a pour but de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant, elle 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. Un événement peut avoir des causes et conséquences multiples et affecter des objectifs multiples.

### ➤ Évaluation du risque

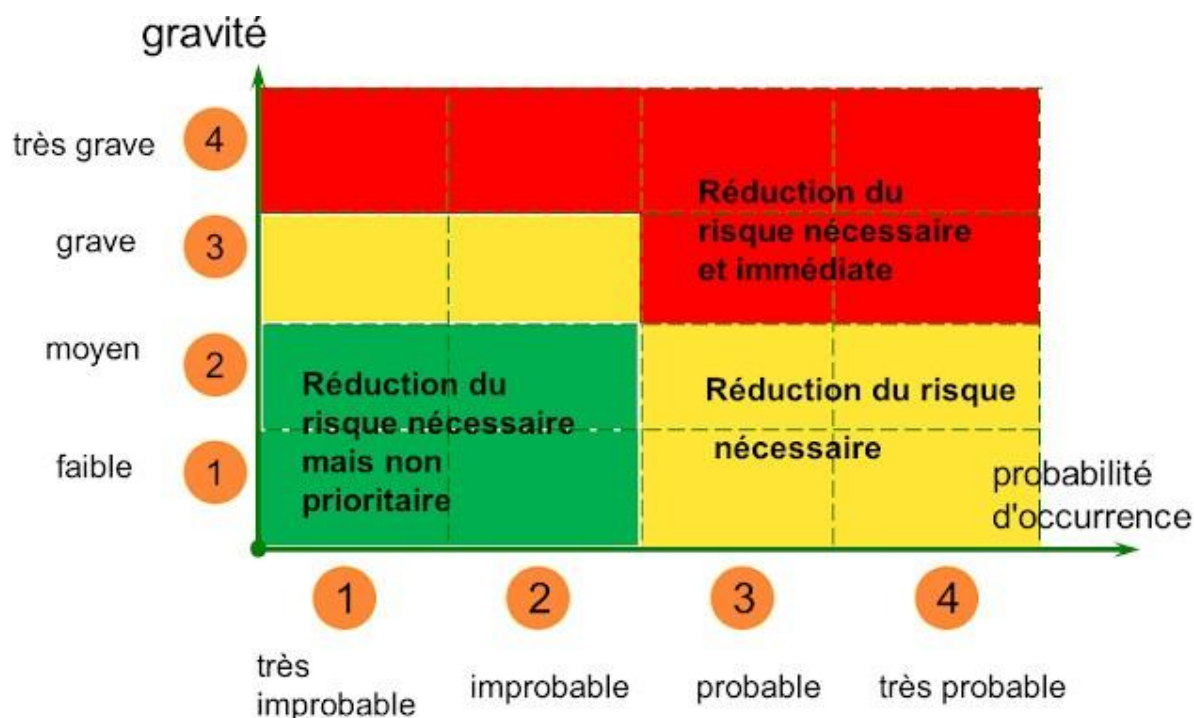
L'évaluation du risque a pour but de déboucher sur des décisions plus judicieuses. Elle consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée et ceci afin d'envisager les options de traitements du risque.

La formule ainsi utilisée pour cette dite évaluation est la suivante :

$$\text{Criticité (Risque)} = \text{Vraisemblance (probabilité)} \times \text{Gravité (impact)}.$$

La valeur du risque est ainsi représentée dans une matrice du risque à deux dimensions : probabilité et impact.

Figure N°2 : La matrice d'évaluation du risque



Source : [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

La matrice des risques est un outil qui permet de calculer le niveau de criticité d'un risque. Cette matrice peut être mise en place soit dans le cadre d'un projet dont les risques doivent être évalués, soit dans le cadre d'une analyse des risques actuels d'une entreprise en vue de les maîtriser.

- Zone rouge : On considère ici le risque comme dangereux donc on doit éviter le risque.
- Zone jaune : On considère ici le risque comme gérable donc on doit réduire ou transférer le risque.
- Zone verte : On considère ici le risque comme négligeable, on peut accepter le risque.

### **2.4.3. Traitement du risque**

Le traitement du risque a pour but de choisir et de mettre en œuvre des options pour aborder le risque, il implique un processus itératif:

#### **➤ Sélection des options de traitement du risque**

Le choix de la ou des options de traitement du risque les plus appropriées implique de comparer les avantages potentiels en termes d'atteinte des objectifs par rapport aux coûts, aux efforts et aux inconvénients de leur mise en œuvre.

#### **➤ Élaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque**

Il convient que le plan de traitement identifie clairement l'ordre de mise en œuvre du traitement du risque. Il convient que les plans de traitement soient intégrés aux plans et processus de management de l'organisme, en concertation avec les parties prenantes appropriées.

- la justification du choix des options de traitement, y compris les avantages attendus;
- les personnes responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan;
- les actions proposées;
- les ressources nécessaires, en tenant compte des impondérables;
- les mesures des performances;

- les contraintes;
- les rapports et le suivi requis;
- le moment où les actions sont censées être entreprises et achevées.

#### **2.4.4. Suivi et revue :**

Il convient que le suivi et la revue aient lieu à toutes les étapes du processus. Le suivi et la revue comprennent la planification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'information. 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.

#### **2.4.5. Enregistrement et élaboration de rapports :**

L'élaboration de rapports fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisme et il convient qu'elle améliore la qualité du dialogue avec les parties prenantes et aide la direction et les organes de surveillance à faire face à leurs responsabilités. Les facteurs à prendre en considération pour l'établissement de rapports comprennent, sans toutefois s'y limiter:

- les différentes parties prenantes et leurs besoins et exigences spécifiques en matière d'information;
- le coût, la fréquence et le caractère opportun de l'établissement de rapports;
- la méthode adoptée pour l'établissement de rapports;
- la pertinence des informations au regard des objectifs de l'organisme et de la prise de décisions.

### **2.5. Outil et méthodes de management du risque**

Il existe des différentes méthodes d'analyses et un outil qui aide le processus de management des risques

#### **2.5.1. L'outil de management des risques :**

Selon (Bernard, Frédéric, Dufour, Nicolas, 2019, p 289) La diversité et l'accroissement des exigences concernant les fonctions de gestion des risques ou de management de la sécurité tendent à rendre nécessaire le recours à un système d'information de Gestion des Risques (SIGR).

Le panorama des SIGR 2015 réalisé par l'AMRAE présente le SIGR comme un outil au service du *Risk Manager* (ou des managers opérationnels) lui permettant de coordonner les différentes actions de gestion des risques, de l'identification au traitement en passant par la déclinaison d'actions spécifiques pouvant être suivies ou faisant l'objet d'alertes régulières.

Les périmètres couverts par les SIGR, les principales fonctionnalités de ces outils sont la collecte d'informations consolidées sur les risques de l'entreprise. Une fois répertoriés, ces éléments auront un triple intérêt : pouvoir fiabiliser et consolider des données éparées sur les risques de l'entreprise, analyser ces données pour dégager des priorisations et proposer des recommandations et des plans d'actions « en Co-construction » aux propriétaires de risques en objectivant la démarche.

### **2.5.2. Les méthodes d'analyses :**

Il existe des différentes méthodes pour analyser et traiter les risques, parmi ces méthodes Mohamed Habib Mazouni (2009, p44-47) a cité :

#### **➤ La méthode AMDEC**

(Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticités) Cette méthode d'analyse prévisionnelle des risques repose sur l'identification, l'analyse et l'évaluation des défaillances potentielles du système étudié.

Il s'agit d'une méthode d'analyse qualitative et quantitative permettant de mettre en avant les défaillances potentielles d'un produit, procédé ou processus en apportant des actions correctives ou préventives.

Cette méthode s'inscrit dans une démarche en huit étapes selon le processus ci-dessous.

**Etape 1 :** Construire le groupe de travail, chaque membre du groupe doit être sensibilisé un minimum au préalable à la méthode AMDEC et doit venir d'horizons différents afin de mettre en commun les compétences de chacun et d'être dans une démarche constructive.

**Etape 2 :** Définir le périmètre de l'étude, il est nécessaire de connaître et de comprendre le produit, procédé ou processus traité pour définir le périmètre de votre étude et pouvoir l'analyser.

**Etape 3 :** Identifier les modes de défaillances, une fois ce périmètre établi, vous pouvez identifier les modes de défaillances potentielles en vous posant la question « Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? ».

**Etape 4 :** identifier les effets et les causes, pour chaque mode de défaillance, identifiez les effets associés par la question « Quels sont les effets et les causes entraînés par ce mode de défaillance ? » Ne vous limitez pas, vous pouvez avoir une ou plusieurs causes et effets par mode de défaillance.

**Etape 5 :** Evaluer les défaillances, cette étape quantitative permet d'attribuer à chaque défaillance potentielle un indice de criticité. La criticité est la résultante de la combinaison de trois facteurs :

- la gravité de la défaillance et de l'effet (G) : conséquence plus ou moins grave pour l'utilisateur ;
- la fréquence d'apparition de la défaillance, l'occurrence (O) ;
- la probabilité de non-détection (D) : la défaillance se produit et il y a risque de ne pas la détecter.

**Etape 6 :** Hiérarchiser les défaillances, après avoir fait ce calcul, vous pouvez classer les défaillances par ordre de priorité en définissant des seuils d'alerte afin d'organiser le traitement des données par ordre d'importance.

**Etape 7 :** Recherche des solutions, après avoir classé les différents modes de défaillance, deux solutions s'offrent à vous :

- Supprimer la défaillance suivre les actions ;
- réduire la défaillance.

Dans le deuxième cas, vous pouvez rechercher des solutions par actions correctives et/ou préventives dans le but d'obtenir une criticité plus faible de l'occurrence/la probabilité de non-détection/la gravité. Pour chaque action, un responsable doit être désigné

**Etape 8 :** suivre les actions, l'objectif est de vérifier l'efficacité des solutions qui ont été entreprises et de réévaluer la criticité, afin de s'assurer que celle-ci a bien été réduite. Ce suivi est important, car il permet de déterminer l'efficacité et l'impact des actions qui ont été entreprises.

- **Les différents types d'AMDEC :**

Tableau n°1 : les types de la méthode d'analyse AMDEC

Types d'AMDEC	Rôle	Document de travail associé
<b>AMDEC Fonctionnelle</b>	Analyse des défaillances et de ses causes à l'étape de la conception.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de construction</li> <li>• Brevet</li> </ul>
<b>AMDEC Produit</b>	Analyse les demandes des clients en termes de fiabilité.	Plan de fiabilisation
<b>AMDEC Processus</b>	Analyse des risques liés aux défaillances d'un produit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de surveillance</li> <li>• Contrôle qualité</li> </ul>
<b>AMDEC Moyen de Production</b>	Analyse les risques liés aux défaillances de la chaîne de production.	Guide de maintenance
<b>AMDEC Flux</b>	Analyse les risques liés à l'approvisionnement, le temps de réaction et de correction et leurs coûts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestion des stocks</li> <li>• Procédure de sécurité</li> </ul>

Source : [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

C'est une méthode utile pour faire une analyse préliminaire des risques d'un produit, améliorer en permanence l'organisation d'une entreprise.

➤ **La méthode APR :**

Selon la norme CEI-300-3-9 (CEI 300-3-9, 1995) : « L'APR est une technique d'identification et d'analyse de la fréquence du danger qui peut être utilisée lors des phases amont de la conception pour identifier les dangers et évaluer leur criticité ».

Selon Mohamed Mazouni (2009, p50) L'APR a pour but d'identifier essentiellement les accidents potentiels liés au système et à ses interfaces afin de les évaluer et de proposer des solutions pour les supprimer, les réduire ou les contrôler.

Pour identifier les entités et les situations dangereuses susceptibles d'en découler, l'analyste est aidé par des listes de contrôles (check-lists) d'entités dangereuses, de situations dangereuses et d'événements redoutés. Ces check-lists sont spécifiques au domaine d'étude concerné.

Cependant, l'APR peut aussi et même doit être complétée par la plupart des analyses de risques fonctionnelles telles que l'AMDEC ou l'Arbre de Défaillances.

Tableau N°2 : exemple de la méthode APR

1 - Identifier les dangers				2 - Estimer les risques			3 - Prévenir les risques	
Danger Cause du dommage	Situation Dangereuse Opérateur+ cause	Evènement dangereux Déclencheur AT	Domage Lésion	Gravité 1 à 4	Probabilité 1 à 4	Priorité 1 à 4	Prévention existantes	Mesures de prévention à mettre en œuvre

Source : [www.researchgate.com](http://www.researchgate.com)

L'analyse Préliminaire des Risques (APR) est une méthode d'usage très général couramment utilisée pour l'identification des risques au stade préliminaire de la conception d'une installation ou d'un projet.

#### ➤ Hazard and Operability Study (HAZOP)

Elle sert à évaluer les dangers potentiels résultants des dysfonctionnements d'origine humaine ou matérielle et aussi les effets engendrés sur le système.

L'objectif de cette méthode est d'identifier les phénomènes dangereux qui mènent à des évènements dangereux lors d'une déviation des conditions normales de fonctionnement d'un système.

L'HAZOP n'a pas pour but d'observer les modes de défaillances à l'image de l'AMDE mais plutôt les dérives potentielles des principaux paramètres liés à l'exploitation de l'installation.

Dans le cas où une estimation de la criticité est nécessaire, HAZOP peut être complétée par une analyse quantitative simplifiée.

➤ **Analyse par Arbre de Défaillances, Arbre de Causes ou Arbre de Fautes**  
(*Fault Tree Analysis - FTA*)

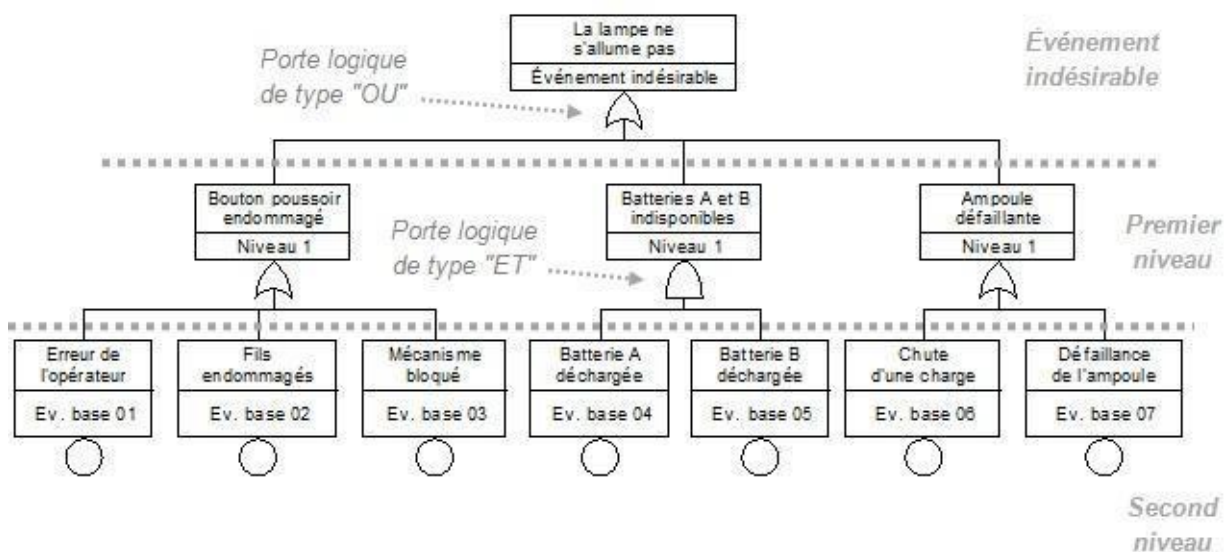
Elle est employée pour identifier les causes relatives aux événements redoutés. En partant d'un événement unique, il s'agit de rechercher les combinaisons d'événements conduisant à la réalisation de ce dernier. L'analyse par Arbre de Défaillances peut également être poursuivie dans le cadre d'une reconstitution des causes d'un accident.

La méthode consiste en une représentation graphique des multiples causes d'un événement redouté. Elle permet de visualiser les relations entre les défaillances d'équipement, les erreurs humaines et les facteurs environnementaux qui peuvent conduire à des accidents.

L'analyse par Arbre de Défaillances se déroule généralement en 3 étapes :

- Spécification du système et de ses frontières ;
- Spécification des événements redoutés préalablement identifiés par exemple par APR ;
- Construction des arbres de défaillances : On cible les événements redoutés un par un et on essaye d'identifier les successions et les combinaisons d'événements de base permettant de les atteindre.

Figure N°3: Exemple d'un arbre de défaillance



Source : [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com)

## 2.6. Les objectifs de management des risques:

Selon les auteurs (Henri-Pierre, Jean-Luc, Hervé, 2015) toute gestion des risques se trouve l'atteinte des objectifs de l'organisme et l'optimisation de la performance. Les objectifs de la gestion des risques se déclinent donc à partir des objectifs des grandes directions qu'elle doit assister pour « passer les coups durs ». Pour une entreprise, la gestion de ses risques internes et externes est un levier de management qui contribue à :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation : Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir et, ainsi, à préserver la valeur, les actifs et la réputation ;
- Sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs la gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs. La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et des opportunités potentielles, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières ;
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs fondatrices : de nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité ;
- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

D'après (jean-paul louisot, 2018, p23) on peut définir autres objectifs et on peut classer « avant sinistre » et « après sinistre ». Dans la mesure même où la raison d'être de la gestion des risques est de réduire l'incertitude et/ou l'impact des sinistres, il faut analyser en priorité les objectifs d'après sinistre.

### 2.6.1. Les objectifs après sinistre (rupture de l'exploitation)

Dans tous les cas, l'objectif minimum est la survie de l'organisme. Mais sur chacun des terrains évoqués précédemment, on retrouve continuum d'objectifs plus ou moins contraignants.

#### ➤ Technique, informations et partenaires

La continuité des opérations est un objectif exigeant qui peut être nécessaire dans certaines branches ou l'absence même momentanée du marché est irrémédiable.

Dans tous les cas, où une interruption est tolérable, il est vraisemblable que le coût sera moins lourd.

➤ **Financier**

Par-delà la survie, les objectifs peuvent être classés par ordre de contrainte croissante :

- Maintien d'une situation bénéficiaire (solde positif de compte de résultat, même au cours de l'exercice de survenance) ;
- Maintien de niveau de bénéfice moyen de l'organisme ;
- Maintien de la croissance.

On notera que le maintien de résultats financiers est particulièrement important pour les sociétés dont les actions sont cotées en bourse.

➤ **Humanitaires**

Il s'agit de minimiser l'impact de l'évènement dommageable sur l'environnement de l'organisme, tant au plan de ses salariés que de ses partenaires économiques, en amont et en aval, mais aussi de l'ensemble de la société.

### **2.6.2. Les objectifs avant sinistre**

Il est clair que l'objectif central, avant sinistre, est d'ordre financier. Le programme de gestion des risques doit « consommer » le moins de ressources financières de l'organisme, tout en permettant de respecter les objectifs après l'évènement.

### **2.6.3. Les objectifs annexes importants**

Réduire l'incertitude c'est-à-dire les variabilités des résultats de l'organisme, à un niveau tolérable pour les dirigeants :

- Respect des lois et des règlements auxquels l'organisme est soumis.
- Liaison avec les objectifs « sociétaux » on remarquera que les objectifs au niveau de la société transcrivent, soit :
  - Au niveau des lois et des règlements que doivent refléter la volonté populaire;
  - Au niveau de la citoyenneté et de l'éthique.

Cet aspect est aujourd'hui le contenu même de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Ces réflexions constituent aussi une formidable opportunité pour identifier et comprendre les risques exogènes de l'organisation.

### 3. Le rôle de management des risques dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise

Le management des risques joue un rôle très important dans l'élaboration de la stratégie car elle travaille sur la détection précoce des risques et des menaces qui se trouvent dans l'entreprise et c'est le rôle joué par les méthodes qui aident à élaborer la stratégie à travers l'analyse de l'environnement interne et externe.

#### 3.1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Selon Géraldine sutra (2018, p11-12), la stratégie consiste en la définition des modalités de mise en œuvre d'une ambition d'une organisation. Elle sous-tend une vision à long terme dont la mise en œuvre concrète va permettre une affectation réfléchie des ressources de l'organisation. Définir une stratégie, c'est aussi choisir entre différentes alternatives: différents solutions de mise en œuvre des ambitions visées sont possibles. Ces solutions se différencient par la nature et l'ampleur des moyens et ressources utilisés, mais aussi par la temporalité de leur déploiement.

En synthèse, la stratégie implique trois dimensions : une phase de définition

- **une phase de définition** avec une vision orientée long terme : les axes prioritaires de l'organisation sont déterminés.
- **une phase de mise en œuvre** où des choix assumés et éclairés sont faits : des chemins sont privilégiés, d'autres sont écartés. Une affectation des ressources est décidée en conséquence.
- **une phase de suivi** où les résultats sont mesurés et comparés avec ce qui était espéré.

#### 3.2. Les principaux outils utilisés par l'analyse stratégique comme méthodes d'estimation de risque :

Selon Géraldine sutra (2018, p.14-15) l'analyse stratégique a plusieurs composantes : analyse de l'environnement, analyse du marché, analyse des avantages compétitifs, analyse des forces et des faiblesses de l'organisation, etc.

Les outils de l'analyse stratégique, tels que le SWOT ou le PESTEL, permettent d'étayer cette analyse. Elle doit, à l'identique de l'analyse des risques, donner les clefs de compréhension qui éclaireront et permettront la prise de décision.

### 3.2.1. Analyse SWOT :

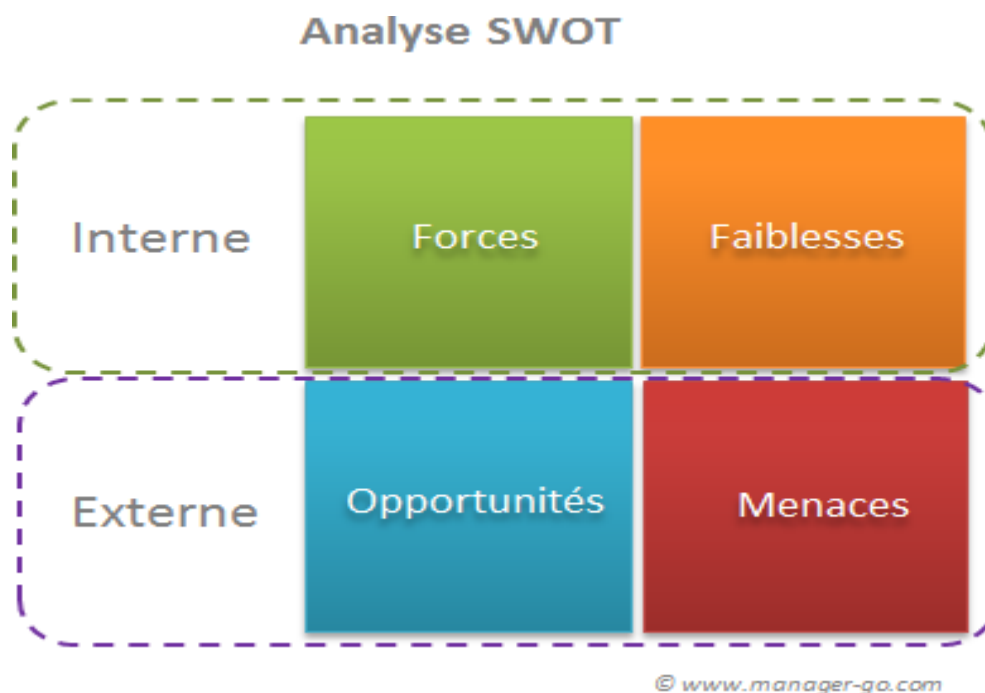
Dans le livre de Géraldine sutra (2018, p.15), la SWOT est un acronyme correspondant à *Strengths, weaknesses, Opportunities, et Threats*, signifiant « forces, faiblesses, opportunités et menaces ». Il s'agit d'un outil simple qui permet de recenser les éléments de contexte externe (opportunités, menaces), ainsi que les éléments de contexte interne (forces, faiblesses) lors de la phase de diagnostic stratégique pour une situation ou un projet donné. La lecture d'un SWOT permet de prendre connaissance rapidement des éléments structurants de l'organisation.

Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

On peut définir les éléments de la SWOT comme suit :

- **Forces** : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.
- **Faiblesses** : manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.
- **Opportunités** : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier.
- **Menaces** : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

Figure N°4 : identification de l'analyse SWOT



Source : [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

### 3.2.2. Analyse PESTEL

Pour Géraldine sutra (2018), PESTEL un outil utilisé par les stratèges pour recenser les éléments de contexte influents et apprécier leurs impacts sur l'organisation analysée.

Le modèle du PESTEL permet d'aborder de façon macro l'environnement de l'organisation étudiée. Il permet d'identifier les facteurs d'influence de cet environnement et les projette dans une vision à moyen terme.

Sur chacun de ces six thèmes (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal), le responsable du management du risques sera amené à recenser tous les faits susceptibles d'influencer son organisation.

«En matières Politique, quels sont les événements en cours ou à venir qui sont susceptibles d'impacter positivement ou négativement mon entreprise ? » La question, déclinée sur chacun des six thèmes, permet au responsable du management du risque de dresser un profil global des enjeux auxquels son organisation est confrontée ou le sera dans un avenir proche.

### 3.2.3. La matrice BCG

Selon la page web (<https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/> consulté le 11 septembre 2020), La matrice BCG, pour Boston Consulting Group, a été créée à la fin des années 1960 par Bruce Henderson. Ce spécialiste de la stratégie d'entreprise a développé un certain nombre de concepts d'analyse stratégique encore largement utilisés à l'heure actuelle.

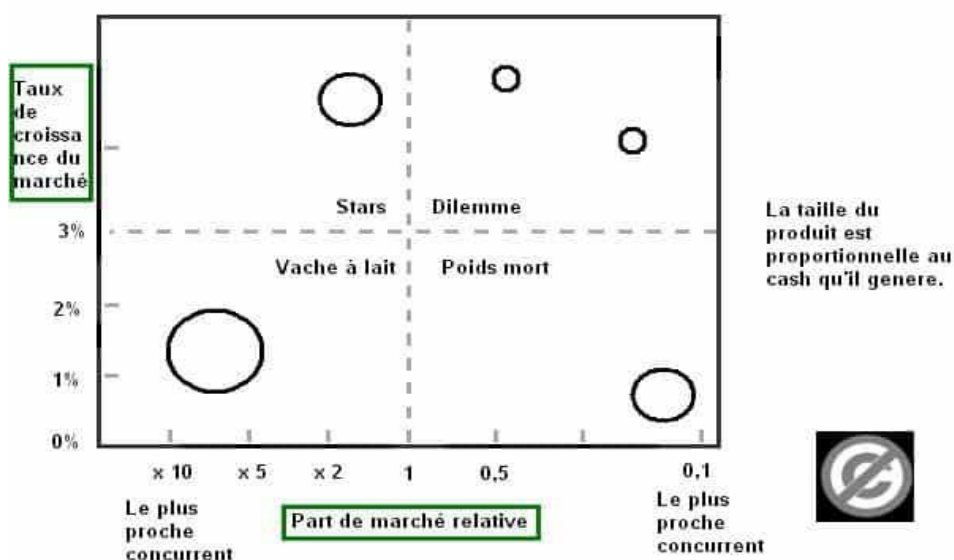
La matrice BCG est donc un outil d'analyse ayant pour objectif d'optimiser l'allocation des ressources d'une entreprise dans ses différents domaines d'activités ou produits stratégiques.

Sa construction est basée sur la théorie du cycle de vie du produit et de ses différentes phases : lancement, croissance, maturité et déclin. Elle décrit à un instant donné le positionnement de chacun des produits de l'entreprise en fonction de la croissance du marché et de leurs parts de marché relatives.

L'objectif de la matrice BCG est donc de fixer les priorités à donner pour la gestion du portefeuille de produits de l'entreprise.

Chaque produit stratégique de l'entreprise est ensuite représenté par des cercles sur la matrice. Le poids du produit dans l'activité de l'entreprise détermine le diamètre du cercle le représentant.

Figure N°4 : la matrice de BCG



Source : <https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/>

➤ **Les différentes phases de la matrice :**

- **Star:** Sa croissance s'accélère et sa position se renforce sur le marché. Il devient très rentable et génère suffisamment d'argent pour s'autofinancer. L'objectif est naturellement de ne pas en rester là.
- **Dilemmes :** en croissance, mais une part de marché faible. La concurrence venant d'autres produits est importante, et le produit n'est pas encore en mesure de dégager des profits. Les investissements nécessaires pour améliorer ses parts de marché peuvent être importants.
- **Vache à lait :** le produit arrive à maturité dans son cycle de vie, il génère alors d'importants profits tout en demandant beaucoup moins d'investissements. Son taux de croissance est faible, voire stable, mais il est très bien positionné en termes de parts de marché il faut rentabiliser au maximum le produit avant qu'il ne décline et doive être remplacé par un nouveau plus performant.
- **Poids morts :** la part de marché d'un produit se réduit et son taux de croissance faiblit. Son intérêt pour l'entreprise diminue, S'il reste rentable, il peut être maintenu à condition de ne consentir à aucun investissement afin d'éliminer tout risque de pertes financières.

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

Ce chapitre décrit la méthode utilisée pour la réalisation de notre recherche et le contexte organisationnel de l'organisme d'accueil

## **Section 1 : la méthodologie de recherche**

On traite dans cette section la méthodologie de recherche qui a été utilisée pour réaliser ce travail

### **1. Positionnement épistémologique :**

Le concept de l'épistémologie est apparu au début du 20<sup>ème</sup> siècle, elle désigne une branche de la philosophie des sciences, spécialisée dans l'étude des théories et des fondements de la connaissance. Selon (Piaget, 1967), l'épistémologie est l'étude de la construction des connaissances valables.

Selon (Jacquemain, 2014, p. 2) l'épistémologie « désigne la philosophie des sciences, mais avec un sens plus précis. (...) C'est essentiellement l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique (non psychologique), leur valeur et leur portée objective. », Donc l'épistémologie est l'étude critique de la science.

Généralement, nous distinguons, en sciences de gestion, trois postures épistémologiques phares à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Selon (Girod-Séville et Perret, 2003), le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste a l'intention de la comprendre.

Le tableau n°3, résume les différents paradigmes épistémologiques.

Tableau N° 3 : Les différents paradigmes épistémologiques

Traditions philosophiques	Le positivisme	La phénoménologie	
Le positivisme Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance?	Hypothèse réaliste : Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste : L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la "réalité"	-Indépendance du sujet et de l'objet -Hypothèse déterministe le monde est fait de nécessité	-Dépendance du sujet et de l'objet -Hypothèse intentionnaliste -Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	-La découverte  -Recherches formulées en termes de "pour quelles causes..."	-L'interprétation  -Recherches formulées en termes de "pour quelles motivations des acteurs...."	-La construction  -Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..."
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérificabilité	Idiographie	Adéquation
Les critères de validités	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret (2003, p44)

Dans les épistémologies constructivistes, la connaissance est considérée comme la recherche de manières de se comporter et de penser qui conviennent au flux de l'expérience, et non pas comme la recherche de la représentation iconique d'une réalité ontologique (Von Glasersfeld, 1988, p. 41).

Nous avons opté pour le paradigme « Constructiviste », ce dernier repose sur le principe de la construction de la connaissance ; pour (Piaget, 1967) « la connaissance est un processus

de construction de connaissances avant d'être un résultat, et l'esprit humain, dans son activité cognitive, ne sépare pas aisément le connu et le connaissant »

Nous avons choisi ce paradigme à cause de notre travail qui repose sur la subjectivité des connaissances du chercheur et des acteurs étudiés afin d'explorer les attitudes, les idées et les perceptions des managers pour nous fournir les informations nécessaires sur nos questions de recherche.

## 2. Méthode de recherche :

La méthode convenable dans notre paradigme c'est La recherche qualitative, selon (Poupart, 1997, p.80) « Une étude qualitative de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Elle peut aussi servir à déterminer les impasses et les blocages susceptibles d'entraver un projet de recherche à grande échelle ». Elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative.

Nous avons opté la démarche qualitative pour répondre à notre question de recherche. Pour la simple raison que notre thématique étudiée est complexe, qui demande le déplacement sur le terrain d'étude afin d'observer les sujet étudiée et interagir avec les différents acteurs, pour collecter les données pertinentes et construire notre étude en se basant sur les résultats obtenus, la méthode qualitative suit la démarche inductive et ce dernier suit un enchaînement des phases ordonnées qu'on peut résumer dans le tableau suivant :

Tableau N°4 : Démarche inductive

Phases	Méthode inductive (ouvrir de nouvelles voies)
Phase 1 : Conception de la recherche	Définition de la situation et du cas à étudier de façon empirique
Phase 2 : Elaboration d'un instrument de recherche	Construction d'un instrument selon une méthodologie adaptative et créative
Phase3 : Recueil de l'information	Exploration de la situation et apprentissage du client par interview ou par observation
Phase 4 : Analyses	Analyse des idées, Recherche d'informations nouvelles, Etude des relations de cause à effet Génération d'hypothèses
Phase 5 : Validation	Confrontation des informations entre les différentes sources, Recherche de concordance entre les enquêtés

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

## **2.1. Instruments de collecte de données**

Il existe plusieurs instruments de collecte des données dans la méthode qualitative :

### **2.1.1. La recherche documentaire :**

Pour notre travail de recherche nous sommes utilisés plusieurs documentations tel que les ouvrages, articles, thèses et les pages web, qui ont une relation avec le management des risques, francophones et anglo-saxonnes.

Une autre documentation interne de l'entreprise de stage nous a été fournie, ces documents présentent une source importante d'informations fiables et actuelles, telle que les organigrammes, les procédures d'évaluation des risques, les rapports réalisés par les différents départements, qui nous ont permis de collecter des données importantes sur l'entreprise d'accueil, leur secteurs d'activité et leur organisation du processus de management des risques.

### **2.1.2. Les entretiens :**

Selon (Godfroid, 2012) il existe trois formes d'entretiens utilisés lors de l'enquête dans la démarche qualitative : entretien directif, entretien libre et entretien semi-directif.

L'entretien semi-directif peut se définir comme suit « l'entretien correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'informations. D'un côté l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de l'autre côté, le chercheur s'efforce de faciliter la parole de l'interviewé. (Gay, 2006, p. 87).

Pour notre étude scientifique l'entretien semi-directif est l'instrument le plus convenable, il donne une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé qui est présentée dans un guide d'entretien préparé d'avance. L'entretien semi-directif facilite l'échange entre les deux parties de l'interview en donnant une certaine souplesse dans la discussion ; cette souplesse assure la collecte des données avec toute objectivité.

Notre travail empirique dans l'entreprise est géré par un guide d'entretien qui contient des sous-questions tirées de la problématique, ce guide a pour objectif de connaître l'application de management des risques au sein de l'entreprise, extraire les informations qui concernent le processus de management des risques, les références de base, les

compétences et les ressources mobilisés, le suivie et les mesures d'évaluation.(voir Annexe-A).

Nous avons suivi pour collecter les données lors des interviewe, l'enregistrement vocal et par un papier et stylo mot à mot.

## 2.2. L'échantillon de la recherche :

Dans une démarche qualitative, l'échantillonnage repose sur le choix de groupe d'éléments représentatifs pour la recherche, le groupe doit avoir une relation avec les questions de la recherche pour obtenir des réponses fiables.

Dans le cas de notre recherche, l'échantillon choisi est un groupe de cadres dirigeants au sein de l'entreprise impliquée d'une manière directe ou indirecte dans le processus de management des risques. Ils représentent la tranche compétente dans l'organisation qui peut nous fournir l'information fiable concernant le rôle du management des risques dans l'entreprise.

Le tableau ci-dessous contient des informations sur les interviewés et le planning des interviewés.

Tableau N° 5: Liste des interviewés

N°	Fonction	Département	La durée d'entretien	La date d'entretien
1	Responsable HSE	QHSE	01:03:01	27 /09 /2020
2	Responsable Marketing	Marketing	00 :30:27	29/09/2020
3	Responsable RH	DRH	00 :45 :50	29/09/2020

Source : élaboré par nous-mêmes

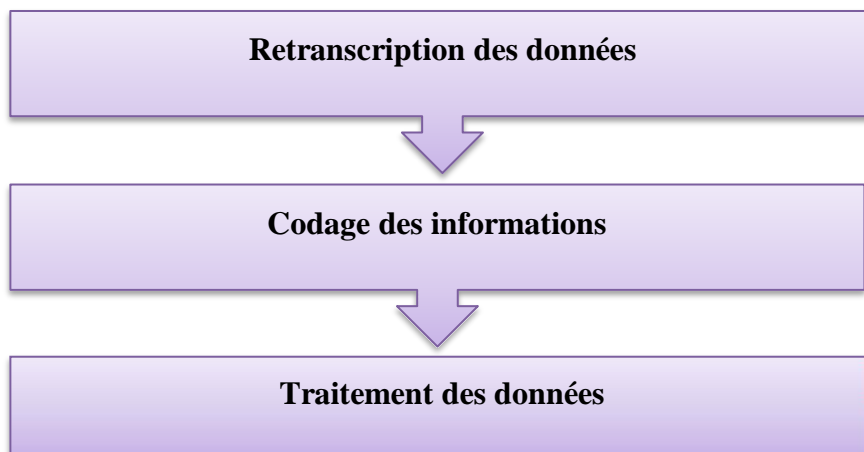
## 2.3. L'Analyse des données :

Les données collectées des entretiens semi-directifs, en utilisant divers supports sont traitées et analysées par la technique de l'analyse de contenu qui est «un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part,

la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité » (Bardin, 1977) cité par (wanlin, 2007).

L'analyse de données collectées se fait en 3 étapes qui sont:

Figure N°6: Les étapes de l'analyse des données



Source :(ANDREANI et CONCHON, 2015, P 3)

### **2.3.1. Retranscription des données :**

Il s'agit de lister les informations recueillies et les met sous forme de texte appelé : verbatim qui représente les données brutes des enquêtes entamés dans l'entreprise, l'objectif est d'organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible au traitement et à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio (ANDREANI et CONCHON, 2015, p.4).

La retranscription des données nous a permis de réécrire les interviews mot par mot sans abréviation et avec toute objectivité, et réécrit les réponses des interviewés à nos questions de recherche littérairement sans subjectivité en éliminant les expressions et les sujets hors du contexte de l'entretien et en gardant les éléments en relation avec l'objet de notre étude.

### **2.3.2. Codage des données :**

Après l'opération de la retranscription des données qualitatives, on fait l'opération de codage des données. (Berg, 2003), il décrit « classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est

fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique » (Cité par ANDREANI et CONCHON (2015, p.4).

La grille d'analyse se construit à partir des critères qui présentent les catégories de l'analyse, on peut la former suivant deux méthodes : soit en posant des hypothèses en fonction d'objectif de notre étude, de cette façon les catégories d'analyse sont fixées à priori, ou on la forme au fur et à mesure de traitement des données, dans ce cas-là, les catégories d'analyse sont issues des interviews. Dans le premier cas, on parle d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, dans l'autre d'une démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude (Andreani & Conchon, 2015, p.4).

Les deux types de codages peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°6 : Grille d'analyse des données qualitatives

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source :( ANDREANI & CONCHON, 2015, p5)

Dans notre cas d'étude nous avons opté le codage ouvert. L'analyse des données qualitatives obtenues des entretiens se fait à partir de verbatim formé lors de la transcription des interviews.

### 2.3.3. Traitement des données qualitatives :

Selon (ANDREANI, CONCHON, 2015, p.6-7) Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique :

- Le point de vue sémantique : le traitement vise à étudier le sens des idées émises ou des mots ;

- Le point de vue statistique : le traitement consiste à analyser les données par les outils informatiques et les logiciels spécifiques.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des deux méthodes de traitement :

Tableau N°7 : Traitement sémantique & traitement statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
-Traitement manuel -Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations -Professionnels des études	-Traitement informatique -Analyse statistique des mots et des phrases - Chercheurs académiques

Source : (ANDREANI & CONCHON, 2015, p8)

Nous avons opté pour notre étude le traitement sémantique, car nos données se fait manuellement sans besoin de logiciels pour le traiter, il repose juste sur la compréhension approfondie des idées et les réponses fournies par les acteurs interviewés, la concentration et une certaine intelligence doivent être présente.

## Section 2 : Contexte organisationnel

Dans cette section nous définissons l'organisme d'accueil

### 1. Présentation de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS :

CONDOR ELECTRONICS est une filiale du groupe BENHAMADI, le groupe est affirmé sur la scène économique nationale avec un gros volume d'affaire et de projets, (équipement domestique, électronique et électroménager, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction, et commerce international).

L'entreprise CONDORELECTRONICS a pour activité principale la conception, la Fabrication, la commercialisation, la vente des produits électroménagers et le Service Après-ventes des appareils électroniques, électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques.

## 2. Historique de l'entreprise :

Afin de répondre aux exigences actuelles du marché, CONDOR ELECTRONICS investit dans des différents domaines et met en place des structures performantes qui répondent aux exigences conjoncturelles et aux attentes de la clientèle.

Comme toute entreprise CONDOR ELECTRONICS avait un historique des dates marquantes que l'entreprise ne peut pas les oublier :

- 2012, 35 % de part de marché algérien de l'informatique et de l'électroménager
- 2013, l'exportation d'un tas de produits vers la Tunisie et la Jordanie
- Juin 2013, lancement du premier Smartphone, le Condor C-1. Puis, en septembre de la même année, le modèle C-4, plus performant que son prédécesseur, est commercialisé.
- En 2014, le budget destiné à l'investissement atteint 100 millions de dollars, tandis que le taux de bénéfice est aussi en hausse entre 20 % et 40 % sur cette période.
- En juin 2015, après avoir déclaré viser le marché européen, 30 000 unités de son nouveau Smartphone, Griffes W1, avaient été commercialisées en France.
- 2015, Condor occupait la 15<sup>e</sup> place parmi les entreprises algériennes, et la 281<sup>e</sup> place au rang africain.
- Dans la même année, le chiffre d'affaires de la société a atteint 93 milliards de dinars<sup>16</sup>. En janvier 2017, Condor devient le premier constructeur en Afrique et en région MENA à développer la technologie 8K.
- Le 20 avril 2017, Condor inaugure son premier showroom en Tunisie.
- En février 2018, l'entreprise développe sa présence en Europe, au travers du marché français. Le principal produit mis en avant pour entrer sur le marché européen est le Smartphone Allure M3.

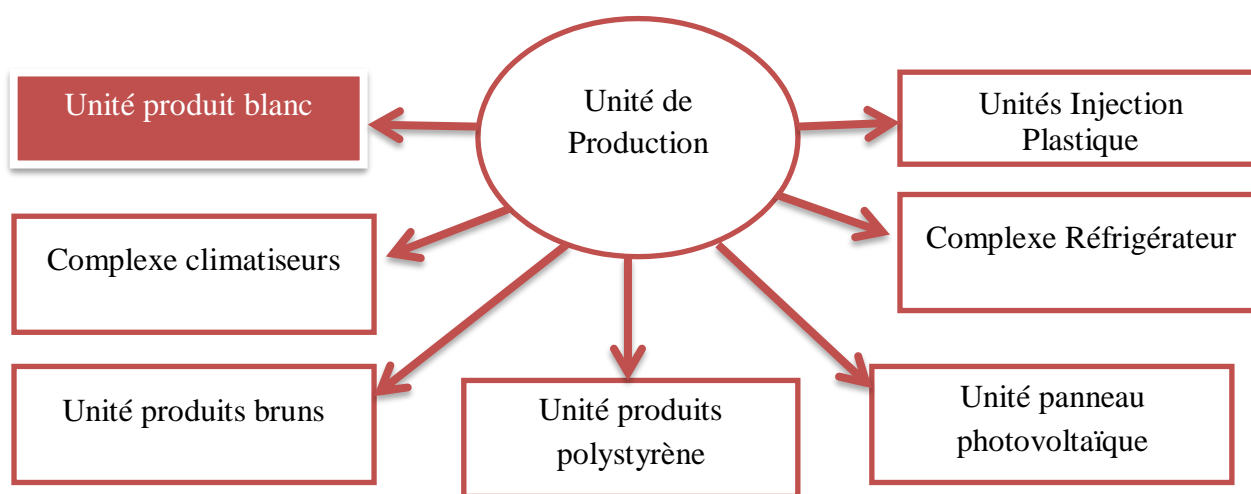
## 3. Fiche technique de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS :

- SPA CONDOR ELECTRONICS ;
- **Directeur Général** : BENHAMADI Abderrahmane ;
- **Président de conseil d'Administration** : BENAHMADI Omar ;
- **Adresse** : Zone d'activité, route de M'sila, I lot 70, Section 161, B.B.Arreridj 34000 ;
- **Web site** : [www.condor.dz](http://www.condor.dz);

- **Date de création de la société** : 09/02/2002;
- **Date d'Entrée en production** : 23/11/2002 ;
- **Marque déposé** : Condor (dépôt à l'INAPI le 30/04/2003) ;
- **Capital Social** : 4 277 000000.00 DA ;
- **Nombre d'employés** : 6200.

Notre étude est menée au sein d'une des unités de production de l'entreprise, pour cela nous allons indiquer l'ensemble des unités, et présenter l'unité concernée :

Figure N°7 : les unités de production de CONDOR ELECTRONICS

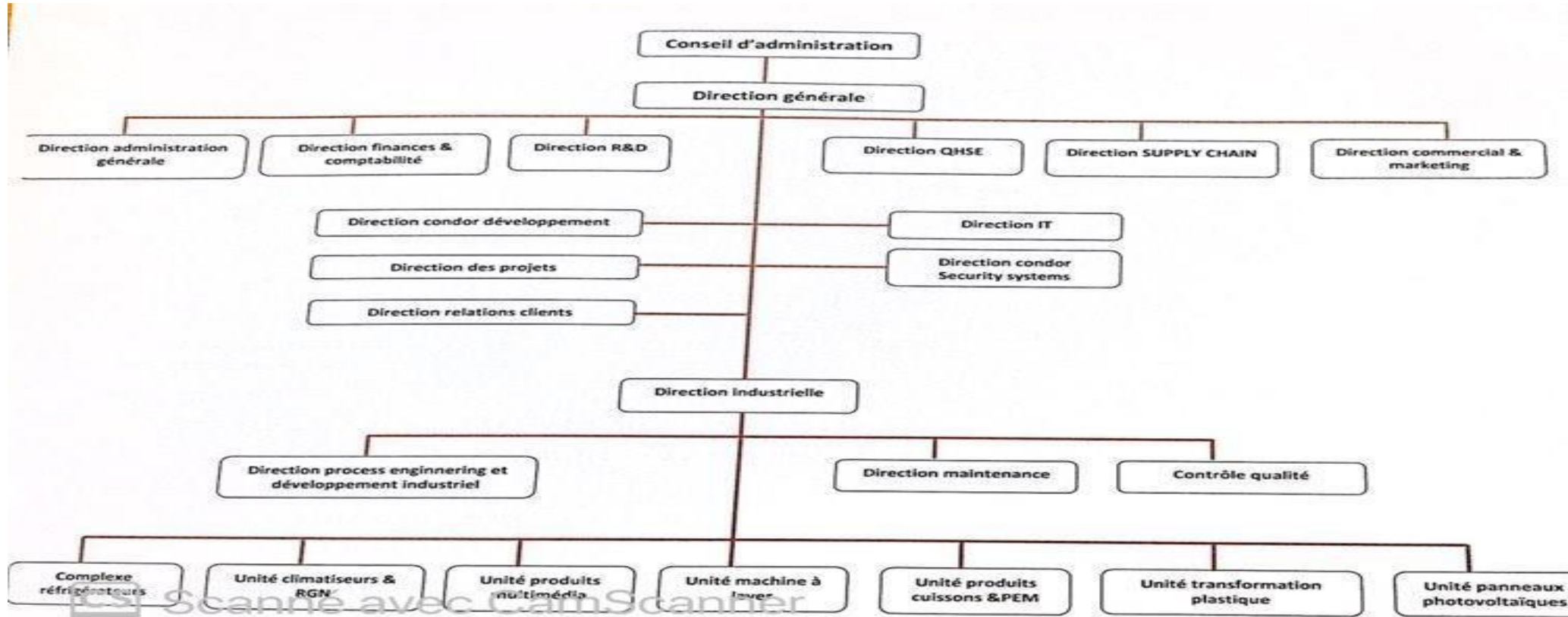


Source : élaborer par nous-mêmes

**Unité produits blanc** : Unité de production et de montage de nature CKD et SKD, de l'électroménager et du produit cuisson (montage pour les cuisines, micro-ondes, fourneaux et machine à laver plastique).

#### 4. Organigramme de l'entreprise :

Figure n°8 : Organigramme de l'entreprise  
CONDOR ELECTRONICS



Source : document fournit par l'entreprise

# **CHAPITRE III : RÉSULTAS ET DISCUSSIONS**

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de notre recherche réalisée au sein de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS. Dans notre recherche nous avons utilisé l'entretien pour collecter la majorité des informations.

## **1. Le positionnement de management des risques au sein de « CONDOR ELECTRONICS »**

La position donnée à le management des risques au sein de CONDOR ELECTRONICS est très importante à cause de l'implication de management des risques dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Ils ont appliqués le processus de management des risques selon la norme ISO 31000

### **1.1.L'application du processus management des risques au sein de « CONDOR ELECTRONICS » :**

L'entreprise CONDOR ELECTRONICS, adapte récemment la nouvelle version de la norme ISO 31000. Dans le premier temps ils ont travaillé avec la norme ISO 31000 (2009) et après la mise à jour de la norme, l'entreprise à basculer vers la nouvelle norme qui est l'ISO 31000 (2018), il emporte un peu de changement par rapport à l'ancienne version.

Pour appliquer le processus management des risques il nécessite plusieurs étapes :

#### **➤ Les périmètres d'application :**

L'entreprise inclut la responsabilité de management des risques au département QHSE, ce département fait la coordination et l'encadrement des processus management des risques au sein de l'entreprise. Donc notre étude était déroulée dans le département QHSE.

#### **➤ Identification du contexte interne et externe :**

Selon la norme ISO 31000 (2018) la première chose à faire et qui est nécessaire c'est prendre en compte le contexte interne et externe pour mieux compris l'environnement dont l'organisme cherche d'atteindre ces objectifs.

L'analyse SWOT : l'entreprise CONDOR ELECTRONICS faite cette analyse chaque trimestre conformément à la nouveauté de l'activité et a l'instabilité politique du pays. Chaque processus doit faire une SWOT relative à son processus.

Le tableau suivant montre l'analyse SWOT au sein de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS :

Tableau N°8: Analyse SWOT de processus d'achat

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Appui et engagement pour la direction générale pour la mise à disposition des ressources ;</li> <li>-Intégration d'un logiciel ERP ;</li> <li>-Niveau Académique des compétences appréciables ;</li> <li>-Maitrise des métiers ;</li> <li>-Reconnaissance par des organismes de certification (certificats SMI) ;</li> <li>-Volume des achats ;</li> <li>-Processus et procédure de qualités ;</li> <li>-Veille technologique (produit) ;</li> <li>-Potentiel de production (Investissement et intégration des autres matières).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficultés à gérer des interactions entre les différents processus ;</li> <li>-Absence d'audit fournisseurs ;</li> <li>-Manque de planification de besoins ;</li> <li>-Fréquences des changements structurels ;</li> <li>-Manque de ressources techniquement spécialisé ;</li> <li>-Cash-flow ;</li> <li>-Manque d'espace de stockage ;</li> <li>-La division de la fonction achat entre différentes structures ;</li> <li>-Difficultés logistique (transite, expertise dédouanement, autorisation...);</li> <li>-Faible communication avec le service HSE.</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compression de la demande sur le marché ;</li> <li>-Diversités des activités groupe ;</li> <li>-Politique d'encouragement de la production locale ;</li> <li>-Convention bilatéraux ;</li> <li>-Large réseaux de sous-traitance ;</li> <li>-Expansion de la société à l'international ;</li> <li>-Nouvelle Plateforme logistique au niveau de CONDOR ELECTRONICS ;</li> <li>-La participation dans le déploiement de l'analyse de cycle de vie pour la réduction des impacts environnementaux potentiels des produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conjoncture économique et politique ;</li> <li>-Dépendance de certains fournisseurs ;</li> <li>-Déclaration de faillite des fournisseurs ;</li> <li>-Dépréciation du dinar Algérien (augmentation des prix d'achats) ;</li> <li>-Non-respect des exigences contractuelles par les fournisseurs ;</li> <li>-Augmentation des prix de l'énergie et de la matière première ;</li> <li>-Pandémie et épidémie ;</li> <li>-Accident /incidents grave ;</li> <li>-Non-respect des mesures de transport matières produits dangereux.</li> </ul>

Source : Document fournie par l'entreprise

#### ➤ Identification des risques et opportunités :

Chaque pilote de processus doit identifier les risques et les opportunités relatives à son processus. Cette identification se déroule sur deux sphères (Macro et Micro) :

La macro est un ordre stratégique donc il s'agit de la direction générale, On a :  
L'identification des enjeux interne et externe: pour l'identification des risques on fait appel à la méthode PESTEL afin de les hiérarchiser, et afin de répondre aux éléments qui vont ressortir par la suite dans la PESTEL, dont le plan stratégique, parce qu'il doit avoir un plan d'action a suite pour faire face à vulnérabilité que présente le contexte dont opère l'entreprise. Donc il s'agit d'un élément d'entrée du processus stratégique de la direction générale de CONDOR ELECTRONICS.

Au niveau du micro : on doit assurer la déclinaison micro, car nous sommes dans une organisation processus, chaque processus est censé de répondre à l'exigence de la norme et chaque processus doit identifier les risques et opportunités conformément à la méthode SWOT.

➤ **L'identification des parties prenantes :**

Selon la norme ISO 31000 (2018), les parties prenantes sont des personnes ou organismes susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir affecté par une décision ou une activité. L'identification des parties prenantes dans l'entreprise CONDOR ELECTRONICS est importante pour comprendre ces besoins et ces attentes c'est pour ça on a fait un tableau pour collecter les différents parties prenantes et analyser les résultats comme montre le tableau suivant :

Tableau N°9: classification des différentes parties prenantes

Parties intéressées	Besoins /Exigences	Attentes	D	IP	DA	N
Management	Respect des exigences réglementaire-performances des processus.	Développement des compétences ; Performance opérationnel ; Reconnaissance.	4	4	5	80
Fournisseurs	Respect des délais de passation de commande et de paiement. Respect des engagements contractuels.	Relation stable et durable.	4	4	4	64
Sous-traitants	Respect des délais de passation de commande et de paiement. Respect des engagements contractuels.	Relation stable et durable	4	4	4	64
La logistique (transport, douane)	Respect des délais de passation de commande et de paiement. Respect des engagements contractuels.	Optimisation du volume	5	3	4	60
Administrations publiques	Délivrance des autorisations et avantages	Réactivité et flexibilités	4	5	4	80
Clients internes divers départements	Respect des processus et des exigences technico-commerciales	Relation de support	5	4	4	80
Organisme de certification	Respect des exigences contractuels -Respect des dates d'audits -Respect des exigences relative à l'utilisation du LOGO	Capitalisation des résultats d'audits	3	3	3	27
Organisme d'homologation produit	Disponibilités des échantillons. Respects des normes d'homologation.	Capitalisation des résultats d'homologation et maîtrise de la veille Normative et technologique, audit produit	3	4	3	36
D : Dialoguer	IP : Influencer la Performance N : Note	DA : Dépendante des Activités				

Source: fournit par l'entreprise

Figure N°9 : Grille d'évaluation des parties prenantes

<p>Dans qu'elle Mesure CONDOR ELECTRONICS Dialogue-t-elle déjà avec la partie intéressé ?</p>	<p>La partie intéressée est-elle en mesure d'influencer la performance de CONDOR ELECTRONICS ?</p>	<p>La partie intéressé est-elle dépendante des activités de CONDOR ELECTRONICS ?</p>
<p>1=Absence de dialogue 2=Dialogue faible 3=Dialogue régulier 4=Dialogue fréquent 5=Dialogue permanent</p>	<p>1=Influence nulle 2=Influence faible 3=Influence moyenne 4=Influence forte 5=Influence considérable/vital</p>	<p>1=Dépendance nulle 2=Dépendance faible 3=Dépendance moyenne 4=Dépendance forte 5=Dépendance considérable/vitale</p>
<p><b>Seuil de pertinence</b></p>	<p>Si <math>N \geq 48</math> Partie intéressé pertinente</p>	
	<p>Si <math>18 \leq N &lt; 48</math> Partie intéressé peu pertinente à prendre en compte</p>	
	<p>Si <math>N &lt; 18</math> Partie intéressé non pertinente</p>	

Source : fournit par l'entreprise

➤ **Définition des critères du risque :**

Il convient que l'organisme spécifie le niveau et le type de risque pouvant ou non être pris par l'organisme, en fonction des objectifs. Dans l'entreprise CONDOR ELECTRONICS, on a pondéré les risques par critères de pondération qui sont la criticité et la vraisemblance, on élimine les risques qui ne peuvent pas attaquer et qui ne vont pas impacté l'activité de l'entreprise. Pour faite cette opération on fait une matrice du risque comme montre l'Annexe (B).

La prise en charge elle est cadré principalement vers ce de la zone rouge et ce de la zone jaune, donc on a le choix selon le budget alloué et selon d'autre éléments, de prendre en charge ou non. Et ce de la zone vert on est sensé de continuer à prévenir, par ce que il se peut que le contexte change avec l'instabilité politique et la nouvelle réglementation.

➤ **Appréciation du risque :**

L'appréciation c'est le processus qui englobe l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque. Pour apprécier les risques du processus HSE qui est divisé en deux sous-système : les risques SST et les risques des aspects environnementaux, on met les risques dans une grille d'évaluation pour indiquer le niveau de criticité dans chaque risque identifier. Les

tableaux suivants clarifier la grille d'évaluation du SST et des aspects environnementaux au sein de CONDOR ELECTRONICS.

Tableau N°10: grille d'évaluation de RSST

Vraisemblance ( Probabilité)		
<b>Très probable</b>	Attendu et certitude d'occurrences multiples	<b>4</b>
<b>probable</b>	Occurrences quasi certaine	<b>3</b>
<b>improbable</b>	Occurrence peu probable	<b>2</b>
<b>Très improbable</b>	Occurrences quasi impossible	<b>1</b>
Gravité		
<b>Très grave</b>	AT ou MP engendrant une incapacité physique permanente et/ou décès	<b>10</b>
<b>Grave</b>	Accident ou maladie avec arrêt de travail ( $\geq 30$ jrs)	<b>5</b>
<b>Moyenne</b>	Accident ou maladie avec arrêt de travail ( $< 30$ jrs)	<b>3</b>
<b>Faible</b>	Accident ou maladie sans arrêt de travail	<b>1</b>
Fréquence d'Exposition		
<b>Très élevée</b>	Continuelle (plusieurs fois par jour, la personne est exposée de façon continue dans le cadre de son activité principale)	<b>4</b>
<b>Elevée</b>	Fréquente (la personne est régulièrement exposée à ce risque)	<b>3</b>
<b>Moyenne</b>	Occasionnelle (la personne peut être exposée à ce risque)	<b>2</b>
<b>Faible</b>	Rare « Exceptionnelle », jamais survenue	<b>1</b>
Maîtrise		
<b>Maitrisé</b>	Moyens de maîtrises disponibles, mesure de prévention adapté, mise en œuvre permettant de réduire le risque	<b>1</b>
<b>Moyennement maîtrisé</b>	Moyens disponibles et les mesures de prévention existantes insuffisantes, mais pouvant être améliorée	<b>2</b>
<b>Peu maîtrisé</b>	Mesure de prévention non mise en œuvre	<b>3</b>
<b>Mal/Non maîtrisé</b>	Aucun moyen de maîtrise et absence de mesure de prévention	<b>4</b>

Source : document fournit par l'entreprise

$$\text{Criticité} = V(P) \times FE \times G \times M$$

Tableau N°11 : La criticité des risques RSST

Risque	Action	Seuil
<b>Intolérable (risque Très élevé)</b>	Correction immédiate, requise des mesures doivent être mise en place immédiatement	<b><math>C \geq 270</math></b>
<b>Inacceptable (Risque élevé)</b>	Urgent, action requise le plutôt possible, des mesures doivent être mise en place afin d'éliminer ou réduire le niveau de risque dans un délai donné	<b><math>135 \leq C \leq 270</math></b>
<b>Acceptable (Risque minime)</b>	Risque léger, aucune mesure ultérieure requise	<b><math>C &lt; 135</math></b>

Source : document fournit par l'entreprise

L'Appréciation du risque SST grille allant de **1** à **270** avec une différente classification du risque selon sa criticité.

Tableau N°12: grille d'évaluation Aspect Environnementaux

<b>S</b> <b>Sensibilité Milieu</b>		
<b>Impact important</b>	Changement définitivement perceptible « impact direct sur le milieu »	<b>3</b>
<b>Impact moyen</b>	Le changement peut-être potentiellement perceptible (impact indirect sur le milieu)	<b>2</b>
<b>Impact Leger</b>	Pas de changement perceptible	<b>1</b>
<b>Fréquence</b>		
<b>Fréquent</b>	Tous les jours	<b>3</b>
<b>Peu fréquent</b>	1 Fois/mois	<b>2</b>
<b>Rare</b>	1 Fois/an	<b>1</b>
<b>Maitrise</b>		
<b>Maitrisable</b>	Moyens de maitrises disponibles et suffisantes	<b>1</b>
<b>Peu maitrisable</b>	Moyens disponibles mais peu suffisantes	<b>2</b>
<b>Pas maitrisable</b>	Aucuns moyens de maitrise	<b>3</b>

Source : document fournit par l'entreprise

$$\text{Criticité} = \text{SM} \times \text{F} \times \text{M}$$

Tableau N°13 : La criticité des risques AE

Aspect Environnemental	Action	Seuil
<b>AES Sans moyens de maitrise</b>	Correction immédiate requise, prendre des mesures immédiatement. Urgent, action requise le plutôt possible, prendre des mesures à court terme et chercher des mesures durables	<b>AES ≥ 27</b>
<b>AES Maitrisé partiellement</b>		<b>12 ≤ AES ≤ 27</b>
<b>AE Maitrisé</b>	Situation Maitrisé, impact limités sur l'environnement	<b>AE ≤ 9</b>

Source : document fournit par l'entreprise

L'Appréciation du risque AE grille allant de **1** à **27**, avec différente classification des risques selon sa criticité.

Après de la grille d'évaluation du processus HSE (SST et AE) on collecte les données de SST et d'AE dans des fiches Excel qui comprirent l'Indentification, Analyse et Evaluation des risques Santé Sécurité au Travail (SST). Et d'Indentification, Analyse et Evaluation des risques Aspect environnementaux (AE).

### ➤ **Elaboration du plan d'actions :**

Le plan d'action est l'interface entre les phases d'analyse et de mise en œuvre des décisions. Il transforme les idées et les réflexions en éléments concrets, opérationnels. Il concerne tous les services de l'entreprise pour but de maîtriser ce qui est à faire et comment c'est fait.

Au sein de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS on élabore un plan d'action préventive après l'évaluation des risques, ce plan est fait dans chaque processus de l'entreprise. Il existe trois types de plan d'action : plans d'action « Menace », plans d'action « Opportunités » et plan d'action « Faiblesses ». L'Annexe (D) montre un exemple de plan d'action de processus Achats.

### **1.2. Logigramme de management du risque au sein de CONDOR ELECTRONICS :**

Le logigramme est un outil d'analyse qui représente de façon séquentielle et ordonnée l'ensemble des tâches mise en œuvre pour réaliser une activité donnée (Abdelhak el Mokadem, 2016, p.38).

Dans l'entreprise CONDOR ELECTRONICS, il existe un logigramme spécialisé pour la procédure de management du risque, c'est un logigramme globale que tous les processus doit établir lors de traitement des risques (Annexe, E). Et chaque pilote processus suivre les étapes de ce logigramme.

L'entreprise a basé sur l'ISO 31000 dans l'élaboration de ce logigramme, qui est fait sur deux points essentiels :

- L'identification des risques qui a pour but de définir les raisons pour lesquelles l'entreprise ne pourraient pas atteindre ces objectifs.
- L'analyse des risques qui a pour but de donner plus d'information sur les risques pour décider de prendre en charge ou non. Elle consiste l'évaluation des risques qui classer et hiérarchiser les risques afin de déterminer ceux qui prioritaire à traiter.

On peut dire que le logigramme est important dans le traitement des risques à cause de : l'ordonnancement des tâches qui nous permet de ne rien oublier et de donner une vision globale sur les actions à venir, maîtriser le temps de mise en œuvre grâce à la planification

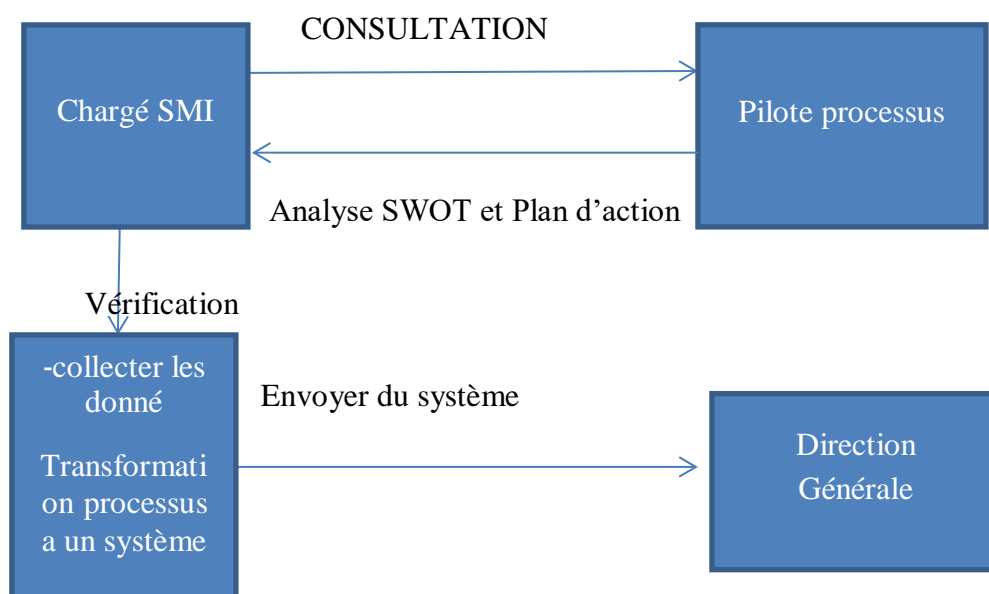
stricte, motivé les personnes par définir un rôle précis pour chacun, ça permet d'éviter la perte du temps et d'optimiser les moyens financiers.

➤ **Discussion : l'application du processus management des risques**

Dans cette partie nous avons met l'accent sur le processus de management des risque au sein de CONDOR ELECTRONICS selon la norme ISO 31000, l'objectif c'est voir comment l'entreprise applique le processus et comment elle fait avec les différentes risques qui entouré de l'entreprise.

L'entreprise identifier et analyser les risques profondément, elle traite les risques par processus et sous processus, leurs cause et leur impacts par le diagramme cause et effet d'Ishikawa (5M). Pour avoir un résultat fiable et complète de l'analyse des risques, en évaluant les risques selon la fréquence, la gravité et la capacité de maîtrisé. Après l'évaluation des risques, la chargés SMI assure le suivie de ces processus par la consultation de pilote processus a fréquence régulière, elle consulte le pilote processus pour fournir l'analyse SWOT et le plan d'action, pour le vérifier et contrôler afin de collecter les données et transformer le processus a un système afin d'envoyer à la direction générale qui rentre dans la conception du management des risques. On peut illustrer cette opération dans un schéma :

Figure N°10: schéma illustre le suivi de processus de management des risques



Source : élaboré par nous-mêmes

Actuellement CONDOR ELECTRONICS souffre de différents risques significatifs qui entourent leur environnement tel que : l'instabilité politiques, le changement de la loi de finance, la limitation de l'importation des produits, la forte concurrence dans le secteur locale et multinational, le faible pouvoir de négociation avec les fournisseurs, l'apparition de nouveau cahier de charge qui va cadrer l'activité de fabrication des produits électroniques, ces risques significatifs mettent l'entreprise dans un état critique, donc elle doit faire face rapidement par l'élaboration de processus management de risque afin de chercher des solutions pour réduire la criticité des risques et diminuer le dommage de la nouvelle réglementation.

## **2. Le rôle de management des risques au sein de l'entreprise Condor Electronics :**

La connaissance des risques qui entourent l'entreprise devient un élément nécessaire dans l'atteinte des objectifs. Pour maîtriser les risques on doit impliquer différents acteurs avec un ensemble de dispositifs, l'impact de l'application de ces acteurs dans l'entreprise montre le rôle de management des risques.

### **2.1. Au sein de la direction générale :**

Chaque direction générale d'une entreprise se focalise sur la survie de l'entreprise et la continuité de la production, sans avoir aucun obstacle peut impacter son activité. Elle doit établir tous les éléments et les acteurs qui aident à atteindre les objectifs stratégiques.

Le management des risques est une stratégie qui aide l'entreprise à atteindre ces objectifs avec une diminution d'avoir des obstacles brusques, si pour cela l'entreprise CONDOR ELECTRONICS a adopté et intégré ce management dans la majorité des processus. Elle mobilise les ressources humaines et matérielles nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du processus management des risques, afin de l'intégration de ce processus lors de l'élaboration de la stratégie et la prise de décision importante. Donc le management des risques a aidé l'entreprise à identifier, évaluer et gérer les risques liés à la stratégie.

Le management des risques représente un levier très important pour la direction générale : elle assure une meilleure maîtrise des risques par le contrôle des situations dangereuses qui évite l'augmentation des coûts et les charges, une efficace analyse de risque permet à

l'entreprise d'avoir une réelle opportunité en matière de la réussite de ses activités et de posséder un avantage concurrentiels dans le marché.

## **2.2. Au niveau des processus:**

Chaque processus de l'entreprise utilise le management des risques il gagne des bénéfices, un environnement de travail adéquat par l'élimination de tous les dangers qui peut impacté ce processus, limitation des couts et minimisation des charges, le respect des délais et du planning.

Pour mesurer l'efficacité de processus de management des risques il existe des indicateurs à fréquence régulière tel que : la part de marché qui indique la part importants qui occupe l'entreprise CONDOR ELECTRONICS dans le marché de l'électroménager et l'augmentation du bénéfice et de chiffre d'affaire qui est un bon signe pour les actionnaires, ces indicateurs sont globales mais chaque processus a un ou plusieurs indicateurs spécialisé pour eux seulement par exemple le processus HSE a l'indicateur de le taux d'accident de travail par an, l'entreprise CONDOR ELECTRONICS a marqué dans l'années (2019) 80 accident de travail par rapport à l'années (2020) qui marqué 60 accident, la capacité de production, les maladies professionnelle. Le Processus Marketing a l'indicateur de l'apport service après-vente il détermine la satisfaction des clients pour les produits vendue et par rapport au processus RH l'indicateur le plus important c'est le taux du turn-over, CONDOR ELECTORNICS perd beaucoup des compétences, on peut dire que le nombre de l'abondement des postes et plus élevée par rapport à le nombre de recrutement.

## **3. Le rôle du management des risques lors de la pandémie actuelle de covid-19**

La pandémie de covid-19 a impacté tout le monde entier et tous l'économie du monde, elle a bouleversé les règles de jeux. L'entreprise CONDOR ELECTRONICS aussi a était impacté par cette pandémie qui est la dernière série de perturbation qu'a suivie l'entreprise commençant par l'instabilité politique de pays depuis 2019, cette pandémie a remise en cause de survie de l'entreprise à cause de leur vulnérabilité par les crises précédente . On a constaté l'impact chiffré de cette crise sur les différents indicateurs principaux : une baisse de 34% en matière de ressource humain, une baisse de 55% de chiffre d'affaire et de 30% de matière d'exportation, en ordre financier aussi il y'a un gap par rapport au découvert

bancaire qu'a eu déjà l'entreprise auparavant donc la trésorerie a devient de plus en plus négatif ce qui est vraiment remis en question la survie de l'entreprise.

Ces grandes pertes qui touchent l'entreprise CONDOR ELECTORNICS cela aurait pu être moins de dommage si elle prend le risque de la pandémie en considération lorsqu'elle était débutée en décembre 2019, car la finalité de l'identification des risques auparavant c'est atténuer l'impact de ce risque et possiblement si le processus de préparation est réponse au crise et au risque et il est très bien établie en aurait même transformer le risque vers une opportunité, donc en aurait non pas seulement impacté grièvement par le risque mais on aurait pu ont tiré profit et le rendre opportunité entreprise.

Lorsque l'entreprise faire face de cette crise sanitaire qui a remis en question le processus de management des risque en interne, la préparation réponse à ce type d'urgence par poussé la direction général et les pilotes processus d'élaborer un plan de continuité d'activité PCA pour finalité d'assuré le périmètre de l'entreprise et la continuité des activités clés par plusieurs étapes l'une des étapes c'est la cartographie des risques et la stratégie de traiter ces risques.

➤ **Synthèse :**

Notre objectif étant d'explique l'application de management des risque et son rôle dans l'entreprise économique CONDOR ELECTRONICS, on constate que le processus de management des risques est un élément primordiale dans le processus stratégique et prise de décisions, actuellement l'utilisation de ce processus n'est pas seulement pour gérer les risques et atténuer l'impact mais aussi pour cherche de tirer profit de ces risque piloter sa stratégie et améliorer ses résultats.

## **CONCLUSION**

L'entreprise économique évolue dans un environnement volatil caractérisé par la continuité des changements. Les risques évoluent continuellement et parallèlement avec la taille de l'entreprise et avec les changements de l'environnement.

Pour cela, les entreprises doivent prendre des mesures nécessaires pour une réelle mise en place du management des risques. La gestion des risques est une préoccupation de premier plan de chaque entreprise, d'où la mise en place de processus de management des risques est une nécessité absolue, afin que l'entreprise maîtrise les risques pouvant survenir au cours de l'ensemble de ses activités.

L'objectif de notre étude est d'expliquer le rôle de management des risques dans les entreprises économiques, ceci, en étudiant l'importance que peut procurer la maîtrise des risques sur l'entreprise.

Dans un premier lieu, nous avons basé sur une vaste revue littérature, dans laquelle nous avons fait ressortir les différentes approches ainsi que les concepts clés de notre étude, et qui gravite essentiellement autour du management des risques et leur impact sur l'entreprise. Dans un second lieu, nous avons fait ressortir la contribution de management des risques dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise avec l'analyse de contexte interne et externe et l'identification des différents risques qui entoure l'entreprise.

Pour faire cette étude nous avons utilisé une méthodologie purement qualitative appuyée par des entretiens avec les cadres dirigeants de l'organisme d'accueil CONDOR ELECTRONICS.

En dernier lieu les résultats obtenus au sein de l'entreprise montrent que lorsque l'entreprise vit dans un environnement instable, elle est toujours faire face à des différents risques, et le risque résulte de l'interaction des évènements qui les provoque avec l'imprévisibilité. Le point essentiel de la fonction de management des risques consiste à concevoir et mettre en œuvre des procédures qui réduisent le potentiel de perte et elle offre des alternatives possibles pour chaque situation ce qui donne à la stratégie une grande flexibilité dans les choix des moyens approprié.

L'entreprise CONDOR ELECTRONICS doit intégrer le système d'information de gestion des risques (SIGR) dans l'entreprise pour faciliter la communication et la collecte des données on gardant à l'esprit que la gestion des risque se fait au niveau de chaque entreprise.

Notre travail de recherche connaît quelque difficultés qui impacté le cheminement et la réalisation de cette recherche :

- La pandémie de covid-19 qui limite notre recherche ;
- Une manque de certaine information à cause de la confidentialité de quelque donnée ;
- Le manque de temps, nous poussons à étudier un échantillon limités au sein de l'entreprise.

Nos recommandations concernant les prolongements possibles de mémoire est d'étudier en profondeurs les avantages que le management des risque peu procurer pour la continuité de survie l'entreprise.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Amaud DE Servigny et al(2001), « *le risque de crédit : nouveau Enjeux bancaires* », Dunod, p.206

AMF(2010), Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, publié le 22 Juillet 2010 sur sa page <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-etudes-et-analyses/cadre-de-referance-sur-les-dispositifs-de-gestion-des-risques-et-de-contrôle-interne> Consulté le 29 juillet 2020.

Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2015, Juin 26). Méthodes d'analyse et d'interprétation: des études qualitatives, INSEMMA Market Research, p.1-27.

Aretz, K., Bartram, S. M. et Dufey G. (2007), Pourquoi se couvrir ? Rations pour la couverture de l'entreprise et les implications de la valeur, The journal of risk finance.

Fayol, H. (1962), «*Administration industrielle et generale*», Dunod, Paris.

FERMA(2003), cadre de la référence de la gestion des risques, belguim.

Assienin, K. A. (2019). Les déterminants et l'effet du management des risques sur la performance dans les entreprises non financières : un état de l'art. Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management, p.86 (1-2), 1–30. <https://doi.org/10.7202/1062462ar> <https://www.erudit.org/fr/revues/agr/2018-v85-n3-4-agr04794/1062462ar/> . Consulté le 20 octobre 2020.

Blazy, R. (2000), « *La faillite : Eléments d'analyse économique* », Economica, paris.

CEI 300-3-9. (1995). Gestion de la sûreté de fonctionnement. CEI.

Cliche J.-A. (2000), Les déterminants de la gestion des risques par les entreprises non financières : une revue de la littérature (Mémoire de maîtrise, Ecole des hautes études commerciales (HEC), Montréal, Canada). Repéré

à : <http://chairegestiondesrisques.hec.ca/wp-content/uploads/pdf/cahiers-recherche/00-02.pdf>

COSO2 (2004), cadre de management des risques : le contrôle interne.

Dayashanker POTA (2006), La place de l'environnement de l'entreprise dans l'approche par les risques du Commissaire aux comptes, IAE de la Réunion - Maîtrise de Sciences et Techniques comptables et financières

Didier Gazagne (2013), Management des risques technologiques et stratégie d'équilibre, LEXING.

- Flyvbjerg, B., N. Bruzelius, and W. Rothengatter (2003), *Megaprojects and risk: an anatomy of ambition*, Cambridge, UK : Cambridge University Press, p.5
- Frédéric Bernard, Nicolas Dufour (2019), « *piloter la gestion des risques e et le contrôle interne* », Maxima, paris, p.289 ISBN : 978 2 8188 0866 5
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman series in business and public policy, Boston, p.4.
- Friedman, M. (1953). *The methodology of positive economics*. Dans *Essays in positive economics*, Chicago : The University of Chicago Press.
- Froot, K. A., Scharfstein, D. S. et Stein, J. C. (1993), *Risk management: coordinating Corporate investment and financing Policies*, *The journal of finance*, 48 (5), 1629-1658.
- Gay, T. (2006), « *l'indispensable de la sociologie* », Paris: Studyrama, p87.
- Géraldine Sutra(2018), « *Management des risques : une approche stratégique* », afnor, ISBN 978-2-12-465680. Consulté le mois de septembre 2020 <https://www.scholarvox.com/reader/docid/88879154/page/5?searchterm=iso%2031000>
- Girod-Séville M. & Perret V(1999), « *Fondements épistémologiques de la recherche* ». *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Dunod, p.13-33
- Godfroid, T. (2012), « *Préparer et conduire un entretien semi-directif* », nancy, (pp. 1-19).
- Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, Hervé Fratta, « *les métiers d'auditeurs interne et de contrôleurs permanents* », Eyrolles, 2015.
- Ibrahim ELOUAMARI (2011) , « *Le management des risques au sein de l'industrie textile* », institut de génie appliqué - Ingénierie financière, p.6
- IFACI (2005), *le management des risques de l'entreprise: COSO II Report*, organisation, p.3, ISBN : 2-7081-3432-9.
- ISO, *Management du risque : Principes et lignes directrices — ISO 31000 — Organisation internationale de normalisation*. 2009 : ISO.
- Jacquemain, M. (2014). *Sciences sociales & comportementales, psychologie*. Consulté le 18 AOUT, 2020, sur ORBI:

<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/172056/1/Epist%C3%A9mologie%20des%20sciences%20sociales%20introduction.pdf>

Jean-David Darsa (2016), « *la gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser* », Ed 4, Gereso, p.56. ISBN : 978-2-35953-417-7

JEAN-DAVID DARSA et NICOLAS DUFOUR (2014), *Autres risques*, p.86.

Jean-paul Louisot(2018), « *100 questions pour répondre et agir : gestion des risques* », Ed 2, Afnor, p.23.

Julien Floer (2013), « *Finance d'entreprises et de marché* », La Finance Personnelle.

Karim, B. K. et Souad, L. J. (2010), Les déterminants de la couverture des risques en France, *La revue des sciences de gestion*, 245-246 (5-6), 119-127.

Laurent Pierandrei(2015), « *Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance* », Dunod, Paris.

Le Comité de Bâle ou « *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire* » est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des Dix » (G10) au sein de la Banque des règlements internationaux à Bâle.

Le petit Robert(1984), dictionnaire encyclopédie économique et social, Ed. Economie, Paris.

Marois B. et Olivier L.S (1981), « *Risque de change et gestion de trésorerie internationale* », Bordas, Paris, p.38.

Maslow, A. H. (1954) «*Motivation and personality*», Harper & Row, New York.

Mayo, E. (1949), «*The human problems of an industrial civilization*», Routledge, London.

Miqueu Arthur (2014), « *Le risque politique, son impact sur l'entreprise et le challenge de sa maîtrise* », Bivi-Afnor, IV-10-31

Modigliani, F. et Miller, M. (1958), The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment , *American Economics Review*.

Nabil Saker (2006), « *Gestion des risques des projets* », Université cadi-eyyad - licence gestion.

Olivier Hassid (2011), « *Le management des risques et des crises* », 3e édition, DUNOD, Paris, p.37, ISBN : 978-2-10-056731-7.

Piaget J., (1967), Logique et connaissance scientifique, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade, paris.

PMI(2013), Guide du corpus des connaissances en management de projet : (Guide PMBOK®), Cinquième édition, Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute, p3.

Poupart, Deslauriers, Groulx, Lasperrière, Mayer, Pires(1997), « *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* » Gaëtan Morin, p.80. Cité par Laurent SPANG, « *la modélisation de l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation* », Thèse de doctorat soutenue en 2002

PRADIER(2006), « *la notion de risque en économie* », La découverte, Paris, 2006, p.14

Raïs, H. M. (2012), Gestion des risques : mesures et stratégies : analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières françaises (Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Toulouse Capitale 1, Toulouse, France). Repéré à [www.theses.fr/2012TOU10063](http://www.theses.fr/2012TOU10063)

Robert.S.Kaplan et Anette Mikes (2014), « *Gestion des risques : un nouveau modèle* », magazine organisation.

Simon, H. (1955), A behavioral model of rational choice, Quarterly Journal of Economics, 69 (2), 99-118.

Smith, C. et Stulz, R. (1984), Optimal Hedging Policies, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 19 (2), 127-139.

Tullio Tanzi& Pierre d'Argenlieu (2013), « *Gestion des risques et création de valeur* », Lavoisier, Paris. ISBN : 978-2-7462-3202-0. ISSN : 1952-2401

Von Glasersfeld (1988), Introduction à un constructivisme radical, Dans P. Watzlawick (Éd.), L'invention de la réalité, Contributions au constructivisme, p.41.

Wanlin (2007), L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification, p. 249

<https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/> consulté le 22 Septembre 2020.

# **ANNEXE-A-Guide d'entretien**

**Les questions :**

1. Comment vous pouvez nous définir la culture de management des risques au sein de l'entreprise ?
2. Comment vous pouvez nous définir l'application du processus de management des risques au sein de l'entreprise ?
3. Quels sont les risques significatifs auxquels l'entreprise est exposée ? Et quelle est la source de ces risques ? Et selon votre département, quels est le risque qui a le degré de gravité le plus élevée ?
4. Quel apport de votre département dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques ?
5. Comment peut prévoir et anticiper les signaux de danger ? Et sur quelle base le risque est déterminé ?
6. Est-ce que l'environnement de travail de l'entreprise peut être une source de risque ?
7. Comment vous analyser les risques ? Et quelles sont les outils d'analyse utilisée au sein de l'entreprise ?
8. comment veut traiter les risques par quelle méthode ? et comment arbitre entre les différents instruments de traitement ?
9. comment vous conduire un processus de management des risques ?
10. Comment vous mesurez l'efficacité du processus de management des risques au sein de l'entreprise?
11. Comment effectuez-vous le suivi du processus de management des risques pour chaque fonction de l'entreprise ?
12. Comment le processus de management des risques contribue-t-il dans la conception des nouveaux projets ?
13. qui est le responsable de la mise en œuvre du management des risques dans l'entreprise ?
14. Qui doit être formé a le management des risques ? Et comment former a le management des risques dans l'entreprise ?
15. quelles sont les objectifs de management des risques pour vous ? Pourquoi faut-il gérer les risques ?
16. Pensez-vous que la maitrise des risques reflète le bon fonctionnement de votre département ?

17. Est-ce que le management des risques aide vous a sortir d'une crise ?
18. Pensez-vous que le processus de management des risques est très important dans l'entreprise ?
19. Votre entreprise prend-elle en compte l'étude des risques dans le processus de formulation de la stratégie ?
20. Est-ce que l'entreprise accorde de l'importance aux outils d'analyse stratégique qui explorent les opportunités et les menaces ?
21. Pourquoi faut-il envisager de mettre en place un SIGR ?

# **ANNEXE-B- Matrice des risques**


**CONDOR ELECTRONICS**

SFA au Capital Social de 4 277 000 000,00 DA  
 Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques,  
 produits informatiques et panneaux photovoltaïques,  
 Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



ISO 9001:2015  
 ISO 14001:2015  
 ISO 45001:2018  
 Management System  
 Certified

		Grille d'évaluation des Menaces					Criticité
		Gravité					
Occurrence ou probabilité de la Menace	Menace/ Impact		Négligeable	Perceptible	Important	Fatale	
	Improbable	1	1	2	3	4	$C \leq 4$
	Rare	2	2	4	6	8	$6 \leq C \leq 8$
	Probable	3	3	6	9	12	$C \geq 9$
Certaine	4	4	8	12	16		


**Grille de seuils**

Si $C \geq 9$	Menaces significatives	Objectifs, efficacité et efficience non atteint
Si $6 \leq C \leq 8$	Menaces peu significatives	Objectifs et efficience non atteint
Si $C \leq 4$	Menaces faibles	Objectifs, efficacité et efficience atteint

		Grille d'évaluation des opportunités				Vraisemblance	
		Importance					
Occurrence ou probabilité de l'opportunité	Opportunit é		Non faisable	importanc e faible	importanc e moyenne-possible	importanc e forte	
	Improbable	1	1	2	3	4	$V \leq 4$
	peu Probable	2	2	4	6	8	$6 \leq V \leq 8$
	Probable	3	3	6	9	12	
Très probable	4	4	8	12	16	$V \geq 9$	

Si $V \geq 9$	Opportunités pertinente	Opportunité claire raisonnable et certaine se réalise à court terme sur la base de l'organisation actuelle.
Si $6 \leq V \leq 8$	Opportunités peu pertinente	Opportunité à atteindre mais demande une organisation attentive
Si $V \leq 4$	Opportunités de faibles pertinences	Opportunité à faible probabilité de succès contenu des ressources organisationnelles actuelles

## **ANNEXE-C-Le plan d'action**

	SPA CONDOR ELECTRONICS	Code : PR.SMI.14
	Procédure de gestion des risques	Date: 10/10/2017
		Version : 01
		Page : 7/07

## Plan d'actions « MENACES »

		CRITICITE = G*P*Q							
Menaces	Impact	G	P	Q	Actions Préventives	Responsable	Date Début	Date Fin	Efficacité

## Plan d'actions « OPPORTUNITE »

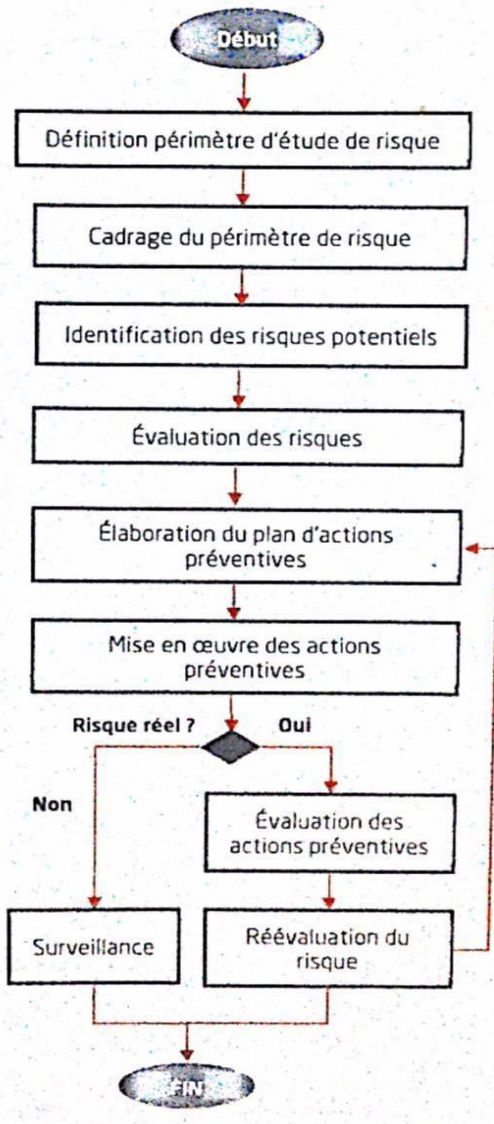
		Evaluation							
Opportunité	I	Q	P	Actions	Responsable	Ressources (Budget/ R Humaines)	Échéance	Etat d'Avancement %	

## Plan d'actions « FAIBLESSES »

Faiblesse	Actions Correctives	Responsable	Échéance	Efficacité	Actions Supplémentaires	Date début	Date Fin	Clôture

**ANNEXE-D- LE LOGIGRAMME DE  
MANAGEMENT DES RISQUES**

## 6.1 Logigramme de gestion des risques :

Responsable	Etapas	Document / Moyen
Responsable de structure concernée	 <pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; Step1[Définition périmètre d'étude de risque]     Step1 --&gt; Step2[Cadrage du périmètre de risque]     Step2 --&gt; Step3[Identification des risques potentiels]     Step3 --&gt; Step4[Évaluation des risques]     Step4 --&gt; Step5[Élaboration du plan d'actions préventives]     Step5 --&gt; Step6[Mise en œuvre des actions préventives]     Step6 --&gt; Decision{Risque réel ?}     Decision -- Non --&gt; Step7[Surveillance]     Decision -- Oui --&gt; Step8[Évaluation des actions préventives]     Step8 --&gt; Step9[Réévaluation du risque]     Step9 --&gt; Step5     Step7 --&gt; End([FIN])     Step9 --&gt; End           </pre>	<p>Processus SMI et gestion de projet : méthode SWOT Processus RD ; Maintenance ; fabrication : méthode AMDEC</p> <p>Tableau analyse des risques</p> <p>Grille d'évaluation des risques</p> <p>Plan d'actions préventives</p> <p>Grille de réévaluation des risques</p>