

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master Académique en Management des Organisations

*Contribution à la mise en place d'un processus de management des risques
selon la norme ISO 31000 Version 2018*

Cas : ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION

Elaboré par: M.ELASSA Mohamed Réda

Encadré par : Dr.CHOHRA Mohamed

Année 2019/2020

الملخص:

الهدف الرئيسي من بحثنا هو المساهمة في تنفيذ مقاربة لإدارة مخاطر العمليات داخل شركة الحصان السريع للإنجاز استناداً إلى معيار ISO 31000 نسخة 2018 وذلك من أجل ضمان السير الأمثل للعمليات داخل المؤسسة. حيث أظهرت النتائج وجود نوع من عدم التحكم في بعض المخاطر في غالبية العمليات داخل المؤسسة، مما مكننا من التوصل إلى وضع مقترحات لتحسين الأداء وضمان جودة عناصر مخرجات العمليات و تحقيق الرضا للعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، العمليات، عناصر المخرجات، إيزو 31000 نسخة 2018.

Résumé :

L'objectif général de notre recherche est d'analyser la contribution à la mise en place d'un processus de management des risques pour assuré le bon fonctionnement des processus de l'entreprise, notamment le management, le support et la réalisation.

L'étude a été effectuée au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*. L'analyse s articule sur la norme ISO 31000 V 2018.

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

Mots clés : management des risques, les processus, élément de sorties, ISO 31000 V 2018.

Abstract:

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

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

Keywords: risk management, the process, outputs, ISO 31000 V 2018.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin de mener à bien ce travail.

*Nos remerciements les plus sincères vont à la République Algérienne qui nous a formé **gratuitement** et a toute personne ayant eu la bonté et la patience de satisfaire notre curiosité et de nous aider dans notre travail par leurs précieux conseils, réponses et recommandations.*

*Nous tenons à remercier **Pr. MESSAID Hasna Amina**, la directrice de l'Ecole Nationale Supérieure de Management – ALGER. Une personne qui nous inspire le plus grand respect.*

*A notre encadrant interne, **Dr. CHOHRA Mohamed**, nous adressons notre plus profonde reconnaissance pour son bon encadrement et pour les conseils fructueux qu'il n'a cessé de nous prodiguer.*

*Notre attention se portera aussi plus particulièrement sur **Mr. OUSSAID Abdelghani**, le directeur de l'entreprise **Zhong Ma International Construction - ORAN** et notre encadrant externe, **Mr. OUSSAID Saïd Kamel**, Un homme qui nous a offertes l'opportunité d'effectuer ce stage dans les meilleures conditions et qui nous a fortement impressionnées par sa grande expérience et sa concrète contribution au bon déroulement de ce travail.*

*Nous adressons par la même occasion nos remerciements **l'ensemble des employés** de l'entreprise **ZHONG MA**, qui n'ont épargné ni temps ni effort pour nous aider et pour répondre à nos questions.*

*Nous devons chaque bribe de notre connaissance à **nos enseignants** à l'ENSM qui ont si bien mené leur noble quête d'enseigner les bases du **Management des Organisations**. Nous les remercions non seulement pour le savoir qu'ils nous ont transmis, mais aussi pour la fierté et l'ambition que leurs personnes nous aspirent.*

*Mes remerciements vont aussi à **ma famille** en particulier **mes chers parents**, et **ma future femme** qui m'ont toujours encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire aussi à mes chers amis **B.Mehdi**, **O.Lahcene** et **B.Abdallah** pour leurs soutiens.*

*Que messieurs **les membres du jury** trouvent ici l'expression de notre reconnaissance pour avoir accepté d'évaluer notre travail.*

Et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de ce travail, qu'elles voient en ces mots l'expression de notre gratitude pour leur présence, pour leur dévouement et pour l'aide inestimable qu'elles nous ont apportées tout au long de ce parcours. Un petit bout de chemin certes, mais un grand enrichissement.

TABLE DES MATIÈRES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYME.....	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE	4
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE	5
1. Contexte de la recherche	5
2. Objectif de la recherche	6
3. Pertinence de la recherche	6
4. Questions de la recherche	7
5. Contexte organisationnel	8
5.1. Présentation de l'organisme d'accueil	8
5.2. Présentation du terrain de recherche	10
5.3. Choix du thème.....	10
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	10
1. Approche méthodologique	11
2. Population de l'étude	12
3. Recueil des données.....	12
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	16
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE	17
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL.....	23
1. L'approche processus	23
1.1. La notion processus	23
1.2. Les catégories de processus.....	25
1.3. L'approche processus.....	26
1.4. La cartographie des processus	27
2. La notion du risque.....	28
2.1. Définition du risque	28
2.2. Les caractéristiques du risque.....	29
2.3. Les composants du risque	30

2.4. Typologie des risques	31
3. Management des risques	32
3.1. Définitions	32
3.2. Les objectifs du management des risques	33
3.3. Les avantages du management des risques	34
3.4. Le processus de management des risques	35
3.5. Lien entre le management des risques et le management des processus	35
CHAPITRE III : LE PMR SELON LA NORME ISO 31000 V 2018	37
1. Généralités sur la norme ISO 31000	38
1.2. aperçu sur la Norme ISO 31000	38
1.3. La famille ISO 31000	38
2. La structure de la Norme ISO 31000 V 2018	38
2.1. Les principes.....	38
2.2. Le cadre organisationnel	40
2.3. Le processus de management des risques.....	43
2.3.1. Communication et consultation.....	44
2.3.2. Périmètre d'application, contexte et critères.....	44
2.3.3. Appréciation du risque	46
2.3.4. Traitement du risque.....	48
2.2.5. Suivi et revue.....	50
2.3.6. Enregistrement et élaboration de rapports	51
CHAPITRE VI : RÉSULTATS ET DISCUSSION	52
1. Établissement du contexte des risques.....	53
1.1. Établissement du contexte externe de l'entreprise	53
1.2. Établissement du contexte interne de l'entreprise	53
1.3. Cartographie des processus clé de l'entreprise	55
2. Identification du risque	56
3. Analyse des risques par la méthode d'Ishikawa	58
4. Évaluation des risques.....	61
4.1. Cartographie des risques.....	62
5. Traitement des risques	66
Recommandations.....	69
CONCLUSION	70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	72
ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN.....	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les caractéristiques du risque	29
Tableau 2: Etude comparative - gestion des risques et management des processus.....	36
Tableau 3: Analyse SWOT.....	54
Tableau 4: Les risques identifiés	57
Tableau 5: Les facteurs des risques	59
Tableau 6: Description de la fréquence.....	61
Tableau 7: Description de la gravité (l'impact).....	61
Tableau 8: procédé de l'évaluation des risques	63
Tableau 9: Matrice des risque de l'entreprise ZHONG MA	65
Tableau 10: Risques ordonnés par ordre de priorité	66
Tableau 11: Plan d'action face aux risques	66

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de l'entreprise ZHONG MA	09
Figure 2: Diagramme d'Ishikawa	15
Figure 3: Représentation schématique d'un processus	24
Figure 4: Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie processus	25
Figure 5: L'interaction entre les trois types de processus	26
Figure 6: Exemple d'une cartographie des processus	28
Figure 7: Modélisation standard du risque	31
Figure 8: les risques autour du processus	32
Figure 9: La convergence des approches processus et risques	35
Figure 10: Les principes du management du risque	39
Figure 11: Le cadre organisationnel du management du risque	40
Figure 12: Le processus du management des risques	43
Figure 13: Cartographie des processus clés de l'entreprise ZHONG MA	56
Figure 14: Évaluation des risques	62
Figure 15: Grille d'évaluation des risques bruts et leurs priorités	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management.

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

ZHONG MA : Sarl Zhong Ma International Construction.

ISO: International Organization for Standardization.

FERMA : Federation of European Risk Management Associations.

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

PME: Petites et Moyennes Entreprises.

PMI: Petites et Moyennes Industries.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

AMF : Autorité de Marché Financier.

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

BTPH : Bâtiment, Travaux Public et Hydraulique.

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement.

BET : Bureau d'études.

MOA : Maître d'ouvrage.

MOE : Maître d'œuvre.

INTRODUCTION

Durant la dernière décennie, la conjoncture pétrolière mondiale a été très favorable et a permis à l'Algérie d'améliorer ses investissements, croissance économique et de lancer un nombre important de projets de construction dans l'ensemble des secteurs d'activité BTPH. L'accroissement de cette dernière a encouragé la création des entreprises de construction. Cependant, et malgré les efforts d'amélioration de la gestion des entreprises de construction, les expériences passées montrent que la majorité des entreprises de ce type ont souvent connu de nombreux problèmes dans tous les processus de l'organisation (Management, Support, Réalisation). Ces problèmes se traduisant par le dysfonctionnement des processus qui suit une augmentation importante des coûts liées à l'absence de la qualité et la non-conformité des procédures de gestion dans tous les niveaux d'organisations.

Les risques processus peuvent être de diverses natures, ils peuvent être des risques techniques liés à l'activité du projet (la réalisation), d'origine organisationnelle (support) ou liée au management de l'entreprise (pilotage). (Guessoum, 2019, p. 2)

Le risque est indissociablement lié à l'activité humaine, les managers des entreprises de construction BTP sont censés de mieux comprendre les risques potentiels associés à leur domaine, et d'intégrer le management des risques dans le processus global du management des organisations, et d'en faire un véritable outil de pilotage.

Le management des risques est un processus continu et itératif qui vise successivement à identifier et à analyser les risques encourus, à les évaluer et suggérer un plan d'action afin de les maîtriser (Courtot, 1998). Il doit être présent tout le long du cycle de vie d'une entreprise, ce processus contribue fortement à l'obtention des éléments de sorties de qualité et pérenne avec une performance optimisée.

C'est la raison pour laquelle, la mise en place d'un modèle ou une norme de management des risques est vivement nécessaire pour mieux traiter les points faibles de son activité et faire en sorte de les atténuer.

Dans le cadre de cette étude, notre travail a pour but, d'analyser la contribution à la mise en place d'une démarche du management des risques au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, à travers un processus formalisé et systémique par la norme ISO 31000 V 2018, au niveau des trois processus clés de l'entreprise. Après le diagnostic et l'analyse nous identifions et évaluons les incertitudes et les sources de risque ou les perturbations, qui peuvent survenir durant son activité et définir les

modalités d'action, comportant des mesures appropriées face aux différents risques.

Dans ce cadre notre problématique se présente comme suit :

- **«*Quelles démarches à suivre pour mettre en place un processus de Management des risques afin d'assurer le bon fonctionnement des processus au sein de l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION ?***

Pour mieux présenter les informations obtenues à travers notre étude, nous avons jugé nécessaire de diviser notre travail de recherche en quatre chapitres :

Le premier chapitre se divise en deux sections. La première section est consacrée à la problématique : contexte de la recherche, objectifs de la recherche, pertinence de la recherche, questions de la recherche et le contexte organisationnel avec une présentation de l'organisme d'accueil. La deuxième section pour la méthodologie : approche méthodologique, population de l'étude et le recueil des données.

Le second chapitre est consacré à la revue de littérature et le cadre conceptuel : définition des concepts liés à l'étude « L'approche processus, le risque et le Management des risques ».

Le troisième chapitre explique le côté théorique de la mise en place d'un processus de management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018 , notamment des généralités sur la norme et les étapes d'application

Le quatrième chapitre présentera la partie pratique qui concerne la mise en place du processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2018, comme un outil pour identifier, analyser, évaluer et traiter le risque cas de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* avec des recommandations pour la prise en compte des risques dans les entreprises de construction BTP;

Enfin, nous terminons par une conclusion générale sur l'intérêt de ce travail et les résultats obtenus.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : Problématique

Dans cette première section nous présentons en premier lieu les points essentiels en relation avec le domaine de la recherche, ces points sont : le contexte, les objectifs, la pertinence, ainsi que le questionnement et en dernier lieu le contexte organisationnel.

1. Contexte de la recherche

Face aux dévers défis rencontrés par les gestionnaires au sein des entreprises en matière de maitrises des risques, il est nécessaire pour les entreprises d'intégrer une démarche de management des risques dans les différents processus de l'entreprise. C'est ainsi que le développement de nouvelles méthodes de pilotage des risques adapté au contexte interne et externe de l'entreprise, revêt une démarche hautement stratégique afin de pérenniser leurs activités dans un environnement fortement concurrentiel. La bonne maitrise des risques entreprise dans un objectif de succès passe par la mise en place d'une approche efficace aidant les gestionnaires à mieux savoir identifier, analyser, évaluer et traiter les risques entreprise.

En Algérie, les entreprises de construction BTP sont exposées à de nombreux risques pouvant induire des retards dans la réalisation des projets, des surcoûts importants et des performances insuffisantes dans tous les processus de l'entreprise. Le management des risques est important afin d'empêcher la survenue des aléas et de réduire leur impact et, enfin, de maximiser les chances de succès de tous les éléments de sorties des processus de l'entreprise en interne et en externe. Les pratiques de nos entreprises montrent que, même sur les entreprises qui ont des projets complexes, rares sont les cas où le management des risques est réellement formalisé.

A cet égard, il est apparu nécessaire que le management des entreprises de construction BTP intègre un processus continu de management des risques. Cette action, qui entraîne en première analyse une hausse en matière de couts et les délais, s'avère rentable dans la mesure où une meilleure connaissance des risques à l'échelle de tous les processus de l'entreprise (management, support et réalisation) permet de mieux guider les décisions stratégiques de l'entreprise ou bien de réduire du moins de contenir les superflus habituellement contempler dans ce type d'entreprise, en particulier dans le domaine de la construction BTP où l'enjeu est considérable.

Cette démarche permettra d'assurer le bon fonctionnement des processus de l'entreprise et l'optimisation des coûts et les délais des projets tout en assurant la pérennité et la qualité des activités de l'entreprise.

Comme toute entreprise de construction BTP, l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, leader incontesté de la construction BTP sur l'ouest du marché algérien, représenté par ces projets de réalisation des habitations et des équipements industriels à la recherche d'amélioration des critères de performance par l'intégration des outils efficaces de management de l'entreprise en générale et des management de projets en particulier.

Et ce dans ce sens, s'inscrit la volonté de la direction de l'entreprise qui souhaite maîtriser les différents risques dans l'entreprise de manière à optimiser sa stratégie générale et piloter ses opérations sur lesquelles s'est engagé.

2. Objectif de la recherche

L'objectif général de notre recherche est de contribuer à la mise en place d'une démarche de management des risques au sein des entreprises de construction BTP en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. Cet objectif principal sera décliné en six objectifs spécifiques :

- 1- Réaliser un diagnostic afin de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- 2- Identifier les risques dans les différents processus au sein de l'entreprise.
- 3- Analyser les risques afin de connaître les causes et les sources des risques.
- 4- Evaluer les risques par rapport à leurs gravités et leurs probabilités et les classés d'ordre prioritaire.
- 5- Formuler un plan d'action face à ces risques pour traiter les risques identifiés.
- 6- Réévaluer l'efficacité des actions mise face aux risques (par rapport à leurs impacts et leurs vraisemblances) et identifier les risques résiduels afin d'améliorer l'efficacité des processus et la réussite de la démarche management des risques.

3. Pertinence de la recherche :

Cette étude nous permettrait d'une part sur le plan scientifique, de mettre en œuvre nos connaissances acquises durant notre formation académique à l'école nationale supérieure de Management et saisir les concepts relatifs au sujet du management des risques et d'autre part, elle nous permettrait à travers la revue de la littérature de connaître les bonnes pratiques concernant les méthodes, les outils et les techniques d'identification, analyse, évaluation et traitement des risques dans le cadre d'une entreprise de construction BTP.

L'intérêt majeur de notre travail porte principalement sur l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques dans tous les processus de l'entreprise afin d'assurer la qualité et le bon fonctionnement des processus pour but de pérenniser l'activité de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, il sera question de chercher des pistes d'amélioration du niveau de Maitrise des risques dans les processus de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* et de voir comment l'introduction d'une approche de management des risques peut contribuer à l'amélioration du management de la qualité au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus de cette étude vont permettre de proposer quelques options de traitement des risques afin de rendre les processus plus efficaces au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*.

La direction de l'entreprise peut alors adopter une stratégie appropriée parmi les cinq stratégies de management de risques suivantes : l'évitement, la prévention, la réduction de l'impact, le partage et l'acceptation du risque.

En dernier lieu, nous allons proposer une contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques par un processus continu et itératif qui vise successivement, à identifier, analyser, évalués et hiérarchiser les risques encourus dans l'entreprise, et envisager les moyens de les maîtriser, et enfin capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis en question, pendant la mise en place de cette démarche dans l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*.

4. Questions de la recherche

Après des diverses lectures sur les principaux écrits qui traitent le sujet de management des risques, Nous avons abouti à cerner une problématique que se bases sur une question principale de recherche sera la suivante :

- ***Quelles démarches à suivre pour mettre en place un processus de Management des risques afin d'assurer le bon fonctionnement des processus au sein de l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION ?***

Pour répondre à cette question principale de recherche, nous allons examiner trois questions secondaires :

- 1- *Quels sont les facteurs internes et externes qui freinent le bon fonctionnement des processus au sein de l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION ?*
- 2- *Quels sont les risques internes et externes rencontrés par les gestionnaires de l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION ?*
- 3- *Quelles sont les méthodes et outils pour mettre en place le processus de management des risques dans l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION ?*

5. Contexte organisationnel

5.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

SARL ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION, au capital social de 6.000.000,00 DA est une entreprise générale de construction, travaux de gros œuvres, bâtiment, promotion immobilière, usine et terrassement, née d'un travail de collaboration Algéro-chinois depuis 2014.

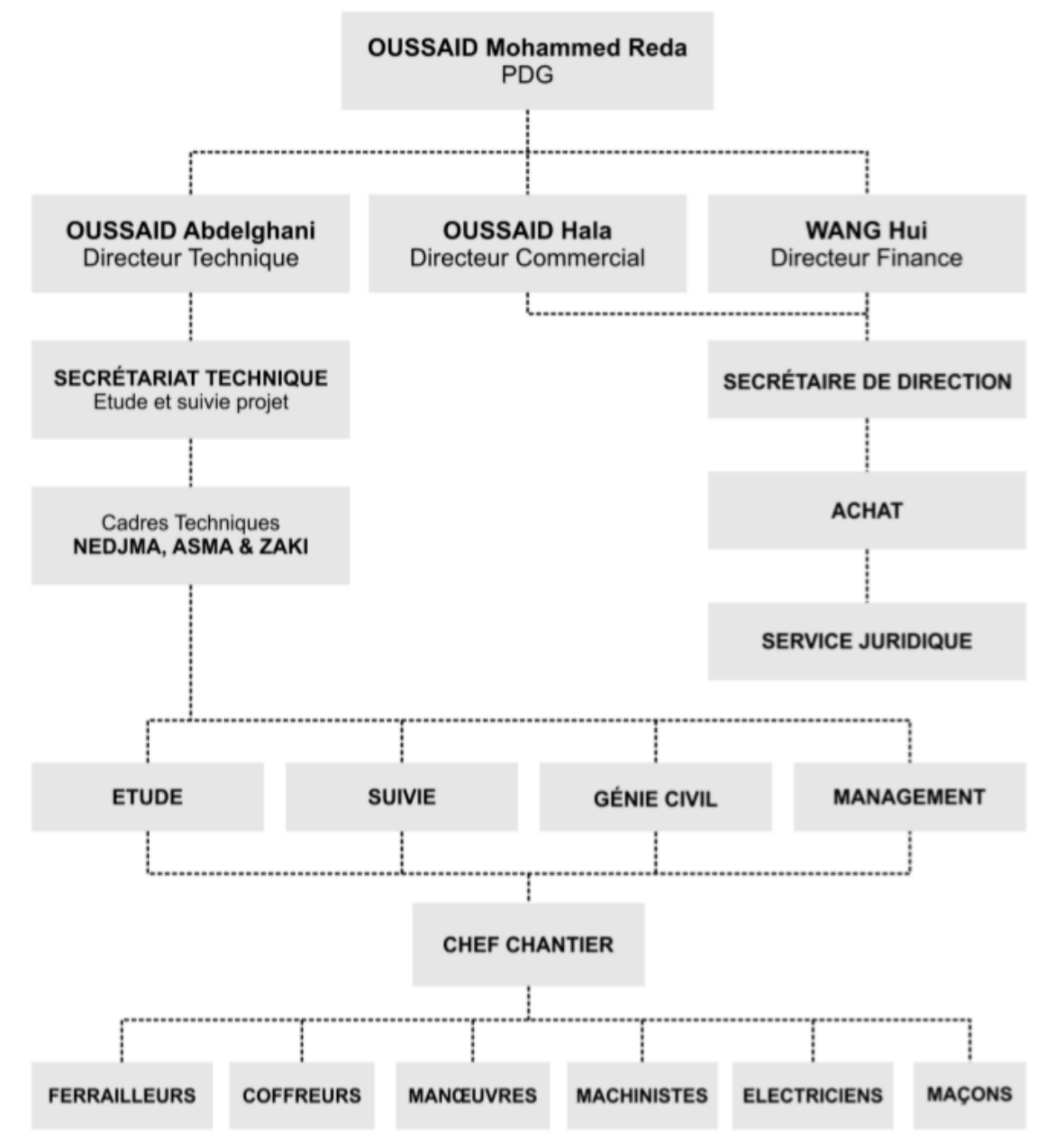
Grâce à l'ampleur et la qualité de ces réalisations, L'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* s'est imposée comme leader dans le domaine de la Construction BTP à l'Ouest du marché algérien en capitalisant une expérience de plus de 6 ans.

SARL ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION, recèle une grande expérience dans la maîtrise de la Construction. Elle a son actif un nombre appréciable de réalisations avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle au niveau régional un leader dans son domaine d'activité, position qu'elle ambitionne de garder.

Nos équipes offrent un conseil technique durant toutes les phases du projet, afin de respecter la qualité, les délais et les budgets prévus. Grâce à une présence permanente axée sur une bonne communication, La réactivité, le conseil, l'accompagnement ainsi que les délais de réalisation font de *ZHONG MA* un partenaire de qualité.

La *SARL ZHONG MA* garantie la satisfaction du client à tous les niveaux, anticiper, réagir et s'adapter aux exigences actuelles du marché sont un élément clé dans la croissance de l'entreprise. La formation continue de l'ensemble du personnel favorise la créativité au sein de nos équipes ce qui permet d'optimiser nos projets.

Figure 01: Organigramme de l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION



Source : ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION

5.2. Présentation du terrain de recherche

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

Processus de Management :

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

Processus de Support :

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

Processus de Réalisation :

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

5.3. Choix du thème

Notre choix du thème est basé sur la mise en place d'une démarche de management des risques processus au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* afin d'assurer le bon fonctionnement des processus de l'entreprise. La maîtrise des risques permettra à l'entreprise d'assurer la qualité de ses éléments de sorties et assuré la satisfaction de ses clients internes et externes.

Autant qu'entreprise construction, la *ZHONG MA*, qui est l'une des entreprise leader à l'ouest du marché algérien. Elle est soumise à des contraintes due parfois au manque de la compétence managériale en termes d'utilisation des méthodes et outils de management en plus de l'absence de la culture de gestion des risques chez les dirigeants de l'entreprise. Cette dernière pose souvent des problèmes organisationnels, techniques et financière dans tous les processus de l'entreprise en termes de coût, de qualité et de durée d'exécution.

Pour cette raison notre travail consiste à sensibiliser les dirigeants de la l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* pour prendre en considération le volet risque dans les différents processus de l'entreprise afin d'assurer le bon fonctionnement

des processus et la qualité de ses éléments de sorties et garantie la satisfaction de ses clients internes et externes.

Notre motivation pour le choix de ce thème est liée au fait qu'il est d'actualité et peu traité. Aussi, nous avons constaté que les travaux relatifs au sujet et qui sont réalisés par des économistes en Algérie sont rares.

Section 2 : Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique représente un élément important pour la validité de toute étude scientifique, elle concerne les démarches entreprises pour obtenir les principaux éléments de l'étude, à savoir les données et les procédures relatives à leur traitement.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les points suivants : l'approche méthodologique de recherche, la population de l'étude, les techniques de collecte des données.

1. Approche méthodologique :

Pour notre étude, nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « processus qui vise à qualifier les phénomènes et elle sert à l'approfondissement ainsi que la compréhension et la description mais aussi l'analyse des phénomènes, comme elle sert aussi à explorer des phénomènes quelconques » (Kakai, Février 2008, p. 50)

« Cette méthode nous a permis de qualifier, décrire, explorer les données recueillies sur le terrain en utilisant toutes ces données et mesures qualitatives liées à notre sujet puis interprétés les différents avis à l'égard de leur évolution et les activités qui le permettent.» (Angers, 1997, p. 251)

« Le souci de l'étude qualitative se situe dans la manière de personne interrogées, et d'analyser leurs propos non pas le nombre de personnes interrogées. Elle permet de comprendre comment se sont construites les perceptions. » (Guessoum, 2019, p. 13)

« Les études qualitatives ont pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur. Pour cela, il est nécessaire non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi d'analyser les comportements non verbaux. » (Hamma, 2018, p. 14)

L'approche qualitative nous a paru la plus appropriée dans la mesure où elle permet d'appréhender et de répondre à la question de départ, à savoir :

Quelles démarches à suivre pour mettre en place un processus de Management des risques afin d'assurer le bon fonctionnement des processus au sein de l'entreprise ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION ?

2. Population de l'étude

D'après (Angers, 1997, p. 228), la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »

Notre enquête sur terrain au niveau de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* a été générale dans tous les processus de l'entreprise, Nous avons effectué plusieurs entretiens avec des managers et des responsables de services ainsi que des ingénieurs responsables de chantiers et même certain ouvriers à savoir :

- Président directeur général.
- Directeur finance.
- Directeur commercial.
- Directeur technique.
- Comptable.
- Aide comptable.
- Assistante de direction
- Secrétaire.
- Ingénieurs génie civil.
- Architectes.
- Mètreur vérificateur.
- Chefs chantiers.
- Chefs d'équipes de ferrailage.
- Chefs d'équipes de coffrage.
- Chefs d'équipes de maçonnerie.

3. Recueil des données

Parmi les techniques de collecte des données pouvant être utilisé pour notre sujet de recherche est :

La recherche documentaire : Cette technique porte une importance capitale et a constitué un long processus de collecte d'informations. Elle a pour but de bâtir notre travail sur des écrits antérieurs, dont l'objectif est d'avoir un maximum d'information théorique sur notre thème de recherche. Dans le cadre de la présente étude, nous avons effectué des recherches dans les bibliographies d'ouvrages de référence consultés des thèses de recherche, rapports, normes et revues au sein de la bibliothèque de l'ENSM et même les archives de l'entreprise.

La recherche sur les sites web : La recherche par Internet nous a permis fortement à la collecte d'informations , ce moyen nous a également permis de connaître plusieurs ouvrages ,revues et thèses traitant notre sujet en version électronique, ainsi que les portail d'accès aux ressources électroniques en ligne Sndl et ScholarVox mis à notre disposition.

L'entretien : Pour effectuer notre enquête sur le terrain, nous avons opté pour la méthode des entretiens afin d'acquérir des réponses approfondies aux questions que nous posons.

L'entretien est défini par Madeleine (2001, p. 742) comme étant : « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé »

Selon Gotman & Blanchet (1992, p. 128) « L'entretien est une rencontre. S'entretenir avec quelqu'un est, davantage encore que questionner, une expérience, un événement singulier, que l'on peut maîtriser, coder, standardiser, professionnaliser, gérer, refroidir à souhait, mais qui comporte toujours un certain nombre d'inconnues (et donc de risques) inhérentes au fait qu'il s'agit d'un processus interlocutoire, et non pas simplement d'un prélèvement d'information »

Le type d'entretien que nous avons employé dans notre enquête est l'entretien semi-directif ; cette méthode est un bon compromis entre l'entretien directif et le non directif, il permet d'orienter la personne sur des thèmes précis tout en ayant une possibilité d'adaptation, à la situation dans la mesure où nous avons besoin de réponses construites à des questions précises. Il se caractérise par sa souplesse dans la conduite de la conversation par la possibilité d'orienter l'interviewé vers des thèmes prédéfinis à l'avance travers un guide d'entretien, qui représente un véritable support et fil conducteur de l'échange, par souci d'obtenir des réponses complètes en lien direct avec notre problématique, tout en concevant une liberté d'adaptation en fonction des spécificités de chacun. Ce guide était un moyen d'aide pour diriger et rythmer les conversations, en revanche il n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire. (Guessoum, 2019, p. 15)

Déroulement des entretiens : Nous avons pu recueillir des informations à partir du lieu de stage ,la direction de l'entreprise ainsi que les chantiers, cela nous a permis de rencontrer les responsables de services ainsi que des ingénieurs responsables de chantiers. Nos entretiens commençaient par une brève introduction sur notre thème visés par l'enquête. Ensuite, une présentation des différents titres (Guessoum, 2019, p. 15)

Le focus group : est une technique d'enquête qualitative sous forme d'entretien de groupe composé de personnes concernées par une politique de développement ou une intervention qui permet de collecter des informations relatives à leurs opinions, attitudes et expériences ou encore à expliciter leurs attentes vis-à-vis de cette politique ou de cette intervention sur un

sujet ciblé, Le focus group présente un intérêt à être utilisé en évaluation de projets ou de programmes, en particulier pour les études de terrain auprès des bénéficiaires et des acteurs intermédiaires. Lorsqu'il est utilisé à la suite d'un programme pour en évaluer l'impact, il permet de comprendre, d'analyser et de décomposer le fondement des opinions exprimées par les participants. (Belaidi, 2019)

Brainstorming : « Le "brainstorming" est un processus utilisé pour stimuler et encourager un groupe de personnes à développer des idées relatives à un ou plusieurs sujets de quelque nature que ce soit. Le terme "brainstorming" est souvent utilisé très librement pour signifier tout type de discussion en groupe, mais un "brainstorming" efficace exige un effort délibéré afin que les pensées des autres personnes du groupe soient utilisées pour stimuler la créativité de chaque participant. Toute analyse ou critique des idées est formulée en dehors du "brainstorming". » (ISO 31000, 2018, pp. 43-44)

La méthode QQQCCP : (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), appelé aussi méthode du questionnement est une méthode d'analyse contextuelle, simple et efficace d'une situation donnée. Elle permet dans le management des organisations de conduire des personnes à se poser les bonnes questions pour comprendre une problématique particulière et y répondre plus efficacement dans la résolution d'un problème. Elle permet également à des équipes travaillant ensemble de partager une même vision d'une situation et de ne pas dévier d'un sujet (Bentaleb, 2016).

Cette méthode s'intègre parfaitement dans diverses démarches permettant entre autres :

- ✓ L'animation d'un brainstorming
- ✓ La définition d'un processus ou la rédaction d'une procédure
- ✓ La préparation d'un rapport
- ✓ Élaboration des lignes directrices pour le lancement d'un plan d'action (PDCA)
- ✓ Élaboration d'un diagnostic
- ✓ Déploiement d'un 5S (Amélioration de l'environnement de travail)

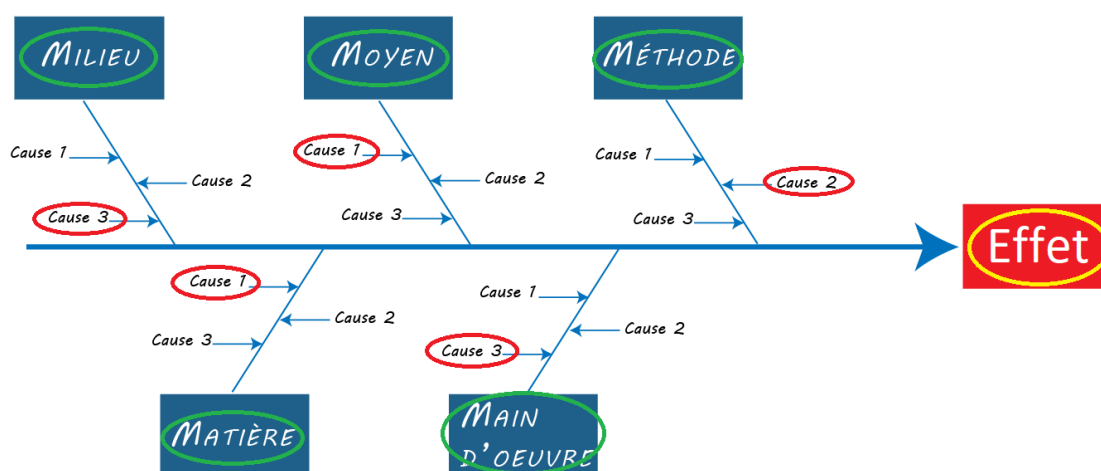
Le diagramme Ishikawa ou les 5M : L'analyse d'Ishikawa s'appuie sur une approche en équipe pour identifier les causes possibles d'un effet, d'un événement ou d'une question souhaitable ou non souhaitable. Les facteurs contributifs sont classés en grandes catégories afin de couvrir les causes humaines, techniques et organisationnelles.

Elle est applicable à l'ensemble des métiers de l'entreprise, particulièrement au management des risques. Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui se présente sous la forme d'une arête de poisson. (ISO 31000, 2018, p. 62).

A partir de l'effet identifié, le groupe de travail définit une chaîne causale en recherchant à chaque fois le pourquoi de la cause et ensuite le pourquoi du pourquoi selon les 5 catégories de causes qui commencent toutes par la lettre **M** :

- 1- **Matière** (matières premières, fournitures, pièces, etc.),
- 2- **Main d'œuvre** (ressources humaines, qualifications, connaissances, comportement, etc.).
- 3- **Matériel** (équipements, pièces de rechange, outillage, logiciels, etc.),
- 4- **Milieu** (environnement, concurrence, législation, poste de travail, organisation de travail, etc.),
- 5- **Méthodes** (mode opératoire, flux d'information, procédures, etc.).

Figure 02: Diagramme d'Ishikawa



Source : Réalisé par nos soins

Parfois par devoir de réserve nos interlocuteurs évitent de rentrer dans des certaines informations qui pourraient être très utiles pour la recherche.

Nonobstant ces difficultés, les mesures prises pour y remédier et les informations émises par les interviewés nous ont néanmoins permis d'obtenir les informations nécessaires qui seront présentées dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II :
REVUE DE LITTÉRATURE
ET CADRE CONCEPTUEL

Section 1 : Revue de littérature

La revue de la littérature est la partie théorique de la recherche, c'est la confrontation des auteurs sur la problématique à traiter et ce qui a été abordé et développé par la littérature scientifique sur le sujet de management des risques, ainsi que la mise en place d'un processus de management des risque dans les entreprises (Bouzidi, 2019, p. 4).

Pour préparer notre revue de la littérature, nous avons analysé plusieurs ouvrages, articles et thèses de recherche, de plus nous avons fait appel aux normes et références qui traitent le thème de management des risques, afin de bien cadrer notre étude et arriver à un modèle d'analyse convenable.

Notre revue de littérature est constituée principalement de trois principales parties, en prenant en considération l'homogénéité entre elles.

1- Le risque :

Le risque est un composant indissociable de la vie d'une organisation, qui œuvre dans un environnement complexe et dynamique. L'entreprise est constamment sous l'influence aux imprévus de son environnement. Cette orientation s'est marquée avec l'évolution technologique qui met l'entreprise au milieu d'un système interdépendant au moindre évènement déclenche un effet de domino et des anomalies. Les conséquences potentiellement systémiques de ces anomalies ont conduit les acteurs essentiels tels que les organisations, les autorités publiques, les chercheurs, à porter une attention particulière aux risques (Guessoum, 2019, p. 19).

Il existe plusieurs définitions du risque, avancent que la définition du risque diffère, en général, d'un domaine à l'autre, car l'environnement et le contexte de l'utilisation de ce concept sont différents selon les domaines.

Selon le Petit Robert (1993) le risque est un: « danger éventuel plus ou moins prévisible et comme « éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ». Une situation dangereuse est « un état d'un système en présence de danger » et le risque est « la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ».

« Les risques ne sont pas une invention de l'époque moderne » (Beck, p.39), mais le développement technologique a introduit de nouvelles questions : le problème s'est déplacé de la répartition des richesses vers la répartition des risques. Beck oppose une vision techniciste et positiviste du risque (constater l'existence d'un risque) à la vision humaine, sociale et psychologique (prendre conscience du risque) (Guessoum, 2019, p. 22).

Selon Cohen (2001, p. 321) le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible (ou tout au moins incertain) susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats.

«Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation » [le Gouvernement du Canada, Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens : Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (BCP), 2002].

Dans son analyse de la littérature sur le risque, Pesqueux (2003) distingue une littérature sociologique de type compréhensive (dimension sociologique) plutôt européenne, une littérature de type pragmatique (centrée sur les procédures) plutôt américaine, une littérature de type juridique (protection des risques, responsabilité) et une littérature professionnelle (professionnalisation de la gestion des risques).

« Les risques sont des événements définis par une distribution de probabilités objectives (c'est-à-dire des probabilités établies à partir d'informations statistiques). Le risque est donc une incertitude objectivement probabilisable mais aussi une incertitude mesurable (Cleary, Malleret, 2006). Il est alors question de risque avéré. L'incertitude quant à elle ne peut être cernée par une distribution de probabilité objective, il s'agit du hasard avec des probabilités inconnues. On parle alors de risque potentiel. Le risque peut cependant se résumer de manière assez simple, selon une approche juridique notoire, comme un événement dont la survenance, aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens voire aux deux à la fois. Cette approche est souvent complétée par une vision duale séparant les risques avérés et probabilisables des risques potentiels (latents) et non probabilisables. Une autre manière de résumer le risque consiste à l'appréhender comme la convergence d'une menace, le plus souvent externe à l'organisation, qui exploite une vulnérabilité interne, en vue de causer un dommage aux actifs ou aux personnels » (Teneau & Dufour, p. 1)

Selon la norme ISO 31000 : 2018 « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »

Les dysfonctionnements potentiels causés par le risque ont conduit les entreprises, les chercheurs, les autorités publiques chargés du contrôle et de la surveillance à porter une attention particulière aux risques et surtout sur les méthodes pour faire face contre, De nouveau concept se sont développés tels que le 'Management des Risques'.

2- Management des risques :

Le management des risques est aujourd'hui utilisé dans de nombreux domaines. Bien qu'il ne soit pas encore une discipline de premier plan étant donné que la finance, le marketing, les ressources humaines, etc. Le management des risques prend plus d'importance en devenant un élément essentiel dans le processus de bonne gouvernance des grandes entreprises et pour une saine gestion pour les petites entreprises.

D'une manière générale, la gestion des risques relève tout d'abord d'un paradoxe qui consiste à ramener le "*hors limite*", imprévisible par nature, dans des limites. C'est sans doute ce qui permet de comprendre les logiques de "*sur-réaction*" qui fondent la gestion des risques et la "*sur-référence*" à des procédures, "*sur-référence*" qui apparaît en dualité, cette dimension "*sur-procédurale*" ayant surtout pour effet de mettre en place une logique incrémentale dans la tentative désespérée de ramener le "*hors limite*" dans des limites. Or le "*hors limite*" est justement d'une autre substance organisationnelle que le "*en limite*", d'où le fait que la gestion des risques se trouve surtout être située dans l'univers de la conformité plus que dans celui du risque et que ce processus se fonde sur l'appel à la légitimité de l'expert, légitimité à défaut de laquelle il ne tiendrait pas (Pesqueux, 2012)

La FERMA, identifie la gestion des risques comme « un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures. »

Le COSO définit le management des risques comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration, la direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur » (Harache & Bachy, 2010, p. 81)

Le management des risques en entreprise est aussi définie comme « l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités » (Darsa, 2016, p. 38).

Le Risk Management peut être défini comme un processus transversal de création de valeur (Frédéric, 2006, p. 60).

Selon la Norme ISO 31000 V 2018, le management des risques est défini comme suit : « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

Depuis plus d'une cinquantaine d'années, un bon nombre de chercheurs s'intéressent au management des risques, mais l'approche à suivre et le centre de leur intérêt.

Dans une recherche menée par (Courtot, 1998, pp. 45-65) sur la démarche de management des risques il définit cette dernière comme un processus continu et itératif, Ce processus peut être décomposé en cinq étapes :

- 1- L'identification et l'analyse des risques,
- 2- L'évaluation et la hiérarchisation des risques,
- 3- La maîtrise des risques,
- 4- Le suivi et le contrôle des risques,
- 5- La capitalisation et la documentation des risques.

Dans une autre recherche menée par Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges (2004), les auteurs soulignent que l'entreprise ne peut exister sans les risques et que sa rentabilité est directement liée à son art de les prévoir et de les maîtriser. Cette recherche a mis l'accent sur le plan de management des risques à savoir :

- 1- Le diagnostic des périls pouvant conduire à une situation risquée ;
- 2- L'analyse et le choix des moyens de prévention permettant de réduire :
 - La probabilité d'occurrence de l'événement redouté
 - La gravité des conséquences de l'événement redouté, en fonction des objectifs de l'organisation concernée ;
- 3- L'analyse et le choix des actions devant être conduites lorsque survient le risque ;
- 4- La rédaction des procédures et instructions traduisant en termes opérationnels les choix précédemment faits, et la mise à jour de ces documents ;
- 5- L'information, la formation et le contrôle des opérationnels impliqués dans ces actions ;
- 6- L'information et la formation éventuelle des acteurs extérieurs à l'organisation pouvant ou devant être impliqués dans la gestion de des risques.

L'approche du management des risques de Pinto (2007, p. 223) n'est pas très éloignée de celle de Courtot. Le processus comprend quatre étapes :

- 1- l'identification des risques,
- 2- l'analyse des probabilités et des conséquences,
- 3- les stratégies de réduction des risques,
- 4- le contrôle et la documentation.

Dans le même contexte, Depeint (2010) distingue trois étapes du processus de management des risques qui pourraient touchés l'organisation afin de mettre en place des actions dans le but de réduire leur impact.

Etape 1 : Etablir le contexte, il est primordial de commencer par déterminer le domaine sur lequel on va travailler, ainsi que ses enjeux.

Etape 2 : Apprécier les risques, la phase d'appréciation des risques, c'est une étape cruciale, qui demande tout d'abord d'identifier les sources ainsi que les événements pouvant se produire.

Etape 3 : En fonction du degré de criticité, plusieurs actions sont possibles, ainsi, le risque peut être considéré comme acceptable, ou encore à surveiller en prévoyant un éventuel plan B. Si le risque est élevé, il sera alors nécessaire de mettre en place des actions pour le réduire ou l'éliminer. On pourra, par exemple, choisir de multiplier par deux les ressources avant le lancement du projet ou encore d'allonger ses délais de réalisation.

Tout au long des trois étapes de ce processus, il est aussi primordial d'assurer un pilotage intégrant une surveillance constante des risques, ce pilotage doit également comprendre une capitalisation faite des retours d'expérience afin d'affiner l'évaluation, l'identification et risques. Communiquer et concerter régulièrement les acteurs concernés, est aussi nécessaire pour les impliquer et s'assurer de créer une véritable culture du risque.

Jusqu'à très récemment, «l'approche historique dominante de la gestion des risques est l'approche par silos, confiés à des spécialistes issus du domaine dominant du silo » (Caillie, 2013). Dans un monde de plus en plus complexe où les interdépendances entre les différents éléments du fonctionnement de nos entreprises sont en constante augmentation, un consensus s'établit désormais selon lequel une gestion efficace des risques nécessite de briser les silos et d'adopter une perspective holistique, systématique et permanente. Cette approche des risques consiste ainsi à aborder les risques dans un cadre global et intégré. Elle conduit à l'instauration, par une entreprise, d'un processus itératif ou continu interpellant plusieurs acteurs dans tous les niveaux.

Au regard de tout ce qui précède, toute entreprise devrait envisager l'établissement d'un processus de management des risques. Que ce soit dans le contexte d'une démarche collective au sein du milieu dans lequel elle est implantée ou pour assurer le management des risques à l'intérieur de son organisation, il s'agit des situations dans lesquelles l'établissement d'un processus de management des risques apparaît tout à fait pertinent. L'entreprise qui souhaite déployer une démarche de management des risques doit faire le choix entre plusieurs approches. Il nécessaires pour cela de choisir l'approche la mieux

adaptée au stade de développement, à la culture d'entreprise et à sa maturité. (Hkamiah, 2014, p. 1).

Les particularités des entreprises de constructions résident souvent sur les multiplicités et la diversité des acteurs, ses derniers possèdent leur propre vision de la finalité de l'entreprise (les projets de construction BTP) et ont parfois des objectifs divergents, une entreprise a plus un objectif de rentabilités, tandis que la maîtrise d'œuvre est plus à la recherche de notoriété et de reconnaissance.

Pour notre étude, nous avons pris la norme ISO 31000 Version 2018 (management du risque — principes et lignes directrices) comme une référence fondamentale pour la mise en place d'un processus de management des risques afin de mener à bien notre travail et nous pensons qu'elle est la plus approprié a notre contexte organisationnel et la plus actualisé.

3- Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 V 2018 :

La norme ISO 31000 V 2018 concerne les principes et lignes directrices du management des risques pour toute forme de risque rencontrée en organisation. Elle définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » et elle considère le management des risques comme « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque» (ISO 31000, 2018, p. 1). L'application de cette norme donne la possibilité aux organismes d'atteindre de manière significative leurs objectifs, de saisir de nouvelles opportunités et de faire face aux éventuelles menaces.

L'ISO 31000 fournit une approche générique permettant de gérer toute forme de risque et n'est pas spécifique à une industrie ou un secteur. Ses principes sont aptes à s'adapter aux différents organismes (start-up, PME – PMI, grandes entreprises, groupe économique, administration public, gouvernement, ONG, etc.). Elle peut être utilisée tout au long de la vie de l'organisme et peut être appliqué à toute activité, y compris la prise de décisions à tous les niveaux. Elle n'a donc pas pour but d'uniformiser les pratiques, mais d'harmoniser les démarches en matière de principes et de processus. (ISO 31000, 2018, p. 1)

L'ISO 31000 :2018 est structurée en 03 grandes sections pour rendre le management du risque plus clair et plus efficace, à savoir les principes du management du risque, le cadre organisationnel et le processus de management du risque :

Les principes de management du risque visent à la création et la préservation de la valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs. (ISO 31000, 2018, p. 2).

Le cadre organisationnel vise à aider l'organisme à intégrer le management du risque dans les activités et les fonctions significatives. L'efficacité du management du risque va dépendre de son intégration dans la gouvernance de l'organisme, y compris la prise de décisions. Cela nécessite un soutien et une implication des parties prenantes, en particulier de la direction. (ISO 31000, 2018, p. 4)

Le processus de management des risques 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 (ISO 31000, 2018, p. 8).

La revue de littérature sur le management des risques montre la variété des thématiques des travaux de recherche : soit dans les différentes définitions selon les compréhensions de chaque auteur et le contexte dont il traite le concept du risque, ainsi que les différentes approches du management des risques, les conditions de leur mise en œuvre, la nature du risque....etc.

En générale on peut dire que les différents chercheurs qui ont travaillé sur le management des risques ont mis accord sur l'évaluation de la probabilité et de la gravité des risques (l'appréciation et le traitement des risques), car il s'agit non seulement de les repérer mais aussi de les hiérarchiser afin de mettre en place un plan d'action de prévention ou de réduction des risques.

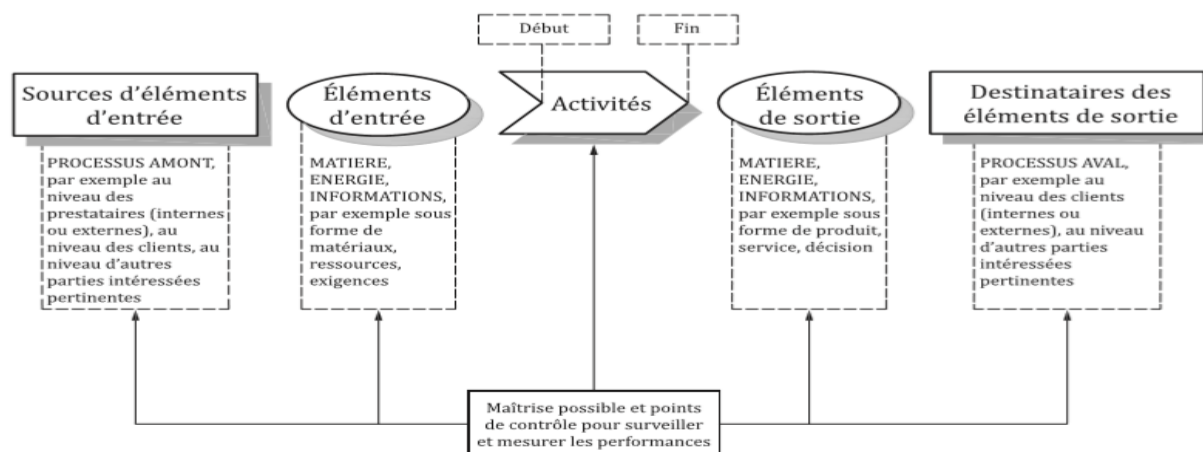
Section 2 : Cadre conceptuel

1. L'approche processus

1.1. La notion processus

- *Définition :*

Le processus est défini comme « un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval.» (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 51).

Figure 03: Représentation schématique d'un processus

Source : (ISO 9001, 2015, p. viii)

Un processus doit être répétable, prévisible, mesurable, définissable, dépendant de son contexte et responsable de ses fournisseurs.

On peut identifier un processus par la prise en compte de :

- son intitulé et son type
- sa finalité (pourquoi ?)
- son bénéficiaire (pour qui ?)
- son objet et ses activités
- ses déclencheurs
- ses documents et enregistrements
- ses éléments d'entrée
- ses éléments de sortie (intentionnels et non intentionnels)
- ses contraintes
- son personnel
- ses ressources matérielles
- ses objectifs et indicateurs
- son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- sa cartographie
- son interaction avec les autres processus
- ses risques et écarts potentiels
- ses opportunités d'amélioration continue

Ou par répondre aux questions suivantes :

- quelles matières, quels documents, quels outils ? (entrées)
- quel intitulé, quelles activités, exigences, contraintes ? (processus)

- quels produits, quels documents ? (sorties)
- comment, quelles inspections ? (méthodes)
- quel est le niveau de la performance ? (indicateurs)
- qui, avec quelles compétences ? (personnel)
- avec quoi, quelles machines, quels équipements ? (ressources matérielles).

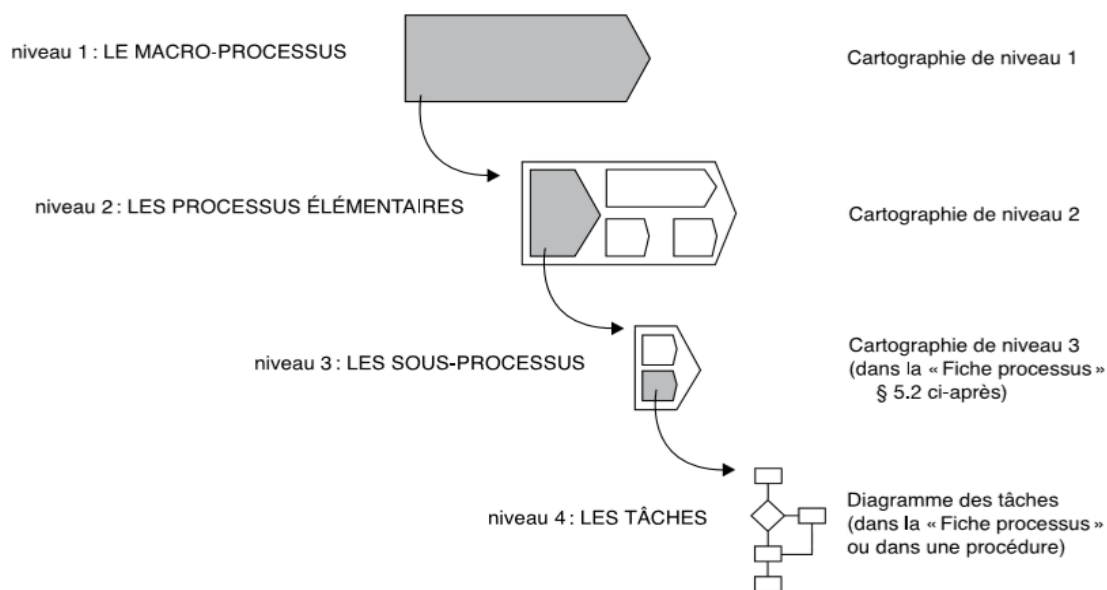
- **Les différents niveaux d'analyse ; du macro-processus aux tâches :**

L'approche processus s'applique à différents niveaux d'analyse. Il est important d'avoir un vocabulaire clair pour décrire les éléments (qui sont tous des processus au sens générique), à chaque niveau d'analyse. Nous distinguons quatre niveaux d'analyse :

1. les macro-processus ;
2. les processus élémentaires ;
3. les sous-processus ;
4. les activités (se compose de tâches et opérations).

Le niveau 3 sous-processus peut ne pas exister pour certains processus élémentaires. (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 52).

Figure 04: Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie processus



Source : (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 53)

1.2. Les catégories de processus :

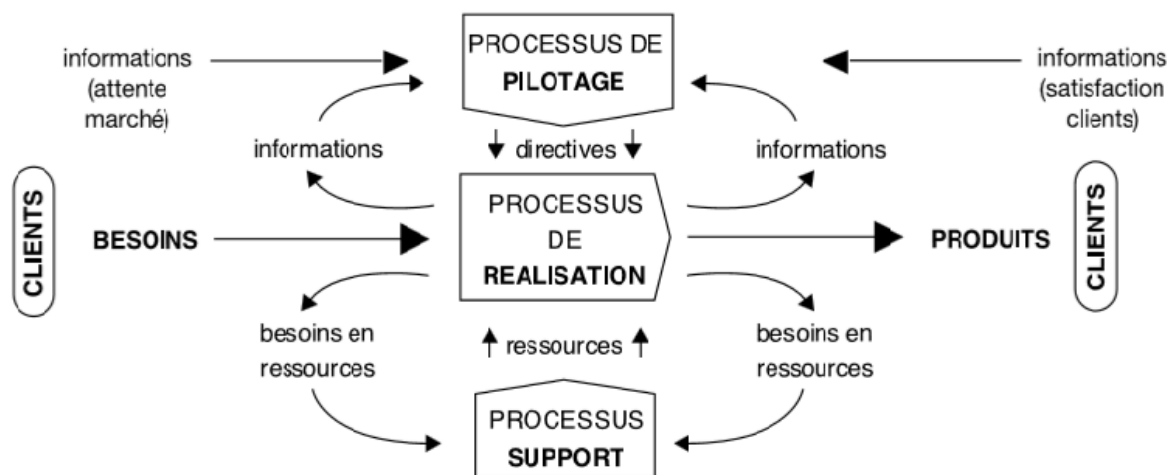
Selon (Jean-Pierre & Hans, 2003), il existe trois catégories de processus dans l'entreprise :

1-Les processus de réalisation : ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée. (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 54).

2-Les processus de support : ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus. Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués. (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 55)

3-Les processus de pilotage : ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives. Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres parties prenantes (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...). Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action... (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 56).

Figure 05: L'interaction entre les trois types de processus



Source : (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 56)

1.3. L'approche processus :

La naissance de l'approche processus se situe dans la qualité, elle a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser (modéliser) une activité dans le but de l'informatiser.

L'approche processus comme méthode d'organisation, de management ou de consulting date de la fin des années 80. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client.

L'approche processus est définie comme « une méthode d'analyse ou de modélisation. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus. » (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 17)

Aujourd'hui l'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. Rappelons que cette norme de management de la qualité donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients. Elle préconise l'utilisation de l'approche processus. En effet, dans son paragraphe 4.1, la norme dit : « L'organisme doit :

- 1- identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- 2- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- 3- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- 4- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- 5- surveiller, mesurer et analyser ces processus ;
- 6- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. » (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 18).

L'approche processus incluse au cours du développement, la mise en œuvre et l'amélioration continue d'un système de management de la qualité permet d'atteindre les objectifs liés à la satisfaction des parties intéressées, à la protection du personnel et de l'environnement, comme le montre la figure.

En résumant de façon très synthétique la norme ISO 9001, on pourrait dire que pour assurer la qualité de ses produits, une entreprise doit identifier et décrire les processus nécessaires à la réalisation de ces produits et ensuite assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus. Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management. (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 18).

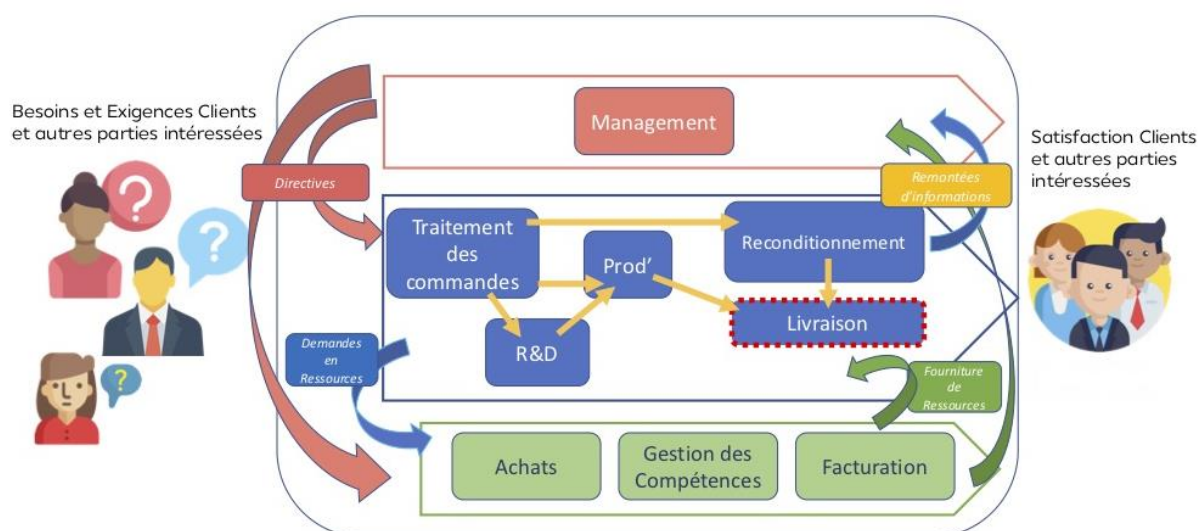
1.4. La Cartographie des processus :

La cartographie des processus est définie comme « Le résultat de l'identification des processus d'une organisation qui doit être clair et compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable. » (Jean-Pierre & Hans, 2003, p. 20).

La cartographie est aussi définie comme « une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme. » (Cattan, Idrissi, & Knockaert, 2008, p. 57).

Il n'existe pas un modèle standard ou une cartographie type pour un ensemble de processus. Il serait risqué de voir derrière ce mot « cartographie » une exigence en termes de modélisation d'un réseau de processus de l'organisme. Cette modélisation serait certainement complexe et n'apporterait pas grand-chose à l'entreprise, sinon une perte de temps et une crédibilité mise à mal de l'approche. En revanche, il n'est pas interdit de réfléchir... et une liste peut se présenter sous différentes formes, sans consister nécessairement en une « litanie » de titres énoncés les uns après les autres. (Cattan, Idrissi, & Knockaert, 2008, p. 57).

Figure 06: Exemple d'une cartographie des processus



Source : Strategik.net

2. Notion du risque

2.1. Définition du risque :

La notion de « risque » désigne la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. (Autorité des Marchés Financiers, juin 2010, p. 2).

Selon Dominique VINCENTI Le risque est défini comme la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

En générale un risque est considéré comme un danger, un inconvénient plus au moins probable auquel on est exposé. Selon la norme ISO 31000 V2018 un risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs ou un effet est un écart par rapport à un attendu.

Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces. Les objectifs peuvent avoir différents aspects, être de catégories différentes, et peuvent concerner différents niveaux. Selon cette norme, un risque est généralement exprimé en termes de sources de risque, événements potentiels avec leurs conséquences et leurs vraisemblances. (Hamma, 2018, p. 33).

2.2. Les caractéristiques du risque :

Selon Courtot 1998 et Villarreal-Lizarraga, 2005, le risque a été caractérisé par différents éléments, ils sont cités dans le tableau suivant : (Bouzidi, 2019, pp. 8-9).

Tableau 01 : Les caractéristiques du risque

Élément caractéristique	Explication
La nature	La nature du risque explique l'objet de risque, il peut être : financier, humain, organisationnel ... etc.
L'origine ou la cause	Ce sont les espaces organisationnels, fonctionnels ou environnementaux liés au déroulement des activités où peuvent naître les risques. Ils couvrent l'ensemble des faits, contraintes directement ou indirectement impliqués dans la survenue du risque. les causes peuvent représenter les conséquences dus par d'autres risques
Les conséquences ou l'impact	L'effet produit par la réalisation du risque. L'impact d'un risque se définit par trois notions qui sont le type d'impact (coût, délai, performance), la valeur de l'impact qui peut être en fonction du temps et la technique utilisée pour estimer cet impact.
La portée	Elle est liée à la remise en cause d'objectifs aux différents niveaux de responsabilité du projet qu'il induit si le risque se manifeste.
La détectabilité	Traduit la capacité pour les personnes qui réalisent l'activité de prévoir son apparition au cours des phases successives, de déceler et de réagir aux signes annonciateurs avant qu'ils ne se manifestent et n'affectent l'activité de l'entreprise. Elle est fonction du volume d'informations caractérisant le risque.
La contrôlabilité	Permet de différencier les risques choisis et les risques subis, et d'orienter ainsi les actions de maîtrise des risques. Il s'agit de l'ensemble des dispositions et des actions destinées à éviter son apparition (caractère préventif) ou à limiter son impact (caractère correctif).

La gravité	Traduit l'importance de l'impact que le risque peut avoir sur le respect des objectifs de l'entité étudiée s'il se concrétise. Ce critère permet de différencier les risques négligeables des risques catastrophiques.
La probabilité d'occurrence	Elle exprime le degré d'éventualité dans la manifestation d'un risque. La probabilité d'apparition d'un risque peut être estimée de manière qualitative ou quantitative.
Le responsable	Le management d'un risque requiert un pilote qui en assume la responsabilité. Le pilotage d'un risque doit être assuré par le ou les intervenants disposant des pouvoirs d'orientation, de décision, de choix ou de réalisation associés au risque.

Source : (Bouzidi, 2019, pp. 8-9)

2.3. Les composants du risque :

Les composants du risque : Intrinsèquement, trois composants élémentaires suffisent à caractériser le risque : (Le Ray, 2015, pp. 6-7)

1- *Le danger :*

Le risque est consécutif à la présence d'un danger. Le danger est la cause du risque. La présence d'un danger autorise à supposer qu'un risque peut exister. L'identification des risques s'appuiera donc sur l'identification des dangers. Ceci rendra la tâche plus aisée parce que là où le risque peut sembler bien abstrait, le danger est plus ou moins visible, plus ou moins détectable, plus ou moins aléatoire, mais bien réel. A contrario, l'impossibilité de matérialiser le danger, lorsque l'on prétend qu'un risque existe, peut légitimement amener à se demander si le risque mentionné a une quelconque réalité. (Le Ray, 2015, p. 8).

2- *La cible menacée par ce danger :*

-La cible : Le risque existe si le danger peut toucher et affecter une ou plusieurs cibles. Un danger identifié mais ne pouvant atteindre aucune cible ne représente aucun risque.

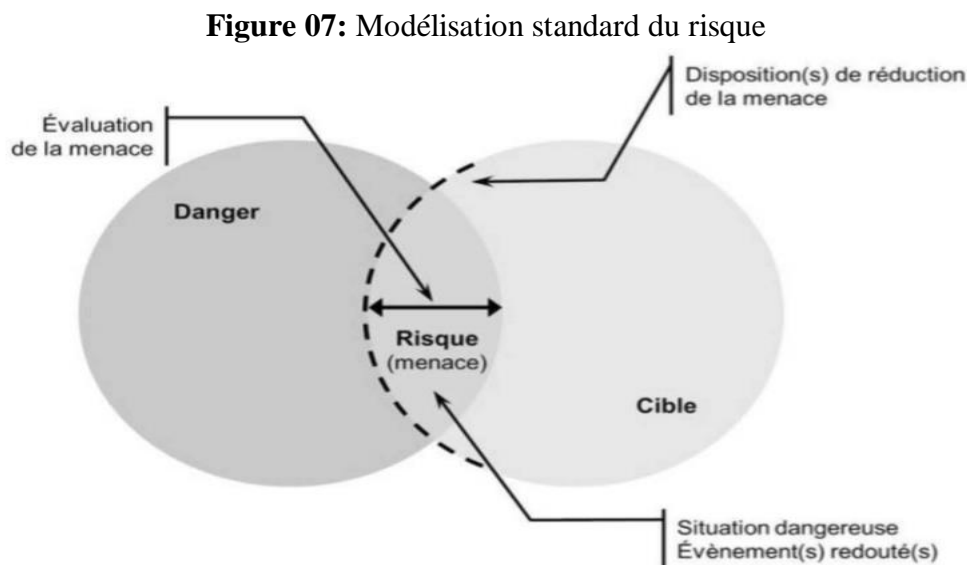
-La menace : La menace décrit ce qui pourrait se passer si le danger atteint la cible. Ce terme exprime l'événement redouté, le risque lui-même. (Le Ray, 2015, p. 9).

3- *L'estimation du risque :*

L'estimation du risque mesure la potentialité du danger à causer des dommages à la cible. La potentialité est quantifiable : il s'agit d'évaluer la vraisemblance de survenance du risque, la probabilité de l'accident, pour le dire plus simplement. Les dommages que l'accident est susceptible de produire sont également quantifiables : il s'agit d'évaluer la

gravité des conséquences possibles de l'accident, lesquelles peuvent être multiples et diverses (économiques, sociales, environnementales, etc.) (Le Ray, 2015, p. 10).

Pour qu'il y ait risque, il faut qu'il y ait un danger et une cible exposée à ce danger. La présence simultanée d'un danger et d'une cible crée une situation dangereuse dans laquelle une menace existe, une situation dans laquelle on redoute que des événements se produisent et causent des dommages à la cible. Cette menace, évaluée, constitue le risque, comme modélisé ci-dessous :



Source : (Le Ray, 2015, p. 7)

2.5. Typologie du risque :

Selon Métayer & Laurence (2007, pp. 62-114), Il existe neuf familles de risques a savoir :

- 1- Risques processus
- 2- Risques Projet ;
- 3- Risques humains ;
- 4- Risques financiers ;
- 5- Risques clients ;
- 6- Risques ressources internes et externes ;
- 7- Risques juridiques ;
- 8- Risques environnementaux ;
- 9- Risques éthiques.

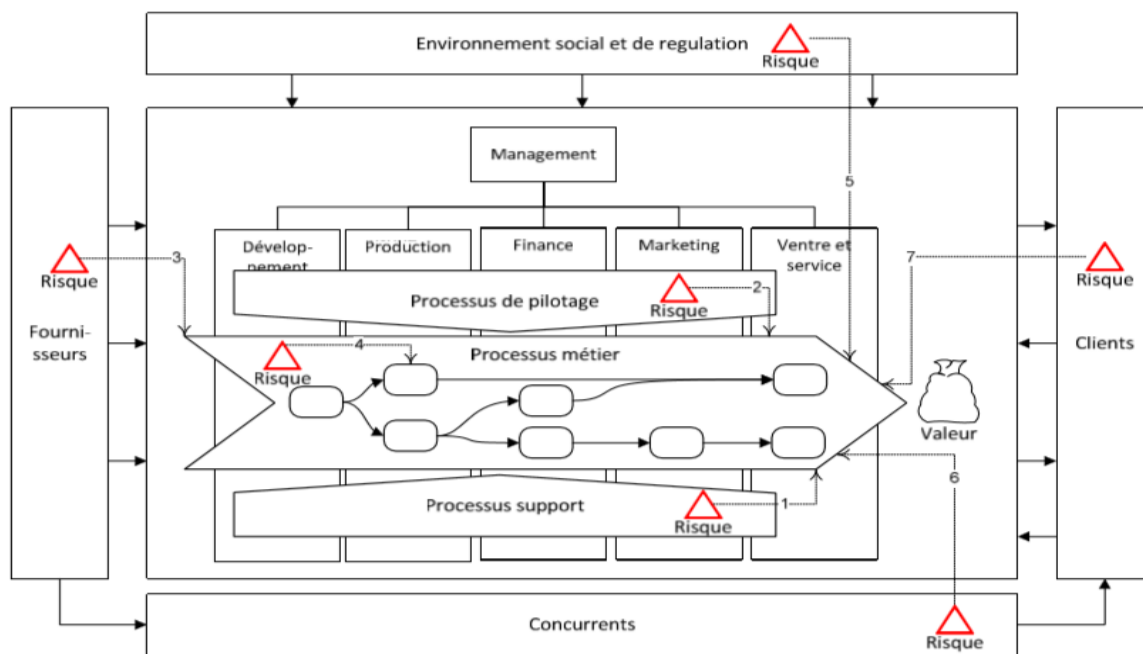
Cependant et afin de réussir le management des risques par approche processus, il est nécessaire de comprendre comment les risques affectent les processus de l'entreprise.

Généralement selon certain auteurs comme Le Ray (2010), les risques processus sont ceux liés au fonctionnement ou plutôt aux dysfonctionnements du système et ceux liés à

son utilisation. Il faut également être attentif aux dangers issus des interactions entre le système et son environnement, les systèmes connexes entre autres.

Les risques fonctionnels peuvent présenter un caractère permanent ou un caractère intermittent : soit ils sont systématiquement présents dès la mise en marche du système et jusqu'à son arrêt, soit ils apparaissent dans certaines circonstances particulières.

Figure 08: les risques autour du processus



Source : (SIENOU, 2009, p. 86)

3. Management des risques

3.1. Définitions :

Le COSO 2 définit le management des risques comme : « le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il prend en compte dans l'élaboration de 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. » (Kurt.F, 2015, p. chap 4 p 5).

Selon la Norme ISO 31000 V 2018, le management des risques est considéré comme : « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ». Le management des risques peut être défini aussi comme « l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement à ses activités » (Darsa, 2016, p. 38).

De cette notion globale de management des risques, Darsa (2016) a cités trois subtilités de concepts associés à cette notion dans l'entreprise :

1- Maîtrise des risques : il s'agit de l'approche des risques par les organes de gouvernance de l'entreprise ; son objectif vise notamment à définir le cadre stratégique de la démarche de gestion des risques de l'entreprise (objectifs, principes, grandes lignes directrices, vision) et les grands axes d'intervention à privilégier (quelle(s) priorité(s) stratégique(s)?). La terminologie de maîtrise des risques sera donc « globale ».

2- Management des risques : il s'agit de l'analyse et d'une approche synthétique des principaux risques de l'entreprise, en cohérence avec les grands axes définis par les organes de gouvernance ; en clair, l'animation des dispositifs de contrôle et de pilotage des risques au sein de l'entreprise. Cette notion renvoie donc à une vision plus analytique des dispositifs à déployer dans l'organisation.

3- Gestion des risques : il s'agit de la mise en œuvre opérationnelle et effective des dispositifs de traitements et de couverture des risques au niveau des activités, des processus et sous-processus de l'entreprise, des entités organisationnelles, etc. La gestion des risques constitue bien notre propos, c'est-à-dire la mise en œuvre opérationnelle de solutions efficaces d'identification, de compréhension, et de maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée (Darsa, 2016, p.38).

Fondamentalement, et quelle que soit la définition retenue, l'objectif ultime de la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques reste le même : assurer et/ou renforcer la pérennité de l'entreprise, chaque risque non ou mal maîtrisé pouvant engendrer un coût (coût du risque) plus ou moins conséquent, de multiples impacts (organisationnels, fonctionnels, structurels...) pouvant, in fine, remettre en cause la pérennité même de l'entreprise. Il appartiendra à chaque entreprise d'adapter sa propre terminologie et ses propres usages linguistiques internes, en fonction de son organisation interne, sa culture managériale et linguistique et de ses pratiques opérationnelles habituelles (Darsa, 2016 p. 39).

3.2. Les objectifs du Management des risques :

Le management des risques en entreprise vise principalement à :

1- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation : la gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir et, ainsi, à préserver la valeur, les actifs et la réputation.

2- 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 maîtrise de ses risques permet ainsi de favoriser l'atteinte desdits objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels. Elle est l'un des outils de pilotage et d'aide à la décision. 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.

3- 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.

4- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et sensibiliser aux risques inhérents à leur activité. (Maders, Masselin, & Fratta, 2014, p. 6).

3.3. Les avantages du management des risques :

Un management des risques efficace n'exclue pas complètement le risque, car le risque zéro n'existe jamais. Cependant, elle se soucie de la réduction et de la prévention des risques. La gestion du risque comporte plusieurs avantages pour l'entreprise, notamment :

- Capitaliser toutes les ressources importantes que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres. Telle que le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes ;
- Compréhension du risque et de son impact potentiel sur les objectifs ;
- Participation à la compréhension des risques afin de faciliter la sélection des options de traitement ;
- Identification des principaux facteurs contribuant aux risques et des maillons faibles d'un système ou d'un processus ;
- Communication sur les risques et incertitudes ;
- Aide à l'établissement de priorités ;
- Augmenter la probabilité de l'atteinte des objectifs ;
- Améliorer l'identification des opportunités et des menaces ;
- Améliorer la gouvernance ;
- Renforcer la confiance des parties prenantes ;
- Etablir une base fiable pour la prise de décision et la planification. (Guessoum, 2019, pp. 44-45).

3.4. Le processus de management des risques :

Le processus de management des risques est un dispositif qui consiste à contrôler et surveiller la probabilité de survenance et l'impact des événements défavorables. Cette approche comprend la mise en œuvre des techniques de préventions (avant la survenance), de détections (pendant la survenance) et de corrections (après la survenance mis des corrections pour le non renouvellement). C'est une action itérative (fréquentative) qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise et qui nécessite des moyennes et des méthodes.

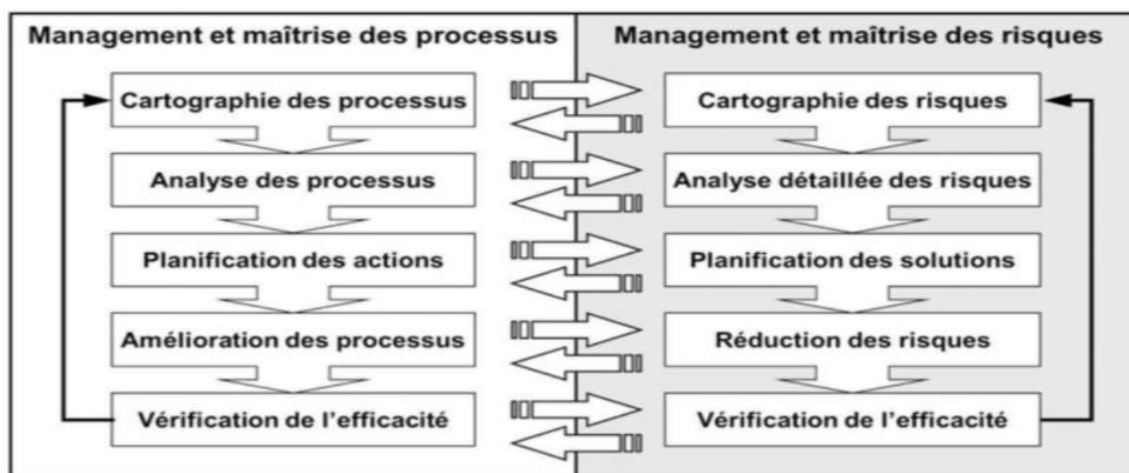
Le processus de gestion des risques en générale, il est composé de trois étapes essentielles précisées par le COSO qui sont : indentification des événements, évaluation et le traitement des risques. Mais la norme ISO 31000 les complètes par quatre autres activités qui sont : l'établissement de contexte, la surveillance et revue, la communication et consultation et enregistrement et élaboration de rapports. (ISO 31000 V 2018).

3.4. Lien entre le management des risques et le management des processus :

Tout diagnostic organisationnel suppose donc une identification et une formalisation des processus. Le projet d'amélioration cherche ensuite à faire disparaître les dysfonctionnements constatés au sein des processus ... (Le Ray, 2015, pp. 298-300).

Jean Le Ray confirme qu'il y a une convergence entre les deux approches processus et risques, le plan d'amélioration d'un processus est pour partie constitué d'actions destinées à réduire les risques afférents à ce processus. Au point qu'on peut mettre en parallèle l'amélioration des processus et la réduction des risques. La convergence devient donc connivence : convergence des finalités et connivence des fonctionnements.

Figure 09: La convergence des approches processus et risques



Source : (Le Ray, 2015, p. 300).

Selon une étude comparative entre le management des risques et le management des processus fondée sur les caractéristiques externes des deux approches, réalisé par Amadou SEINO, L'analyse prouve une forte collusion entre les deux approches de management sur trois niveaux :

- la complémentarité des finalités qui se rejoignent au niveau du concept de valeur.
- la complémentarité en ce qui concerne le pilotage à travers des indicateurs caractéristiques du processus métier.
- l'influence réciproque dans laquelle chacun des deux processus semble supporter l'autre.

Nous pouvons également adopter une vision plus organisationnelle en mettant en évidence les appels respectifs entre les activités des deux mondes (SIENOU, 2009, p. 95).

Tableau 02: Etude comparative - gestion des risques et management des processus

	Management des processus	Management des risques
Finalité principale	Cibler sur la création de valeur	Cibler sur la préservation de la valeur.
Structure	Planifier, concevoir, déployer, piloter, évaluer	Etablir le contexte, Apprécier (identifier, analyser, évaluer), traiter, suivre
Environnement	Système de pilotage dans lequel le retour s'appuie sur les indicateurs de performance associés au processus et aux systèmes supports (sadiq et indulska, 2007)	Système de pilotage dans lequel le retour s'appuie sur les indicateurs de risques associés aux processus et systèmes support (Sadiq et Indulska, 2007).
Résultat	Le management des processus améliore la performance organisationnelle	La gestion des risques améliore la décision dans l'organisation.
Analyse croisée	La gestion des risques influence la décision d'ingénierie et de pilotage opérationnel	Le risque est inhérent au processus. L'ingénierie des processus Influence le profil de l'organisation vis-à-vis du risque.

Source : (SIENOU, 2009, p. 95).

CHAPITRE III :
LE PROCESSUS DE MANAGEMENT
DES RISQUES SELON LA NORME
ISO 31000 VERSION 2018

1. Généralités sur la norme ISO 31000

1.1. Aperçu sur la norme ISO 31000 :

La norme ISO 31000 V 2018, Management du risque – Lignes directrices, c'est une norme qui n'a pas vocation à servir de base à une certification. Mais elle se révélera utile pour harmoniser les processus de management du risque, Elle fournit des principes, un cadre organisationnelle et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille ou de secteur d'activité. Elle a été élaboré par le comité technique ISO/TC 262, Management du risque. Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 31000:2009), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes :

- revue des principes de management du risque, qui sont les critères clés de sa réussite;
- mise en exergue du leadership de la direction et de l'intégration du management du risque, en commençant par la gouvernance de l'organisme;
- importance accrue accordée à la nature itérative du management du risque, en notant que de nouvelles expériences, connaissances et analyses peuvent conduire à une révision des éléments, actions et moyens de maîtrise du processus à chacune de ses étapes;
- simplification du contenu en se concentrant davantage sur le maintien d'un modèle de système ouvert pour s'adapter à de multiples besoins et contextes. (ISO 31000, 2018, p. iv)

1.2. La famille ISO 31000 :

La famille ISO 31 000 comporte également :

- ISO 31000 : 2018 : la norme fournit des lignes directrices standard dédiées au management des risques d'une manière générale.
- ISO/IEC 31010:2018 : la norme fournit un nombre de techniques d'évaluation des risques.
- ISO /TR 31004:2013 : la norme fournit un guide d'implémentation de la norme ISO 31000.

2. La structure de la norme ISO 31000 V 2018 :

La norme ISO 31000 :2018 est structurée en trois parties essentielles : Les principes, Le cadre organisationnel et Le processus du management du risque.

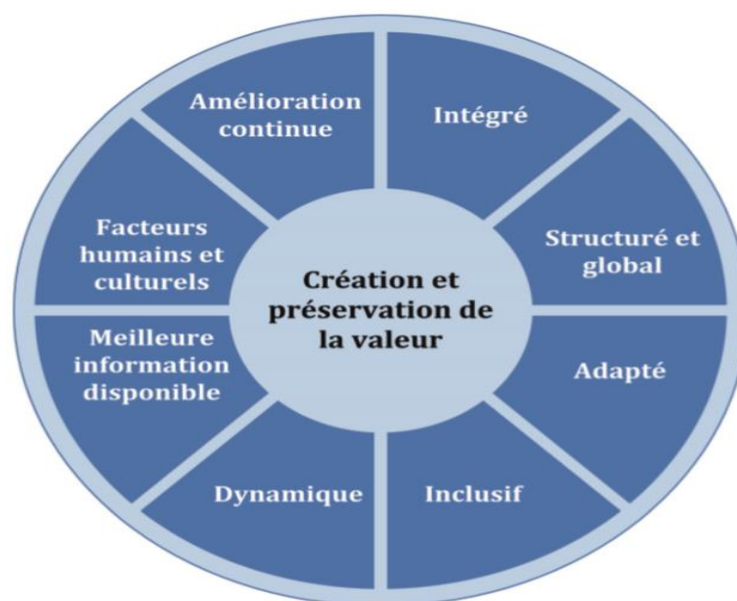
2.1. Les principes :

La finalité du management du risque est la création et la préservation de la valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs. Les principes rappelés à la Figure 2 fournissent les grands axes relatifs aux caractéristiques

d'un management du risque efficace et efficient, en communiquant sa valeur et en expliquant son intention et sa finalité.

Les principes sont le fondement du management du risque et il convient de les prendre en considération lors de l'établissement du cadre organisationnel et des processus de management du risque de l'organisme. Il convient que ces principes permettent à un organisme de gérer les effets de l'incertitude sur ses objectifs. (ISO 31000, 2018, p. 2).

Figure 10: Les principes du management du risque



Source : (ISO 31000, 2018, p. 3)

Un management du risque efficace nécessite les éléments de la Figure 2 et peut être expliqué plus en détail comme suit: (ISO 31000, 2018, pp. 3-4).

- a) **Intégré** : Le management du risque est intégré à toutes les activités de l'organisme.
- b) **Structuré et global** : Une approche structurée et globale du management du risque contribue à la cohérence de résultats qui peuvent être comparés.
- c) **Adapté** : Le cadre organisationnel et le processus de management du risque sont adaptés et proportionnés au contexte externe et interne de l'organisme aussi bien qu'à ses objectifs.
- d) **Inclusif** : L'implication appropriée et au moment opportun des parties prenantes permet de prendre en compte leurs connaissances, leurs opinions et leur perception. Ceci conduit à un management du risque mieux éclairé et plus pertinent.
- e) **Dynamique** : Des risques peuvent surgir, être modifiés ou disparaître lorsque le contexte externe et interne d'un organisme change. Le management du risque anticipe, détecte, reconnaît et réagit à ces changements et événements en temps voulu et de manière appropriée.
- f) **Meilleure information disponible** : Les données d'entrée du management du risque

sont fondées sur des informations historiques et actuelles ainsi que sur les attentes futures. Le management du risque tient compte explicitement de toutes limites et incertitudes associées à ces informations et attentes. Il convient que les informations soient disponibles à temps, claires et accessibles aux parties prenantes pertinentes.

g) Facteurs humains et culturels : Le comportement humain et la culture influent de manière significative sur tous les aspects du management du risque à chaque niveau et à chaque étape.

h) Amélioration continue : Le management du risque est amélioré en continu par l'apprentissage et l'expérience.

Tous ces principes visent à la création et la préservation de la valeur.

2.2. Le cadre organisationnel :

La finalité du cadre organisationnel de management du risque est d'aider l'organisme à intégrer le management du risque dans les activités et les fonctions significatives. L'efficacité du management du risque va dépendre de son intégration dans la gouvernance de l'organisme, y compris la prise de décisions. Cela nécessite un soutien et une implication des parties prenantes, en particulier de la direction. Il convient que l'organisme évalue ses pratiques et processus existants de management du risque, identifie les lacunes et les comble avec le cadre organisationnel.

Les composantes du cadre organisationnel et la manière dont elles s'articulent devrait être adaptées aux besoins de l'organisme.

Le développement du cadre organisationnel englobe l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration du management du risque au sein de l'organisme. La Figure 3 illustre les composantes d'un cadre organisationnel. (ISO 31000, 2018, p. 4).

Figure 11: Le cadre organisationnel du management du risque



Source : (ISO 31000, 2018, p. 4)

1- Leadership et engagement :

Il convient que la direction et les organes de surveillance, le cas échéant, s'assurent que le management du risque est intégré dans toutes les activités de l'organisme et démontrent leur leadership et leur engagement. La direction est responsable du management du risque alors que les organes de surveillance sont responsables de la supervision du management du risque.

2- L'intégration :

L'intégration du management du risque s'appuie sur la compréhension des structures et du contexte de l'organisme. Les structures diffèrent selon la finalité, les objectifs et la complexité de l'organisme. Le risque est géré dans chaque partie de la structure de l'organisme. Chacun au sein d'un organisme a une responsabilité en matière de management du risque.

L'intégration du management du risque dans un organisme est un processus dynamique et itératif, qu'il convient d'adapter aux besoins et à la culture de l'organisme. Il convient que le management du risque fasse partie, et ne soit pas séparé, de la finalité, de la gouvernance, du leadership et de l'engagement, de la stratégie, des objectifs et des opérations de l'organisme.

3- Conception

- Compréhension de l'organisme et de son contexte : Lors de la conception du cadre organisationnel de management du risque, il convient que l'organisme analyse et comprenne son contexte externe et interne.

- Définir clairement l'engagement en matière de management du risque : Il convient que la direction et les organes de surveillance, le cas échéant, démontrent et définissent clairement leur engagement permanent en matière de management du risque par le biais d'une politique, d'une déclaration ou d'autres formes permettant de communiquer clairement les objectifs et l'engagement de l'organisme en matière de management du risque.

- Attribution des rôles, pouvoirs et responsabilités au sein de l'organisme : Il convient que la direction et les organes de surveillance, le cas échéant, s'assurent que les pouvoirs et responsabilités pour les rôles pertinents en matière de management du risque sont attribués et communiqués à tous les niveaux de l'organisme.

- Affectation des ressources : Il convient que la direction et les organes de surveillance, le cas échéant, assurent l'affectation des ressources nécessaires au management du risque, ces dernières pouvant comprendre.

- Établissement d'une communication et d'une concertation : Il convient que l'organisme établisse une méthode de communication et de consultation approuvée afin de soutenir le cadre organisationnel et de faciliter l'application efficace du management du risque. La communication implique de partager des informations avec des publics ciblés. La consultation implique également un retour d'information des participants dans l'espoir qu'il contribue aux décisions ou à d'autres activités et les oriente. Il convient que les méthodes et le contenu de la communication et de la consultation reflètent les attentes des parties prenantes.

4- Mise en œuvre :

Le succès de la mise en œuvre du cadre organisationnel requiert l'implication et la sensibilisation des parties prenantes. Cela permet aux organismes de traiter explicitement de l'incertitude dans la prise de décisions, tout en s'assurant que toute incertitude nouvelle ou ultérieure puisse être prise en compte lorsqu'elle apparaît.

Conçu et mis en œuvre de façon appropriée, le cadre organisationnel de management du risque garantira que le processus de management du risque fait partie intégrante de toutes les activités à tous les niveaux de l'organisme, y compris la prise de décisions, et que les changements intervenant dans les contextes externe et interne seront suivis de manière adéquate.

5- Évaluation :

Pour évaluer l'efficacité du cadre organisationnel de management du risque, il convient que l'organisme:

- mesure périodiquement les performances du cadre organisationnel de management du risque par rapport à sa finalité, aux plans de mise en œuvre, aux indicateurs et au comportement attendu;
- détermine s'il demeure pertinent pour aider à atteindre les objectifs de l'organisme.

6- Amélioration :

- Adaptation : Il convient que l'organisme surveille en continu et adapte le cadre organisationnel de management du risque en fonction des changements externes et internes. L'organisme peut ainsi améliorer sa valeur.
- Amélioration continue : Il convient que l'organisme améliore en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du cadre organisationnel de management du risque et la façon dont le processus de management du risque est intégré.

Lorsque des lacunes ou des opportunités d'amélioration sont identifiées, il convient que l'organisme élabore des plans et définisse des tâches, et les attribue aux responsables de

leur mise en œuvre. Une fois mises en œuvre, il convient que ces améliorations contribuent au renforcement du management du risque. (ISO 31000, 2018, pp. 4-8).

2.3. Le processus de management du risque :

Le PMR est un processus qui définit les méthodes et les outils de conduite des activités de management des risques dans un organisme.

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. (ISO 31000, 2018, p. 8).

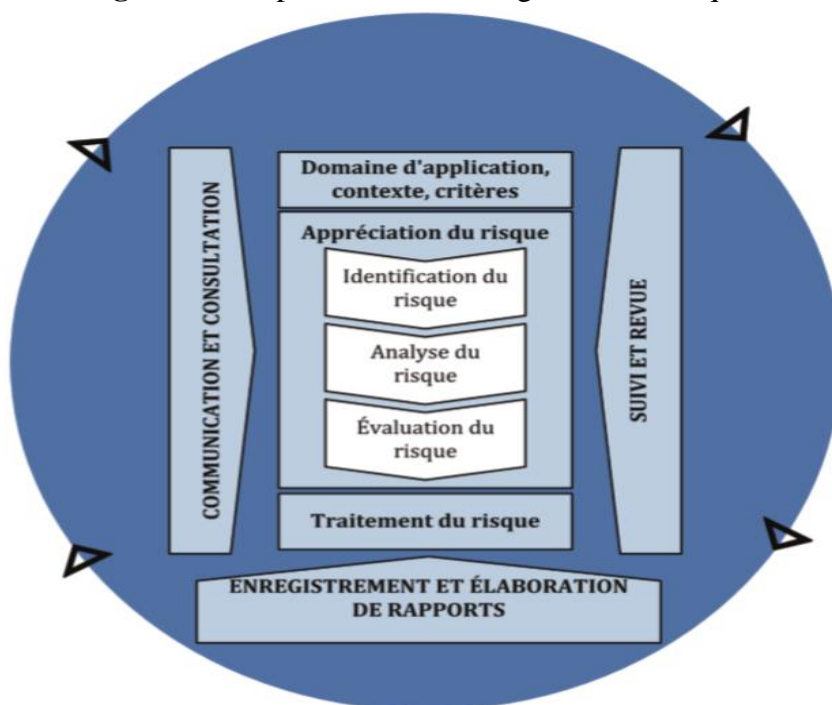
Il convient que le processus de management du risque fasse partie intégrante du management et de la prise de décisions et soit intégré à la structure, aux opérations et aux processus de l'organisme.

Il peut être appliqué aux niveaux stratégique, opérationnel, programme ou projet. 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.

Il convient de prendre en compte la nature dynamique et variable du comportement humain et de la culture tout au long du processus de management du risque.

Bien que le processus de management du risque soit souvent présenté comme un processus séquentiel, dans la pratique, il est itératif. (ISO 31000, 2018, p. 9).

Figure 12: Le processus du management des risques



Source : (ISO 31000, 2018, p. 9)

2.3.1 Communication et consultation :

La communication et la consultation ont pour but d'aider les parties prenantes pertinentes à comprendre le risque, les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires. La communication vise à accroître la sensibilisation et la compréhension du risque, alors que la consultation implique l'obtention d'un retour et d'informations pour étayer la prise de décisions.

Une étroite coordination entre les deux facilite des échanges d'informations factuels, opportuns, pertinents, précis et compréhensibles tout en prenant en compte la confidentialité et l'intégrité des informations ainsi que le droit à la vie privée des personnes.

Il convient que la communication et la consultation avec les parties prenantes internes et externes concernées aient lieu à toutes les étapes du processus de management du risque.

La communication et la consultation visent à : (ISO 31000, 2018, pp. 9-10).

- Réunir différents domaines d'expertise pour chaque étape du processus de management du risque ;
- S'assurer que les différents points de vue sont pris en compte de manière appropriée
- Définition des critères de risque et lors de l'évaluation des risques ;
- Fournir suffisamment d'informations pour faciliter la surveillance du risque et la prise de décisions ;
- Faire naître un sentiment d'inclusion et de propriété parmi ceux affectés par le risque.

2.3.2. Périmètre d'application, contexte et critères :

2.3.2.1. Généralités :

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. Le périmètre d'application, le contexte et les critères impliquent de définir le périmètre d'application du processus et de comprendre le contexte interne et externe. (ISO 31000, 2018, p. 10).

2.3.2.2. Domaine d'application :

Il convient que l'organisme définisse le périmètre d'application de ses activités de management du risque.

Le processus de management du risque pouvant être appliqué à différents niveaux (par exemple au niveau de la stratégie, des opérations, d'un programme, d'un projet ou d'autres activités), il est important d'être précis quant au domaine d'application considéré, aux

objectifs pertinents à prendre en compte et à leur alignement sur les objectifs de l'organisme.

Lors de la planification de l'approche, les éléments à prendre en compte comprennent :

- les objectifs et les décisions à prendre ;
- les résultats attendus des étapes du processus ;
- le temps, l'emplacement, les inclusions et exclusions spécifiques ;
- les outils et techniques appropriés d'appréciation du risque ;
- les ressources nécessaires, les responsabilités et la documentation à établir ;
- les relations avec d'autres projets, processus et activités. (ISO 31000, 2018, p. 10).

2.3.2.3. Contexte interne et externe :

Le contexte interne et externe est l'environnement dans lequel l'organisme cherche à définir et atteindre ses objectifs.

Il convient que 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.

La compréhension du contexte est importante car :

- le management du risque a lieu dans le contexte des objectifs et des activités de l'organisme ;
- les facteurs organisationnels peuvent être une source de risque ;
- la finalité et le domaine d'application du processus de management du risque peuvent être corrélés aux objectifs de l'organisme dans son ensemble.

Il convient que l'organisme établisse le contexte externe et interne du processus de management du risque. (ISO 31000, 2018, p. 10).

2.3.2.4. 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. Il convient que les critères de risque soient alignés sur le cadre organisationnel de management du risque et adaptés à la finalité et au domaine d'application spécifique de l'activité considérée. Il convient que les critères de risque reflètent les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme et soient cohérents avec les politiques et déclarations en

matière de management du risque. Il convient que les critères soient définis en tenant compte des obligations de l'organisme et de l'opinion des parties prenantes.

Bien qu'il convienne d'établir les critères de risque au début du processus d'appréciation du risque, ces critères sont dynamiques et il convient qu'ils soient revus en permanence et modifiés si nécessaire.

Pour fixer les critères de risque, il convient de prendre en compte les éléments suivants :

- la nature et le type d'incertitudes pouvant avoir une incidence sur les résultats et les objectifs (tangibles et intangibles) ;
- la façon dont les conséquences (positives et négatives) et la vraisemblance seront définies et mesurées ;
- les facteurs liés au temps ; la cohérence dans l'utilisation des mesures ;
- la méthode de détermination du niveau de risque ;
- la façon dont les combinaisons et séquences de plusieurs risques seront prises en compte ;
- la capacité de l'organisme. (ISO 31000, 2018, p. 11).

2.3.3. Appréciation du risque :

2.3.3.1. Généralités :

L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque. Il convient que l'appréciation du risque soit menée de façon systématique, itérative et collaborative, en s'appuyant sur les connaissances et les opinions des parties prenantes. Il convient d'utiliser les meilleures informations disponibles, complétées si nécessaire par une enquête plus approfondie. (ISO 31000, 2018, p. 11).

2.3.3.2. 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. L'organisme peut utiliser un éventail de techniques pour identifier les incertitudes pouvant avoir une incidence sur un ou plusieurs objectifs. Il convient de prendre en compte les facteurs suivants et leurs relations : (ISO 31000, 2018, pp. 11-12).

- Sources de risque tangibles et intangibles ;
- Causes et événements ;
- Menaces et opportunités ;
- Vulnérabilités et capacités ;

- Changements intervenus au niveau du contexte externe et interne ; indicateurs de risques émergents ;
- Nature et valeur des actifs et des ressources ;
- Conséquences et leur impact sur les objectifs ;
- Limitations des connaissances et fiabilité des informations ;
- Facteurs liés au temps ;
- Biais, hypothèses et convictions des personnes impliquées.

Il convient que l'organisme identifie les risques, que leurs sources soient ou non sous son contrôle. Il convient de tenir compte du fait qu'il peut y avoir plusieurs types de résultat pouvant avoir diverses conséquences tangibles ou intangibles.

2.3.3.3. 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. L'analyse du risque 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.

L'analyse du risque peut être menée à différents niveaux de détail et de complexité selon la finalité de l'analyse, la disponibilité et la fiabilité des informations et les ressources disponibles. Les techniques d'analyse peuvent être qualitatives, quantitatives, ou une combinaison de celles-ci, selon les circonstances et l'utilisation prévue.

Il convient que l'analyse du risque prenne en compte des facteurs tels que :

- La vraisemblance des événements et des conséquences ;
- La nature et l'importance des conséquences ;
- La complexité et l'interconnexion ;
- Les facteurs liés au temps et la volatilité ;
- L'efficacité des moyens de maîtrise existants ;
- Les niveaux de sensibilité et de confiance.

L'analyse du risque peut être influencée par toute divergence d'opinions, biais, perceptions du risque et jugements. Les influences supplémentaires sont la qualité des informations utilisées, les hypothèses et exclusions posées, toute limitation des techniques et la façon dont elles sont mises en œuvre. Il convient que ces influences soient prises en compte, documentées et communiquées aux décideurs.

Les événements extrêmement incertains peuvent être difficiles à quantifier. Cela peut poser problème lors de l'analyse d'événements ayant de graves conséquences. Dans de tels cas, l'utilisation d'une combinaison de techniques permet généralement d'acquérir une connaissance plus approfondie.

L'analyse du risque fournit des données permettant d'évaluer le risque, de prendre la décision de le traiter ou non et de quelle manière, et permet de choisir la stratégie et les méthodes de traitement les plus performantes. Les résultats fournissent des renseignements en vue des décisions quand il faut effectuer des choix et que les options impliquent différents types et niveaux de risque. (ISO 31000, 2018, p. 12).

2.3.3.4. Évaluation du risque :

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

Cela peut déboucher sur la décision :

- de ne rien faire de plus ;
- d'examiner les options de traitement du risque ;
- d'entreprendre une analyse plus approfondie afin de mieux comprendre le risque ;
- de maintenir les moyens de maîtrise du risque existants ;
- de réexaminer les objectifs.

Il convient que les décisions prennent en compte un contexte plus large et les conséquences réelles et perçues pour les parties prenantes externes et internes.

Il convient que le résultat de l'évaluation du risque soit enregistré, communiqué, puis validé aux niveaux appropriés de l'organisme. (ISO 31000, 2018, p. 13).

2.3.4. Traitement du risque :

2.3.4.1. Généralités :

Le traitement du risque a pour but de choisir et de mettre en œuvre des options pour aborder le risque.

Le traitement du risque implique un processus itératif : (ISO 31000, 2018, p. 13)

- formuler et choisir des options de traitement du risque ;
- élaborer et mettre en œuvre le traitement du risque ;
- apprécier l'efficacité de ce traitement ;
- déterminer si le risque résiduel est acceptable ;
- s'il n'est pas acceptable, envisager un traitement complémentaire.

2.3.4.2. 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.

Les options de traitement du risque ne s'excluent pas nécessairement les unes les autres, et ne sont pas appropriées à toutes les situations. Les options de traitement du risque peuvent impliquer un ou plusieurs des éléments suivants :

- un refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l'activité porteuse du risque ;
- la prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité ;
- l'élimination de la source de risque ;
- une modification de la vraisemblance ;
- une modification des conséquences ;
- un partage du risque (par exemple par le biais de contrats, de souscription de couvertures d'assurance) ;
- un maintien du risque fondé sur une décision éclairée.

La justification d'un traitement du risque dépasse le cadre des seules considérations économiques et il convient de prendre en compte toutes les obligations de l'organisme, ses engagements d'autres natures et l'opinion des parties prenantes. Il convient de choisir les options de traitement du risque en fonction des objectifs de l'organisme, des critères de risque et des ressources disponibles.

Lors du choix des options de traitement du risque, il convient que l'organisme tienne compte des valeurs, des perceptions et de l'implication potentielle des parties prenantes et examine les moyens les plus appropriés de communiquer et de les consulter. À efficacité égale, certains traitements du risque peuvent être plus acceptables que d'autres pour certaines parties prenantes.

Les traitements du risque, même s'ils sont soigneusement conçus et mis en œuvre, peuvent ne pas produire les résultats escomptés et avoir des conséquences inattendues. Pour s'assurer que les différentes formes de traitement sont et restent efficaces, le suivi et la revue doivent faire partie intégrante de la mise en œuvre du traitement du risque.

Le traitement du risque peut également engendrer de nouveaux risques qui doivent être gérés. S'il n'existe aucune option de traitement disponible ou si les options de traitement ne permettent pas de modifier suffisamment le risque, il convient que le risque soit enregistré et mis sous contrôle de façon permanente.

Il convient que les décideurs et les autres parties prenantes soient informés de la nature et de l'étendue du risque résiduel après le traitement du risque. Il convient que le risque résiduel soit documenté et soumis à suivi et revue et, le cas échéant, fasse l'objet d'un traitement supplémentaire. (ISO 31000, 2018, pp. 13-14).

2.3.4.3. *Élaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque :*

Les plans de traitement du risque ont pour but de préciser la manière dont les options de traitement choisies seront mises en œuvre de sorte que les dispositions soient comprises par les personnes concernées et que les progrès par rapport au plan puissent faire l'objet d'un suivi. 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. Il convient que les informations fournies dans le plan de traitement comportent : (ISO 31000, 2018, p. 14)

- 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.

2.3.5. *Suivi et revue :*

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

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. Il convient d'intégrer les résultats du suivi et de la revue aux activités de management des performances de l'organisme, de suivi des résultats et d'élaboration de rapports. (ISO 31000, 2018, pp. 14-15).

2.3.6. Enregistrement et élaboration de rapports :

Il convient que le processus de management du risque et ses résultats soient documentés et fassent l'objet de rapports selon des mécanismes appropriés.

L'enregistrement et l'élaboration de rapports pour but de :

- communiquer sur les activités de management du risque et leurs résultats au sein de l'organisme ;
- fournir des informations en vue de la prise de décisions ;
- améliorer les activités de management du risque ;
- faciliter l'interaction avec les parties prenantes, y compris celles ayant la responsabilité des activités de management du risque.

Il convient que les décisions concernant la création, la conservation et le traitement des informations documentées tiennent compte, sans toutefois s'y limiter, de leur utilisation, du caractère sensible des informations et du contexte externe et interne.

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. (ISO 31000, 2018, p. 15).

CHAPITRE IV :

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche, réalisée à l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, à travers la mise en place d'un processus de management des risques selon la norme ISO 31000 V 2018 :

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

1. Établissement du contexte des risques

Cette étape consiste à identifier clairement les objectifs de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* et à définir les forces et les faiblesses au niveau interne de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externes de l'entreprise afin de mieux comprendre le contexte de management du risque au sein de L'entreprise *ZHONG MA*, et le domaine d'application et les critères de risque pour chaque processus dans l'entreprise.

Pour réaliser cette mission nous avons choisi la méthode SWOT comme outil d'analyse stratégique permettant d'analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise.

1.1 Établissement du contexte externe de l'entreprise :

L'environnement externe est constitué des facteurs susceptibles d'influencer l'entreprise depuis l'extérieur de l'organisme qui cherche à atteindre ses objectifs.

L'analyse de l'environnement externe porte sur le périmètre large qui va influencer l'entreprise directement ou indirectement, telle que les facteurs politiques, économiques, sociaux culturels, technologiques, environnementaux, légaux ou bien l'environnement spécifique de l'entreprise tel que les parties prenantes qui peuvent affecter plus directement ses choix et ses actions.

1.2 Établissement du contexte interne de l'entreprise :

L'environnement interne est constitué des facteurs internes qui vont influencer l'entreprise, et susceptible d'avoir des impacts sur l'ensemble des processus de l'entreprise, et peut comprendre, entre autres :

- La gouvernance, l'organisation, les rôles et les responsabilités ;
- Les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour les atteindre ;
- Les aptitudes, en termes de ressources et de connaissances (ex : capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies..) ;
- Les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision

(à la fois formels et informels) ;

- Les normes, principes directeurs et modèles adoptés par l'organisme;
- Et la forme et l'étendue des relations contractuelles;
- les relations avec les parties prenantes internes, en tenant compte de leurs perceptions et de leurs valeurs ; (ISO 31000:2018) ;
- la culture de l'organisme (ISO 31000:2018).

Dans l'intention d'appliquer une analyse SWOT, on a effectué des entretiens avec 15 cadres de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, nous avons consigné les résultats dans le tableau ci-dessous.

Tableau 03: Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<p>Produit, qualité, prix : - produit de très bonne qualité.</p>	<p>Produit, qualité, prix : - prix un peu élevé.</p>
<p>Image, notoriété, emplacement : - deuxième position sur le marché à Oran. - bonne image.</p>	<p>Image, notoriété, emplacement : - aucune.</p>
<p>force commerciale : -flexible, réactif, présent lors des interventions et négociations. -disponibilité des responsables commerciaux.</p>	<p>force commerciale : - aucune investigation sur le marché. - pas de démarche commerciale envers les clients. -absence des formations.</p>
<p>Communication, marketing : -très fort bouche à Oreille.</p>	<p>Communication, marketing : -très faible investissement en marketing et communication. - pas de participations aux événements et aux foires du domaine. -site web et page facebook non à jour. -L'absence des documents qui présentent l'entreprise. -absence des formations en marketing.</p>
<p>Gestion, organisation, partenariats : -bonne gestions des moyens. - la volonté de se développer. - capacité d'autofinancement.</p>	<p>Gestion, organisation, partenariats : -méthode de gestion traditionnelle - structure organisationnel non Claire et non performante. - mauvaise communication interne. - absence d'une démarche de management des risques. -Aucune certification ISO. -Aucun partenariat stratégique.</p>
<p>Maîtrise technique : -très bonne maitrise.</p>	<p>Maîtrise technique : -pas de nouveauté technologique. -absence de formation continue.</p>
<p>Moyens humains, competences : -mains-d'œuvre de réalisation qualifiées. -ingénieurs technique qualifiés.</p>	<p>Moyens humains, competences : -dépendance total de la main-d'œuvre chinoise. -manque d'ouvriers chinois. -manque d'expérience du personnel administratif.</p>
<p>Equipement, outillage : -des PC de bonne qualité pour le personnel administratif et ingénierie.</p>	<p>Equipement, outillage : -absence des serveurs ou disques dur externes. - absence des anti-virus. - problème au niveau de la connexion des imprimantes.</p>

-équipements de chantier en bon état.	- absence d'un plan d'achats prévisionnels d'équipements et outillage. - mauvaise connexion internet.
OPPORTUNITIES	MENACES
Tendances générales au niveau de l'offre : -possibilité de créer d'autre DAS.	Tendances générales au niveau de l'offre : - offre réduite par rapport au marché.
Tendances au niveau de la demande : -trop de demande.	Tendances au niveau de la demande : - clients non professionnel - enquête client négative.
Environnement politique : -programme politique ambitieux de monsieur le président de la république qui encourage les entrepreneurs.	Environnement politique : -démarche administrative longue et compliqué. - bureaucratie. - corruption.
Environnement économique: -marché vierge. - possibilité d'évolution rapide. - possibilité d'avoir des marchés publics.	Environnement économique: -conventions économiques avec d'autres pays dans le secteur de construction. -instabilité de taux de change. -des difficultés pour avoir des marchés publics.
Environnement socio-culturel: -forte adaptabilité des chinois avec la culture algérienne.	Environnement socio-culturel: -mauvaise adaptabilité des algériens avec la langue et la culture chinoise. -mains-d'œuvre algérienne incompétente et démotivé.
Environnement technologique: -capacité financière pour avoir de nouvelles technologies.	Environnement technologique: -évolution rapide de la technologie dans le secteur de la construction.
Environnement écologique : -aucun impacte sur l'environnement.	Environnement écologique : -aucune
Environnement légal: -possibilité de recruter un juriste.	Environnement légal: -beaucoup de Trous juridiques qui ne protège pas les entreprises vis-à-vis leur clients.
Concurrence: -possibilité de faire des alliances et partenariats.	Concurrence: -GAEA un concurrent chinois potentiel qui a plus de ressources humaines et financiers + un grand marché public. - probabilité de nouveaux entrants sur le marché.
Fournisseurs: - très bon fournisseurs en matière de qualité et prix.	Fournisseurs: -instabilité des prix de fer.

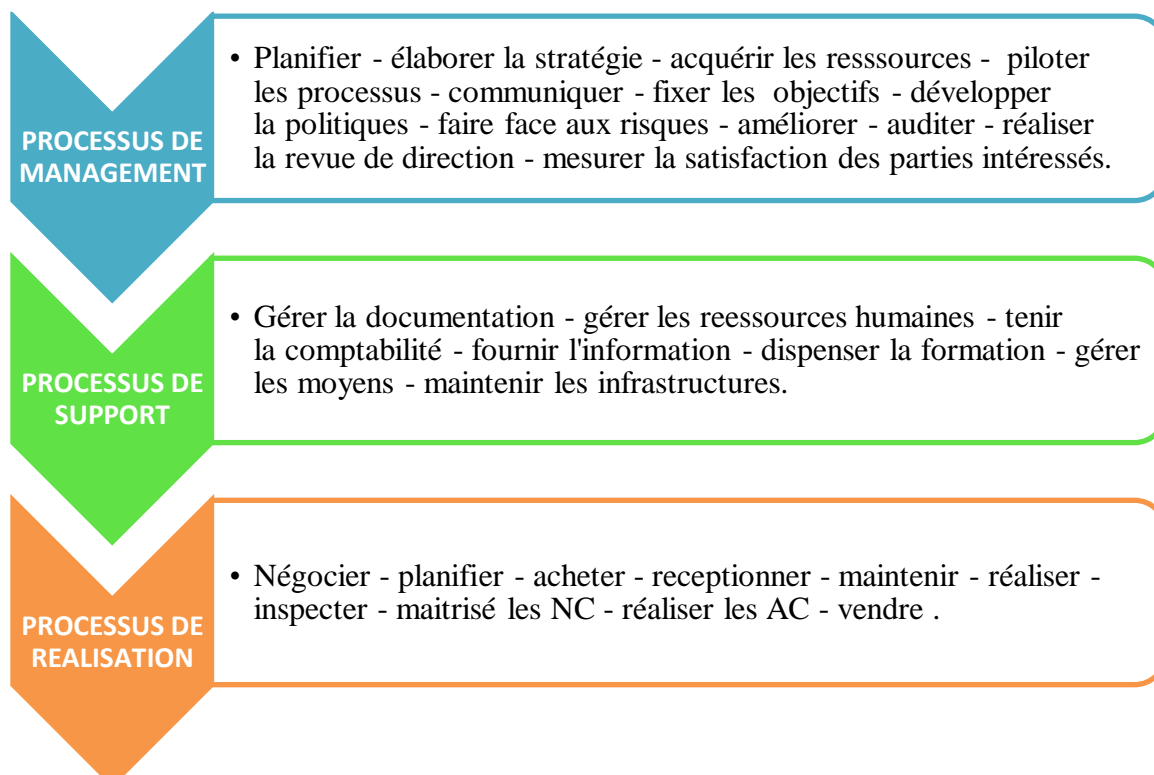
1.3. Cartographie des processus clés de l'entreprise :

Après avoir analysé le contexte de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* par la méthode **SWOT**, les besoins de l'entreprise et les méthodes proposées dans la bibliographie scientifique, nous concluons qu'il est nécessaire de développer un processus systémique de management du risque. Ce processus va consister à identifier, analyser, évaluer les événements redoutés, puis a proposé un plan d'action.

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

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

Figure 13: Cartographie des processus clés de l'entreprise ZHONG MA



Source : élaboré par nos soins

2. Identification des risques de l'entreprise :

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. (ISO 31000 :2018)

L'identification des risques est une première étape essentielle. Il n'existe pas de liste exhaustive des sources de risque ou événements risqués, car ils sont intimement liés aux activités de l'entreprise lui-même, une analyse approfondie doit être faite. Cependant, le recensement pratique de ces risques peut se faire en suivant plusieurs approches et cela tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

Dans cette étape nous avons utilisé deux outils durant les entretiens avec les parties intervenant dans les 03 processus clés de l'entreprise :

1-Le Brainstorming : est défini comme suit : c'est une technique de créativité qui facilite la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation du brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps grâce au jugement différé.

Le jugement différé consiste à énoncer d'abord un grand nombre d'idées et de les évaluer uniquement dans un deuxième temps ou lors d'une autre rencontre.

2-Le QQQQCP : cette méthode QQQQCP permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels. Elle adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique.

L'avantage du QQQQCP (Quoi? Qui? Où? Quand? Comment? Pourquoi?), c'est d'orienter les questions afin de ne pas se perdre dans les débats stériles et optimiser le temps de réunion.

Les résultats des entretiens nous permettent de recueillir une liste de risque de chaque processus au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*.

Les risques de processus ont été encodés de la façon suivante :

- Le mot risque est représenté comme suite : **R**
- Le mot processus est représenté comme suite : **P**

Les risques identifiés sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 04: Les risques identifiés

Pro	Code	Risques
<i>Processus de Management</i>		
P 1	R 1.1	les employés ne passent pas leurs messages directement au directeur,
	R 1.2	l'oubli des taches a faire distribuer par les employés
	R 1.3	retard de retour des situations par le BET et Le MOA
	R 1.4	La supervision de toutes les taches dans tous les services
	R 1.5	l'incompétence de rédaction des emails par le personnel de l'entreprise
	R 1.6	l'incapacité de suivre l'utilité des achats de bureau
	R 1.7	mauvais retour d'information
	R 1.8	l'absence d'une base de données numérique des tous les processus
<i>Processus de Support</i>		
P 2	R 2.1	Mauvaise circulation d'information entre services
	R 2.2	problème au niveau des correspondances par e-mail
	R 2.3	changement des commandes plusieurs fois
	R 2.4	L'intraçabilité de pointage des ouvriers sur chantiers
	R 2.5	Complication de la démarche administrative liée au recrutement de la main d'œuvre étrangère.
	R 2.6	Véhicule de service souvent non disponible
	R 2.7	Blocage des PC ordinateurs, Perte de données ...
	R 2.8	Internet limité
	R 2.9	la banque : mauvaise service
	R 2.10	l'externalisation du service de comptabilité

<i>Processus de Réalisation</i>		
P 3	R 3.1	les changement dans la réalisation de chantier par rapport au plans.
	R 3.2	Véhicule de service souvent non disponible
	R 3.3	risque de sécurité sur chantier, Accidents de travail (chute en hauteur) espace confiné, mauvaise conditions
	R 3.4	contrat de type CDD et délai très court
	R 3.5	obstruction des bureaux d'études et maitres d'ouvrages par rapport au retard au niveau des plans nécessaire ou au niveau du vérification des attachements et situations
	R 3.6	besoin d'un ordinateur
	R 3.7	problème de communication avec le BET ou Le maitre d'ouvrage
	R 3.8	problème de communication avec certains chinois
	R 3.9	dépendance total de la main-d'œuvre chinoise
	R 3.10	Arrêt d'échange avec la chine et blocage de la main-d'œuvre chinoise
	R 3.11	Mauvaise planification du projet et Mal Estimation des tâches et de la durée du projet
	R 3.12	Arrêt des travaux
	R 3.13	Rupture d'approvisionnement en matériaux indispensables au projet
	R 3.14	Insuffisance en nombres des personnels qualifiés dans certains métiers d'exécution
	R 3.15	Force majeure

Source : élaboré par nos soins

3. Analyse des risques par la méthode d'Ishikawa :

Pour l'analyse des évènements redoutés, ainsi que les causes ou les effets engendrés dans ces différents processus, on a choisi le diagramme cause-effet ou diagramme d'Ishikawa ou la méthode 5M, qui permet de visualiser le rapport existant entre un problème et toutes ses causes possibles.

Cette démarche comme elle a été présentée dans la page 15 ci-dessus, nous a aidée à identifier les causes possibles des problèmes ou des défauts (effets) d'une manière synthétique pour les 03 processus clé de l'entreprise.

Il convient ensuite d'agir sur ces causes pour corriger le défaut en mettant en place un plan d'action approprié.

Le tableau ci-dessous résume les causes des risques identifiés au sein de l'entreprise Zhong Ma par l'utilisation de la méthode d'Ichikawa.

Tableau 05: Les facteurs des risques

Pro	Code	Risques	Cause(s) des risques
Processus de Management			
P 1	R 1.1	les employés ne passent pas leurs messages directement au directeur,	manque de confiance en sois et peur des réactions du directeur
	R 1.2	l'oubli des taches a faire distribuer par les employés	l'absence des listes des taches quotidiennes " to do list "
	R 1.3	retard de retour des situations par le BET et Le MAO	pour ne pas payer rapidement les situations, c'est une politique de MAO avec le BET
	R 1.4	La supervision de toutes les taches dans tous les services	l'incompétence du personnel chargé des service et taches,
	R 1.5	l'incompétence de rédaction des emails par le personnel de l'entreprise	problème de formation de base,
	R 1.6	l'incapacité de suivre l'utilité des achats de bureau	l'absence d'esprit de responsabilité par l'acheteur et le chargé de caisse ,
	R 1.7	mauvais retour d'information	l'absence des mécanismes de retour d'information et le manque de communication
	R 1.8	l'absence d'une base de données numérique des tous les processus	l'absence des documents numériques qui organise chaque système ,
Processus de Support			
P 2	R 2.1	Mauvaise circulation d'information entre services	Manque de communication et Chevauchement des tâches
	R 2.2	problème au niveau des correspondances par e-mail	une seule boite e-mail avec un accès libre pour tous les services
	R 2.3	changement des commandes plusieurs fois	mauvaise estimation des quantités
	R 2.4	intraçabilité de pointage des ouvriers sur chantiers	Absence d'un logiciel ou une démarche de pointage
	R 2.5	Complication de la démarche administrative liée au recrutement de la main d'œuvre étrangère.	L'incompétence des employés , les délais non mentionné , méthode obsolète , longue démarche administrative , bureaucratie ...
	R 2.6	Véhicule de service souvent non disponible	plusieurs taches pour une seule voiture + mal organisation des sorties entre employés + manque d'une autre véhicule
	R 2.7	Blocage des PC ordinateurs, Perte de données ...	Surcharge des données, virus, un pc non performant, absence d'un serveur et anti-virus
	R 2.8	Internet limité	Utilisation de la 4G
	R 2.9	la banque : mauvais service	service long et mal organisé, mauvais service clients
	R 2.10	l'externalisation du service de comptabilité	comptables internes ne maitrise pas le nouveau système comptable et financier SCF

Processus de Réalisation			
P 3	R 3.1	les changements dans la réalisation de chantier par rapport aux plans.	les problèmes de réalisation, des changements dans l'étude
	R 3.2	Véhicule de service souvent non disponible	plusieurs taches pour une seule voiture + mal organisation des sorties entre employés + manque d'une autre véhicule
	R 3.3	risque de sécurité sur chantier, Accidents de travail (chute en hauteur) espace confiné, mauvaise conditions	ignorance des notions de sécurité et l'absence d'un HSE, non utilisation de ce qu'il s'agit par exemple-des filets, des échafaudages et des garde-corps- Éviter l'accès à une zone à risque : barrières, cônes, panneaux de signalisation,
	R 3.4	contrat de type CDD et délai très court	La possibilité d'arrêter l'employé à tout moment
	R 3.5	obstruction des bureaux d'études et maitres d'ouvrages par rapport au retard au niveau des plans nécessaire ou au niveau du vérification des attachements et situations	Pour retarder le paiement des situations et gagner plus de temps + il n y a pas de délai précis pour le retour des documents
	R 3.6	besoin d'un PC ordinateur	L'information n'atteint pas le chargé d'achat,
	R 3.7	problème de communication avec le BET ou Le maitre d'ouvrage	le BET ou le maitre d'ouvrage n'essaye pas de trouver un terrain d'entente
	R 3.8	problème de communication avec certains chinois	L'interprète n'est pas disponible à tous moments dans tous les chantiers
	R 3.9	dépendance total de la main-d'œuvre chinoise	mains d'œuvre local indiscipliné et non qualifiés
	R 3.10	Arrêt d'échange avec la chine et blocage de la main-d'œuvre chinoise	à cause de coronavirus covid-19
	R 3.11	Mauvaise planification du projet et Mal Estimation des tâches et de la durée du projet	l'absence d'un manager de planification, le planning n'est pas bien étudié des deux cotés l'entreprise et le maitre d'ouvrage et surtout pas mentionné dans le contrat
	R 3.12	Arrêt des travaux	les intempéries, non -paiement des situations de la part du maitre d'ouvrage
	R 3.13	Rupture d'approvisionnement en matériaux indispensables au projet	mauvaise planification des approvisionnements
	R 3.14	Insuffisance en nombres des personnels qualifiés dans certains métiers d'exécution	Absence d'une stratégie de formation par l'entreprise
	R 3.15	Force majeure	Catastrophes naturelles et intempéries

Source : élaboré par nos soins

4. Évaluation des risques :

Suite aux risques que nous ayons pu les recensés à la phase d'identification au niveau de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, il est nécessaire d'évaluer la situation de la façon la plus objective possible. Il convient, à cet effet, de coter le risque en tenant compte de :

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

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

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

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

Tableau 06: Description de la fréquence

La fréquence : Le nombre d'apparition de ce risque relatif à l'activité	
Fréquence	Description
1 – Improbable	De 1 fois par an à 1 fois tous les 5 ans.
2 – Peu Probable	De 1 fois tous les 6 mois à 1 fois par an.
3 - Probable	De 1 fois par mois à 1 fois tous les 6 mois.
4 – Très probable	De tous les jours à une fois par mois.

Source : grille d'évaluation de la probabilité de survenue utilisée à l'entreprise *ZHONG MA*.

Tableau 07: Description de la gravité (l'impact)

La gravité : mesure des effets sur les cibles de l'accident (il a des conséquences plus ou moins importantes)	
Gravité	Description
1 - Mineure	Conséquence très limitée.
2 - Significative	Domage visible.
3 – Importante	Domage important.
4 – Majeure	Domage irréversible.

Source : grille d'évaluation de la gravité de survenue utilisée à l'entreprise *ZHONG MA*.

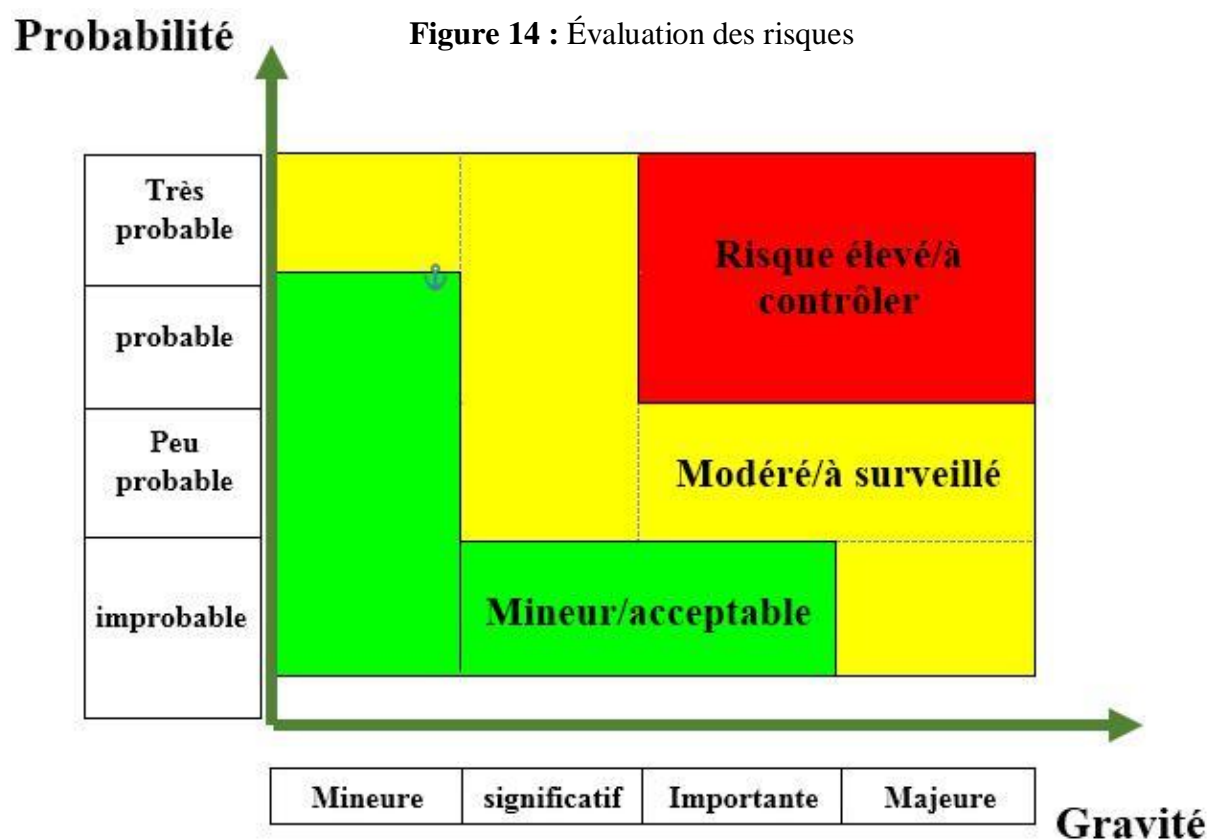
4.1. Cartographie des risques :

La cartographie des risques est « un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques. » (Maders, Masselin, & Fratta, 2014, p. 16).

Généralement la cartographie des risques est représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité) – impact (ou gravité). La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques :

- 1- Rouge : pour les risques critiques ;
- 2- Orange ou Jaune : pour les risques à mettre sous vigilance ;
- 3- Vert : pour les risques maîtrisés. (Surta, 2018, p. 9).

Il n'existe pas un modèle standard ou une cartographie type, pour un ensemble de risque. Par ailleurs, chaque entreprise peut élaborer sa propre matrice (cartographie des risques).



Source : Réalisé par nos soins

Figure 15 : Grille d'évaluation des risques bruts et leurs priorités

		Matrice de Criticité					
P R O B A B I L I T E	Très probable (Certain)	IV	4	8	12	16	Priorité 1
	Probable	III	3	6	9	12	
	Peu probable (Possible)	II	2	4	6	8	Priorité 2
	Improbable	I	1	2	3	4	Priorité 3
	<i>Faible</i>		I	II	III	IV	
	<i>Moyen</i>		Mineure	significatif	Importante	Majeure	
	<i>Elevé</i>		GRAVITE				

Source : Réalisé par nos soins

Le tableau ci-dessous résume le procédé de l'évaluation des risques par la formule : (Criticité = fréquence X la gravité) afin de justifier la priorité de chaque risque pour pouvoir éliminer, réduire ou subir le risque identifié au préalable.

Tableau 08: procédé de l'évaluation des risques

Pro	Code	Risques	Fréquence	Gravité	Criticité	Priorité			
Processus de Management									
P 1	R 1.1	les employés ne passent pas leurs messages directement au directeur,	3	Probable	3	importante	9	Elevé	Priorité 1
	R 1.2	l'oubli des tâches à faire distribuer aux employés	2	Peu probable	1	Mineure	2	Faible	Priorité 3
	R 1.3	retard de retour des situations par le BET et Le MOA	3	Probable	2	Significative	6	Moyenne	Priorité 2
	R 1.4	La supervision de toutes les tâches dans tous les services	2	Peu probable	3	importante	6	Moyenne	Priorité 2
	R 1.5	l'incompétence de rédaction des emails par tout le personnel de l'entreprise	4	Très probable	2	Significative	8	Moyenne	Priorité 2
	R 1.6	l'incapacité de suivre l'utilité des achats de bureau	2	Peu probable	1	Mineure	2	Faible	Priorité 3
	R 1.7	mauvais retour d'information	3	Probable	3	importante	9	Moyenne	Priorité 2
	R 1.8	l'absence d'une base de données numérique des tous les processus	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 1

Processus de Support

P 2	R 2.1	Mauvaise circulation d'information entre services	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 1
	R 2.2	problème au niveau des correspondances par e-mail	4	Très probable	2	Significative	8	Moyenne	Priorité 2
	R 2.3	changement des commandes plusieurs fois	3	Probable	2	Significative	6	Moyenne	Priorité 2
	R 2.4	Suivi du pointage des ouvriers sur chantiers	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 1
	R 2.5	Complication de la démarche administrative liée au recrutement de la main d'œuvre étrangère.	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 2
	R 2.6	Véhicule de service souvent non disponible	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 3
	R 2.7	Blocage des PC ordinateurs, Perte de données ...	3	Probable	2	Significative	6	Moyenne	Priorité 2
	R 2.8	Internet limité (4G)	4	Très probable	2	Significative	8	Moyenne	Priorité 3
	R 2.9	la banque : mauvais service	4	Très probable	2	Significative	8	Moyenne	Priorité 4
	R 2.10	l'externalisation du service de comptabilité	4	Très probable	4	Majeure	16	Elevé	Priorité

Processus de Réalisation

P 3	R 3.1	les changements dans la réalisation de chantier par rapport aux plans.	3	Probable	2	Significative	6	Moyenne	Priorité 2
	R 3.2	Véhicule de service souvent non disponible	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 1
	R 3.3	risque de sécurité sur chantier, Accidents de travail (chute en hauteur) espace confiné, mauvaise conditions	3	Probable	4	Majeure	12	Elevé	Priorité 2
	R 3.4	contrat de type CDD et délai très court	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 3
	R 3.5	obstruction des bureaux d'études et maitres d'ouvrages par rapport au retard au niveau des plans nécessaires ou au niveau du vérification des attachements et situations	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 4
	R 3.6	besoin d'un PC ordinateur	2	Peu probable	1	Mineure	2	Faible	priorité 3
	R 3.7	problème de communication avec le BET ou Le maitre d'ouvrage	3	Probable	3	importante	9	Elevé	Priorité 1
	R 3.8	problème de communication avec certains chinois	4	Très probable	3	importante	12	Elevé	Priorité 2
	R 3.9	dépendance total de la main-d'œuvre chinoise	4	Très probable	4	Majeure	16	Elevé	Priorité 3

R 3.10	Arrêt d'échange avec la chine et blocage de la main-d'œuvre chinoise	1	<i>Improbable</i>	4	<i>Majeure</i>	4	<i>Moyenne</i>	<i>Priorité 2</i>
R 3.11	Mauvaise planification du projet et Mal Estimation des tâches et de la durée du projet	4	<i>Très probable</i>	3	<i>important</i>	12	<i>Elevé</i>	<i>Priorité 1</i>
R 3.12	Arrêt des travaux	2	<i>Peu probable</i>	2	<i>Significative</i>	4	<i>Moyenne</i>	<i>Priorité 2</i>
R 3.13	Rupture d'approvisionnement en matériaux indispensables au projet	2	<i>Peu probable</i>	3	<i>importante</i>	6	<i>Moyenne</i>	<i>Priorité 3</i>
R 3.14	Insuffisance en nombres des personnels qualifiés dans certains métiers d'exécution	4	<i>Très probable</i>	3	<i>importante</i>	12	<i>Elevé</i>	<i>Priorité 1</i>
R 3.15	Force majeure	2	<i>Peu probable</i>	3	<i>importante</i>	6	<i>Moyenne</i>	<i>Priorité 2</i>

Source : Réalisé par nos soins

Les tableaux ci-dessus résume l'opération de l'évaluation des risques par la multiplication de la fréquence X la gravité afin de démontrer la priorité de chaque risque.

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

Tableau 09 : Matrice des risques de l'entreprise ZHONG MA.

P R O B A B I L I T E	<i>Très probable (Certain)</i>	IV		R1.5, R2.2, R2.8, R2.9.	R1.8, R2.1, R2.4, R2.5, R2.6, R3.2, R3.4, R3.5, R3.8, R3.11, R3.14.	R2.10, R3.9.
	<i>Probable</i>	III		R1.3, R1.4, R2.3, R2.7, R3.1.	R1.1, R1.7, R3.7.	R3.3.
	<i>Peu probable (Possible)</i>	II	R1.2, R1.6, R3.6.	R3.12.	R3.13, R3.15.	
	<i>Improbable</i>	I				R3.10.
	<i>Faible</i>		I	II	III	IV
	<i>Moyen</i>		<i>Mineure</i>	<i>Significatif</i>	<i>Importante</i>	<i>Majeure</i>
	<i>Elevé</i>		GRAVITE			

Source : Réalisé par nos soins.

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

Tableau 10 : Risques ordonnés par ordre de priorité

Type de criticité	Nombre de risques identifiés
Priorité I	17
Priorité II	13
Priorité III	3

Source : Réalisé par nos soins

Les deux tableaux 9 et 10 montrent clairement la situation difficile de l'entreprise vis-à-vis la maîtrise des risques, ce qui donne une importance au travail effectué dans le but d'améliorer le processus de management des risques au sein de l'entreprise Zhong Ma.

5. Traitement des risques :

Le traitement de risque est une mesure à la fois préventive et corrective dans le but de diminuer les effets indésirables des risques. Nous pouvons proposer un plan d'action à travers :

- le transfert des risques aux autres parties prenantes,
- la réduction des impacts coût, délais, qualité,
- élimination des risques.

Le tableau suivant montre clairement le plan d'action préconisé pour traiter les risques identifiés dans le cadre de notre étude.

Tableau 11: Plan d'action face aux risques

Pro	Code	Risques	Plan d'action
Processus de Management			
P 1	R 1.1	les employés ne passent pas leurs messages directement au directeur,	former le personnel en techniques de communication
	R 1.2	l'oubli des tâches à faire distribuer aux employés	organiser le travail et utiliser une "to do list" écrit et numérique
	R 1.3	retard de retour des situations par le BET et Le MOA	il faut suivre les situations et faire une relance au MOA à chaque fois
	R 1.4	La supervision de toutes les tâches dans tous les services	il faut désigner des responsables des services et leurs chargés des responsabilités
	R 1.5	l'incompétence de rédaction des emails par tout le personnel	former le personnel en rédaction administrative des e-mails
	R 1.6	l'incapacité de suivre l'utilité des achats de bureau	la mise en place d'un système de quota des fournitures de bureau par mois
	R 1.7	mauvais retour d'information	la mise en place d'un système d'information
	R 1.8	l'absence d'une base de données numérique des tous les processus	créer des bases de données dans chaque service et les relier avec un SIAD

Processus de Support			
P 2	R 2.1	Mauvaise circulation d'information entre services	Apprendre à opter pour des réunions interne , expliquer l'importance de partager l'information et les impacts que peuvent engendrer dans le cas ou elle n'a pas été circuler .
	R 2.2	problème au niveau des correspondances par e-mail	Créer une boîte mail pour chaque service en désignant un responsable pour chaque boîte.
	R 2.3	changement des commandes plusieurs fois	exiger la réception des PV de modification avant les modifications sur chantiers
	R 2.4	suivi du pointage des ouvriers sur chantiers	Désigner un employé dans chaque chantier qui sera chargé de tous mouvements du personnel avec une fiche de pointage
	R 2.5	Complication de la démarche administrative liée au recrutement de la main d'œuvre étrangère.	Il faut s'y prendre d'avance afin d'éviter tout retard du traitement de dossier
	R 2.6	Véhicule de service souvent non disponible	1, Faire des statistiques pendant une semaine du chauffeur. 2, S'organiser entre les services et faire passer les taches prioritaire. 3, Rajouter une voiture au service d'ingénierie.
	R 2.7	Blocage des ordinateurs, Perte de données ...	Achat d'un disque dur pour chaque service afin de sauvegarder les données de chaque pc, installer sur chaque pc un anti-virus.
	R 2.8	Internet limité	Installer une ligne wifi d'Algérie Télécom
	R 2.9	la banque : mauvais service	chercher une autre banque avec un service client meilleur
	R 2.10	l'externalisation du service de comptabilité	il faut internaliser la comptabilité en urgence
Processus de Réalisation			
P 3	R 3.1	les changements dans la réalisation de chantier par rapport aux plans.	1, Clause sur contrat dont laquelle nous engageons la réponse des BET concernant l'étude et les modifications qui peuvent être faite, et de la nous facturons les retards au Maitre d'ouvrage engendrer par ces dernière. 2, Faire une étude finale avant la réalisation. 3, Etre à jour, ceci dis il faudrait toujours la comparaison entre les plans et le chantier. 4, Les modifications doivent se faire sur plan.
	R 3.2	Véhicule de service souvent non disponible	1, Faire des statistiques pendant une semaine du chauffeur. 2, S'organiser entre les services et faire passer les taches prioritaire. 3, Rajouter une voiture au service d'ingénierie.
	R 3.3	risque de sécurité sur chantier, Accidents de travail (chute en hauteur) espace confiné, mauvaise conditions	1, Mise en place des panneaux de signalisation, l'ingénieur responsable du chantier prend en charge la sécurité de ce dernier. 2, Rajouter une clause sur le contrat (Hygiène et sécurité) , rajouter un manuel de sécurité en pièce jointe et signer une décharge , faire une formation pour les chefs de chantiers et les ouvriers. 3, Recruter un HSE
	R 3.4	contrat de type CDD et délai très court	Des contrats en CDI pour les éléments sérieux et compétents (pour que les employés ne trouve pas des difficultés pour des dossiers administratif), ou un contrat CDD avec longue durée.

R 3.5	obstruction des bureaux d'études et maîtres d'ouvrages par rapport au retard au niveau des plans nécessaire ou au niveau de la vérification des attachements et situations	l'ajout des clauses dans le contrat concernant le délai de retour des documents
R 3.6	besoin d'un PC	Achat d'un PC
R 3.7	problème de communication avec le BET ou Le maître d'ouvrage	L'exigence d'un PV de modification avant la modification + formation en matière de communication (la solution tout dépend l'ingénieur)
R 3.8	problème de communication avec certains chinois	Informez l'interprète en avance avant toute sortie. Avoir une liste des N° de téléphone des chefs de chantier. Utiliser des codes ou l'application Wechat afin de faciliter la communication et minimiser les intermédiaires.
R 3.9	dépendance totale de la main-d'œuvre chinoise	former la main d'œuvre locale et varier les pays de main d'œuvre étrangers
R 3.10	Arrêt d'échange avec la Chine et blocage de la main-d'œuvre chinoise	On les remplace par la main d'œuvre locale déjà formée par l'entreprise (pour ne pas tomber dans le retard des délais).
R 3.11	Mauvaise planification du projet et Mal Estimation des tâches et de la durée du projet	recruter un manager de planification qui maîtrise les logiciels de planification : MS Project, Primavera ,,
R 3.12	Arrêt des travaux	voir une solution avec le maître d'ouvrage
R 3.13	Rupture d'approvisionnement en matériaux indispensables au projet	la bonne planification et la bonne gestion du chantier.
R 3.14	Insuffisance en nombre des personnels qualifiés dans certains métiers d'exécution	organiser des formations spécifiques selon le besoin
R 3.15	Force majeure	prendre des mesures de prévention

Source : Réalisé par nos soins.

Recommandations pour l'entreprise ZHONG MA :

Sur la base des résultats de cette étude et pour mieux gérer les risques au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONALE CONSTRUCTION*, les dirigeants de l'entreprise doivent :

- Instaurer une démarche intégrée de management des risques dans tous les processus de l'entreprise.
- Implanter une nouvelle structure organisationnelle en tenant compte du management des risques par approche processus.
- Effectuer des formations aux responsables de service et aux ingénieurs responsables de chantiers sur le management des risques.
- Sensibiliser le personnel de l'importance et l'intérêt du management des risques à travers des campagnes de sensibilisation.
- Constituer des groupes chargés du management des risques dans chaque processus selon leur rôle respectif.
- Renforcer les rôles des services HSE et management Qualité dans le processus risk management grâce à leurs missions dans l'identification et l'appréciation du risque ainsi que son intégration dans la stratégie globale de l'entreprise
- Développer et mettre à jour la base de données des différents risques processus.
- Encourager la concertation et le travail collaboratif entre les différents processus
- Anticiper les risques et planifier et mettre en œuvre des réponses aux risques.
- Considérer à la fois les menaces et les opportunités.
- Définir clairement les responsabilités au niveau de chaque processus.
- Documenter et suivre les risques d'une manière permanente dans tous les processus.
- Alléger les procédures administratives internes et introduire les normes de gestion universelles.

Conclusion :

L'objectif fixé durant ce travail de recherche était de contribuer à mettre en place une démarche de management des risques, au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONALE CONSTRUCTION*, en s'appuyant sur les exigences de la norme ISO 31000 : 2018 en matière de management des risques.

En répondant à la question de recherche principale « *Quelles démarches à suivre pour mettre en place un processus de management des risques afin d'assurer le bon fonctionnement des processus au sein de l'entreprise Zhong Ma Internationale Construction?* »

Pour répondre à cette question, nous avons tout d'abord organisé une recherche bibliographique (bibliothèque / internet) sur le management des risques.

Ensuite, pour entamer la démarche de management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018, il nous a fallu en premier lieu, d'effectuer une définition de contexte dans les processus de l'entreprise par l'analyse SWOT toute en établissant un diagnostic externe et interne de l'entreprise. Cette démarche nous a permis de ressortir les points forts et les points faibles de l'entreprise et transformer les risques en opportunités, à travers des entretiens avec des responsables des services, y compris les responsables des processus clé (décisions - ingénierie – chantier – comptabilité – RH - commercial), dans le but d'assurer une étude normative on a procédé à :

- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Analyse des risques ;
- ✓ Évaluation des risques ;
- ✓ Traitement des risques ;

Les principaux risques auxquels les connaît l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONALE CONSTRUCTION* sont des risques d'ordre technique organisationnels et professionnels qui influencent le bon fonctionnement des processus. Ces risques ont un impact très fort sur les coûts, les délais et le contenu des projets de l'entreprise, par leur diversité et leur fréquence, ils sont néanmoins responsables de pertes et de préjudices importants et coûteux.

Pour assurer le bon fonctionnement des processus de l'entreprise, un système de suivi devait être mis en place.

Tout d'abord, l'analyse des parties prenantes est aujourd'hui un élément à part entière de réflexion stratégique et elle a une dimension éthique évidente. Dans nos entreprises Algériennes, la notion de parties prenantes reste cloisonnée seulement entre les directeurs et leurs administrateurs siégeant au conseil d'administration ou de direction de l'entreprise, c'est-à-dire dans le sens traditionnel du terme, alors qu'en Europe ou aux États-Unis

le concept « Stakeholders » a été élargi pour inclure quiconque ayant un intérêt dans les actions de l'entreprise.

Le deuxième point que nous jugerons aussi important que le premier est qu'il serait vraiment urgent pour nos entreprises de s'attaquer au facteur clé de succès pour un management efficace du risque qui permettrait d'améliorer leur capacité et maturité afin de récolter les bénéfices attendus. Parmi les facteurs clés de succès important on trouvera:

- La notion de sensibilisation au risque ;
- Efficience des processus ;
- La communication organisationnelle efficace ;
- L'expérience et la qualification du personnel mais surtout cohérence dans l'application des processus d'analyse, d'évaluation, de diagnostic, de la planification mitigation, et de pérennisation.

Enfin nous n'avons pas l'intention à travers cette recherche d'avoir présenté des résultats sans failles. Par ailleurs, avons-nous rencontré divers obstacles au cours de nos recherches, les limites plus importantes sont :

Premièrement, la réflexion engagée au long de ce travail n'est que le résultat du passionnant exercice d'initiation à la recherche auquel, heureusement, l'École nationale supérieure de management (ENSM) nous a soumis durant notre cycle de formation.

Le thème de management des risques est ambivalent ce qui a engendré une difficulté primaire dans le choix du type de risque à étudier.

Le manque de ressources documentaires qui étudient les risques entreprise dans son aspect managérial, notamment dans le secteur de construction BTP, soit au niveau de la bibliothèque de l'école ou bien sur internet ou à l'entreprise.

Par contre l'enquête qualitative a pu couvrir tous les points et examiner la crédibilité des résultats parvenus, d'une manière exhaustive.

Néanmoins les résultats de ce travail constituent les bases d'un travail à poursuivre et à améliorer pour une étude beaucoup plus approfondie qui pourra faire l'objet d'une thèse de doctorat.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les ouvrages :

1. Ahanda, J.-G., & Teneau, G. (2009). *Guide commenté des normes et référentiels*. Eyrolles.
2. ANGERS, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales*. Alger: 11^{ème} Ed Casbah.
3. Autorité des Marchés Financiers . (juin 2010). *Les dispositifs de gestions des risques et de contrôle interne*. Autorité des Marchés Financiers.
4. Cattan, M., Idrissi, N., & Knockaert, P. (2008). *Maitriser les processus de l'entreprise, Guide opérationnel*. France: Eyrolles éditions d'organisation.
5. Cohen, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. La Découverte.
6. COURREGES, B. B.-P. (2004). *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale 2eme Edition*. Éditions d'Organisation.
7. Courtot, H. (1998). *La Gestion des Risques dans les Projets*. Economica.
8. Darsa, J.-D. (2013). *La gestion de crise en entreprise*. Gereso.
9. Darsa, J.-D. (2016). *LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE*. Gereso.
10. Frédéric, M. (2006). *Risk Management et Assurance*. Paris: Economica.
11. GOTMAN, A., & BLANCHET, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Éd, Nathan université. Paris.
12. Harache, C., & Bachy, B. (2010). *Toute la Fonction Management*. Paris: DUNOD.
13. Hassid, O. (2008). *LA GESTION DES RISQUES* . Paris: DUNOD.
14. Jean-Pierre, W., & Hans, B. (2003). *L'APPROCHE PROCESSUS, moded'emploi*. Paris: Organisation.
15. KURT.F, R. e. (2015). *MANUEL D'AUDITINTERNE*. Paris: EYROLLES.
16. Laurent, P. (2015). *Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance*. Paris: DUNOD.
17. Le Ray, J. (2015). *De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ?, comment ?* AFNOR.
18. Le Ray, J. (2010). *gérer le risques, pourquoi ?, comment ?* AFNOR.
19. Madeleine, G. (2001). *Méthode des sciences sociales*. Paris: édition Dalloz ,11eme édition.
20. Maders, H.-p., Masselin, j.-l., & Fratta, h. (2014). *Henri-pierre Maders jean-lu Auditeur interne et contrôleur permanent*. Paris: EYROLLES.
21. Métayer, Y., & Laurence, H. (2007). *Premier pas dans le management des risques*.

AFNOR.

22. Pinto, J. K. (2007). *Project Management Achieving Competitive Advantage*. Global Edition.
23. Sutra, G. (2018). *Management des Risques une Approche Stratégique*. AFNOR.

Les articles de revues :

1. Autorité des Marchés Financiers . (juin 2010). *Les dispositifs de gestions des risques et de contrôle interne*. Autorité des Marchés Financiers.
2. CAILLIE, D. V. (2013). La décision de traitement des risques dans les entreprises sociales. HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège.
3. DEPEINT, P. (2010). Management des risques un processus aux 03 étapes incontournable.
4. Pesqueux, Y. (2003). *Le concept de risque au magasin des curiosité*. Association française de comptabilité.
5. PESQUEUX, Y. (2012). La gestion des risques : une question d'expert?
6. Pinto, J. K. (2007). *Project Management Achieving Competitive Advantage*. Global Edition.
7. Teneau, G., & Dufour, N. (s.d.). Gestion des risques : une approche transverse par les processus. Cnam LIRSA.
8. VINCENTI, D. (s.d.). Dresser une cartographie des risques. *in Revue Audit, N°144* .
9. Yahchouchi, G. (2007, mars-juin). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion (n°224-225)* , pp. 85-92.

Mémoires de fin d'étude:

1. BOUZIDI, Y. (2019, juin). Le processus de traitement et de prévention des risques opérationnels. ALGER: Ecole Nationale Supérieure de Management.
2. GUESSOUM, A. (2019). Contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques pour le projet de Metro d'Alger par la norme ISO 31000 Cas : Cosider Travaux Publics Projet M28. ALGER: Ecole Nationale Supérieure de Management.
3. HAMMA, I. (2018). Maitrise des risques dans les processus d'études de projet au sein de la SAETI. ALGER: Ecole Nationale Supérieure de Management.
4. KAKAI, H. (Février 2008). *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*. France: Université de Franche-Comté.
5. SIENOU, A. (2009, juin 26). Proposition d'un cadre méthodologique pour le

management intégré des risques et des processus d'entreprise. Université de Toulouse.

Normes internationales :

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

Sites Web :

1. BENTALAB, S. (2016, 05 31). *Qualiblog*. Consulté le 03 25, 2020, sur Qualiblog: <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/methode-qqoqccp-outil-analyse-simple-et-performant/>
2. HKAMIAH. (2014, 01 03). *Revue littérature gestion des risques*. Consulté le 03 31, 2020, sur SCRIBD: <https://fr.scribd.com/document/195485723/Revue-litterature-gestion-des-risques>
3. PQB Plateforme, <https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=136&ch=3048>

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN



Guide d'entretien



Thème : Contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques au sein d'une entreprise de construction selon la norme ISO 31000 V 2018.

Entreprise ZHONG MA INTERNATIONALE CONSTRUCTION

Date :/...../.....

Poste :

Objectifs :

Je suis étudiant de Master en Management des organisations à l'École nationale Supérieure de Management. Je souhaite vous poser quelques questions, en espérant d'avoir des réponses afin d'enrichir l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, qui porte essentiellement sur la contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques au sein d'une entreprise de construction selon la norme ISO 31000 V 2018. Vos réponses (qui restent strictement confidentielles) serviront une base de données pour la détermination des risques de l'entreprise.

1. Quelles sont les principales missions/activités dont vous avez la charge ?
2. Quels sont les services qui ont des relations directes avec ce service ?
3. Quels sont les risques inhérents à la stratégie et aux objectifs de l'activité ?
4. Quels sont les risques liés à ce processus ?
5. Combien de fois on les retrouve ?
6. Quelles sont les sources de risques les plus souvent citées ?
7. Quel est l'impact de ces risques sur le fonctionnement des processus de l'entreprise ?
8. La direction de l'entreprise a-t-il mis en place un plan de gestion de risque ?
9. Quels sont les outils utilisés pour évaluer et maîtriser les risques ?
10. Autre remarques ou propositions ?