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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**
**ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**

# MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entrepreneuriat et Management des Projets

## Management des risques et Création de la valeur

## Cas de : CONDOR ELECTRONICS
## LINDE GAS

**Elaboré par** : CHELABI Chems Eddine

GUEMRAOUI Tarek

**Encadré par** : Dr ZELLAL Ahlem

**Année2018/2019**

**Résumé**

La question de la création de valeur, vue sous l'angle de la gestion de risques, est un levier important que les gestionnaires de l'entreprise peuvent mettre en branle pour accroitre la valeur pour les parties prenantes de l'organisation (actionnaires, employés, fournisseurs et clients). Ainsi, le processus de gestion des risques s'articule autour des éléments suivants : l'identification des facteurs clés de création de valeur (comment la richesse se crée dans l'entreprise), le choix des métriques et la réponse aux risques (exploiter, atténuer). Nous aborderons plus en détails, en introduisant l'opportunité pour les gestionnaires de piloter les risques en vue de la création de valeur car il est désormais reconnu que les entreprises réussissent mieux quand elles parviennent à transformer certains risques en opportunités de croissance ou en nouvelles opportunités d'affaires.

**Mots clés : risque, management des risques, valeur, création de valeur.**

**Abstract**

The issue of value creation, seen from the perspective of risk management, is an important lever that business managers can set in motion to increase value for the organization's stakeholders (shareholders, employees, suppliers and customers). Thus, the risk management process revolves around the following elements: the identification of key value creation factors (how value is created in the company), the choice of metrics and the risk response (exploit, mitigate). We will discuss in more details, and introduce opportunities for managers to manage risks for value creation because it is now recognized that companies are better off when they manage to turn some risks into growth opportunities or new business opportunities.

**Keywords: risk, risk management, value, value creation.**

**ملخص**

تعد مسألة إنشاء القيمة في منظور إدارة المخاطر، بمثابة وسيلة هامة يمكن لمديري الأعمال أن يشرعوا فيها لزيادة القيمة لأصحاب المصلحة في المؤسسة (المساهمين، الموظفين، الموردين والعملاء). وبالتالي تتمحور عملية إدارة المخاطر حول العناصر التالية: تحديد عوامل القيمة الرئيسية (كيفية تكوين الثروة في الشركة)، اختيار المقاييس والاستجابة للمخاطر (استغلال، تخفيف). سنناقش بمزيد من التفاصيل فرصة المديرين لإدارة المخاطر من أجل خلق القيمة لأنه من المسلم به أن الشركات في وضع أفضل عندما تتمكن من تحويل بعض المخاطر إلى فرص نمو أو فرص تجارية جديدة.

**الكلمات المفتاحية : المخاطر، إدارة المخاطر،القيمة، خلق القيمة.**

# Remerciements

En préambule de ce mémoire, nous remercions ALLAH pour la santé, la volonté, le courage et la détermination qui nous a donné tout au long de la préparation et l'élaboration de ce modeste travail. Le présent travail est non seulement le résultat de notre sacrifice, patience et endurance mais aussi une participation de plusieurs personnes qui nous sont chères.

Nous tenons à remercier notre encadreur DR : ZELLAL AHLEM pour tous ses précieux conseils.

Nos vifs remerciements vont également à nos tuteurs, Mr DJEFFAL Alaa et Mr BENZADI Tarik, qui nous ont soutenus et encouragés durant notre période de stage au sein des deux entreprises.

Nous tenons à remercier aussi très chaleureusement, nos papas et nos mamans, nos frères et sœurs, l'intégralité de nos deux familles et nos amis qui nous ont accompagné durant tout notre cursus estudiantin, spécialement notre groupe **MPE-PNL Generation**, Mr Larbi CHELABI et notre chère MANANA.

# SOMMAIRE

**Résume** ..... I

**Remerciements** ..... II

**SOMMAIRE** ..... III

**LISTE DES TABLEAUX** ..... IV

**LISTE DES FIGURES** ..... V

**Liste des abréviations, sigles et acronymes** ..... VI

**Introduction générale** ..... 1

**CHAPITRE 1 :** Revue de littérature et cadre conceptuel ..... 5

**Section 1 :** le management des risques ..... 6

**Section 2 :** La création de valeur au sein des entreprises ..... 19

**Section 3 :** La contribution du management des risques dans la création de valeur au sein des entreprises ..... 27

**CHAPITRE 2 :** méthodologie de la recherche et contexte organisationnel ..... 38

**Section 1 :** méthodologie de la recherche ..... 39

**Section 2 :** Contexte organisationnel ..... 47

**CHAPITRE 3 :** Résultats et discussion ..... 53

**Conclusion générale** ..... 89

**Références bibliographiques**

**Table des matières**

**Annexes**

# LISTE DES TABLEAUX


| Tableau N° | Titre | Page |
|---|---|---|
| **1** | Principes processus management de risques et leurs contributions | 33 |
| **2** | Les acteurs interviewés : CONDOR ELECTRONICS | 43 |
| **3** | Les acteurs interviewés : Linde GAS | 43 |
| **4** | Grille d'analyse des données qualitatives | 46 |
| **5** | Traitement des données qualitatives | 47 |
| **6** | Analyse SWOT « CONDOR ELECTRONICS » | 54 |
| **7** | Tableau d'identification des parties intéressées « CONDOR ELECTRONICS » | 55 |
| **8** | Grille d'évaluation des parties intéressées pertinentes | 56 |
| **9** | Grille d'évaluation risques SST « CONDOR ELECTRONICS » | 57 |
| **10** | Grille d'évaluation aspects environnementaux | 57 |
| **11** | L'Identification et l'évaluation des risque SST, «CONDOR ELECTRONICS » | 58 |
| **12** | L'Identification et l'évaluation des aspects environnementaux, « CONDORELECTRONICS » | 60 |
| **13** | Liste de processus « Linde GAS Constantine » | 62 |
| **14** | Enjeux externes du site « Linde GAS Constantine » | 62 |
| **15** | SWOT DE « LINDE GAS ALGERIE/SITE Constantine » | 63 |
| **16** | Cartographie des Besoins et attentes des Parties Prenantes Linde GAS | 64 |
| **17** | Tableau d'identification des parties Prenantes « Linde GAS » | 64 |
| **18** | Grille d'évaluation risques processus « LINDE GAS » | 66 |
| **19** | Cartographie des Risques « LINDE GAS » | 66 |
| **20** | Niveau de criticité du risque et sa description au sein de « LINDE GAS » | 67 |
| **21** | Identification et évaluation des risques : processus « PGP » | 67 |
| **22** | Identification et évaluation des risques : processus « achats » | 69 |
| **23** | Identification et évaluation des risques : processus « RH » | 69 |
| **24** | Identification et évaluation des risques : processus « HSE » | 70 |
| **25** | évaluation des risques : processus « SI » | 71 |
| **26** | Identification et évaluation des risques : processus « Finance » | 72 |
| **27** | Identification et évaluation des risques : processus « Pilotage » | 72 |
| **28** | Identification et évaluation des risques : processus « surveillance » | 73 |

# LISTE DES FIGURES


| Figure N° | Titre | Page |
|---|---|---|
| **1** | Processus management des risques | 12 |
| **2** | Matrice du risque | 13 |
| **3** | Prévention et protection – Matrice des risques | 14 |
| **4** | Classification des principales méthodes d'analyse de risque qualitatives | 18 |
| **5** | Caractéristiques des phases de développement d'une entreprise | 26 |
| **6** | Principes, cadre organisationnel et processus de management de risques | 32 |
| **7** | Principes management de risques | 32 |
| **8** | Cadre organisationnel management des risques | 34 |
| **9** | Processus management de risques | 36 |
| **10** | Paradigmes épistémologiques | 40 |
| **11** | Etapes de l'analyse des données qualitative | 45 |
| **12** | Les unités de production de CONDOR ELECTRONICS | 49 |
| **13** | Organigramme de CONDOR ELECRTONICS | 50 |
| **14** | Organigramme de LINDE GAS, Constantine | 52 |
| **15** | Logigramme simplifié pour la sélection des options de traitement des risques | 75 |

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

**ADM :** Administration

**AFNOR :** Association Française de Normalisation

**AMDEC :** Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité

**APR :** Analyse Préliminaire des Risques

**CA :** Chiffre d'Affaires

**CKD :** *Complete Knock Down*

**DRH :** Direction des Ressources Humaines

**ENGI :** Entreprise Nationale de production et distribution des Gaz Industriels

**EVA :** *Economic Value Added* - Valeur Ajoutée Economique

**HSE :** Hygiène, santé, sécurité, environnement

**IASB :** *International Accounting Standards Board*

**ISO :** *International Organization for Standardization*

**IT :** *Information Technology*

**MADS :** Méthodologie d'Analyse de Dysfonctionnement des Systèmes

**MOSAR :** Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques

**PB :** Produit Blancs

**PESTEL :** Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal

**QHSE :** Qualité, Hygiène, santé, sécurité, environnement

**RH** : Ressources Humaines

**SI :** Système d'Information

**SKD :** *Semi Knocked Down*

**SNS :** Société Nationale de Sidérurgie

**SWOT :** Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

**VBM :** *Value-Based Management*

# INTRODUCTION

À l'heure actuelle de la mondialisation ou changements et transitions économiques se font en un temps record, les entreprises attachent de plus en plus d'importance à la création de valeur pour satisfaire les différentes parties prenantes par des biens et services utiles, performants et différenciés, induisant ainsi un avantage concurrentiel. Pour cela, elles doivent mettre tous les acteurs et éléments de l'entreprise en interaction, pour assurer une certaine dynamique qui leurs permettrait de tirer parti de toutes leurs capacités. Selon Brun Guy (2001), l'approche basée sur la création de valeur n'est plus considérée comme un simple instrument d'évaluation financière, mais elle s'inscrit dans une optique plus large pour devenir un guide normatif pour le management, qui fait objet d'intérêt pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La condition indispensable pour qu'une organisation ait un temps d'avance et une démarche de progrès est de gérer l'incertitude, ceci, en maitrisant les risques auxquels elle peut être exposée, car quand ils sont bien appréhendés, ils peuvent revêtir une opportunité. Selon Frédéric Fréry (2009) il est préférable d'être dans un état que l'on souhaite meilleur mais incertain que d'être dans un état stabilisé sans vraiment avoir un avantage compétitif réel.

Le facteur risque étant considéré comme partie intégrante du quotidien de l'entreprise, de son équipe de direction et de son environnement de travail, la nécessité d'être doté de mécanismes et de processus propres à sa gestion revêt une priorité. Le but étant de bâtir des leviers forts de création de valeur car les risques non traités grugent de la valeur et affectent la performance de l'organisation mettant ainsi en péril sa compétitivité et à terme sa pérennité

La contribution du management des risques dans la création de la valeur est devenue un élément important pour chaque entreprise. De ce fait, nous avons jugé judicieux d'énoncer une problématique tournant autour de ces deux notions. Celle-ci étant formulée comme suit :

**Comment le management des risques pourrait contribuer à la création de valeur au niveau des entreprises ?**

L'objectif de cette présente recherche étant d'apporter des explications quant à la contribution réelle du management des risques dans la création de valeur, des questions secondaires se sont imposés à nous, celles-ci se présentant comme suit :

- Comment se créée la valeur au sein d'une entreprise ?
- Quel est le lien entre le management des risques et la création de valeur ?

Afin de vérifier notre problématique nous énonçons les hypothèses suivantes :

*H*1 : la valeur créée à partir de la gestion des risques diffère selon la nature de la fonction.

*H*2 : La maitrise des risques influence positivement la création de valeur

Pour répondre aux questions découlant de la problématique, la méthodologie suivie est le choix d'un terrain d'étude est plus qu'essentiel, dans notre cas, nous avons opté pour des observations et des entretiens semi directifs avec les responsables de fonctions appartenant aux entreprises « LINDE GAS » et « CONDOR ELECTRONICS ». Cela étant rendu possible grâce au cadrage de notre thème qui s'est fait à partir d'une modeste recherche bibliographique.

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

- **Premier chapitre** : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre se trouve scindé en trois sections, une première (le management des risques) présentant : d'une part le risque et ses concepts, ceci, pour démontrer ce qu'est le management des risques, et d'autre part, le processus de ce dernier selon la nouvelle version de la norme ISO 31000.

Une deuxième section sera consacrée à la création de la valeur, afin d'expliquer les différents concepts clés liés qui seront utilisés.

Une troisième section représentant le fruit des deux précédentes sera élaborée afin de répondre partiellement sur la question principale de notre problématique, cela en mettant en exergue la contribution du processus du management des risques dans la création de la valeur.

- **Deuxième chapitre :** méthodologie et contexte de recherche

Ce chapitre étant divisé en deux sections, la première (méthodologie de la recherche) est consacrée à la mise en exergue de la méthodologie entreprise pour la collecte et l'analyse des données ainsi que du choix de l'échantillon. Quant à la deuxième section, contexte organisationnel, elle a pour but d'identifier les deux organismes d'accueils.

- **Troisième chapitre :** résultat et discussion

Ce dernier chapitre ayant une seule section, résultat et discussion, a pour objectif de présenter les données recueillies qui vont nous aider à nous prononcer par rapport aux questions de recherches émises.

# CHAPITRE 1

# REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

## Section 1 : Le management des risques

Le management des risques devient une nécessité, il est devenu une question cruciale pour l'ensemble des pays occidentaux, c'est là que la fonction (profession) du risk manager fait son apparition, dans le but d'avoir une conception de l'ensemble des problèmes de sécurité. A l'ensemble de ces risques, deux types de risques font surface : les risques physiques et moreaux touchant la santé, droit et dignité de la personne humaine, et les risques en relation avec la circulation de l'information.

### 1. Définition du concept « risque »

Selon l'étude de Tullio Tanzi & Pierre d'Argenlieu (2013) le concept du risque a été perçu en premier lieu comme une catastrophe dont la survenue n'est pas toujours métrisable. Dans cette première définition, la sécurité est assurée en réduisant la confrontation de la cible à la source même du risque. Et selon le guide 51 de l'ISO (1999) « *le risque est la combinaison de la probabilité d'un dommage et sa gravité* ». Dans la deuxième définition, le risque et la sécurité sont devenues deux notions qu'on ne peut dissocier, et de multiples moyens ont été misent au point pour but de maitriser et réduire le risque.

De la première définition du risque en passant par les lois de la seconde, l'ISO change le point de vue générale du risque et le définit comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

### 2. Les parties prenantes aux risques

Selon Frédéric Paris & Jean-Marc (2015, p.9), la partie prenante est : « une personne ou un organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité ».

Selon Olivier Hassid (2011, p.37), l'être humain est le premier danger pour lui-même, il peut être producteur (volontairement ou involontairement) de risques, protecteur (gestionnaire du risque) ou bien les deux à la fois. Il existe deux types de producteurs et quatre formes de protecteurs :

### 2.1. Types de producteurs

Selon Olivier Hassid (2011, p.38-45), Les types de producteurs prennent les deux dimensions (interne et externe), on peut citer :

#### 2.1.1. Producteurs internes à l'entreprise

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

- Les dirigeants, cherchent à maximiser les ventes pour augmenter leurs revenues personnelles et essaient d'optimiser les résultats, en obtenant le meilleur rendement de leurs salariés.
- Les salariés, cherchent à optimiser leurs efforts pour réaliser les objectifs posés par les dirigeants et peuvent aussi chercher à tirer profit personnel de l'entreprise.
- Les actionnaires, qui cherchent toujours à maximiser les profits et cela en recherchant des bénéfices à court terme, les conduisant à prendre des décisions déstabilisantes pour l'entreprise et à terme provoquant même sa perte.

#### 2.1.2. Producteurs externes à l'entreprise

Ce sont les différents éléments n'appartenant pas à l'entreprise et ayant des conséquences pouvant lui causer des défaillances. On peut suggérer (consommateurs, médias, concurrence, fournisseurs, sous-traitants…).

### 2.2. Formes de protecteurs

La même étude effectuée (par Olivier Hassid), dénombre quatre formes de protecteurs :

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

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

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

## 3. Typologies des risques

Selon BENHADJI SERRADJ Walid Abdelkarim (2008, p.27), chaque entreprise fait face à des risques dont elle est soumise et qui pourraient représenter des menaces pour sa pérennité. Il est cependant nécessaire de distinguer les différents types de risques dont chaque organisation pourrait faire face.

### ➢ Risques Stratégiques

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

### ➢ Risques Opérationnels

Selon YAICHE Lamine et ZAGHZI Nassim (2016), les risques opérationnels sont des risques dues aux défaillances liées à des opérations quotidiennes effectuer par les directions opérationnelles (ex : Commercial, Production…) et fonctionnelles (ex : RH, financière, juridique, communication…) de l'organisation. Ce type de risque se divise en deux : risques touchants l'organisation, et risques touchants les tiers.

### ➢ Risques liés aux processus

Selon la norme ISO 9000 (2015, p.16), « *un processus est un ensemble d'activité corrélées ou en interaction, qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* ». Pour ce faire, les interactions doivent impérativement être identifiés car c'est là que se génèrent les risques liés aux processus, comme exemple : (le non-respect des procédures, processus clés non maitrisés, défaillance de sous-traitants, erreurs provenant de l'enregistrement des opérations…).

- **Risques liés aux évènements extérieurs**

L'étude de Dayashanker POTA (2006, p.14-17), dénombre cinq risques :

- Risques politiques : Selon Miqueu Arthur (2014), le risque politique est « *l'ensemble des évènements ou décisions d'ordre politique ou administratif, nationales ou internationales pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise* », et parmi ces risques nous retrouvons le protectionnisme, contrôle des changes et inconvertibilité de la devise...
- Risques environnementaux : C'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptible d'empêcher l'atteinte de ses objectifs. (Dayashanker POTA, 2006).
- Risques réglementaires/de conformité : Selon Jean-david DARSA et Nicolas DUFOUR (2014, p.86), c'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, qui grandit à la mesure du développement des différentes dispositions législatives et réglementaires, ainsi que les normes à usages professionnels et déontologiques propres aux activités de l'organisation.
- Risques d'attaques externes comme le terrorisme.
- Catastrophe naturelle : Selon Paul Henri Bourrelier (1997, p.48), la notion de risque naturel est représentée par les phénomènes naturels, qui peuvent être de nature atmosphérique ou géologique.

- **Risques juridiques**

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

- Risque de perte, résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation.
- L'impossibilité d'exécuter un contrat
- Jugements défavorables

- **Risques financiers**

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

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

- **Risques professionnels**

À ne pas confondre avec les risques causés par l'homme, selon Roger VICENTINI (2004, p.10-11), ce sont des risques traités sous le point de vue « santé-sécurité », ils concernent les accidents de travail et les maladies professionnelles dont la personne est la cible, comme exemples : les chutes en hauteur, les risques d'incendie ou d'explosion, l'emploi de substances chimiques, l'émission de gaz ….

- **Risques ressources internes et externes**

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

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

- **Risques liés aux prestataires**

C'est l'ensemble de risques liés aux travaux reçus par le prestataire comme la disparition d'un prestataire clé ou le non-respect répétitif du triptyque qualité/coûts/délais. Mohamed HAOUARI (2014).

- **Risques liés aux clients**

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

- 1er cas : Client a défaut de solvabilité et ne peut pas payer l'entreprise.
- 2éme cas : Risque de réputation due à l'insatisfaction du client (qui va réagir négativement), c'est alors que la réputa tion va se transformer en conséquence par le biais de la perte d'image.

## 4. Le management des risques

Chaque entreprise est exposée aux risques, que se soit des risques internes ou externes, et afin de faire face, elle doit adopter des pratiques qui lui permettent de gérer ces derniers.

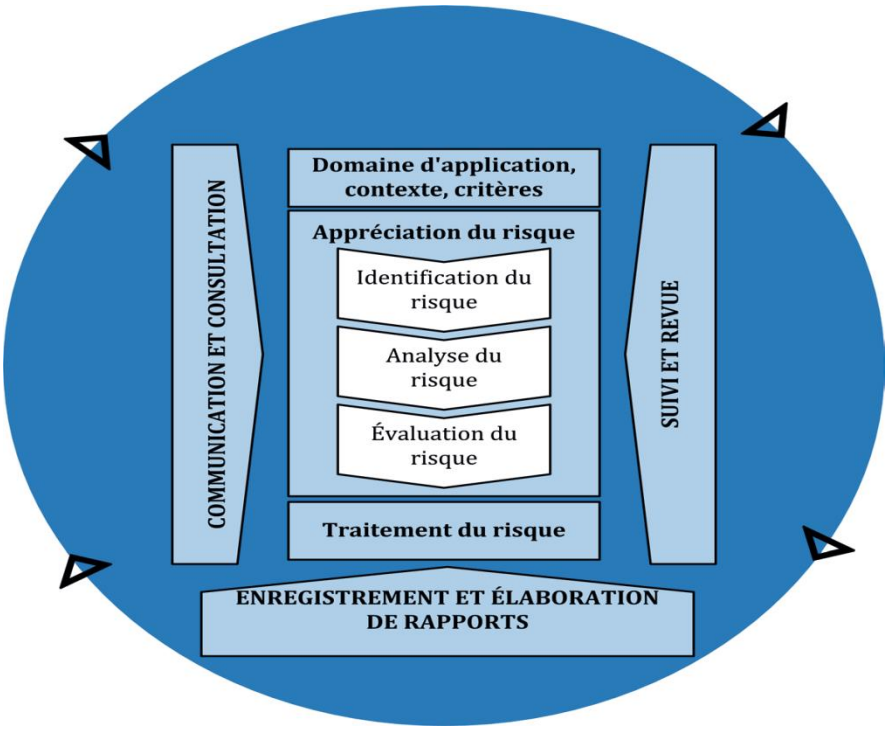
### 4.1. Définition

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, les managers et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est élaboré afin d'identifier et de gérer les différents risques et événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation quant à l'atteinte de ses objectifs. DAOUD BEN ARABA Sana MASMOUDI Mardessi (2015, p.107).

### 4.2. Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 (2018)

La nouvelle version dans le domaine du management des risques l'ISO 31000 (2018) définit un nombre de principe dans le but de le rendre efficace, cette norme s'applique aux diverses activités des entreprises. Et selon cette même norme, le processus de management des risques comprend six activités principales (figure 1) :

Figure N°1 : Processus management des risques




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

➢ **Domaine d'application, contexte et critères**

L'établissement du périmètre d'application, du contexte et des critères a pour but d'adapter le processus de management du risque aux risques appropriés à notre périmètre d'application. Pour appliquer cette étape on doit passer par :

- **Définition du périmètre d'application :** le processus peut être appliqué au niveau de la stratégie, des opérations, d'un programme, d'un projet ou d'autres activités.
- **Analyse des environnements de l'organisme :** Le contexte du processus de management du risque est établi à partir de la compréhension de l'ensemble des paramètres externes et internes de l'environnement dans lequel opère l'organisme.
- **Définition des critères de risque :** C'est spécifier le niveau, le type et les critères de risque permettant d'évaluer l'importance de ce dernier pouvant ou non être pris par l'organisme.

➢ **Appréciation du risque**

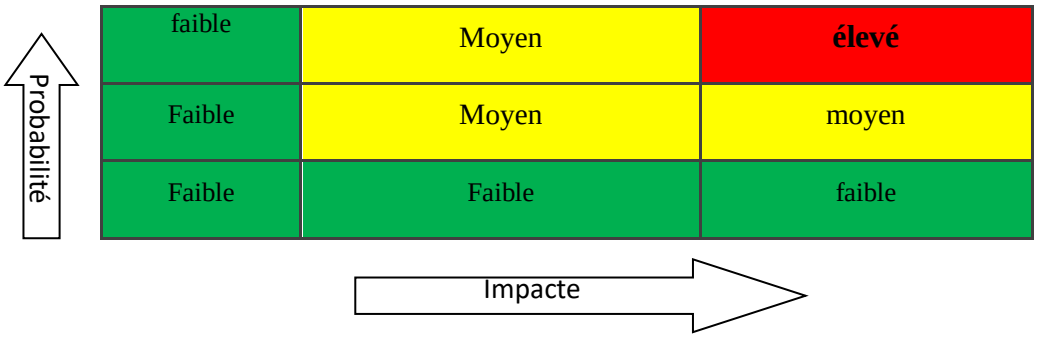
L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque qui s'appuient sur les connaissances et les opinions des parties prenantes. Ce processus compte trois étapes :

- **Identification du risque :** L'identification du risque consiste à reconnaître et décrire les risques qui peuvent empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs.
- **Analyse du risque :** Cette étape fournit des données permettant d'évaluer le risque en analysant les sources, les conséquences et les scénarios qu'un risque peut engendrer.
- **Évaluation du risque :** Elle consiste à comparer le niveau des risques en utilisant des critères d'acceptation prédéfinis lors de l'établissement du contexte, et ceci afin d'envisager les options de traitements de ces derniers. La formule ainsi utilisée pour cette dite évaluation est la suivante :

**Criticité (Risque) = Vraisemblance (probabilité) × Gravité (impact)**

Selon Benhadji Serradj Walid (2014, p.34), la vraisemblance et la gravité sont évaluées sur une échelle allant de faible à majeur. La valeur du risque est ainsi représentée dans une matrice du risque à deux dimensions : probabilité et impact.

Figure N°2 : Matrice du risque




Source : Benhadji Serradj Walid, (2014, p.24).

Les zones en couleur dans la matrice (Figure N° 2) permettent de hiérarchiser les risques, et de choisir la décision adéquate face à ce risque, par exemple :

- Zone rouge : Éviter le risque.
- Zone jaune : Réduire ou Transférer le risque.
- Zone verte : Accepter le risque.

➢ **Traitement du risque**

On peut envisager différentes solutions pour procéder au traitement. Pour cela plusieurs possibilités sont envisageables comme suit :

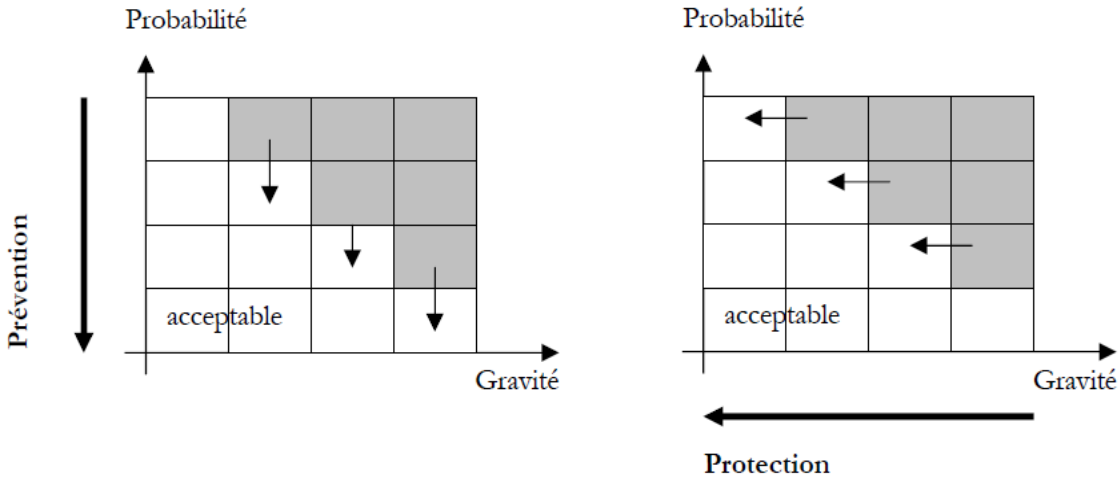
▪ **Sélection des options de traitement du risque :** C'est le choix de la ou des options de traitement du risque les plus appropriées en termes d'atteinte des objectifs. Ces options de traitement sont comme suit :

- Accepter le risque.
- Réduire le risque.
- Partager le risque avec une autre partie, exemple : couvertures d'assurance.
- Transférer la gestion du risque à une autre partie, exemple : assurance.
- Éviter le risque, exemple : abandonner l'activité…

Et les solutions de réduction du risque sont les suivants :

- Mettre le risque sous surveillance pour réduire la vraisemblance, exemple : gardiennage.
- Réduire la gravité par la protection (Figure N° 3).
- Réduire la probabilité par la prévention (Figure N° 3).
- Éliminer la source de ce risque.

Figure N°3 : Prévention et protection – Matrice des risques




Source : Benhadji Serradj Walid, (2014, p.35).

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

Les plans de traitement du risque identifient l'ordre et la manière dont les options de traitement du risque choisies seront mises en œuvre. Les informations fournies dans ces derniers comportent :

- La justification des options de traitement choisis et les avantages attendus.
- Les responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan.
- Les actions proposées et les ressources nécessaires.
- Le délai où les actions entreprises doivent être achevées.

- **Suivi et revue**

Le suivi et la revue est une activité régulière, qui ait lieu à toutes les étapes du processus tout en étant à jour avec l'évolution du contexte. Elle a pour but d'améliorer l'efficacité des différents traitements mis en œuvre, modifier la vraisemblance et réévaluer l'impact du risque, identifier les risques émergents et analyser les résultats du processus (expériences, succès, échecs).

- **Enregistrement et élaboration de rapports**

Cette activité fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisme, elle a pour but de communiquer des informations fiables sur les résultats déjà documentés de l'ensemble des activités de management du risque en vue de la prise de décisions et afin d'améliorer les activités de management du risque et faciliter l'interaction avec les parties prenantes.

- **Communication et consultation**

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

### 4.3. Méthodes et outils de management des risques

Le management des risques est un processus intégrant plusieurs activités et employant différentes méthodes et outils, l'utilisation de ces méthodes est particulièrement

recommandée dans le cadre de l'analyse des risques, puisqu'elles permettent d'identifier le risque dans sa globalité ainsi elle facilite le traitement de ce dernier.

Nous présenterons les différents types d'approche, puis nous allons nous focaliser sur un panorama de méthodes d'analyses de risques qualitatives. BENHADJI SERRADJ Walid Abdelkarim (2008, p.39-51).

### 4.3.1. Approches d'analyse de risque

Selon Mohamed-Habib MAZOUNI (2008, p.46), les approches d'analyse de risque sont :

- **Approche déterministe :** l'approche déterministe a été adoptée dans les domaines où le moindre risque est suivi et réduit à la source. Elle consiste à recenser les évènements pouvant provoquer l'apparition d'accident en recherchant le pire cas possible et se concentre sur l'évaluation des conséquences d'un évènement en affectant une gravité extrême à ses conséquences potentielles.
- **Approche probabiliste :** L'approche probabiliste repose sur l'estimation et fait intervenir le calcul de probabilités relatives à la survenue d'un évènement non souhaité. Elle peut être complémentaire à l'approche déterministe dans le cas d'une analyse en profondeur d'un dispositif de défense.
- **Approche systémique :** Selon Daniel Crepin (2007, p.23-24), l'approche systémique est la décomposition du système de l'entreprise en trois sous-systèmes, et chaque sous-système en plusieurs sous-systèmes. Le but à travers l'adoption d'une approche systémique est de traiter catégoriquement les risques selon le sous-système auquel ils sont originaires.

### 4.3.2. Méthodes d'analyse de risque

D'après l'étude de Mohamed Habib Mazouni (2008, p.47-56), on a deux types de méthodes d'analyses :

- **Méthodes quantitatives**

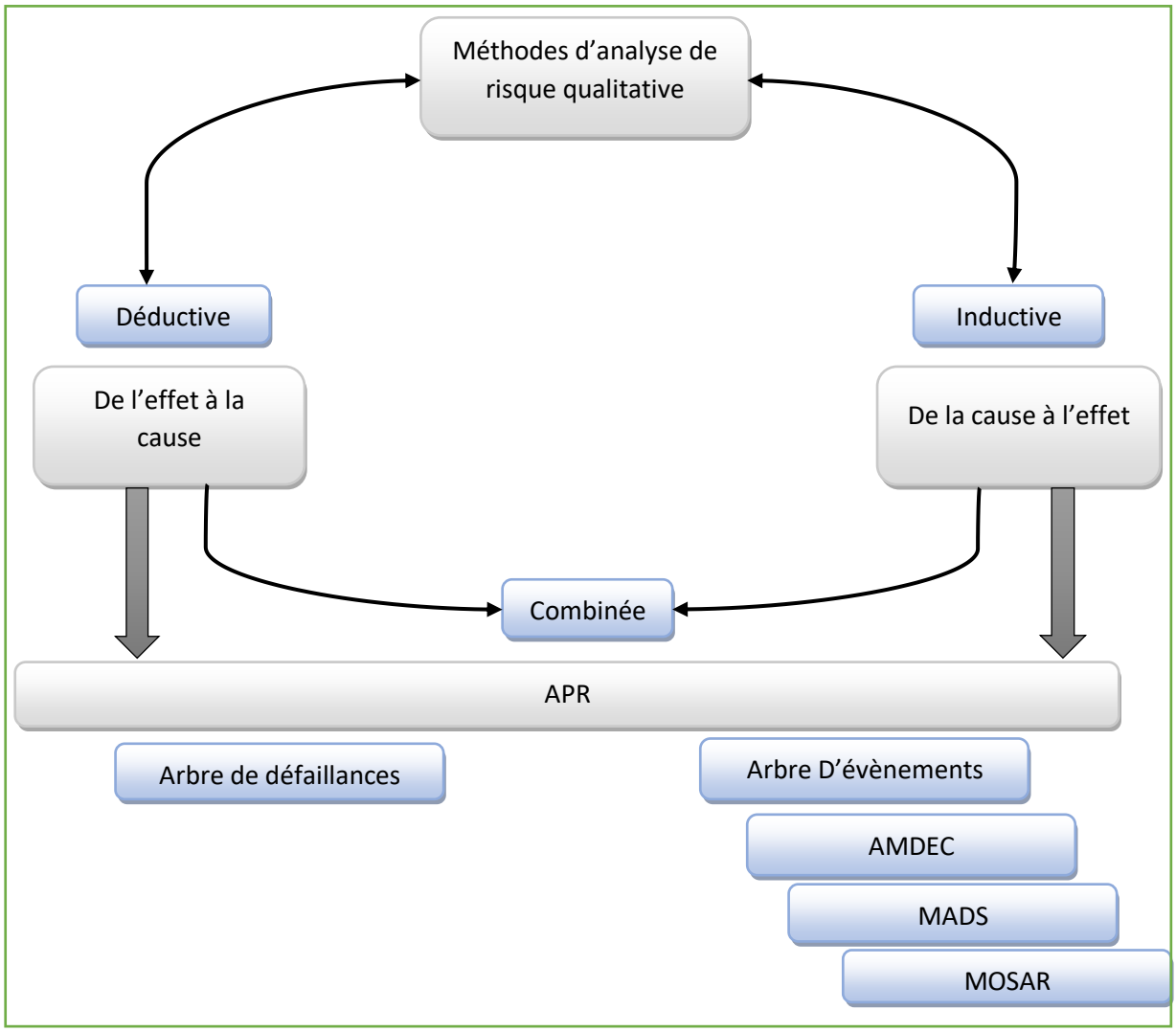
L'analyse quantitative consiste à caractériser numériquement le système à analyser, elle est supportée par des outils mathématiques qui servent à déterminer par exemple, la probabilité d'occurrence d'un évènement redouté en utilisant des modèles différentiels probabilistes tels que les Chaines de Markov, les réseaux de pétri, les automates d'états finis, …etc.

- **Avantages de la méthode :** Elle procure nombreux avantage car elle permet de :
  - Évaluer la probabilité des composantes de la sûreté de fonctionnement.
  - Fixer des objectifs de sécurité.
  - Juger l'acceptabilité des risques en intégrant la périodicité des contrôles, la durée des situations dangereuses et la nature d'exposition.
  - Hiérarchiser les risques.
  - Comparer et ensuite ordonner les actions à entreprendre.
- **Désavantages de la méthode :** Elle demande un certain investissement en temps, en efforts et également en moyens (logiciels, matériels, financiers, etc.). Les résultats de l'analyse quantitative ne sont pas des mesures absolues mais ce sont des données d'aide aux choix des actions misent en œuvre pour la maitrise des risques. Les investissements fournis doivent réaliser un retour sur investissement par rapport à l'utilité des résultats attendus.

- **Méthodes qualitatives**

L'analyse qualitative consiste à donner une appréciation, même si certaines méthodes de cette dernière (ex : L'APR, l'AMDEC, l'Arbre de Défaillances ou l'Arbre d'Événements) mènent parfois aux estimations de fréquences d'occurrence avant la classification des risques. Elle fait systématiquement appel aux raisonnements par induction et par déduction.

Figure N° 4: Classification des principales méthodes d'analyse de risque qualitatives




Source : Mohamed Habib Mazouni, (2008, p.48).

Une méthode est inductive si l'approche est "montante", autrement dit de la cause à l'effet, dans cette démarche on part de la connaissance d'une cause et on essaye de déterminer les effets qu'elle est susceptible de provoquer, cela implique l'identification de l'ensemble des combinaisons d'événements possibles qui peuvent entraîner la réalisation d'un seul événement indésirable.

Une méthode est déductive lorsque l'approche est "descendante", autrement dit de l'effet à la cause, dans cette démarche on part de l'événement indésirable (connaissance préalable des effets), et l'on recherche ensuite toutes les causes possibles (origines de leurs apparitions).

## Section 2 : La création de valeur au sein des entreprises

Selon Philippe TACHE (2014, p.21-22), dans l'entreprise la valeur est partout, même si elle n'est pas toujours visible. L'entreprise secrète de la valeur par tous ses extrants. Il suffit de créer une entreprise et commencer à produire pour que la valeur commence à se créer. Chaque action va être une opportunité de création de valeur. Le flux des opportunités permettra d'en transformer certaines. Mais ces opportunités vont rester virtuelles, intangibles, si les conditions de leurs transformations ne sont pas réunies Et c'est la maitrise de ces conditions qui permettra à l'entreprise de réussir et de se développer.

### 1. Définition de la création de valeur

Selon ABID Nabila (2018, p81-82) Durant le 18$^{e}$ siècle, et jusqu'à la fin de la deuxième moitié du 19$^{e}$ siècle, la conception de la valeur est, au début une caractéristique de ce qui provenait de la nature, ou de ce qui est trouvé dans la nature et transformé en objets utiles. La vision qui vient juste après, c'est que le travail humain est devenu la principale source de la valeur.

La création de valeur représente une dynamique des relations réciproques qui génèrent des effets bénéfiques (valeur qualitative et quantitative) pour tous les partenaires concernés, et qui sont : les clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires et la société au sens large. Manfred Mack (2004, p.4).

Pour Thierry GUILLEMIN et Martine TRABELSI (2008, p.20-21), la valeur est le ratio Utilité/coût. C'est plus exactement l'utilité d'un produit ou d'un service perçu par le client par rapport au coût qu'il génère et qui est supporté par l'entreprise. Donc, parler de création de valeur revient à augmenter ce ratio, soit en augmentant la notion d'utilité de produit ou bien du service aux yeux des clients, soit en diminuant les coûts qu'il génère. Pour y parvenir, trois leviers sont à considérer : augmenter la qualité, réduire les délais et diminuer les coûts.

A partir de cette définition, on peut comprendre que la notion de valeur n'est pas perçue et appréhendée de la même manière par les deux principales parties prenantes de l'entreprise, à savoir le client et l'actionnaire :

- **Pour le client :** l'objet de la valeur est l'utilité de ce produit ou ce service et repose essentiellement sur la qualité réelle attendue et sur les délais de livraison. Quant au coût, il correspond au prix d'achat du produit. Dans ce cas, la création de valeur aurait

essentiellement pour objectif d'accroître la compétitivité des produits pour conquérir de nouvelles parts de marché.

- **Pour l'actionnaire :** La création de la valeur part de la préoccupation de l'actionnaire qui est de maximiser le rendement de ses investissements et la rentabilité de l'entreprise par l'entremise de la maîtrise des coûts, la maîtrise de la qualité tout au long du cycle de production pour atténuer les coûts de la non qualité ainsi que le maintien d'un niveau de compétitivité qui seul peut assurer la pérennité de l'entreprise.

## 2. Les différentes perceptions de la valeur

Nous présentons dans cette partie les concepts fondamentaux de valeur et de création de la valeur les plus cités dans la littérature académique et qui ont un lien avec notre travail de recherche, à savoir :

### ➢ Valeur partenariale versus valeur actionnariale

La problématique de la valeur renvoie à la question des destinataires de la valeur créée, les dirigeants ont pour mission de créer de la valeur en fonction des objectifs de rendement assigné par les actionnaires afin de maximiser la richesse de ces derniers. La valeur actionnariale (*shareholder value*) se réfère à un ensemble de relations entre les dirigeants des entreprises cotées en Bourse, les conseils d'administration (ou conseils de surveillance) et les marchés boursiers où interviennent les actionnaires.

Pourquoi privilégier les actionnaires (approche *shareholders value*) au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise (approche *stakeholders value*) ? Pour certains, la prise en compte des intérêts des actionnaires constitue une évolution logique du capitalisme dans le cadre de la mondialisation. Le capitalisme contemporain se caractérise par une propriété privée diffuse, surtout dans les pays développés. Pour d'autres, le management par la valeur actionnariale entraîne un risque : celui de la « Dictature de l'actionnaire » (Lorino, 1998, p.55).

L'entreprise s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence, fondée sur l'existence de relations d'agence ou relations bilatérales. Les dirigeants sont alors les agents ou mandataires des actionnaires. Il leur revient alors comme mission de défendre au mieux les intérêts des actionnaires. Cette relation d'agence peut être en pratique source de conflits. Les dirigeants peuvent ne pas agir dans le sens des intérêts des actionnaires. Cette optique

s'inscrit aussi dans le cadre de la théorie de l'agence, où chaque partie cherche à tirer le maximum d'avantages.

Pour contourner cette source potentielle de conflits entre dirigeants d'entreprises et actionnaires, la notion de valeur a été élargie aux différentes parties prenantes de l'entreprise qui contribuent à sa création, c'est la valeur partenariale.

Le concept de valeur partenariale est proposé comme alternative à celui de valeur actionnariale. Cette notion trouve ses racines dans la théorie économique et la théorie de la stratégie. (Charreaux et Desbrières, 1998). Ces derniers pensent que la valeur actionnariale est réductrice car les décisions de l'entreprise produisent des effets pour l'ensemble des parties prenantes.

Selon (Parrat, 2014), les relations de coopération de l'entreprise avec les parties prenantes et compétences de ces dernières représentent la source de création de valeur à long terme. Pour cela, la gouvernance de l'entreprise doit intégrer l'intérêt de toutes les parties prenantes afin d'assurer la durabilité de la création de valeur et de la partager avec équité, en fonction de leur contribution et leur implication dans le processus de création de valeur. (Cité par ABID Nabila, 2018, p.103).

- **La valeur-clients**

Il s'agit de valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de qualité perçue. D'après l'AFNOR, un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client. Mais l'entreprise, afin de préserver sa marge bénéficiaire, doit également maîtriser ses coûts. Dans ce cas, la création de valeur client revient alors à maximiser le rapport qualité/coûts. La valeur-client est une valeur relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre, elle comporte deux dimensions : une valeur d'usage qui est la recherche d'une fonction, et une valeur de signe qui représente la source d'autres avantages par rapport aux produits concurrents. (Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, 2011, p.5). L'objectif majeur de l'entreprise est à l'évidence d'offrir à ses clients des produits de qualité qui recouvrent aussi toutes les dimensions : services offerts, prix, flexibilité, délais, etc.

- **La valeur comptable (la juste valeur)**

Selon le modèle comptable traditionnel qui repose notamment sur les principes de prudence et du coût historique. On peut tirer du bilan la valeur comptable ou patrimoniale sous forme des estimations très approximatives. En effet, l'évaluation, selon ce système, reste subjective. Parce qu'on ne peut pas avoir la vraie valeur ou la valeur économique créée d'après les capitaux propres comptables. Et une valeur proche obtenue de cette dernière nécessite des retraitements. Pense (Casta et Colasse, 2001). Selon le Bureau international des normes comptables IASB, la juste valeur désigne « le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale ». (Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, 2011, p. 6).

- **La valeur concurrentielle ou la valeur stratégique**

La valeur concurrentielle est le résultat des orientations stratégiques de l'entreprise et la combinaison de son portefeuille d'activités dans un but majeur est de procurer un avantage concurrentiel.

Dans (Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, 2011, p.5), Porter (1986) pense que l'entreprise crée de la valeur grâce à ses compétences et à son savoir-faire, et c'est dans ce paradigme qu'il a inclus le fameux principe de chaine de valeur pour l'obtention d'un avantage compétitif.

Les activités principales (logistique, production, commercialisation-vente, services) et les activités de soutien (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnement) consomment des ressources afin de dégager une marge maximale.

L'entreprise a donc intérêt à évaluer et surveiller chacun des maillons de la chaîne de valeur afin d'accroître ses avantages compétitifs ou en développer de nouveaux. Michael Porter distingue deux stratégies de base :

- La domination par les coûts,
- La différenciation et la focalisation, cette dernière se déclinant en deux formes : la concentration fondée sur des coûts réduits et la concentration fondée sur la différenciation.

- **La valeur organisationnelle**

La valeur organisationnelle de l'entreprise représente la valeur économique (rentabilité financière) et sociale de cette dernière. Comme son nom l'indique, elle repose sur l'ensemble des compétences de l'organisation, c'est-à-dire un tas de dispositifs de gestion avec une capacité d'organiser et de réduire ses coûts de fonctionnement dans le but de conduire l'examen des problèmes et des risques vus sous l'angle interne de la hiérarchie. Cappelletti et Khouatra (2004, p.6).

### 3. Les leviers de la création de valeur

Pour Cappelletti et Khouatra (2004, p.7), trois piliers qui représentes la valeur totale au sien des entreprises et qui sont la valeur économique, organisationnelle et sociale. Les leviers de la création de valeur sont classés pour les deux auteurs selon trois types : stratégiques, financiers et gouvernance d'entreprise.

- Le levier stratégique consiste pour le dirigeant d'entreprise à fixer des objectifs à long terme et à adopter une série d'actions pour les atteindre. Ce levier comprend donc deux aspects : la formulation des objectifs puis leur mise en œuvre.
- Le levier financier consiste à bien gérer le rapport entre les capitaux propres de l'entreprise et ses dettes financières dans le processus de financement de l'entreprise.
- Le levier gouvernance comprend trois composantes, qui sont les structures, les procédures et les comportements des ressources humaines engagées dans la création de la valeur du président au dernier des employés, toutes sont créatrices de valeur d'une manière ou d'une autre.

  Les structures peuvent être variées où on peut y inclure l'assemblée générale de l'entreprise, son conseil d'administration, les comités ad hoc. Ainsi que d'autres structure externes telles que les auditeurs, les autorités de régulation etc.

  Les procédures peuvent également être nombreuses, on peut citer à titre d'exemple : plan comptable, le code des investissements, etc.

  Les comportements sont les personnes physiques chargés de mettre en œuvre la gouvernance en y adoptant les bonnes pratiques de gestion, la déontologie et l'engagement à contribuer scrupuleusement aux résultats de l'entreprise et à sa croissance.

« *N'ayant pas la possibilité de réécrire l'histoire, le dirigeant désireux de valoriser son patrimoine professionnel se focalisera sur toutes les stratégies permettant d'accroitre ses fonds propres, de donner de nouvelles perspectives à l'entreprise et de minimiser le risque* », (WIKANE, 2015 : un réseau de consultants spécialisés en développement des entreprises).

Une autre perception des leviers de création de valeur détermine trois qui sont portés puissants permettant de créer et d'augmenter la valeur au sien des entreprises :

- Accroître ses fonds propres où il faut agir en toute pertinence sur le plan commercial afin d'optimiser l'existant avec un impact direct sur le résultat (accroitre le CA, maitrise des coûts).
- Le levier de l'innovation se représente comme le future de chaque entreprise qui se repose sur des offres émergentes positionnées sur des marchés à fort potentiel.
- La maitrise des risques est un levier de créer, gérer et pérenniser la valeur dans l'entreprise. Appliquer un processus de management des risques permettra à l'entreprise d'éliminer des surcoûts et d'accroître la profitabilité.

## 4. La création de valeur : de l'intégration au pilotage

Aujourd'hui la conception traditionnelle de la thématique valeur et création de valeur est peu à peu réfuté, car les attentes de l'ensemble des parties prenantes vis-à-vis l'entreprise se sont élargies et par conséquent son fonctionnement s'est modifié. Pour cela on va voir dans ces lignes l'intégration de cette notion de création de valeur dans le système de management et son pilotage.

### 4.1. L'intégration de la valeur dans le management des entreprises

- **« *Value-based management* » un modèle d'Intégration de la valeur dans le management des entreprises**

Le management axé sur la valeur (VBM) s'attaque de front au problème du non adéquation des objectifs de performance à l'objectif ultime de création de valeur. « *Il fournit une métrique précise et non ambiguë - une valeur - sur laquelle toute une organisation peut être construite* » Timothy Koller (1994, p.87).

En effet, VBM est une approche de management qui place la création de valeur pour les actionnaires et le reste des parties prenantes au cœur de la philosophie de l'entreprise, ce processus de gestion relie efficacement la stratégie, les mesures et les processus opérationnels à la création de valeur pour ces parties.

- **Le management par la valeur/de la valeur**

Pour but de compléter les indicateurs comptables vue les limites des approches financières dans l'évaluation de la valeur et afin de préciser le lien entre la thématique valeur et le management des entreprises, deux pensées se présentent :

Le management de la valeur qui est d'ordre tactique, cette conception est basée sur la maîtrise d'un tas d'éléments qui définissent la valeur de produit ou de service.

La deuxième dimension, selon PETIT Demange (2001, p.10) cité par ABID Nabila (2018, p.91), est le management par la valeur qui est destiné à « *Mobiliser les individus, à développer les compétences et à promouvoir l'innovation avec pour objectif l'amélioration globale d'une entreprise* ». En effet, le management par la valeur est plus large et à un niveau plus haut, car cette dernière prend en compte le concept de valeur dans l'élaboration de la politique de l'entreprise, dans les méthodes et les outils de gestion et dans la prise de décision. Ainsi, le management par la valeur se base principalement sur l'engagement et l'implication de la direction générale, la recherche des perspectives optimales en favorisant les communications transversales, favoriser et valoriser les actions collectives, et la prise en compte de l'environnement. Atteindre ces objectifs permettra à l'entreprise de produire la valeur pour toutes ses parties prenantes

### 4.2. Le pilotage de la création de valeur

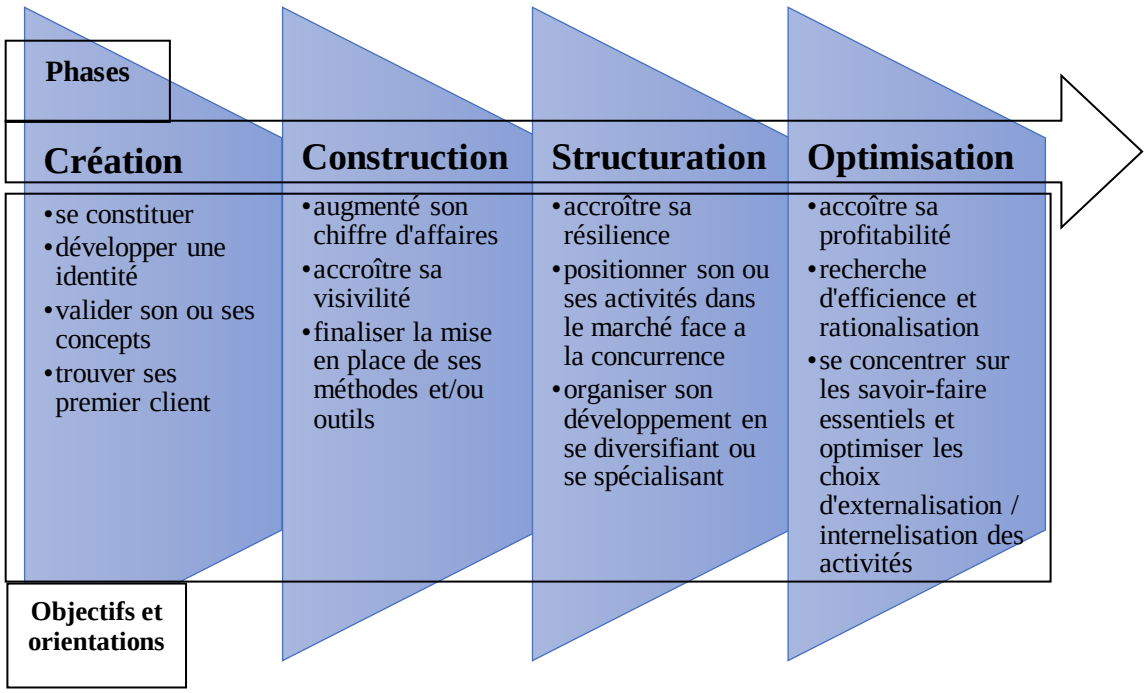
Selon Gordon Bennet Stewart (1991, p.7), l'objectif ultime de toute entreprise est de maximiser la valeur pour l'ensemble des parties avec lesquelles l'entreprise entretient des relations, et beaucoup plus pour l'actionnaire.

Cet auteur présente (*Economic Value Added* ou Valeur Ajoutée Economique) comme l'indicateur le plus approprié pour piloter la création de valeur, l'EVA représente un reflet réel de la performance. Pour les actionnaires la valeur créée réside dans le surplus de liquidité générée par les activités de l'entreprise, et c'est exactement ce que mesure l'EVA. Ce surplus se définit comme la différence entre le profit opérationnel et le coût du capital immobilisé.

« *La création de valeur mérite d'être pilotée dans toutes ses composantes* » Philippe Taché (2014, p.34). Selon cet auteur, la réduction de la création de valeur est une sorte d'appauvrissement de la vision de l'entreprise et de ses capacités, où cette valeur dépasse largement le bilan comptable.

La création de valeur est pilotée toute au court des phases de développement de l'entreprise et l'illustration suivante, exprime les principales caractéristiques des phases de développement d'une entreprise sachant que les phases présentées peuvent avoir une durée variable de l'intensité capitalistique, du type de produit ou de service délivré, de la maturité du marché et de l'expérience des entrepreneurs :

Figure N°5 : caractéristiques des phases de développement d'une entreprise




**Source :** Philippe Taché (2014, p.35).

La valeur commence à se créer dès la phase de création par sa capacité à valider le projet initial auprès de ses clients, après avoir poursuivre ses premières missions et se caractérisé par sa constitution juridique et financière.

La phase qui se suit c'est la construction, où l'entreprise va mettre en place ses méthodes et outils pour mener à bien le projet initial dont l'objectif va être la croissance.
Celle qui lui succède, est la phase de structuration durant laquelle, l'entreprise va faire la preuve de sa capacité à se positionner face à la concurrence dans un ou plusieurs marchés avec ses activités qui définissent sa raison d'être. À ce stade-là, l'objectif sera d'organiser et accélérer le développement en optant pour une stratégie adéquate (diversification,

spécialisation …), et de faire l'acquisition des savoir-faire complémentaires (croissance externe).

En atteignant la phase d'optimisation, l'entreprise va chercher à accroitre et maximiser sa profitabilité. Il va y avoir de l'inquiétude à propos de sa capacité d'optimiser ses ressources et moyens, externaliser les activités non stratégiques et de mettre l'accent d'importance sur ses savoir-faire.

De ce fait, en fonction de chaque phase de développement, la création de valeur va se différencier en dépendant de sa capacité à générer des surplus de valeur quelle souhaitera mettre à la disposition de l'ensemble de ses parties prenante, et liée aussi au besoin de développement de l'entreprise.

## Section 3 : La contribution du management des risques dans la création de valeur au sein des entreprises

Comme première partie, nous allons nous intéresser au lien direct entre management des risques et création de valeur, viendront ensuite une partie sur les fondements de la norme ISO 31000 et leurs apports dans cette dernière.

### 1. Le lien entre création de valeur et management du risque

Selon le COSO II Report (2005, p. 42*), « le management des risques permet de distinguer le niveau de risque global qu'une entreprise accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur* ».

L'étude réalisée par Forbes Insight (2017), « *87 % des entreprises admettent la nécessité de voir la gestion des risques se concentrer sur la création de valeur, et non seulement sur la prévention des risques. Néanmoins, on s'aperçoit que les 3 principaux domaines où la gestion des risques créé de la valeur dans les entreprises sont : l'amélioration de la fidélisation client, l'accroissement de la résilience opérationnelle et l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales* ».

#### 1.1. L'amélioration de la fidélisation client

C'est la prise en considération active du risque de réputation. Plusieurs auteurs sont arrivés à la conclusion que, conquérir un nouveau client revient quatre à cinq fois plus cher

que de garder un client déjà actif, le capital client est donc mis en avant. D'après Ibrahima SIDIBE (2008), « *Certains auteurs comme Jones et Sasser se sont penchés sur la relation satisfaction / fidélisation et ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité, car un client fidèle peut malgré tout, vouloir profiter d'une promotion ou tester un autre produit auprès d'un autre fournisseur, par contre, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise* ».

### 1.2. L'accroissement de la résilience opérationnelle

Selon CEDRIG (2012), mettre en place une stratégie de résilience, c'est accepter la catastrophe et tout faire pour en réduire les impacts. Si le système est plus résilient c'est qu'il est moins vulnérable. Il est donc souhaitable de favoriser une augmentation de la résilience pour réduire les dommages d'une catastrophe. Donc une approche par la résilience favorise la mise en place de nouvelles pratiques pour lutter contre les risques.

Parmi les facteurs positifs qui augmentent la résilience d'un système soumis à une perturbation, on dénombre trois : la diversité, l'auto organisation et l'apprentissage. La perte de diversité est considérée comme un facteur qui réduit la résilience du système. En outre, la résilience systémique est directement proportionnelle à l'auto organisation du système qui est la capacité des fonctions des parties endommagées à se restaurer à travers la prise en charge établie par ses autres éléments.

### 1.3. L'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales

Une opportunité commerciale est la transformation d'une idée en produit ou service qui apporte une valeur ajoutée aux clients potentiels. Elle doit répondre à un besoin précis et doit présenter un potentiel d'exploitation et de commercialisation significatif qui aura un impact décisif sur les profits futurs et la croissance de l'entreprise.

Selon Thomas Fenin (2019), c'est quand l'entreprise met en place une stratégie d'exploitation d'opportunités en renforçant ses capacités d'identification et de gestion des risques que celle-ci va lui permettre de créer un avantage concurrentiel transformant le risque en opportunités commerciales.

- **Opportunités commerciales et performance des entreprises**

Les opportunités d´affaires viennent répondre à un ensemble de circonstances qui ont mis en évidence un besoin potentiel. C'est la mise en forme de la réponse à ce besoin qui donnera naissance à une nouvelle opportunité commerciale.

Selon Drucker (1985), ces sources d´opportunités d'affaires peuvent être résumées comme suit :

- L'imprévu : C'est-à-dire n'importe quel évènement interne à l'entreprise (par exemple, l'embauche d'un nouveau directeur Marketing ayant une grande expérience dans les marchés niches, des résultats financiers exceptionnels qui permettent à l'entreprise de songer à lancer de nouveaux produits) ou externe (nouvelle réglementation, nouvelle technologie)
- Les contradictions : Le besoin est là mais les ventes ne sont pas au niveau escompté, ce qui pousse à croire que l'offre n'est pas adaptée à la demande.
- Les besoins structurels : Création d'une nouvelle entité géographique pour couvrir une clientèle dans une région géographique non couverte.
- Les structures industrielles et commerciales.
- Les changements de perception : La nécessité de rajeunir l'image d'un produit ou service.

Lorsqu'une opportunité commerciale est identifiée, les entreprises enclenchent une phase d'analyse détaillée qui peut être complétée par des tests établies auprès des clients potentiels avant de concevoir et de mettre au point un modèle d'affaires pour donner corps, exploiter et mettre en valeur ladite opportunité. Cette réflexion et ce développement autour de l'idée de l'opportunité commerciale permet au gestionnaire de l'entreprise et à ses équipes spécialisées de travailler de concert en soumettant les concepts à de multiples rétroactions ajustements et raffinements afin de confirmer le potentiel de l'opportunité et le retour sur investissement.

- **Impact de l´opportunité d'affaires sur l'entreprise**

L´impact d´une opportunité commerciale sur la performance de l'entreprise peut être occasionné par les caractéristiques de cette opportunité (Westhead, Ucbasaran et Wright, 2009) ou dû au processus suivant lequel elle a été identifiée, développée puis créée. Toute fois, le caractère innovateur d´une opportunité d´affaires constitue l'une des particularités

majeures qui peuvent produire un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Les opportunités plus innovantes devraient en principe présenter plus de potentiel pour générer une valeur plus élevée.

Il est à noter que temps que l´entreprise consacre à réfléchir sur une nouvelle opportunité commerciale peut influencer positivement ou négativement la création de valeur. Certains auteurs, comme Julien et Vaghely (2008), constatent que le manque ou l´excès de temps dédié à l'identification, la réflexion , l'analyse, le développement et la création d'une nouvelle opportunité d'affaires peut vouloir dire que l'opportunité commerciale est plus ou moins bien structurée, les ressources nécessaires pour sa réalisation sont plus ou moins disponibles et la mise en marché est plus ou moins contrôlée (bon ou mauvais moment).

### 1.4. L'adaptation aux risques stratégiques

Selon Nocco et Stultz (2006, p.8-20), les résultats positifs en matière de gestion des risques sont souvent attribués à la baisse de la volatilité des bénéfices et des flux de trésorerie, ce qui réduit le risque de pénurie de liquidité, permettant ainsi de disposer de fonds pour de bons investissements. En effet, La stabilité des bénéfices réduit le risque de faillite et augmente l'accès au financement à des taux plus favorables. Une gestion des risques efficace peut aider l'entreprise à accéder aux marchés des capitaux et à trouver des ressources financières pour mettre en œuvre des plans d'activités stratégiques.

Investir dans des projets d'affaires devrait fournir un renouveau stratégique et permettre aux entreprises de s'adapter aux risques stratégiques qui modifient les conditions environnementales. De nombreux risques sont exogènes pour l'entreprise imposés par les conditions socio-économiques dans le macro-environnement qui échappent au contrôle de la direction. Cela peut inclure des événements identiques dans des circonstances similaires et permettre ainsi de prédire les résultats probables ainsi que des événements qui doivent être évalués sans base valable de classification, ce qui reflète la distinction bien connue entre risque et incertitude. Les risques stratégiques, y compris les mouvements de concurrents, les changements technologiques, les paradigmes industriels changeants, etc., sont difficiles à quantifier car les effets implicites sont irréguliers et concernent des structures et des positions uniques sur le marché des entreprises individuelles. Par conséquent, les réponses ou les capacités dynamiques requises pour gérer efficacement ces risques doivent être spécifiques à l'entreprise. Zollo M, Winter SG (2002, p. 339-351).

Selon Andersen, Denrell et Bettis (2007, p. 407-429), les capacités dynamiques ont été formellement décrites comme «la capacité de la société à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face à des environnements en mutation rapide». Ils sont formés de compétences, processus et procédures distincts intégrés à la structure organisationnelle de manière à permettre à l'entreprise de détecter les changements, de saisir les opportunités et de se reconfigurer face aux changements majeurs. À l'instar de la réactivité stratégique, cela nécessite une capacité à évaluer les changements environnementaux et à mobiliser les ressources de l'entreprise autour d'investissements dans des actions réactives offrant des possibilités d'adaptation de l'entreprise aux nouveaux défis environnementaux. Par conséquent, les entreprises leaders dans le marché conçoivent des capacités efficaces de gestion du risque, car la capacité de l'entreprise à observer, à réagir et à s'adapter à des événements à risque majeurs permet de réduire la variation des flux de trésorerie et des bénéfices de la société par rapport à ses pairs du secteur.

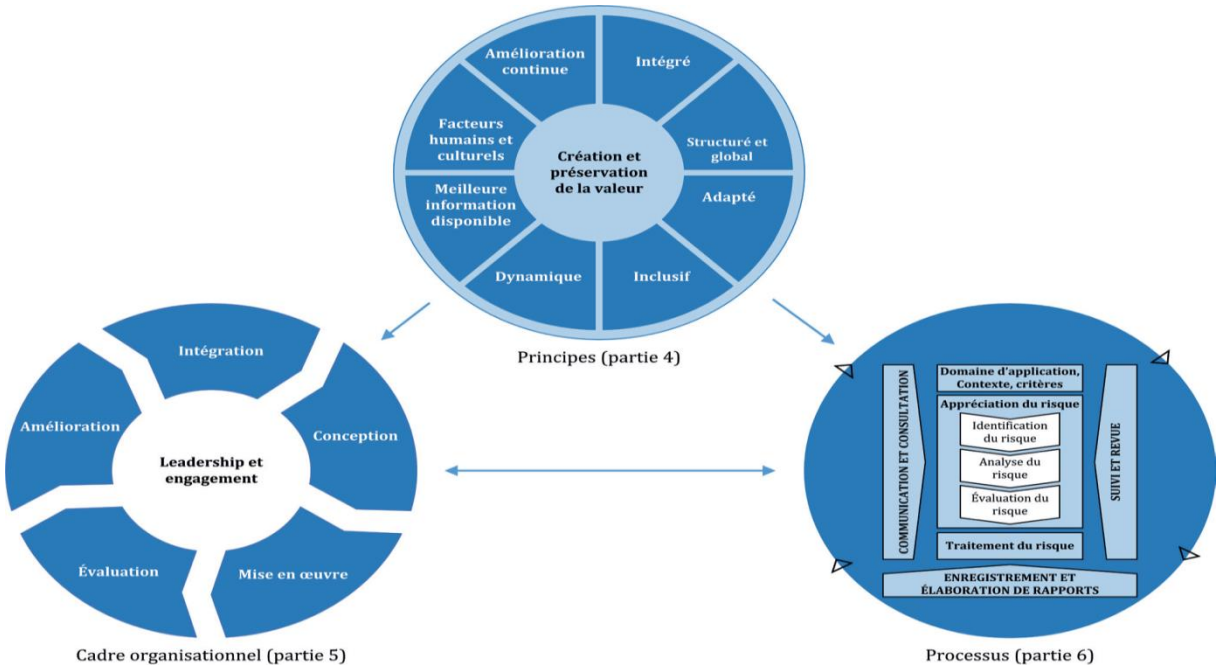
## 2. Fondements de la norme ISO 31000 et leurs apports dans la création de la valeur

« *Les organismes de tous types et de toutes tailles sont confrontés à des facteurs et des influences internes et externes qui rendent l'atteinte de leurs objectifs incertaine, et l'ISO 31000 est le document qui s'adresse aux personnes qui créent de la valeur et la préservent par le management du risque, qui est une activité itérative qui aide les organismes à développer la stratégie adéquate, qui va permettre à l'entité de prendre des décisions éclairées, améliorer la performance et atteindre les objectifs fixés* ». ISO 31000 (2018, p.v).

Le management du risque est fondé sur les principes, le cadre organisationnel et le processus tel qu'illustré à la Figure 6.

L'efficacité, l'efficience et la cohérence du processus de management des risques de l'entreprise passe par la distinction de ces trois éléments reliés entre eux.

Figure N°6 : Principes, cadre organisationnel et processus de management de risques




Source : ISO 31000 :2018(F), page v.

## 2.1. Principes

Les éléments de la (Figure 7) sont perçus comme des exigences de bonne pratique dont la finalité est d'appliquer un processus de management des risques efficace qui peut à la fois créer et préserver la valeur.

Figure N°7 : Principes management de risques

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

Et pour démontrer l'efficacité de cette application, le tableau suivant explique l'apport de ces principes au niveau du management des risques :

Tableau N°1 : Principes processus management de risques et leurs contributions.

| Principes | Contributions |
|---|---|
| Doit être intégrer à l'ensemble des activités de l'organisme | Englobe tous les risques potentiels |
| Structuré et global | Contribue à la cohérence de résultats qui peuvent être comparés |
| Doit être adapté au cadre organisationnel et au processus de management du risque | Harmonise le contexte externe et interne de l'organisme à ses objectifs |
| Inclusif : Doit contenir en soi les parties prenantes (Connaissances, perceptions, opinions…) | Conduit à un management du risque mieux éclairé et plus pertinent. |
| Dynamique face aux différents changements de contextes et en matière de risque | Anticipe, détecte, reconnaît et réagi aux changements et événements en temps voulu et de manière appropriée |
| La Meilleure information disponible (historique, actuelle, future) | Connaitre toutes limites et incertitudes associées à ses informations |
| Connaissance globale sur les Facteurs humains et culturels influents | Procure une meilleure compréhension de la culture et du comportement humain à chaque niveau et à chaque étape du management du risque |
| Amélioration continue à travers l'apprentissage organisationnel et l'expérience | Apporter des améliorations à intervalles réguliers en produit, service ou bien processus |

**Source :** Élaboré par nous-mêmes. Sur les principes de la (figure N°8)

## 2.2. Cadre organisationnel

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 et la Figure N°8 illustre les composantes d'un cadre organisationnel.

Figure N°8 : Cadre organisationnel management des risques

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

La finalité du cadre organisationnel permet à l'organisme d'intégrer le management des risques dans les activités et les fonctions significatives.

L'efficacité du management des risques va dépendre alors de son intégration dans la gouvernance de l'organisme. Ce dernier a une importance fondamentale y compris sur la prise de décisions.

- **L'impact du leadership et engagement dans la création de la valeur :**

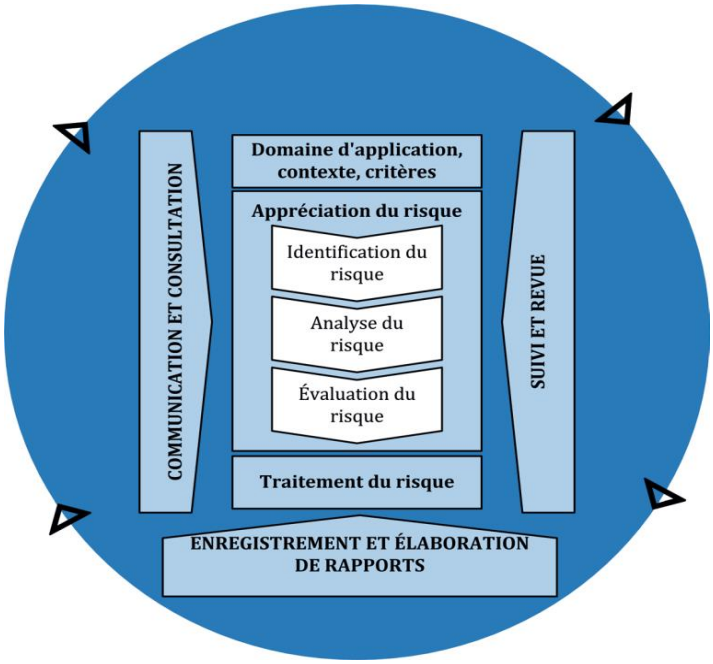
Selon Salma Joffre MAROUN (2013, p.124-125), les organes de surveillance, s'assurent que le management du risque est intégré dans toutes les activités de l'organisme et démontrent le rôle de leurs leaderships et leurs engagements, qui doit veiller à :

- Définir clairement l'engagement 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.
- L'attribution et la communication des rôles, pouvoirs et responsabilités à tous les niveaux de l'organisme, et identifier les personnes ayant la responsabilité du risque et le pouvoir pour le gérer.
- L'affectation des ressources nécessaires au management du risque, comme exemples : (personnels, compétences, processus, méthodes et procédures…).
- L'établissement d'une méthode de communication et de consultation approuvée sur la valeur d'un management du risque pour l'organisme et ses parties prenantes, afin de soutenir le cadre organisationnel et de faciliter l'application efficace du management du risque. Cela permet que les informations pertinentes soient collectées, consolidées, synthétisées et partagées de manière appropriée et qu'un retour d'information soit fait et que des améliorations soient apportées.

### 2.3. Processus du management des risques

Selon KERRAOUS EL Mehdi (2018, p.14) Il revient à la direction de l'entreprise d'évaluer les bénéfices, qu'elle pourrait tirer de l'application d'un processus de management de risques. Lorsqu'il est mené à bien et dans sa globalité, le management de risque devient un véritable outil d'aide à la décision. De ce fait les bénéfices de la gestion des risques sont multiples, mais elle présente quelques limites, car sa mise en place nécessite des investissements de la part des entreprises et génère des couts supplémentaires.

Figure N°9 : Processus management de risques




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

L'application du processus de management des risques au sein d'une entreprise lui permettra de créer de la valeur en lui procurant :

- **Meilleure connaissance de l'environnement de son entreprise :** La gestion des risques offre une meilleure compréhension de l'environnement interne de l'organisme. En effet ça permet de procéder à un recensement de ses ressources, à une analyse des forces, faiblesses et perturbations dans l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, dans un objectif préliminaire qui sera de déterminer quels sont les risques réellement encourus par cette dernière.
- **Définition et justification des priorités d'actions :** A traves l'identification et l'évaluation des risques, le management du risque permet de définir les priorités et de planifier un programme d'action adéquat.
- **Favorisation de l'atteinte des objectifs :** La gestion des risques permet de fiabiliser l'entreprise puisqu'elle permet d'affronter tous les imprévus et tout ce qui pourrait empêcher l'atteinte de ses objectifs.
- **Limitation et/ou transformation du risque :** La gestion des risques permet de transformer un risque en risque moindre, à travers la diminution du risque et en risque nul à travers la suppression du risque, ou en risque positif à travers la création d'opportunités.

Ainsi donc, le management du risque crée de la valeur en diminuant les vulnérabilités et en transformant le risque en opportunité.

- **Améliorer les performances :** La performance d'une entreprise consiste à trouver un équilibre entre la satisfaction des intérêts de ses différentes parties prenantes. C'est cet équilibre dont dépendent la performance et la survie d'une entreprise. D'où l'intérêt de la gestion des risques, qui peut contribuer à la performance par le biais de la satisfaction des parties prenantes.
- **L'amélioration continue :** La gestion des risques permet l'amélioration continue du système grâce à une évaluation régulière et répétitif du processus, qui va permettre à l'organisation de suivre l'évolution des risques, et d'ajuster les mesures anti-risques correspondantes, afin de prévoir et limiter les conséquences potentielles d'un évènement probable non souhaité.

# CHAPITRE 2

# MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Après avoir présenté les modèles théoriques dans le chapitre précédent en ce qui concerne le management des risques, la création de valeur et le lien pertinent entre les deux. Nous allons consacrer cette partie à présenter notre choix méthodologique de la recherche et la démarche adoptée pour encadrer notre travail de recherche, ainsi que la présentation des deux organismes d'accueils, LINDE GAS et CONDOR ELECTRONICS.

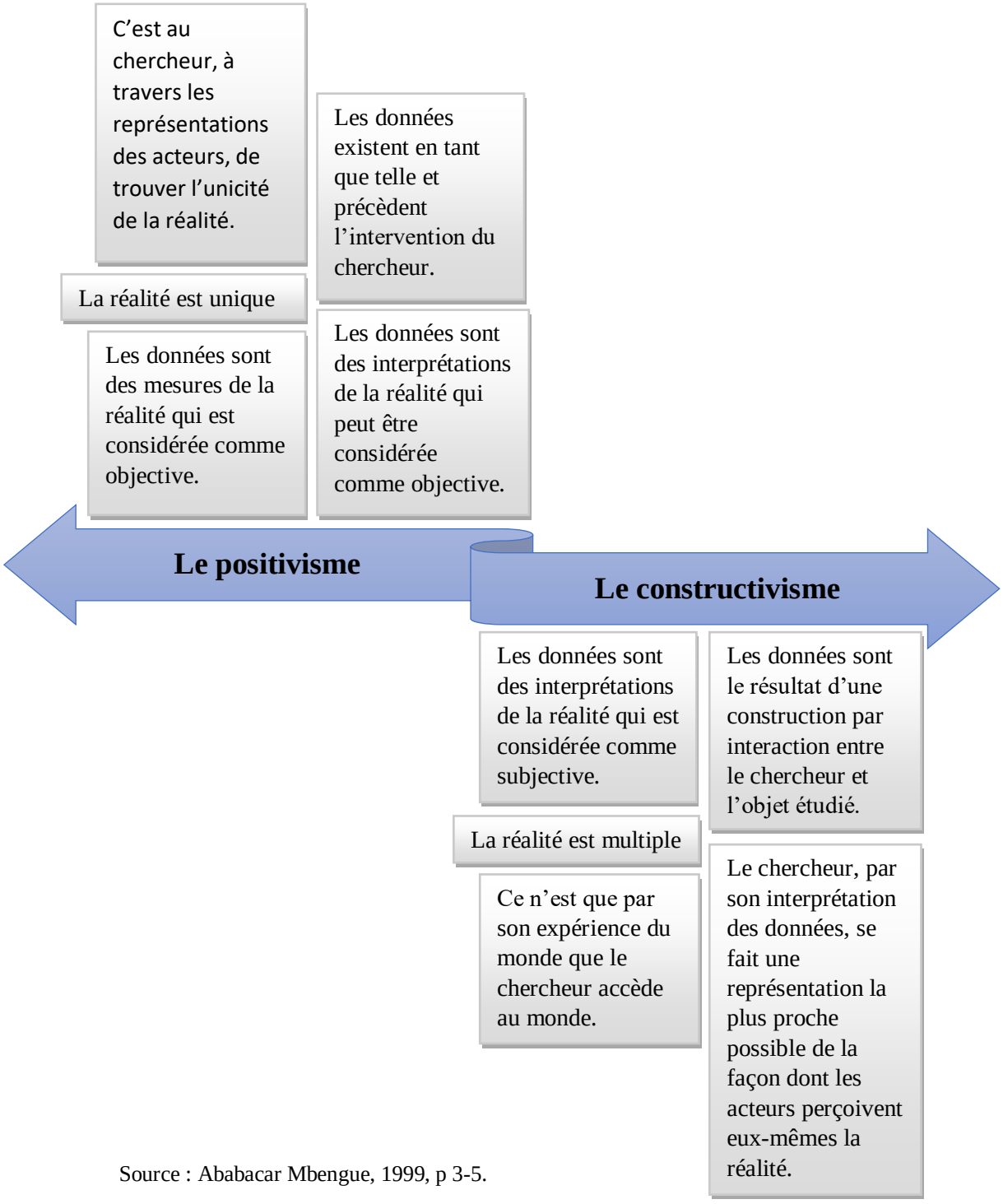
## Section 1 : méthodologie de la recherche

### 1. Positionnement épistémologique de la recherche

Selon HAZEM Ben Aissa (2001, p.6), « *l'objectif des recherches en sciences de gestion c'est de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations*». Autrement dit, l'utilisation d'une démarche de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique, ce choix est défini en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables.

A la lumière des propos de cet auteur, deux paradigmes importants se présentent devant nous à savoir le positivisme et le constructivisme, comme la figure suivante l'explique :

Figure N°10 : Paradigmes épistémologiques




Source : Ababacar Mbengue, 1999, p 3-5.

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

Nous avons opté pour le paradigme « Constructiviste » pour la bonne et simple raison, que notre travail de recherche dépend de l'intersubjectivité du chercheur et des acteurs étudiés afin d'explorer les attitudes, les idées et les perceptions de ces derniers pour nous fournir l'information nécessaire sur nos questions de recherche.

## 2. démarche méthodologique de la recherche

« *Les études qualitatives permettent la connaissance approfondie de phénomènes complexes, À la différence des études fondées sur des mesures* », L'Agence de la santé publique du Canada (2016, p.198).

Dans le but de répondre à notre question de recherche, Nous avons opté pour une démarche qualitative, ceci étant due à la complexité de la thématique étudiée qui contient des données difficilement quantifiables, recourant ainsi à une obligation d'être sur le terrain afin d'observer les sujets étudiés en interaction avec leurs contextes pour une collecte de données pertinentes. Ce choix peut être aussi justifié par la volonté d'analyser profondément l'ensemble des données recueillies par les entretiens établis dans les deux entreprises.

### 2.1 Instruments de collecte de données

Les techniques de collecte de données qualitatives utiles pour mener notre recherche sont :

#### 2.1.1. Les entretiens

Les entretiens réalisés au sein des deux entreprises sont des interviews individuelles semi-directives visant à collecter des données en interrogeant les participants en face-à-face. Ces derniers sont structurés à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe A et B) reprenant la liste de questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé et organisé en rubriques (sous- thème) à aborder au cours de la discussion. Ce dernier se caractérise comme suite :

Notre travail empirique dans les deux entreprises traite une partie qui est le volet gouvernance et ces pratique de management des risque dans l'objectif de créer la valeur, ce qui a était encadré par la première rubrique ( gouvernance et maîtrise des risque ) dans le guide d'entretiens destinés aux directeur de l'unité PB de CONDOR ELECTRONICS (voir annexe II) , et le directeur générale de LINDE GAS, vu leur proximités et leur contribution

dans la culture général des entreprises et la culture de management des risques en particulier. Les questions posées dans cette partie ont pour objectif d'extraire des informations en ce qui concerne le processus de management des risques, ses références de base, les compétences et les ressources mobilisés, le suivie et ses mesures d'évaluation et en fin ça contribution dans la conception des nouveaux projets, pour savoir la manière d'établir ce processus pour lui rendre créateur de valeur.

D'autre partie et dans la deuxième rubrique (La contribution du processus de management des risques dans la création de valeur) entamé dans le même guide destiné aux directeur, les données visées sont des informations concernant la contribution de ces pratiques de management des risques dans la création de la valeur au sein des deux entreprises.

Le deuxième guide d'entretien destiné aux responsables de départements dans les deux organisations voir (annexe B) et qui contient deux rubriques, la première porte sur la gouvernance et la maitrise des risques où les informations couvrent l'application du processus pour chaque département interrogé, les risques significatifs, la communication sur les risques et les limites d'applications.

La deuxième rubrique : la contribution du processus de management des risques dans la création de valeur, a le même objectif que la deuxième rubrique du guide précédent, mais pour cette dernière nous avons extrait des informations sur cette contribution pour chaque fonction et d'un autre point de vue (À un niveau hiérarchique inférieur).

Nous avons effectué 6 entretiens par entreprise, certains ont été sous forme d'enregistrement vocal et d'autres notés mot par mot.

- **L'échantillon de la recherche**

Dans le cas de notre travail de recherche, nous nous sommes basés sur la répartition de notre problématique en rubriques comme le guide de l'entretien l'indique (voir annexe A et B). L'échantillon choisi est un groupe de cadres dirigeants au sein des deux entreprises impliquées d'une manière directe ou indirecte dans le processus de management des risques. Ils représentent la tranche compétente dans les deux organisations qui peut nous fournir l'information fiable concernant la contribution du management des risques dans la création de valeur.

Les deux tableaux suivants indiquent l'ensemble des acteurs interviewés dans les deux entreprises :

Tableau N°2 : Les acteurs interviewés : CONDOR ELECTRONICS

| N° | Fonction | Département | La date d'entretien | La durée d'entretien |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Directeur général | Unité PB | 04/05/2019 | 00 :54 :23 |
| 2 | Responsable HSE | QHSE | 05/05/2019 | 01 :08 :28 |
| 3 | Responsable marketing | Marketing | 05/05/2019 | 00 :40 :14 |
| 4 | Responsable système d'information | SI | 06/05/2019 | 00 :38 :49 |
| 5 | Responsable RH | DRH | 07/05/2019 | - (Prise de note) |
| 6 | Responsable finance | Finance et comptabilité | 09/05/2019 | - (Prise de note) |

Source : élaborer par nous-mêmes

Tableau N°3 : Les acteurs interviewés : Linde GAS

| N° | Fonction | Département | La date d'entretien | La durée d'entretien |
|---|---|---|---|---|
| **7** | Directeur général | - | 15/04/2019 | 00 :39 :12 |
| **8** | Responsable RH | RH | 16/04/2019 | - (Prise de note) |
| **9** | Responsable HSE | SHEQ | 16/04/2019 | 00 :43 :50 |
| **10** | Responsable Marketing | ADM vente | 17/04/2019 | - (Prise de note) |
| **11** | Responsable finance | Finance | 24/04/2019 | 00 :51 :33 |
| **12** | Responsable système d'information | IT | 25/04/2019 | - (Prise de note) |

Source : élaborer par nous-mêmes

### 2.1.2. L'observation

L'observation des faits sur le terrain a été menée dans l'objectif de compléter les informations obtenues lors des entretiens et à partir des documents internes pour comprendre plus que ce que les gens disent à propos des situations réelles et complexes dans les deux entreprises.

Plus que regarder autour de soi, il s'agit d'enregistrer activement des informations selon un certain nombre de dimensions, telles que les lieux, les personnes (les acteurs) et des activités.

### 2.1.3. La documentation interne

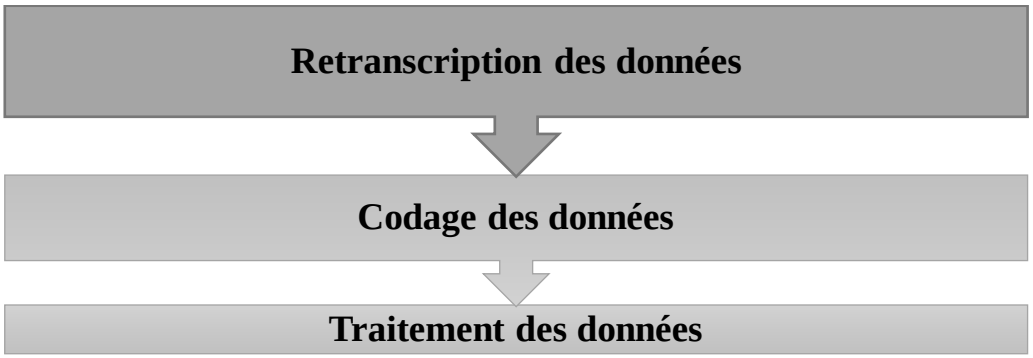
Pour notre travail de recherche les documents internes de l'entreprise présentent une source importante d'informations fiables et actuelles, telle que les organigrammes, procédures d'évaluation des risques, plans d'actions correctifs, les rapports réalisés par les différents départements, qui nous ont permis de collecter des données importantes sur les entreprises d'accueil, leurs secteurs d'activité et leur organisation du processus de management des risques.

## 2.2. L'Analyse des données

Les données collectées du terrain en utilisant divers supports, sont traitées et analysées par la technique de l'analyse de contenu, car elle est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Méthodes de collecte des données dites passives), Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification.

L'analyse de données selon cette méthode se fait en suivant 3 étapes :

Figure N°11 : Etapes de l'analyse des données qualitative




**Source :**(ANDREANI et CONCHON, 2005 b, p. 3)

### 2.2.1. Retranscription des données

Selon ANDREANI et CONCHON (2005, p.4), Il s'agit de lister les informations recueillies et les met sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes des enquêtes entamés dans les deux entreprise, l'objectif est d'organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible au traitement et à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio.

Ça nous a permis d'organiser les informations recueillies sans subjectivité, et en éliminant les sujets et les expressions hors du contexte, et en mettant en valeur les éléments pertinents qui font l'objet de notre travail de recherche.

Ces données une fois analysées peuvent servir à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation, un phénomène ou une décision, à comparer, à mettre en relation et à en expliquer les causes, à prédire les comportements et les facteurs de succès et d'échecs.

### 2.2.2. Codage des données

Selon (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique. (Cité par ANDREANI et CONCHON (2005, p.4)

Une grille d'analyse est construite après la retranscription des données qualitatives, cette dernière est composée de critères et d'indicateurs (les catégories d'analyse). Leurs choix peuvent être établis d'après des informations recueillies ou être déterminés à l'avance en fonction des objectifs d'étude. Dans le premier cas, on parle d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, dans l'autre d'une

démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude. (Andreani & Conchon, 2015b, p. 4).

Tableau N°4 : Grille d'analyse des données qualitatives

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

**Source :** (ANDREANI & CONCHON, 2005, p. 5)

Nous avons opté dans le cas de notre étude pour le codage ouvert, car la grille d'analyse n'est pas définie au départ, c'est-à-dire, le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive. Les catégories d'analyses sont issues de la retranscription des interviews.

### 2.2.3. Traitement des données qualitatives

Selon (ANDREANI, CONCHON, 2005, p.6-7), Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique. Ce dernier mode d'analyse procède à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données et il se réalise par des logiciels de traitement de textes sur ordinateur. Par contre, les professionnels suivent souvent l'approche traditionnelle dite « le traitement sémantique », selon la démarche d'analyse de contenu par approximations successives, ce traitement vise à étudier le sens des idées émises ou des mots.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des deux approches :

Tableau N°5 : Traitement des données qualitatives

| Traitement sémantique | Traitement statistique |
|---|---|
| • Traitement manuel<br>• Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations<br>• Etude professionnelle | • Traitement informatique<br>• Analyse statistique des mots et des Phrases<br>• Chercheurs académiques |

**Source :** (ANDREANI & CONCHON, 2005b, p. 8)

Nous avons opté pour le traitement sémantique, qui repose sur une compréhension approfondie des informations recueillies lors des interviews, qui se fait manuellement sans avoir besoin d'utiliser les logiciels informatiques. Ce traitement demande de bien comprendre les idées développées par les acteurs interviewés.

## Section 2 : Contexte organisationnel

### 1. la présentation des entreprises

### 1.1 CONDOR ELECTRONICS

CONDOR ELECTRONICS est une filiale du groupe BENHAMADI, ce dernier brassera un gros volume d'affaire et de projets, et cela dans des domaines clés (équipement domestique, électronique et électroménager, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction, et commerce international).

La SPA CONDORELECTRONICS a pour vocation principale la conception, la Fabrication, la commercialisation et le Service Après-ventes des appareils électroniques, électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques.

- **Historique de l'entreprise**

Afin de répondre aux exigences actuelles du marché, CONDOR ELECTRONICS multiple les investissements et met en place des structures performantes qui répondent aux exigences conjoncturelles et aux attentes de la clientèle.

Avec une structure ancrée dans le domaine et la diversité de sa large gamme de produits électroniques, électroménagers et informatiques, la SPA rayonne sur le marché des équipements de la maison et du bureau.

Des dates importantes dans l'histoire de CONDOR ELECTRONICS :

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

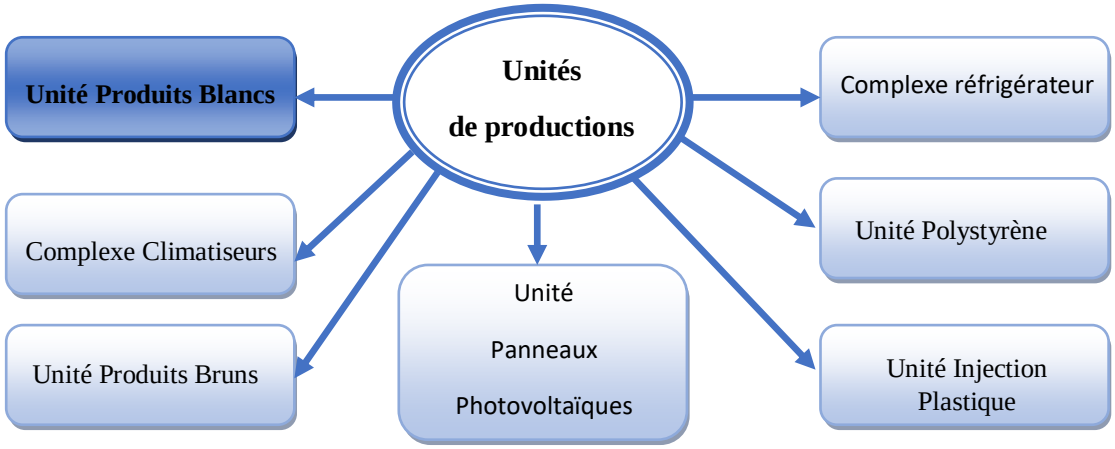
➢ **Identification de l'entreprise et de l'unité PB (produit blanc)**

- Date de création : 09/02/2002
- Date d'entrée en production : 23/11/2002
- Marque déposée : CONDOR (dépôt à l'INAPI le 30 Avril 2003)
- Capital Social : 2 450 200.000.00 DA
- Président du conseil d'administration : BENHAMADI Abderrahmane
- Directeur Général : BENHAMADI Omar
- Superficie totale : 112 559 m²
- Couverte : 63 822 m²
- Non couverte : 48 737 m²
- Nombre d'employés : 4000 Employés

- Adresse : Zone d'activité route de M'sil, lot 70, Section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
- Site Web : www.condor.dz
- Numéro vert : 30 75

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

Figure N°12 : les unités de production de CONDOR ELECTRONICS




Source : élaborer par nous même

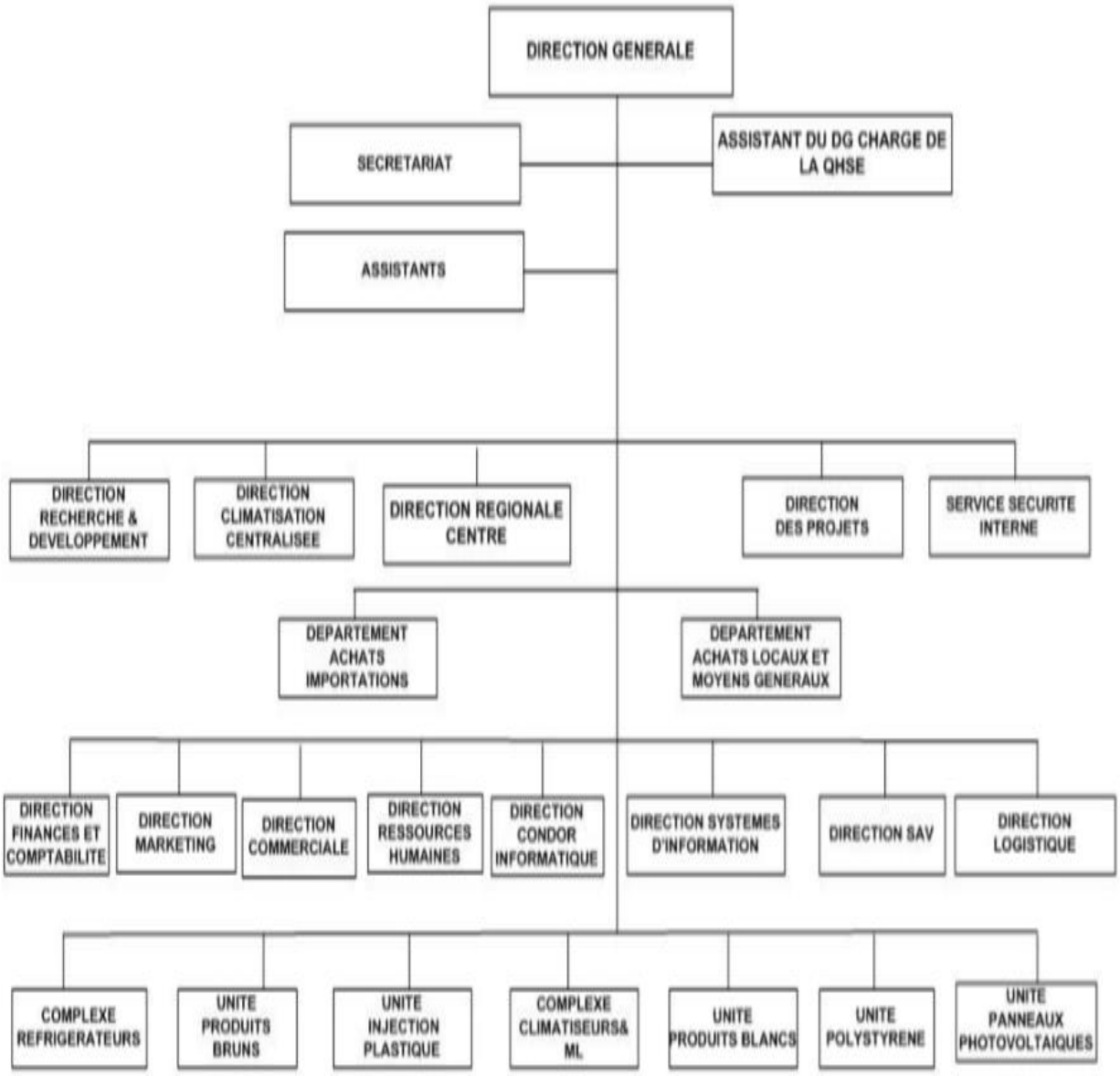
➢ **Unité produis blanc**

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

- Date de création : Août 2011
- Superficie : 5000 m²
- Effectif : 202Employés
- Activités : 2 lignes de montage

➢ **Organigramme de l'entreprise :**

Figure N°13 : Organigramme de CONDORE ELECTRONICS




**Source :** document fournit par l'entreprise

## 1.2. LINDE GAS

Linde GAS Algérie est la filiale algérienne du groupe allemand Linde, elle est présente sur l'ensemble du territoire national par un réseau comprenant neuf unités de production : Alger (H-Day/Reghaia), Annaba, Constantine, Ouargla, Oran, Bouira, Sidi Bel Abbas, Arzew, Skikda. Grace à ce réseau, Linde GAS assure la production des différents gaz industriels et médicaux à l'état comprimé, liquéfié ou dissous ainsi que certains mélanges de gaz.

Les gaz industriels sont utilisés dans le public (L'agro-alimentaire, l'industrie et le domaine pharmaceutique…). Les gaz médicaux sont utilisés comme anesthésiant ou comme mélange respiratoire.

- **L'historique de l'entreprise**

Nous allons citer en bref les dates suivantes dont lesquelles l'ENGI (l'entreprise nationale des gaz industriels) est restructurée :

- 1959 : l'entreprise (L'air liquide) est créée pendant la durée de colonialisme française où l'unité d'Ouargla a démarrée.
- 1972 : l'état algérien a récupéré la société sous l'activité de la société nationale de sidérurgie SNS.
- 1983 : l'ENGI (l'entreprise nationale de production et distribution des gaz industriels) est créé après la restructuration de la société SNS.
- 1989 : Elle est ensuite transformée en société par actions et entrée dans l'autonomie avec un capital de 30 millions de Dinars. Elle a 10 unités dans le territoire national : Ouargla, Alger, Annaba, Constantine, Reghaia, Oran, Bouira, Sidi Belabbes, Arzew et Skikda.
- 2007 : Après la coopération avec le partenaire Allemand en date du 18/06/2007 la société a été privatisée et devenue une société par action. (66% pour le groupe Allemand THE LINDE GROUP et 34% pour l'Algérie).
- 01$^{er}$ Mars 2019 : Les groupes allemands Linde et américain « Praxair » ont définitivement bouclé leur fusion donnant naissance à « Linde Plc ».

- **Identification de l'unité de Constantine**

L'unité Linde gaz Algérie est implantée dans la zone industrielle le Palma située dans la commune de Constantine. L'implantation de cette unité s'étale sur une superficie totale de 18463 m2.

Elle est limitée par :

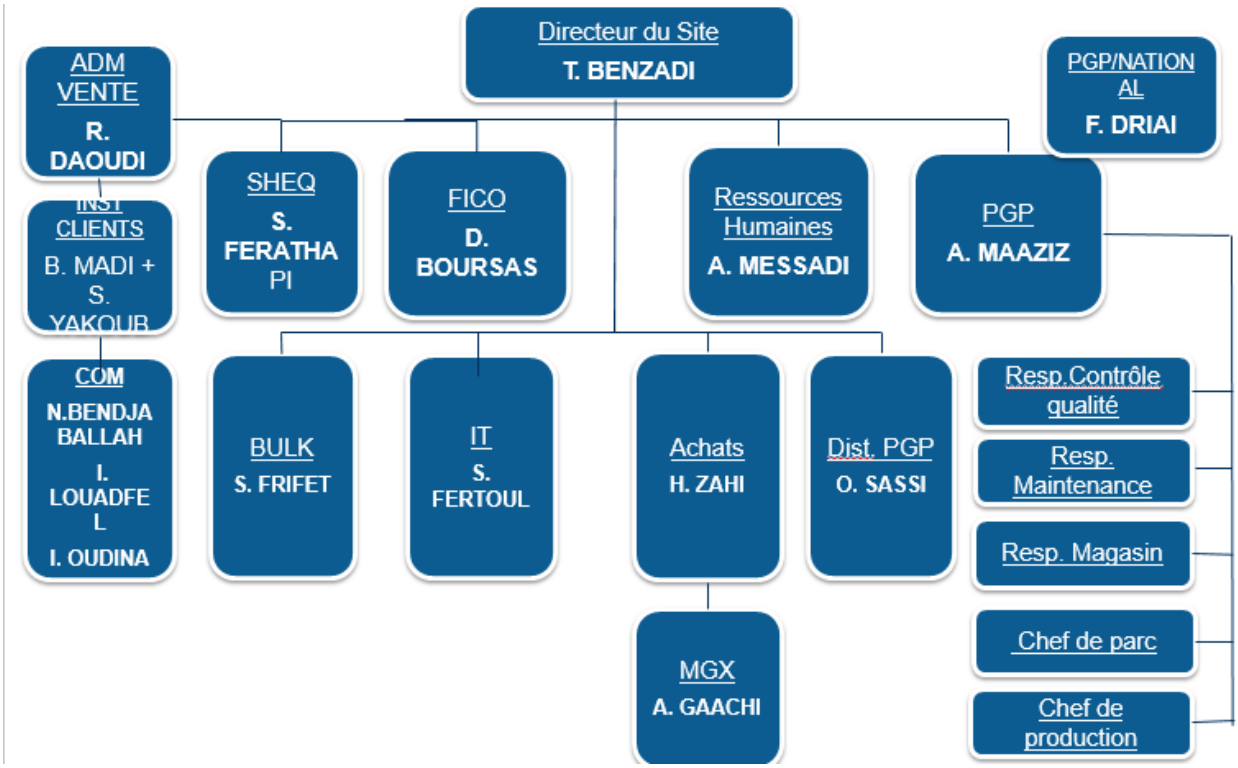
- Au nord : ex ECOTEC / Est : Limonadière BGA
- Au sud : Entreprise KIA / Ouest : Entreprise TP

Elle est délimitée par des murs, avec deux accès côté Sud, l'accès à l'intérieur du site est réglementé.

- Raison sociale : Conditionnement et commercialisation des gaz industriels
- Adresse : la zone industrielle le Palma, 25000, Constantine, Algérie
- Superficie totale de l'unité : 18463 m2
- Superficie couverte : 3021m2
- Date de construction de l'unité : 1977
- Activité principale : Conditionnement et distribution des gaz (industriels et médicaux)
- Activité annexe : Revente de matériel de soudure et médical

➢ **Organigramme du site**

Figure N°14 : Organigramme de LINDE GAS, Constantine




Source : document fournit par l'entreprise

# CHAPITRE 3

# RÉSULTATS ET DISCUSSION

## 1. L'application du processus management des risques (ISO 31000) dans « CONDOR ELECTRONICS » et « LINDE GAS »

Pour l'application du processus de management des risques selon la norme ISO 31000, Nous avons divisé notre travail en deux parties : la première est celle qui parle de l'application de ce dernier au sein de CONDOR ELECTRONICS, et la deuxième concerne LINDE GAS (Constantine).

Concernant le périmètre sur lequel on a décidé d'opérer, et selon les moyens dont on dispose, nous avons fini par se focaliser sur un seul processus, qui est le processus HSE.

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

Cette nouvelle version d'application du processus de management des risques, dite ISO 31000 a était récemment adapté au sein de cette entreprise. Elle comporte plusieurs étapes, et afin de l'appliquer on doit passer par :

- **Définition du périmètre d'application**

Vue les documents fournis et le temps qui nous a été accordé, notre champ d'application du processus de management de risques sera limité au niveau du processus HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement).

- **Identification du contexte interne et externe**

  - L'analyse SWOT

Le tableau suivant indique l'analyse établie au sein de l'unité Produits blancs :

Tableau N°6 : Analyse SWOT « CONDOR ELECTRONICS »

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| ▪ Appui et engagement de la direction générale pour la mise à disposition des ressources<br>▪ Niveau Académique des compétences appréciables<br>▪ Maitrise de métier<br>▪ Maîtrise des Langues étrangères ; | ▪ Non maitrise des Couts<br>▪ Non maitrise des interactions entre les différents processus.<br>▪ Absence de leadership<br>▪ Manque de rigueur dans l'application des procédures. |

| | |
|---|---|
| ▪ Intégration d'un logiciel ERP<br>▪ Potentiel de production (Investissement et intégration de d'autres produits)<br>▪ Rapidité d'introduction des nouveaux produits | ▪ Inadéquation des compétences par rapport aux nouvelles technologies<br>▪ Manque de la communication interne<br>▪ Absence audit fournisseur |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| ▪ Augmentation de la capacité de production<br>▪ Analyse des risques processus de production (Détection des Mode de Défaillances et causes avant la mise en œuvre du processus<br>▪ Mise en place des outils d'amélioration de la Productivité (Lean Manufacturing-Kaizen) | ▪ Vieillissement des équipements de production<br>▪ Fin de vie d'une technologie (Équipements)<br>▪ Audit Energétique<br>▪ Perte d'efficience production |

**Source :** Document fournit par l'entreprise

➢ **Identification des parties prenantes**

Le référentiel ISO 31000 version 2018 demandes de comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes afin de définir quelles sont les parties prenantes prioritaires pour notre organisation

Tableau N°7 : Tableau d'identification des parties intéressées « CONDOR ELECTRONICS »

| **Parties Intéressées** | **Besoins / Exigences** | **Attentes** | **D** | **IP** | **DA** | **N** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Actionnaires et investisseurs | Bonne gouvernance. Résultats Financières.<br>Maitrise des Risques | Image de marque, pérennité et profitabilité | 4 | 4 | 5 | 80 |
| Management | Respect des exigences réglementaires-performance des processus | Développement des compétences, Performance Opérationnel, Reconnaissance | 5 | 4 | 5 | 100 |
| Fournisseurs étrangers | Respect des délais de passation de commande et de paiement. Respect des engagements contractuels | Relation stable et durable | 4 | 4 | 3 | 48 |
| Fournisseurs locaux | Respect des délais de passation de commande et de paiement. Respect des engagements contractuels | Relation stable et durable | 4 | 4 | 3 | 48 |
| Prestataire de service (Khadamaty) | Respect des délais de passation de commande et de paiement. Respect des engagements contractuels | Relation stable et durable | 5 | 4 | 4 | 80 |
| Salariés | Disponibilité des Ressources-Rémunération et bonnes conditions de Travail. | Sécurité de l'emploi, formation, Ecoute, équité, reconnaissance et récompense. | 5 | 4 | 3 | 60 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Organisme d'homologation produit. | Disponibilité des échantillons.<br>Respect des Normes d'homologation. | Capitalisation des résultats d'homologation et maitrise de la veille Normative et technologique, audit produit | 3 | 4 | 2 | 24 |
| Organisme de l'égalisation | Respect des engagements contractuels<br>Respect les dates d'audit<br>Respect de l'utilisation de LOGO | Capitalisation des résultats d'audit | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Organisme de la direction des déchets | Respect des engagements contractuels et réglementaires | Réduction des déchets et utiliser un emballage biodégradable | 3 | 4 | 3 | 36 |
| Direction de l'environnement | Respect des engagements réglementaires de l'environnement | Réduire les impacts environnementaux significatifs | 3 | 4 | 3 | 36 |
| L'Agence Nationale pour la Promotion et la Rationalisation de l'Utilisation de l'Energie (APRUE) | Rationalisation de la Consommation Energétique | Intégration des Energies renouvelables<br>Amélioration de l'efficacité énergétique. . | 3 | 4 | 4 | 48 |
| SONELGAZ | Respect des Exigences Contractuelles. | Rationalisation de la consommation énergétique | 4 | 3 | 3 | 36 |
| **D: Dialoguer** | | **IP : Influencer la performance**<br>**N : Note** | **DA: Dépendante des Activités** | | | |

Source : document fournit par l'entreprise

Tableau N°8 : Grille d'évaluation des parties intéressées pertinentes

| Dans qu'elle Mesure CONDOR ELECTRONICS dialogue-t-elle déjà avec la partie intéressée ? | La partie intéressée est-elle en mesure d'influencer la performance de CONDOR ELECTRONICS ? | La partie intéressée est-elle dépendante des activités de CONDOR ELECTRONICS ? |
|---|---|---|
| 1 = Absence de dialogue<br>3 = Dialogue régulier<br>4 = Dialogue fréquent<br>5 = Dialogue permanent | 1 = Influence nulle<br>2 = Influence faible<br>3 = Influence moyenne<br>4 = Influence forte<br>5 = Influence Considérable/vitale | 1 = Dépendance nulle<br>2 = Dépendance faible<br>3 = Dépendance moyenne<br>4 = Dépendance forte<br>5 = Dépendance considérable/vitale |
| Seuil de Pertinence | Si N ≥ 48 Partie Intéressée Pertinente | |
| | Si 24 ≤ N≤ 36 : Partie Intéressée Peu Pertinente à prendre en compte | |
| | Si N ≤ 18 : Partie intéressée non pertinente | |

**Source :** document fournit par l'entreprise

## ➢ Appréciation du risque

### ▪ Définition des critères de risque

Le champ d'application étudié (processus HSE) est divisé en deux sous-processus : risques SST et aspects environnementaux. Le risque s'appréciera sur une grille allant de 1

à 27. Les tableaux ci-jointes indique le niveau de criticité chaque risque identifié et sa description au sein de l'organisme.

Tableau N°9 : Grille d'évaluation risques SST « CONDOR ELECTRONICS »

| GRAVITE | | |
|---|---|---|
| Très Grave | Incapacité physique permanente et/ou décès | **4** |
| Grave | Accident ou maladie avec arrêt de travail (≥ 30 jrs) | **3** |
| Moyenne | Accident ou maladie avec arrêt de travail (< 30 jrs) | **2** |
| Faible | Accident ou maladie sans arrêt de travail | **1** |
| FREQUENCE | | |
| Très fréquent | Exposition tous les jours | **4** |
| Fréquent | Exposition une fois/semaine | **3** |
| Moyenne | Exposition une fois / mois | **2** |
| Rare | Exposition une fois/an | **1** |
| **Maîtrise** | | |
| Maîtrisable | Moyens de maitrises disponibles et suffisantes | 1 |
| Peu maîtrisable | Moyens disponibles mais peu suffisantes | 2 |
| Pas maîtrisable | Aucun moyen de maitrise | 3 |
| **SEUIL** | | |
| Danger critique | | C ≥ 27 |
| Peu critique | | 16 ≤ C ≤ 24 |
| Pas critique | | C ≤ 12 |

Source : document fournit par l'entreprise

Tableau N°10 : Grille d'évaluation aspects environnementaux

| **GRAVITE** | | |
|---|---|---|
| Grave | Impact direct sur l'environnement | **3** |
| Peu Grave | Impact direct sur l'environnement mais maîtrisable | **2** |
| Faible | Aucun impact | **1** |
| **FREQUENCE** | | |
| Fréquent | Tous les jours | **3** |
| Peu fréquent | 1 fois / mois | **2** |
| Rare | 1 fois/an | **1** |
| **SENSIBILITE MILIEU** | | |
| Très sensible | Air-Eau- Sol | 3 |
| Peu Sensible | Voisinage | 2 |
| Insensible | Absence de voisinage | 1 |
| **SEUIL** | | |
| Danger critique | | C ≥ 27 |
| Peu critique | | 12 ≤ C < 18 |
| Pas critique | | C ≤ 9 |

Source : document fournit par l'entreprise

- **L'Identification et l'évaluation des risque HSE : processus HSE**
  - **Sous-processus SST**

Tableau N° 11 : L'Identification et l'évaluation des risque SST, « CONDORELECTRONICS »

| Description du processus | Sous-Activités | Effets | | | Cause | | | | | Cotation | | | | Action correctifs | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Activités | | Nature de risque | Situation dangereuses | Dommage corporel | Milieu | Matière | Méthode | Matériel | Main d'œuvre | Gravité | Fréquence | Maitrise | Note de risque | | |
| Administration | Bureautique | Physique | Travail sur écran | Fatigue visuelle, Trouble oculaire - | | | X | X | | 1 | 4 | 2 | 8 | Etude de positionnement des Ecrans -étude ergonomique- prévoir des pauses régulières de 5 à 10 mn sur place - affichage des consignes de sécurité | Responsable HSE |
| | | Maladie professionnel | Position assise prolongé | TMS | | | X | X | | 2 | 4 | 2 | 16 | Mise à disposition des équipements de bureau ergonomique - pause régulière-Etude ergonomique des postes -sensibilisation du personnel sur les Gestes et Postures et affichage des consignes ergonomie du poste de travail | Responsable HSE |
| | Nettoyage de bureau | Chimique | Agression chimique par contact avec des produits de nettoyage et de désinfection | Maladie cutanée, allergie, eczéma, irritation des voix respiratoire | | X | X | | | 2 | 3 | 2 | 12 | Formation, information et affichage des consignes de sécurité sur les méthodes de la prévention des risques professionnels | Responsable HSE |
| | | Traumatisme | Gestes répétitifs, travail dans l'urgence, | Stress- Anxiété | | | | | X | 2 | 2 | 2 | 8 | Sensibilisation du personnel sur les Gestes et Postures et affichage des consignes ergonomie du poste de travail | Responsable HSE |
| Réception/ Stockage | Manutention Mécanique | Physique | Sol glissant suite à un déversement des huiles | Fracture - TSLO-Entorse, etc.. | X | | | | | 2 | 3 | 2 | 12 | Mettre en place des bacs de rétention | Service Maintenance |
| | | Physique | Vibration des engins | Douleurs lombaires (lombalgies), hernies discales | | | | X | | 2 | 4 | 2 | 16 | Assurer la vérification technique réglementaire pour les équipements et les installations | Service études Et méthodes |
| | | Physique | Encombrement du sol, heurte,trébuchement, chute d'objet | Fracture-écrasement - blessures-contusion | X | | X | | | 3 | 3 | 2 | 18 | Organisation de stockage-inspection Quotidiennes, check liste inspection HSE, traçage et balisage entres les produits chimique | Responsable HSE |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Décartonnage MP** | Physique | Utilisation des objets Tranchants (Cutteuretc.…) | Plaie, blessures -coupures | | | | **X** | | **2** | **4** | **2** | **16** | Prévoir l'achat des ébavureurs à lame céramique | Responsable de production |
| | **Stockage MP** | Physique | Sol glissant suite à un déversement des huiles | Fracture, TSLO, Entorse, etc.. | **X** | | | | | **2** | **3** | **2** | **12** | Mettre en place des bacs de rétention | Service maintenance |
| **Préparation** | **Préparation MP** | Chimique | Fuites et déversements de liquides. | Blessure grave/lésions | **X** | | | | | **3** | **3** | **2** | **18** | Sensibiliser le, personnel sur Lins/HSE Déversement des produits dangereux et mettre en place le FDS des produits dangereux | Responsable HSE |
| **Alimentation trémie** | **Mélange** | Traumatisme | Alimentation manuelle de la Trémie suite à l'absence de moyen d'alimentation- Chute en Hauteur | Traumatisme divers | | | **X** | **X** | | **3** | **4** | **3** | **36** | Mettre en place un système pour l'alimentation des trémies | Directeur d'unité Responsable de production |
| | | Traumatisme | Présence de l'opérateur auprès du pont roulant | Ecrasement - crash- syndrome | **X** | | | | **X** | **4** | **4** | **2** | **32** | Former et informer le personnel sur les risques liés au poste de travail- poste à risque | Responsable HSE |
| **Production** | **Injection plastique** | Physique | Présence de résidus de produit plastique sur la vise de presse d'injection - incendie | Brûlures grave | | **X** | | **X** | **X** | **2** | **3** | **2** | **12** | Mettre en place un programme de nettoyage pour les vis des presses /Assurer l'entretien préventif chaque jour pour les presses | Responsable de production/ Chargé de la maintenance |
| | **Polystyrène** | Maladie professionnel | Inhalation de fumée de gaz matière polystyrène stockée | Sphex- irritation VRS | | **X** | | **X** | | **2** | **4** | **2** | **16** | Renforcer les lieux de travail par des extracteurs d'air | Responsable HSE/Directeur d'unité |
| **Maintenance** | **Entretien** | Physique | Chuteen hauteur-échelle défectueux(absconse de chaîne de sécurité) | Blessure/ fracturation | | | | **X** | **X** | **3** | **4** | **2** | **24** | Former et informer le personnel sur la nécessité de la demande de permis de travail dans les travaux en hauteur/fournir les moyens de protections individuelles et collectives | Responsable HSE |
| | **Soudage** | Physique | Opération de soudage à proximité de produit inflammables | Brûlures grave/ lésion grave | **X** | | **X** | | **X** | **3** | **4** | **2** | **24** | Former et informer le personnel sur la nécessité de la demande de permis de travail -fournir les moyens de protections individuelles et collectives | Responsable HSE |
| **Sous-traitance / prestataires de services** | **Intervention** | Physique | Non-respect des consignes de sécurité | Blessures / brulure | | | | | **X** | **4** | **3** | **3** | **36** | Création une procédure/instruction de travail avec les sous-traitances et prestataires de services | Responsable HSE |

Source : document fournit par l'entreprise

- **Sous-processus aspects environnementaux**

Tableau N°12 : L'Identification et l'évaluation des aspects environnementaux, « CONDORELECTRONICS »

| Description du processus | | Effet | | Cause | | | | | Conformité[1] | Evaluation | | | | Action correctif |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Activité | Sous Activité | Risque | Impacte Environnemental | Milieu | Matière | Méthode | Matériel | Main d'œuvre | | Gravité | Fréquence | Du milieu Sensibilité | Note de Risque | |
| Administration | Bureautique | Consommation papiers irraisonnable | Pollution du sol<br>Epuisement des ressources | | | X | | X | Oui | / | / | / | / | Misà jour de l'autorisation de récupération de déchets avec un prestataire agrée de la direction d'environnement |
| | | Déchets spéciaux dangereux | Pollution du sol-sous-sol<br>-dégradation du paysage | | | X | | | Non | 2 | 3 | 3 | 18 | Récupération avec un prestataire agrée/presse de déchets/Bordereaux de suivi des déchets/séparation entre les déchets (bac de déchets) /Fiche d'identification et de traitement des déchets |
| Installation des moules | Préparation et réparation des moules | Consommation électrique déraisonnable | Epuisement des ressources naturel | | X | X | X | X | Oui | / | / | / | / | instruction HSE dans les administration/consignede sécurité sur les installations électrique/sensibilisationsur la consommation électrique |
| | | Vibration | Déséquilibre de l'écosystème | | | | X | | Non | 2 | 3 | 3 | 18 | Assurer la vérification technique réglementaire des équipements et installation soumis à des vérifications semestrielles et annuelles |

[1]Conformité : Dans le cas où les pratiques sont conformes à la réglementation, l'entreprise néglige l'évaluation des risques. Elle met en place des actions correctives afin d'améliorer la situation

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Soudage** | Exposition au Fumée de soudage | Pollution de l'air de travail | | | **X** | **X** | **X** | **Oui** | / | / | / | / | Demande d'analyse réglementaire selon le décret 06-138 |
| | | Bruit | Nuisance sonore | | | **X** | **X** | | **Non** | **2** | **3** | **3** | **18** | Fournir des moyens de protection individuelle contre le risque de bruit/Réparer les machines qui nuisent à l'environnement de travail (bruit plus de 85 DB)/mesure de bruit pour les nouvelles installations et endroit |
| **Traitement des eaux usées** | **Pègre des chaudières** | Fuite des eaux usées industrielles | Pollution du sol et sous-sols | | | **X** | **X** | | **Oui** | / | / | / | / | Mettre en place un système fermé pour la consommation d'eau industrielle (entre les bâches à eau et les presses) pour l'unité polystyrène/assurer la mise en place de système de traitement des eaux usées |

## 1.2. L'application du processus management des risques au sein de « LINDE GAS »

### ➢ Définition du périmètre d'application

Le processus du management du risque va être appliqué au niveau de l'ensemble des processus constituant l'organisme.

Tableau N°13 : Liste de processus « Linde GAS Constantine »

| Liste de processus « Linde GAS Constantine » |
|---|
| Processus PGP (Conditionnement) |
| Processus Vendre et Marketing |
| Processus Achats |
| Processus HSE (Hygiène Sécurité Environnement) |
| Processus RH (Ressources Humaines) |
| Processus SI (Système d'Information) |
| Processus Finances |
| Processus Pilotage |

**Source :** élaboré par nous même

### ➢ Identification du contexte interne et externe

- L'analyse Externe **:** L'analyse du contexte externe du site (Linde GAS Constantine) va comprendre l'ensemble des enjeux externes pertinents au niveau : National - International - Local et Régional.

Tableau N°14 : Enjeux externes du site « Linde GAS Constantine »

| Enjeux Externes | Facteurs positifs | Facteurs Négatifs |
|---|---|---|
| Tendance du marché | Forte demande de produits | Concurrence déloyale<br>Nouvelle concurrence |
| Aspect économique | Plans d'investissement CAPEX<br>Plan d'affaires<br>Fortes parts du marché<br>Gamme diversifiée des produits<br>Réduction des charges fiscales | Difficulté d'import<br>Lourdeur administrative<br>La fluctuation de la situation économique affecte l'industrie. |
| Aspect Social | Gamme de produits répondant aux besoins de la santé<br>Bien-être des employés, équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée | Etendue de la région<br>Absence de couverture social |
| Aspect juridique | Veille règlementaire<br>Evaluation de la conformité réglementaire<br>Maitrise des contrats et affaires<br>Lois environnementales<br>Lois du travail<br>Les règles de sécurité | Lenteur administrative |

| | | |
|---|---|---|
| Aspect technique et technologique | Avancée technologique<br>Expérience et savoir-faire du groupe<br>Développement de nouvelles applications | Ancienne installation |
| Aspect environnemental | Gaz frigorigène écologique<br>Utilisation efficace des ressources comme l'eau<br>Protection de l'énergie et du climat axée sur des solutions innovantes conçues pour réduire l'impact environnemental. | Absence de tri lors de l'évacuation des déchets |

Source : document fournit par l'entreprise

- L'analyse Interne **:** L'analyse du contexte interne du site va comprendre les enjeux internes sous forme d'un tableau SWOT.

Tableau N°15 : SWOT De « LINDE GAS ALGERIE/SITE Constantine »

| **Forces** | **Faiblesses** |
|---|---|
| ▪ Position forte à travers parts de marché<br>▪ Large présence<br>▪ Position géographique excellente<br>▪ Certifications ISO<br>▪ Gamme variée de produits<br>▪ Axé sur des solutions innovantes conçues pour améliorer la sécurité, et la qualité<br>▪ Flotte de citerne cryogénique de différentes capacités<br>▪ Expertise dans la conception et la réalisation de ces systèmes de distribution | ▪ Vétusté des installations<br>▪ Difficultés d'import en cas de pénurie (épuisement) de produits<br>▪ Obligation d'autorisation de circuler<br>▪ Manque de diversification dans la gamme de gaz<br>▪ Contrainte règlementaire (autorisation d'acquisition, agrément.) |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| ▪ Forte demande des clients<br>▪ Opportunité d'amélioration (portefeuille clients, gamme de produits, service clientèle…)<br>▪ Croissance dans le secteur de l'agroalimentaire | ▪ Concurrence déloyale<br>▪ Normes de sécurité (Accidents lors du conditionnement et du transport des gaz)<br>▪ Modification des lois régissant les industries et réformes fiscales<br>▪ La compétition acharnée par (Air liquide SA, AirgasInc).<br>▪ Bureaucratie (total ou importante sur la vie sociale) |

**Source :** document fournis par l'entreprise

### ➢ Identification des parties prenantes

Les parties prenantes prioritaires pour notre organisation sont définies à partir de la figure suivante :

Tableau N°16 : Cartographie des Besoins et attentes des Parties Prenantes Linde GAS

| Importance | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Très important 3** | **Réagir** | **Agir** | **Conforter** |
| | **Important 2** | **Agir** | **Agir** | **Conforter** |
| | **Peu important 1** | **Veiller** | **Veiller** | **Veiller** |
| | | **2 Réalisation** | **3 Amélioration** | **1 Initiation** |
| | **Performance** → | | | |

Source : document fournit par l'entreprise

Tableau N°17 : Tableau d'identification des parties Prenantes « Linde GAS

| **Partie Prenante :** | **Besoins et attente** | **Offre LGA** | **Importance** | **Performance** | **Evaluation P – I** |
|---|---|---|---|---|---|
| Personnels | Salaires et évolution de carrière<br>Formation<br>Bonnes Conditions de travail | Convention collective<br>Contrat individuel<br>Plans de formation | 3 | 2 | -1 |
| Sous-traitants | Statut permanent<br>Paiement dans les délais | Homologation<br>Paiement contractualisé | 3 | 3 | 0 |
| Fournisseurs<br>MP<br>PDR et consommables | Statut permanent<br>Paiement dans les délais | Homologation<br>Paiement contractualisé | 3 | 3 | 0 |
| Clients<br>Médical<br><br>Agroalimentaires<br>Industrie | Ecoute clients<br>Disponibilité des produits<br>Qualité<br>Prix | Renforcement de la flotte<br>Augmentation du nombre de délégués<br>Concessionnaires | 3 | 1 | - 2 |
| Concessionnaires | Bonne écoute<br>Disponibilité des produits<br>Qualité<br>Délais<br>Prix | Mise à disposition d'une gamme de produits industriels | 3 | 2 | -1 |
| Récupérateurs | Bonne écoute<br>Relation contractuelle | Délégué à l'environnement<br>Contrat | 3 | 2 | -1 |
| Gouvernement | Respect de la règlementation<br>Développement durable<br>Couverture des | Evaluation de la conformité<br>Certification SMI<br><br>Disponibilité | 3 | 2 | -1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | besoins | produits et services | | | |
| Banques | Développement de l'entreprise | Plan d'Investissement du site et CAPEX | 3 | 3 | 0 |
| Assurances | Zéro incident | Contrat<br>Règles et procédures | 3 | 2 | -1 |
| Médias | Accès à informations | Procédure de communication | 3 | 3 | 0 |
| Collectivités locales | Conformité règlementaires | Evaluation de la conformité | 3 | 3 | 0 |
| Citoyens, | Emploi, sponsor | Plan de recrutement du Site<br>Manifestation sportive | 3 | 3 | 0 |
| Associations de consommateurs | Produits conformes | Exercices de simulation produits<br>Procédure | 3 | 3 | 0 |
| Voisinage | Respect de l'environnement | Conformité règlementaire<br>Certification | 3 | 3 | 0 |
| Corps constitués | Respect de la règlementation<br>Information | Conformité règlementaire<br>Plan de communication | 3 | 3 | 0 |
| Planète | Prise en charge des AE | Conformité règlementaire<br>Certification SME<br>Convention de récupération<br>Revue des AE | 3 | 2 | -1 |

| | |
|---|---|
| | Parie Intéressée |
| | Partie intéressée Pertinente |

**Source :** document fournit par l'entreprise

## ➢ Appréciation du risque

### ▪ Définition des critères de risque

**Note :** Gravité : échelle à 03 niveaux

Fréquence : échelle à 03 niveaux

Tableau N° 18: Grille d'évaluation risques processus « LINDE GAS »

| **GRAVITE** | | |
|---|---|---|
| **Gravité** | Risque | Opportunité |
| Mineur | Petit impact sur l'environnement ou sur la qualité des produits / services, impact à faible coût | Petite opportunité d'amélioration, impact à faible coût |
| Important | Moyen impact sur l'environnement ou sur la qualité des produits / services, impact à moyen coût | Moyenne opportunité d'amélioration, impact à coût moyen |
| Majeur | Impact élevé/majeur sur l'environnement ou sur la qualité des produits / services, impact à f coût élevé | Opportunité élevée /majeure d'amélioration, impact à coût élevée |
| **FREQUENCE** | | |
| Fréquence | Risque | Opportunité |
| Improbable : 1 fois /an | Possibilité minime de la survenue | Très compliqué d'agir, des ressources importantes nécessitent une identification, pas adaptées aux objectifs commerciaux ou stratégiques |
| Possible : 1 fois /mois | Possible de survenance du risque | Possible d'agir avec les ressources requises, peut correspondre aux objectifs de l'entreprise |
| Probable : 1 fois /semaine | Probable | Des ressources simples, disponibles, correspondent aux objectifs commerciaux |

**Source :** Document fournit par l'entreprise

Cartographie des Risques **: Criticité = fréquence X gravité**

Tableau N°19 : Cartographie des Risques « LINDE GAS »

| | | | **Gravité** | |
|---|---|---|---|---|
| | | Mineur (1) | Important (2) | Majeur (3) |
| **Fréquence** | Probable (3) | Acceptable (3) | Élevé (6) | Extrêmement élevé (9) |
| | Possible (2) | Résiduel (2) | Acceptable (4) | Élevé (6) |
| | Improbable (1) | Insignifiant (1) | Résiduel (2) | Acceptable (3) |

Source : document fournit par l'entreprise

Le risque s'appréciera sur une grille allant de 1 à 9. La figure ci-jointe indique le niveau de criticité chaque risque identifié et sa description au sein de l'organisme :

Tableau N°20 : Niveau de criticité du risque et sa description au sein de « LINDE GAS »

| Cotation | Description |
|---|---|
| **Extrêmement élevée** | Risque ne peut pas être toléré<br>L'opportunité est une bonne chance à ne pas laisser passer |
| **Elevée** | Les risques doivent être réduits grâce à des mesures de réduction des risques<br>Les opportunités devraient être prises en compte |
| **Acceptable** | Des efforts devraient être faits pour réduire le risque<br>L'opportunité devrait faire l'objet d'une enquête plus approfondie. |
| **Résiduel** | Risque considéré comme tolérable<br>L'opportunité pourrait ne pas être utile d'enquêter davantage |
| **Insignifiant** | Tellement bas que la réduction supplémentaire des risques ou l'amélioration de l'opportunité ne doit pas être considérée |

**Source :** document fournit par l'entreprise

- **Identification et évaluation des risques par processus**

  - Identification des risques : processus « **PGP** »

Tableau N°21 : Identification et évaluation des risques : processus « **PGP** »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| **Opérationnel** | Non maitrise des moyens d'analyse | 1 | 3 | Sélection, formation et habilitation du personnel | 3 |
| | Capacité des équipements de production | 2 | 2 | Planification de la production<br>Adéquation du budget | 4 |
| | Pannes répétitives | 2 | 3 | Plan de maintenance | 6 |
| | Non-respect du plan de maintenance préventif | 2 | 2 | Planification des arrêts de maintenance en tenant compte des besoins de commercialisation | 4 |
| | Suivi des S/T de la maintenance insuffisante | 1 | 3 | Plan de maintenance et évaluation des sous-traitants | 3 |
| | Non maitrise des pertes | 2 | 2 | Gestion des stocks disponible (bouteilles vides)<br>Disponibilité des chapeaux sur bouteilles | 4 |
| | Non disponibilité des liquides | 2 | 2 | Gestion des stocks du liquide disponible | 4 |
| | Non disponibilité de bouteilles | 2 | 2 | Augmentation des rotations de ré épreuve<br>Acquisition de nouvelles bouteilles | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Non disponibilité du personnel | 1 | 3 | Planification des congés<br>Plan de recrutement poly -compétence | 3 |
| | IEM non étalonnés | 1 | 3 | Contrôle périodique annuel | 3 |
| | Contraintes règlementaires (autorisations de transport) et circuler | 3 | 3 | Obtention autorisation de transport bouteilles | 9 |
| **Règlementaires** | Contraintes règlementaires (autorisations de transport) et circuler | 2 | 3 | Obtention autorisation de circuler | 6 |
| **Sureté** | Facteur humain (sabotage, vol de matériel) | 1 | 1 | Société de gardiennage PSI (Plan de Sureté Interne) | 1 |
| **Compétences** | Niveau de compétence de la ressource humaine | 1 | 3 | Formation, évaluation, recrutement et habilitation si nécessaire | 3 |
| | Inadéquation des capacités et du budget | 1 | 2 | Actualisation des données du budget | 2 |
| **Moyens** | Rupture de stocks consommables | 2 | 1 | Stock de sécurité et DA | 2 |
| | Rupture de stock PDR | 2 | 2 | Assistance inter sites | 4 |
| | Coupures énergie électrique | 3 | 1 | Groupe électrogène | 3 |
| | Coupures d'eau | 2 | 1 | Bâches d'eau | 2 |
| | Moyens de transport insuffisant | 2 | 3 | Renforcement de la flotte | 6 |
| | Moyens de stockage Insuffisant (paniers et Réservoir) | 2 | 1 | Investissement | 2 |
| | Manque de moyens de manutention (transpalette et chariot élévateur) | 2 | 1 | Investissement | 2 |
| | Fuite de gaz | 1 | 1 | Procédure gestion des situations d'urgences<br>Application de la procédure | 1 |
| **Environnement** | Perte accidentelle d'une grande quantité de produit | 1 | 3 | Procédure gestion des situations d'urgences<br>Maintenance des équipements de sécurité des réservoirs<br>Affichage des mesures d'urgence. | 3 |

Source : document fournit par l'entreprise

- Identification des risques : processus « **Achats** »

Tableau N°22 : Identification et évaluation des risques : processus « achats »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Opérationnel | Rupture des contrats commandes ; | 1 | 2 | S'organiser et mettre en place une liste de suivi | 2 |
| | Non-respect des délais de livraison, | 2 | 2 | Prendre en charge les fournisseurs homologués | 4 |
| | Multitude des achats urgents ; | 3 | 2 | Optimiser la planification des achats gérés par le demandeur en maitrisant l'autonomie et les seuils de réapprovisionnement | 6 |
| | Réception non conforme (cout, qualité, délai) | 1 | 2 | Audit fournisseurs Contrat | 2 |
| | Mauvaise évaluation des fournisseurs | 1 | 3 | Audit fournisseurs Contrat | 3 |
| | Absence d'alternative au cas d'un fournisseur défaillant | 1 | 2 | Caution de bonne exécution et retenue de garantie Fournisseurs homologués par le groupe et suivi par LGA | 2 |
| | DA non honorées | 1 | 3 | Numérisation des DA sur NAVISION | 3 |
| Compétences | Non maitrise des activités d'achat | 1 | 2 | | 2 |
| Moyens | Non maitrise des moyens de transport (défection ou indisponibilité) | 2 | 2 | Utilisé et élargir la liste des fournisseurs homologués | 4 |

Source : document fournis par l'entreprise

- Identification des risques : processus « **RH** »

Tableau N°23 : Identification et évaluation des risques : processus « RH »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Opérationnel | Identification inappropriée des formations | 1 | 3 | Utilisation de la fiche de vœux Identification des besoins par poste Programmation des formations ciblées | 3 |
| | Non évaluation des compétences | 1 | 3 | Fiche de poly compétences | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Manque d'organismes de formation spécialisés | 1 | 3 | Formation en interne | 3 |
| | Turnover | 1 | 3 | Motivation et bonne ambiance de travail<br>Respect de la procédure de recrutement | 3 |
| Règlementaires | Taxe de formation | 1 | 3 | Consommation du taux valorisé destiné à la formation de la masse salariale<br>Respect du nombre légal attribué à l'apprentissage | 3 |
| | Registres légaux non mis à jour | 1 | 3 | Évaluation de la conformité règlementaire | 3 |
| Compétences | Profil inadéquat par rapport aux exigences du poste de travail proposé | 2 | 3 | Respect de la procédure de recrutement<br>Respect des exigences du poste | 6 |
| Moyens | Accompagnement insuffisant du groupe Linde en matière de formation | 2 | 2 | Intégrer les formations groupe dans le plan de formation annuel | 4 |

Source : document fournis par l'entreprise

- Identification des risques : processus « **HSE** »

Tableau N°24 : Identification et évaluation des risques : processus « HSE »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Opérationnel | Insuffisance de règle ou de procédure écrite | 2 | 3 | Veille des LiMSS<br>Audits internes et externes | 6 |
| | Survenance d'accident | 2 | 3 | Formation et sensibilisation<br>Application règles d'or<br>Mesures disciplinaires | 6 |
| | Manque d'implication du personnel | 2 | 3 | LeadsafeActsafe<br>Communication et affichage<br>KPI | 6 |
| | Non maitrise des situations dangereuses | 2 | 3 | Exercice de simulation PII<br>Formation et affichage | 6 |
| | Difficultés de gestion des déchets spéciaux et spéciaux dangereux (bouteilles AD …) | 2 | 3 | Récupération de la liste des récupérateurs agréés auprès de la DENVW | 6 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Maladie professionnelle | 2 | 2 | Visite médicale<br>Sensibilisation et affichage<br>Etude de risque<br>EPI<br>Ergonomie | 4 |
| | Risques liés aux obligations en matière de sûreté et de sécurité<br>Risques liés aux situations d'urgences (incendie, menaces ou attentats terroristes, etc.) | 2 | 3 | Gardiennage<br>Procédure sureté<br>Risk assessment<br>Plan de sureté interne | 6 |
| Règlementaires | Evolutions règlementaires | 2 | 3 | Veille réglementaire | 6 |
| | Non traitement des non-conformités règlementaires | 2 | 3 | Revues des non conformités | 6 |
| Compétences | | | | | |
| Moyens | Retard de dotation des EPI | 2 | 3 | Respect des délais selon CDC<br>Expression des besoins dans les temps | 6 |
| | Moyens de transport | 3 | 2 | Mettre à disposition de véhicule pool | 6 |

Source : document fournit par l'entreprise

- Identification des risques : processus « **SI** »

Tableau N°25 : Identification et évaluation des risques : processus « SI »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Opérationnel | Perte de données | 1 | 3 | Plateforme verrouillée<br>Antivirus | 3 |
| | Perturbation du réseau (internet et intranet) | 3 | 2 | Doublement des sources | 6 |
| | Facteurs humains : vol de matériel, détournement de mot de passe, acte de sabotage, interception, etc. ; | 1 | 3 | Gardiennage et vidéosurveillance<br>Procédure gestion des clefs<br>Règles d'or IS | 3 |
| | Défaillance du matériel | 1 | 2 | Maintenance des équipements<br>Choix du matériel | 2 |
| | Défaillance de la sous-traitance informatique | 1 | 2 | Sélection et évaluation des sous-traitants | 2 |
| | Évolutions technologiques | 2 | 2 | Support du programme | 4 |
| | Migration de version de système | 1 | 2 | Support helpdesk | 2 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Défaillance des autorisations d'accès | 2 | 3 | Redéfinition des niveaux d'accès | 6 |
| Réglementaires | Non-respect des licences de logiciels | 1 | 3 | Verrouillage de l'installation par administrateur | 3 |
| Compétences | Compétence (nouvel recru, non maitrise du système, intérim, etc.) | 2 | 2 | Procédure de recrutement<br>Formation et sensibilisation | 4 |

Source : document fournit par l'entreprise

- Identification des risques : processus « **Finances** »

Tableau N°26 : Identification et évaluation des risques : processus « Finance »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Opérationnel | Problème de trésorerie | 3 | 3 | Recouvrement des créances | 9 |
| | Crédit | 2 | 3 | Planification des investissements | 6 |
| | Non recouvrement des créances | 3 | 3 | Procédures<br>D / Affaires Juridiques<br>D / Commerciales et Marketing | 9 |
| | Fluctuation des taux d'intérêt | 2 | 2 | Prévisions budgétaires | 4 |
| | Pertes de change | 2 | 3 | Prévisions budgétaires | 6 |
| | Omission de déclaration aux assurances | 1 | 2 | Procédure de déclaration | 2 |
| Réglementaires | Evolution réglementaire | 1 | 2 | Formation et mise à niveau annuelle | 2 |

Source : document fournit par l'entreprise

- Identification des risques : processus « **Pilotage** »

Tableau N°27 : Identification et évaluation des risques : processus « Pilotage »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Stratégiques | Choix de l'organisation | 2 | 2 | Révision des fiches de postes<br>Revoir le niveau de compétence<br>Revue des contrats | 4 |
| | Perte ou altération de l'image de marque de l'entreprise | 1 | 3 | Audits<br>SHEQ<br>Prise en charge des réclamations | 3 |
| Opérationnel | Communication externe non contrôlée | 1 | 3 | Procédure de communication | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Réglementaires | Non-respect des obligations réglementaires | 1 | 3 | Veille réglementaire Audits | 3 |

Source : document fournit par l'entreprise

- Identification des risques : processus de « **surveillance** »

Tableau N°28 : Identification et évaluation des risques : processus « surveillance »

| Typologie risque | Identification | Fréquence | Gravite | Moyens de maitrise | Criticité |
|---|---|---|---|---|---|
| Opérationnel | Résultats d'audits non prise en charge | 2 | 3 | Application de la procédure | 6 |
| | Non efficacité de la surveillance | 2 | 3 | Revue des indicateurs Programme d'audits | 6 |
| | Perte d'intégrité du système | 2 | 3 | Supervision direction SHEQ | 6 |
| Réglementaires | / | / | / | / | / |
| Compétences | Perte de qualification des auditeurs | 1 | 3 | Formation et évaluation des auditeurs | 3 |
| Moyens | / | / | / | / | / |

Source : document fournit par l'entreprise

➢ **Synthèse : L'application du processus de management des risques**

Dans cette partie, nous avons met l'éclairage sur l'application du processus de management des risques dans les deux entreprises selon la norme ISO 31000, l'objectif n'est pas d'étudier l'analyse et l'évaluation des risques par processus dans leur sein, mais pour extraire un aperçu sur cette dernière et sa contribution dans la création de valeur.

Pour CONDOR ELECTRONIC, l'identification et l'analyse se fait profondément, en traitant les risques par activité et sous-activité, leurs impacts et leurs causes par un Diagramme de causes et effets d'Ichikawa et en évaluant ces risque selon la gravité, fréquence et la capacité de maîtrise, afin d'avoir une étude de risque fiable et complète pour préciser les actions correctives adéquates par des plans pour chacune des actions citées dans l'analyse,« La réalisation des plans d'actions correctifs dans les délais» (I.N°2). Et pour améliorer le fonctionnement dans l'entreprise selon l'interviewé N°2,« une connaissance préalable des dangers qui impactent le bon fonctionnement de l'entreprise ».

Cette méthode d'analyse des risques est applicable dans l'ensemble des fonctions (processus) de l'entreprise par «une équipe pluridisciplinaire composée d'un responsable HSE, responsable production, responsable RH, responsable maintenance, responsable qualité, des membre de la CPHS, représentant des travailleurs et un médecin de travail»,

(interviewé N° 1), pour maitriser toutes les situation dans l'organisation ,« L'identification et l'évaluation des risques s'applique pour chaque activités et sous-activité au sein de chaque fonction », (I.N°1).

Pour LINDE GAS, ce processus s'applique pour chaque fonction en identifiant les risques par typologies et en évaluant ces derniers selon leur gravité et leur fréquence pour identifier leur criticité. Entre temps, les moyens de maitrise sont pris en confédération dans cette analyse afin de prendre les mesures correctives adéquate, ces actions correctives sont mises en œuvre directement dans des plans d'actions correctives « traite les risque en imposant des plans d'actions correctifs » (I. N°8).

Cette entreprise intègre dans son processus de management des risques les auditeurs (interne/externe) et les parties prenantes pour mener bien les situations risquées, « on a besoin de ressources humaines et de leurs compétences comme les auditeurs internes, externe ou tierces parties », (I. N°7).

Nous avons remarqué que la méthode d'analyse des risques pour les deux entreprises contient des différences, cela se rapporte au niveau d'importance de cette dernière dans le fonctionnement, et dû aussi à la différence entre les secteurs d'activité des deux entreprises. Selon les interviewés des deux organismes, la finalité de management des risques c'est de créer de la valeur, car ses pratiques permettent « d'identifier les sources de création de valeur parmi les activités de l'entreprise » (I. N°11). L'environnement de chaque entreprise est incertain. En effet, maitriser le risque reflète une source de création de valeur, et transformer ces menaces en opportunités aussi. « L'apparition d'un risque représente une perte de valeur comme il peut être une nouvelle source de valeur », (N°1).

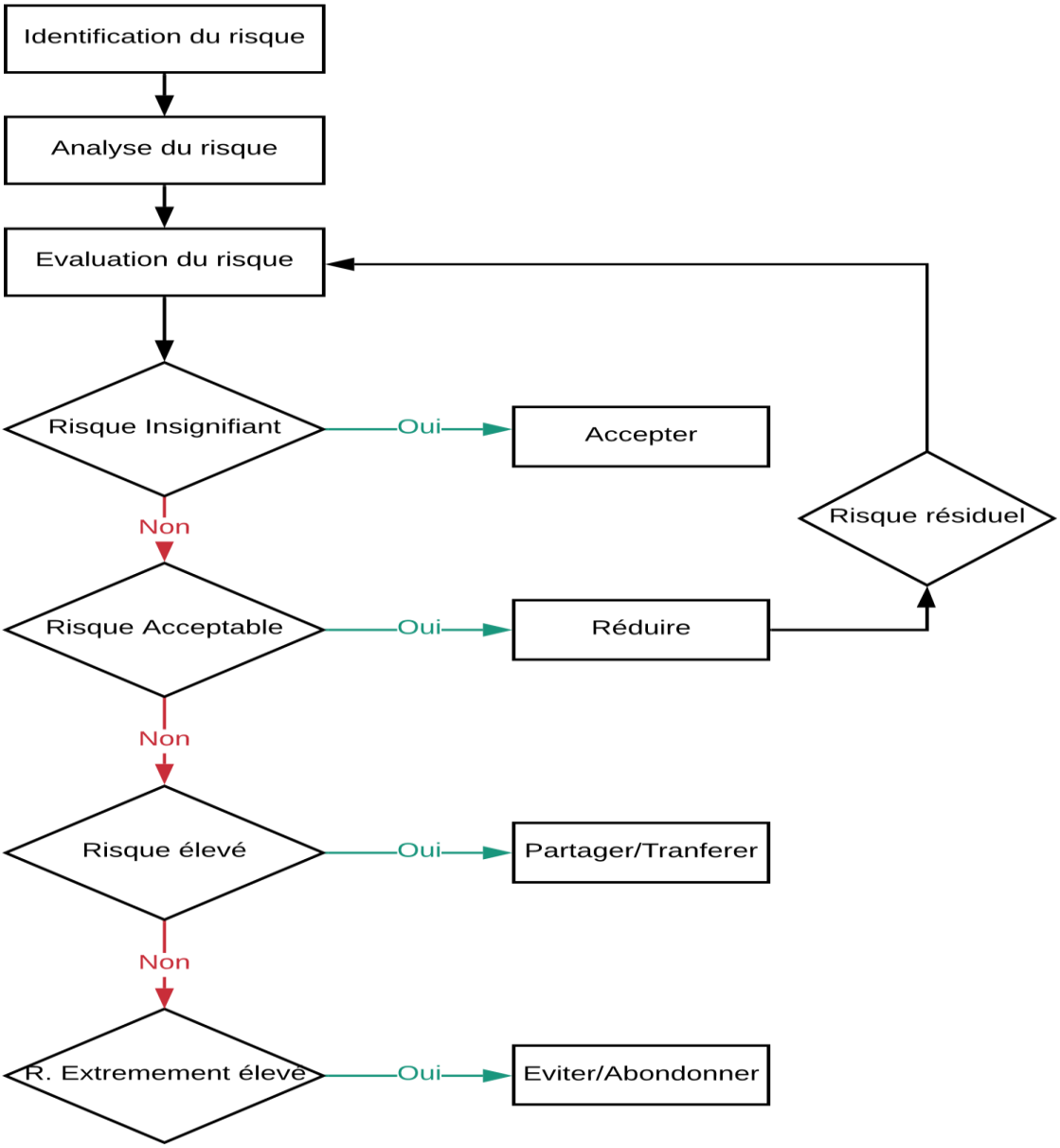
### 1.3. Logigramme traitement des risques

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

Afin de faire face aux risques rencontrés au niveau des deux entreprises, nous avons proposé une démarche simplifiée qui succède l'étape d'évaluation. Et cela on envisageant différentes solutions pour procéder au traitement des différents risques rencontrés.

Pour cela, nous avons élaboré un modèle logigramme comme suit :

Figure N°15: Logigramme simplifié pour la sélection des options de traitement des risques.




Source : élaboré par nous même

➢ **Missions du logigramme de traitement du risque**

A travers le logigramme que nous avons déjà proposés aux deux entreprise, nous sommes arrivés à l'idée que, les entreprises qui ont recours à ISO 31000, cherche continuellement de nouvelles sources génératrices de valeur, dans le but d'augmenter leurs chances d'atteindre les objectifs fixés, à même de cerner les opportunités et d'utiliser efficacement leurs ressources.

Pour élaborer notre logigramme, nous nous sommes basés sur la norme ISO 31000, qui effectue la démarche de gestion des risques en 2 étapes :

- L'identification des risques qui a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs de l'entreprise pourraient ne pas être atteints.
- L'analyse du risque qui fournit des données à propos des risques dans le but de prendre la décision de les traiter ou non. Pour l'évaluation du risque, elle consiste à classer et hiérarchiser les risques afin de déterminer ceux qui nécessitent un traitement prioritaire.

De cela, on peut distinguer la contribution du logigramme de traitement de risques dans la valeur globale créé par le processus management des risques comme suit :

- Mettre à disposition son acheminement pour la bonne conduite de la démarche, de l'identification à l'analyse et l'évaluation des risques.
- Coordonner la mise en place d'un processus de gestion des risques efficace qui se base sur le traitement des évènements indésirable dans un mode compréhensif des différents niveaux du risque pour faire un outil de suivi de risques.
- Contribution proactif au traitement des évènements redoutés sous leurs différentes formes.

## 2. La création de valeur pas le management des risques

Le management des risques, tel que décrit dans le chapitre théorique, nécessite l'implication des différents acteurs avec un ensemble de dispositifs à mettre en place au sein de l'entreprise visant à maîtriser les risques auxquels l'organisation est exposée. Ces acteurs contribuent à une création de valeur.

Afin de répondre à notre problématique, nous allons discuter, en détails, les résultats obtenus lors de notre étude empirique pour extrapoler la vraie contribution du management des risques dans la création de la valeur au sein d'un ensemble de fonctions de l'entreprise.

### 2.1. La direction générale

Dans une entreprise, la direction générale s'occupe d'instaurer un dispositif de management des risques formel et bien structuré, ce qui nécessite une implication plus prononcée de cette dernière et l'ensemble des acteurs de l'organisation, « Mobiliser et exploiter les ressources nécessaires pour le bon fonctionnement du processus de management des risque », (I.N°1). L'inquiétude de cette direction, est bien de développer

un environnement interne favorable pour réussir le management des risques, et le rendre créateur de valeur,« il nous donne une vision plus claire de notre environnement avec une amélioration continue » (I.N°9). Elle doit aussi déterminer si la stratégie est ajustée par rapport au niveau de risque existant dans son secteur d'activité et comment elle orientera l'organisation dans la fixation des objectifs pour en fin, allouer de manière efficiente ses ressources, le management des risques de l'entreprise améliore le choix de cette stratégie. Sélectionner une stratégie exige une prise de décision méthodique en analysant les risques et en ajustant les ressources à la mission et à la vision de l'organisation. « Dans la mesure de fixer les orientations stratégiques, nous fixons indirectement le niveau de risque d'activité de l'entreprise », (I. N°3). Ce qui signifie que le management des risques a aidé l'organisation à identifier, évaluer et gérer les risques liés à la stratégie. Mais les causes les plus importantes de destruction de valeur résident dans la possibilité que la stratégie ne soutienne ses orientations stratégiques.

« L'apparition d'un risque représente une perte de valeur comme il peut être une nouvelle source de valeur », (I. N°1). Le processus de management des risques représente un levier important pour créer de valeur pour la direction générale, entre temps, cette création se réalise en deux formes :

- D'une part, assurer une meilleure maitrise des risques permet de créer la valeur par la prise de contrôle des situations dangereuses pour éviter de générer des coûts importants et des répercussions négatives en termes de trésorerie, « Prévenir le risque revient à réduire et éviter toutes pertes et charges liées à son traitement », (I.N°8), améliorer le fonctionnement, « Un dispositif incontournable pour mettre en place les moyens de prévention et de protection indispensables au bon fonctionnement de toutes les activités »,(I.N°9). C'est aussi de préserver l'ensemble des parties prenantes, « Toutes nos parties prenantes sont exposées aux risques, gérer ces risques fournis de la valeur », (I. N°1).
- D'autre part, une efficiente analyse des risques peut représenter une réelle opportunité pour l'entreprise, en matière de son progrès, la réussite de ses activités et de posséder des avantages concurrentiels. « C'est d'après l'analyse des risques qu'on juge une activité qu'elle est opportune », (I. N°7). En effet, le management des risques se concentre sur la création de valeur et pas seulement sur la prévention des risques, les entreprises cherchent aujourd'hui de tirer profit des risques pour piloter sa stratégie et améliorer ses résultats, « identifier de nouvelles opportunités commerciales », (I. N°3).

### 2.1.1. Une valeur créée au profit des actionnaires

La direction générale et l'ensemble des acteurs qui participent à la mise en œuvre du processus de management des risques, ont une responsabilité de contrôler et d'assurer la qualité de ce dernier, « Notre audit interne donne beaucoup d'importance à la qualité du processus de management des risques » (I. N°5). Cette fonction est réalisée par le comité d'audit qui s'assure de la fiabilité des comptes publiés aux actionnaires sur la capacité des pratiques de management des risques pour être créatrices de valeur et d'augmenter les bénéfices. « On gère les risques, même on fait tout juste pour parler en chiffre au prêt des actionnaires ». (I. N°6).

L'objectif majeur de l'entreprise, c'est de définir naturellement le niveau du couple risque/profitabilité des activités et des investissements qu'ils jugent opportuns. Ainsi, le choix d'une stratégie de diversification comme exemple ou de développer des activités à hauts risque susceptible de générer des retours sur investissements importants. « Dans la mesure de fixer les orientations stratégiques, nous fixons indirectement le niveau de risque d'activité de l'entreprise ». (I. N°3).

Il est attendu aussi du management des risques de l'entreprise d'accroître la confiance et de contribuer à créer de la valeur pour les parties prenantes en générale et les actionnaires spécialement. « Être dans une situation favorable, veut dire en confiance ». (I. N°7).

Cette optique repose fondamentalement sur ce principe. Mais, la satisfaire se réalise d'abord par une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise afin d'atteindre une meilleure image de marque. « On gère les risques liés aux pannes de produit pour éviter des surcoûts et de perte d'image ». (I. N°10).

Le bénéfice et le chiffre d'affaires de l'entreprise représentent les indicateurs sur lesquels les actionnaires s'appuient pour contrôlés l'efficacité des processus de l'entreprise et notamment le management des risques, et pour les deux organismes étudiés, ces indicateurs sont satisfaisants pour eux. « L'équilibre parfait entre coûts de traitement et bénéfices » (I. N°11), « notre chiffre d'affaires augmente progressivement, sur tout après l'acquisition de nouvelles marques » (I. N°6).

Les parts de marché représentent un autre indicateur pour les interviewés de CONDOR ELECTRONICS pour mesurer l'efficacité de leur fonctionnement et satisfaire l'ensemble des actionnaires sur le niveau de maitrise des risques. « Ondes parts importantes dans le marché de l'électroménager » (I. N°1).

### 2.2. La création de valeur par le management des risques HSE

La fonction HSE s'occupe du management des risques de la santé et sécurité au travail, risques industriels, chimiques, technologiques et naturels majeurs, incendie/explosion et aussi les risque qui impactent l'environnement. « Management de l'entreprise dans les domaines de l'hygiène, de la santé/sécurité et de l'environnement » (I. N°2).

Le management HSE dans son rôle est responsable de l'organisation du développement des connaissances en matière de maîtrise des risques d'hygiène, de sécurité, de santé des travailleurs et d'environnement au sein de l'entreprise. Les bonnes pratiques opérationnelles pour maitriser les risques en matière d'hygiène, santé/sécurité et de l'environnement » (I. N°2). Il a pour objectif l'intégration de la sécurité dans toutes les dimensions de l'entreprise et il doit faire respecter les procédures, les normes et autres règles de sécurité ainsi que mettre en place des mesures correctives en cas de non-respect de celles-ci afin d'assurer le bon fonctionnement et de lui rendre créateur de valeur. Selon l'interviewé N°9, il représente « un dispositif incontournable pour mettre en place les moyens de prévention et de protection indispensables au bon fonctionnement de toute activité ».

La pratique de management des risques au sein de la fonction HSE contribuent à la création de valeur par plusieurs approches :

- **Conditions de travails :** l'identification, l'évaluation et le traitement des risques HSE dans tous les périmètres d'activités de l'entreprise ont permis d'instaurer un environnement de travail adéquat par l'élimination de toutes les situations dangereuses qui impactent la santé et la sécurité des Hommes. Concernant l'identification et l'analyse des situations dangereuses » (I. N°2), l'objectif étant de protéger l'ensemble des salariés contre les maladies professionnelles, les accidents et tous les risques qui entravent la qualité de vie au travail, « responsabilisant le personnel sur les conditions de travail pour avoir un meilleur climat de travail »(I. N°9). La QVT (Qualité de Vie au Travail) ne se traduit pas seulement par des améliorations sociales dans l'entreprise, mais aussi par une implication renforcée des collaborateurs à la création de valeur par un meilleur rendement de ces derniers. « Les risques HSE impactent, les conditions de travail, le rendement et la capacité de production » (I. N°9). En plus, cette dernière n'apparaît plus seulement fondée sur la limitation des coûts mais prend en compte l'amélioration du service à la clientèle, les initiatives des salariés et la contribution à

l'atteinte des objectifs. « Une activité support qui assure les meilleures conditions de travail et elle vise à atteindre les objectifs » (I. N°2).

- **Réduction des couts :** Les risques HSE ont des impacts significatifs sur les coûts de fonction des entreprises, et l'exercice d'un processus de management des risques permet de minimiser les coûts liés à leur réalisation. « Prévoir et limiter les conséquences d'un évènement probable » (I. N°9). En gérant les risques en matière d'hygiène, santé/sécurité et environnement l'organisation évite des décaissements liés à leur incidence et la valeur se perçoit par l'écart entre ce que l'entreprise dépense pour le traitement des risques et les dépenses liés à l'occurrence des sinistres (taxe, perte des moyens et de compétences, diminution de la capacité de production). « Un accident de travail représente des dépenses et une réduction de la capacité de production » (I. N°2).

  Et en ce qui concerne les aspects environnementaux (risques impactent l'environnement), les coûts de leur occurrence sont trop élevés (taxe, coût de la dépollution, perte de moyens et de compétences), « Retombés sur le patrimoine humain et physique de toute l'entreprise » (I. N°9), la valeur créée réside dans la minimisation de ses charges, comme exemple la gestion des déchets. « Les risques environnementaux peuvent entraîner des coûts élevés » (I. N°2).

  Le management des risques HSE est aussi une démarche pour but d'éliminer toute forme de gaspillage par le fait de rationaliser la consommation des ressources de l'entreprise, diminuer la consommation des énergies, de l'eau, du papier …, représente des coûts énormes à éviter pour satisfaire les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes, et gagner en terme d'image de marque. « La consommation irrationnelle d'énergie et d'eau engendre des risques et des charges élevés » (I. N°2).

- **Réduction des délais :** Gérer les risques liés aux délais et au respect du *planning* tels que les coupures de production, la perte des compétences et des moyens causés par les sinistres de nature HSE,« sa vitesse de réactivité en terme de délai » (I.N°9) permis à l'entreprise d'instaurer une culture de gestion de temps pour atteindre les objectifs dans ce terme. Lors de la délivrance du service et des biens, la gestion opérationnelle du temps est principalement un élément de qualité fonctionnelle du processus et de création de valeur pour le client. « Tout type de retard est un risque qui nous coûte de la non-qualité aux yeux de notre clientèle » (I. N°2).

- **Améliorer la qualité du produit :** Avoir de meilleures conditions de travail, respecter les exigences règlementaires, assurer la bonne santé/sécurité sont des facteurs clés pour atteindre un taux de précision satisfaisant, minimiser les chutes el les produits non-conformes pour, au final, commercialiser des produits de qualité. « Un taux de précision important pour éviter les produis qui ne fonctionnent pas bien » (I. N°2).

Dans la fonction HSE, l'indicateur que nous avons pu extraire est le taux d'accidents au travail qui permit d'évaluer le niveau de la contribution du management des risques dans la création de valeur. Ce qui est satisfaisant pour LINDE GAS, indique sa réduction de 15%. « Les accidents ont diminué de 15% par rapport à l'année passée » (I. N°9). Contrairement pour CONDOR ELECTRONIC, l'unité étudié a subi « 71 accidents pendant l'année 2018 et 70 accidents durant les trois premiers mois de l'année 2019 » (I. N°2).

Il existe d'autres indicateurs tels que le nombre de maladies professionnelles, la consommation des énergies et de l'eau, la capacité de production, taux de réalisation des plans d'actions et niveau de gestion des déchets, que nous n'avons pas pu extraire à cause de la confidentialité des données.

### 2.3. La création de valeur par le management des risques liés à la fonction *marketing*

La contribution de la direction *marketing* dans le management des risques de l'entreprise est focalisée sur l'ensemble des risques liés aux produits et services existants sur le marché et ce qui est en court de développement, ces derniers impactent la satisfaction des clients et l'image de marque. « En *marketing* on s'occupe des risques en amont et en aval », (I.N°3).

Alors, ce département joue un double rôle dans la création de valeur par la maîtrise des risques : d'un coté dans la valorisation auprès des clients, des risques assumés par l'entreprise dans son offre existante. « Le client peut découvrir un dysfonctionnement du produit » (I.N°3). D'autre coté dans le développement des offres liées à la prise en compte des besoins et des risques impactant la sécurité des clients et leurs satisfactions, tels que la duré de garantie, une offre complémentaire au produit …etc. « en se basant sur les réclamations des clients sur les pannes de produit » (I.N°10).

Les deux entreprises étudiées sont exposées aux risques de pannes des produits vendus, ce qui entraîne des surcoûts en termes de service après-vente et image de marque pour CONDOR ELECTRONICS, et seulement en image de marque pour LINDE GAS dans

l'absence d'un service après-vente. « Dans le cas de la non-détection des produits non conformes on perds de l'argents dans le SAV et des clients » (I.N°3).

Les indicateurs à prendre en compte pour évaluer cette contribution dans la création de valeur au sien de la fonction *marketing*, sont les rapports du service après vente, les parts de marché, et le chiffre d'affaires pour CONDOR ELECTRONICS, et qui indiquent que l'entreprise occupe « des parts importantes dans le marché de l'électroménagers » (I.N°1), avec un chiffre qui « augmente progressivement, sur tout après l'acquisition de nouvelles marques » (I.N°6), mais les rapports du SAV sont insatisfaisants vue l'augmentation des réclamations sur les dysfonctionnements des produits vendus, ce qui signifie une mauvaise maîtrise des risques de dysfonctionnement. « On a eu des résultats négatifs de la part du service après-vente sur le nombre de panne de produit » (I.N°3).

Le management des risques dans la fonction *marketing* semble efficace pour notre deuxième entreprise étudiée (LINDE GAS), vue l'absence d'un service après ventes et elle assure « une couverture de plus de 80 % du marché Algérien » (I.N°10).

### 2.4. La création de valeur par le management des risques SI

La direction Système d'informations contribue à la création de valeur par le management des risques dans les domaines de la conservation de la mémoire de l'entreprise, dans la garantie de sa continuité de l'activité de l'entreprise en cas de sinistre et en fin de la mise à disposition des systèmes d'informations au service de la gestion des risques. « Les risques impactent le SI sont liés directement à notre pérennité » (I.N°4).

En effet, les informations et les données de l'entreprise se trouves stocker sous forme informatique « les informations et les données confidentielles sont stockées dans des systèmes informatiques » (I.N°12), et la direction SI se trouve de ce fait être le garant de la sécurité et la pérennité de la mémoire de l'organisation : fichiers clients et fournisseurs, processus de production, plans d'achat, plans de vente, résultats des travaux de recherche et développement. « La mission du département c'est de garantir la sécurité de toutes les informations et les documents concertants l'activité » (I.N°4).

Ces informations constituent bien sur une part importante de la valeur des deux cas étudiés, valeur dont la DSI a la responsabilité. Le troisième volet par lequel la fonction SI contribue à la création de valeur par le management des risques est double. Il s'agit d'une part de la mise à disposition des systèmes d'informations au service du management des

risques et d'autre part de la prévention et la détection des risques par l'analyse des données. « Le SI participe de son coté à la détection des risques probables » (I.N°7).

Les indicateurs sur lesquels les entreprises se basent pour évaluer cette contribution sont la fréquence des risques de diffusion non autorisés d'informations, erreurs, fraudes, défaillance informatique…etc. D'après l'évaluation des risques SI au sein de LINDE GAS les informations sont sécurisées, le processus de management des risques est efficace et sa contribution à la création de valeur est satisfaisante vue la rareté des cas où l'entreprise est exposée à ce genre de risque. Et pour CONDOR ELECTRONICS, le règlement intérieur de l'entreprise exige la protection des informations de l'entreprise, et l'apparition de ces risques est rare. « Grâce à notre règlement intérieur, on n'a pas vu ces risques depuis longtemps » (I.N°4).

### 2.5. Direction des ressources humaines : contribution à la création de valeur par les risques RH

Dans l'objectif de créer de la valeur pour l'entreprise, la DRH intervient principalement sur deux aspects en matière de management des risques :

- D'une part, la prise en compte des risques de santé auxquels les salariés sont exposés et dans leurs rémunérations. « Le système de rémunération traite les risques qui menacent la santé des employés » (I.N°5).
- D'autre part, elle intervient en matière de sécurisation des employés (compétences) de l'entreprise. « plus d'importance à la fonction RH vue la valeur importante qu'on donne à l'être humain » (I.N°7).

Au sien de cette fonction, les deux entreprises étudiées prennent en compte de plus en plus la nécessité d'une approche globale de la rémunération, incluant principalement la couverture des risques personnels des employés, afin d'augmenter leurs satisfactions, leurs fidélités et un meilleur rendement, se qui signifie la valeur créés par la DRH.

Le département RH cherche toujours à optimiser son processus de management des risques pour le rendre créateur de valeur dans la mesure où les avantages sociaux permettent d'effectuer des optimisations fiscales et de limiter aussi la hausse des rémunérations en la compensant par une augmentation des avantages sociaux. « Je suis satisfait au niveau d'avantages sociaux, après c'est une façon d'optimiser le système de rémunération ». I.N°5.

Pour les organisations étudiées, parmi 12 interviewés, 10 d'entre eux ont confirmé leurs satisfactions en matière de rémunération, valorisation et avantages sociaux. Ce qui signifie que la politique RH en leur sein arrive à satisfaire une partie prenante importante (employés) par cet exercice. Une façon dans laquelle on perçoit la contribution de la maîtrise des risques RH dans la création de valeur. « Je suis satisfait de chaque critère que vous m'aviez cité » (I.N°11) / « c'est une entreprise qui valorise et donne beaucoup d'importance à ses employés » (I.N°4).

Une autre contribution du management des risques RH à la création de valeur tient à la maîtrise d'un risque important pour l'entreprise, celui de la perte des compétences clés, le capital humain représente en effet l'une des composantes de valeur pour l'entreprise. Le savoir-faire constitue une valeur importante et une pièce maîtresse indispensable pour l'entreprise. Le management des risques correspondant se fait principalement de deux façons :

- Par la couverture des risques de départs, principalement involontaires, sous forme d'assurance Homme-clé qui permet à l'entreprise d'être indemnisée en cas de départ involontaire d'un savoir-faire identifié comme clé pour l'organisation. « En identifiant les risques RH nous identifions ainsi les compétences qu'on veut garder le plus longtemps possible » (I.N°8).
- Par la prévention des risques de départs sous forme d'actions de fidélisations dans lesquelles la DRH a une contribution importante. « après on essai de les fidélisés pour rester » (I.N°8).

Le taux du turn-over est l'indicateur qui permet d'évaluer cette situation, et pour LINDE GAS ce dernier est satisfaisant vue la disette dans les départs, « ce que nous à permit de ne pas avoir beaucoup de départs » (I.N°8). Contrairement à CONDOR ELECTRONICS, le nombre de départs dépasse le nombre de personnes recrutées, ce qui signifie la présence de lacunes en matière de fidélisation des compétences et un risque significative qui détruit la valeur. « L'entreprise a perdu beaucoup de compétences qui sont difficile à trouver » (I.N°5).

### 2.6. La création de valeur par le management des risques : département finance

L'application d'une politique de management des risques financier, est spécialement à la responsabilité de la direction finance de l'entreprise. Celle-ci est bien sur

potentiellement une source importante de création de valeur. « Depuis toujours, la maitrise des risques financiers représente une grande valeur pour le groupe » (I.N°6).

La couverture des risques financiers sera mise en œuvre tant qu'elle accroît une valeur pour la firme. Selon les acteurs étudiés de la direction finance, cette valeur créée est égale aux flux futures attendus, actualisés et augmentés. « Les flux estimés pour les nouveaux projets de l'entreprise » (I.N°6). Et pour préserver cette création, les entreprises se basent sur leurs compétences spécialisées dans le domaine de la finance et fiscalité afin de prévenir tous les risques qui peuvent induire des surcoûts sur les activités, dans les deux cas étudiés, il s'agit de deux risques majeurs sur le plan financier :

- Risque de rupture de trésorerie, il se traduit par l'incapacité à honorer le remboursement de la dette à l'échéance, ce qui perturbe sans doute l'avancement des activités et peut pousser l'entreprise à en abandonner certaines. Alors, maîtriser ce genre de risque permet de maximiser le portefeuille de cette dernière, et de récolter les bénéfices attendus. « La rupture représente un risque significatif à gérer, si non, les activités actuelles vont être arrêtés » (I.N°11), pour éviter le risque de rupture l'interviewé N°6 voit qu'un suivi quotidien des positions de trésorerie et la mise en place un plan prévisionnel de trésorerie serait utile. « Il faut suivre le niveau de la trésorerie et de mettre un plan de prévision ».

- Le risque de taux de change qui concerne les deux cas étudiés, où ils procèdent à une opération en usant d'une devise. Il s'agit donc d'un risque directement lié aux fluctuations des cours des devises internationales entre elles, et indirectement lié au facteur temps. « On travail avec les Turcs, les Egyptiens et les Chinois, le taux de change n'est jamais stable » (I.N°6), le risque lié au taux de change rend les estimations difficiles, et pour le même interviewé, compenser les dettes et les créances avec ses fournisseurs en même devise représente une solution efficace dans une situation pareille. « c'est mieux de faire toutes les transactions en dollar » (I.N°6).

C'est également à la responsabilité de la direction finance d'optimiser le capitale économique de l'entreprise, l'exposition aux risques impacte négativement la consommation du capital. Il est donc nécessaire de rationaliser l'allocation du capital investi en fonction aux risques des différentes activités et de chaque investissement. « C'est à nous de suivre et d'optimiser les ressources financières destinées à chaque projet » (I.N°11).

L'indicateur que nous avons pu extraire pour expliquer la contribution du management des risques financiers dans le cas de CONDOR ELECTRONICS, c'est le taux de réalisation des projets, où l'entreprise arrive à maitriser ses risques financiers pour atteindre les objectifs fixés. « Le projet CRISTOR est réalisé, et on atteint 80% pour le projet NARDI en moins de temps que prévu » (I.N°1). Et pour l'entreprise LINDE GAS, des informations pareilles restent confidentielles.

### 2.7. La communication sur les risques et sa contribution à la création de valeur

Le processus de management des risques appliqué au sein des deux entreprises étudiées selon la norme ISO 31000, inclut une section importante sur la communication et la concertation. La communication en matière de risques est une opération complexe : d'une part, il faut communiquer sur le risque sans apeurer les acteurs du périmètre cible, et d'autre part, ceux-ci doivent être suffisamment sensibilisés pour connaître les dimensions réelles du risque en relation avec eux-mêmes. « Il faut que tout le monde soit au courant des risques qui impactent leurs périmètres sans perturber l'activité » (I.N°4).

La communication sur les risques comporte un échange d'informations sur la source, les causes, l'impact et le périmètre de leurs apparitions, tout en respectant une démarche efficace, basée sur une bonne transmission et de savoir écouter. « Bien transmettre les données analysées du risque » (I.N°9).

Cette communication en management des risques vise principalement à tirer certains avantages afin que l'entreprise arrive à créer de la valeur, « elle a comme but d'atteindre des objectifs » (I.N°6). D'après notre étude empirique au sein des deux entreprises, les avantages que nous avons pu extraire sont les suivants :

- Informer, consulter et faire participer les parties prenantes au processus de gestion des risques, afin que ces derniers puissent avoir une vision claire sur leurs relations avec l'entreprise et le progrès de celle-ci, pouvoir agir afin d'éviter (prévenir) l'occurrence d'un événement non désiré et bien se protéger contre les impacts des risques. « en intégrant toutes les parties prenantes pour participer à la définition des stratégies de gestion des risques » (I.N°7).
- Assurer la sécurité et le bien-être du personnel de l'organisation et protéger l'environnement interne et externe de cette dernière. L'objectif c'est que l'ensemble des acteurs qui peuvent être impactés puissent agir afin de se protéger,

contrôler le danger, atténuer les effets sur l'environnement et sur l'organisation. « Protéger les employés, les intérêts des parties intéressées et aussi l'environnement » (I.N°5).

- Divulguer toutes les situations dangereuses et les mesures de traitement des risques prévues afin de faciliter les opérations de traitement et d'évaluation pour pouvoir réagir en situation d'urgence ou de crise. « la communication nous permettra d'être prêt en cas où » (I.N°2).

D'après les acteurs étudiés, la communication sur les risques financiers prend une place de plus en plus importante. La fonction finance prends en charge de communiquer les risques financiers car ils peuvent induire à des conséquences néfastes sur les activités et la pérennité de l'entreprise. « On a beaucoup d'inquiétude pour les risques financiers » (I.N°11). L'objectif c'est d'avoir une stratégie de communication efficace qui permettra de réagir rapidement face aux risques financiers pour pouvoir préserver une bonne santé économique de l'organisation. « Rependre vite fait, pour avoir le temps de réagir et de préserver l'état financière de l'entreprise » (I.N°11).

En matière de communication sur les risques, il faut être pragmatique et de ne pas se limiter aux belles paroles. Il faut surtout établir formellement sa crédibilité en agissant. « Par les fiches de non- conformités et les RMA » (I.N°2). Démontrer par des actions tangibles et visibles, cette communication doit être pertinente et détalée pour la direction d'une organisation, afin que cette dernière puisse fournir les ressources nécessaires à la maîtrise des risques, et d'impliquer les employés à tous les niveaux de l'entreprise dans la stratégie de management des risques et d'exiger des résultats sur les attentes des parties prenantes et les objectifs de performance qu'elle a fixé. « Il nous faut des rapports détaillés pour pouvoir agir sur les objectifs attendus » (I.N°1).

**Synthèse**

Notre objectif étant d'expliquer la contribution du management des risques dans la création de valeur, nous avons choisi deux entreprises travaillant dans le secteur de l'industrie, ces dernières sont : CONDOR ELECTRONICS et LINDE GAS de Constantine.

À la lumière des résultats de ce présent chapitre, nous avons pu affirmer l'hypothèse (1), celle-ci étant formulée comme suite : la valeur créée à partir de la gestion des risques diffère selon la nature de la fonction. L'affirmation dont nous avons fait état renvoie à la différence de la valeur créée par le management des risques selon la mission, la nature du risque traitée et les parties prenantes concernées.

À partir des mêmes résultats sus évoqués, nous avons pu affirmer notre deuxième hypothèse, et qui est : la maitrise des risques à un impacte positif sur la création de valeur. Il est d'autant vrai, que la maitrise de ces derniers accroit la satisfaction des parties prenantes, et permet l'identification d'opportunité à différents niveaux de l'entreprise (stratégique, tactique et opérationnel).

Pour combler les lacunes qui ont été constaté au sein des deux entreprises, nous avons proposé quelques recommandations qui nous semblaient pertinentes pour améliorer leurs créations de valeur à l'aide du management des risques :

- Nommer officiellement un responsable risk management (reconnu dans son rôle).
- Utiliser un outil informatique adapté afin de constituer une base de données qui aide les équipes à faire émerger les informations pertinentes, y compris lors des réunions de travail.
- Diffuser un tableau de bord contenant des indicateurs pour la prévention des différents risques et qu'il soit destiné aux différents responsables concernés, afin d'assurer le bon pilotage des risques.
- Tenir les informations à jour afin de permettre des décisions pertinentes au niveau de chaque fonction.

# CONCLUSION GENERALE

L'objectif de notre recherche est d'expliquer la contribution du management des risques dans la création de valeur, ceci, en étudiant les avantages que peut procurer la maitrise des risques sur la valeur globale créée par l'entreprise.

Dans un premier lieu, nous avons eu recours à un vaste revue de littérature, dans laquelle nous avons fait ressortir les différentes approches ainsi que les concepts clés de notre étude séparément, et qui gravite essentiellement autour du management des risques et de la création de valeur. Dans un second lieu, nous avons fait ressortir la contribution de l'un sur l'autre, en mobilisant notamment un certain nombre d'activités du processus de management des risques de la norme ISO 31000.

Pour ce faire, nous avons utilisé une méthodologie purement qualitative appuyée par des entretiens avec les cadres dirigeants des deux organismes d'accueil, et qui sont : CONDOR ELECTRONICS et LINDE GAS Constantine.

A la lumière des résultats obtenus au sein de ces deux entreprises, nous avons pu répondre aux hypothèses émises. En effet, dans un premier temps nous avons affirmé notre première hypothèse, ceci, en constatant que la valeur créée diffère selon la mission, la nature du risque traitée et les parties prenantes concernées de l'entreprise. Dans un second temps, nous avons affirmé la deuxième hypothèse, en faisant part des résultats qui ont été obtenus et qui se synthétise comme suite : la maitrise des risques accroit la satisfaction des parties prenantes et permet l'identification d'opportunités à différentes échelles.

Tout travail de recherche connait ses limites. Ceci étant dû à plusieurs difficultés que nous avons rencontrées lors de notre période de stage et qui sont les suivantes :

- Le manque de certaines informations à cause de la confidentialité de quelques données ;
- Le manque de ressources en temps et en moyens financiers, nous poussons à étudier un échantillon restreint au sein des entreprises ;
- Difficulté de collecte de données lors des interviews, due à la langue employée par ces derniers ;

De ce fait, nous pouvons suggérer d'autres thématiques qui pourront combler les lacunes de cette présente recherche. Pour ce faire, il serait souhaitable en premier lieu d'étudier en profondeur la contribution du management des risques dans la création de

valeur pour chaque fonction. En second et dernier lieu, l'étude de la pérennité de la valeur créée.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## Ouvrages


- Andersen TJ, Denrell J, Bettis RA (2007), Strategic responsiveness and Bowman's risk-return paradox, Strategic Management Journal 28, pp.407-429.
- COSO II Report, 2005, ISBN : 2-7081-3432-9.
- Frédéric Paris & Jean-Marc Gandy (2015), Établir mes documents ISO 9001 version 2015, Le couteau suisse de la qualité, AFNOR Éditions, par ISI PRINT, France, ISBN : 978-2-12-465541-0.
- L'Agence de la santé publique du Canada (2016), Un guide de présentation pour les études qualitatives, Volume 42-9 : Rédaction scientifique, Canada, p.198.
- Lorino P. (1998), « Valeur pour l'actionnaire : une mode à risques », Alternatives Economiques, p. 55.
- Nocco & Stulz (2006), Enterprise risk management : Theory and practice, Journal of AppliedCorporate Finance 18(4),pp.8-20.
- Olivier Hassid (2011), Le management des risques et des crises, 3e édition, DUNOD, Paris, ISBN : 978-2-10-056731-7.
- Paul Henri Bourrelier (1997), Prévention des risques naturels (La), Rapport de l'instance d'évaluation, édition PARIS : LA DOCUMENTATION FRANCAISE, ISBN : 2110039078.
- Philippe Taché (2014), Créer de la valeur, EYROLLES, France, ISBN : 978-2-212-55878-4.
- Porter M. (1986), L'avantage concurrentiel, InterEditions. Dans Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, 2011, p.4.
- Roger VICENTINI (2004), LES RISQUES PROFESSIONNELS : Tout savoir pour mettre à jour le document unique, Éditions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2982-1.
- Timothy Koller (1994), Measuring and Managing the Value of Companies, Second Edition, by Tom Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin, published by John Wiley & Sons, New York.
- Tullio Tanzi& Pierre d'Argenlieu (2013), Gestion des risques et création de valeur, Lavoisier, Paris. ISBN : 978-2-7462-3202-0. ISSN : 1952-2401.
- Zollo M, Winter SG (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities Organization Science 13, Landen, pp.339-351.

## Articles


- Ababacar Mbengue (1999), Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », 8e Conférence internationale de management stratégique, Paris.
- Andreani J.C & Conchon F (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation : des études qualitatives, INSEMMA Market Research, pp.1-27.
- Bennet Stewart (1991), Le point sur… Piloter la création de valeur,Dans Managers magazine, N° 9, Mai/Juin 1999, editionHarper Business, p.7.
- Brun Guy et Constantineau Francine (2001), « Le management par la valeur : un nouveau style de management », Afnor, p.3-4.
- Cappettelli Laurent et Khouatra Djamel (2004), « concepts et mesure de la création de valeur Organisationnelle », Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 10.
- Casta J.F et Colasse B. (2001), Juste valeur : Enjeux techniques et politiques, Mazars/Economica dans Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, 2011, p.4).
- CEDRIG (2012), lignes directrices pour l'intégration du climat, de l'environnement et de la réduction des risques de catastrophe : lignes directrices pour l'accroissement de la résilience et la réduction de l'impact sur la coopération au développement et l'aide humanitaire, Direction du développement et de la coopération, Berne, Suisse.
- Charreaux G. et Desbrières P (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, n° 2, juin, pp. 57-88. Dans Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, 2011, p.4.
- Daniel Crepin (2007), Management : Concepts et Recherche, L'approche systémique : pour manager plus efficacement, un nouvel outil de lecture des organisations N° 91.
- Deniz Ucbasaran, Paul Westhead et Mike Wright (2009), *The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs, Journal of Business Venturing*, vol.24, issue 2, p.99-115.
- Didier Gazagne (2013), Management des risques technologiques et stratégie d'équilibre, LEXING.
- Drucker. P (1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper &Row, New York.
- GUILLEMIN et Martine TRABELSI (2008), « optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur », Dunod, Belgique.

- Hazem ben Aïssa (2001), «Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en Gestion », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, p.6.
- JEAN-DAVID DARSA et NICOLAS DUFOUR (2014), Autres risques, p.86.
- Julien et Vaghely (2008), *Are Opportunities Recognized or Constructed ? An Information Perspective on Entrepreneurial Opportunity Identification, Journal of Business Venturing*, p.73-86.
- Julien Floer (2013),Finance d'entreprises et de marché, La Finance Personnelle.
- KERRAOUS EL Mehdi (2018), Doctorant en sciences de Gestion, Risk Management : Véritable outil stratégique, et garant des performances des entreprises, faculté de droit AïnChock Casablanca.
- Manfred Mack (2004), PENSEE COMPLEXE ET APPROCHE DYNAMIQUE DE CREATION DE VALEUR, Paris, p.4.
- Michel Albouy (2016), Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur, Dans Revue française de gestion (no 160), pages 139 à 157.
- Miqueu Arthur (2014), « Le risque politique, son impact sur l'entreprise et le challenge de sa maîtrise », Bivi-Afnor, IV-10-31.
- Mohamed HAOUARI (2014), GERER LES RISQUES DE L'EXTERNALISATION : APPLICATION DES CINDYNIQUES A L'ETUDE D'UN PHENOMEN COMPLEXE, 19e congrès de Maîtrise des Risques et Sûreté de Fonctionnement, Aix-Marseille Université, CRET-LOG, France.
- Philippe TACHE (2014), « créer de la valeur », Eyrolles, France.
- Vaghely I.P. & Julien P.A (2010), « Are opportunitiesrecognized or constructed ?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification », Revue de l'Entrepreneuriat.
- Von Glasersfeld (1988), Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick (Éd.), L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme p.41.
- Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick (Éd.), L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, Paris, (p.41, p.5).
- Westhead, P, Ucbasaran, D, et Wright, M (2009), « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs », Journal of Venturing.

## Thèses


- Abdelhak EL MOKADEM (2016), OPTIMISATION DU FLUX DE RÉCEPTION ET GESTION DE STOCKAGE DES MATIÈRES PREMIÈRES, Diplôme d'Ingénieur d'Etat, Spécialité : Conception Mécanique et Innovation, UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, p. 77.
- ABID Nabila (2018), Thèse de doctorat : Le capital organisationnel et la création de valeur valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 », Ecole supérieure de commerce, Kolea.
- BENHADJI SERRADJ Walid Abdelkarim (2014), RISQUE PROJET ET METHODES DE MANAGEMENT DES RISQUES PROJET : QUELLE APPROCHE POUR UNE CONTRIBUTION A UNE MEILLEURE PLANIFICATION D'UN PROJET DE CONSTRUCTION ?.
- DAOUD, BEN Araba Sana et MASMOUDI Mardessi (2015), Le Management des risques dans les entreprises Tunisiennes Un état des lieux après la révolution, La Revue Gestion et Organisation, Volume 7, Issue 2, Pages 106-115.
- Dayashanker POTA (2006), La place de l'environnement de l'entreprise dans l'approche par les risques du Commissaire aux comptes, IAE de la Réunion - Maîtrise de Sciences et Techniques comptables et financières.
- Ibrahima SIDIBE (2008), Licence Marketing, Stratégie de fidélisation dans le marketing des services, Bercy Institute.
- Mohamed-Habib MAZOUNI (2009), Pour une Meilleure Approche du Management des Risques : De la Modélisation Ontologique du Processus Accidentel au Système Interactif d'Aide à la Décision, HAL Id: tel-00338938.
- Salma Joffre MAROUN (2013), L'impact du leadership dans les institutions confessionnelles : Le cas de l'Église maronite, Université de GRENOBLE, p124-125.
- YAICHE Lamine et ZAGHZI Nassim (2016), Gestion des risques opérationnels au sein des banques en Algérie, MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.


## Documents institutionnels


- ISO/DIS 9001 V 2014, Exigences, Systèmes de management de la qualité.
- ISO 9000 V 2015.

- ISO 31000 V 2018, Deuxième édition, Management du risque, lignes directrices.

## Site web


- http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/3implanterlesmq/determinerprocessus/indexdetproc.html (Consulté le 08 avril 2019 à 21 : 43).
- http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/Logigramme.htm (Consulté le 29 mai 2019 à 01 :19)
- https://blog.altares.com/2017/12/11/creation-de-valeur-et-gestion-des-risques-lequation-impossible-13(Consulté le 03 janvier 2019 à 09 : 00).
- https://blog.altares.com/2017/12/18/creation-de-valeur-et-gestion-des-risques-lequation-impossible-23(Consulté le 15 mars 2019 à 20 : 21).
- https://blog.altares.com/2017/12/22/creation-de-valeur-et-gestion-des-risques-lequation-impossible-33(Consulté le 24 février 2019 à 20 : 32).
- https://sites.google.com/site/organisation2entreprises/home/economie-organisation-admnistrative/l-entreprise-et-son-environnement/approche-systemique-de-l-entreprise. (Consulté le 03 mars 2019 à 20 : 02).
- https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2007-2-page-115.htm(Consulté le 21 février 2019 à 03 : 10).
- https://www.labrador-company.fr/risques-opportunites-strategiques/(Consulté le 26 avril 2019 à 15 : 30).
- https://www.wikane.com/3-leviers-de-creation-de-valeur-en-pme/ (Consulté le 12/02/2019 à 15 :30).
- https://www.wikane.com/3-leviers-de-creation-de-valeur-en-pme/(Consulté le 13 février 2019 à 17 : 32).
- Philippe JAUNET, Professeur de l'ENSET de Mohammedia, LA CRÉATION DE VALEUR : APPROCHE FINANCIERE OU MANAGÉRIALE ? Document mis en ligne le 15/08/2002 , (article paru dans "Penser l'entreprise" n°3, janvier 2002) https://cpa.enset-media.ac.ma/creation_valeur.htm

# TABLE DES MATIERES

**Résumé** ..... I

**Remerciement** ..... II

**SOMMAIRE** ..... III

**LISTE DES TABLEAUX** ..... IV

**LISTE DES FIGURES** ..... V

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES** ..... VI

**Introduction générale** ..... 1

**CHAPITRE 1 : revue de littérature et cadre conceptuel** ..... 5

**Section 1 : le management des risques** ..... 6

1. Définition du concept « risque » ..... 6
2. Les parties prenantes au risque ..... 6
   2.1. Types de producteurs ..... 7
   2.2. Formes de protecteurs ..... 7
3. Typologie des risques ..... 8
4. Le management des risques ..... 11
   4.1. Définition ..... 11
   4.2. Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018 ..... 11
   4.3. Approches et méthodes de management des risques ..... 15
      4.3.1. Approches d'analyse des risques ..... 16
      4.3.2. Méthodes d'analyse des risques ..... 16

**Section 2 : La création de valeur au sein des entreprises** ..... 19

1. Définition de la création de valeur ..... 19
2. Les différentes perceptions de la valeur ..... 20
3. Les leviers de la création de valeur ..... 23
4. la création de valeur : de l'intégration au pilotage ..... 24
   4.1. L'intégration de la valeur dans le management des entreprises ..... 25
   4.2. Le pilotage de la création de valeur ..... 26

**Section 3 : La contribution du management des risques dans la création de valeur au sein des entreprises** ..... 27

1. Le lien entre création de valeur et management du risque ..... 27
   1.1. L'amélioration de la fidélisation client ..... 27
   1.2. L'accroissement de la résilience opérationnelle ..... 28
   1.3. L'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales ..... 28
   1.4. Adaptation aux risques stratégiques ..... 30

2. Fondements de la norme ISO 31000 et leurs apports dans la création de la valeur ..... 31
   2.1 Principes et caractéristiques ..... 32
   2.2 Cadre organisationnel ..... 34
   2.3 Processus du management des risques ..... 35

**Chapitre 2 : méthodologie de la recherche et contexte organisationnel** ..... 38

**Section 1 : méthodologie de la recherche** ..... 39

1. Positionnement épistémologique de recherche ..... 39
2. Démarche méthodologique de la recherche ..... 41
   2.1. Instruments de collecte de données ..... 41
      2.1.1. Les entretiens ..... 41
      2.1.2. L'observation ..... 44
      2.1.3. La documentation interne ..... 44
   2.2. L'Analyse des données ..... 44
      2.2.1 Retranscription des données ..... 45
      2.2.2 Codage des données ..... 45
      2.2.3 Traitement des données qualitatives ..... 46

**Section 2 : Contexte organisationnel** ..... 47

1. La présentation des entreprises ..... 47
   1.1. CONDOR ELECTRONICS ..... 47
   1.2. LINDE GAS ..... 50

**CHAPITRE 3 : Résultats et discussion** ..... 53

1. L'application du processus management des risques (ISO 31000) dans « CONDOR ELECTRONICS » et « LINDE GAS » ..... 54
   1.1. L'application du processus management des risques au sein de « CONDOR ELECTRONICS » ..... 54
   1.2. L'application du processus management des risques au sein de « LINDE GAS » ..... 62
   1.3. Logigramme traitement des risques ..... 74
2. La création de valeur par le management des risques ..... 76
   2.1. La direction générale ..... 76
      2.1.1 Valeur créée au profit des actionnaires ..... 78
   2.2. création de valeur par le management des risques HSE ..... 79
   2.3. La création de valeur par le management des risques Marketing ..... 81
   2.4. La création de valeur par le management des risques SI ..... 82
   2.5. La création de valeur par le management des risques RH ..... 83
   2.6. La création de valeur par le management des risques Finance ..... 84
   2.7. La communication sur les risques et sa contribution à la création de valeur ..... 86

**Conclusion générale** ..... 89

**Références bibliographiques**

**Table des matières**

**Annexes**

# ANNEXES

# ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

# DESTINE AU DIRECTEUR

# Guide d'entretien
# (Destiné au directeur)

## La création de valeur par le management des risques

- Présentation personnelle.

- L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche universitaire pour élaborer un mémoire de fin d'étude, portant sur le management des risques et création de valeur. En particulier, cette recherche a pour but d'expliquer la contribution du management des risques dans la création de valeur de l'entreprise. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

## I. Présentation générale

1. Pouvez-vous nous présenter votre unité ?

## II. Gouvernance et maîtrise des risques

1. Comment vous pouvez nous définir la culture de management des risques au sein de votre entreprise ?
2. Quels sont les engagements de la direction générale dans ce domaine ?
3. Quels sont les processus et les structures de management des risques qui existent dans votre entreprise ?
4. Sur quelles références et ressources appuyez-vous pour maîtriser les risques ?
5. Quelles sont les compétences mobilisées pour gérer les risques significatifs au sein de votre entreprise ?
6. Comment vous mesurez l'efficacité du processus de management des risques au sein de votre entreprise ?
7. Comment effectuez-vous le suivi du processus de management des risques pour chaque fonction de l'entreprise ?

8. Quelles sont les spécificités de pratique qui s'apparaissent d'une fonction à une autre ?
9. Comment le processus de management des risques contribue-t-il dans la conception des nouveaux projets ?

## III. La contribution du processus de management des risques dans la création de valeur

1. Quelle est votre perception de la création de la valeur par l'entreprise ?
2. Comment votre unité contribue-t-elle dans la valeur globale créée au sein de l'entreprise ?
3. Pensez-vous que le processus de management des risques peut être une source de création de valeur ? (indicateurs)
4. Comment la maîtrise des risques vous permettra d'optimiser les coûts ?
5. Comment la maîtrise des risques vous permettra d'améliorer la qualité ?
6. Comment la maîtrise des risques vous permettra de réduire les délais ?
7. Par rapport à son coût d'application, le processus de management des risques, peut-il créer un surplus pour les actionnaires de l'entreprise ?
8. Comment interprétez-vous la chaine de valeur au sien de votre entreprise ?Et de votre unité en particulier ?
9. Comment le processus de management des risques aide-t-il à satisfaire les parties prenantes ?
10. Comment mesurez-vous la satisfaction des parties prenantes ?

**Avez-vous autres choses à rajouter ?.....**

**Merci pour votre collaboration.**

# ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN

# DESTINE AUX RESPONSABLES

# Guide d'entretien

# (Destiné aux responsables)

# La création de valeur par le management des risques

- Présentation personnelle.

- L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche universitaire pour élaborer un mémoire de fin d'étude, portant sur le management des risques et création de valeur. En particulier, cette recherche a pour but d'expliquer la contribution du management des risques dans la création de valeur de l'entreprise. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

## I. Présentation générale

1. Pouvez-vous nous présenter votre fonction ?

## II. Gouvernance et maîtrise des risques

1. Comment vous pouvez nous définir l'application du processus de management des risques au sein de votre fonction ?
2. Quels sont les risques significatifs auxquels votre département est exposé ? et quelle est la spécificité de ces risques ?
3. Quel apport de votre département dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques ?
4. Quelle communication mise en place sur les risques entre les départements de l'entreprise ?
5. Quelles sont les limites du processus de management des risques dans votre département ?

## III. La contribution du processus de management des risques dans la création de valeur

1. Quelle est votre perception de la valeur créée par votre département, et sa contribution à la valeur globale créée par l'entreprise ?
2. Pensez-vous que la maitrise des risques reflète le bon fonctionnement de votre département ? (indicateurs)
3. Pensez-vous que le processus de management des risques peut être une source de création de valeur ? Comment ?
4. Comment interprétez-vous le rôle de votre activité dans la chaîne de valeur de l'entreprise ?
5. Selon vous comment le processus de management des risques peut-il réduire les délais ?
6. Comment le processus de management des risques peut-il réduire les coûts ?
7. Comment le processus de management des risques peut-il améliorer la qualité ?
8. Comment le processus de management des risques peut-il améliorer les processus et les méthodes de travail ?
9. Comment pouvez-vous décrire votre niveau de satisfaction en matière de rémunération, risques de SST et de valorisation ?

**Avez-vous autres choses à rajouter ?.....**

**Merci pour votre collaboration.**

# ANNEXE C- EXEMPLES DE QUELQUES VERBATIMS

**Directeur de l'unité PB-CONDOR ELECTRONICS**

| Thèmes (rubriques) | Questions | Réponses |
|---|---|---|
| **Présentation générale** | Pouvez-vous nous présenter votre unité de production (produit blanc) ? | «unité de production et de montage de nature CKD et SKD, de l'électroménagers et du produit cuisson»<br>«notre unité entrain de se développer vers un complexe de production de trois marque de produit (Condor, Nardi, Cristor), a fin d'augmenter le taux d'intégration» |
| **Gouvernance et maîtrise des risques** | Comment vous pouvez nous définir la culture de management des risques pour l'entreprise ? | «Instaurer, Développer et améliorer les leaderships pour mener bien la gestion des risques »<br>«Mobiliser et exploiter les ressources nécessaires pour le bon fonctionnement du processus de management des risque»<br>«le plus importent c'est d'être en amélioration contenue en matière de maitrise des risque» |
| | Quels sont les engagements de la direction générale pour ce domaine ? | «Sensibilisation du personnel sur le management des risques (santé sécurité et environnement) »<br>«La direction général a intégrée récemment le traitement des postes à risque»<br>«Encadrement scientifique et opérationnel des cadres» |
| | Sur quelles références et ressources appuyez-vous pour maîtriser ? | «On a comme références : en premier lieu la réglementation Algérienne comme exemple le décret 01-342 et après les normes internationales (ISO9001, ISO45001, ISO14001, ISO31000)» |
| | Quelles sont les compétences mobilisées pour gérer les risques significatifs au sein de votre organisation ? | «une équipe pluridisciplinaire composée d'un responsable HSE, responsable production, responsable RH, responsable maintenance, responsable qualité, des membre de la CPHS, représentant des travailleurs et un médecin de travail»<br>«Pour le management des risque, on a mobilisé un budget illimité» |
| | Comment vous mesurez l'efficacité du processus de management des risques au sein de votre entreprise ? | «avec les KRI tell que le taux de respect de la réglementation, taux de la réduction des couts, taux de fréquence et de gravité des risques, taux du turn-over» |
| | Comment effectuez-vous le suivi du processus de management des risques pour chaque fonction de | «L'identification et l'évaluation des risques s'applique pour chaque activités et sous-activité |

| | | |
|---|---|---|
| | l'entreprise (RH, HSE, production, GDS…) ? | au sein de chaque fonction» |
| | quelles sont les spécificités de pratique qui s'apparaisse d'une fonction à une autre ? | «La fonction HSE est un levier très puissant, elle est lié aux autres fonctions et elle traite la santé et la sécurité au travail dans chacune d'entre elles» |
| | Comment le processus de management des risques contribue-t-il dans la conception des nouveaux projets ? | « Pour chaque projet de l'entreprise, nous définissons les risques probables et les opportunités associées »<br>«il est pris en confédération dans les projets d'implantation et le lancement de nouveaux produits autrement dit la conception de chaque projet» |
| **La contribution du processus de management des risques dans la création de valeur** | Quelle est votre perception de la création de la valeur par l'entreprise ? | «La raison d'être de l'entreprise c'est de créer de la valeur »<br>«Améliorer le fonctionnement représente une valeur importante» |
| | Comment votre unité contribue-t-elle dans la valeur globale créée au sein de l'entreprise ? | «Le produit cuisson est destiné à d'autre unité de l'entreprise»<br>«On des parts important dans le marché de l'électroménagers» |
| | Pensez-vous que le processus de management des risques peut être une source de création de valeur? (Comment) | «L'apparition d'un risque représente une perte de valeur comme il peut être une nouvelle source de valeur» |
| | Comment la maîtrise des risques vous permettra d'optimiser les coûts ? | «Pour nous la réduction des déchets est un aspect important pour réduire les coûts dans notre unité »<br>«On a réduis la consommation des eaux de 558m³ avec un coût de 11700000DA, vers 354 m³ entre l'année 2017 avec un coût de 7400000DA» |
| | Comment la maîtrise des risques vous permettra Améliorés la qualité ? | «Par l'amélioration contenue et l'apprentissage organisationnel» |
| | Comment la maîtrise des risques vous permettra Réduire les délais ? | «Les retards de production et les retards d'arrivage sont des risques significatifs»<br>«On gère du temps pour amélioré la capacité de production» |
| | Par rapport son coût d'application, le processus de management des risques peut-il créer un surplus pour les actionnaires de l'entreprise ? | «Plusieurs risques influencent la pérennité de notre entreprise» |
| | Comment interprétez-vous la chaine de valeur au sien de votre entreprise ?, Et de votre unité en particulier ? | «Elle est la source d'une marge concurrentielle »<br>«Cette analyse nous permettra de garder un certain niveau de performance » |

| | | |
|---|---|---|
| | Comment le processus de management des risques aide-t-il à satisfaire les parties prenantes ? comment mesurez-vous la satisfaction des parties prenantes ? | «Toutes nos parties prenantes sont exposées aux risque, gérer ces risques fournis de la valeur»<br>« nous utilisons des indicateurs financiers pour étudier la satisfaction client »<br><br>«En administrant des questionnaires de satisfaction» |

Directeur LINDE GAS

| Thèmes (rubriques) | Questions | Réponses |
|---|---|---|
| Gouvernance et maîtrise des risques | 1. Comment vous pouvez nous définir la culture de management des risques pour l'entreprise ? | «une culture de sécurisation actif »<br><br>« On le prend selon une approche moderne, qui aperçoit le risque comme un évènement futur à caractère négatif ou positif » |
| | 2. Quels sont les engagements de la direction générale pour ce domaine ? | « les 08 règles d'or de sécurité qui appui la culture et la performance de sécurité préconisée dans l'HSE » |
| | 3. Quels sont les processus et les structure de management des risques dans votre entreprise et dans l'unité en particulier ? | « il y a : la structure audit interne et la structure Risk management »<br><br>« Le management qui met le en œuvre la gestion des risques et une structure opérationnelle » |
| | 4. Sur quelles références et ressources appuyez-vous pour maîtriser les risques ? | « ISO 14001 :2015 (management environnemental), ISO 9001 :2015 (management de la qualité), certification ISO 22000 (sécurité alimentaire), certification OHSAS 18001 :2007 (management de la santé et de la sécurité au travail) »<br><br>« et de ressources matérielles comme l'informatique » |
| | 5. Quelles sont les compétences mobilisées pour gérer les risques significatifs au sein de votre organisation ? | « on a besoin de ressources humaines et de leurs compétences comme les auditeurs; internes, externe ou bien tierces parties »<br><br>« et de ressources matérielles comme l'informatique » |
| | 6. Comment vous mesurez l'efficacité du processus de management des risques au sein de votre entreprise ? | « indicateurs définis au préalable »<br><br>« l'évolution des risques, et la cartographie des risques comme base de reporting » |

| | | |
|---|---|---|
| | 7. Comment effectuez-vous le suivi du processus de management des risques pour chaque fonction de l'entreprise (RH, HSE, conditionnement,…) ? | « à travers des rapports transmis à la direction générale périodiquement » |
| | 8. quelles sont les spécificités de pratique qui s'apparaisse d'une fonction à une autre ? | « plus d'importance à la fonction RH vue la valeur importante qu'on donne à l'être humain » |
| | 9. Comment le processus de management des risques contribue-t-il dans la conception des nouveaux projets ? | « grâce aux chartes de risques » |
| **La contribution du processus de management des risques dans la création de valeur** | 1. Quelle est votre perception de la création de la valeur par l'entreprise ? | « c'est la satisfaction clients et la perception de nouvelles opportunités commerciales » |
| | 2. Comment votre unité contribue-t-elle dans la valeur globale créée au sein de l'entreprise ? | « en intégrant toutes les parties prenantes pour participer à la définition des stratégies de gestion de risques »<br><br>« la coordination des ressources et de différentes fonctions entre elles » |
| | **3.** Pensez-vous que le processus de management des risques peut être une source de création de valeur ? (indicateurs) | « il représente une source pertinente dans la création de la valeur »<br><br>« à travers la bonne gouvernance et l'importance attribuer au leadership » |
| | **4.** Comment la maîtrise des risques vous permettra d'optimiser les coûts ? | « l'application soigneuse du processus de maitrise du risque signifie minimiser les couts liées aux pertes engendrées par la réalisation du risque » |
| | **5.** Comment la maîtrise des risques vous permettra Améliorés la qualité ? | « d'avoir une meilleure qualité en respectant les normes et les consignes de bonne pratiques » |
| | **6.** Comment la maîtrise des risques vous permettra Réduire les délais ? | « détecter les risques éventuelles et de mettre des dispositifs de sureté afin d'éviter toute obstacle ou arrêt soudain » |
| | **7.** Par rapport son coût d'application, le processus de management des risques peut-il créer un surplus pour les actionnaires de | « ce sur couts peut nous éviter et éviter aux actionnaires un sur cout plus élevé que celui dépensé dans l'application d'un processus management de risques » |

| | | |
|---|---|---|
| | l'entreprise ? | |
| | **8.** Comment interprétez-vous la chaine de valeur au sien de votre entreprise ? Et de votre unité en particulier ? | « tourne autour de certaines activités clés comme le conditionnement et le service commercialisation qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité » |
| | 9. Comment le processus de management des risques aide-t-il à satisfaire les parties prenantes ? | « en étant adapté à l'environnement interne comme l'externe » |
| | 10. comment mesurez-vous la satisfaction des parties prenantes ? | « la qualité de nos produits et les conditions de travail disponibles » |

Responsable HSE-LINDE GAS

| Thèmes (rubriques) | Questions | Réponses |
|---|---|---|
| L'application du processus de management des risques | 1. Comment vous pouvez nous définir l'application du processus de management des risques au sein de votre fonction ? | « un dispositif incontournable pour mettre en place les moyens de prévention et de protection indispensables au bon fonctionnement de toute activité » |
| | 2. Quelle sont les risques significatifs auxquels votre département est exposé ? et quelle est la spécificité de ces risques ? | « sur la manipulation et l'approvisionnement et conditionnement de gaz dangereux »<br><br>« retombés sur le patrimoine humain et physique de toute l'entreprise »<br><br>« concernent les accidents de travail et les maladies professionnelles » |
| | 3. Quel apport de votre département dans l'identification, l'évaluation et la maitrise des risques ? | « la mise à disposition de plans d'actions »<br><br>« les degrés de criticité qu'on assignes pour chaque risque »<br><br>« traite les risque en |

| | | |
|---|---|---|
| | | imposant des plans d'actions correctifs » |
| | 4. Quelle communication mise en place sur les risques entre les départements de l'entreprise ? | « elle ce fait régulièrement sous forme de réunion, ou en établissant un rapport direct vers la direction générale » |
| | 5. Quelle sont le limites du processus de management des risque dans votre département ? | « le temps nécessaire au traitement des risques »<br><br>« souvent il bloque l'activité jusqu'à moment de traitement »<br><br>« il peut être négligé par les employés s'ils ne sont pas investis dans cette politique » |
| **La valeur créée par le processus de management des risques** | **1.** Quelle est votre perception de la valeur créée par votre département, et sa contribution à la valeur globale créée par l'entreprise ? | « le département HSE crée de la valeur en diminuant les risques professionnels »<br><br>« contribuer à celle de l'entreprise en globale si il y a une bonne gouvernance, responsabilisant le personnel sur les conditions de travail, l'environnement et la loyauté des pratiques » |
| | **2.** Pensez-vous que la maitrise des risques reflète le bon fonctionnement de votre département ? (indicateurs) | « oui, comme indicateurs, accidents au sein de l'entreprise, nombre d'accidents en dehors de l'entreprise, gravité accidents du travail et maladies professionnelles »<br>«Les accidents sont diminué de 15% par rapport l'année passé » |
| | **3.** Pensez-vous que le processus de management des risques peut être une source de création de valeur ? comment ? | « il nous donne une vision plus claire de notre environnement avec une amélioration continue du processus HSE »<br><br>« prévoir et limiter les conséquences d'un |

| | | |
|---|---|---|
| | | évènement probable » |
| | **4.** Comment interprétez-vous le rôle de votre activité dans la chaîne de valeur de l'entreprise ? | « fondamentale dans une entreprise industrielle et qui donne une grande importance au management de risques » |
| | 5. Selon vous comment le processus de management des risques peut-il réduire les délais ? | « découverte de risques qui ne se sont pas encore réalisés »<br><br>« plans d'action futurs afin d'éviter toute perte de temps »<br><br>« sa vitesse de réactivité en termes de délai » |
| | 6. comment le processus de management des risques peut-il réduire les coûts ? | « dès que ces scenarios sont établis, ils vont nous apporter les meilleurs résultats en couts »<br><br>« éliminant tout terme de gaspillage » |
| | 7. comment le processus de management des risques peut-il améliorer la qualité ? | « grâce au actions correctifs et actions d'amélioration » |
| | 8. comment le processus de management des risques peut-il améliorer les processus et les méthodes de travail ? | « se réalise grâce à différentes consignes communiquées dans l'entreprise » |
| | 9. Comment pouvez-vous décrire votre niveau de satisfaction en matière de rémunération, risque de SST et de valorisation ? | « c'est une entreprise qui valorise et donne beaucoup d'importance à ses employés » |

| Thèmes | Entreprise | Verbatims |
|---|---|---|
| **Gouvernance et maîtrise des risques** | CONDOR ELECTRONICS | « Dans la mesure de fixer les orientations stratégique, nous fixons indirectement le niveau de risque d'activité de l'entreprise »<br>« Pour chaque projet de l'entreprise, nous définissons les risques probables et les opportunités associées »<br>« Notre audite interne donne beaucoup d'importance à la qualité du processus de management des risques »<br>« On a une équipe pluridisciplinaire pour gérer les risque dans chaque unité de production »<br>« On communique les risques significatifs Dans les rapports mensuels d'activités destinés à la direction générale » |
| | LINDE GAS | « on le prend selon une approche moderne, qui aperçoit le risque comme un événement futur a caractère négatif ou positif »<br>« c'est d'après l'analyse des risque qu'on juge une activité qu'elle est opportune »<br>« Un dispositif incontournable pou mettre en place les moyens de prévention et de protections indispensables au bon fonctionnement de toutes les activités »<br>« La communication sur les risques se fait régulièrement sous forme de résinions, en établissant un rapport directe vers la direction générale »<br>« La direction générale implique l'ensemble des fonctions dans l'évaluation des risques et la définition des KRI ainsi que les plans d'actions assignés » |
| **La contribution du processus de management des risques dans la création de valeur** | CONDOR ELECTRONICS | «Toutes nos parties prenantes sont exposées aux risque, gérer ces risques fournis de la valeur»<br>« Sécurisé les compétences clés de l'entreprise »<br>« La maitrise des risques menaçants les informations permettra d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise »<br>« le développement de nos offres sur le marché comporte un ensemble de risque à gérer pour augmenter le niveau satisfaction de notre clientèle »<br>« On accorde une grande importance pour la maîtrise des risques SST dans le but d'améliorer les conditions de travail et le rendement des employés » |

| | | |
|---|---|---|
| | LINDE GAS | « En intégrant toutes les parties prenantes pour participer à la définition des stratégies des gestion de risques »<br>« Prévenir le risque revient à réduire et éviter toutes pertes et charges liées à son traitement »<br>« En mettant en place des actions correctives et action d'amélioration en matière SST »<br>« En responsabilisant le personnel sur les conditions de travail, l'environnement et la loyauté des pratique »<br>« On gère les risques liés aux pannes des produit pour éviter des surcoûts et de perte d'image » |

**Responsable HSE-CONDOR ELECTRONICS**

| Thèmes (rubriques) | Questions | Réponses |
|---|---|---|
| Présentation général | Pouvez-vous nous présenter votre fonction ? | «management de l'entreprises dans les domaines de l'hygiène, de la santé/sécurité et de l'environnement»<br>«Stratégiquement parlant, elle vise à anticiper et réduire les risques» |
| L'application du processus de management des risques | Comment vous pouvez nous définir l'application du processus de management des risques au sein de votre fonction ? | «Ensemble de dispositifs pour la protection indispensables au bon fonctionnement»<br>«une connaissance préalable des dangers qui impactent le bon fonctionnement de l'entreprise» |
| | Quelle sont les risques significatifs auxquels votre département est confronté ? et quelle est la spécificité de ces risques ? | «Les bonne pratiques opérationnel pour maitriser les risques en matière d'hygiène santé/sécurité et de l'environnement»<br>«Beaucoup plus en matière de Santé et sécurité au travail»<br>«Les risques environnementaux peuvent entraîner des coûts élevés» |
| | Quel apport de votre département dans l'identification, l'évaluation et la maitrise des risques ? | «Identification et analyse des situations dangereuses»<br>«La fonction vise à maîtriser les risques dans tous les périmètres d'activités» |
| | Quelle communication mise en place sur les risques entre les départements de l'entreprise ? | «Par les fiches de non-conformités et les RMA»<br>« la communication nous permettra d'être prêt en cas où »<br>«En court des réunions de l'équipe de management des risques» |
| | Quelle sont le limites du processus de management des risque dans votre département ? | «vide juridique»<br>«les risques psycho-sociaux sont identifiés mais sans aucune action corrective» |

| | | |
|---|---|---|
| **La valeur créée par le processus de management des risques** | Quelle est votre perception de la valeur créée par votre département, et sa contribution a la valeur globale créée par l'entreprise ? | «une fonction support contribuant à l'amélioration des performances des autres fonctions»<br>«Il a également comme objectif d'optimiser les processus et de contribuer ainsi à l'amélioration opérationnelle de l'entreprise»<br>«Notre contribution est aussi dans la conception des nouveaux projets de l'entreprise» |
| | Pensez-vous que la maitrise des risques reflète le bon fonctionnement de votre département ? (indicateurs) | «J'assure de la sécurité, de la conformité, de l'absence de défauts et de situations dangereuses»<br>«réduire le nombre d'accidents du travail et les risques industriels»<br>« La réalisation des plans d'actions correctifs dans les délais»<br>«71 accidents pendant l'année 2018 et 70 accidents durant les trois premier mois de l'année 2019» |
| | Pensez-vous que le processus de management des risques peut être une source de création de valeur ? | «La mauvaise gestion du risque significatif reflète la destruction»<br>«la consommation irrationnelle d'énergie et d'eau engendre des risques et des charges élevés» |
| | Comment interprétez-vous le rôle de votre activité dans la chaîne de valeur de l'entreprise ? | «Une activité support qui assure les meilleures conditions de travail et elle vise à atteindre les objectifs» |
| | comment le processus de management des risques peut-il réduire les coûts ? | «Un accident de travail représente des dépenses et une réduction de la capacité de production» |
| | comment le processus de management des risques peut-il améliorer la qualité ? | «On a mis en place le projet des 5S»<br>«Un taux de précision important pour éviter les produis qui ne fonctionnent pas bien » |
| | Comment pouvez-vous décrire votre niveau de satisfaction en matière de rémunération, risque de SST et de valorisation ? | «Il y a des lacunes pour ce niveau» |