

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القليعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en  
« Management par la qualité »

**Le management des risques pour la prévention des non-conformités dans le  
secteur industriel  
Cas : BATIMETAL CHARPENTE OUEST**

**Élaboré par :**

GUETTAF Azzedine

MEKLATI Abderrezak

**Encadré par :**

Pr.ZERROUTI Messoud

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Année Universitaire 2023/2024

## **Résumé**

Les non-conformités dans les entreprises représentent des inefficacités potentielles et des défis pour maintenir la qualité et le respect des normes établies. Le management des risques s'avère donc un outil indispensable pour identifier, analyser et minimiser ces risques.

L'objectif de cette étude consiste à mettre en pratique le management des risques à partir de la méthode AMDEC pour la prévention de la non-conformité en analysant, traitant et mettant en place les mesures préventives nécessaires pour réduire et éliminer les risques liés à cette non-conformité au sein de l'organisme BATIMETAL CHARPENTE -OUEST afin de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Pour ce faire, nous avons mené une approche qualitative basé sur des entretiens auprès de 5 interviewées, et un grille d'observation pour une analyse approfondis et pertinents.

Les résultats de cette étude montre que la communication interne et de la gestion des connaissances joue un rôle très important dans la prévention des risques liées aux non-conformités et permet de maintenir la conformité et la compétitivité de l'entreprise

**Mots clés** : Non-conformité, Management des risques, AMDEC, Risque, Qualité, la communication.

**Abstract :**

Corporate non-compliance represents potential inefficiencies and challenges inining quality and compliance with established standards. Risk management is therefore an essential tool for identifying, analysing and minimizing these risks.

The aim of this study is to put the risk management from the AMDEC method for the prevention of non-compliance into practice by analysing, processing and implementing the necessary preventive measures to reduce and eliminate the risks associated with this non-conformity within the organization BATIMETAL CHARPENTE -OUEST in order to meet the requirements of the standard ISO 9001 version 2015.

To do this, we have carried out a qualitative approach based on interviews with 5 respondents, and an observation grid for a thorough and relevant analysis.

The results of this study show that internal communication and knowledge management play a very important role in preventing non-compliance risks andining compliance and business competitiveness

**Key words:** Non-Compliance, Risk Management, AMDEC, Riske, Quality, and the Communication.

## ملخص :

إن عدم التوافق في الشركات يشكل عدم كفاءة محتملة وتحديات في الحفاظ على الجودة والتوافق مع المعايير المعتمدة . يبدو أن إدارة المخاطر هي أداة ضرورية لتحديد وتحليل وخفض هذه المخاطر . الهدف من هذه الدراسة هو تطبيق إدارة المخاطر عن طريقة AMDEC لمكافحة عدم الامتثال عن طريق تحليل وتشخيص واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتقليل وتخفيف المخاطرة المرتبطة بالانتهاكات في شركة BATIMETAL CHARPENTE -OUEST لتلبية متطلبات معايير ISO 9001 version 2015 للقيام بذلك، قمنا بتطبيق نهج نوعي على أساس مقابلات مع ما يقرب من 5 المتحدثين، ومجموعة من الملاحظات بالاضافة لتحليل الملفات الخاصة بالشركة . وتظهر النتائج من هذه الدراسة أن التواصل الداخلي وإدارة المعرفة تلعب دورا هاما في منع المخاطر المتعلقة بالانتهاكات وتوفير الامتثال والتنافسية للشركة .

**الكلمات المفتاحية :** عدم الامتثال، إدارة المخاطر AMDEC ،، المخاطر، الجودة، الاتصالات.

## Remerciement

En premier, Je tiens à remercier notre Dieu **ALLAH**, Qui nous a donné la santé, la volonté, la patience pour avoir réalisé ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette mémoire.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à nos chères Encadrant **Pr ZERROUTI MESSOUD** et **Dr BEDAIDA IMAD EDDINE** pour leurs précieux conseils, patience et soutien tout au long de ce travail. Leur rigueur académique et leur expertise dans le domaine ont été une source d'inspiration constante.

Nous voudrions également remercier notre tuteur de stage Mr **LEBDAOUI RACHID** et l'ensemble du personnel de l'entreprise **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST** pour l'environnement stimulant et enrichissant qu'ils ont créé.

Un merci spécial à nos **familles** et **amis** pour leur soutien inconditionnel et leur compréhension pendant les moments difficiles de ce parcours.

Enfin, nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de notre école, **I'ENSM**, pour m'avoir offert l'opportunité de vivre ce magnifique voyage d'apprentissage et d'expérience.

Merci à toutes personnes qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciement .....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>IX</b>
<b>Liste des abréviations: .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET LA PREVENTION DES NON-CONFORMITÉS. ....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : Le management des risques : Un outil essentiel pour prévenir les non-conformités .....</b>	<b>6</b>
1. La non-conformité : .....	6
2. Le management des risques: .....	7
3. La gestion des risques des non-conformités : .....	11
4. Constats : .....	11
<b>Section 02 : cadre conceptuel .....</b>	<b>13</b>
1. L'assurance de la qualité : .....	13
2. La prévention : .....	13
2.1 Définition de la prévention : .....	13
2.2 Les niveaux de prévention : .....	14
3. Concepts associés au risque .....	14
3.1 La notion de risque .....	15
3.2 Le concept linguistique du risque : .....	15
3.3 Définition des concepts en relation avec le risque : .....	17
3.4 Classifications du risque : .....	18
3.5 Notion de danger .....	18
4. Management des risques : .....	19

4.1 Définition du management des risques de l'entreprise :	19
4.2 Pourquoi le management des risques ?	20
4.3 Le champ d'application de la gestion des risques :	21
4.4 Processus du management de risque :	22
4.5 Les techniques possibles de traitement du risque sont :	26
4.6 Les méthodes d'analyse des risques :	26
4.7 La méthode AMDEC :	27
4.8 L'analyse par la méthode des 5M :	29
<b>CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE</b>	
<b>ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : La méthodologie de recherche.....</b>	<b>32</b>
1. Positionnement épistémologique :	32
2. Méthodologie de la recherche :	34
2.1 Outils de collecte de données :	34
2.2 Analyse et traitement des données :	37
<b>Section 2 : contexte organisationnel.....</b>	<b>38</b>
1. Historique :	38
2. Présentation de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE Ouest :« l'organisme d'accueil »	39
3. STRUCTURES DE L'UNITE :	41
<b>CHAPITRE III :RESULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 01 : Résultats et analyse.....</b>	<b>45</b>
1. Diagnostic : évaluation de la situation actuelle	45
2. Collecte des données :	46
3. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien :	47
4. Traitement des données :	53
<b>Section 2 : Discussion.....</b>	<b>58</b>

1. Discussion des résultats du guide d'entretien : .....	58
2. Discussion des résultats de la fiche d'évaluation AMDEC : .....	59
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>68</b>

## Liste des tableaux

TABLEAU 1: DÉFINITIONS DU RISQUE .....	16
TABLEAU 2: LES TYPES DE LA MÉTHODE D'ANALYSE AMDEC .....	28
TABLEAU 3 : LISTE DES INTERVIEWÉS .....	36
TABLEAU 4: DOMAINE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE BATIMETAL CHARPENTE – OUEST- .....	40
TABLEAU 5: DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS .....	53
TABLEAU 6 : SCORES D'ÉVALUATION DE LA FRÉQUENCE .....	54
TABLEAU 7 : SCORES D'ÉVALUATION DE LA GRAVITÉ .....	54
TABLEAU 8 : SCORES D'ÉVALUATION DE LA CRITICITÉ .....	54
TABLEAU 9 : FICHE D'ÉVALUATION DES RISQUES IDENTIFIÉES .....	55

## Liste des figures

FIGURE 1:DIAGRAMME EXPLIQUE LES CINQ ZONES DE RISQUES .....	21
FIGURE 2:SCHEMA EXPLIQUE LE PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES .....	22
FIGURE 3:DIAGRAMME EXPLIQUE LA MATRICE DE RISQUE .....	24
FIGURE 4: SCHEMA EXPLIQUE LA METHODE 5M (DIAGRAMME D'ISHIKAWA) .....	30
FIGURE 4: FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'UNITÉ BATIMETAL CHARPENTE -OUEST- .....	39
FIGURE 6: NUAGE DE MOTS SUR LA COMPRÉHENSION DE MANAGEMENT DES RISQUES .....	48
FIGURE 7 : NUAGE DE MOTS SUR LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT DE RISQUE DANS LA PRÉVENTION DE LA NON- CONFORMITÉ .....	49
FIGURE 8: : NUAGE DE MOTS SUR LES CAUSES PROBABLES DE LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE ET LEURS IMPACTS .....	50
FIGURE 9: NUAGE DES MOTS LA CONTRIBUTION DU PARTAGE D'INFORMATION À LA PRÉVENTION DES NON-CONFORMITÉS .....	51
FIGURE 10: NUAGE DES MOTS SUR LES MESURES PRÉVENTIVES VISANT À AMÉLIORER LA COMMUNICATION ET LE PARTAGE DE L'INFORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	52
FIGURE 11: MATRICE DES RISQUES LIÉS AUX LA NON-CONFORMITÉ "CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE" .....	57

## Liste des abréviations:

<b>MDEC</b>	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.
<b>APR</b>	Analyse Préliminaire des Risques.
<b>COSO</b>	Committee of sponsoring organization of the treaway commission
<b>DJS</b>	Direction de la jeunesse et des sports.
<b>DGSN</b>	La direction générale de la Sûreté nationale.
<b>F</b>	Fréquence
<b>G</b>	Gravité
<b>HAZOP</b>	Hazard and Operability Study
<b>IPR</b>	Indice de priorité des risques
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization.
<b>IR</b>	indices de risque
<b>IVTS</b>	Identification, valorisation, traitement et suivi
<b>MP</b>	Matière première
<b>NC</b>	Non-conformité.
<b>Salles OMS</b>	Salle Omnisports.
<b>QHSE-SI</b>	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement -sertie interne
<b>RH</b>	Ressources humaines.
<b>SPA</b>	Société par Actions.

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans le secteur de la construction des charpente métallique, la qualité des produits constitue un pilier essentiel de la réussite. Pour rester compétitives et répondre aux attentes croissantes de leurs parties prenantes, les entreprises doivent impérativement fournir des produits de qualité, sûrs et conformes aux réglementations en vigueur. En effet, la demande toujours plus pressante en termes de qualité, délais et de coûts des projets, conjuguée à l'évolution constante des techniques et des normes, exige une approche rigoureuse en matière de management des risques et de traçabilité des opérations. Le risque consiste à répartir les éventuels écarts par rapport aux résultats et aux objectifs attendus en raison d'événements incertains, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise ( Malleret & Cleary,2007)

La mise sur le marché d'un produit qui réponds aux attentes et conformités au normes et réglementation implique nécessairement l'intégration d'un système de management des risques avec le système de management qualité.

« Le risque est indispensable pour chaque individu, il est indispensable pour la société." Le risque représente le défi dont la société a besoin pour se situer. Une société qui ne prendrait aucun risque serait une société sans but, une société qui est morte.» (BERNARD KOUCHNER)

Le management des risques est une approche d'évaluation et de réparation des risques qui peuvent menacer l'activité et l'atteinte des objectifs d'une entreprise, et qui implique tous les membres de l'entreprise à tous les niveaux. Pour permettre au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels plutôt qu'une seule catégorie de risques comme dans l'approche traditionnelle, cette nouvelle approche vise à relier les objectifs aux différentes catégories (Mandzila & Zéghal, 2009). pour permette à prévenir et de minimiser les non-conformités à chaque étape du projet.

Le rôle essentiel de le management des risques consiste à repérer les risques et à les gérer pour une meilleure compréhension des aspects positifs et négatifs de tous les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise.

Dans ce contexte les entreprises de la construction se dotent de structures dédiées au management des risques, au sein même de leurs services qualité. Intégrées à la stratégie globale de l'entreprise, ces entités spécialisées ont pour mission d'identifier, d'analyser et de mettre en place des plans d'action concrets pour maîtriser les risques liés aux différentes activités du projet. Cette démarche proactive permet de garantir le respect des réglementations, des normes de construction et des cahiers des charges, tout en contribuant à la maîtrise des coûts et à la livraison de projets de qualité. L'identification et l'analyse des risques constituent les étapes clés de ce processus, permettant d'anticiper les problèmes potentiels de chaque non-conformité et de mettre en place des solutions préventives efficaces.

#### ❖ **Objective :**

Dans le cadre de cette étude, notre travail a pour objectif d'identifier, d'analyser, de traiter et de mettre en place les actions préventives nécessaires pour minimiser et éliminer les risques de non-conformité liés à la « connaissance organisationnelle ». Nous nous appuyerons sur la démarche de gestion des risques et sur sa méthode AMDEC.

#### ❖ **Problématique :**

Dans ce cadre notre problématique se présente comme suit :

**Comment le management des risques peut il aider l'entreprise a maîtriser ces non conformités?**

A partir de cette question de recherche nous avons identifié des sous questions comme suit :

- Quels sont les objectifs et les avantages de l'application de le management des risque pour prévenir les non -conformités ?
- Comment **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST** peut-elle identifier, analyser et évaluer ces risques de la non-conformité, et quels sont les principales non-conformités auxquels **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST** est confrontée ?
- Quels outils et méthodes peuvent être utilisés pour gérer efficacement ces risques?

Le présent document est structuré de la manière suivante :

- L'introduction donne une vue d'ensemble sur le contexte et l'intérêt du thème, l'objectif ainsi que la problématique.

- Pour mieux présenter les informations obtenues à travers notre étude, nous avons divisé notre travail de recherche en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous exposons la revue de littérature et le cadre conceptuel relatifs au management des risques. il est divisé en deux parties distinctes. la première section, présente les travaux de recherche, les publications et les articles de divers auteurs sur les aspects essentiels de notre thème de recherche, la deuxième section, également appelée cadre conceptuel, présente des idées générales et des concepts essentiels liés à notre thème de recherche notamment le risque, la démarche et les méthode de la management des risques ,plus les non-conformité.

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

Le troisième chapitre représenter les résultats de notre recherche. Il est composé de deux sections. La première section traite l'analyse des résultats obtenue, et la deuxième section concerne la discussion de ces résultats. Nous avons appliqué concrètement la démarche de la management des risques, et la méthode l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur criticité), au sein de l'entreprise **BATIMETAL CHARPENTE – OUEST** pour d'identifier, d'analyser, de traiter et de mettre en place les actions préventives nécessaires pour minimiser et éliminer les risques de non-conformité liés à la « connaissance organisationnelle ».

- En dernier lieu, la Conclusion résume les principaux résultats retenus de notre étude.

# **CHAPITRE I : CADRE POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET LA PREVENTION DES NON- CONFORMITÉS.**

Le management des risques est un concept que tous les entreprises doivent apporter dans leurs activités à cause de leur importance dans l'élaboration de la stratégie vu que les entreprises sont toujours entourées par des différents risques internes et externes.

Dans ce chapitre, nous exposons la revue de littérature et le cadre conceptuel relatifs au management des risques. Ce chapitre comprend deux parties distinctes. La première section, présente les travaux de recherche, les publications et les articles de divers auteurs sur les aspects essentiels du management du risque, c'est-à-dire à comparer les points de vue des différents auteurs sur la question étudiée. Ensuite, la deuxième section, également appelée cadre conceptuel, présente des idées générales et des concepts sur les risques, la gestion des risques et le processus utilisé selon la norme ISO 31000. Pour réaliser notre revue de la littérature, nous avons consulté plusieurs sources académiques et scientifiques qui abordent ce thème : **Le management des risques pour la prévention des non-conformités dans le secteur industriel.**

## **Section 01 : Le management des risques : Un outil essentiel pour prévenir les non-conformités**

Dans la littérature, de nombreuses études ont développé le sujet du management des risques.

Ci-dessous, nous exposons brièvement les études sur lesquelles nous nous sommes basées pour préparer notre recherche. Ce sujet a été couvert par de nombreux écrivains et chercheurs.

### **1. La non-conformité :**

Dans la thèse de Bakiri (2006), intitulée « Contribution à la conduite et à l'évaluation des systèmes de production intégrant les domaines Qualité, Sécurité et Environnement », il combine plusieurs domaines de recherche différents, tels que l'aide à la décision, la gestion de la qualité, la sécurité, l'environnement et de la gestion des risques dans les systèmes de conception. et dans le chapitre trois de même thèse parle sur les bonnes pratiques en matière de qualité, de sécurité et d'environnement dans les systèmes de production. Il souligne sur l'importance de la mesure, l'analyse et l'amélioration « L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de suivi, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour démontrer la conformité du produit ; démontrer la conformité des machines et installations ; démontrer le respect des normes techniques liées aux conditions de travail et aux émissions dans l'environnement ; assurer la conformité du système de management »,

et il a ensuite insisté sur la maîtrise l' enregistrements de la non-conformité « L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités potentielles ou avérées afin d'éviter qu'elles ne surviennent ou ne se reproduisent plus le enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes action ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés » et fait tout ce qui est nécessaire pour garantir que le produit ou le processus qui ne répond pas aux exigences relatives initialement établies est identifié, analysé et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation, la fourniture ou la mise en œuvre non intentionnelle. Une procédure documentée doit être créée pour définir les contrôles et les responsabilités et autorités associées au traitement de ces non-conformités. Donc, Ces systèmes sont conçus, construits, exploités et conduits par des hommes responsables. La maîtrise doit être assurée par référence à des normes et des valeurs (éthiques, morales, économiques et légales).

Dans la thèse de SIMON (2018), A intitulée « MAITRISE DES NON-CONFORMITÉS ERREURS HUMAINES DANS UN ENVIRONNEMENT DE FABRICATION DE FORMES OPHTALMIQUES», A partir leur expérience sur la maîtrise des non-conformités dans l'industrie pharmaceutique, à travers son environnement normatif et réglementaire, après avoir revu le contexte de cette exigence. « Après chaque non-conformité, l'entreprise doit engager les moyens nécessaires pour déterminer la cause racine de l'évènement, à l'aide des outils mis à sa disposition. C'est à partir de cette cause qu'elle sera en mesure de déterminer les actions qui permettront de diminuer le risque de nouvelle survenue. ».Et Il a examiné le système interne de traitement des non-conformités des erreurs humaines d'une entreprise de fabrication de médicaments ophtalmiques et a discuté de la place des erreurs humaines dans l'entreprise. Il a également étudié les outils disponibles pour gérer ces anomalies, selon lui « La recherche de la cause racine de chaque événement est donc essentielle à la garantie du processus d'amélioration continue. Elle est un pré requis à l'implémentation d'actions efficaces, qui permettent d'éliminer la récurrence dans le temps. »

## **2. Le management des risques:**

Drucker (1973), met en garde contre toute tentative d'élimination des risques. Selon lui, « essayer d'éliminer les risques, tenter même de les diminuer peut aboutir au plus grand de tous les risques : la rigidité ». Il a basé dans sa recherche que les décisions managériales sont des décisions de prise de risques et il recommande même qu'une stratégie pour

l'innovation repose sur une acceptation claire des risques d'échec. Il s'agit d'une prise de conscience selon laquelle les risques font partie intégrante de toute entreprise. C'est ce qui explique également la souscription des polices d'assurance par les entreprises pour se protéger contre des pertes qui pouvaient être provoquées par des incendies, vols, inondations, tremblements de terre entre autres. De même, des contrats d'assurance étaient signés pour se prémunir contre la perte d'un associé ou d'un dirigeant important. Certains risques liés à l'investissement ou à un prêt étaient délégués à d'autres parties. Sur le plan budgétaire, l'approche traditionnelle reconnaît l'incertitude qui pèse sur toute prévision de coûts et de revenus et a plaidé, à ce titre, pour la rationalisation des choix budgétaires. Dans le cas d'un projet d'investissement, pour prendre en compte le facteur temps et donc le niveau de risque affectant les flux de trésorerie, il est souvent fait usage d'un taux d'actualisation des revenus futurs. Une autre technique consiste à faire usage d'une analyse de la sensibilité pour parvenir à une échelle de valeurs allant d'optimiste à pessimiste.

Selon le philosophe Jonas (1990), il est plus sécuritaire de ne pas se livrer à l'activité en question ou de l'arrêter. Quand les risques sont d'une telle ampleur qu'ils sont « apocalyptiques ». Il a basé dans sa recherche que La façon la plus efficace de gérer un risque est d'éviter de faire l'activité qui pourrait le provoquer.

Selon Ulrich Beck (2001), nous sommes entrés dans la société ou dans l'ère du risque. Face à cet environnement « de moins en moins prévisible et de plus en plus agressif », susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un système de gestion des risques consistant à identifier, évaluer et gérer tout les risques réels que les risques potentiels.

Selon IFACI, Price water house Coopers, & Landwell ( 2005) , dans le management des risques de l'entreprise dit que l'ensemble du conseil d'administration, de la direction générale, du management et de tous les collaborateurs met en œuvre un processus de gestion des risques. Ce processus est intégré à la conception de la stratégie de l'entreprise et à l'ensemble de ses opérations. Son objectif est d'identifier les événements potentiels susceptibles d'impacter l'entreprise et de gérer les risques associés en les maintenant dans les limites de son niveau de tolérance au risque. Il vise ainsi à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Dans l'article et la thèse de SIENOU (2009), A intitulée « Proposition d'un cadre méthodologique pour la gestion intégrée des risques et ses processus d'entreprise », il a

examiné le thème de la gestion des risques en utilisant la modélisation de l'entreprise et son système. Il a également commencé par le management des risques et ses différentes étapes, à savoir l'identification, l'analyse, l'évaluation, le traitement et la prévention. Il a fondé sa recherche sur une méthodologie qualitative dont l'observation était un outil principal pour la collecte de données, et il a ensuite utilisé une méthode descriptive pour analyser ces données. AMADOU a mis l'accent sur le management des processus commerciaux et son impact sur la gestion des risques.

Selon Mandzila& Zéghal (2009) «Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !» .Ils ont traité de plusieurs aspects du management des risques et de son approche théorique et pratique, ils ont analysé le sujet comme suite :

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

Selon Darsa, ( 2016) , le management des risques en entreprise comprend toutes les mesures, les stratégies, les outils de gestion, de contrôle et de suivi ainsi que les ressources humaines et financières mises en œuvre par une organisation dans le but de détecter, de limiter et de contrôler les risques qui sont liés à ses activités. Darsa a mentionné trois concepts subtils liés à la notion de gestion des risques dans l'entreprise :

- **La maîtrise des risques** : il s'agit de l'approche des risques par les organes de gouvernance de l'entreprise; son objectif vise notamment à définir le cadre stratégique de la démarche de gestion des risques de l'entreprise.
- **Management des risques** : c'est l'analyse et une approche synthétique des principaux risques de l'entreprise, en cohérence avec les grands axes définis par les organes de gouvernance ; en clair, l'animation des dispositifs de contrôle et de pilotage des risques au sein de l'entreprise.
- **La gestion des risques** : est la mise en œuvre efficace et opérationnelle des systèmes de gestion et de protection des risques au niveau des activités, des processus et des sous-processus des entités organisationnelles de l'entreprise.

Il a considéré que La gestion des risques consiste à mettre en œuvre les actions appropriées pour identifier, comprendre, évaluer et gérer les risques potentiels ou réels de l'entreprise de manière préventive ou curative. Cette mise en œuvre est réalisée grâce au déploiement des ressources humaines financières et matérielles appropriées qui favorisent

la sensibilisation et l'engagement des équipes autour d'un objectif commun : la gestion des risques de l'organisation, donc le renforcement de sa pérennité.

Fondamentalement, et quelle que soit la définition utilisée, l'objectif principal de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques est toujours le même : garantir et/ou renforcer la viabilité de l'entreprise. Chaque risque qui n'est pas maîtrisé correctement peut entraîner des coûts considérables, plus ou moins importants, qui peuvent compromettre la pérennité de l'entreprise.

Chaque entreprise devra modifier sa terminologie et ses pratiques linguistiques internes en fonction de son organisation interne, de sa culture managériale et linguistique, ainsi que de ses pratiques opérationnelles courantes.

L'étude de DAOUD & ELMOUBAREK (2016) sur L'audit du management du risque au sein de l'entreprise publique algérienne (E.P.E.) « Il est essentiel que la gestion des risques soit présente tout au long du processus de vie d'un projet : programme, conception, passation des marchés, réalisation des travaux, exploitation, maintenance et démolition. Il est essentiel d'être ouvert, dynamique et partagé afin d'éviter tout transfert caché de risques et d'obtenir ainsi un traitement optimal : il doit être concentré sur leur détection dès le départ et sur le contrôle de l'efficacité des parades prévues. » .à traiter dans cette étude l'évaluation du risk manager, qui est chargé de gérer les risques liés à l'activité de l'entreprise. Il expose les difficultés à appliquer l'approche de validation, qui consiste à vérifier la pertinence des modèles de risque, en raison des limites des données disponibles. Il présente alors deux autres techniques de validation du risque : les contrôles à posteriori, qui portent sur un échantillon de comptes sélectionnés selon des critères intelligents et adaptés au contexte de l'entreprise, et les analyses comparatives, qui permettent de comparer les exigences et les résultats de l'entreprise avec ceux d'autres organisations similaires. Il souligne enfin que l'évaluation du risk manager peut être remise en cause par le contrôle a posteriori, qui ne tient pas compte du contexte dans lequel le risk manager a agi.

Selon le livre de Nguéna (2018), intitulée (Management des risques) «où il a proposé une approche globale et intégrée du management des risques au sein des entreprises, fondée sur le processus IVTS (identification, valorisation, traitement et suivi). Il a basé dans sa recherche sur la valeur du temps, l'évaluation et la gestion du risque. Il montre comment la théorie des options permet de comprendre et de traiter les risques liés aux projets d'investissement, aux coûts d'agence, aux coûts de faillite, aux risques de taux et de

change, aux produits dérivés et aux stock-options. Il explique aussi comment mesurer le risque et l'importance du risque dans les décisions financières de la vie courante et de l'entreprise, plus le lien entre le monde de la recherche et le monde réel.

Selon Amansou(2019) «la gestion des risques est transdisciplinaire». Elle a émergé dans les sciences dures pour s'enrichir à travers d'autres disciplines. La gestion des risques dans les sciences de gestion a connu un regain d'intérêt au point de parler d'une théorie générale du risque.

### **3. La gestion des risques des non-conformités :**

Selon SENHAJI & El Gnaoui (2023)« Le risque correspond à la combinaison de la probabilité qu'un événement se produise et des conséquences néfastes ou pertes qui en découlent. » donc, cela signifie que les sanctions légales ou réglementaires, les pertes financières ou la détérioration de l'image qu'une institution financière peut subir en cas de non-respect des lois, réglementation et dispositions administratives liées à son activité sont des risques de non-conformité présents.

Selon GILLES (2023) dans l'article de(Non-conformités : 5 étapes à suivre pour optimiser leur gestion !) « L'identification des NC est sans aucun doute le cheval de bataille de toute démarche de gestion des risques et contribue ainsi à l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité (SMQ). Elle doit avoir lieu le plus tôt possible, avant qu'un incident ne vienne impacter l'activité. » Il a basé dans sa réponse dans cet article sur « comment optimiser leur gestion de non-conformité » dans lequel, les infractions peuvent entraîner des répercussions considérables à la fois pour l'entreprise et le client. Il est donc essentiel de se prémunir contre d'éventuels incidents susceptibles de mettre en péril la santé et la sécurité des employés, ainsi que la réputation de l'entreprise. L'objectif est de former les employés à la déclaration des non-conformités, tout en garantissant l'établissement d'une culture d'entreprise authentique fondée sur les principes de qualité et de gestion des risques en interne.

### **4. Constats :**

L'analyse de la littérature met en lumière l'importance croissante de la gestion des risques de non-conformité pour les organisations. Face à un environnement réglementaire et normatif de plus en plus complexe, les entreprises doivent impérativement mettre en place

des processus robustes pour identifier, évaluer et atténuer les risques liés à la non-conformité.

Les résultats escomptés de cette tâche peuvent être résumés de la manière suivante :

- ✓ Toutes les organisations sont confrontées à un certain niveau de risque, et il est important de le gérer efficacement pour atteindre les objectifs.
- ✓ La non-conformité peut avoir des conséquences graves pour les organisations. Les sanctions légales ou réglementaires, les pertes financières et la détérioration de l'image sont quelques-unes des conséquences potentielles de la non-conformité.
- ✓ Un processus efficace de gestion des risques de non-conformité peut aider les organisations à prévenir la non-conformité, à atténuer ses impacts et à améliorer leur performance globale.

En conclusion, la gestion des risques de non-conformité est un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise. En investissant dans des programmes de gestion des risques de non-conformité efficaces, les entreprises peuvent protéger leurs intérêts, promouvoir une culture de conformité et assurer une croissance durable.

## **Section 02 : cadre conceptuel**

Plusieurs auteurs, des textes réglementaires et des normes, définissent clairement les concepts liés aux risques, à leur gestion et à leur évaluation. Néanmoins, nous avons jugé pertinent de revisiter certains concepts fondamentaux qui s'avèrent cruciaux dans toute approche et démarche de gestion des risques.

### **1. L'assurance de la qualité :**

Selon la norme ISO 9001 (2015), l'assurance Qualité est définie comme une composante du management de la qualité qui a pour objectif de s'assurer que les exigences en matière de qualité seront remplies.

L'assurance Qualité vise à améliorer la qualité en repérant et en résolvant les erreurs, ainsi que leurs origines, afin d'éviter les répétitions.

### **2. La prévention :**

Chaque organisme doit prendre des mesures pour garantir une amélioration continue dans la réduction de la probabilité d'occurrence du risque et l'élimination des causes potentielles ou avérées de non-conformité afin d'éviter qu'elles ne surviennent ou ne se reproduisent.

#### **2.1 Définition de la prévention :**

Selon la norme ISO 31000(2018), « la prévention consiste à prendre des mesures pour empêcher un risque de se réaliser ou pour en minimiser les conséquences. » et souligne sur l'importance de la prévention dans le cadre du management du risque. « La prévention est considérée comme l'un des éléments clés d'un système de management du risque efficace. »

Selon la norme ISO 9001 (2015) « L'organisation doit identifier les actions nécessaires pour prévenir les non-conformités et les défauts de qualité. Elle doit également mettre en place et maintenir ces actions. » Elle contient plusieurs exigences qui visent à prévenir les non-conformités et les défauts de qualité. En respectant ces exigences, les organisations peuvent améliorer leur performance et leur satisfaction client.

Selon Article L4121-1 du Code du travail, tous les employeurs ont pour obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Pour cela, les entreprises mettent en place une politique de prévention des risques professionnels comprenant toutes les dispositions mises en œuvre

pour préserver la santé physique et mentale des salariés et améliorer leurs conditions de travail (Ordener, 2022)

Selon(INRS), la prévention des risques professionnels dans le secteur de la construction est cruciale pour limiter les coûts directs et indirects des accidents du travail et des maladies professionnelles, qui peuvent impacter la compétitivité des entreprises et la rentabilité des projets de construction.

## **2.2 Les niveaux de prévention :**

Selon la ministre de la transformation et de la fonction publique,( 2022) ,il y a trois niveau de prévention :

- La prévention primaire des risques professionnels consiste principalement à éviter le risque à sa source. Elle met l'accent sur le travail et son organisation et renvoie à la prévention des risques par équipe. Elle prend en compte tous les facteurs de risque dans les environnements de travail. Une évaluation des risques, un diagnostic approfondi et un plan d'action en résultent. Il convient de privilégier cette méthode car elle est la plus efficace à long terme en termes de santé des employés et de qualité du service public. Pour répondre à ses obligations réglementaires, l'employeur doit le mettre en œuvre.
- La prévention secondaire des risques professionnels consiste à mener des actions de dépistage et de suivi, sur le plan individuel et collectif, en particulier par la médecine de prévention, afin de détecter le plus précocement possible l'apparition de troubles afin d'agir sur les facteurs de risques et d'y faire face.
- Lorsqu'un dommage a été causé, la prévention tertiaire des risques professionnels consiste à prendre des mesures pour réduire les effets et encourager le maintien dans l'emploi.

## **3. Concepts associés au risque**

Le risque est le thème central de la gestion de nombreuses activités et technologies. Pour que cette gestion soit réussie, une définition explicite et acceptée du terme "risque" est essentielle. Nous présenterons dans ce qui suit quelques définitions de la notion de risque données dans des livres ou même par des organismes souvent cités comme des références :

### 3.1 La notion de risque

Le risque est une notion qui présente dans le domaine de la gestion depuis longtemps. De nombreuses recherches universitaires se sont penchées sur ce sujet, explorant différentes dimensions du risque. Certaines études se concentrent sur la théorie pure du risque, cherchant à définir le concept de manière précise et à en cerner les contours. D'autres adoptent une approche plus pragmatique, en proposant des outils et des processus concrets pour gérer les risques de manière efficace.

### 3.2 Le concept linguistique du risque :

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

**Etymologiquement** : selon SOUAR (2008) Le terme « risque » tire son origine du mot latin RESCASS, qui signifie RISQUE, qui représente une hausse de l'équilibre et la survenue d'un changement par rapport à ce qui était prévu et à l'écart prévu.

Malleret & Cleary( 2007)à définit le risque comme « la répartition des écarts possibles par rapport aux résultats et aux objectifs attendus en raison d'événements incertains, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation »

**Idiomatiquement** : selon ABDELI (2012) Ces aspects de l'engagement incluent la suspicion et l'incertitude liées à la possibilité d'un avantage ou d'un dommage, qu'il s'agisse d'un gain ou d'une perte.

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

- Une probabilité P ou la fréquence de survenance d'avènement.
- Une gravité ou la sévérité de l'impact du risque.
- Détectabilité par l'organisation.

Selon la norme ISO13335 ( 2014) Conséquences potentielles d'une menace exploitant une vulnérabilité d'un bien ou d'un groupe de bien.

Le risque est la probabilité que les conséquences néfastes se matérialisent effectivement sous de dommages matériels et humains. Un danger ne devient un risque que lorsqu'il y

a exposition et donc, possibilité de dommages. Le risque est la coexistence d'un **aléa** et d'un **enjeu**.(ITM, 2018)

- **Aléa** : probabilité qu'un phénomène accidentel se produisant sur un site industriel crée en un point donné du territoire des effets d'une intensité donnée, au cours d'une période déterminée. (PERFC, 2012)
- **Enjeu** : ensemble des personnes et des biens susceptibles d'être affectés par le phénomène accidentel. (PERFC, 2012)

**S'il y a exposition au danger, le risque en est la conséquence. Donc le risque n'est pas un danger.**

Plusieurs organisations internationales ont proposé des définitions du risque. Ces définitions ne sont jamais parfaites, ni complètes, ni définitives, mais elles constituent des outils précieux pour conceptualiser le risque, créer un langage commun et standardiser son approche, quel que soit le contexte.

**Tableau 1: Définitions du risque**

<b>Organisation</b>	<b>Définition</b>
ISO Guide 73 ISO 31000	Effet de l'incertitude sur les objectifs. Il faut noter qu'un effet peut-être positif, négatif, ou un écart par rapport à ce qui est attendu. De même, le risque est souvent décrit par un événement, un changement de circonstances ou une conséquence.
Institute of Risk Management .	Le risque est la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences. Les conséquences peuvent être positives ou négatives.
“Orange Book” d’HM Treasury	Incertain du résultat, à l'intérieur d'une fourchette d'exposition, découlant de la combinaison de l'impact et de la probabilité de l'exposition aux événements potentiels.
Institute of Internal Auditors	L'incertitude de la survenue d'un événement qui pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque est mesuré en termes de conséquences et de probabilité.
Paul Hopkin. (2010)	Événement ayant la capacité d'avoir un impact sur la mission, la stratégie, les projets, les opérations courantes, les objectifs, les processus de base, les dépendances clés et/ou la réalisation des attentes des parties prenantes.

Source 1 élaborer par nous même a l'aide de: P. hopkin, fundamentals of risk management La page, 2017

Le dictionnaire anglais d'Oxford définit le risque comme suit : « une chance ou une possibilité de danger, de perte, de blessure ou d'autres conséquences néfastes », et la définition du risque est « exposée au danger ». Dans ce contexte, le risque est utilisé pour signifier des conséquences négatives. (Hopkin, 2017)

**Donc** et d'après la littérature il existe plusieurs définitions et interprétations différentes sous la même dénomination du notion « risque ». Cependant, il est généralement défini comme un événement futur incertain qui peut affecter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### 3.3 Définition des concepts en relation avec le risque :

- ❖ **La gravité** : ce terme est similaire à la sévérité et est utilisé pour mesurer les effets organisationnels. Il peut être remplacé par la sévérité dans des situations où le sens est plus flou.
- ❖ **La probabilité** : Dans le domaine de la gestion des risques, la probabilité désigne la possibilité de produire quelque chose, et cette possibilité doit être définie, mesurée ou déterminée de manière objective ou subjective.
- ❖ **La Criticité** : La notion de « criticité » est la combinaison de la probabilité d'un événement et de sa gravité qui détermine le niveau de risque de façon quantitative.

$(C = p \cdot g)$

- ❖ **Imprévu** : Événement dont l'occurrence est globalement et statistiquement probable.
- ❖ **Effet** : « écart, positif et/ou négatif par rapport à une attente »
  - ❖ **Exposition** : Dans le contexte actuel de l'évaluation du risque, l'exposition est le contact entre le danger et une personne qui peut entraîner un dommage. Il n'y a pas de possibilité de blessure sans exposition. Par conséquent, le risque est la probabilité que quelqu'un soit atteint par un danger. On peut relier les 3 notions de : danger, risque et exposition par la relation suivante :

$$\boxed{\text{Risque} = \text{danger} \times \text{exposition}}$$

- ❖ **La notion d'incertitude** : L'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

### 3.4 Classifications du risque :

Selon Achouri, (2009), La littérature contient diverses classifications de risque qui mettent en évidence certaines caractéristiques de risque. L'analyse des risques permet de les classer en cinq grandes familles.

- **Les risques naturels** : inondation, feu de forêt, avalanche, tempête, séisme, etc. ;
- **les risques technologiques** : d'origine anthropique, ils regroupent les risques industriels, nucléaires, biologiques, ruptures de barrage, etc. ;
- **les risques de transports collectifs** (personnes, matières dangereuses) : sont aussi considérés comme des risques technologiques ;
- **les risques de la vie quotidienne** : accidents domestiques, accidents de la route, etc.
- **les risques liés aux conflits.**

Une des classifications les plus répandues est de classer les risques en deux catégories : **les risques naturels et les risques liés à l'activité humaine.**

Selon cette classification :

- Les risques peuvent être naturels dans le sens où ils ont trait à un événement sans cause humaine directe avérée.
- Les risques liés à l'activité humaine comprennent une variété de catégories de risques différentes :
  - les risques techniques, technologiques, industriels et nucléaires ;
  - les risques liés aux transports ;
  - les risques sanitaires ;
  - les risques économiques, financiers, managériaux ;
  - les risques médiatiques ;
  - les risques professionnels.

Selon (Darsa, 2016) Les risques peuvent provenir de l'entreprise elle-même ou de l'environnement externe. Ils sont très variables d'une entreprise à l'autre ; ils peuvent être classés en différentes catégories.

### 3.5 Notion de danger

Selon Desroches (1995) Le danger désigne une nuisance potentielle pouvant porter atteinte aux personnes, aux biens (détérioration ou destruction) ou à l'environnement.

Selon la IEC(1998) Les dangers peuvent avoir une incidence directe sur les personnes, par des blessures physiques ou des troubles de la santé, ou indirecte, au travers de dégâts subis par les biens ou l'environnement.

Le référentiel OHSAS 18001 / ISO 45001, Définit le danger comme étant une source ou une situation pouvant nuire par blessure ou atteinte à la santé, dommage à la propriété et à l'environnement du lieu de travail ou une combinaison de ces éléments.

Selon Nolan, (2011), Un danger est la possibilité de provoquer des conséquences néfastes ou nuisibles. En termes pratiques, un danger est souvent associé à une condition ou à une activité qui, si elle n'est pas contrôlée, elle peut entraîner une blessure, une maladie, des dommages matériels, une interruption des activités, un préjudice à l'environnement ou un impact sur la réputation d'une entité.

D'une autre façon , le « danger » est une situation, une condition ou une pratique qui comporte en elle-même un potentiel à causer des dommages aux personnes, aux biens ou l'environnement. (GAYON, 2012)

Un danger est une propriété ou une capacité d'un objet, d'une personne, d'un processus pouvant entraîner des conséquences néfastes, aussi appelées dommages. Un danger est donc une source possible d'événements aléatoires qui peuvent avoir lieu sous forme d'incidents, accidents, accidents graves, accidents très graves, catastrophes ou de catastrophes majeurs. (ITM, 2018)

#### **4. Management des risques :**

Toute organisation souhaitant atteindre ses objectifs et réaliser ses activités dans les meilleures conditions (coût, qualité, délais), il apparaît naturellement nécessaire de disposer d'un processus qui permet de comprendre et de gérer efficacement le risque dans l'ensemble de cette organisation.

« Cela s'inscrit dans une démarche globale que l'on appelle le management des risques »

##### **4.1 Définition du management des risques de l'entreprise :**

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

Selon Achouri (2009), La gestion du risque peut être définie comme l'ensemble des activités coordonnées en vue de réduire le risque à un niveau jugé tolérable ou acceptable. Cette définition, cohérente avec les concepts présentés dans les guides ISO/CEI 51 et 73, s'appuie, ainsi, sur un critère d'acceptabilité du risque.

Selon la norme ISO 31000 le management des risques : « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

Selon Mandzila & Zéghal, (2009), le management des risques est une approche d'évaluation et de réparation des risques qui peuvent menacer l'activité et l'atteinte des objectifs d'une entreprise, et qui implique tous les membres de l'entreprise à tous les niveaux. Pour permettre au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels plutôt qu'une seule catégorie de risques comme dans l'approche traditionnelle, cette nouvelle approche vise à relier les objectifs aux différentes catégories.

#### **4.2 Pourquoi le management des risques ?**

Selon Mandzila & Zéghal, (2009) La gestion des risques est un processus essentiel pour les organisations. La perception de son importance a connu une croissance significative ces dernières années dans plusieurs secteurs (Finance, Exploitation Minière et Pétrolière, Technologie de l'Information, Santé et Pharmaceutique, etc.) en raison de l'évolution des environnements commerciaux et des enjeux émergents. Ainsi, la gestion des risques est devenue un élément essentiel de la différenciation stratégique et de la création de valeur pour les entreprises, au-delà des exigences réglementaires. Quelle que soit le secteur d'activités et la taille de l'organisation, la gestion des risques est importante pour plusieurs raisons essentielles, à savoir :

- **Prévention des pertes** : La gestion des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques potentiels auxquels une organisation est exposée. Des mesures préventives peuvent être mises en place pour prévenir ces risques et réduire les pertes potentielles. L'identification des vulnérabilités, la mise en place de contrôles appropriés et la planification de mesures d'atténuation peuvent être des exemples de cela.
- **Prise de décision éclairée** : La gestion des risques aide à faire des choix intelligents. En fonction de ses objectifs et de sa tolérance au risque, une organisation peut choisir la voie la plus appropriée en évaluant les risques associés à différentes options. Cela réduit les surprises et les conséquences négatives. Une gestion efficace des risques peut également améliorer les performances générales de l'organisation. Il est possible de prendre des décisions stratégiques éclairées pour optimiser les résultats en identifiant les risques et les opportunités associés.
- **Protection de la réputation** : les risques qui ne sont pas gérés peuvent affecter négativement la réputation d'une organisation. Par exemple, une mauvaise gestion

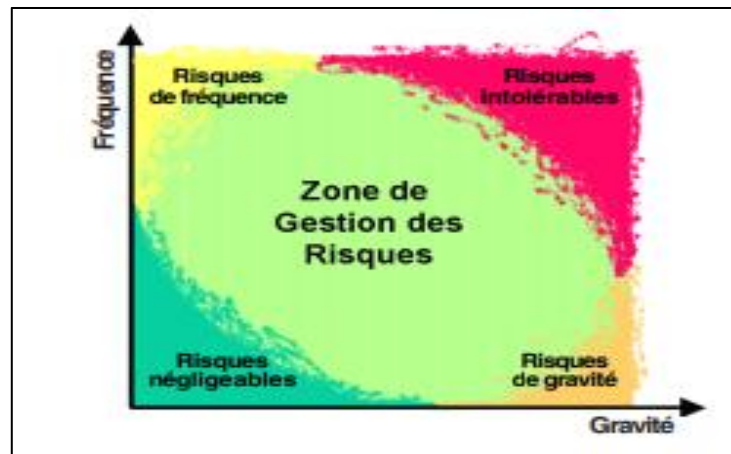
des risques liés à la sécurité des données peut conduire à des violations de la confidentialité et de la vie privée, ce qui nuit à la confiance des clients et des partenaires commerciaux. En évitant ou en atténuant ces incidents, une gestion proactive des risques protège la réputation de l'organisation.

- **Conformité aux réglementations** : De nombreuses industries sont soumises à des réglementations strictes en matière de gestion des risques. Pour éviter des sanctions, des amendes ou d'autres conséquences juridiques, les organisations doivent se conformer à ces réglementations. La gestion des risques garantit que les politiques et les procédures requises sont mises en place pour respecter les exigences légales et réglementaires.

#### 4.3 Le champ d'application de la gestion des risques :

- Un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence, ou fréquence  $f$ , et par ses effets, ou gravité  $G$ .
- $f \times G$ , dont les limites – assez floues – dépendent de l'appréciation subjective de chacun du risque tolérable.

Figure 1: Diagramme explique les cinq zones de risques



Source 2 : élaborer par nous même à l'aide le site suivant, [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

❖ **Commentaire** : On distingue cinq zones de risques sur le diagramme :

1. La zone des risques de fréquence assez élevée et de gravité relativement faible, appelés risques de fréquence.
2. La zone des risques de gravité forte et probabilité d'occurrence faible, appelés risques de gravité. Ce sont là les risques de catastrophe, pour lesquels l'assurance joue à plein son rôle.

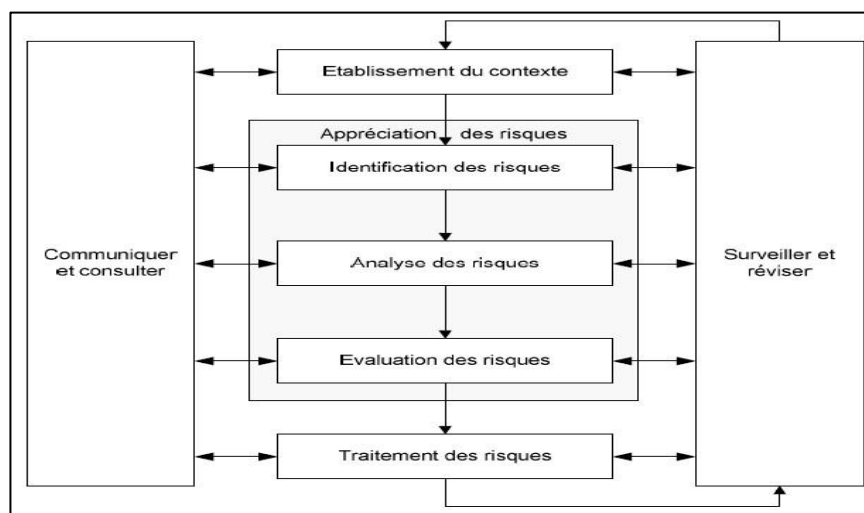
3. La zone des risques de fréquence et de gravité faibles, dits risques négligeables. Ce sont les petits risques de la vie courante, avec lesquels il nous faut apprendre à vivre.
4. La zone des risques de fréquence et de gravité élevées, dits risques inacceptables. Les situations générant ces risques sont évidemment à éviter.
5. La zone des risques à fréquence et gravité « moyennes » qui constituent le vaste champ d'application de la Gestion des Risques. C'est dans cette zone que les stratégies radicales d'acceptation, d'évitement ou de fatalisme assuré ne s'appliquent plus. C'est ici que l'art du gestionnaire de risque s'exerce.

#### 4.4 Processus du management de risque :

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

Le processus de gestion du risque dans un organisme peut être utilisé de différentes manières pour atteindre des objectifs, en fonction du contexte externe et interne dans lequel il est utilisé. Six activités sont impliquées dans le processus de gestion des risques.

Figure 2:schéma explique le processus de management des risques



Source 3: La norme ISO 31000

#### ❖ Communication et consultation :

Toutes les étapes du processus de gestion du risque impliquent la communication et la consultation avec les parties prenantes. Alors que la consultation implique l'obtention

d'un retour d'informations pour faciliter la prise de décisions, la communication vise à accroître la sensibilisation et à favoriser une perception commune du risque.

❖ **Domaine d'application, contexte, critères :**

L'établissement du périmètre d'application, du contexte et des critères a pour but d'adapter le processus de management du risque, en permettant une appréciation du risque efficace et un traitement du risque approprié.

❖ **Appréciation du risque :**

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

➤ **Identification du risque**

- L'identification des risques est la première étape dans tout processus de gestion des risques. Il convient ainsi d'analyser les facteurs qui représentent un danger potentiel. Elle a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour parmi **techniques d'identification des risques** :

- Outils de conception de projet : analyse fonctionnelle, organigramme, cartographie des processus, QQQCCP, RACI (pas de tâche sans responsables).
- Les réunions : brainstorming, Ishikawa (cause effet) ...etc.
- Check listes, les questionnaires qui seront fait sur les différentes parties et activités du projet (à titre d'exemple : le pilote avant de décoller, il a une check-list.)
- Travailler selon les expériences précédentes (capitalisation) : retours d'expérience, avis d'expert.

➤ **L'analyse des risques :**

Selon la norme ISO 31000 « L'analyse des risques selon consiste à comprendre et à étudier profondément les risques. Elle constitue une donnée d'entrée de l'évaluation des risques et dans la prise de décision sur la nécessité de traiter les risques et sur les stratégies ou méthodes de traitement les plus appropriées ».

L'analyse des risques est la définition des effets et des probabilités de chaque risque identifié en prenant en compte les contrôles existants et leur efficacité. L'analyse des

risques implique de tenir compte des causes et des sources du risque, ainsi que de leurs conséquences et de la probabilité qu'ils se produisent.

Afin de mesurer le niveau de risque, l'analyse des risques consiste généralement à estimer l'ensemble des conséquences potentielles susceptibles de résulter d'un événement, d'une situation ou d'une circonstance, ainsi que les probabilités associées.

➤ **Évaluation du risque**

L'évaluation des risques permet de bien appréhender les risques, leurs origines, leurs impacts et la vraisemblance de survenance. Elle consiste à comparer les résultats de l'évaluation du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est nécessaire et afin d'envisager les options de traitement du risque.

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

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

En conséquence, une matrice de risque à deux dimensions (**probabilité** et **impact**) est utilisée pour représenter la valeur du risque.

Figure 3: Diagramme explique la matrice de risque

4				
3				
2				
1				
G				
F	1	2	3	4

Source 4: élaboré par nous même

**Commentaire :**

La matrice des risques est un outil qui permet de calculer le niveau de criticité d'un risque. Cette matrice peut être mise en place soit dans le cadre d'un projet dont les risques

doivent être évalués, soit dans le cadre d'une analyse des risques actuels d'une entreprise en vue de les maîtriser.

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

#### ➤ **Traitement du risque :**

Les risques peuvent faire l'objet d'un plan de traitement, et avant tout cela permet à une organisation d'identifier leur stratégie de réponse. L'objectif du plan de traitement d'un risque est de diminuer la probabilité d'occurrence du risque (action de prévention) et/ou de diminuer l'impact du risque (action de mitigation).

A partir d'un risque identifié et évalué : il est localisé sur un repaire gravité/fréquence.

#### ▪ Deux stratégies de maîtrise :

- **Réduire sa fréquence** : (prévention)

**Par exemple** en la période de le COVID-19, les séances en présentiel et les séances en ligne, on réduit la fréquence d'exposition et donc la contamination.

- **Réduire sa gravité** : (protection)

*COVID-19 c'est la vaccination par exemple, le port des masques etc.*

**L'idéal est de faire les deux à la fois... Système hybride, présentiel avec protection et études à distance.**

#### ➤ **Suivi et revue :**

Toutes les étapes du processus doivent être suivies et revues. La planification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'informations font partie du suivi et de la revue. Le suivi et la revue ont pour but de garantir et d'améliorer la qualité, l'efficacité des résultats de la conception, de la mise en œuvre et du processus. Dans ce cas, le risque sera porté dans la zone où il sera accepté.

#### ➤ **Enregistrement et élaboration de rapports :**

L'élaboration de rapports est une composante essentielle de la gouvernance de l'organisme, et il convient qu'elle améliore la qualité du dialogue avec les parties prenantes et aide la direction et les organes de surveillance à faire face à leurs responsabilités. Les

considérations à prendre en compte lors de l'établissement de rapports comprennent, sans toutefois s'y limiter :

- ✓ Les différentes parties prenantes et leurs besoins d'information uniques ;
- ✓ Le coût, la fréquence et l'opportunité de l'établissement de rapports ;
- ✓ Le processus de création de rapports utilisé ;
- ✓ Les informations doivent être pertinentes pour les objectifs de l'organisme et la prise de décisions.

#### **4.5 Les techniques possibles de traitement du risque sont :**

**Selon COURTOT, (1998), il y a plusieurs techniques de traitement :**

- **Évitement** : modifier le plan de projet pour éliminer le risque initial, éliminer la source de danger ou la cause à l'origine du scénario dangereux ou protéger les objectifs de ses effets. Un exemple d'évitement est l'utilisation d'une méthode bien maîtrisée plutôt qu'une méthode innovante.
- **Atténuation** : réduire la probabilité ou les effets d'un événement négatif à un seuil acceptable.
- **Transfert** : le transfert de la gestion et des conséquences du risque à un tiers. Un exemple de transfert est le recours à un contrat à prix fixe pour les services d'un consultant.
- **Acceptation** : décision de ne pas modifier le plan de projet en raison du risque. L'acceptation passive ne nécessite aucune action. Si l'événement redouté survient, l'acceptation active peut inclure la création d'un plan d'urgence. Un exemple d'acceptation est l'élaboration d'une liste d'intervenants disponibles en cas de remplacement de ressources de dernière minute.
- **Surveillance** : déterminer la criticité résiduelle et le classement d'acceptation résiduelle, contrôler le risque résiduel non acceptable (contrôler les éléments identifiés comme sources potentielles de risque résiduel), gérer les risques résiduels en contrôlant l'application des actions tout au long du projet.

#### **4.6 Les méthodes d'analyse des risques :**

Actuellement, les industries sont confrontées à des problèmes industriels importants qui remettent en cause leurs objectifs et leur pérennité. Les entreprises doivent faire face à ce défi en mettant en place une stratégie de gestion des risques professionnels en mettant en

place des méthodes d'analyse et d'évaluation de ces risques et ce, pour garantir que leurs installations fonctionnent dans toute sécurité.

❖ Parmi ces méthodes d'analyses des risques laquelle on présente :

- L'analyse Préliminaire des Risques (APR),
- L'analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC),
- L'analyse des risques sur schémas type HAZOP,
- L'analyse par arbres des défaillances, arbres d'événements et arbres des causes.
- L'analyse par la méthode des 5M

Il existe bien entendu de nombreuses autres méthodes, mais ce qui nous intéresse beaucoup plus sont ces méthodes :

- L'analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC).
- L'analyse par la méthode des 5M.

#### **4.7 La méthode AMDEC :**

##### **4.7.1 Définition d'AMDEC : (Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité) :**

C'est une analyse consistant à identifier de façon inductive et systématique toutes les défaillances d'un système avérées ou potentielles, à en déterminer les causes, les effets et les actions qu'il convient de mettre en œuvre pour supprimer ces défaillances ou en réduire les effets. C'est une méthode essentiellement préventive.

- **But :** Étudier et maîtriser les risques de défaillance d'un produit, d'un procédé de fabrication, d'un moyen ou d'un service.
- **Démarche :** L'AMDEC est une démarche normalement collective. Idéalement, les différents participants représentent des points de vue ou expertises divers (conception, fabrication, exploitant,...) et ont un pouvoir décisionnel pour engager le cas échéant des mesures correctives. Systématisme et exhaustivité sont assurés par l'examen de chaque mode de défaillance pour tous les composants du système ou, en approche fonctionnelle, de tous les trinômes fonction / critère / paramètre. Pour chaque mode : On identifie et évalue :
  - ✓ sa (ses) cause(s) et l'indice de fréquence (classe d'occurrence),
  - ✓ ses effets et l'indice de gravité (classe de sévérité),
  - ✓ les mesures mises en place pour détecter la défaillance et l'indice de détection (classe de probabilité de détection),

- ✓ On calcule la criticité : (indice de fréquence) × (indice de gravité) × (indice de détection),
- ✓ Si la criticité seuil est atteinte, on engage des actions correctives,
- ✓ Si le but poursuivi est l'amélioration, on traitera en priorité les causes des modes de défaillance présentant les plus fortes criticités.

#### 4.7.2 Les différents types d'AMDEC :

Tableau 2:les types de la méthode d'analyse AMDEC

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

Source 5:élaborer par nous même à l'aide le site suivant [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

- **Les limites de l'AMDEC** : La méthode AMDEC peut prendre du temps et devenir complexe. Elle demande une bonne organisation et implication du groupe de travail, tout en restant précis dans la démarche et les recherches.

**Donc** : l'AMDEC vise à répondre aux attentes du client en prévenant les dysfonctionnements à tous les niveaux de la conception, ce qui contribue à améliorer la

qualité et la fiabilité du sujet traité. Il s'agit d'une méthode bénéfique pour effectuer une analyse préliminaire des risques et améliorer constamment l'organisation d'une entreprise.

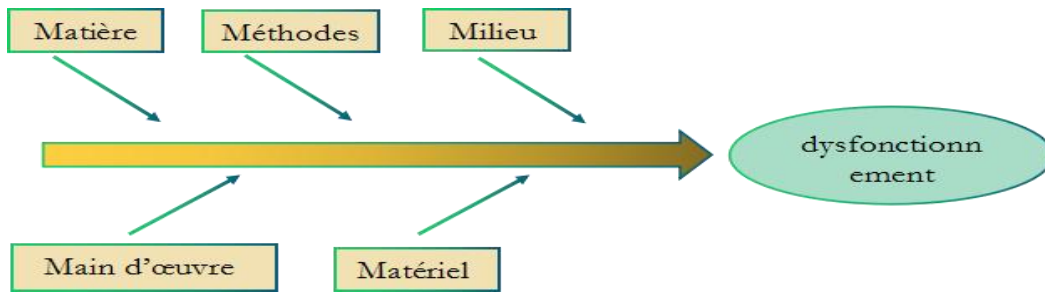
#### 4.8 L'analyse par la méthode des 5M :

- ✓ La méthode 5M (Diagramme d'Ishikawa) est une méthode d'analyse qui a pour objectif de rechercher les différentes causes possibles d'un problème. En effet, elle permet d'identifier la cause racine d'un dysfonctionnement.
- ✓ Elle fut créée par le professeur Kao ru Ishikawa ce qui lui vaut aussi son appellation « **diagramme d'Ishikawa** ». Sa simplicité lui permettra de devenir un outil indispensable au bon fonctionnement d'une démarche Qualité. Il est à noter une utilisation plus importante depuis les années 2000.
- ✓ La **méthode d'Ishikawa** est une représentation graphique en **diagramme**. Elle ressemble à une **arête de poisson**. Cela se matérialise par une structure qui met en lien les causes et leurs effets (défaut, panne, dysfonctionnement, ...). Cette représentation lui a valu l'appellation « d'arêtes de poisson ».

Le principe de mise en œuvre de la méthode 5M ou digramme d'Ishikawa est de classer les différentes causes d'un problème en 5 grandes familles : chacune d'elle commence par un M d'où les 5M.

- ✓ **Matière** : les consommables utilisés comme les matières premières.
- ✓ **Milieu** : le lieu de travail ou l'espace au sein duquel se déroule l'activité, son aspect, son organisation physique. Il peut s'agir d'un périmètre défini si l'activité se déroule à l'extérieur.
- ✓ **Méthodes** : les méthodes ou procédures suivis pour réaliser l'activité, il peut s'agir de flux d'informations ou règles de l'art ou règles d'un métier.
- ✓ **Matériel** : les équipements, machines, outillages, ...
- ✓ **Main d'œuvre** : les ressources humaines, les qualifications attendues ou nécessaires, les compétences.

Figure 4: schéma explique la méthode 5M (Diagramme d'Ishikawa)



Source 6: élaborer par nous même à l'aide le site suivant [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Dans ce chapitre pose les bases d'une approche structurée du management des risques pour la prévention de la non-conformité dans le secteur industriel. Il met en lumière l'importance d'une gestion proactive des risques pour garantir la conformité des produits, l'efficacité des processus et la satisfaction des clients. En s'appuyant sur des définitions claires, des méthodologies éprouvées et un cadre réglementaire solide, ce chapitre offre les outils nécessaires pour mettre en place une stratégie de management des risques efficace et ainsi prévenir efficacement la non-conformité.

Dans le prochain chapitre, nous allons nous intéresser au cadre méthodologique et à l'organisme d'accueil dans lequel nous avons mené notre étude. En mettant en lumière l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE –OUEST sa structure, sa gamme de produits.

**CHAPITRE II : CADRE  
METHODOLOGIQUE ET  
CONTEXTE ORGANISATIONNEL.**

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

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

Dans cette section nous allons aborder les différents points qui expliquent la démarche méthodologique de notre recherche,

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

Selon Wacheux (1996), l'épistémologie est définie comme une discipline des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique qui examine les conditions de validité des connaissances théoriques. Élaborer une épistémologie, c'est-à-dire des orientations pour la recherche, offre une distinction par rapport aux consultants, aux dirigeants... Dans une perspective de découverte ou de preuve, le chercheur examine les conditions qui ont influencé la formation de ses énoncés.

Selon Jacquemin (2014) L'épistémologie fait référence à la philosophie des sciences, avec une signification plus précise. C'est une étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des différentes sciences vise principalement à identifier leur origine logique, leur valeur et leur portée objective, L'épistémologie se réfère à l'analyse critique de la science. En sciences de gestion, on peut généralement identifier trois approches épistémologiques principales : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Il serait donc logique et méthodique que nous nous interrogeons sur le choix du paradigme dans lequel notre étude se concentre sur la gestion des risques afin de prévenir les non-conformités.

Afin d'accomplir cela, il est bénéfique de donner une brève définition des principaux paradigmes épistémologique

#### **❖ Positivisme :**

Ce mot a été adopté par Saint-Simon (1760-1825), puis elle a été utilisée par Auguste Comte (1798-1857), considéré comme le premier philosophe de ce paradigme. Les sciences dures et exactes utilisent le modèle positivisme, qui repose sur un système philosophique, c'est-à-dire une hypothèse philosophique, selon laquelle la réalité existe en soi et est indépendante du chercheur.

### ❖ **Constructivisme :**

Selon Wacheux (1996), Il s'agit d'un courant de pensée apparu au milieu du 20ème siècle, qui soutient que la connaissance de la réalité est fondée sur l'interaction entre le chercheur et la réalité. La approche constructiviste implique de "développer des explications qui ne sont pas la réalité, mais une construction basée sur une réalité qui peut l'expliquer.

### ❖ **Interprétativisme :**

C'est un paradigme de recherche en sciences sociales qui met l'accent sur la **compréhension du sens** que les individus donnent à leurs actions et à leur environnement. Les penseurs de ce paradigme se rassemblent et soutiennent qu'il n'existe pas de réalité ou de vérité unique, ce qui signifie que la réalité doit être interprétée.

### ➤ **Le choix du paradigme :**

Une approche épistémologique rigoureuse est essentielle pour garantir la qualité et la pertinence des travaux de recherche en sciences de gestion. Dans notre étude, nous adoptons une position épistémologique interprétativiste inductive.

Cette approche épistémologique met en avant l'importance de la subjectivité et de la complexité des phénomènes analysés en gestion. Notre approche privilégie une approche inductive qui nous permet d'approfondir les divers aspects de ces phénomènes.

De cette manière, en adoptant une approche interprétativiste inductive, notre étude vise à saisir la manière dont les personnes construisent le sens et l'interprétation de la réalité, tout en refusant l'idée d'une réalité objective indépendante de l'observateur.

Ainsi, notre étude sur l'application d'une approche de gestion des risques afin de prévenir les non-conformités se situe dans une perspective interprétativiste inductive. Cette démarche est complexe à mettre en œuvre dans ce contexte, c'est pourquoi nous avons choisi d'adopter une approche interprétativiste inductive. Selon cette approche épistémologique, la connaissance découle des expériences humaines dans des situations particulières.

Nous utilisons une approche qualitative pour mener notre étude, qui vise à observer, comprendre et approfondir l'analyse des idées, des opinions et des émotions des acteurs impliqués dans le cadre d'une approche de gestion des risques visant à prévenir les non-conformités.

## **2. Méthodologie de la recherche :**

Il est essentiel d'utiliser une méthode dans chaque recherche scientifique, c'est-à-dire la méthode concrète utilisée pour recueillir et analyser les données sur lesquelles repose notre étude. La méthode est définie comme l'ensemble des étapes et des actions précises mises en place pour atteindre un résultat. En science, les résultats sont déterminés par la méthode principale et les procédés utilisés lors d'une recherche.

La méthode convenable dans notre paradigme c'est l'approche qualitative. Selon Mays et Pope (1995), « l'objectif de la recherche qualitative est de développer des concepts qui permettent de comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en accordant une attention particulière aux significations, aux expériences et aux points de vue des participants impliqués. Contrairement à la recherche expérimentale, la recherche qualitative cherche à étudier les phénomènes tels qu'ils se produisent dans la vie réelle, plutôt que dans des conditions artificielles ».

Cette approche consiste de développer une compréhension approfondie des problèmes et des phénomènes analysés. L'objectif est de rassembler et d'examiner des discours, d'observer les activités et les positions particulières des personnes dans leur environnement.

Pour cette méthode, il est essentiel d'être présent régulièrement sur le terrain afin de collecter des informations, ce qui requiert une grande capacité d'observation et une étroite collaboration avec le personnel de l'entreprise.

Nous avons opté pour la méthode qualitative dans notre travail en raison de sa capacité à fournir une compréhension approfondie des phénomènes étudiés, de sa grande flexibilité en matière de collecte et d'analyse de données, ainsi que de sa capacité à prendre en considération la subjectivité des données des individus interprétés.

### **2.1 Outils de collecte de données :**

Après avoir précisé notre approche méthodologique, nous décrivons les outils de collecte de données utilisés.

- ❖ **La recherche documentaire :** Pour recueillir les informations utilisées dans notre étude, il est nécessaire de consulter divers ouvrages, thèses, articles et cours liés à notre sujet. Alors que les livres de notre école nationale supérieure de management

et les livres téléchargés sont les sources les plus courantes, nous avons également consulté d'autres sources telles que des cours en ligne et des vidéos sur YouTube, ainsi que les documents proposés par BATIMETAL Charpente Ouest, y compris :

- ✓ Les différents PV et fiches utilisées dans la gestion des risques.
- ✓ Les informations nécessaires sur les différents processus de l'entreprise.
- ✓ Les différentes fiches processus.
- ✓ La cartographie des processus.
- ✓ Fiches d'évaluation des risques.
- ✓ Manuel de procédures de gestion des risques professionnels.

Plus d'autres documents qui concernent l'activité des différents processus.

❖ **L'observation** : elle consiste à recueillir des données en observant directement, par lui-même, les processus ou les comportements qui se déroulent au sein d'une organisation sur une période de temps spécifique.

Nous avons visité les différents sites de production (les ateliers) en compagnie du responsable HSE ; Il nous fallait faire une observation du site de production pour voir les différents processus-métiers. Afin d'obtenir une vue d'ensemble des différentes tâches réalisées dans l'activité de production de peinture de montage, etc.

Afin de rendre notre travail plus organisé et d'atteindre les résultats attendus, nous allons créer une grille d'observation. Elle repose sur les critères pertinents pour la production de charpentes métalliques, qui sont les éléments essentiels à prendre en compte afin d'assurer la qualité, la sécurité et le respect des réglementations. Nous avons utilisé nos connaissances en matière pour élaborer cette grille, ainsi que des recherches documentaires sur les bonnes pratiques et les normes en vigueur dans le domaine de l'industrie mécanique. Pendant toute la durée de la création, nous allons tenir compte des objectifs de notre recherche. **(Annexe A)**

❖ **L'entretien** :

Au cours de notre existence chez **BATIMETAL charpente ouest**. Nous avons pris la décision de mener des entretiens afin de collecter des informations plus précises, qui pourront expliquer nos résultats obtenus après avoir déjà observé.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en utilisant un guide d'entretien standard pour toutes les personnes interrogées, ce qui a permis de recevoir des réponses différentes en fonction de chaque service.

Ces entretiens ont été menés de manière réfléchie et ciblée, en sélectionnant des participants pertinents pour notre recherche.

➤ **Le choix de l'entretien** : Lors de notre recherche, Nous avons opté pour l'entretien en tant qu'outil de recherche car nous adoptons une approche qualitative et que notre thème demande une communication directe avec les interviewés, afin de saisir et comprendre les activités qu'ils mènent. D'une part, cela nous a donné l'occasion de comprendre les tâches accomplies par chacun d'entre eux et d'autre part, d'orienter et de guider les réponses, tout en évitant de tomber dans les généralités, et de connaître les méthodes utilisées pour gérer les risques. De plus, Notre présence permet d'éclaircir les notions de base du sujet et parfois de poser d'autres questions pour obtenir davantage d'informations.

➤ **Le choix des interviewés** : Nous avons sélectionné 5 personnes interrogées qui sont responsables des processus dans l'entreprise. Ces personnes font partie des trois principaux processus de l'entreprise (pilotage, réalisation et support).

**Déroulement de l'entretien** : Nous avons eu des entretiens avec les personnes suivantes :

Tableau 3 : Liste des interviewés

N°	Fonction	La durée d'entretien	La date d'entretien
01	Responsable QHSE	1H 15 min	05/05/2024
02	Responsable commercial	34 min	05/05/2024
03	Responsable achats	20 min	05/05/2024
04	Responsable production	42 min	06/05/2024
05	Responsable RH	40 min	06/05/2024

Source 7 : élaboré par nous-mêmes

Avec une présentation de l'étudiant et une explication du sujet de recherche ainsi que du contenu général de l'entretien. Ensuite, nous suivons le guide préparé pour la conduite de l'entretien. (**Annexe B**)

Nous avons utilisé pour l'enregistrement un PC pour la prise des notes, et une écriture directe, soit par un enregistrement vocal.

## 2.2 Analyse et traitement des données :

Il est possible de considérer que l'analyse des entretiens constitue une approche qualitative qui peut offrir des informations approfondies et détaillées sur les points de vue des participants à une étude. Les résultats de cette étude peuvent servir à éclairer les politiques et les pratiques dans divers secteurs, ce qui en fait une méthode pertinente pour la recherche qualitative. Dans notre étude, nous avons retranscrit tous les entretiens que nous avons réalisés à l'aide de logiciel INVIVO (**Annexe C**), puis nous avons effectué les étapes suivantes :

- ❖ **Lecture attentive** : Nous avons lu attentivement les transcriptions pour nous familiariser avec les données et les comprendre dans leur contexte.
- ❖ **Codage** : Utilisez le codage pour marquer des segments de texte pertinents dans nos données. Ces segments peuvent être des phrases, des paragraphes, ou des mots-clés qui sont importants pour notre recherche.
- ❖ **Analyse des données** : Explorez les données codées à l'aide des requêtes et des visualisations pour identifier des tendances, des modèles ou des relations.
- ❖ **Interprétation et synthèse** : Interprétez les données en les reliant à notre cadre théorique et synthétisez les résultats pour répondre à nos questions de recherche.

## **Section 2 : contexte organisationnel**

Durant cette deuxième section, nous présenterons l'entreprise « **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST** ».

### **1. Historique :**

La création de la Société des Constructions Métalliques remonte à l'année 1902 par **André Durvon**, puis après l'indépendance, en 1968, elle apparaît sous le nom (S\_N\_METAL) et l'institution économique qui s'est ramifiée en quatre (4) institutions (PROMETAL / BATIMETAL / EROUIAL / E\_N\_C\_C) et ensuite en 1983 dans le cadre de la restructuration des institutions affiliées à la HOLDING PUBLIC dénommée SIDENT et en décembre 1997 l'entreprise s'est diversifiée BATIMETAL à son tour en sept (7) unités qui sont :

- Génie civil et bâtiments **BATIGEC**
- électrique Colonnes **BATICIM**
- Installation et maintenance industrielle **BATIRIM**
- Ingénierie **BATENCO**
- Industrie des revêtements civils **BATICOMPO**
- services fournis **COTRANS**
- Bâtiments industriels **BATIMÉTAL**

#### ➤ **Son Activité :**

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

#### ➤ **Ces Unités :**

BATIMETAL Charpente Ouest (Charpente Métallique), Ain Defla.

BATIMETAL Charpente Centre (Chaudronnerie), Hussein Dey, Alger.

BATIMETAL Charpente Est (Charpente Métallique), Annaba.

BATIMETAL Charpente Sud (Chaudronnerie), Laghouat.

BATIMETAL Montage, (Montage), Ain-defla.

BATIMETAL Engineering et Construction (Etude, Engineering), Hussein Dey, Alger

BATIMETAL Réalisation (Génie Civil et Construction), Oued Smar, Alger

ALGAL (Production de Profilés d'Aluminium), Tlemcen

## 2. Présentation de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE Ouest : « l'organisme d'accueil »

Figure 4: Fiche signalétique de l'unité BATIMETAL CHARPENTE -OUEST



Source 8 : Document interne de l'entreprise

- ❖ **BATIMETAL CHARPENTE Ouest** : est une unité de l'EPE BATIMETAL SPA du groupe industriel IMETAL, spécialisée dans la conception, le développement, la fabrication, le montage sur site et la vente d'ouvrages en constructions métalliques et chaudronnés ; certifiée ISO 9001 V 2015 depuis 2017.
- ❖ **Sa capacité de production** : est passée de 8000 tonnes/An à 12000 tonnes/An de charpente métallique (tout produit confondu) soit une évolution de 50% et ce, grâce à la concrétisation de son plan de développement constitué d'un crédit d'investissement de 850 MDA dont 800 MDA sont destinés pour la réhabilitation de ses équipements de production et 50 MDA pour la mise à niveau de ses compétences (Formation).
- ❖ Sa superficie totale est de 144 915 m<sup>2</sup> dont :
  - Superficie bâtie : 55 282.46 m<sup>2</sup>
  - Superficie non bâtie : 89 632.54 m<sup>2</sup>

❖ **Domaine d'activité de l'entreprise :**

**Tableau 4: Domaine d'activité de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE –OUEST-**

Activité	Gamme de produits
Charpente métallique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hangars pour le domaine agricole, stockage et commercial</li> <li>• Halls industriels avec ou sans ponts roulants</li> <li>• Bâtiments administratifs à un ou plusieurs étages.</li> <li>• Infrastructures sportives (Salles OMS, salles de proximité, Piscines)</li> <li>• Parkings à étages</li> <li>• Chalets</li> <li>• Entrepôts frigorifiques</li> </ul>
Chaudronnerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabrication d'équipements pour Cimenteries</li> <li>• Fabrication d'équipements pour Briqueteries</li> <li>• Cuivrieres</li> </ul>
Menuiserie Métallique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rayonnages</li> <li>• Portes coulissantes</li> <li>• Palettes</li> <li>• Chemin et portes industrielles</li> <li>• Escaliers, Passerelles</li> </ul>

Source 9: Document interne de l'entreprise

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

<b>STATUTS</b>	<b>Direction l'unité</b>	<b>Site AIN DEFLA</b>	<b>Site ORAN</b>	<b>TOTAL</b>
CADRES DIRIGEANTS	03	-	-	03
CADRES SUPERIEURS	11	02	-	13
CADRES MOYENS	18	24	04	46
AGENTS DE MAITRISE	20	46	03	69
AGENTS D'EXECUTION	14	151	16	181
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>223</b>	<b>23</b>	<b>312</b>

Source 10: Document interne de l'entreprise

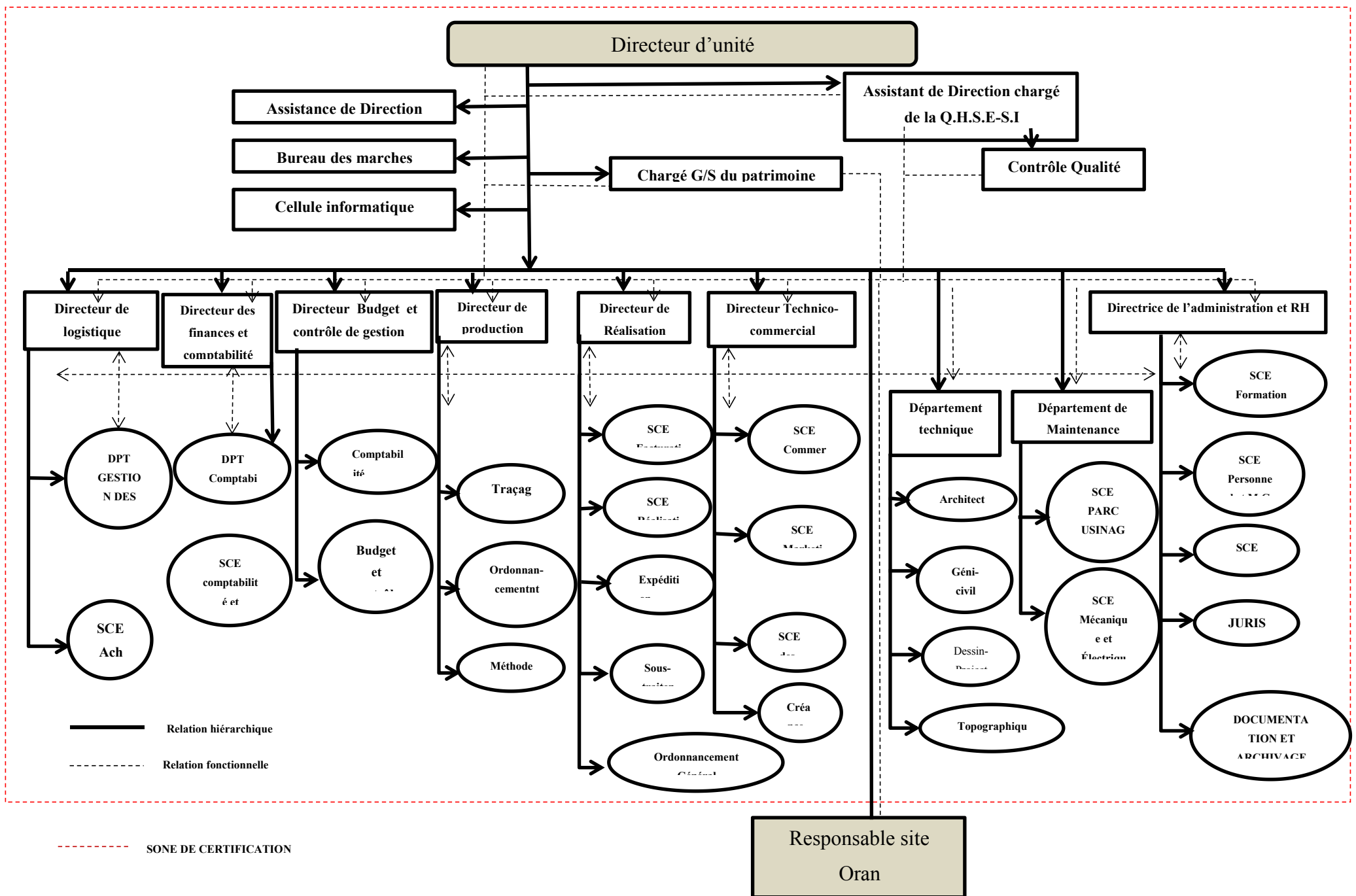
#### ❖ Les principaux clients :

- SONATRACH. NAFTAL.
- CIMENTERIES (Chlef, beni-saf, zahana)
- DGSN, MDN, DJS, SONELGAZ, FILIALES, PRIVES.
- ADMINISTRATION, INFRAFER.

### 3. STRUCTURES DE L'UNITE :

- l'Unité est dirigée par un Directeur assisté par un Directeur adjoint et des responsables des structures fonctionnelles d'animation, de coordination et de soutien.
- Elle possède deux sites de production, l'un à AIN-DEFLA et l'autre à ORAN, avec des ressources humaines et matérielles considérables qui lui permettent de gérer tout projet lié à ses activités.

- ❖ l'organigramme de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE OUEST



Ce chapitre présente le cadre méthodologique de notre recherche visant à identifier et à prévenir les risques de non-conformité dans le contexte de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE -OUEST , en expliquant le cadrage du projet et en détaillant le choix méthodologique utilisé dans notre étude . Nous avons mis également en lumière le contexte organisationnel de notre étude, en présentant l'entreprise, son infrastructure, sa gamme de produits et leur structure organisationnelle.

Dans le chapitre suivant marque l'entrée dans la phase pratique de notre étude, où les méthodologies définies précédemment seront mises en pratique pour analyser les résultats obtenus et apporter des réponses concrètes aux questions de recherche principale.

# **CHAPITRE III :RESULTATS ET DISCUSSION**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche réalisée au sein de l'entreprise **BATIMITAL Charpente Ouest**. Ce chapitre est composé de deux sections. La première section traite l'analyse des résultats obtenue, et la deuxième section concerne la discussion de ces résultats.

## **Section 01 : Résultats et analyse**

Dans cette section, nous commençons par décrire le processus de collecte des données, les entretiens réalisés, les observations effectuées et l'analyse documentaire. Ces résultats nous permettent de mieux comprendre le contexte de l'étude et d'identifier les besoins en matière de gestion des risques.

### **1. Diagnostic : évaluation de la situation actuelle**

À notre arrivée dans l'entreprise, nous avons été rapidement confrontés à la réalité opérationnelle de l'entreprise. Notre immersion coïncidait avec la période d'un audit de renouvellement pour l'évaluation et l'amélioration continues des pratiques internes. Donc nous avons pris connaissance du rapport d'audit le plus récent. Ce document révélait l'existence de deux non-conformités relatives aux **connaissances organisationnelles** et maîtrise **documentaire** au sein de l'entreprise qui est susceptible de générer des risques significatifs. Cette découverte a attiré notre attention, car elle soulignait une vulnérabilité potentielle au sein des processus de l'entreprise.

La norme ISO 9001 a traité les concepts de **connaissances organisationnelles** et de **maîtrise des documents** dans ces chapitres comme suit :

#### **➤ Connaissances Organisationnelles (Article 7.1.6) :**

La norme **ISO 9001:2015** exige que l'organisation détermine les connaissances nécessaires pour la mise en œuvre de ses processus et pour obtenir la conformité des produits et services. Ces connaissances doivent être :

- Maintenues à jour et disponibles selon les besoins.
- Protégées pour éviter la perte d'informations essentielles, surtout en cas de changements de personnel.
- Partagées et transférées au sein de l'organisation pour assurer la continuité des opérations.

**« Une non-conformité pourrait survenir si l'organisation ne parvient pas à l'un de ces exigences ».**

➤ **Maîtrise Documentaire (Article 7.5.3) :**

Quant à la maîtrise documentaire, la norme ISO 9001:2015 requiert que l'information documentée doive être :

- Disponible et accessible là où elle est nécessaire.
- Protégée pour assurer son intégrité et sa confidentialité.
- Révisée et actualisée régulièrement pour éviter l'utilisation de documents obsolètes.
- Contrôlée en termes de versions pour garantir que la version la plus récente est utilisée.

Ces exigences visent à s'assurer que l'organisation dispose d'un système robuste pour gérer les connaissances et les documents, ce qui est crucial pour maintenir la qualité et l'efficacité des processus.

Pour notre recherche, nous avons opté pour la non-conformité en ce qui concerne **les connaissances organisationnelles**.

Donc, en accompagnant avec le responsable QHSE, Nous avons procédé à une analyse approfondie de la non-conformité, en cherchant à comprendre ses origines et ses implications ainsi que les risques engendrer par lui-même, puis nous avons mis en place des mesures préventives, en veillant à leur intégration dans les opérations quotidiennes de l'entreprise pour garantir une amélioration continue.

## **2. Collecte des données :**

Les données ont été recueillies à l'aide des trois méthodes principales :

➤ **Déroulement des entretiens :**

Au cours des entretiens, nous avons créé un cadre favorable à la conversation, où les participants étaient incités à échanger leurs expériences, leurs connaissances et leurs perspectives. Au cours des discussions, nous avons posé des questions spécifiques

concernant notre sujet d'étude, mais nous avons également été ouverts à d'autres sujets ou aspects.

➤ **Analyse documentaire :**

L'étude des documents a joué un rôle essentiel dans notre recherche. Avec l'accord du responsable QHSE, nous avons pu obtenir de près de 80 % des documents, ce qui nous a permis d'accéder à une grande partie des documents pertinents pour notre étude.

Cela a favorisé une bonne organisation des documents, ce qui me rendu plus facile d'accéder à toutes les ressources requises. Cela nous donne une vision globale plus exhaustive et nous permet de collecter des informations précieuses pour l'avancement de notre étude.

➤ **L'observation :**

Pendant notre visite sur le terrain dans l'usine de fabrication des produits métallique en compagnie du responsable HSE. De cette manière, nous avons eu l'opportunité d'observer les différentes étapes du processus de production, de peinture, de montage... et de poser des questions et d'acquérir une compréhension concrète des opérations. Grâce à ces expériences, nous avons pu approfondir notre compréhension des contraintes particulières du secteur industrielle des charpentes métallique et avoir une perspective concrète des défis auxquels l'industrie fait face.

Grâce à cette surveillance du processus de production, nous avons également pu obtenir des renseignements précis sur chaque élément de la chaîne et avoir une vision globale des différentes tâches réalisées dans l'activité de production.

➤ **Résultats de l'entretien :**

Dans cette partie nous allons présenter les résultats du guide d'entretien mené auprès des pilotes processus. Ce guide d'entretien a pour objectif de recueillir leur perception sur le rôle de la gestion des risques dans la prévention des non-conformités.

**3. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien :**

Après avoir transcrit les entretiens, nous entamons l'analyse des réponses de nos interviewés en utilisant le logiciel NVIVO. En outre, nous établissons un nuage de mots relatifs à nos questions posées lors de nos entretiens en utilisant les réponses obtenues par les pilotes processus. Grâce à cette approche, nous pouvons repérer les mots-clés et les concepts récurrents mentionnés par nos interviewés, ce qui facilite l'analyse des résultats.



Comme nous l'avons fait précédemment, nous avons analysé les réponses "qualitatives" de notre interviewé à la question de savoir comment le management des risques peut contribuer à prévenir les non-conformités. (Annexe F)

Figure 7 : Nuage de mots sur la contribution du management de risque dans la prévention de la non- conformité



Source 12: élaborée par nous même à l'aide de NVIVO

#### ❖ **Interprétation :**

Le nuage de mots de (la figure 7) met en lumière la prépondérance du terme " non-conformité" dans les réponses concernant les concepts clés liés à la gestion des risques et à la conformité. Parmi les autres termes importants, on trouve "conformité", "risques", "prévenir", "identifier", "mesures", "actions" et "informations". Cette concentration illustre l'importance capitale pour les entreprises de disposer d'informations précises et actualisées sur les risques potentiels de non-conformité afin de prendre des décisions éclairées en vue de les atténuer.

De plus, une communication efficace avec les employés, les clients et les autres parties prenantes est essentielle. Il s'agit de les informer sur les risques de non-conformité et les mesures prises pour les réduire.

**Axe 02** : Analyse du cas de non-conformité : « Connaissance organisationnelle. »

- **Quelles sont les causes probables de cette non-conformité et quel est leurs impacts ?**

En continuant à analyser les réponses "qualitatives" des interviewés sur les causes probables de la connaissance organisationnelle et leurs conséquences .(Annexe F)

Figure 8: : Nuage de mots sur les causes probables de la connaissance organisationnelle et leurs impacts



source 13: : élaborée par nous même à l'aide de NVIVO

#### ❖ Interprétation :

La figure 8, illustre un nuage de mots relatif à la non-conformité : « **Connaissance organisationnelle** », ces causes probables et ces impacts, basés sur les réponses des cinq pilotes processus interviewés et leur fréquence d'apparition. On peut noter que le terme « **connaissances** » revient souvent, ce qui indique que la cause principale de cette non-conformité est revenue au manque de partage des connaissances, ainsi que le manque de formation des employés, et la communication interne au sein de l'entreprise été insuffisante.

Ces impacts potentiels incluent une baisse de la qualité des produits, des retards de production et une perte de réputation. Pour limiter ces risques, il est essentiel d'offrir des formations régulières, de mettre à jour les procédures et de favoriser la transmission des connaissances au sein de l'organisation.

**Axe 03 :** Implication du salarié dans la prévention des non-conformités : « **Connaissance organisationnelle** » :

#### ➤ **Comment le partage d'information contribué à la prévention des non-conformités ?**

En analysant les réponses « qualitatives » de interviewé concernant la contribution du partage d'information à la prévention des non-conformités, nous avons constaté les appréciations (Annexe F)

Figure 9: Nuage des mots la contribution du partage d'information à la prévention des non-conformités



Source 14: élaborée par nous même à l'aide de NVIVO

#### ❖ **Interprétation :**

D'après le nuage de mots présenté dans la figure 9, pour la question posée sur la contribution du partage d'information dans la prévention des non-conformités, le terme le plus marquant est « **information** ». Cela indique que les pilotes processus accordent une grande importance au partage d'informations. Tout d'abord, il permet d'identifier plus rapidement les problèmes en rassemblant les observations et les connaissances de différentes parties prenantes. Il facilite la communication entre les équipes et les départements. Ce qui permet de mieux coordonner les efforts et d'éviter les silos d'information. Cela favorise l'innovation. De nouvelles solutions peuvent émerger grâce à la collaboration. En partageant les meilleures pratiques et les leçons apprises, et l'entreprise peut réduire les risques d'erreurs et de non-conformités.

#### ➤ **Quelles sont les mesures préventives pour améliorer la communication et le partage de l'information au sein de l'entreprise ?**

Nous avons abordé cette dernière question centrale de notre sujet, qui concerne les mesures préventives visant à améliorer la communication et le partage de l'information au sein de l'entreprise. (**Annexe F**)



#### 4. Traitement des données :

Les données récoltées à travers les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire nous ont permis d'élaborer la matrice AMDEC.

Tableau 5: Démarche d'évaluation des risques professionnels

Démarche	
<b>1. Préparer l'évaluation</b>	<b>Groupe de Travail : Guettaf Azzedine--Meklati Abderrezak plus le responsable QHSE-SI</b>
	<b>Unité de travail choisie : QHSE-SI / processus de commercialisation /processus de production /processus de RH/ processus d'achat</b>
	<b>Méthode d'évaluation : calcul de la criticité : ( Fréquence en nombre d'occurrences * Gravité du risque).</b>
<b>2. Identifier les risques</b>	<p><b>1- Identification de l'objectif :</b> Identifie tous les risque abordé la non-conformité de la connaissance organisationnelle,</p> <p><b>2- Identification des risques :</b> A l'aide l'observation et la documentation plus le manuel de l'entreprise et notre réflexion, nous avons identifié les risques potentiels pour la non-conformité étudiée (la connaissance organisationnelle) à travers l'outil qualité (Brainstorming...).</p>
<b>3. Classer les risques</b>	une analyse des risques a permis d'identifier 10 risques, la criticité de ces risques a été évaluée afin de déterminer les risques les plus importants à traiter en priorité.
<b>4. Proposer des actions de prévention</b>	cette étape consiste de définir et mettre en œuvre des actions préventive visant à réduire ces risques de la non-conformité.

Source16 : élaborée par nous même avec Excel

➤ **L'échelle d'évaluation :**

Tableau 6 : Scores d'évaluation de la fréquence

Échelle de probabilité		
F	Fréquence	Définition
<b>1 &lt; F &lt; 3</b>	<b>Très rare</b>	<b>ne s'est jamais produit mais possible</b>
<b>3 &lt; F &lt; 5</b>	<b>Rare</b>	<b>s'est déjà produit au moins une fois</b>
<b>5 &lt; F &lt; 8</b>	<b>Probable</b>	<b>s'est déjà produit plusieurs fois</b>
<b>7 &lt; F &lt; 10</b>	<b>Très probable</b>	<b>se produit fréquemment</b>

- Niveau de probabilité : Elle estime la période laquelle la défaillance est susceptible de se reproduire

Tableau 7 : Scores d'évaluation de la gravité

Échelle de gravité		
G	Gravité	Définition
<b>1 &lt; G &lt; 3</b>	<b>Mineur.</b>	<b>Aucune conséquence sur l'environnement</b>
<b>3 &lt; G &lt; 5</b>	<b>Significative.</b>	<b>conséquence légère</b>
<b>5 &lt; G &lt; 7</b>	<b>Grave.</b>	<b>conséquence sérieuse mais réversible</b>
<b>7 &lt; G &lt; 10</b>	<b>Critique.</b>	<b>conséquence sérieuse pouvant être irréversible</b>

Source 17 : élaborée par nous même avec Excel

- Niveau de gravité : Elle exprime l'importance de l'effet sur l'amélioration de la performance de tous les processus de l'entreprise.

Tableau 8 : Scores d'évaluation de la criticité

Échelle de criticité		
C	Criticité	Définition
	<b>Très élevée</b>	<b>Actions immédiates.</b>
	<b>Élevée</b>	<b>Actions d'amélioration à courte terme</b>
	<b>Modérée</b>	<b>Actions d'amélioration à prévoir à moyen terme</b>
	<b>Basse</b>	<b>Pas d'actions immédiates, maintien du niveau de maîtrise actuel</b>

Source 18 : élaborée par nous même avec Excel

- **IR (indice de risque) = G (gravité) x F (Probabilité d'apparition)**

➤ **Fiche d'évaluation des risques :**

Tableau 9 : Fiche d'évaluation des risques identifiées

CODIFICATION	Identification	Cause	Effet	cotation			Action préventive
				P	G	C	
R1	Perte de savoir-faire	Départ d'employés clés sans transfert adéquat de connaissances	un impact négatif sur la productivité, l'innovation et la capacité de l'organisation à répondre aux besoins de ses clients.	8	9	72	- Transfert de connaissances avant le départ des employés clés. - Documentation des projets et des meilleures pratiques de réalisation.
R2	Communication inefficace	Différences culturelles :	Des cultures différentes, peut entraîner des malentendus, des conflits et une prise de décision déficiente.	8	8	64	- Personnalisez le discours. Utilisez des outils de communication efficaces.
R3	Insatisfaction des Clients	retard des délais.	La perte de clients existants peut avoir un impact financier significatif et nuire à la réputation de l'organisation.	7	8	56	- Étudiez les commentaires des clients pour identifier les domaines à améliorer.
R4	Documentation Obsolète	Mauvaise communication des procédures.	Des procédures mal communiquées peuvent entraîner des retards, des gaspillages et des problèmes de qualité.	7	8	56	- Mettre à jour régulièrement les procédures et les manuels d'opération
R5	Installation Défectueuse	l'incompétence des exécutants.	Le manque de connaissances adéquates	5	8	40	- Vérifiez que vos responsables projet

		plan de travail mal communiqué	peut entraîner des erreurs d'installation.				respectent les normes de qualité.
R6	Des lacunes dans la transmission des informations.	Manque de suivi	Manque de suivi de la transmission de l'information peut entraîner une difficulté à trouver des informations pertinentes et les partager efficacement	6	6	36	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les outils de communication interne.</li> <li>- créer des bases de données accessibles pour le partage des connaissances.</li> <li>- établir des politiques de gestion de l'information</li> </ul>
R7	Erreurs Récurrentes	manque de partage connaissances	Sans partage efficace des connaissances, les erreurs peuvent se répéter entraînant des pertes financières, une diminution de la qualité	5	6	24	Encourager les employés à signaler les erreurs lorsqu'elles surviennent, en leur fournissant un moyen simple et confidentiel de le faire.
R8	Surcharge d'information	<b>La fragmentation des informations :</b> Les informations sont souvent dispersées sur différentes sources	Un excès d'informations peut rendre difficile la recherche des données pertinentes.	4	5	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une structure de classification et d'archivage des informations.</li> <li>- Former les employés à filtrer et à accéder efficacement aux informations nécessaires.</li> </ul>

R9	Décisions Inappropriées	Les décisions basées sur des informations erronées peuvent être graves, mais sont moins fréquentes.	Les décisions basées sur des informations erronées peuvent entraîner des pertes financières importantes.	2	5	10	- Instaurer un système de prise de décision basé sur des données fiables et à jour.
----	-------------------------	---	--	---	---	----	---

Source 19 : élaborer par nous a l'aide de l'exel

❖ **Commentaire :**

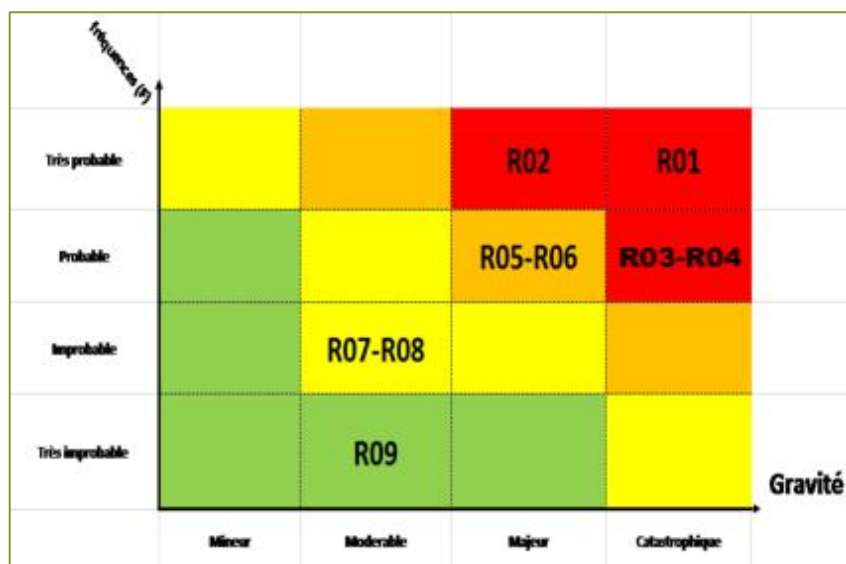
D'après le tableau, nous avons réussi à identifier les éléments suivants :

- Nous avons identifié 09 modes de défaillance, chacun ayant des effets indésirables.
- Nous avons identifié 10 causes potentielles qui peuvent affecter ces modes de défaillance.

Grâce à ces deux analyses, nous avons pu calculer et évaluer la criticité (IPR) de chaque mode de défaillance.

En conclusion, nous avons classé ces risques dans la matrice suivant :

Figure 11: Matrice des risques liés aux la non-conformité "connaissance organisationnelle"



Source 20 : élaboré par nous-même à l'aide d'exel

## **Section 2 : Discussion**

Dans cette section, nous allons exposer nos idées sur la gestion des risques de non-conformité au sein de l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE Ouest. Ces suggestions reposent sur les conclusions des études menées tout au long de la période de réalisation du mémoire et du stage pratique.

L'organisation identifie et analyse en détail les risques, elle examine les risques par processus et sous-processus, ainsi que leurs origines et leurs conséquences en utilisant les outils qualité. Afin d'obtenir une analyse des risques fiable et complète, il est nécessaire d'évaluer les risques en fonction de leur fréquence, de leur gravité et de leur capacité à les maîtriser. Une fois que les risques ont été évalués, les responsables QHSE veillent au suivi de ces processus en consultant régulièrement un pilote processus. Elles consultent le pilote processus pour obtenir le plan d'action, les vérifient et les contrôlent afin de collecter les données et de les transformer en un système pour les envoyer à la direction générale qui est impliquée dans la conception de la gestion des risques.

Notre recherche vise à expliquer le rôle de la gestion des risques dans la prévention des non-conformités dans le secteur industriel, en examinant l'importance que peut procurer la maîtrise des risques sur l'entreprise.

### **1. Discussion des résultats du guide d'entretien :**

L'objectif de cette étude était de collecter les opinions des pilotes des processus de **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST**-concernant le rôle de la gestion des risques dans la prévention des non-conformités et l'amélioration de processus interne de l'entreprise. Des entretiens ont été réalisés avec cinq pilotes processus. Les résultats indiquent que les pilotes processus interrogés confirment que la gestion des risques est une étape essentielle pour assurer le respect des normes et procédures établies dans leurs processus.

En résumé, toutes les résultats de notre étude offrent un aperçu approfondi de la perspective de pilotes processus sur le management des risques et la gestion de la connaissance organisationnelle. Il nous a permis de révéler son approche structurée du management des risques, son engagement envers l'amélioration continue et sa capacité à anticiper les non-conformités. Les discussions ont également mis en évidence l'importance de la communication interne et de la gestion des connaissances pour maintenir la conformité et la compétitivité de l'entreprise. Ses réponses reflètent une approche proactive et une compréhension nuancée des défis QHSE au sein de l'industrie de la fabrication de

charpentes métalliques. il a aussi mis en lumière l'importance d'une gestion efficace des risques et de la connaissance organisationnelle pour la réussite et la conformité de l'entreprise dans le secteur industriel. Ces résultats sont en accord avec les études de (Nguéna, 2018) où il a proposé une approche globale et intégrée du management des risques au sein des entreprises, fondée sur le processus IVTS (identification, valorisation, traitement et suivi). Il a basé dans sa recherche sur la valeur du temps, l'évaluation et le management des risques.

## **2. Discussion des résultats de la fiche d'évaluation AMDEC :**

La démarche adoptée dans notre projet de recherche est la démarche management des risques selon la norme **ISO 31000** elle a consisté dans un premier temps à définir le contexte des risques dans les processus d'études. Ensuite on a procédé à :

- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Analyse des risques ;
- ✓ Évaluation des risques ;
- ✓ Traitement des risques ;
- ✓ Réévaluation des risques suite au traitement ;
- ✓ Vérification de risques résiduels.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré la matrice AMDEC pour nos processus. En multipliant les évaluations de gravité, de fréquence, nous avons calculé l'indice de criticité. Grâce à cette méthode stricte, nous avons pu obtenir des résultats fiables et en accord avec nos attentes.

Grâce à l'approche de calcul de l'indice de criticité, nous avons réussi à repérer les défaillances les plus importants et les zones à risque élevé dans notre processus. Cela nous a permis de poser une base solide pour organiser nos mesures préventives de manière hiérarchique afin de diminuer les risques et d'améliorer la fiabilité de notre processus.

Nous avons constaté que la gestion des risques nécessite les quatre types de ressources, à savoir les ressources humaines, financières, matériels, ainsi que le temps, considéré comme un élément clé, ce qui correspond à la position de (Darsa, 2016) qui ont constaté dans leur étude que la gestion des risques consiste à mettre en œuvre les actions

appropriées pour identifier, comprendre, évaluer et gérer les risques potentiels ou réels de l'entreprise de manière préventive ou curative. Cette mise en œuvre est réalisée grâce au déploiement des ressources humaines financières et matérielles et du temps appropriées qui favorisent la sensibilisation et l'engagement des équipes autour d'un objectif commun : la gestion des risques de l'organisation, donc le renforcement de sa pérennité.

Nous sommes conscients que la mise en œuvre de l'AMDEC requiert une attention minutieuse et une approche pluridisciplinaire, et nous avons investi les ressources requises pour mener à bien cette analyse. Notre engagement à améliorer le processus interne de l'entreprise en matière de communication, conformément aux normes et aux meilleures pratiques de l'industrie.

En conclusion, ces résultats indiquent que la gestion des risques d'une non-conformité peut être une approche utile pour aider les entreprises à améliorer et renforcer leur processus interne et leur conformité aux normes en vigueur.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'entreprise est souvent envisagée comme un univers des risques, immergée dans un environnement marqué par une complexité et une instabilité sans précédent, avec des défis économiques, sociologiques et technologiques qui se dressent devant les entreprises. Ces facteurs constituent un ensemble de risques qui peuvent potentiellement conduire à leur déclin.

L'importance d'une démarche de gestion des risques réside dans sa capacité à contrôler les risques liés aux activités de l'entreprise, tout en préservant sa compétitivité.

Dans notre travail de recherche, qui porte sur le management des risques pour la prévention des non-conformités dans l'amélioration du processus interne au sein de l'entreprise BATIMETAL charpente ouest, nous avons essayé de mettre en pratique le management des risques à partir de la méthode AMDEC pour la prévention de la non conformité en analysant, traitant et mettant en place les mesures préventives nécessaires pour réduire et éliminer les risques liés à cette non-conformité.

Le premier chapitre de notre travail examine la méthode de gestion des risques qualité et son rôle dans la prévention des non-conformités au sein des entreprises industrielles. Il met en avant les normes réglementaires pertinentes et présente divers outils pouvant être employés pour analyser ces risques.

Au chapitre deuxième de notre mémoire, nous exposons en détail la méthodologie de notre recherche en présentant le contexte du projet et en expliquant notre approche qui repose sur une étude qualitative ainsi que les outils de collecte des données. Le contexte organisationnel de notre étude est également mis en évidence en présentant en détail l'entreprise **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST**, son infrastructure et sa gamme de produits.

Le troisième chapitre a été consacré à l'analyse des risques dans les processus suivant : processus QHSE, processus commercial, processus achat, processus RH, et processus production en utilisant l'AMDEC comme outil d'évaluation. Cette analyse approfondie nous permet d'identifier les risques potentiels associés au chaque processus et de déterminer les étapes critiques. Nous proposons des solutions visant à prévenir et/ou à corriger les défaillances identifiées, ce qui améliore la maîtrise et l'optimisation du processus interne pour garantir la qualité des produits fabriqués.

De nos jours, La gestion des risques est devenue un élément essentiel pour l'entreprise pour atteindre ses objectifs et réagir face à tout danger ou incident qui compromet la mise en œuvre de sa stratégie.

Nos résultats ont montré que la communication et le partage d'information joue un rôle très important dans la prévention des risques liés aux non-conformités en surveillant et en contrôlant les processus tout au long de cette démarche.

Il est également crucial pour les entreprises de prendre en compte le facteur clé de succès pour une gestion efficace du risque, ce qui permettrait d'améliorer leur capacité et leur maturité afin de générer les bénéfices attendus. Parmi les éléments essentiels de réussite, on peut citer :

- Améliorer les outils de communication interne.
- établir des politiques de gestion de l'information
- La sensibilisation au risque.
- La qualification et l'expérience du personnel, mais surtout le partage des connaissances et la cohérence dans l'application des processus de gestion des risques efficaces pour assurer la pérennité d'une entreprise.

À la fin de notre étude, Nous avons répondu à notre problématique et questions secondaires.

En s'impliquant activement dans ce projet, nous avons pu accumuler une expérience précieuse en gestion des risques. En collaborant avec un personnel qualifié de **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST**, nous avons pu bénéficier de leur expertise et développer notre propre expertise dans ce domaine essentiel.

Après avoir terminé notre étude et notre projet au sein de l'entreprise, nous avons repéré certaines contraintes qui ont limité notre capacité à repérer tous les risques. Ces contraintes étaient principalement liées au temps, car la courte durée de notre stage ne nous a pas donné l'opportunité de faire une évaluation complète de tous les risques.

En conclusion, même si notre étude a été limitée par la contrainte temporelle, elle a tout de même permis d'améliorer notre compréhension des risques associés à la connaissance organisationnelle. Il est préférable de continuer ces travaux et de consacrer plus de temps à

une évaluation plus complète des risques, afin de garantir une gestion efficace et continue, tout en assurant la conformité aux normes en vigueur au sein de l'entreprise.

## Bibliographie :

- ABDELI, L. (2012). "Le role et le statut de la gestion des risques dans l'entreprise économique". 02. Tlemcen.
- Achouri, N. (2009). apport de la logique floue à l'analyse de criticité des risques industriels. *Mémoire de Magister en Hygiène et Sécurité Industrielle soutenue à L'université UniversitéHadj Lakhdar de Batna* , 6-7.
- Amansou, S. (2019, décembre). Gestion des risques. *fondements théoriques et analyse critique*, 86 (2-3), pp. p. 265–287.
- Bakiri, M. ( 2006, Décembre 22). Contribution à la conduite et à l'évaluation des systèmes. *V*.
- CEI300. (2008). CEI 300. *CEI 300* .
- COURTOT, H. (1998). *La Gestion des Risques dans les Projets*. Economica.
- Daoud, F., & Elmoubarek, M. (2016, décembre 31). L'audit Du Management Du Risque Au Sein De L'entreprise Publique Algérienne (e.p.e.). *المشكاة في الاقتصاد التنموية و القانون*, 1 (3), pp. 68-79.
- DAOUD, F., & ELMOUBAREK, M. (2016, décembre). L'audit du management du risque au sein de l'entreprise publique algérienne (E.P.E.). *Revue ELMISHKAT en économie, 79 développement et droit* (3), pp. 68-79.
- Darsa, J.-D. (2016). *La gestion des risques en entreprise(Identifier, comprendre, maîtriser)* (éd. 4). (Gereso, Éd.)
- Desroches, A. (1995). *Concepts et méthodes probabilistes de base de la sécurité*. France.
- Drucker, P. (1973). Management tasks Responsibilities and Practices . Dans P. Drucker, *Management tasks Responsibilities and Practices* (p. 512). harper& Row.
- GAYON, A. (2012). *Importance de la sécurité dans les entreprises*. Techniques de l'Ingénieur.
- GILLES, T. (2023, AVRIL 19). *BLog Qhse*. Consulté le 03 26, 2024, sur BlueKanGo: <https://www.blog-qhse.com/non-conformit%C3%A9s-5-etapes-suivre-pour-optimiser-leur-gestion>
- hopkin, P. (2017). *fundamentals of risk management* (éd. 7).
- IEC, 6. (1998). *Functional Safety of Electrical/Electronic/Programmable Electronic (E/E/PE) safety related systems*. International Electro-Technical Commission (IEC).

IFACI, PriceWaterhouseCoopers, P. , & Landwell. (2005). Le management des risques de l'entreprise. Dans IFACI, P. PriceWaterhouseCoopers, & Landwell, *Le management des risques de l'entreprise* (éd. Editions d'Organisation, p. 5).

INRS. (s.d.). INRS (Institut national de recherche et de sécurité). (<https://www.inrs.fr/metiers/btp.html>) .

ITM. (2018, mars 21). *ASSOCIATION D'ASSURANCE CONTRE LES ACCIDENTS*. Consulté le 02 18, 2024, sur L-EVALUATION-ET-LA-GESTION-DES-RISQUES: <https://fr.scribd.com/document/479751459/L-EVALUATION-ET-LA-GESTION-DES-RISQUES>

Jacquemain, M. (2014). *EPISTEMOLOGIE DES SCIENCES. psychologie* .

Jonas, H. (1990). *Le principe de responsabilité*. (éd. 1re édition 1979.). Paris.

lanormeISO13335. (2014). Management de la sécurité de l'information - Vocabulaire.

lanormeISO31000. (2018). Lignes directrices pour le management du risque.

lanormeISO9001. (2015). système de management de la qualité.

Malleret, T., & Cleary, S. (2007). *Global Risk: Business Success in Turbulent Time*. Palgrave Macmillan.

Mandzila, E. E., & Zéghal, D. (2009, Mars). Management des risques de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion* , pp. 5-14.

ministre de la transformation et de la fonction publique. (2022, octobre 03). *la-prevention-des-risques-professionnels*. Consulté le 04 14, 2024, sur Minister de la transformation et de la fonction publique: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/sante-et-securite-au-travail/la-prevention-des-risques-professionnels>

Nguéna, O. J. (2018). Management des risques. Dans O. J. Nguéna, & Ellipses (Éd.), *Management des risques*.

Nolan, D. P. (2011). *Loss prevention and safety control term and definition*. Taylor & Francis Group.

OHSAS18001. (2007). *Système de management de la santé et de la sécurité au travail-exigences - BSI*.

Ordener, L. (2022, avril 27). *Sécurité : la prévention des risques sur les chantie*. Consulté le 04 15, 2024, sur suite dispatch: <https://www.suitedispatch.com/fr/blog/securite-prevention-des-risques-sur-chantier/>

- PERFC. (2012). *Risque industriel | Profil Environnemental de la Franche-Comté*. Consulté le 02 27, 2024, sur profil environnemental régional de la Franche-Comté: [www.franche-comte.developpement-durable.gouv.fr](http://www.franche-comte.developpement-durable.gouv.fr) « introduction au risque industriel »
- SENHAJI, M. H., & El Gnaoui, L. (2023). Gestion des risques de non-conformité : Qu'en est-il. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)* (3), /.
- SIENOU, A. (2009, juin 26). Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise. *DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE* .
- SIMON, M. (2018, 10 04). MAITRISE DES NON-CONFORMITÉS ERREURS HUMAINES DANS UN ENVIRONNEMENT DE FABRICATION DE FORMES OPHTALMIQUES. *thèse de doctorat* .
- SOUAR, Y. (2008). Essai d'estimation du risque de non-paiement de la ligne de crédit et de neurotechnologie. 23. Tlemcen.
- Ulrich Beck, L. s. (2001). La société du risque. Dans U. Beck, *Sur la voie d'une autre modernité* (p. 521).
- Wacheux, f. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.



# **ANNEXES**

## ANNEXE A : GRILLE D'OBSERVATION

Critères d'observation	Éléments à observer	Détails
<b>Processus de production</b>	Flux de travail	Observer le type de processus de fabrication utilisé pour traçage), préparation et méthodes, lancement en fabrication, la peinture (Préparation de la surface, application finition). Il peut s'agir d'un processus automatisé ou manuel.
	Efficacité	Évaluer si les ressources sont utilisées de manière efficace.
	Qualité du produit	Vérifier si les produits finis répondent aux normes de qualité.
<b>Processus de réalisation</b>	Assemblage	Observer comment les pièces est assemblées.
	Ajustement	Vérifier si les pièces s'ajustent correctement.
	Inspection	Vérifier si les produits assemblés sont inspectés pour détecter les défauts.
<b>Opérations</b>	Technologies et équipements	Observer les technologies et équipements utilisés pour le traçage et le découpage primaires de la charpente métallique.
	Compétences techniques	Évaluer les compétences techniques du personnel.
	Respect des procédures	Vérifier si les procédures opérationnelles standard sont suivies.
<b>Sécurité et la sûreté interne</b>	Équipement de sécurité	Vérifier si l'équipement de sécurité est utilisé correctement et s'il est en bon état.
	Signalisation	Vérifier si les panneaux de signalisation sont clairement visibles et compréhensibles.
	Formation du personnel	Vérifier si le personnel a reçu une formation adéquate en matière de sécurité.
	Procédure HSE	Observer la gestion HSE utilisé par le superviseur et comment mis en place conformément au plan établi.  Observer l'évaluation des résultats obtenus et comment analysés à l'aide d'indicateurs pertinents.
	Manuel Sécurité	Observer le manuel qui est établit les consignes, règles et procédures à respecter dans chaque secteur de l'entreprise.

<b>Risques potentiels et leur mesure préventive.</b>	-Procédure analyse des risques  -Maîtrise des NC.	Observer quelque risques potentiels liés à chaque processus (production, réalisation, RH et la commercialisation, tels que manque de personnels qualifiés sur le marché, Non-respect de délai, produits non conformes la non-conformité aux normes et réglementations, etc.
		Observer les mesures préventives mises en place pour réduire les risques potentiels, telles que consigne des constructeurs des équipements, évaluation satisfaction client, les programmes de formation, les audits internes, etc...

## ANNEXE B : GUIDE DE L'ENTRETIEN

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guide d'entretien</b></li> </ul>	
<p>Thème : La gestion des risques pour prévenir les non conformités.          Etude de cas : BATIMETAL CHARPENTE Ouest          Equipe de travail : GUETTAF Azzedine /MEKLATI Abderrezak</p>		
Date :	Poste :	
<p><b>Objectif :</b>          Nous sommes des étudiants en Master management par la qualité à l'école nationale supérieure de management.          Cette interview fera une partie de notre étude qualitative, et qui nous permettra d'expliquer et de décrire le rôle de la gestion des risques pour prévenir les non-conformités.          Nous tenons à signaler que l'entretien sera enregistré dans le but de faire une retranscription, et sera utilisé uniquement dans un cadre scientifique pour notre projet de recherche.</p>		
<b><u>Axe 01</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pourriez-vous me présenter ?              (votre parcours académique/ professionnel et vos expériences ainsi que votre fonction)</li> </ul>	
<b><u>Axe 02</u></b>	<p>Compréhension du management des risques</p>	
<b><u>Axe 03</u></b>	<p>Analyse du cas de non-conformité :          « Connaissance organisationnelle »</p>	
<b><u>Axe 04</u></b>	<p>Implication du salarié dans la prévention des non-conformités :          « Connaissance</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quel rôle pensez-vous que les collaborateurs doivent jouer dans la mise en œuvre du management des risques ?</li> <li>➤ Comment vous pouvez personnellement contribuer à la prévention des non-conformités ?</li> <li>➤ Avez-vous déjà été témoin ou signalé une non-conformité au sein de</li> </ul>	

organisationnelle »	l'entreprise ? Si oui, pouvez-vous me décrire la situation ? ➤ Quelles sont les bonnes pratiques que vous recommanderiez pour améliorer la communication et le partage de l'information au sein de l'entreprise ?
---------------------	--

## ANNEXE -C- : Retranscription d'entretien.

<b>Nom et Prénom</b>	Lebdaoui Rachid.
<b>Poste</b>	Responsable QHSE.
<b>Date</b>	05/05/2024
<b>Durée</b>	1h 15 min

L'entretien s'est déroulé dans le bureau du responsable QHSE, le 05 mai 24 à 10hr.  
Suite à un RDV fixé avec l'interviewé Mr Lebdaoui Rachid.

Après présentation de notre projet de recherche et des grands axes de notre entretien, nous avons immédiatement commencé le premier axe de notre guide d'entretien.

### **Axe 01** : profil (parcours académique/ professionnel et expériences).

Je suis Lebdaoui Rachid le responsable Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (**QHSE**) au sein de l'entreprise **BATIMETAL CHARPENTE –OUEST**, avec une expertise significative dans le secteur industriel de la fabrication de charpente métallique. Mon rôle est essentiel pour assurer la conformité des produits et des processus de l'entreprise aux normes et réglementations en vigueur.

Après avoir obtenu mon baccalauréat, j'ai poursuivi mes études en qualité et sécurité industrielle. J'ai obtenu un diplôme de technicien supérieur dans le domaine, suivi d'un diplôme d'ingénieur en génie industriel avec une spécialisation en QHSE. Mon parcours s'est enrichi par des formations continues industrielles, où j'ai pu mettre en pratique mes connaissances théoriques.

Mon parcours professionnel a débuté par des stages significatifs au sein de grandes entreprises où j'ai pu mettre en pratique mes connaissances théoriques. Par la suite, j'ai rejoint une entreprise leader dans la fabrication de charpente métallique en tant que Responsable QHSE. Au cours de mes années d'expérience, j'ai développé une solide compétence dans la réalisation d'audits internes, la planification et l'organisation de formations QHSE, et la mise en œuvre de stratégies de prévention des accidents de travail industriel. Mon parcours s'est enrichi par des formations continues, notamment à travers des programmes, qui m'ont permis de rester à jour sur les dernières normes et pratiques.

### **Axe 02** : Compréhension du management des risques.

- **Qu'est-ce que vous comprenez par le terme "management des risques" ?**

Pour moi, le management des risques est un processus structuré et continu qui permet d'identifier, d'analyser et de traiter les risques auxquels une entreprise est confrontée. L'objectif du management des risques est de minimiser les impacts négatifs des risques sur l'entreprise et de maximiser les opportunités.

- **Quelles sont les différentes étapes du management des risques ?**

Les différentes étapes du management des risques sont généralement les suivantes :

- **Identification des risques** : Il s'agit de la première étape du management des risques. Elle consiste à identifier tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée.
- **Analyse des risques** : Il s'agit de la deuxième étape du management des risques. Elle consiste à évaluer la probabilité et la gravité de chaque risque identifié.
- **Évaluation des risques** : Il s'agit de la troisième étape du management des risques. Elle consiste à déterminer le niveau de risque acceptable pour l'entreprise.

- **Traitement des risques** : Il s'agit de la quatrième étape du management des risques. Elle consiste à mettre en place des mesures pour traiter les risques identifiés.
- **Suivi et contrôle des risques** : Il s'agit de la cinquième étape du management des risques. Elle consiste à surveiller les risques et à s'assurer que les mesures mises en place sont efficaces.
- **Quels sont les outils et méthodes les plus couramment utilisés pour identifier, analyser et traiter les risques ?**

Parmi les outils et méthodes les plus couramment utilisés pour identifier, analyser et traiter les risques, on peut citer :

- **L'analyse SWOT** : Cette analyse permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise est confrontée.
- **L'analyse AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)** : Cette analyse permet d'identifier les modes de défaillance potentiels d'un produit ou d'un processus et d'évaluer leurs effets sur l'entreprise.
  - **L'arbre des causes.**
- **Comment pensez-vous que le management des risques peut contribuer à prévenir les non-conformités ?**

Le management des risques permet d'anticiper les problèmes potentiels et de mettre en place des actions préventives. En identifiant et en traitant les risques avant qu'ils ne se matérialisent, on réduit la probabilité d'occurrence des non-conformités. Cela conduit à une amélioration continue de la qualité, de la sécurité et de l'environnement de travail, tout en assurant la conformité aux normes et réglementations.

**Axe 03** :Analyse du cas de non-conformité : « **Connaissance organisationnelle** »

- **Selon vous, quelles sont les causes probables de cette non-conformité ?**

Selon moi, les causes probables de cette non-conformité pourraient être les suivantes :

- **Communication déficiente** :Une mauvaise communication interne.
- **Documentation inadéquate** : procédures mal définies peuvent rendre difficile de comprendre et de suivre les pratiques standard de l'entreprise.
- **Rotation du personnel** :Le départ fréquent d'employés clés peut entraîner une perte de connaissances essentielles et un manque de transmission de l'expertise.
- **Manque de retour d'expérience** : l'absence d'analyse des non conformités passées peut entraîner des répétitions.
- **Quels sont les impacts potentiels de cette non-conformité sur l'entreprise ?**

- **Retards de Production** : L'absence de connaissances partagées peut causer des retards dans les délais de production, impactant les engagements envers les clients.
  - **Coûts Supplémentaires** : La non-conformité peut engendrer des coûts additionnels dus à la réparation des erreurs, à la répétition des tâches, ou à la mise en conformité retardée.
  - **Insatisfaction Client** : Une mauvaise gestion des connaissances peut mener à des erreurs qui affectent la satisfaction client,
  - **Perte de Confiance des Parties Prenantes** : Les investisseurs, partenaires et clients peuvent perdre confiance en l'entreprise si les non-conformités sont fréquentes.
  - **Difficultés de Certification** : Les non-conformités peuvent compliquer l'obtention ou le maintien de certifications.
- Quels sont les risques liés à la connaissance organisationnelle qui pourraient expliquer cette non-conformité ?**
- **Perte de Savoir-faire** : Le départ d'employés clés sans transfert adéquat de leurs connaissances peut entraîner une perte de compétences essentielles.
  - **Erreurs Récurrentes** : Sans une base de connaissances solide, les mêmes erreurs peuvent se répéter, affectant la qualité et l'efficacité.
  - **Communication Inefficace** : Une mauvaise communication interne peut empêcher la diffusion des connaissances critiques, menant à des erreurs opérationnelles.
  - **Réactivité Réduite** : L'entreprise peut avoir du mal à réagir rapidement aux changements du marché si elle ne gère pas bien ses connaissances.
  - **Documentation Obsolète** : Des procédures et des documents non mis à jour peuvent mener à des pratiques dépassées et non conformes.
  - **Décisions Inappropriées** : Des décisions basées sur des informations incomplètes ou erronées peuvent causer des non-conformités.
- Comment évalueriez-vous la probabilité et la gravité de ces risques ? et Quelles mesures préventives proposeriez-vous pour limiter ces risques ?**

Risque	Probabilité (1-10)	Gravité (1-10)	Raison	mesures préventives
Perte de Savoir-faire	7	8	La rotation du personnel est assez fréquente dans l'industrie, et le savoir-faire est très important.	Mettre en place un programme de mentorat et de transfert de connaissances pour assurer la continuité du savoir-faire.

Erreurs Récurrentes	4	6	Sans partage efficace des connaissances, les erreurs peuvent se répéter.	Créer une base de données des incidents pour analyser les erreurs et éviter leur répétition.
Communication Inefficace	5	7	La communication est souvent défailante, mais ses impacts varient.	Améliorer les canaux de communication interne et promouvoir une culture de partage d'informations.
Réactivité Réduite	3	6	L'industrie peut être lente à changer, mais cela dépend de la dynamique du marché.	Développer une veille stratégique pour anticiper et s'adapter rapidement aux changements du marché.
Documentation Obsolète	7	8	Les procédures doivent être à jour pour éviter les non-conformités.	Mettre à jour régulièrement les procédures et les manuels d'opération.
Décisions Inappropriées	2	5	Les décisions basées sur des informations erronées peuvent être graves, mais sont moins fréquentes.	Instaurer un système de prise de décision basé sur des données fiables et à jour.

**Axe 04 : Implication du salarié dans la prévention des non-conformités : « **Connaissance organisationnelle** »**

- **Quel rôle pensez-vous que les collaborateurs doivent jouer dans la mise en œuvre du management des risques ?**

Les collaborateurs jouent un rôle crucial dans le management des risques. Ils sont les premiers à identifier les dangers potentiels sur le terrain et peuvent contribuer activement à la mise en place de mesures préventives. Leur engagement dans la communication des risques et la participation aux formations de sécurité est essentiel pour créer un environnement de travail sûr.

- **Comment vous pouvez personnellement contribuer à la prévention des non-conformités ?**

Personnellement, je peux contribuer à la prévention des non-conformités en assurant une veille réglementaire constante, en mettant à jour les procédures QHSE, et en formant les collaborateurs aux bonnes pratiques. Je peux également effectuer des audits internes réguliers pour identifier et corriger les écarts avant qu'ils ne deviennent des non-conformités.

- **Avez-vous déjà été témoin ou signalé une non-conformité au sein de l'entreprise ? Si oui, pouvez-vous me décrire la situation ?**

Oui, j'ai déjà signalé une non-conformité " défaut de pressage" qui engendre un produit non conforme qui ne répondait pas aux spécifications techniques requises. J'ai immédiatement arrêté la production, isolé les produits non conformes, et mis en place une enquête pour identifier la cause. Des actions correctives ont été prises pour rectifier le problème et des actions préventives ont été élaborées pour éviter sa récurrence

- **Quelles sont les bonnes pratiques que vous recommanderiez pour améliorer la communication et le partage de l'information au sein de l'entreprise ?**

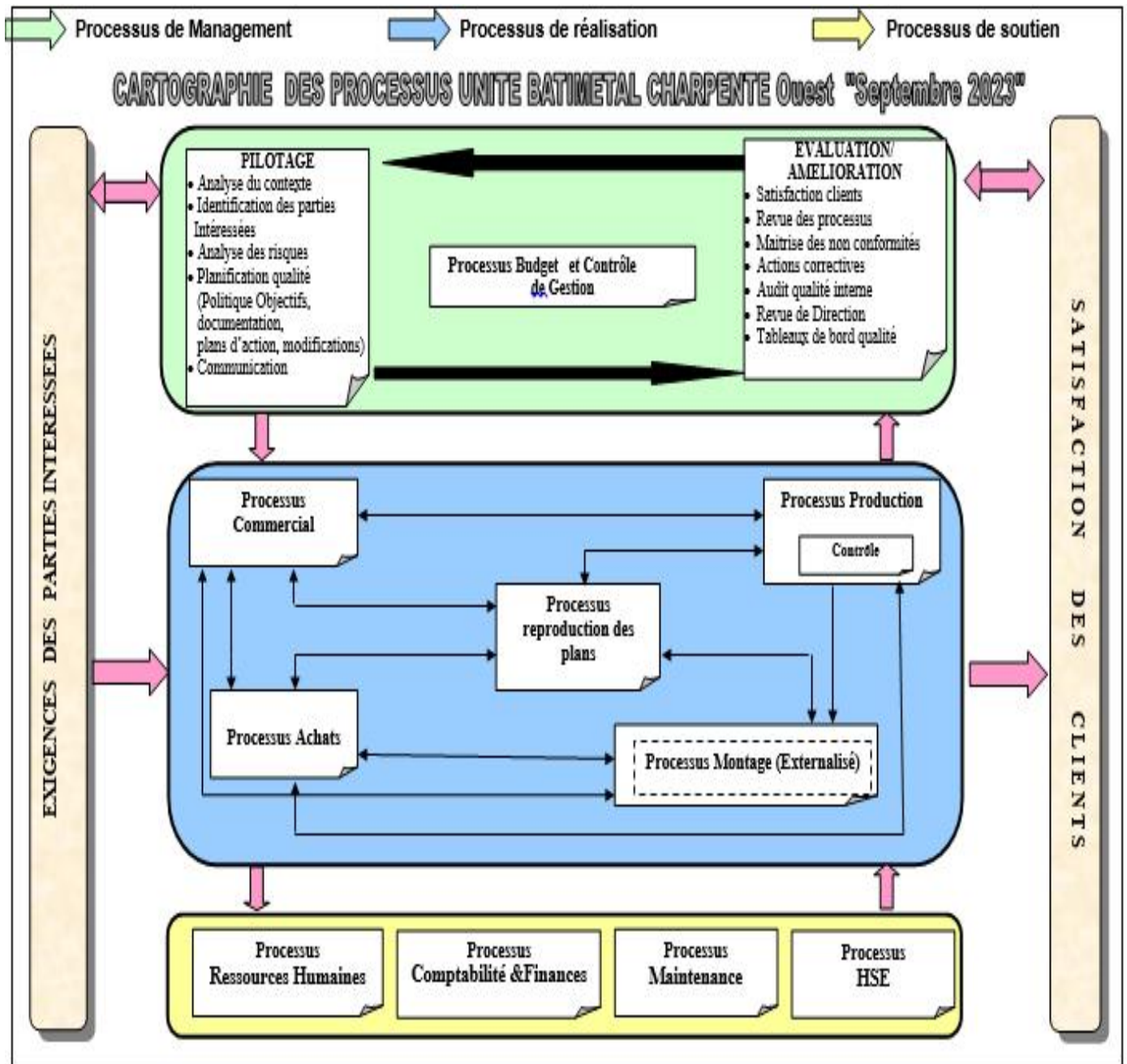
Pour améliorer la communication et le partage de l'information, je recommanderais de :

- Développer une culture d'entreprise qui valorise le partage de connaissances.
- Utiliser des outils numériques pour centraliser les informations et faciliter l'accès.
- Encourager les échanges transversaux entre différents départements.
- Organiser des ateliers et des formations sur les bonnes pratiques de communication.
- Recueillir régulièrement des retours d'expérience pour ajuster les méthodes de communication.

#### **Constat :**

L'entretien a offert un aperçu approfondi de la perspective de M. Lebdaoui sur le management des risques et la gestion de la connaissance organisationnelle. Il nous a permis de révéler son approche structurée du management des risques, son engagement envers l'amélioration continue et sa capacité à anticiper les non-conformités. Les discussions ont également mis en évidence l'importance de la communication interne et de la gestion des connaissances pour maintenir la conformité et la compétitivité de l'entreprise. Ses réponses reflètent une approche proactive et une compréhension nuancée des défis QHSE au sein de l'industrie de la fabrication de charpentes métalliques. Il a aussi mis en lumière l'importance d'une gestion efficace des risques et de la connaissance organisationnelle pour la réussite et la conformité de l'entreprise dans le secteur industriel.

## ANNEXE -D-: CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



# ANNEXE - E - : FICHE DES NC

 Institut Unité Chargement Client	MAITRISE DES NON CONFORMITES	PROJ.01.88.J
	Fiche de Non-conformité / Action corrective	Date d'application 15 Janvier 2019
		ISOP 0185
		Page 1 sur 1

➤ **Processus ou structure émettrice de la Non-conformité :** .....

\* **FNC N° :** ..... **Nom de l'Emetteur :** ..... **Date :** ...../...../.....

**Source :**

<input type="checkbox"/> Produit Non Conforme à l'Acte	<input type="checkbox"/> Non Respect d'une procédure	<input type="checkbox"/> Audit Interne
<input type="checkbox"/> Produit Non Conforme en cours de production	<input type="checkbox"/> Non-conformité Service	<input type="checkbox"/> Audit Externe
<input type="checkbox"/> Produit Final Non-Conforme	<input type="checkbox"/> Réclamation client	
<input type="checkbox"/> Autres (Préciser) : .....		

**Description détaillée de la Non Conformité**

.....

.....

➤ **Processus ou structure concernée par la Non-conformité :** .....

**Actions Immédiates (De correction, Curatives)**

<input type="checkbox"/> Accepter le produit	<input type="checkbox"/> Intervenir chez le client
<input type="checkbox"/> Reclasse le produit	<input type="checkbox"/> Retour de la marchandise au fournisseur
<input type="checkbox"/> Rebuter ou éliminer le produit	<input type="checkbox"/> Déclencher une Réunion
<input type="checkbox"/> Dérivation	
<input type="checkbox"/> Reprise du produit	<input type="checkbox"/> Autres : .....

**Nom :** ..... **Fonction :** ..... **Visa :** .....

**Dérivation requise :**

.....

**Nom du Demandeur :** ..... **Fonction :** ..... **Visa :** .....

**Décision :**

Acceptée  **Nom :** ..... **Fonction :** ..... **Visa :** .....

Refusé  **Nom :** ..... **Fonction :** ..... **Visa :** .....

**Motif du Refus**

.....

**Identification de la (des) cause (s) :**

	Causes identifiées	Groupe d'analyse des causes	
		Nom / Prénom	Fonction
1.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Action corrective retenue**

.....

\* **Délaï :** ..... \* **Responsable :** .....

➤ **Vérification de l'efficacité des actions menées (RMQ)**

<input type="checkbox"/> Efficace	<input type="checkbox"/> Non Efficace	- <b>Date :</b> ...../...../..... - <b>Visa :</b> .....
* <b>Commentaire :</b> ..... .....		

## ANNEXE -F- : FICHE ANALYSE DES RISQUES

 Unité Charpente Ouest	ANALYSE DES RISQUES	PRO.01.06.B
	Fiche de risques	Date d'application 15 Janvier 2019
		IMP 0113
		Page 1 sur 1

Processus :

Domaine	Risque	Ref.	Gravité	Fréquence	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si $IR \geq 25$
Qualité						
Environnement						
Sécurité						

$$G \text{ (gravité)} \times F \text{ (fréquence)} = IR \text{ (indice de risque)}$$

Visa Pilote Processus

Date :

## ANNEXE -G - : FICHE ETAT DES CONTROLES EFFECTUES

 Unité Charpente Ouest	<b>REALISATION ET MAITRISE DES TRAVAUX DE MONTAGE SOUS TRAITES</b>	<b>PRO.06.01.I</b>
	<b>ETAT DES CONTROLES EFFECTUES</b>	Date d'application <b>15 Janvier 2019</b>
		<b>IMP.0605</b>
		Page1 sur 1

N°	Phases de contrôle sur site	Produit à contrôler	Moyen de contrôle	Etat		Responsable	Date contrôle	Visa contrôleur
				Conforme	Non conforme			
01	Réception du génie civil	Plate forme génie civil : 1-Axiométrie 2- Planimétrie	PRO.06.01 ; IMP.0601 Appareil RDS ; décamètre Niveau topogr. fil à plomb			Topographe		
02	Installation du chantier	Liste des moyens matériels Liste des moyens humains Liste des moyens de sécurité	PRO.06.01 IMP.0603 Manuel de sécurité ; contrat d'assurance tous risques chantier			Chef de projet Sous traitant		
03	Réception des éléments de la charpente	Programme des expéditions Planning des travaux	Nomenclature d'expédition Avis d'expédition PRO.06.01 IMP.0602			Chef de projet Sous traitant		
04	Montage de la charpente	Charpente assemblée	Suivant Plans approuvés Clé dynamométrique ; fil à plomb ; mètre ; niveau Manuel de sécurité IMP.0602 IMP.0603			Chef de projet BET		
05	Réception provisoire du projet	Projet	Contrat ; PRO.06.01 IMP.0604			Chef de projet Client		
06	Nettoyage du chantier	Chantier	Contrat PRO.06.01			Chef de projet Sous traitant		
07	Réception définitive du projet	Projet	Contrat PRO.06.01 IMP.0604			Chef de projet Client		

**ANNEXE -F- : LES TERMES ET EXPRESIONS CLES LES PLUS SOUVENT  
DANS L'INTERPRÉTATION DES NUAGE DES MOTS .**

<b>Axe 01 : compréhension de management des risques</b>			
<b>Figure 6</b>		<b>Figure 7</b>	
Mot	Fréquence	Mot	Fréquence
Risques	35	Conformités	15
Management	9	Conformité	7
Essentiel	5	Peuvent	7
Mesures	5	Entraîner	3
Entreprise	4	Mesures	3
Gestion	3	Préventives	3
Identifiés	3	Conformes	2
Potentiels	3	Identifier	2
Sécurité	3	Informations	2
Traiter	3	Prévenir	2
Évaluer	3	Services	2
Contrôle	2	Travail	2
		Actions	1
		Activement	1
		Additionnels	1
		Anomalies	1
		Apportés	1
		Assurant	1

<b>Axe 02 : Analyse du cas de non-conformité : « Connaissance organisationnelle »</b>	
<b>Figure 8</b>	
Mot	Fréquence
Connaissances	14
Erreurs	5
d'employés	4
documentation	3
entraîner	3
essentielles	3
gestion	3
manque	3
transfert	3
adéquat	2
d'expérience	2
employés	2
formation	2
insuffisantes	2
l'absence	2
meilleures	2
partager	2
pratiques	2

**Axe 03 : Implication du salarié dans la prévention des non-conformités : « Connaissance organisationnelle »**

<b>Figure 9</b>		<b>Figure 10</b>	
Mot	Fréquence	Mot	Fréquence
Informations	6	Communication	13
Comprises	2	Informations	8
Données	2	Interne	6
Employés	2	Connaissances	5
Formations	2	Outils	5
Manque	2	Améliorer	4
Politiques	2	Formations	4
Adéquate	1	Efficaces	3
Améliorer	1	Employés	3
Analyser	1	Partage	3
Centraliser	1	Régulières	3
Clients	1	Transfert	3
Collaborateurs	1	Ajuster	2
Commentaires	1	Ateliers	2
Conformités	1	Canaux	2
Connaissances	1	Insuffisante	2
		Manque	2
		Pratiques	2
		Procédures	2
		Réunions	2
		Echange	2
		Accessibles	1
		Actions	1

