

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 للمناجمت
القلية

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Entrepreneuriat et management de projet »

Management des risques et résilience organisationnelle

Etude de cas : Unité des Services et Activités d'Isolation

Groupe DIVINDUS

Élaboré par :

DILMI Aicha Nesrine

Encadrée par :

Dr. ABID Nabila
Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Membres du jury :

Dr. TOUMI Djamila
Dr. GAHLAM Nadia

Année 2022/2023

RÉSUMÉ

De nos jours, les organisations font face à un environnement dynamique et incertain, où les risques peuvent surgir à tout moment, mettant en péril leur stabilité et leur capacité à atteindre leurs objectifs. Dans ce contexte, le management des risques joue un rôle crucial dans le renforcement de la résilience organisationnelle.

La résilience organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'adapter, à se rétablir et à prospérer face aux perturbations et aux défis auxquels elle est confrontée. Dans cette étude, notre objectif principal est de comprendre comment le management des risques contribue à renforcer la résilience organisationnelle.

Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi une approche qualitative, basée sur l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs menés auprès de huit responsables de l'unité des services et activités d'isolation. Les résultats de notre étude mettent en évidence les processus du management des risques et leur rôle dans le renforcement de la résilience organisationnelle, ainsi que d'autres facteurs qui ont contribué à assurer la continuité des activités de l'unité.

Mots clés : résilience organisationnelle, management des risques, continuité des activités, environnement évolutif, performance.

ABSTRACT

Nowadays, organizations are facing a dynamic and uncertain environment where risks can emerge at any moment, threatening their stability and their ability to achieve their objectives.

Organizational resilience represents the capacity of a company to adapt, recover, and thrive in the face of disruptions and challenges it encounters. In this study, our main objective is to understand how risk management contributes to enhancing organizational resilience.

To achieve this objective, we have chosen a qualitative approach based on documentary analysis and semi-structured interviews conducted with eight managers from the unit of services and isolation activities. The results of our study highlight the processes of risk management and their role in enhancing organizational resilience, as well as other factors that contribute to ensuring the continuity of the unit's activities.

Keywords: organizational resilience, risk management, business continuity, evolving environment, performance.

الملخص

في الوقت الحاضر، تواجه المؤسسات بيئة ديناميكية وغير متأكدة، حيث يمكن أن تنشأ المخاطر في أي لحظة، مما يهدد استقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها. في هذا السياق، يلعب إدارة المخاطر دورًا حاسمًا في تعزيز المرونة التنظيمية. تمثل المرونة التنظيمية قدرة الشركة على التكيف والتعافي والازدهار في مواجهة التثبيطات والتحديات التي تواجهها.

في هذه الدراسة، هدفنا الرئيسي هو فهم كيفية مساهمة إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية. لتحقيق هذا الهدف، اخترنا نهجًا نوعيًا، يعتمد على تحليل المستندات وإجراء مقابلات نصية شبه مباشرة مع 8 مسؤولين في وحدة خدمات وأنشطة العزل.

تسلط نتائج دراستنا الضوء على عمليات إدارة المخاطر ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى ساهمت في ضمان استمرارية أنشطة الوحدة.

الكلمات الرئيسية: المرونة التنظيمية، إدارة المخاطر، استمرارية الأنشطة، بيئة متطورة، الاداء.

REMERCIEMENT

Avant tous je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir guidé vers les chemins de savoir et de m'avoir donné la volonté et la patience pour accomplir ce travail.

Je tiens à remercier mon encadrante Dr.ABID Nabila de m'avoir accompagné au long de mon projet de fin de cycle et de m'avoir enrichie de ses sages conseils.

Je remercie sincèrement mon co-encadrant Dr.BEDAIDA Imad pour sa disponibilité, sa patience, ses conseils précieux et ses critiques constructives.

Je tiens à remercier tous les professeurs qui ont contribué dans l'efficacité de ma formation, l'administration et le personnel de l'ENSM.

J'adresse également mes remerciements aux responsables de l'Unité SAI pour leur accueil et leur bienveillance en particulier Monsieur ROGUIA pour son accompagnement.

Et bien sur je remercie mes chers parents, frères et sœur pour leur soutien constant.

Ainsi que mes proches plus particulièrement (KHALTO, Hania et la MIFFA) et toutes personnes qui a été présente pour m'encourager et m'aider.

Enfin, merci à moi-même d'avoir été capable de réaliser ce travail !

Nesrine

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
REMERCIEMENT	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
Liste des figures	viii
Liste des abréviations.....	ix
Introduction générale	1
Problématique :	2
Terrain de recherche :.....	2
Objectif de recherche :.....	2
Méthodologie de recherche :.....	3
Plan du travail :	3
Chapitre 01 : Cadre théorique de la recherche	4
Section 1 : Revue de la littérature	5
1-1- La littérature sur la résilience organisationnelle :	5
1-2- La littérature sur le management des risques.....	10
Section 2 : Cadre conceptuel.....	15
2-1- Management des risques : démarche indispensable pour les projets :	15
Définition du management de projet :.....	15
Management des risques comme étant une composante du management de projet :	20
Processus du management des risques :	21
2-2- Résilience organisationnelle :	24
Définition de la résilience organisationnelle :	24
Les formes de résilience :	25
Facteur de résilience organisationnelle :	26
La résilience comme outil de management des risques :	28
Chapitre 02 : cadre méthodologique et organisationnel.....	30

Section 01 : méthodologie de recherche :.....	31
Positionnement épistémologique :.....	31
Approche méthodologique :.....	31
Outils de collecte de donnée :.....	32
Analyse des données :.....	36
Section 02 : cadre organisationnel de la recherche	38
L'Unité des Services et Activités d'Isolation :	38
Les métiers de l'entreprise :	39
Organigramme de l'entreprise :.....	39
La cartographie des processus :.....	40
Chapitre 03 : management des risques et résilience organisationnelle de l'Unité SAI	41
Section 01 : présentation et analyse des résultats.....	42
1-1- Le management des risques au sein de l'Unité des Services et Activités d'Isolation :.....	42
Comportement organisationnel et situation financière avant la crise de la COVID : ..	46
Le comportement organisationnel de l'USAI durant la crise de la COVID :	48
Situation organisationnelle de l'unité après la crise de la COVID	50
1-2- Etude de cas d'un projet de travaux de calorifugeage :.....	52
Section 02 : discussion des résultats.....	57
Conclusion.....	60
Liste bibliographique	63
ANNEXE.....	66

Liste des tableaux

Tableau 1 Modèle de maturité du dispositif de management des risques au sein des entreprises.....	10
Tableau 2 Modèle de maturité de la culture de management des risques au sein des entreprises.....	12
Tableau 3 Définitions du risque.....	20
Tableau 4 Les formes de résilience.....	25
Tableau 5 Grille d'observation.....	34
Tableau 6 synthèse des entretiens	35
Tableau 7 Analyse des risques de la recherche	37
Tableau 8 Les activités de l'unité SAI.....	39
Tableau 9 Les risques potentiel de l'unité SAI	44
Tableau 10 Compte des résultats synthétique de l'année 2019	47
Tableau 11 Compte des résultats synthétique de l'année 2020	49
Tableau 12 Compte des résultats de l'année 2021	51
Tableau 13 Fiche descriptive du projet	52
Tableau 14 Identification des risques potentiels.....	53
Tableau 15 Traitement des contraintes rencontrés lors de la crise COVID-19.....	54
Tableau 16 Fiche analytique du projet	55

Liste des figures

Figure 1 Exemple d'interaction entre les groupes de processus au sein d'un projet	16
Figure 2 Outils de collecte des données	32
Figure 3 L'organisme de l'unité SAI	39
Figure 4 La cartographie des processus de l'unité SAI	40

Liste des abréviations

ANSI American national standards institute

EPI équipements de protection individuelle

PMBOK Project Management Body Of Knowledge

PME Petits et moyennes entreprises

USAI Unité des Services et Activités d'Isolation

RMQ responsable de management par la qualité

HSE hygiène, sécurité et environnement

EPE entreprise publique économique

SPA société par actions

PMBOK Guide du Corpus des connaissances en management de projet

Introduction générale

Dans un monde en perpétuelle transformation, les organisations doivent faire face aux défis croissants qui mettent en péril leur stabilité et leur pérennité. Dans ce contexte, le management de projet est devenu un outil indispensable pour les entreprises désireuses de s'adapter à un environnement complexe et incertain. Toutefois, il est crucial de souligner que la réussite d'un projet ne peut être garantie sans une gestion efficace des risques.

Depuis l'émergence en 2020 de la crise sanitaire mondiale du COVID-19, l'économie mondiale a été bouleversée de manière abrupte, entraînant des changements profonds dans le paysage des entreprises. Cette pandémie a contraint de nombreuses organisations à sortir de leur zone de confort, générant des crises tant sur le plan organisationnel qu'économique, et imposant aux entreprises de relever de nombreux défis.

C'est ici que le concept de résilience organisationnelle entre en jeu, elle désigne comme étant la capacité d'une organisation à réagir de manière adaptative et à se rétablir efficacement face aux perturbations, aux crises et aux changements imprévus, en vue de maintenir ses opérations essentielles. (Lee, Vargo, & Seville, 2013)

Problématique :

En nous basant sur les informations mentionnées précédemment, la problématique de recherche à laquelle tente de répondre notre travail est formulée comme suit :

Comment le management des risques renforce-t-il la résilience organisationnelle des entreprises?

Terrain de recherche :

Pour répondre à notre problématique, nous avons sélectionné l'Unité des Services et Activités d'Isolation (USAI) du grand groupe de construction DIVINDUS comme champ d'études. Il s'agit d'un établissement étatique spécialisé dans l'industrie des isolations. Notre recherche vise à approfondir notre compréhension du comportement organisationnel de cette unité avant, pendant et après une crise, en mettant particulièrement l'accent sur le management des risques.

Objectif de recherche :

Notre étude vise les objectifs suivants :

- Définir les concepts de résilience organisationnelle.
- Comprendre le processus de management des risques au sein de l'Unité SAI.

- Examiner le comportement organisationnel de cette unité.
- Analyser la manière dont une entreprise industrielle axée sur des projets a fait face à la crise.

Ainsi, il ne s'agit pas pour nous de traiter le management des risques selon les normes de qualité, mais le domaine d'intervention de notre recherche se limite de manière très précise à l'étude des risques dans le cadre du management de projet, notamment les pratiques mises en place permettant d'améliorer la résilience organisationnelle.

Méthodologie de recherche :

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative qui repose sur la recherche documentaire, l'observation non participante ainsi que des entretiens avec des responsables de l'Unité SAI.

Plan du travail :

Notre travail commence par une introduction générale qui met en exergue et explique l'intérêt du thème abordé. Nous y exposons notre problématique de recherche, nos objectifs et clarifions la méthodologie adoptée ainsi que le terrain de notre étude.

Ensuite, notre travail est divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre présente une revue de la littérature qui résume les études antérieures portant sur des thèmes similaires à notre recherche. Nous abordons également le cadre conceptuel, qui comprend une brève explication théorique des principaux concepts liés à notre sujet.

Le deuxième chapitre se concentre d'abord sur le cadre méthodologique adopté pour notre recherche, en détaillant l'approche méthodologique choisie et les outils de collecte de données. Ensuite, nous présentons l'organisme d'accueil « l'Unité des Services et Activités d'Isolation (USAI) ».

Le dernier chapitre, intitulé résultats et discussions, présente et analyse les résultats obtenus par notre enquête. Nous terminons ensuite avec une conclusion générale.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la recherche

Le but de ce chapitre est d'exposer les travaux antérieurs réalisés sur le sujet ainsi que le cadre conceptuel concernant le management des risques et la résilience organisationnelle.

Le chapitre est divisé en deux sections. La première section consiste en une revue des études précédentes, des articles scientifiques et des publications de plusieurs chercheurs sur les principaux sujets liés à la résilience, tels que son processus et ses facteurs. Dans la seconde section, nous explorerons une réflexion théorique qui rassemble tous les concepts clés en relation avec notre sujet de recherche, ce qui nous permettra de déterminer le modèle de recherche de notre mémoire.

Section 1 : Revue de la littérature

Une revue de littérature vise à analyser et synthétiser toute source convenable à une question spécifique, un domaine de recherche ou une théorie dans le but de ressortir une description, une synthèse et une appréciation critique de ces travaux vis-à-vis du problème de recherche étudié. Dans un mémoire de fin de cycle, une revue de littérature est établie pour montrer aux lecteurs de quelle façon la recherche s'inscrit dans un domaine d'études plus vaste. (FINK, 2014)

1-1- La littérature sur la résilience organisationnelle :

La notion de résilience est relativement récente dans le domaine du management, en particulier dans sa dimension organisationnelle. Néanmoins, au cours des dix dernières années, cette notion a gagné en popularité et est désormais considérée par les chercheurs comme un atout essentiel pour assurer la pérennité des organisations.

Recherches considérant la résilience organisationnelle comme un résultat :

La résilience organisationnelle en tant que résultat se réfère à la capacité d'une organisation à se rétablir promptement et de manière efficace après avoir été confrontée à une perturbation significative. Elle implique la capacité de maintenir les opérations essentielles et de retrouver un niveau de performance optimal. Fondamentalement, il s'agit de la capacité de l'organisation à absorber les chocs, à s'adapter aux changements et à se reconstruire en tirant des enseignements des crises passées. (Zolli & Marie, 2012)

Larbi & BINKKOUR(2022) adoptent une méthode quantitative auprès de 30 PME appartenant à différents secteurs, cerner les risques aux quels sont confrontées les PME,

d'une part, et d'autre part donner un aperçu de leurs spécificités par rapport au processus du management des risques.

Les auteurs affirment que le processus du management des risques contribue à la compétitivité de l'entité et l'amélioration de sa performance et sa résilience. Pour ceci, il est indispensable d'avoir un Risk manager spécialiste dans le secteur pour coordonner entre les départements et le personnel, ainsi que l'intégration du management des risques dans la prise de décision permet à chaque PME d'être résiliente et agile en faisant face aux conséquences des événements imprévus.

Eric & Promé-Visinoni (2010) ont souligné l'importance pour les organisations de comprendre les défis auxquels elles sont confrontées dans la gestion des activités potentiellement dangereuses et de renforcer leur résilience organisationnelle face à ces risques. Cela peut être réalisé en développant des capacités de résistance aux changements involontaires, aux défaillances techniques, humaines ou organisationnelles, ainsi qu'à l'interface de ces différents plans. Les facteurs humains et organisationnels jouent également un rôle important dans la résilience organisationnelle. Les auteurs ont présenté des travaux sur la robustesse organisationnelle dans une organisation de supervision, qui peuvent fournir des pistes pour améliorer la résilience dans d'autres contextes industriels.

Les auteurs ont mis en évidence les facteurs organisationnels qui jouent un rôle important dans la résilience organisationnelle. Parmi ces facteurs, on peut citer la culture de sécurité, la communication et la coordination entre les différents niveaux hiérarchiques, la formation et l'entraînement des employés, ainsi que la gestion des connaissances et des compétences.

Hollnagel, Journé, & Laroche (2009) présentent trois études de cas approfondies dans différents secteurs industriels pour explorer les concepts de fiabilité et de résilience dans le contexte des organisations en utilisant une méthode qualitative.

Ils ont constaté que la fiabilité et la résilience sont des dimensions importantes de la performance organisationnelle, en particulier dans des situations à haut risque. Ils ont également souligné que les organisations doivent être capables d'apprendre de leurs expériences passées pour améliorer leur capacité à faire face aux chocs futurs.

Les auteurs ont identifié plusieurs conditions managériales et organisationnelles nécessaires pour atteindre la résilience, notamment une culture d'apprentissage continu,

une communication ouverte et transparente, ainsi qu'une planification stratégique à long terme.

Blakemore, Kogon, & Wood, (2015) abordent l'importance du management de projet pour la résilience organisationnelle. D'où ils soulignent la nécessité de la planification, de la gestion des risques et de la communication efficace pour renforcer la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements et à gérer les perturbations, en veillant à ce que les problèmes potentiels soient identifiés et traités dès le début du projet.

La gestion des risques représente un élément fondamental de la gestion de projet. Il est crucial d'identifier et d'évaluer les risques potentiels dès le début du projet afin de mettre en place des mesures préventives et des plans d'action appropriés. Cela permet de réduire au minimum les conséquences négatives des risques sur le déroulement du projet et de maintenir la résilience organisationnelle.

La communication efficace joue un rôle central dans le management de projet pour renforcer la résilience organisationnelle. Une communication claire et transparente, tant en interne avec les membres de l'équipe qu'en externe avec les parties prenantes concernées, favorise une compréhension partagée des objectifs, une collaboration efficace et des prises de décision rapides. En outre, une communication ouverte permet d'anticiper d'éventuelles difficultés et de mettre en place des mesures correctives de manière proactive.

Recherches considérant la résilience organisationnelle comme un processus :

Adam (2022) adopte une étude qualitative pour savoir comment les hôpitaux s'adaptent avec la crise COVID-19 et comment les managers favorisent le processus de résilience organisationnelle.

L'auteur met l'accent sur la manière de renforcement de résilience ainsi que la façon dont les équipes réagissent pour faire face à l'urgence, par leurs adoptions et acceptations aux changements pour avoir la preuve d'adaptabilité et de flexibilité.

Dekhissi, Babounia, Meftah, & Lekhal (2023) visent à faire le point sur l'importance de la résilience organisationnelle, d'étudier les méthodes de résilience employées par les organisations afin de retirer une définition claire des conditions de réussites des entreprises dans ce domaine, en adoptant une approche qualitative ; ils ont

constaté que la résilience organisationnelle est importante pour les entreprises car elle leur permet de faire face aux turbulences économiques et sociales.

Les pratiques d'adaptation aux crises et changements et de la prévention des risques sont essentielles pour améliorer la résilience organisationnelle des entreprises.

Ils soulignent également que la résilience collective est indispensable pour lutter contre les défaillances et améliorer la résilience organisationnelle des entreprises. Ils mettent en avant l'importance du capital humain dans ce processus, ainsi que d'autres outils d'amélioration tels que le brainstorming pour proposer des actions correctives en réponse aux risques potentiels.

« La résilience collective, c'est-à-dire la capacité des équipes à surmonter ensemble des obstacles qui pourraient contrecarrer les projets de l'organisation, est une force spécifique pour des entreprises qui doivent faire face à des chocs »(Roux-Dufort, 2015)

Malak, Mohamed, & Mustapha (2022) traitent des nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du COVID-19, et définissent la résilience organisationnelle et identifient des axes d'innovation managériale qui peuvent être appliqués dans d'autres contextes organisationnels :

- La vision stratégique ;
- La culture de l'innovation ;
- La collaboration ;
- La gestion des talents ;
- La gestion du changement ;
- La mesure de la performance.

En adoptant ces points, les organisations peuvent développer une culture d'innovation et de résilience qui leur permettra de s'adapter aux changements et de maintenir leur performance à long terme.

Les facteurs qui contribuent au renforcement de la résilience :

Les facteurs qui contribuent à la résilience organisationnelle sont multiples et complexes. Ils englobent divers éléments qui interagissent pour créer une organisation capable de faire face aux défis et de se développer.

Le déploiement et la reconfiguration des ressources :

La résilience organisationnelle est un sujet largement discuté dans les domaines du comportement organisationnel. Chen, Xie & Liu (2021) présentent une étude de cas multiple qui explore les différentes façons dont les organisations peuvent devenir plus résilientes face aux défis et aux incertitudes. En utilisant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives.

Selon les auteurs, le déploiement et la reconfiguration des ressources sont des éléments clés de la résilience organisationnelle. En effet, la résilience organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à reconfigurer ses ressources organisationnelles, à optimiser ses processus organisationnels, à remodeler ses relations organisationnelles en temps de crise, à se remettre rapidement de la crise et à utiliser cette dernière pour réaliser une croissance contre-tendance. En d'autres termes, le déploiement et la reconfiguration des ressources sont des stratégies importantes pour aider les organisations à s'adapter aux changements et aux défis imprévus.

L'adoption des technologies numériques :

HABBANI & JAMOSSI(2022)ont mené une enquête auprès d'un échantillon de 180 PME marocaines pour évaluer l'impact des technologies numériques sur leur résilience et leur performance pendant la pandémie COVID-19.

Les auteurs montrent que les entreprises qui ont adopté des technologies numériques ont mieux résisté à la crise et ont connu une meilleure performance que celles qui ne l'ont pas fait. Les technologies numériques ont permis aux entreprises d'améliorer leur communication avec- les clients, de maintenir leurs opérations commerciales et de réduire leurs coûts.

Cependant, l'étude a également révélé que certaines PME ont rencontré des difficultés lorsqu'elles ont adopté des technologies numériques, notamment en ce qui concerne la sécurité des données et les coûts supplémentaires.

L'utilisation des technologies numériques peut aider les entreprises à renforcer leur résilience organisationnelle en leur permettant de s'adapter rapidement aux changements et aux perturbations causées par une crise.(HABBANI & JAMOUSSE, 2022)

1-2- La littérature sur le management des risques :

Larbi & BINKKOUR (2022) adoptent dans leur étude une méthode quantitative auprès de 30 PME appartenant à différents secteurs. Les principaux résultats de la présente enquête affirment que le processus du management des risques contribue à la compétitivité de l'entité et l'amélioration de sa performance et qu'il est indispensable d'avoir un Risk manager spécialiste dans le secteur pour coordonner entre les départements et le personnel.

Aussi il était identifié que l'intégration du management des risques dans la prise de décision permet à chaque PME d'être résiliente et agile en faisant face aux conséquences des événements imprévus.

MIALED (2020) souligne deux concepts clés, à savoir « Gestion des risques» et « Culture » et traite des travaux théoriques afin de les synthétiser, en représentant ces résultats par :

Tableau 1 Modèle de maturité du dispositif de management des risques au sein des entreprises

N°	Niveau de maturité	Descriptions
1	Naïf	L'entreprise n'apprend pas de ses erreurs et n'est pas bien sensibilisée aux risques.
2	Réactif	L'entreprise apprend des erreurs commises mais n'a pas de méthode formelle et standardisée de gestion des situations de risque.
3	Standard	L'entreprise apprend des erreurs commises et dispose d'un processus formel et standardisé de gestion des risques qui vise à s'assurer que les problèmes qui ont surgi ne se répètent pas.

4	Proactif	L'entreprise effectue une analyse et une évaluation continues des résultats obtenus et réagit en conséquence pour veiller à la prévention des risques.
5	Amélioratif	L'entreprise réalise une amélioration continue de la gestion des risques et une veille de <u>ses valeurs</u> , de <u>ses choix stratégiques</u> , de <u>ses normes</u> et de <u>ses méthodologies</u> , elle développe <u>son approche</u> et <u>sa politique</u> de management des risques.

Source : Nissoul, Hakim, et al. Elaboration d'un modèle de maturité pour la gestion des risques dans les entreprises industrielles. p. 11, 2016.

En lisant ce modèle de maturité, il est évident que la culture est étroitement liée au niveau de maturité le plus élevé du modèle, ce qui explique l'importance de cette variable dans la mise en place et le développement d'un dispositif de management des risques formel au sein des organisations. Par conséquent, la variable "Culture" est un facteur clé et fondamental que les entreprises doivent prendre en compte. Il est donc essentiel que les entreprises encouragent une culture de gestion des risques à tous les niveaux et visent à atteindre des niveaux de maturité élevés en la matière. Cette composante est d'une grande préoccupation tant pour les chercheurs que pour les professionnels, car les efforts déployés pour développer les processus de gestion des risques peuvent être vains en l'absence d'une culture orientée dans ce sens. Si cette culture n'est pas mise en place, les conséquences peuvent avoir un impact négatif sur l'implication des collaborateurs dans la mise en place et le pilotage du dispositif de management des risques, ce qui peut rendre le terrain moins favorable pour le développement de ce processus et le pilotage de la performance de l'organisation.

Le tableau suivant présente des indicateurs permettant de mesurer la maturité de la culture de gestion des risques dans les entreprises, mais après les avoir définis et reliés aux niveaux de maturité, les entreprises doivent définir des plans d'action qui leur permettront d'évoluer à des niveaux plus élevés. Où nous pouvons constater également que chaque niveau de maturité requiert l'implication d'une catégorie de collaborateurs.

Tableau 2 Modèle de maturité de la culture de management des risques au sein des entreprises

N°	Niveau	Culture	Gouvernance	Processus
1	Initial	Le risque est géré par l'entité Audit interne	Entité Audit interne / comité d'audit	Audit basé sur les risques
2	Répérable	Le risque dépend du besoin	Direction générale	Au besoin, processus d'autoévaluation des risques et des contrôles
3	Défini	Les informations sur les risques sont partagées entre les fonctions d'audit et de contrôle internes	Conseil d'administration	Les fonctions d'audit interne et de contrôle utilisent un langage commun des risques et un processus d'évaluation des risques.
4	Géré	Le risque est intégré à la planification stratégique, l'appétit pour le risque est énoncé et communiqué.	Tous les managers et le conseil d'administration	Un processus commun d'évaluation du risque et de cohérence du risque est en place au sein de

				l'organisation
5	Optimisé	Le risque est intégré à tous les objectifs et à la rémunération des décideurs	Toute l'organisation	Le langage de risque commun et les rapports de risque agrégés sont établis dans toute l'organisation

Source : IPPF¹, 2019

Le tableau ci-dessus énumère les indicateurs permettant de mesurer la maturité de la culture de management des risques au sein des entreprises. Une fois ces indicateurs définis et liés aux niveaux de maturité, les entreprises doivent élaborer des plans d'action pour progresser vers des niveaux supérieurs. Il est important de noter que chaque niveau de maturité requiert la participation d'une catégorie spécifique de collaborateurs, en commençant par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'organisation jusqu'à ce que cette culture soit diffusée à l'ensemble des collaborateurs. De plus, le niveau le plus élevé (optimisé) implique que tous les acteurs de l'organisation adoptent un langage commun en matière de risques.

Les auteurs valorisent la culture de l'entreprise, et disent qu'elle est cruciale dans l'efficacité du processus de management des risques et résilience organisationnelle, (Eric & Promé-Visinoni, 2010) soulignent l'importance de promouvoir la culture de communication, sécurité, communication et la coordination, la formation..., aussi (Hollnagel, Journé, & Laroche, 2009) évoquent la culture de communication ainsi l'apprentissage continu.

Il y a un autre point qui a été mentionné par Mialed (2020) , Eric & Promé-Visinoni (2010), Blakemore, Kogon, & Wood, (2015) la planification stratégique. Nous pouvons constater que la planification est indispensable depuis longtemps, quel que soit au niveau préalable des objectifs, des attentes, de management des risques et d'identification des parties prenantes.

¹International Professional Practices Framework, 2019

D'autres auteurs comme Dekhissi, Babounia, Meftah, & Lekhal (2023), Blakemore, Kogon, & Wood, (2015) et Malak, Mohamed, & Mustapha (2022) ont convenu que la résilience exige l'adaptabilité aux crises, aux changements, aux perturbations et aux nouvelles réalités.

Larbi & Binkkour (2022) ; Mialed (2020) et Blakemore, Kogon, & Wood (2015) confirment l'importance du management des risques sur la résilience organisationnelle.

Les auteurs Zolli & Marie (2012), Larbi & Binkkour (2022), et Blakemore, Kogon & Wood (2015) partagent un point de vue commun sur la résilience organisationnelle en mettant en avant certains facteurs clés. Ils soulignent l'importance de la capacité d'une organisation à se rétablir rapidement et efficacement après une perturbation significative, en maintenant ses opérations essentielles et en retrouvant un niveau de performance optimal. Ils reconnaissent également l'importance de la capacité d'adaptation aux changements et d'apprentissage à partir des crises passées pour se reconstruire.

De plus, ces auteurs mettent en évidence la nécessité d'une planification préalable, de la gestion des risques et de la communication efficace comme des éléments essentiels pour renforcer la résilience organisationnelle. Ils reconnaissent le rôle crucial de l'identification précoce et de l'évaluation des risques potentiels, ainsi que de la mise en place de mesures préventives et de plans d'action appropriés. Ainsi que l'importance d'une communication claire, transparente et ouverte, tant en interne qu'en externe, pour favoriser la compréhension commune des objectifs, la collaboration efficace et les prises de décision rapides.

Section 2 : Cadre conceptuel

La seconde partie de notre étude vise à présenter les fondements conceptuels de notre recherche, en mettant l'accent sur les concepts clés tels que le management de projet, le management des risques et la résilience organisationnelle.

2-1- Management des risques : démarche indispensable pour les projets :

Dans cette sous section, nous allons nous concentrer sur le management des risques comme composante du management du projet en évoquant sa définition, ses étapes clés et ses référentiels puis nous allons aborder le management des risques.

Définition du management de projet :

Selon Project Management Institute (2017) *"Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin de répondre aux exigences du projet. Le management de projet est accompli à travers l'application et l'intégration des cinq groupes de processus de management de projet : l'initiation, la planification, l'exécution, le suivi et le contrôle, et la clôture."*

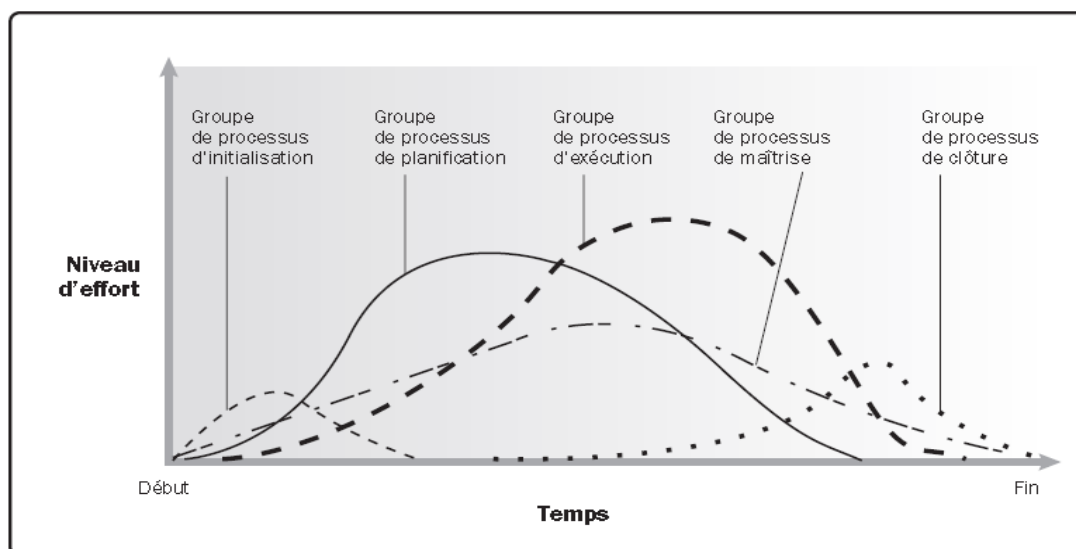
A partir la norme internationale ISO 10006 *"le management de projet est la planification, l'organisation, la surveillance, le contrôle et le compte-rendu de tous les aspects d'un projet et de l'animation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet."*

Et d'après la norme internationale ISO 21500 *"Le management de projet consiste à appliquer des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné. Le management de projet comprend l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet, Le management de projet est effectué au moyen de processus. Il convient d'organiser les processus choisis pour réaliser un projet donné avec une vision systémique. Il convient que chaque phase du cycle de vie du projet comporte des livrables spécifiques. Il convient de revoir régulièrement ces livrables au cours du projet afin de s'assurer de leur conformité aux exigences du commanditaire, du client et d'autres parties prenantes. "*

Les étapes clés du management de projet :

- a. **L'initiation** : Cette étape consiste à définir le but et les objectifs du projet ainsi que les parties prenantes. Elle permet de s'assurer que le projet est viable et justifié, et de définir les grandes lignes du projet.
- b. **La planification** : Cette étape consiste à élaborer un plan détaillé pour réaliser les objectifs du projet en déterminant les tâches à effectuer, les délais, les coûts, les ressources, les risques, la qualité et les communications nécessaires.
- c. **L'exécution** : Cette étape implique de mettre en œuvre le plan de projet en affectant les ressources, en réalisant les tâches, en gérant la qualité et en communiquant avec les parties prenantes.
- d. **Le suivi et le contrôle** : Cette étape implique de surveiller l'avancement du projet, de mesurer la performance par rapport au plan, de gérer les changements et de prendre des mesures correctives en cas de besoin.
- e. **La clôture** : Cette étape consiste à achever formellement le projet et à s'assurer que les livrables sont transférés au client ou à l'utilisateur final de manière satisfaisante, puis à effectuer une évaluation du projet pour en tirer des enseignements et des opportunités d'amélioration pour les projets futurs.

Figure 1 Exemple d'interaction entre les groupes de processus au sein d'un projet :



Source : le PMBOK 6ème édition. P555

Les différents domaines de connaissance de management de projet :

- a. Gestion de l'intégration du projet :** La gestion de l'intégration du projet inclut les processus et les activités qui identifient, définissent, combinent, unifient et coordonnent les différents processus et activités de management de projet au sein des groupes de processus de management du projet.
- b. Gestion du périmètre du projet :** La gestion du périmètre du projet comprend les processus permettant d'assurer que tout le travail requis par le projet, et seulement le travail requis, est effectué pour mener à bien le projet.
- c. Gestion de l'échéancier du projet :** La gestion de l'échéancier du projet inclut les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu.
- d. Gestion des coûts du projet :** La gestion des coûts du projet inclut les processus relatifs à la planification des coûts, à l'estimation, à l'établissement du budget, au financement, au provisionnement, à la gestion et à la maîtrise des coûts, de façon à ce que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé.
- e. Gestion de la qualité du projet :** La gestion de la qualité du projet inclut les processus de prise en compte de la politique qualité de l'organisation en ce qui concerne la planification, la gestion et la maîtrise des exigences de qualité du produit et du projet afin de satisfaire aux attentes des parties prenantes.
- f. Gestion des ressources du projet :** La gestion des ressources du projet inclut les processus qui consistent à identifier, obtenir et gérer les ressources requises pour garantir l'achèvement du projet.
- g. Gestion des communications du projet :** La gestion des communications du projet inclut les processus requis pour assurer, de manière appropriée et en temps utile, la planification, la collecte, la création, la distribution, la conservation, la recherche, la gestion, la maîtrise et l'archivage final des informations du projet.
- h. Gestion des risques du projet :** La gestion des risques du projet inclut les processus de planification de la gestion des risques, d'identification, d'analyse, de planification des réponses, ainsi que d'exécution des réponses aux risques et de maîtrise des risques dans le cadre d'un projet.
- i. Gestion des approvisionnements du projet :** La gestion des approvisionnements du projet inclut les processus d'achat ou d'acquisition des produits, des services ou des résultats nécessaires et externes à l'équipe projet.
- j. Gestion des parties prenantes du projet :** La gestion des parties prenantes du projet inclut les processus nécessaires pour identifier les personnes, les groupes ou

les organisations susceptibles d'affecter le projet ou d'être affectés par celui-ci, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de gestion appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution.

Référentiel de management de projet :

Les référentiels du management des projets fournissent des cadres et des normes reconnus internationalement pour guider et structurer les pratiques de gestion de projets.

a. Prince2 :

Le manuel officiel de PRINCE2 est un ouvrage de référence pour la méthode PRINCE2 (PProjects IN ControlledEnvironments), qui décrit en détail les principes, les thèmes et les processus de cette méthode de gestion de projet. Il s'agit d'un document clé pour toute personne souhaitant comprendre et appliquer la méthode PRINCE2 dans son travail.

Il est publié par AXELOS, l'organisme de certification pour PRINCE2, et est régulièrement mis à jour pour refléter les évolutions et les améliorations de la méthode. Le manuel est disponible en plusieurs langues, y compris en français.

Ce document est organisé en plusieurs sections, chacune abordant un aspect différent de la méthode. Les sections principales comprennent les principes, les thèmes, les processus, les produits et les rôles et responsabilités. Le manuel contient également des exemples concrets, des modèles de documents et des conseils pratiques pour appliquer la méthode dans différents contextes.

Le manuel officiel de PRINCE2 est utilisé comme support de formation pour les certifications PRINCE2 et est une référence pour les chefs de projet et les professionnels de la gestion de projet qui souhaitent appliquer la méthode PRINCE2 dans leur travail quotidien.

b. Le PMBOK :

Le standard de management de projet, approuvé par l'American National Standards Institute (ANSI), a été élaboré en suivant un processus consensuel, ouvert, équitable et équilibré. Ce standard est une référence essentielle pour les programmes de développement professionnel et la pratique de la gestion de projet du PMI². Il se base sur des pratiques descriptives plutôt que sur des pratiques normatives, car Le management de projet doit être adaptable pour répondre aux besoins spécifiques de chaque projet. Ainsi, ce standard identifie les processus considérés comme des bonnes pratiques pour la plupart des projets et la plupart du temps, ainsi que les données d'entrée et de sortie généralement associées à ces processus. Cependant, il n'impose pas l'application d'un processus ou d'une pratique particulière. Le standard de gestion de projet fait partie de la deuxième partie du Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (Guide PMBOK®).

Le Guide PMBOK® détaille les concepts clés, les tendances émergentes, les considérations pour adapter les processus de gestion de projet, ainsi que les informations sur l'application des outils et des techniques aux projets. Les chefs de projet peuvent utiliser une ou plusieurs méthodologies pour appliquer les processus de gestion de projet décrits dans le standard.

c. La norme ISO 21500:2012 – lignes directrices sur le management de projet :

La norme ISO 21500 a été publiée en septembre 2012 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Elle fournit des recommandations pour le management de projet. Elle énonce les concepts et processus de management de projet qui sont importants pour les projets et ont un impact sur leur performance.

La norme fournit une base commune pour la compréhension et l'application de le management de projet, ce qui peut aider à améliorer l'efficacité et l'efficacité des projets. Elle peut être utilisée par tout type d'organisation, qu'elle soit publique, privée ou sous forme associative, ainsi que pour tout type de projet, quelle que soit sa complexité, sa taille ou sa durée.

² Project management institute

Management des risques comme étant une composante du management de projet :

Le management des risques d'un projet comprend plusieurs processus tels que la planification du management des risques, l'identification, l'analyse, la planification des réponses, l'exécution des réponses aux risques et la maîtrise des risques. L'objectif du management des risques est d'augmenter la probabilité et/ou l'impact des risques positifs, tout en réduisant la probabilité et/ou l'impact des risques négatifs. Cela permet d'optimiser les chances de réussite du projet.

Avant d'évoquer les principaux processus du management des risques, il faut tout d'abord définir c'est quoi un risque.

Définition du risque :

Ce tableau représente plusieurs définitions du risque.

Tableau 3 Définitions du risque

Organisation	Définition
ISO Guide 73 ISO 31000 version 2018	« <i>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</i> ».
Institute of Risk Management (IRM)	« <i>Le risque est la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences. Les conséquences peuvent être positives ou négative</i> »..
“Orange Book” de HM Treasury	« <i>Incertitude 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</i> ».
Institute of Internal Auditors	« <i>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</i>

	<i>probabilité ».</i>
Hopkin(2010)	<i>« 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 ».</i>

Source : (Hopkin., 2010)

Processus du management des risques :

Le processus du management des risques est essentiel pour toute organisation, permettant d'identifier, évaluer et gérer de manière proactive les risques potentiels afin de prévenir les perturbations et d'optimiser les opportunités de réussite.

Le processus du management des risques selon le PMBOK sont les suivants :

- a. **Planification du management des risques :** Ce processus a pour but de déterminer la manière de conduire les activités de management des risques d'un projet.
- b. **Identification des risques :** Ce processus consiste à identifier les risques particuliers ainsi que les sources de risques globaux du projet, et à documenter leurs caractéristiques respectives.
- c. **Effectuation de l'analyse qualitative des risques :** Ce processus implique la hiérarchisation des risques propres au projet, en évaluant leur probabilité d'occurrence, leur impact et d'autres caractéristiques importantes, afin de pouvoir les analyser.
- d. **Effectuation de l'analyse quantitative des risques :** Ce processus consiste à quantifier l'impact global des risques individuels identifiés pour le projet, ainsi que des autres sources d'incertitude, sur l'ensemble des objectifs du projet.
- e. **Planification des réponses aux risques :** Ce processus a pour but de concevoir des options, de choisir des stratégies et de décider des actions nécessaires pour gérer l'exposition au risque global du projet, ainsi que pour traiter chaque risque individuel identifié
- f. **Exécution des réponses aux risques :** Ce processus consiste à mettre en œuvre les plans d'action convenus pour répondre aux risques identifiés.

- g. **Maitrise des risques** : Ce processus implique la surveillance de la mise en œuvre des plans d'action pour répondre aux risques identifiés, le suivi des risques existants, l'identification de nouveaux risques, leur analyse et l'évaluation de l'efficacité du processus de management des risques pendant toute la durée du projet.(Institute, 2017)

Le processus du management des risque selon la norme ISO 31000 version 2018 (I.S. EN IEC 31010, 2019):

a. Identification des risques :

L'identification des risques consiste à rechercher, reconnaître et décrire les incertitudes qui peuvent aider ou entraver la réalisation des objectifs d'une organisation. Il est crucial que les informations utilisées pour cette identification soient pertinentes, adéquates et à jour. Diverses techniques peuvent être utilisées pour identifier les incertitudes ayant un impact sur un ou plusieurs objectifs, en prenant en compte les éléments suivants et leurs relations :

- la source du risque, tangible ou intangible ;
- les causes et événements ;
- les menaces et opportunités ;
- la vulnérabilité et la capacité ;
- les changements dans le contexte interne et externe ;
- les indicateurs de risques émergents ;
- la nature et la valeur des actifs et des ressources ;
- les conséquences et leur impact sur les objectifs ;
- les limites des connaissances et la fiabilité des informations ;
- les facteurs liés au temps ;
- les biais, hypothèses et croyances des personnes impliquées.

L'organisme doit identifier les risques, même s'ils ne sont pas sous son contrôle, en tenant compte des différents résultats pouvant avoir des conséquences tangibles ou intangibles

b. Analyse des risques :

L'objectif de l'analyse des risques est de comprendre la nature et les caractéristiques du risque, y compris le niveau de risque, le cas échéant. Pour cela, il est nécessaire de prendre en compte de manière détaillée les incertitudes, les sources de risque, les conséquences, la probabilité, les événements, les scénarios, ainsi que les moyens de contrôle et leur efficacité.

Un événement peut avoir plusieurs causes et conséquences qui peuvent affecter plusieurs objectifs. Selon l'objectif de l'analyse, la disponibilité et la fiabilité des informations et les ressources disponibles, l'analyse du risque peut être menée à différents niveaux de détail et de complexité. Les techniques d'analyse peuvent être qualitatives, quantitatives ou une combinaison des deux, en fonction des circonstances et de l'utilisation prévue.

Il est important que l'analyse des risques prenne en compte des facteurs tels que la probabilité des événements et des conséquences, la nature et l'importance des conséquences, la complexité et l'interconnexion, les facteurs liés au temps et à la volatilité, l'efficacité des moyens de contrôle existants, ainsi que les niveaux de sensibilité et de confiance.

Cependant, l'analyse des risques peut être influencée par des divergences d'opinions, des biais, des perceptions du risque et des jugements. D'autres influences peuvent être la qualité des informations utilisées, les hypothèses et les exclusions, les limitations des techniques et la manière dont elles sont mises en œuvre. Il est donc important de prendre en compte, de documenter et de communiquer ces influences aux décideurs.

c. Evaluation des risques :

L'objectif de l'évaluation des risques est de permettre de prendre des décisions plus éclairées. L'évaluation des risques implique de comparer les résultats de l'analyse des risques aux critères de risque établis, afin de déterminer si une action supplémentaire est nécessaire. Cette évaluation peut conduire à plusieurs décisions, telles que :

- Ne rien faire de plus ;
- Examiner les options de traitement du risque ;
- Entreprendre une analyse plus approfondie pour mieux comprendre le risque ;

- Maintenir les moyens de maîtrise des risques existants ;
- Réexaminer les objectifs.

2-2- Résilience organisationnelle :

Dans cette sous section, nous allons examiner les définitions de la résilience organisationnelle. Nous allons aborder ensuite ses formes, les facteurs contribuant au renforcement de résilience et terminons par la résilience comme outil de management des risques.

Définition de la résilience organisationnelle :

L'intérêt des auteurs pour la résilience organisationnelle a été considérable, ce qui a conduit à de nombreuses études sur le sujet. Par conséquent, différentes perspectives sur la résilience organisationnelle ont émergé. Pour certains, elle renvoie à la capacité de s'adapter et de se rétablir après une perturbation. (Lebraty & Lancini, 2008) la définit comme une qualité essentielle qui permet aux individus, aux groupes, aux organisations et aux systèmes de s'adapter de manière efficace aux changements majeurs, dépassant les normes habituelles, sans pour autant tomber dans un état de traumatisme prolongé.

McManus (2008) décompose la résilience organisationnelle en trois aspects essentiels: la compréhension de l'environnement, la capacité d'adaptation de l'organisation et la gestion des vulnérabilités.

Teneau & Koninckx (2010) définissent la résilience organisationnelle par « *la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* » et « *la résilience organisationnelle est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres* »

La résilience se caractérise par la capacité à maintenir un équilibre au sein de l'organisation, même dans des conditions extrêmes, de manière à en ressortir renforcée et enrichie de nouvelles ressources. Dans cette optique, la résilience offre non seulement la capacité d'absorber les chocs, mais aussi celle d'apprendre et de tirer profit de ces événements (Roux-Dufort, 2015).

Les formes de résilience :

La résilience est la capacité à vivre et à évoluer en surmontant des événements traumatiques. Elle fait une partie du changement.

Teneau & Koninckx (2010) évoquent ces 4 formes de résilience qui sont représentées dans le tableau 04.

Tableau 4 : Les formes de résilience :

N°	Intitulé	Explication
01	L'effondrement	Après le choc initial, une période d'effondrement se présente, qui peut éventuellement se prolonger. Si cela se produit, il devient possible qu'aucune reprise ne se produise, ce qui peut entraîner une rupture. Le but d'effondrement est la capacité de vivre avec le choc.
02	La résilience de type 01	La résilience de type 01 exprime les aptitudes nécessaires pour trouver un état d'équilibre et acceptable. L'objectif de cette forme de résilience est la capacité de vivre avec le choc tout en évaluant dans le temps dans des limites et contraintes acceptables pour l'organisation. NB : les comportements ne sont pas en rupture.
03	La résilience de type 02	La résilience de type 02 exprime les aptitudes nécessaires pour traverser la crise et trouver un nouvel équilibre. Cette forme de résilience avait pour objectif de vivre avec le choc tout en évoluant dans un premier temps dans des limites acceptables pour l'entreprise avant d'opérer une rupture.

		NB : cette résilience s'inscrit dans le présent et l'avenir.
--	--	--

Source : élaborée par nous-mêmes en inspirant par (Teneau & Koninckx, 2010)

Nous retenons par ce tableau que :

- La résilience de type 01 permet d'opérer un changement 1 mais elle ne permet pas d'opérer un changement 2.
- La résilience de type 02 permet d'opérer un changement 2 et un changement et un changement 1.

Facteur de résilience organisationnelle :

La littérature traitant de la résilience organisationnelle aborde de nombreux facteurs essentiels à cette dernière, les facteurs traités dans cette partie ont été sélectionnés en raison de leur fréquence et de leur importance dans la littérature, ainsi que de leur pertinence et de leur adéquation avec les caractéristiques du secteur d'activité de notre entreprise de stage à s'avoir le secteur industriel.

a) La culture de l'entreprise :

La culture organisationnelle est un sujet omniprésent dans les travaux sur la gestion et le management, et elle est considérée comme l'un des éléments fondateurs d'une organisation. Elle englobe les croyances, les valeurs et les pratiques partagées par les membres du personnel et les partenaires externes de l'entreprise. La vision, la mission et les valeurs humaines ou professionnelles forment la base de cette culture. Elle permet de créer une identité organisationnelle, d'établir des liens sociaux et d'assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui en fait un autre facteur clé de la résilience organisationnelle

La stratégie et les objectifs d'une entreprise sont largement influencés par sa vision et sa mission, qui sont des éléments clés pour favoriser sa croissance et son développement futur. De plus, une culture organisationnelle résiliente contribue à forger un sentiment de communauté au sein de l'organisation, ce qui peut être bénéfique pour faire face aux crises et assurer la survie de l'entreprise.(Chen, Xie, & Liu, 2021)

b) L'adaptabilité :

Toutes les entreprises qui réussissent ont des routines bien établies pour accomplir leurs tâches, que ce soit pour des projets ambitieux tels que l'acquisition d'une entreprise

concurrente ou des tâches simples comme remplir une feuille de calcul. Ces routines sont souvent évidentes lors des périodes de stabilité, mais peuvent être mises à rude épreuve en cas d'incertitude ou de crise, ce qui peut affecter leur efficacité. Il est donc important d'adapter au plus vite, avec plus ou moins de succès et réfléchir systématiquement aux procédures utilisées et de tester d'autres solutions avant de faire face à une crise inattendue.

La capacité d'adaptation d'une organisation lui permet de réagir rapidement aux changements et aux perturbations, ce qui augmente sa résilience et sa capacité à se remettre des crises.(Suarez & Montes, 2021)

Chen, Xie, & Liu(2021)considèrent la résilience organisationnelle sous deux angles différents. D'un côté, d'un point de vue des résultats, elle se définit comme la capacité des organisations à maintenir un état d'adaptation positif face aux crises. D'un autre côté, d'un point de vue fonctionnel, les chercheurs la considèrent comme la capacité d'une organisation à s'adapter aux environnements dynamiques et complexes.

c) La planification :

Cet indicateur regroupe diverses activités liées à la prévention et à la préparation en vue d'une intervention efficace lors de perturbations. Il concerne la mise en place de mesures de protection visant à garantir le bon fonctionnement de chaque projet.

Cette planification doit être adaptée aux spécificités de chaque projet, en définissant des mesures qui lui sont propres. Les responsables doivent s'assurer que l'ensemble de ces mesures est cohérent afin d'assurer une meilleure résilience.(Thomas & Cunha, 2017)

d) Management des risques :

Le processus du management des risques joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la résilience organisationnelle.

L'identification des risques : En identifiant les risques potentiels auxquels une organisation est exposée, elle peut prendre des mesures préventives ou d'atténuation. Cela peut impliquer la mise en place de plans d'urgence pour faire face à ces risques, la formation du personnel sur la manière de réagir en cas d'incident, ainsi que des investissements dans des technologies et des infrastructures visant à minimiser les perturbations.

L'analyse des risques : L'analyse des risques permet à une organisation de comprendre l'impact potentiel de chaque risque identifié sur ses opérations et sa capacité à y faire face. Cela permet aux organisations les causes et les conséquences des risques.

L'évaluation des risques : Une évaluation régulière des risques permet à une organisation de prioriser les risques et les surveiller en adaptant des plans d'urgence en conséquence.

En assurant l'efficacité de ce processus, une organisation peut identifier les risques potentiels, comprendre leur impact sur ses opérations, les hiérarchiser en fonction de leur gravité et adapter ses plans d'urgence afin de maintenir sa résilience face aux perturbations et aux crises.(V.Lee, Vargo, & Seville, 2013)

La résilience comme outil de management des risques :

La résilience est considérée comme un outil stratégique car elle permet de réduire la vulnérabilité d'un système. En effet, un système plus résilient est moins vulnérable. Contrairement à la vulnérabilité, qui a une connotation négative, la résilience est perçue positivement dans de nombreuses études. Cependant, il convient de noter que la résilience ne peut pas être considérée comme équivalente à la vulnérabilité. En effet, la vulnérabilité englobe deux autres aspects : l'exposition à un risque et la résistance. Néanmoins, augmenter la résilience d'un système peut contribuer à limiter les dégâts causés par une catastrophe naturelle ou d'origine humaine. Par conséquent, il est recommandé de promouvoir l'augmentation de la résilience afin de réduire les conséquences négatives d'un événement catastrophique.(Dauphino & Provitolo, 2007)

L'approche axée sur la résilience encourage l'adoption de nouvelles pratiques pour faire face aux risques. La mise en place d'une stratégie de résilience efforce la réduction des impacts des catastrophe tout en acceptant qu'elle puisse se produire.

En vue d'accroître la résilience, les parties concernées peuvent prendre des mesures préventives visant à atténuer ou limiter les conséquences négatives d'un événement à risque.

Pour évaluer la résilience d'un système, il est crucial d'identifier les capacités et les compétences des parties clés du système et d'étudier leur interaction avec l'environnement, afin de prédire les résultats de performance avant et après un événement perturbateur et à risque. En d'autres termes, la résilience se réfère à la capacité d'un système et de ses

éléments à anticiper, absorber, s'adapter ou se rétablir rapidement et efficacement face à un stress ou un risque. La résilience implique une gestion efficace du changement, permettant finalement de prospérer dans des systèmes dynamiques, ce que certains appellent une capacité de rebond (Bernard, 2007)

Les approches du risque et de la résilience ont quatre caractéristiques clés en commun (Fikret., 2007):

- Elles offrent un cadre holistique pour évaluer les systèmes et leur interaction, allant des ménages et des communautés aux niveaux infranationaux et nationaux.
- Elles mettent l'accent sur les capacités de gestion des risques ou des perturbations.
- Elles explorent les options pour faire face à l'incertitude, aux surprises et aux changements.
- Elles favorisent la proactivité.

À plus grande échelle, les entreprises ont également la possibilité de transformer les conséquences d'une crise en avantage concurrentiel. Les entreprises résilientes ne se contentent pas de résister aux risques, elles en sortent plus fortes. Les entreprises peuvent tirer des leçons de chaque événement à risque réel et de chaque défaillance de contrôle, en affinant continuellement leurs processus et leurs contrôles de risque grâce à une boucle de rétroaction dynamique (Bucci, 2021).

En conclusion de ce chapitre, nous avons examiné la notion de résilience organisationnelle à la fois en tant que résultat et en tant que processus. Nous avons souligné l'importance du management des risques en tant que démarche indispensable pour renforcer la résilience organisationnelle, notamment dans le contexte des projets.

Chapitre 02 : cadre méthodologique et organisationnel

Ce chapitre vise à établir le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche scientifique. Nous débutons par une première section consacrée à la détermination de notre positionnement épistémologique ainsi que notre choix en matière

d'approche méthodologique. Nous présentons ensuite les outils et le mode de collecte et d'analyse de données que nous avons choisis. La deuxième section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil à savoir l'Unité SAI.

Section 01 : méthodologie de recherche :

Dans la partie suivante, nous allons exposer le choix méthodologique et épistémologique adoptée pour mener à bien notre étude, ainsi que les différents moyens de collecte et d'analyse des données utilisés pour atteindre les objectifs de notre recherche.

Positionnement épistémologique :

En adoptant un positionnement épistémologique, le chercheur est en mesure de mieux appréhender son objet d'étude en se basant sur les résultats obtenus, dans le but de valider sa recherche.

HAOUIATA & CHERKAOUI (2017) évoquent dans leur ouvrage que l'épistémologie a pour but de clarifier la conception de la connaissance sur laquelle repose un travail de recherche. Elle ne se limite pas à une simple réflexion méthodologique, car elle englobe la nature de la connaissance produite, les processus qui la génèrent, ses valeurs et son statut. En conséquence, l'épistémologie définit l'objectif de la recherche ainsi que la stratégie, les méthodes et les techniques utilisées pour mener à bien un projet de recherche.

Dans le domaine des sciences de gestion, on identifie trois paradigmes épistémologiques principaux : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Afin de mener à bien notre étude qui repose sur la résilience organisationnelle, nous avons l'inscrit dans le paradigme épistémologique constructivisme.

La résilience organisationnelle n'est pas un concept statique, mais plutôt une construction qui émerge des interactions entre les acteurs et leur environnement, et donc notre étude est en adéquation avec un positionnement constructivisme.

Approche méthodologique :

Nous avons adopté une approche qualitative pour notre étude en combinant différents types de sources d'informations, tels que les documents et les entretiens.

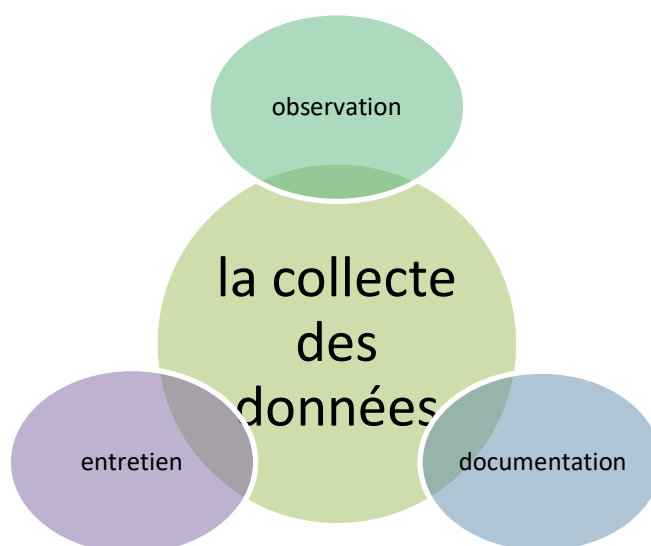
Cette méthode est en adéquation avec notre positionnement constructivisme ainsi qu'avec la littérature existante sur notre sujet de recherche, ce qui nous permet de répondre à nos questionnements et à notre problématique de manière efficace.

Guillemette, Luckerhoff, Plouffe, & Ousmane(2021)évoquent que la recherche qualitative se concentre sur l'expérience humaine telle que perçue par les individus eux-mêmes. Pour mener cette étude, il est nécessaire de collecter des données sur cette expérience et de les analyser méthodiquement afin de parvenir à une compréhension pertinente. Ainsi, la recherche qualitative répond aux exigences fondamentales de toute démarche scientifique : collecter des données qui proviennent du phénomène étudié (plutôt que de les inventer) et les analyser de manière rigoureuse pour identifier les idées préconçues. Pour répondre à ces exigences, la collecte de données se fait principalement par le biais de discours, tandis que les principes d'analyse guident l'interprétation des données recueillies.

Outils de collecte de donnée :

Pour collecter des données dans une approche qualitative, différents outils et instruments sont à disposition tels que l'observation, l'entretien, l'étude exploratoire et la documentation. Le choix des outils à utiliser doit être effectué en adéquation avec le sujet de recherche pour obtenir des résultats fiables et pertinents.

Figure 2 Outils de collecte des données



Source : Elaborée par nous-mêmes

Cette figure représente la combinaison entre les trois outils de collecte des données utilisées en ce qui concerne notre sujet de recherche.

La documentation :

Pour cette étude, l'utilisation de cet outil nous a permis de collecter un grand nombre d'informations en nous appuyant sur différentes sources d'information disponible dans la bibliothèque de l'ENSM ou les plateformes numériques comme : Google scholar ; SNDL et SCRIBD, notamment : ouvrages ; articles scientifiques ; normes ISO et d'autres référentiels, Comme mentionné dans la bibliographie de ce mémoire.

L'organisme d'accueil, en l'occurrence le département Travaux de l'unité SAI a grandement facilité la mise à disposition des documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire en nous donnant un accès complet à toutes les informations requises, par exemple :

Les fiches processus ;

L'organigramme ;

La politique qualité ;

L'AMDEC.

L'observation :

L'observation, qui est un outil fréquemment utilisé dans les études qualitatives, consiste en un processus visant à collecter des informations verbales ou non verbales pertinentes pour le sujet d'étude. Elle peut être réalisée de deux manières :

- **Observation participante :** Il s'agit d'une observation participante, où le chercheur peut se joindre et suivre de près l'activité quotidienne des employés, interagir avec eux, poser des questions et même intervenir
- **Observation non participante :** Dans ce cas, le chercheur adopte un rôle d'observateur distant durant la collecte des données. Il se tient à distance en suivant le quotidien des employés, en visitant les différentes fonctions du lieu de stage et en observant les activités qui y sont menées.

Pour notre étude, nous avons utilisé l'observation non participante en prenant nos distances et en observant de loin les habitudes et activités quotidiennes des tuteurs lors de nos déplacements vers notre lieu de stage.

Tableau 5 : Grille d'observation

N° ITEMS	Observation
1	Visiter les différents départements afin d'observer les activités et les processus en place.
2	Échanger régulièrement avec le comité de pilotage pour discuter des progrès, des enjeux et des perspectives de l'étude.
3	La planification des projets et la prise en compte des risques
4	La façon dont les chefs des projets traitent les risques
5	La culture de l'entreprise en ce qui concerne le management des risques.
6	la continuité des travaux dans un cas d'urgence

Source : élaboré par nous-mêmes

Ce tableau représente les points essentiels que nous avons observés durant notre stage.

L'entretien :

L'outil d'entretien est largement utilisé en recherche qualitative car il consiste à poser des questions ciblées pour obtenir des données précises et pertinentes pour l'étude. Cette approche permet d'explorer en profondeur le sujet de recherche en se basant sur les interprétations des données non-verbales collectées lors des entretiens.

Cruz(2016)présente trois catégories d'entretiens basés sur le niveau de directivité de l'intervieweur.

- L'entretien non-directif se déroule de manière ouverte, permettant à l'interviewé de s'exprimer librement.
- L'entretien semi-directif implique un guide d'entretien qui est utilisé pour guider la conversation.

- L'entretien directif, également connu sous le nom d'entrevue structurée, utilise des questions spécifiques et fermées ainsi qu'une structure à suivre.

Afin d'assurer le bon déroulement des entretiens, nous avons créé un guide d'entretien (ANNEXE A) comprenant 10 questions organisées en deux thématiques :

- Le management des risques ;
- La résilience organisationnelle.

L'objectif de ce questionnaire est de comprendre le comportement organisationnel et la façon du management des risques avant, pendant et après une crise.

Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé la collecte de données en menant des entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'unité des services et activités d'isolation (U.SAI), à savoir : le premier responsable de l'unité, les deux pilotes processus de réalisation, le responsable de management de la qualité, le responsable d'Hygiène, sécurité et environnement (HSE) et quatre chefs de projet. Au bout du huitième entretien nous avons pu atteindre la saturation théorique.

Les entretiens ont été menés individuellement dans les bureaux des interviewés, avec une durée moyenne d'environ 30 minutes. Ils ont été réalisés sur une période d'un mois.

Le tableau ci-dessous récapitule les informations concernant le profil des personnes interrogées, leur poste, ainsi que la date et la durée de chaque entretien :

Tableau 6 : synthèse des entretiens

N	Le poste	La date	La durée
01	Chef d'unité	04/05/2023	30 min
02	Pilote processus PR1	04/05/2023	20 min
03	Pilote processus PR2	27/04/2023	40 min
04	RMQ	27/04/2023	25 min
05	R HSE	27/04/2023	30 min
06	Chef de projet 1	27/04/2023	20 min
07	Chef de projet 2	27/04/2023	15 min
08	Chef de projet 3	03/05/2023	45 min

Elaboré par nous-mêmes

Analyse des données :

Il y a trois étapes essentielles pour réaliser une analyse de données qualitatives :

La retranscription des données :

Avant de commencer l'analyse, il est essentiel de transcrire fidèlement et objectivement les données, en retranscrivant mot pour mot l'échange qui a eu lieu lors de l'entretien. Cette étape nous permet d'obtenir une représentation écrite concrète de l'interview, qui nous aide ensuite à organiser et classer les informations.

Le codage des informations :

Une fois la retranscription terminée, nous passons à l'étape du codage des données. Le codage est un processus méticuleux qui implique de classer et d'organiser les informations du récit transcrit afin de faciliter leur traitement ultérieur.

Étant donné que nous n'avions pas préalablement établi de grille d'analyse pour notre codage, nous avons donc choisi une approche ouverte et inductive.

Le traitement des données :

Pour notre étude nous avons choisi de traiter les données par thématique, pour cela nous avons élaboré une matrice thématique (Annexe B).

Analyse des risques de notre recherche :

Afin de garantir une bonne gestion de notre projet, il est primordial de prévoir et de maîtriser tous les risques qui pourraient survenir. Les objectifs du management des risques dans la gestion des projets peuvent être résumés en deux points clés : d'une part, maximiser la probabilité et l'impact des événements positifs, et d'autre part, minimiser la probabilité et l'impact des événements négatifs liés au projet.

Nous avons élaboré le tableau 05 pour clarifier notre analyse des risques liés à notre projet de recherche.

Tableau 7 : Analyse des risques de la recherche :

Risques	Gravité	Probabilité	Criticité	Modalité de maitrise
Difficulté de fixer une problématique	03	02	06	Faire une séance de brainstorming avec le tuteur et l'encadrent
Difficulté de compréhension de l'entreprise	04	01	04	Questionner le personnel Chercher sur le site internet
Manque d'engagement de tuteur	03	01	03	Attirer l'attention de tuteur
Confidentialité des données	04	02	08	Assurer l'anonymat
Perte des données	04	03	12	copier les données sur des flashs disques
Indisponibilité des acteurs	03	02	06	Choisir de faire des entretiens selon leurs peu de temps disponible
Insuffisance de temps	03	01	03	Elaborer un planning et respecter les deadlines
L'indisponibilité des ouvrages récents	02	03	06	Visiter les bibliothèques
Un retard causé par le mois de ramadan	03	01	03	Prévoir des séances de travail avec le tuteur en ligne
Corrections à apporter aux différents chapitres du mémoire	02	02	04	Corriger les erreurs signalées par l'encadrant fur et à mesure.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau représente la gravité et l'occurrence des risques probables de notre étude, les risques en rouge sont les risques majeurs, les risques en jaune sont les risques modérés et les risques en vert sont les risques mineurs.

Section 02 : cadre organisationnel de la recherche

Dans cette deuxième section, nous abordons le contexte organisationnel de notre recherche. Nous commencerons par présenter l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, en exposant son historique, ses métiers, son organisme et sa fiche processus

L'Unité des Services et Activités d'Isolation :

L'Unité des Services et Activités d'Isolation (U.SAI), autrefois connue sous le nom de E.SAI, est le résultat d'une série de fusions d'entreprises. Initialement une filiale d'ISOFI, une entreprise française appartenant à ST GOBAIN, elle est devenue en 1962 la Société Algérienne D'Isolation (S.A.I.). En 1976, le gouvernement algérien a intégré la S.A.I. dans le patrimoine de l'État, en tant qu'Entreprise d'Isolation du Bâtiment d'Alger (EIBA). En 1985, l'E.SAI a été créée en absorbant les actifs et passifs de la S.A.I. Elle a été placée sous la tutelle de la Wilaya d'Alger.

En 1995, l'E.SAI est devenue une Entreprise Publique Economique (EPE), SPA, confiée au Fonds de Participation Constructions. Les actions ont été transférées au Holding Bâtiments et Matériaux de Constructions, puis au Holding Public Régional Centre, suivi en 2002 par la Société de Gestion de Participations Région Centre.

En 2015, les statuts de l'EPE/SPA E.SAI ont été modifiés pour se conformer à la résolution de CPE N° 01/142 du 28 août 2014 dans le cadre de la réorganisation du secteur public marchand. L'Assemblée Générale Extraordinaire de l'EPE/SPA U.SAI, réunie le 07/04/2015, a adopté deux résolutions :

- La première visait à mettre en conformité les statuts et à annuler les actions détenues par la Société de Gestion des Participations du Centre, pour les remplacer par des actions du Groupe Industrie Locales DIVINDUS Spa.
- La seconde résolution demandait la publicité légale du procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Les métiers de l'entreprise :

Le tableau suivant représente les métiers de l'USAI

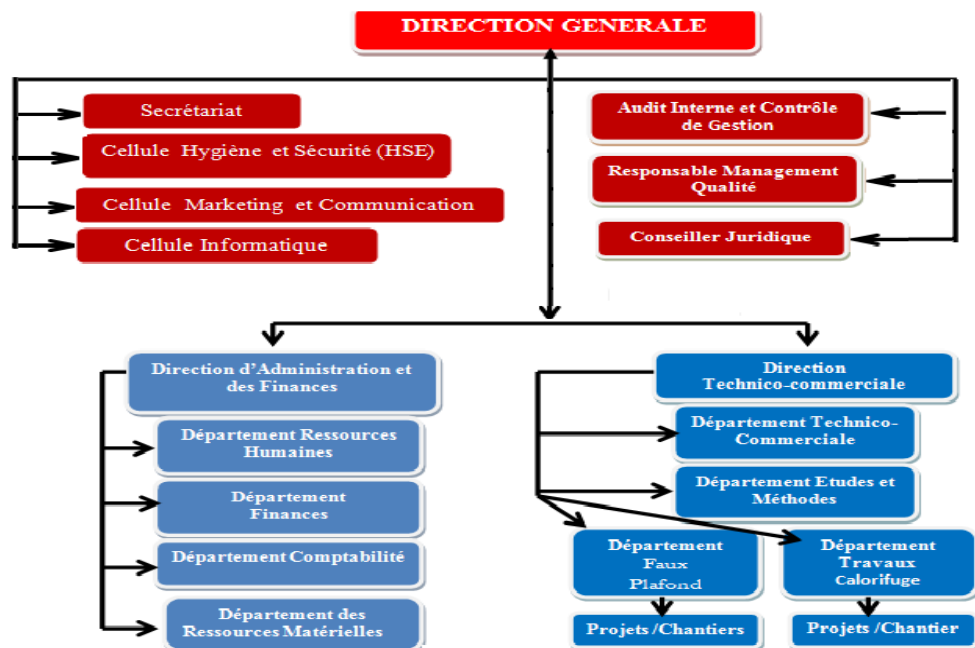
Tableau 8 Les activités de l'unité SAI :

ISOLATION INDUSTRIELLE :		
1- Travaux Calorifugeage	Ignifugeage, Sablage, Peinture	Location des échafaudages
• Chaudières, Tours • Turbines, Jupes Réacteurs • Gaines-Bacs et Tuyauteries • Colonnes, Sphères de stockage • Charpente Métallique	• Travaux d'ignifugeage • Travaux de sablage et peinture	• Echafaudage Tubes et collies • Echafaudage Multi directionnel

Source : Document interne de l'entreprise

Organigramme de l'entreprise :

Figure 3 L'organigramme de l'USAI :



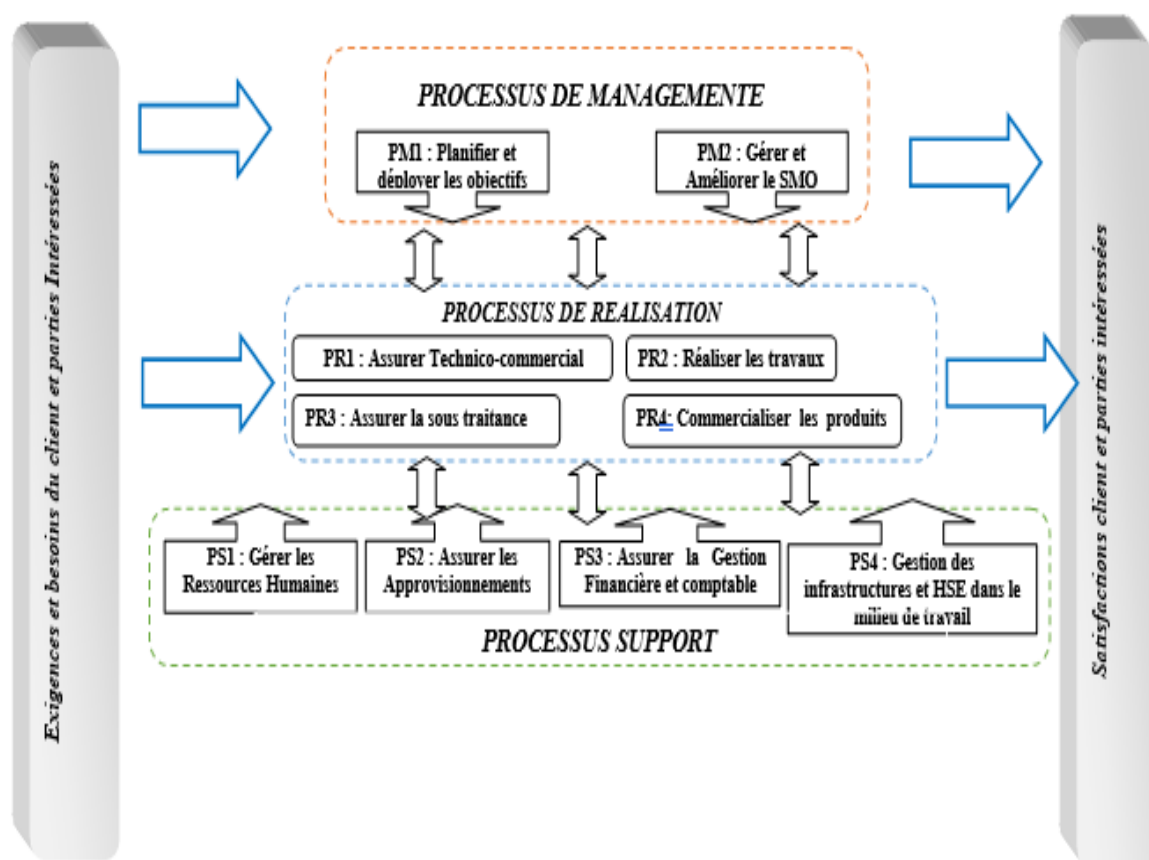
Source : document interne de l'entreprise.

Notre stage a été effectué au niveau de la direction Technico-commerciale et avec le responsable management par la qualité RMQ.

La cartographie des processus :

La cartographie des processus de l'unité permet d'avoir une vision globale des processus organisés en chaînes de valeur. Elle permet de donner une direction à l'organisation en indiquant les macro-processus les plus importants. Elle constitue une base solide pour structurer le système de management de l'entreprise.

Figure 4 La cartographie des processus de l'unité SAI



Source : document interne de l'entreprise

En conclusion de ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie de recherche utilisée qui nous a permis de positionner notre étude, ainsi qu'une section représentative de l'organisme d'accueil « l'Unité des Services et Activités d'Isolation ».

Chapitre 03 : management des risques et résilience organisationnelle de l'Unité SAI

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la présentation et la discussion des résultats obtenus lors de notre enquête que nous allons structurer en deux sections. Nous allons commencer par la présentation des résultats puis nous allons confronter ces derniers aux recherches présentées dans notre revue de la littérature.

Section 01 : présentation et analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons exposer et analyser les principaux résultats que nous avons obtenus.

1-1- Le management des risques au sein de l'Unité des Services et Activités

d'Isolation :

Les résultats obtenus montrent que l'unité SAI classe les risques auxquels elle est confrontée en deux catégories distinctes, à savoir les risques externes et les risques internes.

Les risques externes :

Ces risques peuvent avoir un impact sur la performance de toute entreprise. L'Unité SAI s'efforce donc de rester constamment à l'écoute de tous les éléments liés à cet environnement.

Parmi ces risques, nous présentons dans ce qui suit ceux qui ont été le plus cités par les interviewés :

La concurrence :

Étant une entreprise publique économique EPE SPA, l'unité SAI fait face à une forte concurrence de la part d'entreprises privées opérant dans le même secteur. Cette concurrence impacte négativement l'entreprise dans le cadre d'obtention des marchés, sachant que ces dernières proposent souvent des prix plus concurrentiels que l'unité notamment ces dernières années.

La hausse des prix par les fournisseurs :

Lors de l'établissement des estimations financières préalables à l'approvisionnement, il peut arriver que l'unité SAI soit confrontée à une augmentation inattendue des prix des matières premières au moment de l'achat. Cette hausse des prix peut affecter les coûts de production et donc la rentabilité de l'entreprise.

La non-disponibilité des matières premières :

L'unité SAI peut être confrontée à des difficultés d'approvisionnement en raison de l'absence de certaines matières premières sur les marchés national et mondial, par exemple le polyuréthane. Cette non-disponibilité peut entraîner des retards dans la réalisation des projets et des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement.

La non-conformité des matières premières :

Étant une entreprise étatique, l'unité SAI est tenue de choisir ses fournisseurs parmi ceux sélectionnés par les institutions gouvernementales. Cette contrainte limite la liberté de choix de l'unité SAI pour s'approvisionner en matières premières conformes aux exigences des clients.

Les intempéries :

Lors de la réalisation des travaux, tels que le sablage et la peinture et l'étanchéité, les intempéries peuvent entraîner la nécessité de recommencer tout le travail effectué jusque-là. Cela peut engendrer des retards dans le planning des projets et la perte de matières premières déjà utilisées.

Évolution technologique :

Les avancées technologiques rapides peuvent rendre obsolètes les équipements et les processus de l'unité SAI. Si elle ne s'adapte pas et n'adopte pas de nouvelles technologies, elle risque de perdre en efficacité et en compétitivité.

Les risques internes :

Les risques internes sont ceux qui sont liés à l'environnement interne de l'entreprise, et il est essentiel de les prendre en compte.

Problèmes de santé et sécurité :

Étant une entreprise industrielle, qui travaille dans les hauteurs et sur les chantiers le risque d'accidents de travail est très élevé. Des blessures graves ou des accidents mortels peuvent entraîner des perturbations majeures dans les opérations de l'unité SAI.

Perte de compétences clés :

Si des employés clés quittent l'entreprise sans avoir transféré leurs connaissances et leur expertise, cela peut créer des lacunes dans les processus opérationnels et entraîner une perte de compétitivité.

Défaillance des équipements :

Les pannes d'équipements, la dégradation de la qualité des machines ou leur obsolescence peuvent entraîner des temps d'arrêt non planifiés, une baisse de la production et des coûts de réparation élevés pour l'unité SAI.

Le tableau suivant synthétise les principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée

Tableau 9 : Les risques potentiel de l'unité SAI

Les risques	Les actions de maîtrise
La concurrence	Etablir un système de veille concurrentielle pour surveiller les actions des concurrents, leurs stratégies, leurs mouvements sur le marché. Améliorer la qualité et l'efficacité. Former le personnel et le fidéliser
La hausse des prix	Diversification des matières premières
La non-disponibilité des matières premières	Surveillance du marché et veille stratégique Stockage des matières premières nécessaires
La non-conformité des matières premières	Établir des critères de conformité Audit des fournisseurs
Les intempéries	Plan de préparation aux intempéries Plan de continuité des activités
Évolution technologique	Veille technologique Intégration de l'innovation
Problèmes de santé et sécurité	Sensibilisation du personnel Dispositions des équipements de protection Chaque chantier contient un responsable HSE.
Perte des compétences clés	Partage des connaissances Formation et développement des compétences ; Programme de retraite et de transition ;
Défaillance des équipements	Planification de la maintenance ; Surveillance et suivi.

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des entretiens et des documents internes de l'entreprise.

L'unité SAI détermine ses risques en se basant sur les leçons tirées de ses expériences passées et en collaborant avec le responsable du management par la qualité (RMQ), le premier responsable d'unité précise que : *« l'unité SAI n'est pas une entreprise récente au contraire elle a une place primordiale dans le marché, et elle est experte dans son domaine donc elle identifie ses risques par ses retours d'expérience et elle analyse ses risques par la méthode AMDEC et les normes ISO 31000 et ISO 9001 ».*

Il ajoute : *« Avec l'avenue du RMQ en 2020, l'unité est devenue plus sensibilisée par la culture du management des risques ; il y a un conseil d'unité d'une façon mensuelle. Ce dernier ne discute pas seulement sur les résultats mais aussi pour les anticipations ».*

En effet, plusieurs interviewés ont confirmé les propos du premier responsable, tel que mentionné dans la matrice des thématiques (Annexe B). Les pilotes processus de l'unité SAI confirment leurs utilisations de l'AMDEC (Annexe C) au niveau de chaque processus. Ce qui implique la capacité de l'unité à anticiper les risques potentiels.

L'utilisation de l'AMDEC au sein de l'unité SAI implique, en effet, la capacité de l'unité à identifier tous les risques possibles en analysant les causes de défaillance et les conséquences potentielles puis l'évaluation de ces risques à travers la gravité, la probabilité d'occurrence et la difficulté de détection. En multipliant ces trois facteurs, l'unité SAI peut obtenir une mesure de la criticité de chaque risque. Cela permet à l'entreprise de hiérarchiser les risques en fonction de leur importance et de se concentrer sur ceux qui présentent le plus grand potentiel de préjudice ou d'impact négatif. Cela prouve le bon fonctionnement du processus de management des risques au sein de l'unité.

Chaque mois, les responsables de l'unité se réunissent pour un conseil d'unité avec un procès-verbal, ce conseil ressemble à une revue de direction qui discute de tout résultat obtenu, opportunité à saisir, état d'avancement et donne des orientations et des anticipations envers le management des risques.

Comportement organisationnel et situation financière avant la crise de la COVID :

D'après les interviewés, depuis longtemps, l'organisme d'accueil a pris conscience de l'importance de se préparer aux crises financières et sanitaires. Grâce à cette approche proactive, l'unité SAI se trouve mieux préparée à affronter les situations de crise qui surviennent. En anticipant les risques potentiels, l'entreprise peut élaborer des stratégies et des plans adaptés pour réduire les effets négatifs et protéger ses activités.

Valorisation des petits projets :

L'unité SAI accorde une importance particulière aux petits projets. Même si elle n'obtient pas toujours de grands marchés, ces petits projets jouent un rôle essentiel dans l'entreprise, et ce, en fournissant une source de revenus supplémentaires. En diversifiant ses projets, l'entreprise arrive à répartir les risques et à maintenir une stabilité financière qui peut aider à compenser d'éventuelles pertes liées à des crises majeures.

Santé et sécurité au travail :

D'après les interviewés, l'unité SAI prend très au sérieux la santé et la sécurité de son personnel. Elle a établi un contrat de collaboration avec un laboratoire et un médecin, ce qui témoigne de son engagement envers la santé de ses employés. Avant de commencer un projet, tous les membres concernés doivent passer une visite médicale, ce qui garantit qu'ils sont aptes physiquement et en bonne santé pour mener à bien leurs tâches. Ainsi que la disposition des équipements de protection individuelle et toute mesure de sécurité avec la présence d'un agent HSE sur tout chantier. Cette approche préventive réduit les risques d'accidents ou de problèmes de santé liés au travail.

Cellule de gestion de crise :

L'unité SAI a mis en place une cellule dédiée à la gestion des crises. Cette cellule est responsable de l'élaboration de plans de prévention HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) ainsi que de plans d'urgence. Ces mesures préventives permettent à l'entreprise de réagir rapidement et efficacement en cas de crise.

La situation financière de l'unité SAI :

Le tableau de compte des résultats synthétique permet de montrer la performance financière de l'entreprise et la possibilité de prendre des décisions éclairées pour l'avenir.

Tableau 10 : Compte des résultats synthétiques de l'année 2019

DESIGNATION	NET 2019	NET 2018	Evolution
Production de l'exercice	943 265 711,32	691 040 958,32	36%
Achats consommés	- 141 311 897,54	- 186 075 133,93	-24%
Services extérieurs et autres consommations	- 342 533 473,89	- 140 468 605,20	144%
Consommation de l'exercice	- 483 845 371,43	- 326 543 739,13	48%
Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	459 420 339,89	364 497 219,19	26%
Charges de personnel	- 342 338 784,48	- 221 341 032,62	55%
Impôts, taxes et versements assimilés	- 20 822 513,12	- 10 492 798,58	98%
Excédent brut d'exploitation	96 259 042,29	132 663 387,99	-27%
Autres produits opérationnels	11 521 182,29	8 107 540,32	42%
Autres charges opérationnels	- 835 346,38	- 3 225 198,16	-74%
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 13 478 305,32	- 15 034 564,68	-10%
Reprises sur pertes de valeur et provisions	1 509 598,66	5 642 979,31	-73%
Résultat opérationnel	94 976 171,54	128 154 144,78	-26%
Résultat financier	-	-	
Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	94 976 171,54	128 154 144,78	-26%
Total des produits des activités ordinaires	956 296 492,27	704 791 477,95	36%
Total des charges des activités ordinaires	- 860 980 494,73	- 575 657 195,17	50%
Résultat net des activités ordinaires	95 315 997,54	129 134 282,78	-26%
Résultat extraordinaire	-	-	
Résultat net de l'exercice	95 315 997,54	129 134 282,78	-26%
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	95 315 997,54	129 134 282,78	-26%
Résultat net de l'exercice	95 315 997,54	129 134 282,78	-26%

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau met en évidence les performances financières de l'entreprise au cours des années 2019 et 2018. On constate une augmentation significative de la production de l'exercice, ce qui indique une croissance positive de l'activité. Cependant, les achats consommés ont diminué, ce qui peut être le résultat de mesures visant à optimiser les coûts. Les services extérieurs et autres consommations ont connu une augmentation considérable, suggérant une augmentation des dépenses liées aux activités externes. Malgré une augmentation de la valeur ajoutée d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation et le

résultat opérationnel ont diminué, ce qui peut être attribué à une combinaison de facteurs tels que des charges de personnel accrues et d'autres charges opérationnelles.

Le comportement organisationnel de l'USAI durant la crise de la COVID :

D'après les interviewés, lors de la crise, qu'elle soit financière ou sanitaire, il est essentiel de rechercher des opportunités sans pour autant négliger les petits projets pour maintenir l'activité de l'entreprise et éviter de faire faillite. En effet, c'est en se concentrant sur des projets de taille réduite que l'entreprise peut générer des revenus supplémentaires et maintenir sa stabilité financière et la continuité de son activité.

Pendant la crise sanitaire, l'unité SAI a pris toutes les mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires pour protéger ses travailleurs et prévenir la propagation du virus. Elle a mis en place un plan d'action visant à maintenir les travaux en cours sans interruption. Ainsi, l'entreprise a pu poursuivre ses projets tout en respectant les protocoles sanitaires appropriés. Malgré le couvre-feu, l'entreprise a obtenu une autorisation de déplacement de fourniture. De plus, pour garantir la continuité des chantiers, elle a fait appel à la main-d'œuvre locale lorsque son personnel n'était pas en mesure de se déplacer vers d'autres wilayas. L'unité SAI a mis en place une rotation régulière des brigades de travailleurs afin de maintenir une bonne hygiène et minimiser les risques de propagation du virus. En évitant le départ des travailleurs et en gardant des équipes stables, l'unité a pu maintenir la continuité des activités tout en garantissant la santé et la sécurité des employés.

Pour les opérations critiques, l'unité SAI a maintenu la permanence de son personnel essentiel pour assurer leur continuité pendant la crise.

La mobilisation du personnel implique que les employés restent engagés et disponibles pour répondre aux besoins de l'entreprise pendant les périodes difficiles. Cela garantit une gestion efficace des projets en cours et permet de faire face aux défis de manière proactive et cela prouve la capacité de l'unité à s'adapter aux changements.

La crise de la COVID-19 a eu un impact significatif sur la situation financière de l'unité SAI malgré toutes les procédures qui ont été élaborées auparavant. Comme le montre le tableau suivant où une diminution du chiffre d'affaires a été observée en 2020 par rapport à 2019.

La situation financière pendant la crise COVID-19 :

Tableau 11 : Compte des résultats synthétiques de l'année 2020

COMPTE	DESIGNATION	NET 2020	NET 2019	Evolution
70	Ventes de marchandises & Produits annexes	540 074 330,45	942 890 788,07	
72	Variation stocks produits finis et en-cours	-	-	
73	Production immobilisée	1 523 272,77	374 923,25	306%
74	Subventions d'exploitation	-	-	
I	Production de l'exercice	541 597 603,22	943 265 711,32	-43%
60	Achats consommés	- 84 793 216,85	- 141 311 897,54	-40%
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations	- 166 172 950,33	- 342 533 473,89	-51%
II	Consommation de l'exercice	- 250 966 167,18	- 483 845 371,43	-48%
III	Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	290 631 436,04	459 420 339,89	-37%
63	Charges de personnel	- 237 791 860,62	- 342 338 784,48	-31%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	- 11 158 304,94	- 20 822 513,12	-46%
IV	Excédent brut d'exploitation	41 681 270,48	96 259 042,29	-57%
75	Autres produits opérationnels	2 746 091,11	11 521 182,29	-76%
65	Autres charges opérationnels	- 14 618 955,15	- 835 346,38	1650%
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	- 28 269 065,03	- 13 478 305,32	110%
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	1 734 778,47	1 509 598,66	15%
V	Résultat opérationnel	3 274 119,88	94 976 171,54	-97%
VI	Résultat financier	-	-	
VII	Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	3 274 119,88	94 976 171,54	-97%
VIII	Total des produits des activités ordinaires	546 078 472,80	956 296 492,27	-43%
IX	Total des charges des activités ordinaires	- 539 936 988,92	- 860 980 494,73	-37%
X	Résultat net des activités ordinaires	6 141 483,88	95 315 997,54	-94%
12	Résultat net de l'exercice	6 141 483,88	95 315 997,54	-94%
XI	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	6 141 483,88	95 315 997,54	-94%
	Résultat net de l'exercice	6 141 483,88	95 315 997,54	-94%

Sources : document interne de l'entreprise

Le tableau présente les données financières de l'entreprise pour les années 2020 et 2019.

Nous remarquons que le chiffre d'affaires net de l'unité a connu une baisse considérable, passant de 943 265 711,32 en 2019 à 541 597 603,22 en 2020. Ce qui est le résultat de la pandémie COVID-19. Les achats consommés tel que les matières premières et les services extérieurs ont diminué, ce qui reflète la non obtention des projets.

les charges de personnel et les impôts ont également diminué, contribuant à une diminution de l'excédent brut d'exploitation. Les autres produits opérationnels ont considérablement diminué, tandis que les autres charges opérationnelles tel que les charges de mesures de protection contre la COVID-19 et les dotations aux amortissements ont augmenté.

En ce qui concerne le résultat final de l'exercice, l'entreprise a enregistré un bénéfice net des activités ordinaires de 95 315 997,54 en 2019. Cependant, ce chiffre a diminué de manière significative pour atteindre 6 141 483,88 en 2020.

Situation organisationnelle de l'unité après la crise de la COVID

Après chaque crise, des réunions sont organisées afin d'identifier les aspects positifs et négatifs de la situation, y compris les pertes éventuelles. D'après l'un des interviewés *« nous avons cherché à comprendre les raisons et les sources de chaque incident en réalisant des arbres des causes, dans le but de ne pas répéter les mêmes erreurs à l'avenir »*.

L'ensemble des interviewés pensent que grâce aux expériences passées, l'unité SAI est en mesure de faire face aux crises qui présentent des similitudes avec celles qu'elle avait déjà rencontrées. Cela est rendu possible grâce à la culture d'apprentissage continu qui aide à améliorer la capacité de l'entreprise à faire face aux imprévus.

A ce titre, l'unité SAI a pris des mesures pour identifier, évaluer et gérer les risques auxquels elle est confrontée. Cependant, il apparaît que malgré ces efforts, l'unité SAI n'a pas encore réussi à développer une capacité de récupération rapide qui lui permettrait de faire face aux perturbations de manière efficace. Ce qui se reflète par une nouvelle diminution du chiffre d'affaires.

La situation financière de l'unité après la pandémie de la COVID-19 :

Tableau 12 Compte des résultats de l'année 2021

COMPTE	DESIGNATION	NET 2021	NET 2020	Evolution
70	Ventes de marchandises & Produits annexes	363 423 349,04	540 074 330,45	-33%
72	Variation stocks produits finis et en-cours	-	-	
73	Production immobilisée	13 870 223,94	1 523 272,77	811%
74	Subventions d'exploitation	-	-	
I	Production de l'exercice	377 293 572,98	541 597 603,22	-30%
60	Achats consommés	- 109 327 425,51	- 84 793 216,85	29%
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations	- 74 060 613,53	- 166 172 950,33	-55%
II	Consommation de l'exercice	- 183 388 039,04	- 250 966 167,18	-27%
III	Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	193 905 533,94	290 631 436,04	-33%
63	Charges de personnel	- 168 808 535,10	- 237 791 860,62	-29%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	- 6 879 138,37	- 11 158 304,94	-38%
IV	Excédent brut d'exploitation	18 217 860,47	41 681 270,48	-56%
75	Autres produits opérationnels	3 681 877,19	2 746 091,11	34%
65	Autres charges opérationnels	- 383 780,98	- 14 618 955,15	-97%
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	- 16 118 803,89	- 28 269 065,03	-43%
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	4 432 251,35	1 734 778,47	155%
V	Résultat opérationnel	9 829 404,14	3 274 119,88	200%
VI	Résultat financier	26 419,09	-	
VII	Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	9 855 823,23	3 274 119,88	201%
VIII	Total des produits des activités ordinaires	385 434 120,61	546 078 472,80	-29%
IX	Total des charges des activités ordinaires	- 375 578 297,38	- 539 936 988,92	-30%
X	Résultat net des activités ordinaires	9 855 823,23	6 141 483,88	60%
	Résultat extraordinaire	-	-	
12	Résultat net de l'exercice	9 855 823,23	6 141 483,88	60%
XI	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	9 855 823,23	6 141 483,88	60%
	Résultat net de l'exercice	9 855 823,23	6 141 483,88	60%

Source : document interne de l'entreprise

Ce tableau reflète le chiffre d'affaires net de l'entreprise qui a connu une nouvelle baisse de 33% en 2021. Cette diminution reflète la diminution de la demande et les effets continus de la pandémie COVID-19.

En ce qui concerne le résultat final, l'entreprise a enregistré un bénéfice net des activités ordinaires de 6 141 483,88 en 2020, qui a augmenté pour atteindre 9 855 823,23 en 2021. Cette augmentation indique une amélioration de la rentabilité de l'entreprise sur la période considérée.

Le résultat financier de l'entreprise est de 26 419,09 en 2021, ce qui représente une légère amélioration par rapport à la période précédente.

Nous concluons que malgré le dépassement de la période de crise sanitaire, l'USAI demeure encore impactée par les séquelles de la crise sanitaire.

1-2- Etude de cas d'un projet de travaux de calorifugeage :

Après avoir analysé le comportement organisationnel de l'unité avant et après la crise de la COVID et pour mieux illustrer les concepts précédemment abordés, examinons un exemple concret de projet réalisé en avril 2020, en pleine période de la pandémie de COVID-19. Ce tableau fournit des informations essentielles du projet

Tableau 13 : Fiche descriptive du projet

Intitulé du projet		Travaux de calorifugeage à chaud des deux trains de la centrale Electrique de Bellara. W.Jijel
Nature des travaux		Pose du calorifuge seulement (fourniture à la charge du client) avec mise en place des échafaudages
Client		HYUNDAI
Lieux		Centrale Electrique CCPP Jijel 1400 MW
Phase planification	Surface Prévue	9680
	Effectifs Prévus	46
	Durée prévue	10 mois
	Montant prévu	90 742 960,18 DZ

Source : élaborer par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise.

Ce tableau fournit des informations essentielles estimées pour comprendre les caractéristiques clés du projet, notamment sa portée, les ressources humaines impliquées, la durée d'exécution et l'aspect financier.

Nous présentons dans le tableau suivant les risques potentiels tels que planifiés par l'unité.

Tableau 14 : Identification des risques potentiels

N°	Risques	Conséquences	Actions requises
01	Mauvaise analyse de cahier de charges	Planification du projet remise en cause.	Visiter le site avant l'établissement des offres
02	Ne pas accéder au site suite au non-respect des clauses contractuelles	Retard dans le démarrage des travaux	Introduire une check liste pour s'assurer que toutes les dispositions ont été prises.
03	Accident de travail	Blessure, accidents mortels Glissement de durée	Présence d'un agent HSE sur chantier. Disposition des équipements tel que : les EPI
04	Intempérie	Non-respect des délais Charges supplémentaires	Une bonne planification avec la considération de la météo.
05	Non-respect des clauses contractuelles.	Non signature des attachements.	Faires des contrôles intermédiaires et avant libération des travaux.

Source : élaborer par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'unité.

Le tableau ci-dessus fournit une identification claire des risques potentiels associés au projet. Chaque risque est accompagné de ses conséquences probables ainsi que d'une action requise correspondante. Cette approche proactive du management des risques démontre l'importance d'une planification rigoureuse et d'une anticipation des risques potentiels.

A ce stade, nous abordons la période où l'unité a été confrontée à la crise sanitaire. Dans ce contexte, le tableau ci-dessous fournit un aperçu des risques spécifiques auxquels elle a été confrontée, ainsi que des actions correctives correspondantes.

Tableau 15 : Traitement des contraintes rencontrées lors de la crise COVID-19

N°	Contraintes rencontrées	Conséquences	Actions
1	Interdiction de circulation en inter-wilaya	Retard dans la mobilisation des effectifs et des moyens matériels Non respect des délais contractuels	Demande d'autorisation de circulation inter wilaya Utilisation de la main d'œuvre locale
2	Confinement (14jours)	Charges supplémentaires non prévues Retard dans la réalisation	Réorganisation des équipes intervenantes
3	Test PCR	Charges supplémentaires non prévues	Conventions avec des laboratoires Visite médicale avant affectation
4	Contamination	Diminution de la main d'œuvre (le cas +)	Sensibilisation continue de l'ensemble de l'effectif. Mettre à la disposition de l'ensemble des employés les mesures de protection contre COVID
5	Pénurie de main d'œuvre	Retard dans la réalisation des travaux	Renforcement de l'effectif Utilisation de la main d'œuvre locale

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des entretiens.

Le tableau de traitement des contraintes rencontrées offre un aperçu précieux des défis auxquels l'entreprise a été confrontée pendant la période spécifique. Chaque risque

identifié est accompagné de ses conséquences potentielles, ce qui permet de mieux comprendre les impacts potentiels sur le projet ainsi que les actions correctives qui ont été proposées par les membres de la cellule de crise.

Malgré les imprévus et les turbulences mentionnés précédemment, l'unité SAI a réussi à mener à bien ce projet. Le tableau ci-dessous présente les informations clés recueillies après la réalisation du projet. Ces données fournissent un aperçu essentiel des résultats obtenus, permettant ainsi d'évaluer le succès de l'unité SAI dans l'accomplissement de son objectif.

Tableau 16 : Fiche analytique du projet

Phase Réalisation	N°Contrat	JIL-19-C-HEC-009
	Surface Réalisée M²	9680
	Effectifs perçus	60
	Date d'ouverture et de démarrage des travaux	09/04/2020
	Date de clôture et de réception provisoire des travaux	19/05/2021
	Durée de réalisation Mois	13 Mois (Dépassement de 100 jours à Cause de la COVID 19)
	Montant total des travaux DA/HT	90 742 960,18
	Charges supplémentaires	1 869 250 ,16

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes.

Le projet a été réalisé avec un dépassement de 100 jours, justifié par la crise sanitaire, engendrant des charges supplémentaires liées principalement aux tarifs des tests PCR et aux outils de protection comme le montre le tableau de compte des résultats présenté précédemment. Malgré ces contraintes, l'unité SAI a réussi à respecter le montant total prévu des travaux, démontrant ainsi sa gestion efficace des ressources financières.

La surface prévue correspond à la surface réalisée, ce qui indique que l'objectif initial a été atteint. Cependant, il y a eu une augmentation du nombre d'effectifs par rapport à ceux initialement prévus. Cette augmentation est justifiée par le renforcement de l'équipe à travers l'utilisation de la main d'œuvre locale, en ce en adoptant la méthode de travail par brigade : une équipe confinée et l'autre en activité.

L'unité SAI a démontré sa capacité à s'adapter et à gérer les défis, en maintenant la réalisation de l'objectif global du projet malgré les contraintes. Cela témoigne de

l'efficacité de ses pratiques en termes de gestion des risques, notamment grâce à l'identification, à l'analyse et à l'évaluation des risques, ainsi qu'à la mise en œuvre d'actions préventives.

Bien que la crise sanitaire ait été inattendue et ait entraîné des conséquences sur le fonctionnement de l'unité, cette dernière a pu faire face à cette crise de manière efficace, avec un impact limité en termes de coûts et de délais pour l'ajustement des risques probables. Elle a su canaliser toutes ses énergies pour affronter cette situation exceptionnelle et garantir un retour à la normale dans les meilleurs délais, démontrant ainsi sa résilience et sa capacité à surmonter les grands défis.

En conclusion, malgré les retards et les charges supplémentaires dues à la crise sanitaire, l'unité SAI a réussi à mener à bien le projet. Sa gestion proactive des risques et son adaptation face aux imprévus ont été essentielles pour atteindre ces résultats positifs.

Section 02 : discussion des résultats

Notre étude a examiné la façon dont l'Unité SAI a fait face aux crises et a mis en évidence son management des risques et son comportement organisationnel avant, pendant et après la crise. Pour confirmer nos résultats basés principalement sur les entretiens, nous avons analysé un projet réalisé pendant la crise de la COVID-19.

Afin de mieux comprendre comment l'unité SAI a fait face contre les crises, nous avons ressortir les facteurs de résilience de l'entreprise :

L'adaptabilité ;

La mobilisation du personnel ;

Maintien des opérations essentielles pendant les perturbations ;

La culture d'apprentissage continu ;

Le respect du processus du management des risques.

Notre étude souligne, en effet, l'importance du processus de management des risques comme partie intégrante du management de projet, et ce, conformément aux travaux de (Blakemore, Kogon, & Wood, 2015). Le respect du processus du management des risques (identification, analyse et évaluation des risques) renforce l'efficacité des plans d'urgence, favorisant ainsi la résilience de l'unité face aux turbulences et aux crises. L'unité SAI anticipe et planifie les risques potentiels de chaque processus, les analyse pour connaître les causes principales ainsi que les impacts puis les évalue pour connaître leurs priorités conformément avec ce qui a été mentionné dans la littérature dans les recherches de (MIALED, 2020) et (Larbi & BINKKOUR, 2022).

De plus, la capacité de s'adapter aux changements est également un aspect que nous avons observé dans les pratiques de l'unité SAI, en mobilisant rapidement le personnel et en favorisant une communication forte entre tous les niveaux hiérarchiques permet à l'unité de réagir de manière très efficace aux perturbations, renforçant ainsi sa résilience et sa capacité à se remettre des crises. Ce point est mentionnée par (Zolli & Marie, 2012) et (Blakemore, Kogon, & Wood, 2015).

Un autre aspect important est le maintien des opérations essentielles pendant les perturbations plutôt que de les arrêter complètement. Cette approche contribue à renforcer la résilience organisationnelle en assurant une continuité minimale des activités, permettant ainsi à l'unité de mieux faire face aux crises et de limiter les impacts négatifs.

L'unité SAI a également adopté une culture d'apprentissage continu, en organisant des réunions après chaque crise pour tirer des enseignements positifs et négatifs et les prendre en compte dans l'élaboration des plans d'action et des plans d'urgence. Cela lui a permis d'améliorer sa capacité d'improvisation et renforcer sa résilience, ce qui a été conformément avec les études de (Hollnagel, Journé, & Laroche, 2009)

En tant qu'étude portant sur la résilience organisationnelle, il est indispensable d'avoir un responsable du management des risques dans l'entreprise, comme mentionné par (Larbi & BINKKOUR, 2022). Cela garantit une coordination, une communication transparente et efficace ainsi que la mise en place du processus du management des risques, cela a été confirmé à l'unité SAI qui bénéficie de l'expertise d'un risk manager.

Dans notre étude, nous avons constaté qu'il manquait une capacité de récupération rapide après une perturbation, ce qui aurait confirmé les résultats de (V.Lee, Vargo, & Seville, 2013) et (Zolli & Marie, 2012). Nous avons pu observer cette lacune à travers une diminution du chiffre d'affaires même après la crise.

Par notre recherche, nous avons pu ressortir les points forts de l'Unité SAI tel que :

- Entreprise certifiée ISO 9001 :2015 (04 cycles de certification depuis 2009);
- Connaissances des substituts des produits fournis par nos fournisseurs (connaissance du marché) ;
- Suivi mensuel de performance de l'Unité, un suivi et une forte communication ;
- Evolution de carrière et opportunité de formation proposée aux jeunes recrues ;
- Portefeuille clients diversifié ce qui implique ne pas basé sur une activité ;
- Polyvalence et poly-compétences du personnel, cela permet de mobilisation du personnel ;
- Solide expérience dans le domaine d'isolation industrielle, ce qui garanti une bonne identification des risques par les expériences passées;
- Disponibilité d'un plan d'action à mettre en place face à des crises sanitaires (pandémies, épidémie et endémie).

Cependant, nous avons pu observer quelques points faibles :

- Faible capacité financière ;
- Fluctuations des coûts (directs et indirects) ;
- L'instabilité et la difficulté de la maîtrise des prix de la fourniture et de la matière première constituent un handicap pour présenter des offres concurrentielles.

Afin de connaître les points faibles et les points forts de l'unité SAI, nous pouvons suggérer les points suivants :

- Recherchez des sources de financement alternatives telles que les investisseurs, les subventions ou les partenariats stratégiques.
- Faites une analyse approfondie des coûts pour identifier les facteurs de fluctuation et les sources potentielles de variation des coûts.
- Établissez des contrats à long terme avec les fournisseurs clés pour garantir des prix stables et prévisibles.
- Suivez régulièrement les risques identifiés et ajustez vos stratégies d'atténuation en conséquence.

En répondant à notre problématique, le management des risques de l'unité SAI se considère comme facteur clé dans le renforcement de la résilience organisationnelle, par ses processus efficaces :

- L'identification des risques pour déterminer les actions requises ce qui implique la mise en place des plans d'urgences et les plans de continuité des travaux aux cas des perturbations.
- L'analyse des risques permet à l'unité de comprendre l'impact et la conséquence de chaque risque, ce qui oblige les responsables de se concentrer sur les efforts d'amélioration continue.
- L'évaluation régulière des risques permet à l'unité SAI d'hierarchiser ses risques par rapport à leurs criticités au fil du temps.

Ainsi que le maintien des activités essentielles au cas de perturbation.

Dans l'ensemble, l'Unité SAI a démontré sa résilience grâce à son management des risques, sa capacité d'adaptation, sa culture d'apprentissage continu, sa mobilisation et sa communication transparente. Ces facteurs clés contribuent à sa capacité à faire face aux crises.

Conclusion

Notre présente recherche a été menée dans l'objectif de comprendre le management des risques de l'unité SAI, examiner son comportement organisationnel et savoir comment celle-ci a fait face à la crise sanitaire, pour la finalité de répondre à notre problématique : **Comment le management des risques renforce-t-il la résilience organisationnelle des entreprises?**

Afin d'explorer cette problématique, nous avons procédé à une revue de la littérature portant sur la résilience organisationnelle, en examinant deux aspects : d'une part, la résilience organisationnelle en tant que résultat et d'autre part, la résilience organisationnelle en tant que processus. Par la suite, nous avons développé un cadre conceptuel qui intègre le management de projet, le management des risques et la résilience organisationnelle.

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative. Nous avons consulté des documents internes fournis par l'organisme d'accueil, ainsi que des articles scientifiques et des ouvrages pertinents afin de recueillir les informations nécessaires à notre recherche. De plus, nous avons mené des entretiens avec certains responsables de l'unité SAI, en utilisant un guide d'entretien que nous avons élaboré.

À l'issue de notre étude, il ressort que le management des risques de l'unité SAI joue un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience organisationnelle. Grâce son processus efficaces, il identifie les risques, met en place des plans d'urgence et des plans de continuité des travaux pour faire face aux perturbations. L'analyse et l'évaluation des risques permettent de comprendre leur impact et leurs conséquences, ce qui guide les responsables vers des efforts d'amélioration continue.

De plus, L'unité SAI au moment des crises ne baisse pas ces bras, au contraire elle fait son mieux pour continuer ses activités, nous avons atteint les résultats suivants en termes de facteurs de résilience organisationnelle en temps de crise :

L'efficacité de son processus du management des risques ;

La capacité à s'adapter aux changements ;

Le maintien des opérations essentielles pendant les perturbations ;

La culture d'apprentissage continu pour améliorer la préparation future.

Toutefois, durant notre étude, nous avons fait face à diverses difficultés et limites en ce qui concerne la recherche, notamment :

La résilience organisationnelle est un sujet vaste qui englobe de nombreux aspects, nécessitant ainsi des recherches approfondies et une certaine période de temps.

Les données et résultats que nous avons obtenus sont spécifiques à l'Unité SAI et ne peuvent être extrapolés de manière générale.

En conclusion, afin d'assurer la continuité de ce domaine et de faciliter d'éventuelles recherches futures, nous suggérons d'explorer les raisons pour lesquelles les entreprises qui ont été impactées par la crise ont du mal à se rétablir rapidement ainsi que des études comparatives dans le secteur industriel de la résilience organisationnelle.

Liste bibliographique

Adam, B. (2022). La contribution managériale à la résilience organisationnelle en période de crise sanitaire. *Projectics / Proyéctica / Projectique* , 11-32.

Bernard, M. S. (2007). The concept of resilience revisited. *Disasters Journal*, volume 30 N° , 433-450.

Blakemore, Kogon, & Wood. (2015). *Project Management for the Unofficial Project Manager*.

Bucci, R. (2021). McKinsey on Risk New risk challenges and enduring themes for the return. *McKinsey Global Publications*, .

Chen, Xie, & Liu. (2021, 26 février). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study.

Dauphino, & Provitolo. (2007). La résilience : un concept pour la gestion des risques. *Annales de géographie* , 115-125.

Eric, M., & Promé-Visinoni, M. (2010, Septembre 13 - 15). RÉSILIENCE ET FIABILITE DES ORGANISATIONS. *45ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* , 280 - 283.

Fikret., B. (2007). Understanding uncertainty and reducing vulnerability: Lessons from resilience thinking. . *Natural Hazards* , 283-295.

FINK, A. (2014). *Conducting research literature reviews*. California: SAGE.

Guillemette, F., Luckerhoff, J., Plouffe, M.-J., & Ousmane. (2021). La recherche qualitative : une analyse du vécu humain. *Enjeux et société* , 10-35 doi.org/10.7202/1076534ar.

HABBANI, S., & JAMOUCSI, Y. E. (2022). Volume 3, Issue 4-3(2022), pp.241-254. © Authors: CC BY-NC-ND La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , 241-254.

Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009, 04). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement* , 224 - 229.

Hopkin., P. (2010). *Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Limited.

I.S.norme de gestion des risques. EN IEC 31010. (2019).

Larbi, H., & BINKKOUR, M. (2022). Le management des risques dans les PME du Grand Agadir dans le contexte du Covid-19: un état des lieux. *Revue Française d'Economie et de Gestion* , 71-91.

Lebraty, & Lancini. (2008). Partage des connaissances et résilience organisationnelle : le cas de la numérisation de l'armée de terre. . *13e conférence internationale de l'AIM*. paris, FRANCE.

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, a. E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare. *American Society of Civil Engineers*.

MIALED, K. (2020). Culture de Management des Risques dans les Entreprises : Revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 381-400 doi <https://doi.org/10.5281/zenodo.3683811>.

Project Management Institute, I. (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) / Project Management Institute*.

Roux-Dufort, C. (2015). Continuité, anticipation et résilience. *sécurité et stratégie* , 5-11.

Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2021). *Développer la résilience organisationnelle*.

Teneau, & Koninckx. (2010). *Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.

Thomas, I., & Cunha, A. D. (2017). *La VILLE RÉSILIENTE: Comment la construire?*

V.Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare. *American Society of Civil Engineers*. , 29-41 doi : 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075.

Zolli, A., & Marie, A. (2012). *Resilience: Why Things Bounce Back*.

ANNEXE-A GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien :

Nom et prénom :

Fonction :

Date et durée de l'entretien

Bonjour Monsieur/Madame ;

Je m'appelle DILMI Aicha Nesrine, je suis une étudiante en 2ème année master, spécialité entrepreneuriat et management de projet à l'école nationale supérieure de management à Koléa.

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin de cycle, qui porte sur le management des risques et la résilience organisationnelle, j'ai besoin de votre assistance pour recueillir les informations nécessaires afin d'expliquer comment la prise en compte des risques dans le management de projet peut contribuer à renforcer la résilience au sein de l'Unité SAI.

I. Le management des risques au sein de l'Unité SAI :

- Pouvez-vous nous décrire votre rôle actuel dans l'entreprise ?
- Quels sont les risques liés à votre processus, comment vous les aviez identifiés ?
- Existe-t-il des procédures de gestion des risques au sein de votre entreprise?
- Votre entreprise encourage-t-elle une culture du management des risques ?

Si oui : comment ?

Si non : pourquoi ?

II. La résilience organisationnelle

Comportement organisationnel avant la crise :

- Votre entreprise met-elle en place une stratégie pour affronter les crises ?
- Pouvez-vous nous citer les outils utilisés par votre entreprise pour se préparer aux crises ?

Comportement organisationnel pendant la crise pendant la crise :

- Une fois la crise survenue, quels sont vos mécanismes de défenses contre la crise ?

- Comment votre entreprise met-elle à jour son plan de continuité des activités en cas d'urgence?

Après la crise :

- Mettez-vous en œuvre une démarche (ou faites-vous un bilan) pour tirer les enseignements positifs et négatifs des événements passés ?
- Pensez-vous que votre entreprise est aujourd'hui suffisamment armée pour affronter les futures crises ?

ANNEXE B – MATRICE DES ENTRETIENS

interviewé thématique	1	2	3	4	5	6	7	
Le management des risques au sein de l'unité SAI	Les risques : La mauvaise détermination des prix de matières premières : une augmentation des prix imprévisible. La météo La non-qualification du personnel. La défaillance des équipements	Les risques : le manque de matière première dans le marché. Changement des prix. La hausse des prix. La concurrence par le secteur privé Les intempéries	les risques : les accidents de travail. L'évolution technologique	Les risques : les accidents de travail. La concurrence La non disponibilité et la non-conformité des matières premières	Les risques : la concurrence. La hausse des prix	Les risques: Les intempéries Accident de travail	Les risques : La mauvaise estimation des coûts. La concurrence.	Les risques : Les accidents de travail
	Identification par	Identification : le	Identification :	Nous identifions	identification :	Analyse AMDEC	Analyse AMDEC	Le REX

	retour d'expérience (REX)	REX et la récolte des informations passées à propos des réunions, et avec l'intervention du RMQ mais sincèrement je ne sais pas s'il y a d'autres procédures pour l'identification des risques.	Analyse AMDEC	nos risques avec l'intervention du RMQ par l'analyse des risques	REX et le RMQ a un rôle indispensable dans l'identification des risques.			
	Nous avons une culture de management des risques, elle se présente dans les brainstormings que nous les faisons avant d'obtenir l'ODS de	Notre entreprise encourage le management des risques par les sensibilisations et les formations à chaque fois, d'ailleurs presque tout le personnel a eu une formation	Notre entreprise encourage la culture du management des risques par la CPHS, les achats des EPI. Des conventions avec un laboratoire et un médecin.	Notre direction encourage la culture du management des risques, d'ailleurs en 2018 nous avons acheté 4 normes de l'IANO R.	Le RMQ sensibilise notre personnel envers le management des risques. On a chaque mois un conseil d'unité, ou on discute sur notre résultats, on traite	Notre direction encourage la culture du management des risques ainsi la culture d'apprentissage continu	Notre direction encourage la culture du management des risques par les formations et les sensibilisations	L'unité possède une culture du management des risques grâce à l'engagement de la direction.

	n'importe projet.	de la norme ISO 9001.		Et en 2020 nous avons formé quelques employés dans le management des risques dans un centre de formation à Oran.	les opportunités, on anticipe les risques.			
Le comportement organisationnel avant la crise	Notre entreprise a une stratégie de ne pas négliger les petits projets afin d'éviter les crises financières. Mais par contre la crise sanitaire COVID-19 n'était pas préparée.	Toute crise que nous avons affrontée avant, nous pouvons l'affronter encore une fois, grâce à nos plans d'urgence. par rapport à la crise sanitaire nous n'avons pas eu d'expérience nous pouvons se préparer à l'avance.	Notre entreprise affronte ses crises par la création des cellules des crises, les plans de prévention HSE,	nous avons des cellules des crises. Maintenant nous voulons vraiment travailler sur la norme de continuité des activités en cas d'urgence.	Avant une crise survenue, nous avons eu un contrat avec un labo et médecin interne pour assurer l'hygiène et la santé des employés.			

Le comportement organisationnel pendant la crise	Pendant une crise financière de l'entreprise on cherche toujours à trouver des petits projets pour ne pas couler. Pendant la crise sanitaire nous avons appliqué toute mesure de sécurité, par rapport à notre projet, nous avons demandé une autorisation de déplacement malgré le couvre feu.	Pendant la crise sanitaire nous avons travaillé par brigade, chaque mois nous changeons de brigade pour garder une bonne hygiène et personne ne quitte le travail.	Eviter la panique, savoir gérer la crise par les membres de la cellule. La permanence du personnel	La mobilisation du personnel. C'est vrai y a un bilan des crises mais dans le coté HSE (le REX)	L'unité s'efforce pour assurer la continuité de ses activités et ses engagements par tous les moyens	La cellule de gestion des crises adopte des plans d'urgence pour assurer la continuité des activités. La disposition de toute mesure de sécurité	L'unité SAI se caractérise par la mobilisation de son personnel.	L'efficacité des plans d'urgence disposition de toute mesure de sécurité. L'implication de tous les membres de la cellule des crises.

Le comportement organisationnel après la crise	Aujourd'hui notre entreprise est suffisamment armée pour affronter les crises passées mais je ne pense pas que c'est le cas pour les nouvelles crises.	Après le COVID nous avons organisé des réunions pour tirer les points positifs et négatifs, par exemple les pertes. Pour les crises qui ressemblent aux crises passées nous sommes capables de les affronter, mais par rapport aux nouvelles crises je pense que ce n'est pas le cas.	Après chaque accèdent, nous faisons l'arbre des causes pour avoir les causes et les sources et à ne pas répéter les mêmes erreurs.	Nous ne sommes pas armés pour affronter les futures crises.	L'unité organise chaque mois un conseil d'unité pour ressortir tous les dispositifs positifs et négatifs.	Après chaque accèdent ou crise les responsables réunir pour ressortir les résultats et les dispositifs .	Grace aux réunions à chaque fois, l'unité planifie et anticipe les risques potentiels.	Le conseil d'unité joue un rôle indispensable clarification des risques futurs et clarifie la communication entre les niveaux hiérarchiques
--	--	---	--	---	---	--	--	--

ANNEXE C – AMDEC DE PROCESSUS TRAVEUX DE L’UNITE SAI



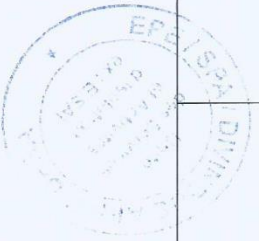
Unité SAI

Analyse des Risques Processus PR02

Réaliser les Travaux

PM02/FOR/19
Version : A
Page 1 sur 3

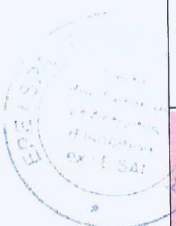
Etape de Processus	Risque	Cause	Conséquence	Évaluation				Actions préventives	priorité du risque
				G	P	D	C		
Désignation de l'équipe du projet	Indisponibilité des cadres	1- Déficit de cadres techniques 2- Turn-over	1- Retard dans le démarrage des travaux 2- Insatisfaction du client 3- Gestion désordonnée des projets	3	2	1	6	1- Recrutement externe 2- Formation du personnel existant 3- Intégration des mesures attractives	D
Visite de site	Non prise en compte de toutes les données et conditions du site	Mauvaise analyse du cahier des charges	Planification du projet remise en cause	3	1	1	3	Visiter le site avant l'établissement des offres	D



16/03/2022

 Unité SAI	Analyse des Risques Processus PR02 Réaliser les Travaux		PM02/FOR/19
			Version : A
			Page 2 sur 3

Planification des travaux	Manque: 1- Personnel qualifié, 2- Matériaux et Matériels, 3- Ateliers.	1- Recrutement non attractif; 2- Mauvaise connaissance du déroulement des activités du chantier; 3- Mauvaise maintenance des machines 4- Absence de plan d'investissement.	Retard dans le démarrage des projets	3	3	2	18	1- Réactualisation de la grille de salaire 2- Formations 3- Recrutement 4- Demande de Mise à disposition des Moyens matériels bien à l'avance 5- Etablissement d'un plan d'investissement afin disposer d'un nombre suffisant d'atelier, véhicules, ... en fonction du plan de charge 6- Maintenance régulière des ateliers.	C
Installation du chantier	Ne pas accéder au site suite au non-respect des clauses contractuelles	Non-respect des clauses contractuelles	Retard dans le démarrage des travaux	3	2	3	18	Introduire une check liste pour s'assurer que toutes les dispositions ont été prises	C



16/03/2022

Réalisation des travaux	1- Intempéries 2- Accidents de travail 3- Non-respect des délais 4- Travaux non conformes (Réserves)	1- Mauvaise planification 2- Absence d'agent HSE sur site 3- Absence de sensibilation 4- Main d'œuvre non qualifiée	1- Non-respect des délais 2- Charges non prévues dans le contrat	4	3	4	48	1- Formations sur chantier 2- Recrutement de la main d'œuvre qualifiée 3- Sensibilisation de l'effectif quant à l'atteinte des objectifs (rendements) avec des Motivations	A
Réception Provisoire des travaux	Réserves	1- Main d'œuvre non qualifiée 2- Non-respect des clauses contractuelles	Non signature des attachements	4	2	3	24	Faire des contrôles intermédiaires et avant libération des travaux	C

Pilote Processus	RMQ
 	ROGUIA Badreddine Responsable Management Qualité 