

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

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



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER**

Master en Management Par la Qualité

*Contribution à la mise en place d'un processus de
management des risques
Selon la norme ISO 31000 Version 2018
Cas : CANAL PLAST - Tlemcen*

Elaboré par: Abbou Anes

Encadré par : MOUNIR BELLALI

Co-encadré par : KHEROUFI FATIMA ZAHRA

Année Universitaire 2020/2021

Résumé

ISO 31000, *Management du risque – Lignes directrices*, fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur.

Sa nouvelle version inclut quelques changements notables liés aux différentes techniques pouvant être utilisées afin d'améliorer la prise en considération de l'incertitude et le management du risque.

L'objectif de ce mémoire est de fournir CANAL PLAST les éléments essentiels qui lui permettront d'avancer dans sa démarche de mise en place d'un système de gestion et de maîtrise des risques efficace.

Mots clés : ISO 31000 version 2018, système de management de la qualité, risques,

Abstract

ISO 31000, *Risk management – Guidelines*, provides principles, a framework and a process for managing risk. It can be used by any organization regardless of its size, activity or sector.

Its new version includes some remarkable changes related to different techniques that can be used to improve the necessity to use uncertainty and risk management.

The objective of this thesis is to provide CANAL PLAST with the essential elements that allow it to move forward in its process of setting up an effective risk management and control system.

Keywords: ISO 31000 version 2018, quality management system, risks,

الملخص:

ايزو 31000 ، إدارة المخاطر - إرشادات،

توفر المبادئ وإطار العمل والمبادئ التوجيهية لإدارة جميع أشكال المخاطر. يمكن استخدام هذا المعيار من قبل

أي نوع من المنظمات دون تمييز في الحجم أو النشاط أو القطاع.

يتضمن نسخته الجديدة بعض التغييرات الملحوظة المتعلقة بالتقنيات المختلفة التي يمكن استخدامها لتحسين النظر في عدم اليقين وإدارة المخاطر.

الهدف من هذه الأطروحة هو تزويد مؤسسة بالعناصر الأساسية التي ستسمح لها بالمضي قدمًا في عملية إنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر والتحكم فيها.

الكلمات المفتاحية: ايزو 31000 نسخة 2018 ، نظام ادارة الجودة ، المخاطر،.....

Remerciements

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, je tiens à exprimer mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation. Je remercie très sincèrement :

*La responsable qualité de **CANAL PLAST Mme BENSENANE HANANE** pour m'avoir accueilli dans la structure et l'intérêt et confiance portés à mon projet,*

*Le personnel de **CANAL PLAST** pour leurs aides et conseils,*

*À mes encadrateurs : **Kheroufi fatma Zohra et Mounir bellali** pour leur suivi, aide, conseil et encadrement.*

*Aux **membres du jury** qui me font l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.*

*À **ma famille** qui m'a aidé, encouragé et soutenu dans les moments difficiles tout au long de la préparation de ce mémoire.*

*À **toute personne parmi mes camarades** ou autres qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

*À **toutes ces personnes**, nous leur disons merci infiniment*

TABLE DES MATIÈRES

<i>RESUME</i>	<i>I</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>II</i>
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	<i>IV</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>VI</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>VII</i>
<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS</i>	<i>VIII</i>
<i>INTRODUCTION</i>	
<i>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE</i>	<i>1</i>
<i>SECTION 1 : PROBLÉMATIQUE</i>	<i>5</i>
1. <i>Contexte</i> :.....	<i>5</i>
2. <i>Objectif de la recherche</i> :.....	<i>2</i>
3. <i>Pertinence de la recherche</i> :.....	<i>6</i>
4. <i>Question de recherche</i> :	<i>6</i>
5. <i>Contexte organisationnel</i> :	<i>7</i>
5.1. <i>Présentation de l'établissement d'accueil</i> :.....	<i>7</i>
5.2. <i>Présentation du terrain de recherche</i> :.....	<i>16</i>
5.3. <i>Choix du thème</i> :.....	<i>17</i>
<i>SECTION 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE</i> :.....	<i>17</i>
1. <i>Approche méthodologique</i> :.....	<i>18</i>
2. <i>Population de l'étude</i> :.....	<i>18</i>
3. <i>Recueil des données</i>	<i>18</i>
<i>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</i>	<i>22</i>
<i>SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</i>	<i>23</i>
1. <i>Le risque</i> :.....	<i>23</i>
2. <i>Management des risques</i> :.....	<i>25</i>
3. <i>Processus de management des risques</i>	<i>26</i>
<i>SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL</i> :.....	<i>28</i>

1. Définition générale du risque :	28
2. Les caractéristiques du risque :	Error! Bookmark not defined.
3. Les composants du risque :	31
4. Typologie du risque :	32
LE PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES SELON LA NORME ISO 31000	
VERSION 2018.....	34
1. Norme iso 31000 :	34
2. L'organisme international de normalisation ISO :	34
3. Risque :	35
4 Management de risque :	35
5. La famille ISO 31000 :	35
6. La structure de la norme ISO 31000 V 2018 :	35
6.1. Les principes :	35
6.2. Cadre organisationnel :	37
6.3. Le processus de management du risque :	40
RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	34
1. Établissement du contexte des risques :	55
1.1 Établissement du contexte externe de l'entreprise :	55
1.2 Établissement du contexte interne de l'entreprise :	55
1.3. Cartographie des processus clés de l'entreprise :	57
2. Identification des risques de l'entreprise :	58
3. Analyse des risques par la méthode d'Ishikawa :	60
4.Évaluation des risques :	65
4.1. Cartographie des risques :	66
5.Traitement des risques :	71
RECOMMANDATIONS POUR L'ENTREPRISE CANAL PLAST :	76
CONCLUSION.....	77
RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES.....	78
ANNEXE	78

LISTE DES TABLEAUX

N° de tableau	tableau	page
01	fiche d'identité de CANAL PLAST	8
02	LES normes techniques	12
03	Les caractéristiques du risque	29
04	Les parties intéressés et leur besoin et attends	53
05	Analyse SWOT	56
06	Les risques identifiés	59
07	Les facteurs des risques	61
08	Description de la fréquence	65
9	Description de la gravité	66
10	procédé de l'évaluation des risques	69
11	Plan d'action face aux risques	72

LISTE DES FIGURES

N° de figure	titre de figure	page
figure 01	Localisation géographique de Canal Plast	9
figure : 02	Organigramme de CANAL PLAST	10
figure 03	le marché de CANAL PLAST	11
figure 04	Cartographie de processus selon l'approche PDCA	14
figure 05	Les différents produits de CANAL PLAST	15
figure 06	L'estimation du risque	32
figure07	Les principes du management du risque	36
figure08	Le cadre organisationnel du management du risque	38
figure 09	Processus de management des risques	41
figure 10	Cartographie des processus clés de l'entreprise	57
figure 11	Grille d'évaluation des risques bruts et leurs priorités	67
figure 12	Évaluation des risques	68

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

ISO: International Organisation for Standardisation

FERMA : Fédération of Européen Risk Management Associations.

COSO: Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.LISTE

SMQ : Système de Management de la Qualité.

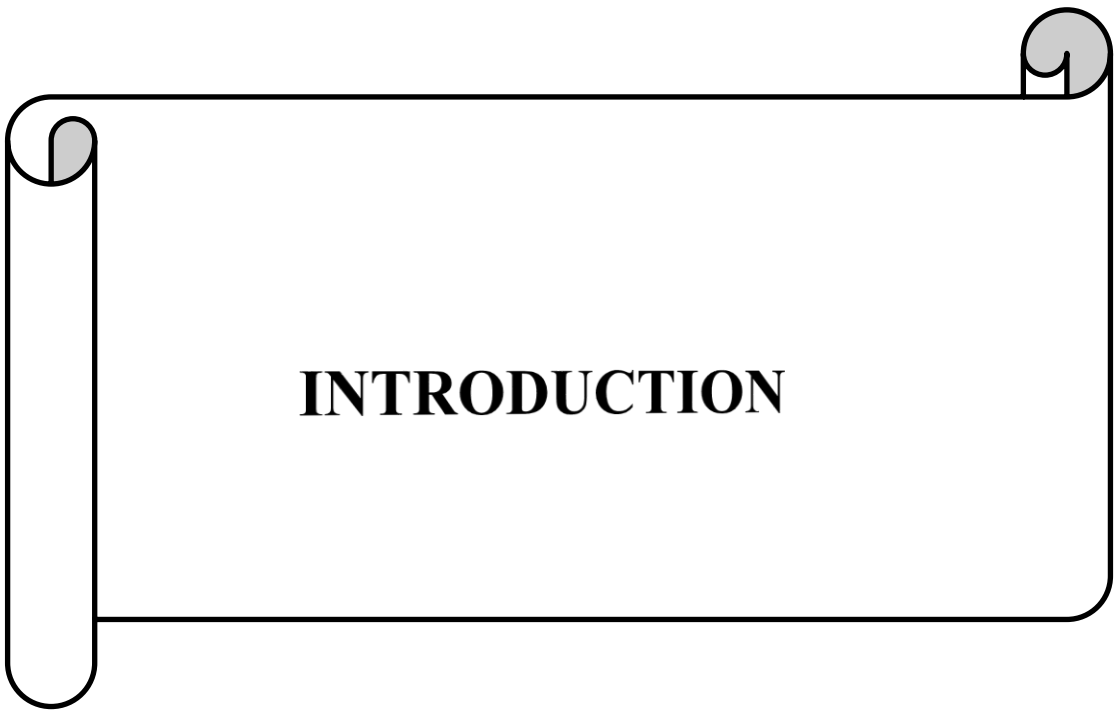
AMF : Autorité de Marché Financier.

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

AFNOR : Association française de normalisation

PDCA : Plan, Do, Check, Act

IANOR : Institut Algérien de Normalisation



INTRODUCTION

Avec une large diffusion de produits manufacturés des produit polymère et son remplacement pour les produits en fer dans de nombreux domaines, l'accroissement de cette dernière a encouragé la création des entreprises de production des produits des polymères.

Ce domaine de production vive dans un air de changement permanent, caractérisé surtout par la concurrence ; où les entreprises sont confrontées à des risques liés à leurs activités et qui menacent leur bon fonctionnement.

La crise politique actuelle a conduit à la suspension d'un groupe de projets en raison de l'inclusion des noms des propriétaires de ces institutions et projets dans les affaires de corruption. Suivie de la crise sanitaire mondiale qui a également conduit à une crise économique majeure.

Tous ces facteurs ont créé la nécessité et l'obligation d'adopter une démarche de prévention et de gestion face aux évènements indésirables potentiels, on parle donc de management des risques. Ce dernier devient intégré dans chaque entreprise quel que soit son domaine d'activité, repérant ainsi toute menace susceptible à déstabiliser le déroulement des activités de l'entreprise.

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

Dans le cadre de cette étude, notre travail a pour but, d'analyser la démarche de mise en place d'un management des risques au sein de l'entreprise *CANAL PLAST*, à travers la mise en place d'un processus formalisé et systémique selon les recommandations de la norme ISO 31000 V 2018, au sein des trois processus clés de l'entreprise.

Dans ce cadre notre problématique se présente comme suit :

«Quelle démarche à suivre pour mettre en place un processus de Management des risques permettant un bon fonctionnement des processus au sein de l'entreprise CANAL PLAST ?

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

Le premier chapitre : se devise en deux sections.

La première section est consacrée à la problématique, contexte de la recherche, objectifs de la recherche, pertinence de la recherche, questions de la recherche et le contexte organisationnel avec une présentation de l'organisme d'accueil.

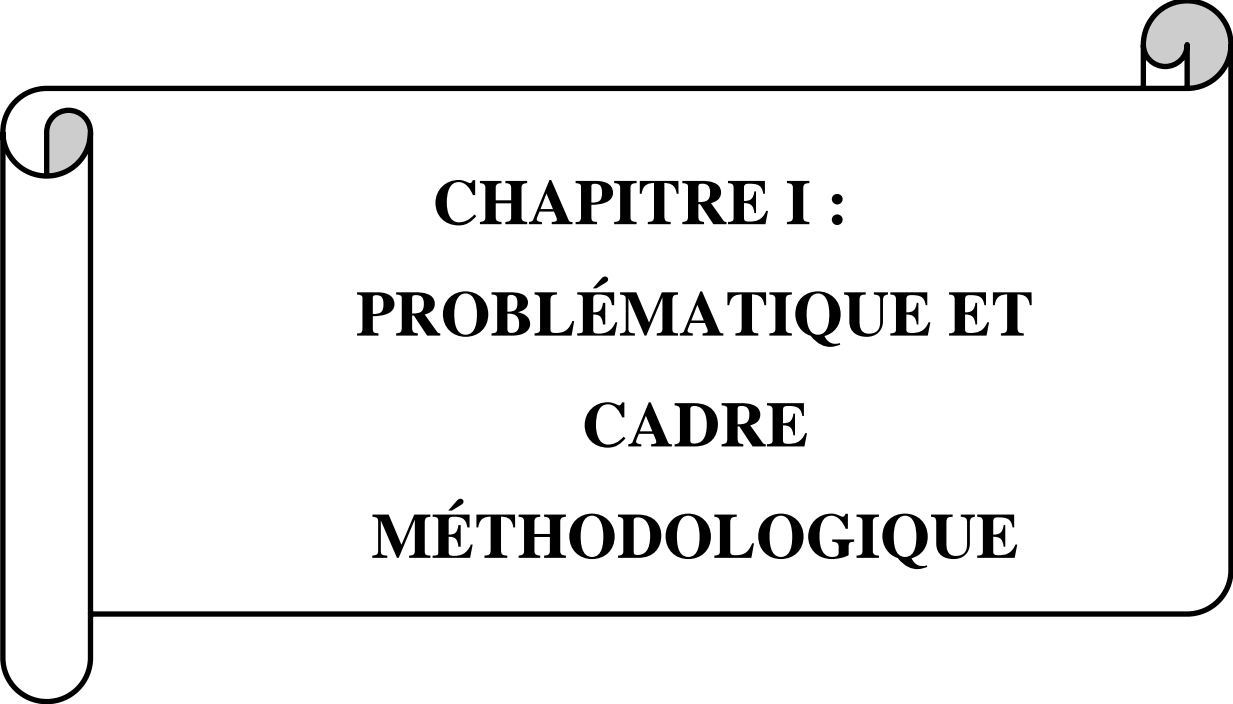
La deuxième section pour la méthodologie : approche méthodologique, population de l'étude et le recueil des données.

Le second chapitre est consacré à la revue de littérature et le cadre conceptuel : définition des concepts liés à le concept risque et le Management des risques et aussi le processus de risque. ».

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

Le quatrième chapitre : présentera la partie pratique de la mise en place du processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2018, comme un outil pour identifier, analyser, évaluer et traiter le risque au sein de l'entreprise *CANAL PLAST*. Avec des recommandations pour la prise en compte des risques dans les entreprises de production des polymères ;

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



CHAPITRE I :
PROBLÉMATIQUE ET
CADRE
MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : Problématique

1. Contexte :

Dans un contexte économique qui ne cesse de se développer, les entreprises d'aujourd'hui se retrouvent devant la nécessité d'intégrer une démarche de management des risques dans les différents processus de l'entreprise.

C'est ainsi que le développement de nouvelles méthodes de pilotage des risques adapté au contexte interne et externe de l'entreprise, revêt une démarche hautement stratégique afin de pérenniser leurs activités dans un environnement fortement concurrentiel. La bonne maîtrise des risques entreprise dans un objectif de succès passe par la mise en place d'une approche efficace aidant les managers à mieux savoir identifier, analyser, évaluer et traiter les risques entreprise

En Algérie ; les entreprises de production des polymères sont sujets à de nombreux risques pouvant induire les retards dans la production et la livraison les produits à leurs clients ; des surcoûts importants et des performances insuffisantes dans tous les processus de l'entreprise. Le management des risques est important afin d'empêcher la survenue des aléas et de réduire leur impact et, enfin, de maximiser les chances de succès de tous les éléments de sorties des processus de l'entreprise en interne et en externe.

Les pratiques de nos entreprises montrent que, même sur les entreprises qui ont des produits complexes, rares sont les cas où le management des risques est réellement formalisé.

A cet égard, l'objectif de notre étude est de contribuer pour mettre à niveau la démarche de management des risques chez *CANAL PLAST* pour qu'elle soit conforme à la dernière version de la norme ISO 31000, qui présente des lignes directrices pour le management des risques pour s'assurer du bon fonctionnement du processus en question, et de proposer des pistes ainsi que des outils afin de potentialiser la rentabilité du processus.

2. Objectif de la recherche :

L'objectif général de notre recherche est de contribuer à la mise en place d'une démarche de management des risques au sein de l'entreprise *CANAL PLAST* en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels.

Cet objectif principal sera décliné en six objectifs spécifiques :

- 1- Réaliser un diagnostic afin de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- 2- Identifier les risques dans les différents processus au sein de l'entreprise.

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

3. Pertinence de la recherche :

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

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

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

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

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

4. Question de recherche : Nous avons abouti à cerner une problématique et ce, après diverses lectures sur les principaux écrits qui traitent le sujet de management des risques, notre problématique renferme la question principale suivante :

« *Quelle démarche à suivre pour mettre en place un processus de Management des risques au sein de CANAL PLAST – TMECEN conformément à la norme ISO 31000:2018 ?* »

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

→ *Quelles sont les différentes phases pour la mise en place d'un dispositif de management des risques au sein de CANAL PLAST ?*

→ *Quels sont les différents risques auxquels les processus clé choisis de l'entreprise CANAL PLAST sont exposés ?*

→ *Quelles sont les méthodes et outils pour mettre en place le processus de management des risques au sein de CANAL PLAST ?*

5. Contexte organisationnel :

5.1. Présentation de l'établissement d'accueil :

Pour la réalisation de ce travail nous avons été accueillis par l'entreprise *CANAL PLAST* Entreprise du Groupe Kherbouche. Nous allons présenter cette entreprise et le groupe dans les paragraphes suivants.

5.1.1. Présentation du Groupe :

Le groupe économique Kherbouche est un groupe qui se compose de 8 filiales (sociétés commerciales pluridisciplinaires), sa direction se situe à la wilaya de Tlemcen, mais ses activités sont à l'échelle nationale. Créé en 1976, et depuis, sa seule mission est d'être au service de l'agriculture. Le groupe a plus de 2000 employés dans toutes les spécialités, ils sont répartis sur les 8 filiales du groupe dans tout le territoire Algérien. Nous allons donner une petite présentation de chacune des filiales du groupe, mais sans détails car la filiale qui nous intéresse et sur laquelle cette étude a été faite est *CANAL PLAST*

5. 1.2.CANAL PLAT (tubes en PVC et polyéthylène PEHD) :

La création de la société *CANAL PLAST*, au-delà de la volonté d'intégrer un marché porteur, répond à l'ambition de ses promoteurs de relever les défis de la qualité.

CANAL PLAST est destinée à produire et distribuer les tubes, raccords et accessoires PVC et PEHD, adaptés pour la réalisation de canalisations aux multiples applications.

L'unité tubes PVC est entrée en production dès le mois de mai 2006 avec des capacités installés de 20 tonnes/j.

L'unité PEHD est, elle aussi, d'une capacité de 20tonnes/j. Elle propose à sa clientèle des tubes en haute et basse densité. (Kherbouche, 2016)

Tableau 01 : fiche d'identité de CANAL PLAST

RAISON SOCIAL	SARL CANAL PLAT TLEMCEN
Directeur général	Mme merieme kherbouche
Siege social	Zone industrielle lot 06 dessert N 3 chatouane Tlemcen
Tél	043 26 19 59 / 043 27 32 54 / 55
FAX	043 26 10 88
Forme Juridique	SARL
Activité	production et commercialisation des tubes PEHD et PVC et accessoire
Capital social	128 000 000. 00
Email	canalplast@groupkherbouche.com

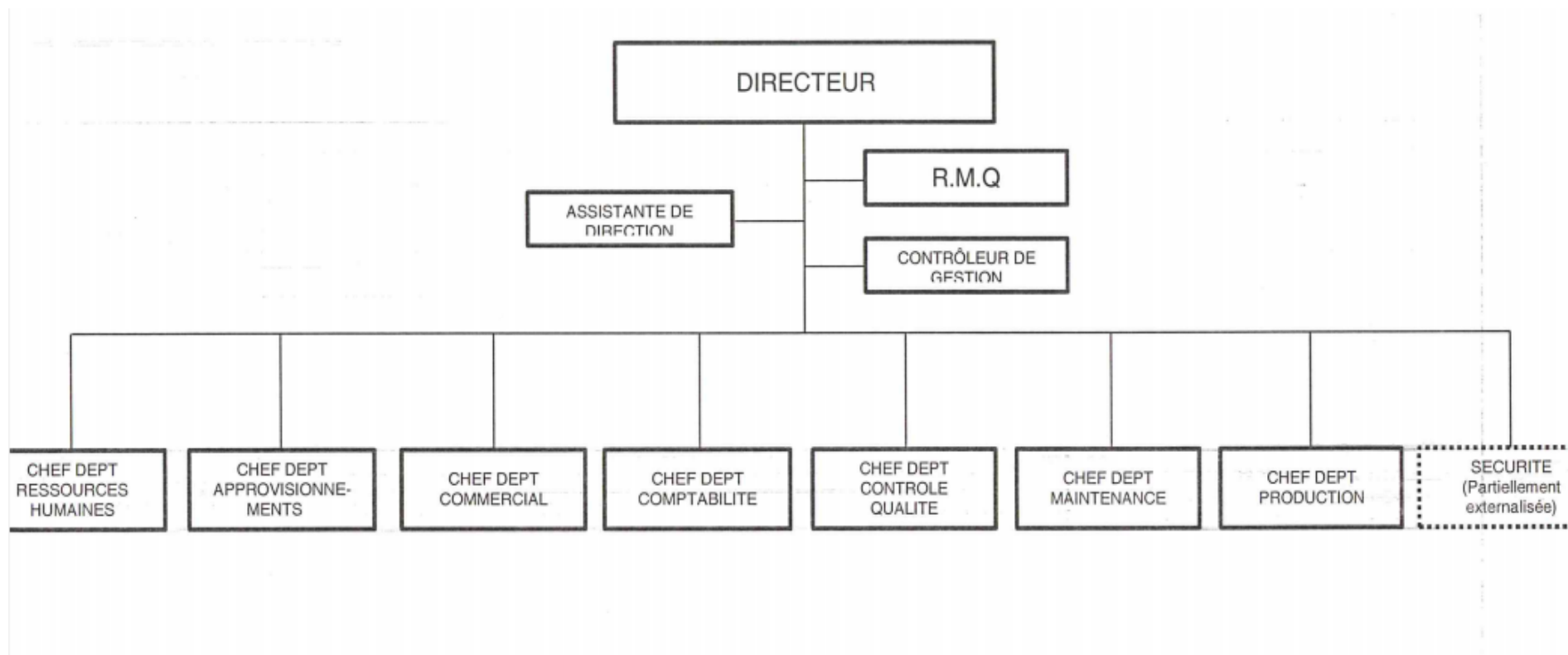
Source : Réalisé par nous même

5.1.2. Situation géographique :

Figure 1 : Localisation géographique de CANAL PLAST



Source : élaborer par nos soins

Figure 2 : Organigramme de CANAL PLAST PLAST

Source : document interne

5.1.4. Clients et marché :

Figure 3 : le marché de CANL PLAST

SOGERHWIT	SEAL (EX.ADE ALGER)
COJAL GROUPEMENT JAPON	SEOR (EX.ADE ORAN)
ALGERIE TELECOM	SEROR
CSCEC CHINE	ARAB CONTRACTOR EGYPT
ALCATEL CIT ALGERIE	GROUPE HADDAD
ISOLUX CORSAN (ESPAGNOLE)	CITIC CRCC (AUTOROUTE EST-OUEST)
ELEC NOR (ESPAGNOLE)	ONID ALGERIE
SARL INTER ENTREPRISE	

Source : document interne

5.1.6. Produits et Caractéristiques:

La gamme des produits fabriqués (moulés électro-soudables) couvre :

- Réseau d'assainissement
- Solution pour cycle complet de l'eau
- Protection des câbles de télécommunication (fibre optique)
- Les applications industrielles
- La distribution du gaz
- Fabrication et commercialisation des tubes en PVC (Polychlorure de vinyle),

PEHD (polyéthylène) et accessoires.

5.1.7. Expérience de certification :

Le Sarl CANAL PLAST est certifiée dans la norme iso 9001:2015 managements par la qualité par l'organisme de certification INTERTEK

Les différents produits de *CANAL PLAST* (PVC et PEHD et accessoires) sont certifiés par l'IANOR et font objet d'audits réguliers et aussi au niveau de l'ensemble des sites de production du *CANAL PLAST*, les produits sont fabriqués conformément aux normes

Internationales (ISO & EN) et aux normes & règlements algériens. Les produits et les matières premières subissent, au niveau des laboratoires du **CANAL PLAST**, tous les tests et essais prescrits dans les normes de référence. La traçabilité des produits bénéficie d'un suivi particulier et est gérée par une procédure dédiée.

Une attention particulière est accordée au stockage et à la manutention des produits afin d'en garantir une préservation parfaite avant leur livraison aux clients

5.1.8. Les normes Techniques :

produit	NORME	Intitulé
PEHD	SO 1133	Plastiques — détermination de l'indice de fluidité à chaud des thermoplastiques, en masse (MFR) et en volume (MVR)
	N 728	Systèmes de canalisations et de gaines en plastique - tubes et raccords en polyoléfine - détermination du temps d'induction à l'oxydation.
	SO 6964	Tubes et raccords en polyoléfines — détermination de la teneur en noir de carbone par calcination et pyrolyse — méthode d'essai
	SO 1138 ½	Ingrédients de mélange du caoutchouc
	SO 18535	Revêtements de carbone amorphe
	F EN 12099	Plastics piping systems - polyethylene piping materials and components – détermination of volatile content
	SO 6259 1/3	Tubes en matières thermoplastiques
	SO 13480	Tubes en polyéthylène
	SO 13479	Tubes en polyoléfines pour le transport des fluides
VC	N ISO 1167-1/2	Tubes, raccords et assemblages en matières thermoplastiques pour le transport des fluides
	N 744	Systèmes de canalisations et de gaines en plastiques - tubes thermoplastiques - méthode d'essai de résistance aux chocs externes par la méthode du cadran
	N 580	Plastics piping systems. Unplasticized poly(vinyl chloride) (PVC-U) pipes. Test methods for the resistance to dichloromethane at a specified temperature (DCMT)
	N ISO 2505	Tubes en matières thermoplastiques retrait longitudinal à chaud méthode d'essai et paramètres
	N 727	Température de ramollissement vicat.

5.1.9. Cartographie de processus :

Dans le cadre de notre formation à l'école (ENSM) nous avons pu étudier la démarche à suivre dans la conception des systèmes de management. La norme ISO 9001 version 2015 (page....) propose la mise en place du SMQ selon une approche PDCA (Roue de Deming) :

P : Planifier le système à mettre en place,

D : Mettre en œuvre la planification réalisée,

C : Vérifier la mise en œuvre par rapport la planification et les exigences normatives et applicables, en utilisant des outils tels que l'audit,

A : Réagir avec des plans d'action d'amélioration pour combler les écarts.

Voici en schéma ci-dessous la cartographie à proposer à CANAL PLAST selon le principe adopté :

PM1 : Piloter le SMQ

PM2 : Améliorer le SMQ

PR1 : écouter les clients

PR2 : produire ; fabriquer

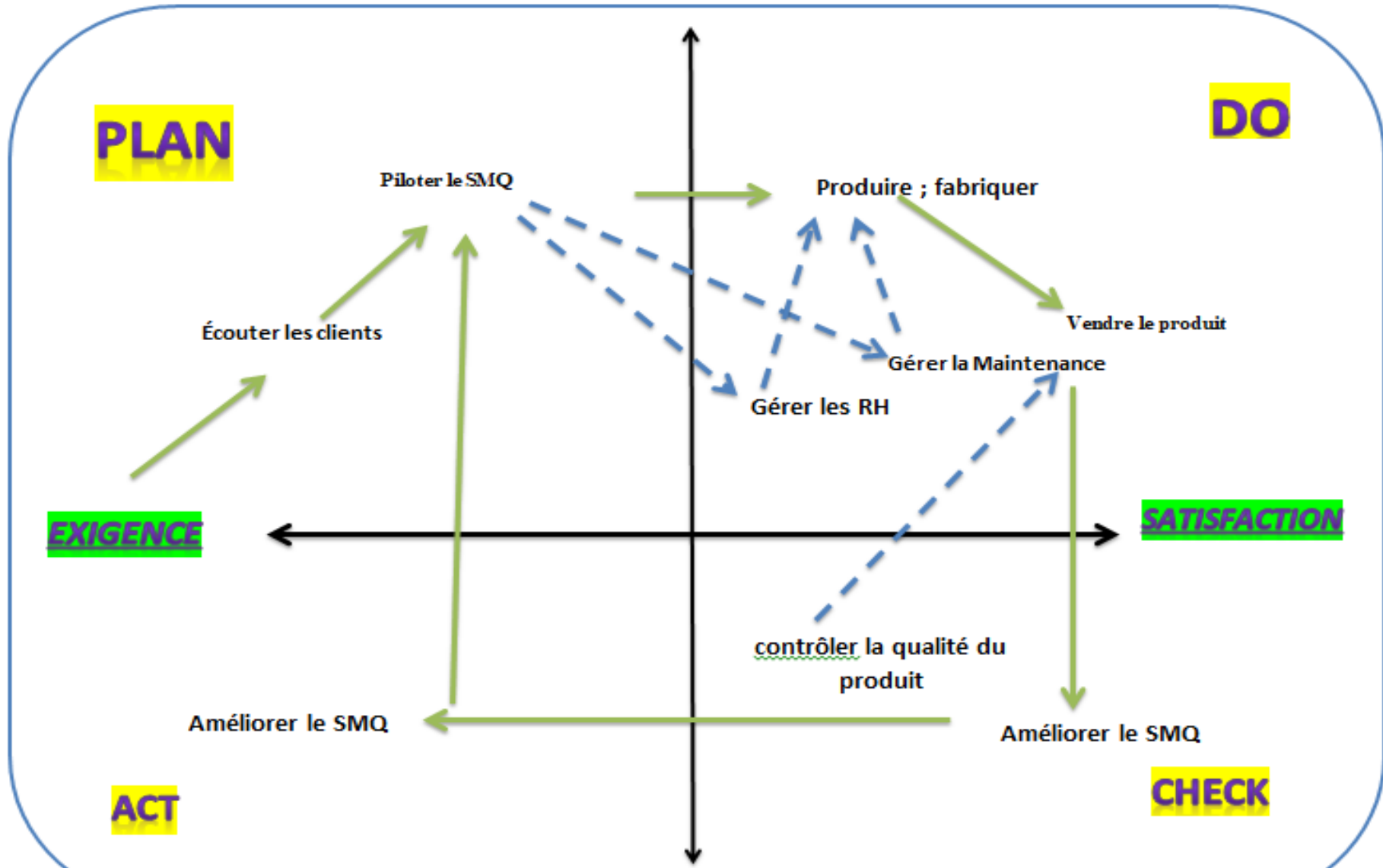
PR3 : vendre le produit

PS1 : gérer les ressources humaines

PS2 : gérer la maintenance

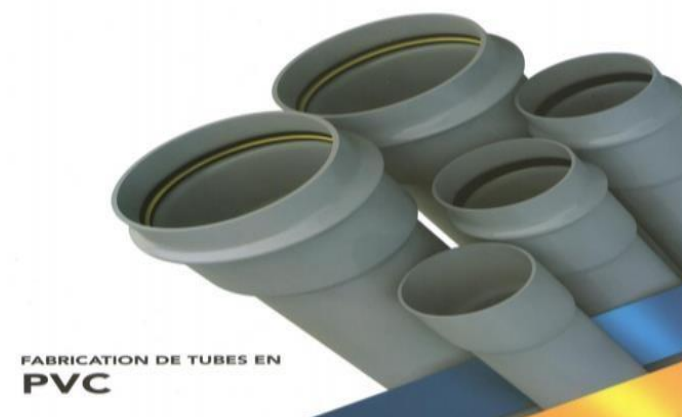
PS3 : contrôler la qualité du produit

Figure 3 : Cartographie des processus



Source : Réalisé par nous même

5.1.10. Activités :



➤ Fabrication et commercialisation des tubes en PVC (Polychlorure de vinyle) :

La manuelle qualité

PEHD (polyéthylène) :



La manuelle qualité

Et accessoires :



La manuelle qualité

5.2. Présentation du terrain de recherche :

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

Processus de gestion et de l'amélioration du SMQ :

Les activités de ce processus visent à surveiller et évaluer les processus de façon à s'assurer de l'adéquation avec les politiques de l'organisme, la satisfaction des clients (parties intéressées/utilisateurs) et la prise en compte des risques et opportunités d'amélioration

L'amélioration continue du système qualité fait l'objet d'un suivi régulier. Elle se décompose en deux activités principales :

- *La surveillance du fonctionnement de l'entreprise* au regard des exigences du SMQ.
- *La définition, la mise en œuvre et le suivi des actions d'amélioration résultant de la surveillance du fonctionnement de l'entreprise.*

Processus de production :

Ce processus décrit l'ensemble des activités opérationnelles principales.

Leur maîtrise repose sur la mise en œuvre de nombreuses dispositions au sein des sous processus qui le compose dont l'efficacité découle des processus supports associés.

Processus de gestion des Ressources Humaines :

Le bon fonctionnement du SMQ s'appuie en grande partie sur la compétence des équipes. Une gestion rigoureuse des ressources humaines permet de garantir que toutes les activités sont réalisées par du personnel compétent et en nombre suffisant pour assurer la charge de travail.

Ce processus garantit que :

- les rôles et missions de chacun sont bien définis.
- les fonctions clés disposent au minimum d'un pilote et d'un suppléant.
- les compétences requises sont bien identifiées.
- le personnel est évalué initialement puis régulièrement quant à l'adéquation de ses compétences avec les missions qui lui sont confiées.
- les habilitations sont formalisées (Fiche d'habilitation) en cohérence avec l'évaluation des compétences.

- des formations sont mises en œuvre et évaluées pour assurer le développement des compétences de l'ensemble du personnel.

5.3. Choix du thème :

Notre choix du thème est basé sur la mise en place d'une démarche de management des risques processus au sein de l'entreprise *CANAL PLAST*. La maîtrise des risques permettra à l'entreprise d'assurer la qualité de ses éléments de sorties et assurer la satisfaction de ses clients internes et externes.

CANAL PLAST dans une grande concurrence à l'ouest du marché algérien. Elle est soumise à des contraintes dues parfois au manque de la compétence managériale en termes d'utilisation des méthodes et outils de management en plus de l'absence de la culture de gestion des risques chez les dirigeants de l'entreprise.

Cette dernière pose souvent des problèmes organisationnels, techniques et financière dans tous les processus de l'entreprise en termes de coût, de qualité et de durée d'exécution.

Pour cette raison notre travail consiste à sensibiliser les dirigeants de la l'entreprise *CANAL PLAST* pour prendre en considération le volet risque dans les différents processus de l'entreprise afin d'assurer la réactivité face aux différents problèmes qui peuvent se manifester lors du fonctionnement normal des activités..

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

Section 2 : Cadre méthodologique :

La méthodologie a pour but de comprendre le monde de la recherche, et la séquence de recherche utilisée pour effectuer le travail. Dans cette section, nous présenterons la démarche qu'on a suivie pour mener à bien notre recherche, et nous précisons également les points suivants : l'approche méthodologique, la population étudiée, les techniques de collecte de données

1. Approche méthodologique :

Pour étudier notre sujet de recherche, nous avons choisi d'utiliser des méthodes qualitatives. Selon le Réseau de recherche en éducation (ROCARE) pour l'Afrique centrale et occidentale : « La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question ».

La recherche qualitative se caractérise par deux options selon (Dumez Hervé, 2011, p48) :

« Elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation ».

Par conséquent, l'objectif principal de la méthode qualitative est de comprendre un phénomène en profondeur, et l'expliquer en traduisant les données collectées afin que les résultats puissent être fiables. Cependant, la fiabilité de ces derniers dépend essentiellement de la capacité du chercheur à extraire et à apporter du sens aux données

2. Population de l'étude :

Nous avons effectué plusieurs entretiens avec des responsables ainsi que des chefs de services à savoir :

- Responsable qualité
- Responsable de production
- Responsable RH
- Chargé de production
- Responsable maintenance de maintenance
- Chargé de contrôle qualité

3. Recueil des données

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

La recherche documentaire :

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

• La recherche sur les sites web :

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

L'entretien :

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

Selon (Quivy et L. Van Campenhoudt, 2011, P 172), l'entretien permet « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences »

Le type d'entretien que nous avons employé dans notre enquête est l'entretien semi-directif ; cette méthode est un bon compromis entre l'entretien directif et le non directif, il permet d'orienter la personne sur des thèmes précis tout en ayant une possibilité d'adaptation, à la situation dans la mesure où nous avons besoin de réponses construites à des questions précises.

Il se caractérise par sa souplesse dans la conduite de la conversation par la possibilité d'orienter l'interviewé vers des thèmes prédéfinis à l'avance travers un guide d'entretien, qui représente un véritable support et fil conducteur de l'échange, par souci d'obtenir des réponses complètes en lien direct avec notre problématique, tout en concevant une liberté d'adaptation en fonction des spécificités de chacun. Ce guide était un moyen d'aide pour diriger et rythmer les conversations, en revanche il n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire

Déroulement des entretiens :Nous avons pu recueillir des informations à partir du lieu de stage ,les pilotes processus ainsi que les opérateurs, cela nous a permis de rencontrer les responsables de différent structeur ainsi que des ingénieurs responsables de production.

Nos entretiens commençaient par une brève introduction sur notre thème visés par l'enquête. Ensuite, une présentation des différents titres qui allaient être abordés au cours de l'entretien. L'ordre des titres n'était pas strictement respecté, il y allait de l'accord des responsables auprès de qui nous recueillions l'information.

Étant donné du fait que l'interlocuteur pouvait dans le discours être sur un thème et fournir des éléments de réponses qui relève à un autre que celui en cours, nous avons eu la latitude de mettre en œuvre les relances que nous suggéraient les réponses apportées par notre allocutaire.

En raison de l'emploi du temps surchargé des personnes que nous avons interviewées, nous avons été obligés quelques fois de revenir plusieurs fois chez le même répondant pour traiter tous les sujets . Ces allers retours nous ont permis de corriger progressivement le contenu du guide, de façon à ce que nous ayons pu avoir la forme finale.

Au moment où nos titres étaient achevés pour la première fois, nous revenions une seconde fois pour infirmer ou confirmer les réponses obtenues la première fois, ceci souvent dans l'intention de rajuster nos résultats et obtenir la forme définitive que nous avons présentée au Chapitre 3.

La méthode QQQCCP :

(Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), appelé aussi méthode du questionnement est une méthode d'analyse contextuelle, simple et efficace d'une situation donnée. Elle permet dans le management des organisations de conduire des personnes à se poser les bonnes questions pour comprendre une problématique particulière et y répondre plus efficacement dans la résolution d'un problème.

Elle permet également à des équipes travaillant ensemble de partager une même vision d'une situation et de ne pas dévier d'un sujet (Bentaleb, 2016). Cette méthode s'intègre parfaitement dans diverses démarches permettant entre autres :

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

Le diagramme Ishikawa ou les 5M :

L'analyse d'Ishikawa s'appuie sur une approche en équipe pour identifier les causes possibles d'un effet, d'un événement ou d'une question souhaitable ou non souhaitable. Les facteurs contributifs sont classés en grandes catégories afin de couvrir les causes humaines, techniques et organisationnelles. Elle est applicable à l'ensemble des métiers de l'entreprise, particulièrement au management des risques. Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui se présente sous la forme d'une arête de poisson. (ISO 31000, 2018, p. 62).

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

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



**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Section 1 : Revue de littérature

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

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

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

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

Afin de poser les bases d'une discussion autour du risque et de sa gestion, ces termes et concepts doivent être définis.

1. Le risque :

Le risque c'est la vie et la vie c'est risqué : tout système intéressant et d'équilibre et sujet à des risques de perte mais aussi des opportunités de gain il donc essentiellement de comprendre ce qu'est-ce que le risque pour gérer le maîtriser le contrôler et l'exploiter. (Risk management)

Le terme risque n'a pas de définition unique convenue. En effet, sa définition varie selon son domaine d'application : entreprise, social, économie, sécurité, investissement, militaire, politique, etc. Une définition acceptée du risque au sein de la gestion de projet est de considérer ce dernier comme un événement ou une condition qui a un impact positif (opportunité) ou négatif (menace) sur les objectifs du projet (Project Management Institute, 2009a).

Toutefois, pour la plupart des gestionnaires en activité, le management du risque vise à identifier et à gérer les menaces. De ce fait, considérant le développement produit, nous

suivons la norme ISO 31000 (International Standard, 2009a) qui définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs de ce dernier ». On entend par effet, l'écart par rapport à ce qui est attendu (positif ou négatif).

Les objectifs peuvent prendre différents aspects (financiers, calendaire, technique, commerciaux, environnementaux, etc.) et peuvent s'appliquer à différents niveaux (stratégique, organisationnel, produit, processus, etc.).

Dans ce contexte, l'incertitude ne doit pas être confondue avec le risque et se trouve être l'état, même partiel, de la déficience d'information liée à la compréhension ou la connaissance de la conséquence ou de la probabilité d'un événement (Aven, 2011b).

Certains ouvrages tel que le PMBOK (Project Management Institute, 2009a) ne font pas cette distinction. La probabilité est quant à elle définie comme une mesure de la possibilité d'occurrence d'un événement exprimée par un nombre compris entre 0 et 1 (Aven, 2011b). L'incertitude peut seulement être réduite, mais jamais être totalement éliminée, et cela, quelle que soit la façon dont la gestion du risque est effectuée (Kaplan & Garrick, 1981

La littérature traitant des risques montre que cette notion est utilisée à la fois comme une valeur attendue, comme distribution de probabilité, comme une incertitude ou alors comme un événement (Aven & Renn, 2010).

Les définitions du risque peuvent être divisées en deux catégories : **le risque exprimé par les probabilités des résultats** (favorable ou non) attendues **et le risque exprimé au travers des événements par rapport aux conséquences et aux probabilités** (Aven, 2011b).

De cette façon, deux approches complémentaires sont exprimées (Aven, 2011a). La compréhension du risque en planification produit se rapproche des définitions où ce dernier est un aspect qui caractérise ou qualifie les événements et leurs conséquences, et ce au travers de la définition et de la quantification des pertes ou des opportunités de tous les scénarios possibles. La définition selon laquelle le risque est égal au triplet (S_i, P_i, C_i) , où S_i est le i ème scénario, P_i la probabilité de ce scénario, et C_i la conséquence du scénario $i = 1, 2, \dots, N$, (Kaplan & Garrick, 1981) ouvre à une modélisation de l'effet positif ou négatif du risque sur les objectifs (International Standard, 2009a). En effet, le risque peut être considéré comme un scénario, prévu ou non, ayant une probabilité de se produire et engendrant des conséquences définissables.

Le terme opportunité est souvent, utilisé en conjonction avec le risque. À juste titre, tout risque peut-être perçu comme opportunité si traité de manière appropriée. Une opportunité est la probabilité de réaliser un gain résultant d'une allocation (ou réaffectation) de ressources. En ce sens, les opportunités et les risques sont les deux faces d'une même médaille dont le résultat dépend de sa gestion. Il est donc impératif pour les gestionnaires non seulement de prendre en compte les risques et leur potentiel de perte, mais aussi le gain associé à un risque atténué ou ne se manifestant pas.

Aussi (Bernard & Philippele) dans leur ouvrage intitulé (gestion des risques 2 émé édition) définit le le risque comme une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint ,(p11)

2. Management des risques :

Le management des risques et la discipline qui s'attache à identifier et traiter avec méthode les risques auxquels s'expose l'entreprise quelle que soit la nature ou l'origine de ces risques.

cette gestion s'opère de manière transversal dans l'organisation en intégrant à la stratégie de l'entreprise les facteurs de risque susceptible d'affecter les décisions on évaluant et en couvrant ces risque dans le cadre d'un gestion financière rigoureuse et on déploient par la prévention .

une veille active s'il ciblant chaque type de risque (politique, juridique ; commercial ,industrielle sociale ,enivrement etc)

l'entreprise a vu émerger au cours des dernières années un cadre de référence qui intégrer le management de risques dans un dispositif de contrôle interne malgré persistant entre le risque financière le risque opérationnel et stratégique.

Le management des risques n'a cessé de se développer dans toutes les organisations humaines(institution ,publique ,banque ,assurance, corporate, société de conseil) elle s'est structuré comme une fonction propre avec ces comités de surveillance et de pilotage, s'est rispensible direct ici procédure et contrôle internes

Les dernières années ont été fécondes sur le plan institutionnel pour la gestion des risques :

Publication du cadre de référence de l'AMF ,mise à jour de l'ISO 31000 et de COSO 2

accélération des réformes dans le secteur de la banque (Bâle 3) et de l'assurance (solvabilité 2)

Tu sais développement confirme la ferme volonté des régulateurs normalisateurs les autorités tu aimes de donner un cadre cohérent et harmonisé à la gestion des risques.(risk management)

Le management des risques consiste à mettre en place une organisation pour Identifier, évaluer et gérer les risques afin de garantir un niveau de fiabilité élevé de la maîtrise des risques.

Le management des risques est aujourd'hui utilisé dans de nombreux domaines. Bien qu'il ne soit pas encore une discipline de premier plan étant donné que la finance, le marketing, les ressources humaines, etc.

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

Le COSO définit le management des risques comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration, la direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur » (Harache & Bachy, 2010, p. 81) Le management des risques en entreprise est aussi définie comme « l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités » (Darsa, 2016, p. 38). Le Risk Management peut être défini comme un processus transversal de création de valeur (Frédéric, 2006, p. 60). Selon la Norme ISO 31000 V 2018, le management des risques est défini comme suit : « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque »

3. Processus de management des risques

selon la norme ISO 31000 V 2018 : La norme ISO 31000 V 2018 concerne les principes et lignes directrices du management des risques pour toute forme de risque rencontrée en organisation. Elle définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » et elle considère le management des risques comme « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque» (ISO 31000, 2018, p. 1). L'application de

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

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

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

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

Le processus de management des risques : implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque (ISO 31000, 2018, p. 8).

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

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

Section 2 : Cadre conceptuel :

Définition et terminologie de la notion risque :

1. Définition générale du risque :

Le risque est un concept bien mal défini et encore plus galvaudé ! On utilise – et ce n'est pas le seul fait des médias – ce même mot pour désigner une situation dommageable, tout ou partie des causes de cette situation, ses conséquences, voire la victime potentielle.

On dira ainsi :

- Il y a un risque d'orage (situation) ;
- La machine risque une surcharge électrique (cause) ;
- Je risque la perte de mon investissement (conséquence) ;
- Cette usine est un risque majeur pour ses assureurs (victime).

Il importe donc d'adopter une définition précise, qui se démarque des différentes acceptions du langage courant. Nous dirons qu'un risque est une situation

(ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint.

Nos activités génèrent directement certains risques. On les qualifiera d'endogènes. D'autres naissent dans notre environnement et nous affectent par contre-coup. On les appellera exogènes.

Un risque se caractérise donc par deux grandeurs :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence f .
- Ses effets, ou gravité G .

Un risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs, sa criticité C :

$$C = f \times G$$

La connaissance d'une seule de ces deux grandeurs est évidemment insuffisante pour complètement caractériser un risque. Cette évidence est cependant peu partagée, y compris dans la réglementation qui adopte souvent une approche déterministe. L'existence d'un danger, quelle que soit sa probabilité, suffit à déclencher des exigences de prévention parfois disproportionnées. L'application en France de la directive SEVESO II de prévention des risques d'accidents majeurs est une illustration de cette approche, qui repose sur le refus total du risque résiduel. Compréhensible bien que discutable dans le cas des risques de catastrophes, l'ignorance de la probabilité est évidemment absurde dans le cas de risques moins importants, et conduit à prendre des mesures dont le coût est excessif par rapport au risque qu'elles prétendent réduire. D'autres pays européens ont adopté depuis longtemps une approche probabiliste, permettant de définir à partir de quel moment des exigences supplémentaires en matière de prévention deviennent superfétatoires, voire dangereuses. Il est toutefois clair qu'une telle approche présuppose une plus grande maturité dans la communication sur le risque en direction des populations.

Nous verrons plus loin que la Gestion des Risques se définit justement comme L'art de prendre en compte rationnellement les deux composantes du risque fréquence et gravité G. (Bernard BARTHÉLEMY P 11-12)

2. Les caractéristiques du risque :

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

TbleauN°2 : Les caractéristiques du risque

Elément caractéristique	Explication
La nature	La nature du risque explique l'objet de risque, il peut être : financier, humain, organisationnel ... etc.

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

La probabilité d'occurrence	Elle exprime le degré d'éventualité dans la manifestation d'un risque. La probabilité d'apparition d'un risque peut être estimée de manière qualitative ou quantitative.
Le responsable	Le management d'un risque requiert un pilote qui en assume la responsabilité. Le pilotage d'un risque doit être assuré par le ou les intervenants disposant des pouvoirs d'orientation, de décision, de choix ou de réalisation associés au risque

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

3. Les composants du risque :

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

1- Le danger :

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

2- La cible menacée par ce danger :

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

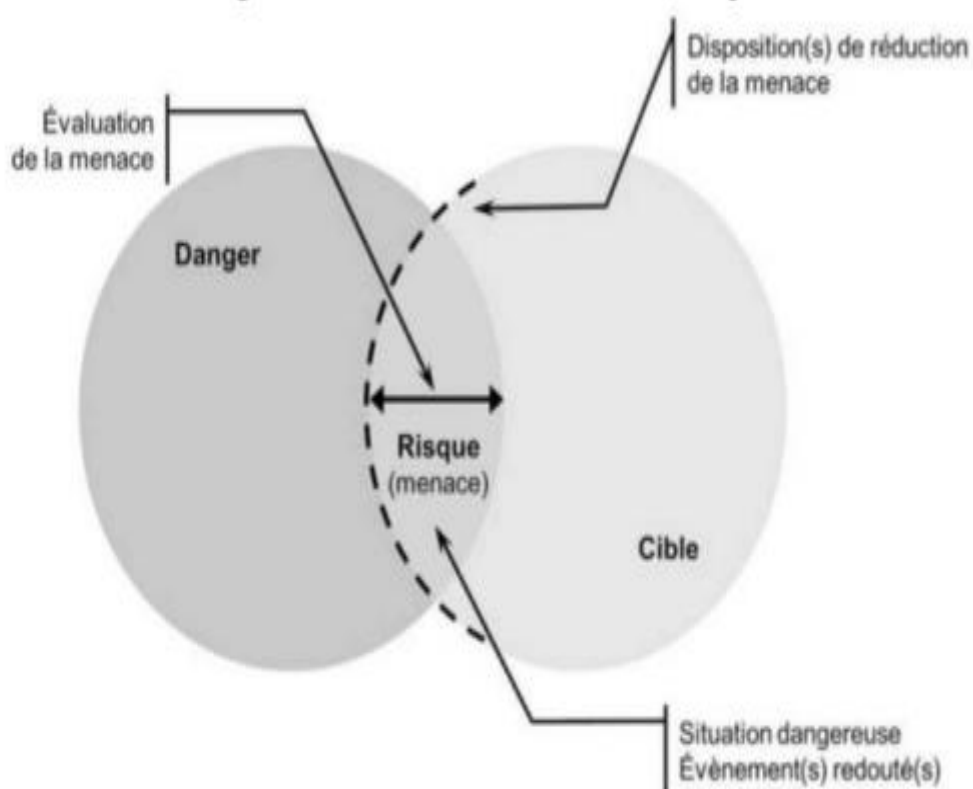
-La menace : La menace décrit ce qui pourrait se passer si le danger atteint la cible. Ce terme exprime l'événement redouté, le risque lui-même. (Le Ray, 2015, p. 9).

3- L'estimation du risque :

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

susceptible de produire sont également quantifiables : il s'agit d'évaluer la gravité des conséquences possibles de l'accident, lesquelles peuvent être multiples et diverses (économiques, sociales, environnementales, etc.) (Le Ray, 2015, p. 10). Pour qu'il y ait risque, il faut qu'il y ait un danger et une cible exposée à ce danger. La présence simultanée d'un danger et d'une cible crée une situation dangereuse dans laquelle une menace existe, une situation dans laquelle on redoute que des événements se produisent et causent des dommages à la cible. Cette menace, évaluée, constitue le risque, comme modélisé ci-dessous :

Figure 06 : l'estimation des risques

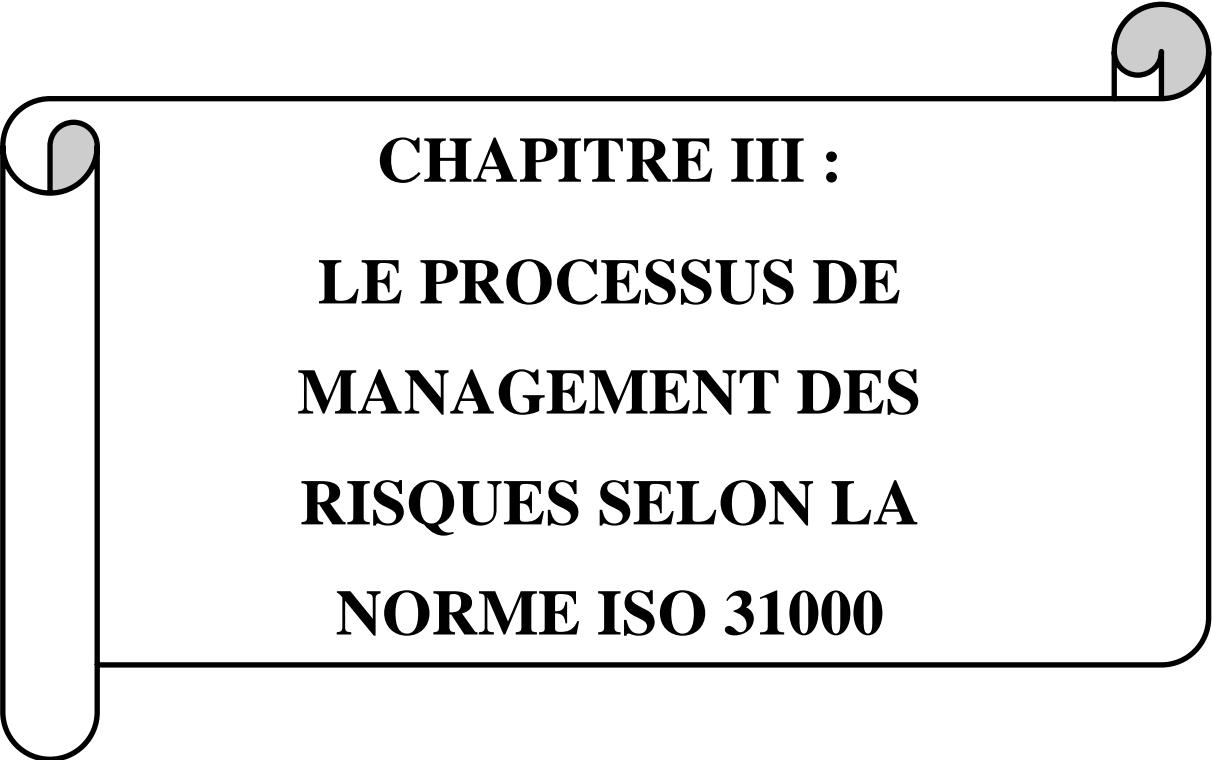


Source : Gestion de risques aux management des risques)

4. Typologie du risque :

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

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



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

Dans notre mémoire nous avons travaillé sur les risques liée a la qualité dans les trois processus : **SMQ** et **PRODUCTION** et **RH**

1. Norme iso 31000 :

ISO 31000, Management du risque – Lignes directrices, fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur.

Les organisations qui ont recours à ISO 31000 augmentent leurs chances d'atteindre leurs objectifs. Elles sont également mieux à même de cerner les opportunités et les menaces et d'allouer et d'utiliser efficacement les ressources pour le management des risques.

ISO 31000 ne se prête pas à des fins de certification. Elle donne des orientations pour les programmes d'audit internes ou externes. Les organisations qui l'utilisent peuvent évaluer leurs pratiques en matière de management du risque au regard d'un référentiel reconnu au niveau international, qui offre des principes rigoureux pour un management et une gouvernance efficaces.

2. L'organisme international de normalisation ISO :

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 165 membres sont les organisme nationaux de normalisation.

Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

Notre secrétariat central est situé à Genève, Suisse. En savoir plus sur notre structure de notre gouvernance

L'Algérie est membre et il est représenté par l'organisme de normalisation algérien IANOR

3. Risque :

La norme iso internationale définit les risques « Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » iso 31000

4 Management de risque :

Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque

Iso 31000

Processus de management du risque :

Application systématique de politiques, procédures et pratiques de management aux activités de communication, de concertation, d'établissement du contexte, ainsi qu'aux activités d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques 2009

5. La famille ISO 31000 :

La famille ISO 31 000 comporte également : - ISO 31000 : 2018 : la norme fournit des lignes directrices standard dédiées au management des risques d'une manière générale. - ISO/IEC 31010:2018 : la norme fournit un nombre de techniques d'évaluation des risques. - ISO /TR 31004:2013 : la norme fournit un guide d'implémentation de la norme ISO 31000.

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

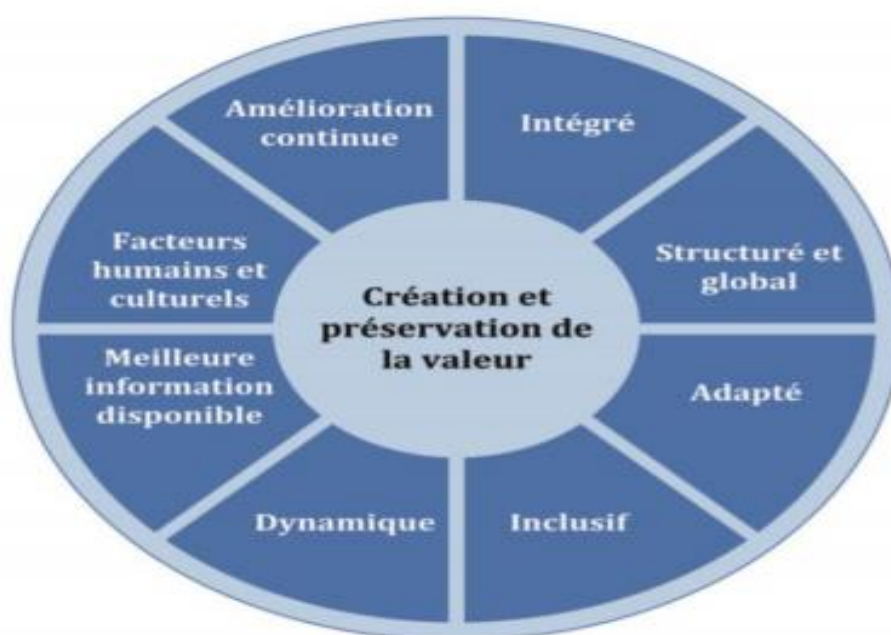
La norme ISO 31000 :2018 est structurée en trois parties essentielles : Les principes, Le cadre organisationnel et Le processus du management du risque.

6.1. Les principes :

La finalité du management du risque est la création et la préservation de la valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs. Les principes rappelés à la Figure 2 fournissent les grands axes relatifs aux caractéristiques d'un management du risque efficace et efficient, en communiquant sa valeur et en expliquant son intention et sa finalité. Les principes sont le fondement du management du risque et il convient de les prendre en considération lors de l'établissement du cadre organisationnel et

des processus de management du risque de l'organisme. Il convient que ces principes permettent à un organisme de gérer les effets de l'incertitude sur ses objectifs. (ISO 31000, 2018, p. 2)

Figure7: Les principes du management du risque



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

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

a) Intégré : Le management du risque est intégré à toutes les activités de l'organisme.

b) Structuré et global : Une approche structurée et globale du management du risque contribue à la cohérence de résultats qui peuvent être comparés.

c) Adapté : Le cadre organisationnel et le processus de management du risque sont adaptés et proportionnés au contexte externe et interne de l'organisme aussi bien qu'à ses objectifs.

d) Inclusif : L'implication appropriée et au moment opportun des parties prenantes permet

de prendre en compte leurs connaissances, leurs opinions et leur perception. Ceci conduit à un management du risque mieux éclairé et plus pertinent.

e) Dynamique : Des risques peuvent surgir, être modifiés ou disparaître lorsque le contexte externe et interne d'un organisme change. Le management du risque anticipe, détecte, reconnaît et réagit à ces changements et événements en temps voulu et de manière appropriée.

f) Meilleure information disponible : Les données d'entrée du management du risque sont fondées sur des informations historiques et actuelles ainsi que sur les attentes futures. Le management du risque tient compte explicitement de toutes limites et incertitudes associées à ces informations et attentes. Il convient que les informations soient disponibles à temps, claires et accessibles aux parties prenantes pertinentes.

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

h) Amélioration continue : Le management du risque est amélioré en continu par l'apprentissage et l'expérience. Tous ces principes visent à la création et la préservation de la valeur.

6.2. Cadre organisationnel :

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

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

Figure 8: Le cadre organisationnel du management du risque



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

1- Leadership et engagement :

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

2- L'intégration :

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

L'intégration du management du risque dans un organisme est un processus dynamique et itératif, qu'il convient d'adapter aux besoins et à la culture de l'organisme. Il convient que le management du

risque fasse partie, et ne soit pas séparé, de la finalité, de la gouvernance, du leadership et de l'engagement, de la stratégie, des objectifs et des opérations de l'organisme

3- Conception

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

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

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

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

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

4- Mise en œuvre :

Le succès de la mise en œuvre du cadre organisationnel requiert l'implication et la sensibilisation des parties prenantes. Cela permet aux organismes de traiter explicitement de

l'incertitude dans la prise de décisions, tout en s'assurant que toute incertitude nouvelle ou ultérieure puisse être prise en compte lorsqu'elle apparaît.

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

5-Évaluation :

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

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

6- Amélioration :

- **Adaptation** : Il convient que l'organisme surveille en continu et adapte le cadre organisationnel de management du risque en fonction des changements externes et internes.

L'organisme peut ainsi améliorer sa valeur.

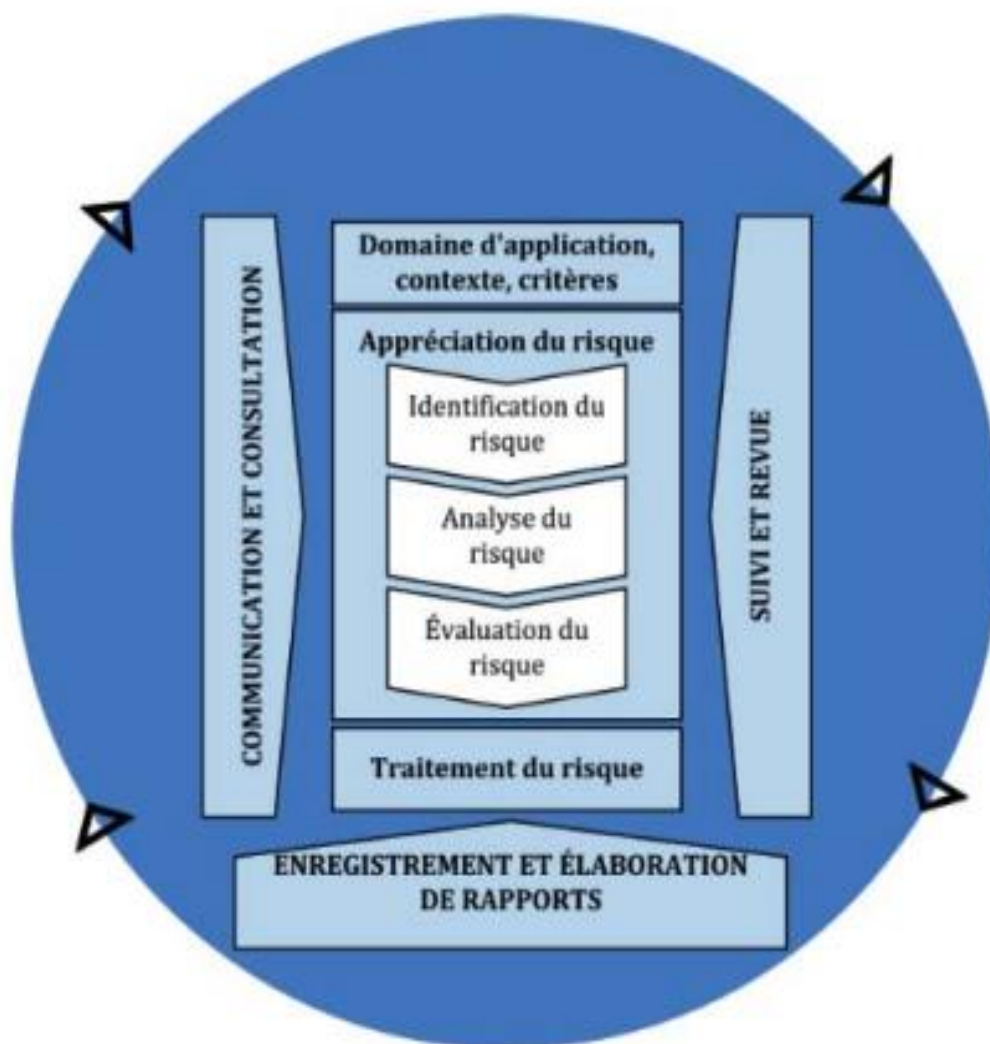
- **Amélioration continue** : Il convient que l'organisme améliore en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du cadre organisationnel de management du risque et la façon dont le processus de management du risque est intégré.

Lorsque des lacunes ou des opportunités d'amélioration sont identifiées, il convient que l'organisme élabore des plans et définisse des tâches, et les attribue aux responsables de leur mise en œuvre. Une fois mises en œuvre, il convient que ces améliorations contribuent au renforcement du management du risque. (ISO 31000, 2018, pp. 4-8)

6.3. Le processus de management du risque :

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

Figure 9: Le processus du management des risques



Source : ISO 31000:2018 (ISO, 2018, p.09)

Il convient que le processus de management du risque fasse partie intégrante du management et de la prise de décisions et soit intégré à la structure, aux opérations et aux processus de l'organisme. Il peut être appliqué aux niveaux stratégique, opérationnel, programme ou projet. Il peut y avoir de nombreuses applications du processus de management du risque au sein d'un organisme, adaptées pour atteindre des objectifs en fonction du contexte externe et interne dans lequel elles s'appliquent. Il convient de prendre en compte la nature dynamique et variable du comportement humain et de la culture tout au long du processus de

management du risque. Bien que le processus de management du risque soit souvent présenté comme un processus séquentiel, dans la pratique,

il est itératif. (Iso 31000 v 2018 P9)

6.3.1. Communication et consultation :

La communication et la consultation ont pour but d'aider les parties prenantes pertinentes à comprendre le risque, les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires. La communication vise à accroître la sensibilisation et la compréhension du risque, alors que la consultation implique l'obtention d'un retour et d'informations pour étayer la prise de décisions. Une étroite coordination entre les deux facilite des échanges d'informations factuels, opportuns, pertinents, précis et compréhensibles tout en prenant en compte la confidentialité et l'intégrité des informations ainsi que le droit à la vie privée des personnes. Il convient que la communication et la consultation avec les parties prenantes internes et externes concernées aient lieu à toutes les étapes du processus de management du risque. La communication et la consultation visent à :

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

(ISO 31000 V 2018)P10

6.3.2. Périmètre d'application, contexte critères

L'établissement du périmètre d'application, du contexte et des critères a pour but d'adapter le processus de management du risque, en permettant une appréciation du risque efficace et un traitement du risque approprié. Le périmètre d'application, le contexte et les critères impliquent de définir le périmètre d'application du processus et de comprendre le contexte interne et externe. (ISO 31000 V 2018)

6.3.2.1. Domaine d'application

Il convient que l'organisme définisse le périmètre d'application de ses activités de management du risque. Le processus de management du risque pouvant être appliqué à différents niveaux (par exemple au niveau de la stratégie, des opérations, d'un programme, d'un projet ou d'autres activités), il est important d'être précis quant au domaine d'application considéré, aux objectifs pertinents à prendre en compte et à leur alignement sur les objectifs de l'organisme. Lors de la planification de l'approche, les éléments à prendre en compte comprennent :

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

6.3.2.2. Contexte interne et externe :

Le contexte interne et externe est l'environnement dans lequel l'organisme cherche à définir et atteindre ses objectifs. Il convient que le contexte du processus de management du risque soit établi à partir de la compréhension de l'environnement externe et interne dans lequel opère l'organisme et qu'il reflète l'environnement spécifique de l'activité à laquelle le processus de management du risque doit être appliqué.

La compréhension du contexte est importante, car :

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

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

6.3.2.3. Critères de risque :

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

Il convient que les critères de risque soient alignés sur le cadre organisationnel de management du risque et adaptés à la finalité et au domaine d'application spécifique de l'activité considérée.

Il convient que les critères de risque reflètent les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme et soient cohérents avec les politiques et déclarations en matière de management du risque.

Il convient que les critères soient définis en tenant compte des obligations de l'organisme et de l'opinion des parties prenantes. Bien qu'il convienne d'établir les critères de risque au début du processus d'appréciation du risque, ces critères sont dynamiques et il convient qu'ils soient revus en permanence et modifiés si nécessaire. Pour fixer les critères de risque, il convient de prendre en compte les éléments suivants :

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

6.3.3. Appréciation du risque :

L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque. Il convient que l'appréciation du risque soit menée de façon systématique, itérative et collaborative, en s'appuyant sur les connaissances et les opinions des parties prenantes. Il

convient d'utiliser les meilleures informations disponibles, complétées si nécessaire par une enquête plus approfondie. (ISO 31000 V 2018)

6.3.3.1. Identification du risque :

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

L'organisme peut utiliser un éventail de techniques pour identifier les incertitudes pouvant avoir une incidence sur un ou plusieurs objectifs. Il convient de prendre en compte les facteurs suivants et leurs relations :

- sources de risque tangibles et intangibles ;
- causes et événements ;
- menaces et opportunités ;
- vulnérabilités et capacités ;
- changements intervenus au niveau du contexte externe et interne ;
- indicateurs de risques émergents ;
- nature et valeur des actifs et des ressources ;
- conséquences et leur impact sur les objectifs ;
- limitations des connaissances et fiabilité des informations ;
- facteurs liés au temps ;
- biais, hypothèses et convictions des personnes impliquées.

Il convient que l'organisme identifie les risques, que leurs sources soient ou non sous son contrôle.

Il convient de tenir compte du fait qu'il peut y avoir plusieurs types de résultat pouvant avoir diverses conséquences tangibles ou intangibles. (ISO 31000 V 2018)

6.3.3.2. Analyse du risque :

L'analyse du risque a pour but de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant. L'analyse du risque implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité. Un événement peut avoir des causes et conséquences multiples et affecter des objectifs multiples.

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

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

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

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

Les événements extrêmement incertains peuvent être difficiles à quantifier. Cela peut poser problème lors de l'analyse d'événements ayant de graves conséquences. Dans de tels cas, l'utilisation d'une combinaison de techniques permet généralement d'acquérir une connaissance plus approfondie. L'analyse du risque fournit des données permettant d'évaluer le risque, de prendre la décision de le traiter ou non et de quelle manière, afin de choisir la stratégie et les méthodes de traitement les plus performantes. Les résultats fournissent des

renseignements en vue des décisions quand il faut effectuer des choix et que les options impliquent différents types et niveaux de risque. (ISO 31000 V 2018)

6.3.3 .3. Évaluation du risque :

L'évaluation du risque a pour but de déboucher sur des décisions plus judicieuses.

L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée. Cela peut déboucher sur la décision :

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

Il convient que les décisions prennent en compte un contexte plus large et les conséquences réelles et perçues pour les parties prenantes externes et internes. Il convient que le résultat de l'évaluation du risque soit enregistré, communiqué, puis validé aux niveaux appropriés de l'organisme. (ISO 31000 V 2018)

6.3.4. Traitement du risque :

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

Le traitement du risque implique un processus itératif :

- formuler et choisir des options de traitement du risque ;
- élaborer et mettre en œuvre le traitement du risque ;
- apprécier l'efficacité de ce traitement ;
- déterminer si le risque résiduel est acceptable ;

- s'il n'est pas acceptable, envisager un traitement complémentaire.

6.3.4.1. Sélection des options de traitement du risque :

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

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

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

La justification d'un traitement du risque dépasse le cadre des seules considérations économiques et il convient de prendre en compte toutes les obligations de l'organisme, ses engagements d'autres natures et l'opinion des parties prenantes. Il convient de choisir les options de traitement du risque en fonction des objectifs de l'organisme, des critères de risque et des ressources disponibles. Lors du choix des options de traitement du risque, il convient que l'organisme tienne compte des valeurs, des perceptions et de l'implication potentielle des parties prenantes et examine les moyens les plus appropriés de communiquer et de les consulter. À efficacité égale, certains traitements du risque peuvent être plus acceptables que d'autres pour certaines parties prenantes. Les traitements du risque, même s'ils sont soigneusement conçus et mis en œuvre, peuvent ne pas produire les résultats escomptés et

avoir des conséquences inattendues. Pour s'assurer que les différentes formes de traitement sont et restent efficaces, le suivi et la revue doivent faire partie intégrante de la mise en œuvre du traitement du risque. Le traitement du risque peut également engendrer de nouveaux risques qui doivent être gérés. S'il n'existe aucune option de traitement disponible ou si les options de traitement ne permettent pas de modifier suffisamment le risque, il convient que le risque soit enregistré et mis sous contrôle de façon permanente. Il convient que les décideurs et les autres parties prenantes soient informés de la nature et de l'étendue du risque résiduel après le traitement du risque.

Il convient que le risque résiduel soit documenté et soumis à suivi et revue et, le cas échéant, fasse l'objet d'un traitement supplémentaire. (ISO 31000 V 2018)

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

Les plans de traitement du risque ont pour but de préciser la manière dont les options de traitement choisies seront mises en œuvre de sorte que les dispositions soient comprises par les personnes concernées et que les progrès par rapport au plan puissent faire l'objet d'un suivi. Il convient que le plan de traitement identifie clairement l'ordre de mise en œuvre du traitement du risque. Il convient que les plans de traitement soient intégrés aux plans et processus de management de l'organisme, en concertation avec les parties prenantes appropriées. Il convient que les informations fournies dans le plan de traitement comportent :

- la justification du choix des options de traitement, y compris les avantages attendus ;
- les personnes responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan ;
- les actions proposées ;
- les ressources nécessaires, en tenant compte des impondérables ; - les mesures des performances ;
- les contraintes ;
- les rapports et le suivi requis ;
- le moment où les actions sont censées être entreprises et achevées. (ISO 31000 V 2018)

6. 3.5. Suivi et revue

Le suivi et la revue ont pour but de s'assurer et d'améliorer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du processus. Il convient que le suivi continu et la revue périodique du processus de management du risque et de ses résultats soient planifiés dans le processus de management du risque, en définissant clairement les responsabilités. Il convient que le suivi et la revue aient lieu à toutes les étapes du processus. Le suivi et la revue comprennent la planification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'information. Il convient d'intégrer les résultats du suivi et de la revue aux activités de management des performances de l'organisme, de suivi des résultats et d'élaboration de rapports. (ISO 31000 V 2018)

6.3.6. Enregistrement et élaboration de rapports :

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

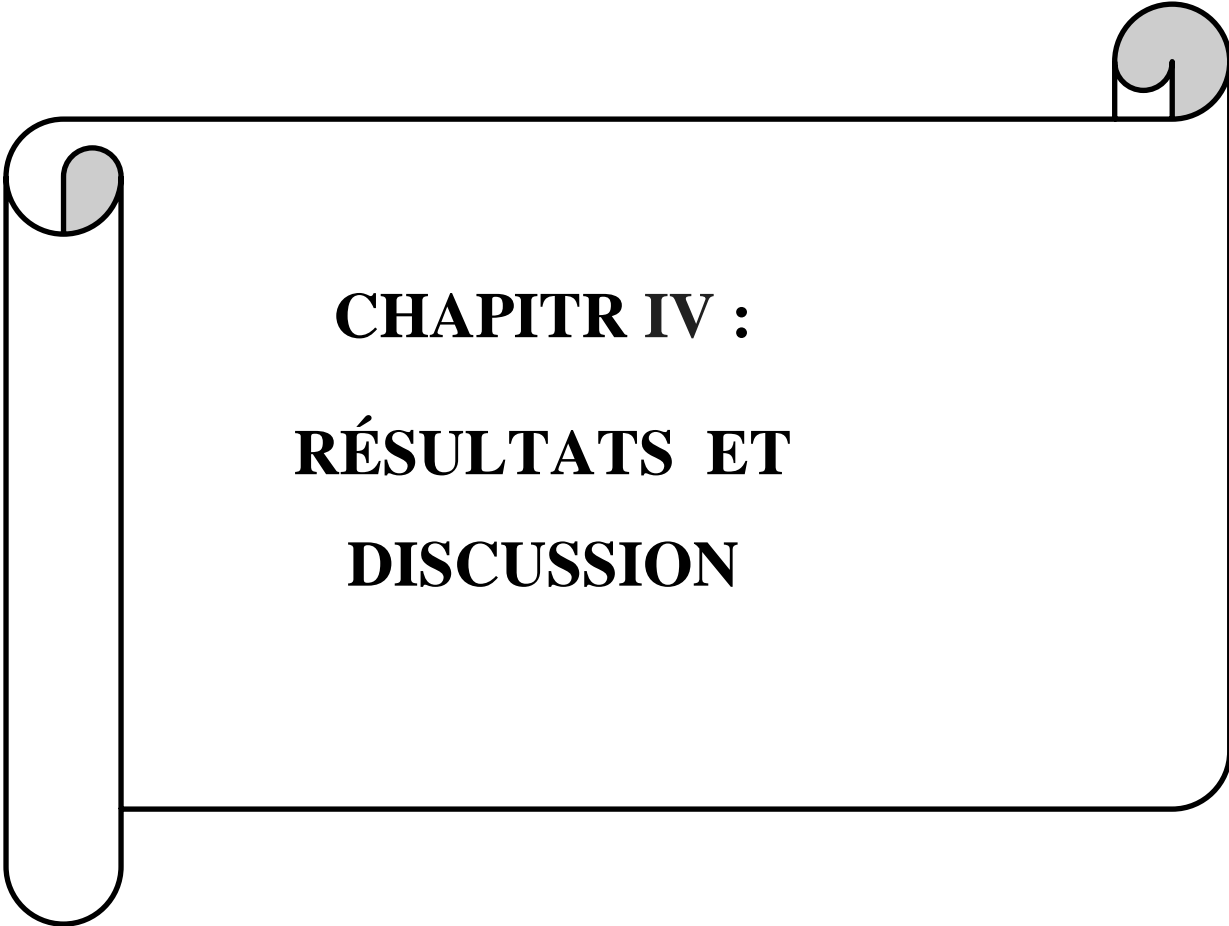
- communiquer sur les activités de management du risque et leurs résultats au sein de l'organisme ;
- fournir des informations en vue de la prise de décisions ;
- améliorer les activités de management du risque ;
- faciliter l'interaction avec les parties prenantes, y compris celles ayant la responsabilité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

Il convient que les décisions concernant la création, la conservation et le traitement des informations documentées tiennent compte, sans toutefois s'y limiter, de leur utilisation, du caractère sensible des informations et du contexte externe et interne. L'élaboration de rapports fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisme et il convient qu'elle améliore la qualité du dialogue avec les parties prenantes et aide la direction et les organes de surveillance à faire face à leurs responsabilités

Les facteurs à prendre en considération pour l'établissement de rapports comprennent, sans toutefois s'y limiter :

- Les différentes parties prenantes et leurs besoins et exigences spécifiques en matière d'information ;

- Le coût, la fréquence et le caractère opportun de l'établissement de rapports ;
- La méthode adoptée pour l'établissement de rapports ;
- La pertinence des informations au regard des objectifs de l'organisme et de la prise de décisions. (ISO 31000, 2018, p. 15)



CHAPITR IV :
RÉSULTATS ET
DISCUSSION

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

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

Mais d'abord ; il est nécessaire d'identifier les parties intéressées de l'entreprise **CANAL PLAT**

Tableau N°3 : les parties intéressées de CANAL PLAST

PARTIES INTERESSEES	BESOINS ET ATTENTES
DIRECTION GENERALE	Atteinte des objectifs Déploiement de la stratégie Pérenniser l'entreprise Créer de la richesse
PERSONNEL	Percevoir la rémunération Bénéficier d'une formation continue Considération et motivation Environnement de travail favorable

CLIENTS	Satisfaire les exigences contractuelles Prise en charge des réclamations Ecoute permanente Mesures d'accompagnement
PRESTATAIRES EXTERNNES	Satisfaire les exigences contractuelles et/ou normatives Fidéliser la relation Mesures d'accompagnement
CONCURRENTS	Développer les parts de marché Partenariat dans le cadre associatif
MINISTERES DIRECTIONS DE WILAYA	Application de la loi
ADMINISTRATIONS FISCALES	Déclaration fiscale Dépôt du bilan annuel
BANQUES/ASSURANCES	Solvabilité Bonne trésorerie Minimiser les risques
INSPECTION DE TRAVAIL MEDECINE TRAVAIL	Application de la loi Couverture sanitaire

SOCIETE DE GESTION DE LA ZONE INDUSTRIELLE	Cotisation annuelle
VOISINAGE	Respect des règles de bon voisinage

Source : document interne de CANAL PLAST

1. Établissement du contexte des risques :

Cette étape consiste à identifier clairement les objectifs de l'entreprise **CANAL PLAST** et à définir les forces et les faiblesses au niveau interne de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externe de l'entreprise afin de mieux comprendre le contexte de management du risque au sein de L'entreprise **CANAL PLAST**, et le domaine d'application et les critères de risque pour chaque processus choisis dans l'entreprise. Pour réaliser cette mission nous avons choisi la méthode SWOT comme outil d'analyse stratégique permettant d'analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise.

1.1 Établissement du contexte externe de l'entreprise :

L'environnement externe est constitué des facteurs susceptibles d'influencer l'entreprise depuis l'extérieur de l'organisme qui cherche à atteindre ses objectifs. L'analyse de l'environnement externe porte sur le périmètre large qui va influencer l'entreprise directement ou indirectement, telle que les facteurs politiques, économiques, sociaux culturels, technologiques, environnementaux, légaux ou bien l'environnement spécifique de l'entreprise tel que les parties prenantes qui peuvent affecter plus directement ses choix et ses actions

1.2 Établissement du contexte interne de l'entreprise :

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

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

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

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

Analyse SWOT

Tableau N°4 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
Disponibilité d'équipements de laboratoire performant	Communication interne et externe
Bonne productivité	Maintenance préventive
Compétence du personnel de l'encadrement	Surveillance des processus
Appartenance à un groupe industriel	Gestion des stocks (MP, PDR...)
Certification SMQ et produit	Présence sur le marché
Capacité de financement	
Opportunités	Menaces
Développement technologique	Concurrence déloyale
Développement des gammes de produits	Ouverture des marchés
Partenariat gagnant-gagnant	Nouvelle réglementation
	Obsolescence de l'outil de production
	Crise économique (dévaluation du dinar.....)
	Départ des compétences
	Situation actuelle qualifiée comme exceptionnelle :
	propagation du Coronavirus (Covid 19)

Source : document interne

1.3. Cartographie des processus clés de l'entreprise :

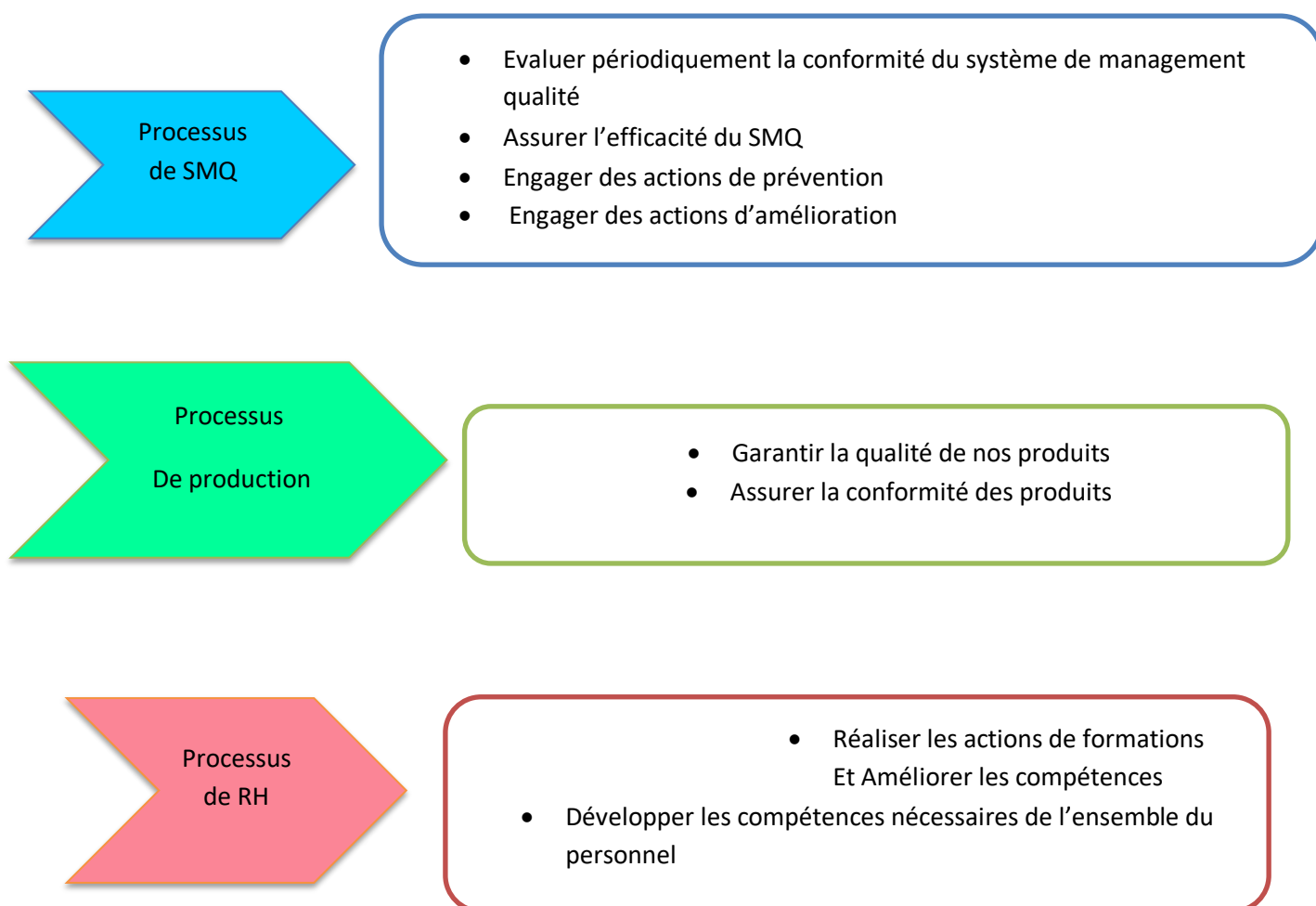
Après avoir analysé le contexte de l'entreprise **canal Plast** par la méthode SWOT, les besoins de l'entreprise et les méthodes proposées dans la bibliographie scientifique, nous concluons qu'il est nécessaire de développer un processus systémique de management du risque. Ce processus va consister à identifier, analyser, évaluer les événements redoutés, puis a proposé un plan d'action. Il semblerait que les dimensions principales pertinentes de l'entreprise sont les processus clés suivants :

–Processus de **SMQ**

– Processus de **production**

– Processus de **RH**.

Figure N°10 : Cartographie des processus clés de CANAL PLAS



Source : élaboré par nos soins

2. Identification des risques de l'entreprise :

L'identification du risque a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour. (ISO 31000 :2018)

L'identification des risques est une première étape essentielle. Il n'existe pas de liste exhaustive des sources de risque ou événements risqués, car ils sont intimement liés aux activités de l'entreprise lui-même, une analyse approfondie doit être faite.

Cependant, le recensement pratique de ces risques peut se faire en suivant plusieurs approches et cela tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

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

1-Le Brainstorming :

est défini comme suit : c'est une technique de créativité qui facilite la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation du brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps grâce au jugement différé. Le jugement différé consiste à énoncer d'abord un grand nombre d'idées et de les évaluer uniquement dans un deuxième temps ou lors d'une autre rencontre.

2-Le QQQQCP :

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

L'avantage du QQQQCP (Quoi? Qui? Où? Quand? Comment? Pourquoi?), c'est d'orienter les questions afin de ne pas se perdre dans les débats stériles et optimiser le temps de réunion. Les résultats des entretiens nous permettent de recueillir une liste de risque de chaque processus au sein de l'entreprise **CANAL PLAST** . Les risques de processus ont été encodés de la façon suivante :

Tableau N°5 : Les risques identifiés

processus	code	Risques management
	RM1	Omission dans la détermination des processus (Ne pas identifier un processus / une activité clé) Développement du tube Forage
	RM2	Information Documentées Non Pertinentes ou lourdes
	RM3	Utilisation des versions périmées (Non en vigueur)
	RM4	Non maitrise des éléments de sortie non- conformités
	RM5	Non suivi des plans d'actions
	RM6	Omission de certains éléments d'entrée de la Revue de Direction
	RM7	Absence d'analyse des données du SMQ
	RM8	Sensibilisation insuffisante
		Risques de réalisation
	RR1	Absence de planning hebdomadaire de la production
	RR2	Manque des ordres de production
	RR3	Absence de suivi de la production
	RR4	Absence de traitement du produit non conforme
	PR5	La non-respect la quantité demandé
	RR6	Arrêt imprévu de l'usine
	RR7	Accident de travaille
		Risques
	RS1	Conflits socioprofessionnels individuels et collectifs
	RS2	Fuite des compétences
	RS3	Incompétence/Sous- qualification du Personnel
	RS4	Vieillessement de la population active (Travailleurs)
	RS5	Maladies professionnelles, Accidents du travail
	RS6	Non disponibilité de certains profils sur le marché de l'emploi
	RS7	Délais mise à disposition candidats ANEM, trop longs
	RS8	Thèmes de formation inexistants
	RS9	Formation inadaptée, durée, coût, éloignement, qualité...
	RS10	Mauvais choix du candidat au recrutement (Appréciation))
	RS11	Mauvaise évaluation compétences

	RS12	Non application de la réglementation
--	------	--------------------------------------

Source : élaboré par nos soins.

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

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

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

Il convient ensuite d'agir sur ces causes pour corriger le défaut en mettant en place un plan d'action approprié. Le tableau ci-dessous résume les causes des risques identifiés au sein de l'entreprise CANAL PLAST par l'utilisation de la méthode d'Ishikawa

Tableau N°6 Les facteurs des risques

processus	code	Risques management	cause
SMQ	RM1	Omission dans la détermination des processus (Ne pas identifier un processus / une activité clé) Développement du tube Forage	Main d'œuvre : le RMQ n'est pas formé dans l'approche processus (ou iso 9001) ; le personnel n'est pas sensibilisé, Méthode : mauvaise identification des activités rentrant dans le cadre de la certification, absence de plan d'action de mise en œuvre de l'approche processus
	RM2	Information Documentées Non Pertinentes ou lourdes	Méthode : absence de réalisation de revue documentaire pour évaluer la pertinence Matière : liste des informations documentées détaillées et mise à jour inexistante Main d'œuvre : personnel rédacteur ou générateur d'information documentée mal formé (voir incompetent)
	RM3	Utilisation des versions périmées (Non en vigueur)	Main d'œuvre : le RMQ n'assure pas le retrait des versions périmées ; Les procédures de maîtrise documentaire ne prévoient pas cet aspect
	RM4	Non maîtrise des éléments de sortie non- conformités	Méthode : absence de suivi des non-conformités et d'évaluation d'efficacité Main d'œuvre : absence de désignation de responsabilités

	RM5	Non suivi des plans d'actions	Main d'œuvre : absence de désignation de responsabilités Méthode : Les procédures concernées ne prévoient pas cet aspect
	RM6	Omission de certains éléments d'entrée de la Revue de Direction	Main d'œuvre : personnel non formé et sensibilisé au chapitre de la revue de direction (RMQ et pilotes processus)
	RM7	Absence d'analyse des données du SMQ	Main d'œuvre : personnel non formé et sensibilisé au chapitre concerné (RMQ et pilotes processus) Méthode : absence de méthode ou processus pour l'analyse des données
	RM8	Sensibilisation insuffisante	Main d'œuvre : personnel non formé et sensibilisé (RMQ) Méthode : absence de planification de sensibilisation
	RM9	Manque de compétence du personnel	Méthode : absence de processus ou procédure qui décrit les séquences de réalisation et les responsabilités surtout
PRD		Risques de réalisation	
	RR1	Absence de planning hebdomadaire de la production	Manque de communication et organisation Manque de traçabilités
	RR2	Manque des ordres de production	La capacité de machine La panne changement des séries ou des filières
	RR3	Absence de suivi de la production	La panne (machine) L'occupation (humaine)
	RR4	Absence de traitement du produit non conforme	Le non suivi

	RR5	Le non-respect la quantité	Manque de communication (commercial- production- opérateur)
	RR6	Arrêt imprévu de l'usine	La crise sanitaire La crise économique
	RR7	Accident de travaille	La négligence de l'opérateur Le non surveillance de la machine
		Risques	
RH	RS1	Conflits socioprofessionnels individuels et collectifs	Le non-respect les législations et les règlementations et les procédures
	RS2	Fuite des compétences	Climat socioprofessionnel rémunération insuffisant trouvé bien ailleurs
	RS3	Incompétence/Sous- qualification duPersonnel	Mauvaise recrutement Non former et non évaluer
	RS4	Vieillessement de la population active (Travailleurs)	Non suivie la pyramide d'âge
	RS5	Maladies professionnelles, Accidents du travail	Non-respect d'hygiène et de la sécurité et du travail Non-respect le mode opératoire de la manipulation des produits chimiques Manques de communication
	RS6	Non disponibilité de certains profils sur le marché de l'emploi	Absence d'interaction entre les secteurs de formation et de l'industrie
	RS7	Délais mise à disposition candidats ANEM, trop longs	Profil indisponible dans le marché d'emploi
	RS8	Thèmes de formation inexistants	

RS9	Formation inadaptée, durée, coût, éloignement, qualité....	Les conditions inadaptées
RS10	Mauvais choix du candidat au recrutement (Appréciation))	Absence de la commission d'embauche
RS11	Mauvaise évaluation compétences	Mauvais critère d'évacuation

Source : élaboré par nos soins

4.Évaluation des risques :

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

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

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

Criticité = Fréquence * Gravité

➤ La fréquence et la durée d'exposition

TableauN°7: Description de la fréquence

Echelle de cotation de l'occurrence / fréquence		
Niveau de fréquence	Probabilité	Commentaire
1	Improbable	Très rare
2	Peu probable	Rare
3	Possible	Possibilité de cas isolés
4	Fréquente	Possibilité de survenance répétée

Source : grille d'évaluation de la probabilité de survenue utilisée à l'entreprise *CANAL PLAST*

Tableau N°8: Description de la gravité (l'impact)

Echelle de cotation de la gravité		
Niveau de gravité	Gravité	Commentaire
1	Très faible	Domage très minime
2	Faible	Peu de dommage, en cas d'incident, l'impact reste local (opération, le poste de travail)
3	Moyenne	Domage réversible entraînant un impact interne En cas d'incident, l'impact est général mais reste en interne.
4	Majeure	Domage irréversible entraînant un impact externe dont les conséquences sont irrémédiables/En cas d'incident, l'impact est visible jusque chez le client.

Source : grille d'évaluation de la probabilité de survenue utilisée à l'entreprise *CANAL PLAST*

4.1. Cartographie des risques :

La cartographie des risques est « un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques :

le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques. » (Maders, Masselin, & Fratta, 2014, p. 16). Généralement la cartographie des risques est représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité)

– impact (ou gravité). La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques :

- 1- Rouge : pour les risques critiques ;
- 2- Orange ou Jaune : pour les risques à mettre sous vigilance ;
- 3- Vert : pour les risques maîtrisés. (Surta, 2018, p. 9). Il n'existe pas un modèle standard ou une cartographie type, pour un ensemble de risque. Par ailleurs, chaque entreprise peut élaborer sa propre matrice (cartographie des risques).

Figure 11 : Grille d'évaluation des risques bruts et leurs priorités

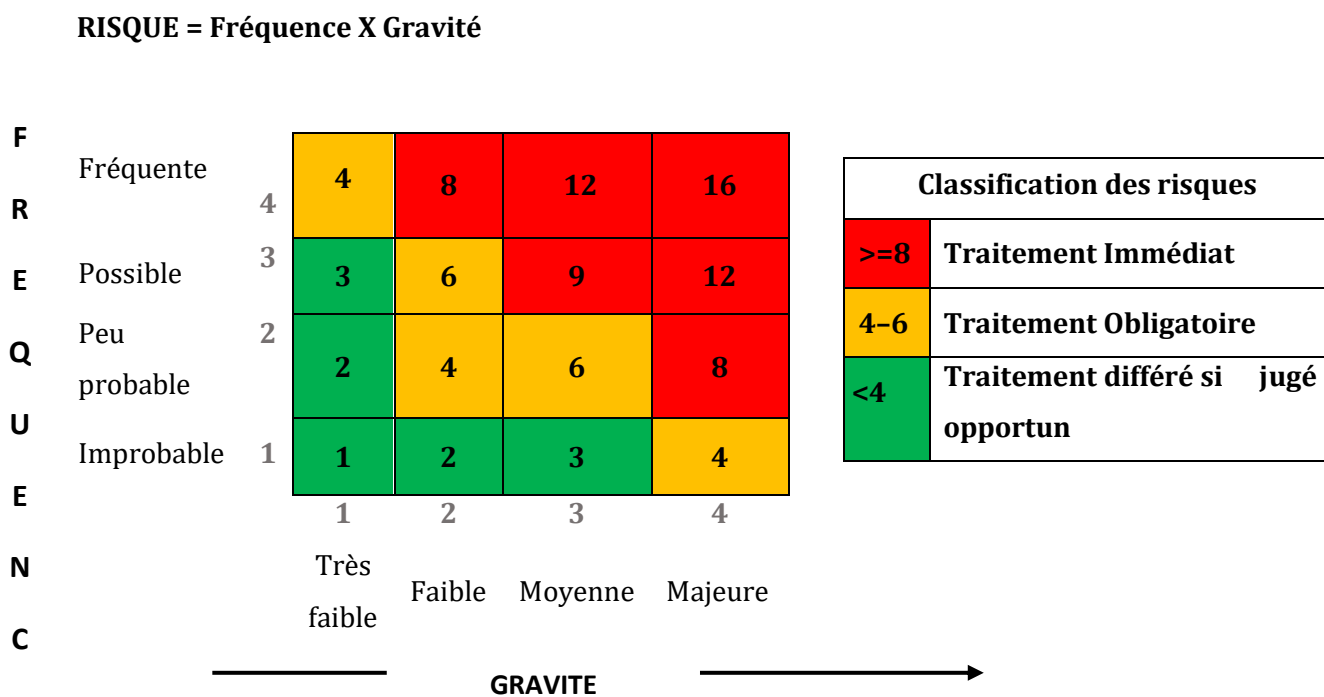
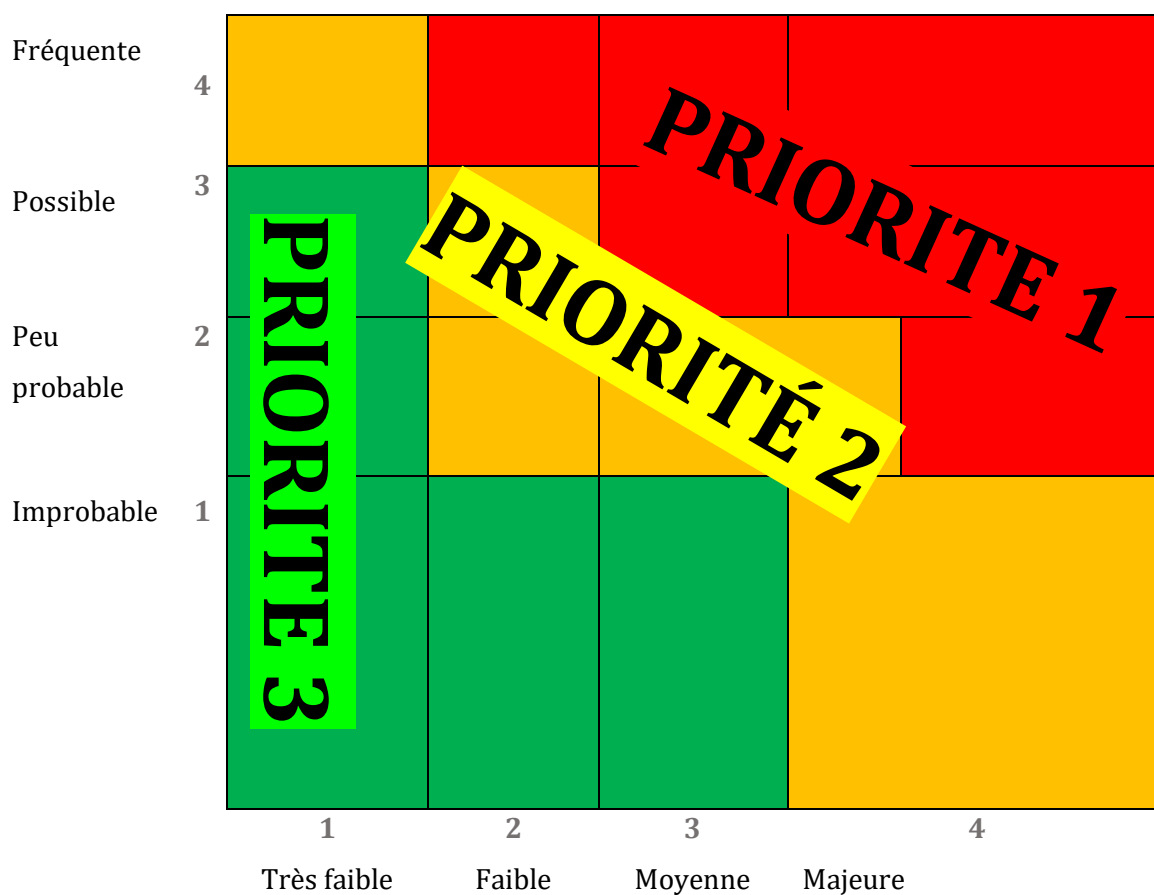


Figure 11 : Evaluation des risques



Source : Réalisé par nos soins

Tableau N°9: procédé de l'évaluation des risques

code	Risques management	fréquence		gravité		criticité	
RM1	Omission dans la détermination des processus (Ne pas identifier un processus / une activité clé)	2		3		6	
RM2	Information Documentées Non Pertinentes ou lourdes	2		2		4	
RM3	Utilisation des versions périmées (Non en vigueur)	2		2		4	
RM4	Non suivi rigoureux le programme d'audit	2		2		4	
RM5	Défaillance au niveau de suivi de traitement de non-conformité et des plan d'action	3		4		12	
RM6	Omission d'un des éléments d'entrée de la revue de direction	2		2		4	
RM7	Défaillance au niveau de circuit de remontée des information	2		3		6	
	Impossibilité d'analyser et synthétiser les donnée de SMQ pour les présenter a la direction	3		4		12	
RM8	Personnel non sensibilisé à l'importance de SMQ	2		1		2	
	Risques de réalisation						
RR1	Absence de planning hebdomadaire de la production	2		2		4	
RR2	Manque des ordres de production	2		2		4	
RR3	Absence de suivi de la production	2		1		2	
RR4	Absence de traitement du produit non conforme	2		1		2	

RR5	La non-respect de la quantité demandé	3		2		6	
RR6	Arrêt imprévu de la machine de usine	2		3		6	
RR7	Absence de traitement du produit non conforme	3		2		6	
	Risques						
RS1	Conflits socioprofessionnels individuels et collectifs	2		1		2	
RS2	Fuite des compétences	2		1		2	
RS3	Incompétence/Sous-qualification du Personnel	2		2		4	
RS4	Vieillesse de la population active (Travailleurs)	2		1		2	
RS5	Maladies professionnelles, Accidents du travail	1		2		2	
RS6	Non disponibilité de certains profils sur le marché de l'emploi	2		1		2	
RS7	Délais mise à disposition candidats ANEM, trop longs	1		1		1	
RS8	Thèmes de formation inexistant	2		1		2	
RS9	Formation inadaptée, durée, coût, éloignement, qualité....	2		1		2	
RS10	Mauvais choix du candidat au recrutement (Appréciation))	2		2		4	
RS11	Mauvaise évaluation compétences	1		1		2	
RS12	Non application de la réglementation	3		1		2	

Source : Réalisé par nos soins

5. Traitement des risques :

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

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

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

Tableau 10: Plan d'action face aux risques

processus	code	Risques management	plan d'action
	RM1	Omission dans la détermination des processus (Ne pas identifier un processus / une activité clé) Développement du tube Forage	Faire une séance de travail avec la Direction, le Res. Production, Res. COQ et Res.COM, pour mieux assimiler et appliquer le Chapitre 8.3 de la Norme ISO 9001 V 2015 Exhaustivité dans l'identification des exigences liées au Développement du Produit.
	RM2	Information Documentées Non Pertinentes ou lourdes	Planification d'une revue documentaire en collaboration avec les pilotes processus
	RM3	Utilisation des versions périmées (Non en vigueur)	S'assurer de l'élimination des versions non en vigueur pour tous les pilotes processus - Sensibilisation des pilotes sur la maîtrise des documents et enregistrements.
	RM4	Non maîtrise des éléments de sortie non- conformités	Formation et sensibilisation sur la maîtrise de tous les éléments de sortie non conforme (chapitre 8.7de la Norme ISO 9001 V 2015)
	RM5	Non suivi des plans d'actions	Fixer une évaluation des actions dans les plans d'actions. -Faire une planification des actions à suivre
	RM6	Omission de certains éléments d'entrée de la Revue de Direction	Suivi rigoureux de l'ordre du jour de la Revue de Direction
	RM7	Absence d'analyse des données du SMQ	Faire des rappels 10 jours avant la fin de chaque trimestre pour la communication des revues de processus

		Faire une sensibilisation sur l'importance du feed-back
RM8	Sensibilisation insuffisante	Établir un plan de sensibilisation Formaliser dès qu'une sensibilisation aura lieu
	Risques de réalisation	
RR1	Absence de planning hebdomadaire de la production	effectuer un planning hebdomadaire réunion chaque semaine
RR2	Manque des ordres de production	Ne pas démarrer la production sans un ordre de production Envoyé des mails (préciser la quantité demandée)
RR3	Absence de suivi de la production	fiche de production fiche de suivie de lot rapport de production ouverture des FNC
RR4	Absence de traitement du produit non conforme	Traitement des FNC établir la fiche de Traitement des produits NC
RR5	Le non-respect de la quantité demandé	Udo Fiche de passation de consigne
RR6	Arrêt imprévu de la machine de usine	Marketing digital et numérique Le recrutement qui fait la valeur Trouvé nouvelle marché
RR7	Accident de travaille	Sensibilisation Le service maintenance présent de manière quotidienne
	Risques	

RS1	Conflits socioprofessionnels individuels et collectifs	Ecoute du personnel Communication interne Respecter la réglementation Améliorer les conditions de travail
RS2	Fuite des compétences	Adapter le système de rémunération Plan de carrière Améliorer les conditions de travail Contrat de fidélité
RS3	Incompétence/Sous- qualification du Personnel	Formation continue, interne et externe
RS4	Vieillessement de la population active (Travailleurs)	Suivre la pyramide des âges
RS5	Maladies professionnelles, Accidents du travail	Sensibilisation sur les risques liés à la sécurité des Travailleurs Appliquer la réglementation en matière de sécurité (Port des EPI..etc) Système management intégré Management visuel
RS6	Non disponibilité de certains profils sur le marché de l'emploi	Formation interne - Négocier des conventions pour formations à la carte
RS7	Délais mise à disposition candidats ANEM, trop longs	Consulter les demandes d'emplois stockées au niveau du Sce R.H - Annonces sur les Médias...etc
RS8	Thèmes de formation inexistants	Formation interne - Négocier des conventions pour formations à la carte

RS9	Formation inadaptée, durée, coût, éloignement, qualité....	Diversifier les Organismes de formation - Formation à la carte et/ou Formation interne
RS10	Mauvais choix du candidat au recrutement (Appréciation))	Parfaire les critères de sélection à l'entretien - Prévoir la période d'essai
RS11	Mauvaise évaluation compétences	Parfaire les critères d'évaluation
RS12	Non application de la réglementation	Assurer la veille réglementaire - Respecter les délais

Recommandations pour l'entreprise *CANAL PLAST* :

Sur la base des résultats de cette étude et pour mieux gérer les risques au sein de l'entreprise CANAL PLAST , les dirigeants de l'entreprise doivent :

- Mettre en évidence l'importance de la gestion des risques aux personnels à travers la communication.

- Fournir une expertise autour du management des risques

Sensibiliser le personnel de l'importance et l'intérêt du management des risques à travers des campagnes de sensibilisation

Intégrer dans la stratégie de canal Plast document de la gestion de conflit

Renforcer les rôles des services HSE et management Qualité dans le processus risk

Développer et mettre à jour la base de données des différents risques processus

Communiquer sur les risques

Tenir compte à la fois des menaces et des opportunités

Développer la capacité de l'entreprise en matière de planification prévisionnelle.

Améliorer la poly compétence et polyvalence du personnel.

Développer l'utilitaire de gestion électronique des documents (système d'archivage), après la préparation et la signature des bons et factures, nous procédons à la numérisation et l'archivage de ces derniers afin de pouvoir garder des copies

Conclusion

Depuis le lancement de sa démarche qualité, CANAL PLAST a rencontré beaucoup de difficultés, cela est dû d'une part à la non maîtrise intégrale de la norme, la difficulté de la comprendre et la mettre en œuvre, et d'autre part CANAL PLAST n'a pas pu établir des audits internes efficaces.

La mission que l'on m'a confié était de proposer une démarche de mise en place d'un système de gestion des risques, applicables pour tous les processus et facilitant ainsi la prise de décision et la réactivité face aux contraintes.

Le diagnostic que nous avons réalisé a permis de mettre en évidence les points forts (La notion de sensibilisation au risque

- Efficience des processus
- La communication organisationnelle efficace
- L'expérience et la qualification du personnel mais surtout cohérence dans l'application des processus d'analyse, d'évaluation, de diagnostic, de la planification mitigation, et de pérennisation.) et les points sensibles qui ont générés des écarts par rapport à la norme ; parmi ces derniers on cite :

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

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

Nous avons proposé un plan d'action qui permettra au laboratoire de combler à ces écarts et couvrir la totalité des exigences non satisfaites.

Nous avons donc pu tester les hypothèses formulées et arriver aux conclusions suivantes :

Les principaux risques auxquels CANAL PLAST fait face sont d'ordre technique organisationnel et professionnel. Ces risques peuvent affecter le bon fonctionnement des différents processus du fait de leur diversité, leur vraisemblance ainsi que leur grand impact sur les coûts, les délais et les tâches liées aux différents produit de l'entreprise, pouvant engendrer ainsi de grosses pertes par la suite

La première difficulté que nous avons rencontrée est La difficulté d'accès à certains documents internes de l'entreprise qui peuvent être utiles pour notre recherche mais qui sont confidentiels.

La deuxième difficulté est une opération chirurgicale urgente qui a grandement affecté la continuité du travail dans l'entreprise

Néanmoins, nous avons travaillé étroitement avec les différents pilotes, nous n'avons pas eu de difficultés d'accès aux procédures et documents nécessaires pour la réalisation de ce travail.



**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

Les ouvrages :

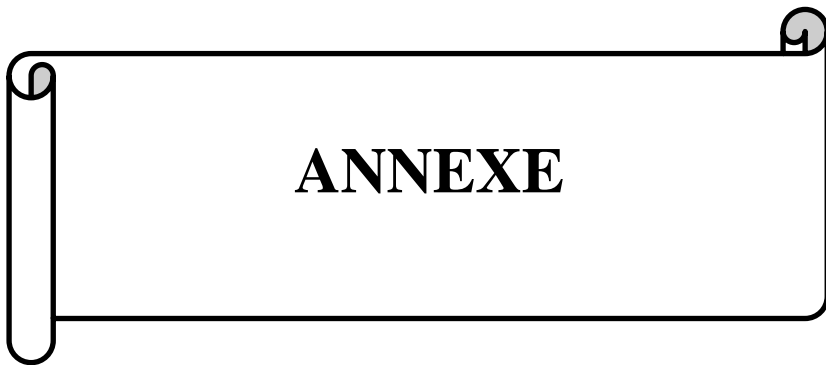
1. Ahanda, J.-G., & Teneau, G. (2009). Guide commenté des normes et référentiels. Eyrolles.
2. ANGERS, M. (1997). Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales. Alger: 11^{ème} Ed Casbah.
3. Autorité des Marchés Financiers . (juin 2010). Les dispositifs de gestions des risques et de contrôle interne. Autorité des Marchés Financiers.
4. Cattan, M., Idrissi, N., & Knockaert, P. (2008). Maitriser les processus de l'entreprise, Guide opérationnel. France: Eyrolles éditions d'organisation.
5. Cohen, E. (2001). Dictionnaire de gestion. La Découverte.
6. COURREGES, B. B.-P. (2004). Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale 2eme Edition. Éditions d'Organisation.
7. Courtot, H. (1998). La Gestion des Risques dans les Projets. Economica. 8. Darsa, J.-D. (2013). La gestion de crise en entreprise. Gereso.
- B.DERVAUX, A.COULAUD (1990). Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2eme édition, Edition BORDAS, Paris.
- 8- CHRISTIAN SCHMIDT (1996). Uncertainty in economic thought, Edition E. Elgar.
- 9-Coralie Dalmasso (2013, June 19). L'évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques. BPMS Info.
- 10-** CORDEL Frédéric (2016). Gestion des risques et contrôle interne, 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris.
- 11-** Gestion des risques MÉTHODE D'OPTIMISATION GLOBALE 2e édition
- 12-** De la gestion des risques aux managements des risques (jean le ray)

Webographie :

- 1- <https://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php> (consulté le 03/05/2020)
- 2- <https://www.iso.org/fr/news/ref2263.html> (consulté le 17/03/2020)
- 3- <https://www.lemanager.tn/2018/03/07/la-norme-iso-31000-2018-sur-le-management-du-risque-est-entree-en-vigueur/> (consulté le 29/03/2020)
- 4- <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (consulté le 15/03/2020)
- 5- <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html> (consulté le 20/03/2020)
- 6- <https://www.aon.com/2019-top-global-risks-management-economics-geopolitics-brand-damage-insights/index.html> (consulté le 20/03/2020)

Normes internationales :

1. ISO 31000. (2018). Management du risque - Lignes directrices. ISO.
2. ISO 31010. (2018). Management du risque - Techniques d'évaluation des risques. ISO



ANNEXE

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SARL CANAL PLAST

Site principal : Zone industrielle de chetouane, Tiemcen, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Production et commercialisation des tubes en PVC-U, PEHD et accessoires.

Certificat n° :
0091701

Date de certification initiale :
13 juin 2019

Date de certification :
13 juin 2019

Date d'émission du certificat :
13 juin 2019

Date d'expiration :
12 juin 2022



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour PDS, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Putaux - France



IANOR

www.ianor.dz

شهادة



N° du certificat: 01/2016

شهادة رقم : 2016/01

Date de délivrance: 20/07/2016

تاريخ الإصدار: 2016/07/20

سأمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délicé par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes « TEDJ », à :

SARL CANAL PLAST
Production et commercialisation des conduits en plastique
sise à zone industrielle lot 06
Dessert N°3 Chetouane Tiemcen

ش. د. م. كمال بلاست
إنتاج وتسويق الأنابيب البلاستيكية
مقرها في منطقة الصناعية معن 06 المنطقة
الخالية شتوان رقم 03 تلمسان

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Tubes en PEHD pour
alimentation en eau potable, NA
7700 , de diamètre:

أنابيب البلاستيك لاستهلاك المياه العذبة
 ذات الأقطار:

20, 25, 32, 40, 50, 63, 75, 90,
110, 125, 160, 200, 250,
315, 400, 500, 630mm

,90, 75, 63, 50, 40, 32, 25, 20
315, 250, 200, 160, 125, 110
= 630,500,400



المدير العام

Directeur Général

D. HALES

28 JUL 2016

حررا في الجزائر يوم :

ATTESTATION DE CONFORMITE SANITAIRE (ACS)

Certificate of sanitary conformity

Conformément à l'arrêté du 29 mai 1997 modifié et aux circulaires du Ministère de la Santé
DGS/VS4 n° 99/217 du 12 avril 1999 et DGS/VS4 n° 2000/232 du 27 avril 2000

Coordonnées du demandeur / Contact details of the ACS owner : SARL Canal Plast Zone Industrielle Chetouane Lot n°6 Desserte n°3 13000 Tlemcen Algérie	Nom(s) commercial(aux) du produit fini / Commercial name(s) of the finished product : Tube PEHD / Matière SABIC® HDPE P 6006 10000 / Site de Tlemcen
---	--

Type de produit fini / Type of finished product :

tube / pipe joint / seal, gasket, o-ring... revêtement / coating
 produit de jointoyage /
sealing product raccord et manchon / fittings composant d'accessoires /
accessories components
 autre / other :

Nature du matériau / Type of material :

polychlorure de vinyle PVC polybutylène PB éthylène-propylène EPDM
 PVC sulfuré PVC-C polyamide PA butadiène-acrylonitrile NBR
 polyéthylène PE polytétrafluoroéthylène PTFE autre / other :
 polyéthylène réticulé PEX acrylonitrile-butadiène-styrène ABS
 polypropylène PP à base de résine époxydique / epoxy resin

Commentaires / Comments :
 Couleur du matériau / Material color : Noir / Black
N° de dossier attribué par le laboratoire habilité / File reference : 20 MAT NY 024

Formulation chimique / Chemical formulation :

Vérifiée par le laboratoire et conforme aux listes positives /
 Checked by the laboratory and conform to the positive lists

**Essais d'inertie réalisés selon la norme XP P 41-250 /
Migration tests performed according to the standard XP P 41-250 :**

Rapport S/V testé / S/V tested ratio : 240 cm³/l
 Date des essais / Tests date : du 17 au 28 février 2020 / from February 17 to 28, 2020

Commentaires : Les essais d'inertie simplifiés réalisés selon les termes de la circulaire DGS/VS4 n°2000/232 du 27 avril 2000 n'ont fait
 apparaître aucune anomalie. Les résultats sont conformes aux exigences de la circulaire DGS/VS4 n° 99-217 du 12 Avril 1999.
 Comments : The simplified migration test carried out according to the circular DGS/VS4 n°2000/232 of the 27th April 2000 do not bring out
 any anomaly. The results are in accordance with the requirements of the circular DGS/VS4 n°99-217 of the 12th of April 1999.

Attestation délivrée par / Certificate issued by :

Emilie Bailly Signature :

Responsable Technique / Technical Manager

A la date du / Date of issue : 03 mars 2020
 Date d'expiration de l'ACS / Expiry date : 03 mars 2021

Commentaires / Comments : /



مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز
Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz

AUTORISATION D'EMPLOI

N° 0076G2019

Identification du fabricant

Nom ou raison sociale	CANAL PLAST
Adresse	Zone Industrielle lot 06 Desserte N°3 Tlemcen / Algérie

- Vu l'agrément ou l'autorisation d'emploi N° 0055G2016 délivrée en date du 10/10/2016 par la CARAMEG (PV de réunion CARAMEG N° 04/CARAMEG/2016 du 10/10/2016)
- Vu le comportement satisfaisant en exploitation durant les trois (03) années de mise en exploitation du matériel ci-dessous désigné

La Commission (PV de la CARAMEG N° 06/CARAMEG/2019 du 30/10/2019) reconduit l'autorisation d'emploi pour une durée de trois (03) années pour l'utilisation, sur les réseaux de Distribution du gaz, du matériel suivant :

Identification du matériel

Désignation	Tubes en polyéthylène de diamètre 125, 200 et 250 mm
Normes ou spécifications	NF EN 1555-1, NF EN 1555 -2 et STG A 400
Type ou référence	BORSAFE HE 3490-LS Black + BORSAFE HE 3496-LS Yellow (BOREALIS)
Fabricant	CANAL PLAST
Unité de production	Zone Industrielle lot 06 Desserte N°3 Tlemcen / Algérie

- Le fabricant demeure seul responsable du maintien des caractéristiques et performances de ce matériel pour sa fabrication en série industrielle.
- Cette autorisation ne soustrait pas le fabricant des essais contractuels qui pourraient être demandés par l'utilisateur, lors de la réception ou à la livraison du matériel fourni à ce dernier.
- La présente autorisation ne donne aucun droit, à son titulaire, au bénéfice d'une quelconque part de marché, pour ce type de matériel, auprès des filiales du groupe Snelgaz. Pour ce faire, le fabricant doit participer aux appels d'offres lancés par ces dernières ou toutes autres dispositions conformes à la réglementation des marchés en vigueur.
- En outre, deux absences successives de participation du fabricant aux appels d'offres, lorsqu'il est sollicité par CAMEG ou les filiales du groupe, entraîneront le retrait automatique de cette autorisation, et ce sans préjudice de tous dommages et intérêts qui pourraient être réclamés par le fabricant.

Date d'effet : 30/10/2019

Date d'expiration : 29/10/2022

Le Président Directeur Général



1/2

CREDEG, Société par actions au Capital Social de 20 000 000 DA - RC n° 05B0967065
Siège social : Route de Ouled Fayet R.N. N°36, Colline des Grands Vents, El Achour - Alger
Tél. : 021 38 61 73 à 79 et 83 - Fax : 021 38 62 11 à 12
Société du groupe Snelgaz



Fiche technique jointe à l'Autorisation d'Emploi N°0076G2019 du 30 octobre 2019
Tubes en polyéthylène de fabrication CANAL PLAST-Algérie

1. Caractéristiques techniques du tube en polyéthylène du fabricant CANAL PLAST

Référence ligne d'extrusion	Diamètre extérieur (mm)	Épaisseur (mm)	Composition de base et de repérage	Code
Ligne 4	125	11.4	BORSAFE ME 3440 Black + BORSAFE ME 3446 Yellow (BOREALIS)	N08
Ligne 4	200	11.4	BORSAFE HE 3490-LS Black + BORSAFE HE 3496-LS Yellow (BOREALIS)	N23
Ligne 4	250	14.2	BORSAFE HE 3490-LS Black + BORSAFE HE 3496-LS Yellow (BOREALIS)	N23

Ligne 4 : Marque : BATTENFELD type SK07E1VY-20100

2. Marquage du tube en polyéthylène du fabricant CANAL PLAST

Norme des tubes PE - Nom commercial - diamètre * épaisseur - Gaz 4 - SDR xx - PE 80 ou PE 100 - Date de fabrication - Numéro de la ligne d'extrusion - Numéro de démarrage
Code lot du fabricant - Code matière

3. Exemple de marquage pour le tube PE de diamètre 125 mm :

EN 1555 - CANAL PLAST 125 * 11.4 - Gaz 4 - SDR11 - PE 80 - 26/05/2019
Ligne N°4 23 01 N08

4. Exemple de marquage pour le tube PE de diamètre 200 mm :

EN 1555 - CANAL PLAST 200 * 11.4 - Gaz 4 - SDR17.6 - PE 100 - 27/05/2019
Ligne N°4 24 02 N23

5. Exemple de marquage pour le tube PE de diamètre 250 mm :

EN 1555 - CANAL PLAST 250 * 14.2 - Gaz 4 - SDR17.6 - PE 100 - 28/05/2019
Ligne N°4 25 03 N23





Guide d'entretien



Thème : Contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques selon la Norme ISO 31000:2018 - CAS : CANAL PLAST

Date:

Post :

Objectif :

Je suis étudiant en Master Management par qualité à l'École nationale Supérieure de Management.

Dans le but d'enrichir mon travail de recherche qui porte essentiellement sur la gestion des risques en entreprise, je vous propose monsieur/madame ce guide d'entretien, en espérant d'avoir des réponses à mes questions présentes ci-dessous :

1. Le service dont vous dirigez, quelles sont ses principales missions et activités?
2. Quels sont les services qui ont un lien direct avec votre service ?
3. Quels sont les risques associés à la stratégie et aux objectifs de l'activité ?
4. Quels sont les risques liés à ce processus ?
5. A quelle fréquence se produisent ces risques ?
6. Quelles sont les sources les plus souvent citées, qui engendrent ces risques ?
7. Quel est l'impact qui résulte de ces risques ?
8. Est-ce qu'un risque menaçant un autre service dont vous avez un lien avec, peut affecter le vôtre ?
9. Est-ce que vous avez mis en place un plan pour gérer les risques en question ?
10. Ce plan de gestion des risques, a-t-il prouvé son efficacité, et ce dans quel genre de situations ?
11. Quels sont les outils utilisés pour évaluer et maîtriser les risques ?

