

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

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

**Maitrise des risques liés aux processus planification et
communication dans le secteur des hydrocarbures :**
Cas SPA-NAFTAL « branche carburant »

Élaboré par :

Mme YAHIAOUI Amani Nor el Houda

Encadré par :

Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Année Universitaire 2024/2025

Résumé

Dans le secteur des hydrocarbures, une gestion efficace des risques est essentielle pour assurer la fiabilité des processus stratégiques et répondre aux attentes des parties prenantes.

SPA-NAFTAL « Branche Carburant », une entreprise clé en Algérie spécialisée dans la distribution de carburants, fait face à des défis liés à la robustesse de ses processus de planification et de communication.

Cette étude vise à maîtriser les risques associés à ces processus en identifiant et en priorisant leurs vulnérabilités critiques à travers une analyse AMDEC et des cartographies des risques. Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été adoptée, basée sur l'examen des données internes, l'interaction avec les parties prenantes, et l'utilisation de matrices de criticité et de classification.

Les résultats mettent en évidence des risques critiques, notamment l'absence de moyens logistiques impactant gravement la planification, des défaillances dans la coordination interne entraînant des ruptures de communication, et des prévisions inadéquates augmentant les probabilités d'erreurs stratégiques. Après la mise en œuvre de mesures préventives et correctives, une réduction significative des risques modérés, et une augmentation des risques acceptables ont été observées, démontrant une amélioration notable dans la gestion proactive des risques.

Ces résultats soulignent l'efficacité des outils utilisés pour renforcer la résilience organisationnelle de **NAFTAL Branche Carburant**.

Mots-clés : AMDEC, cartographie des risques, gestion des risques, processus de planification, communication, secteur des hydrocarbures.

ABSTRACT

In the hydrocarbon sector, effective risk management is essential to ensure the reliability of strategic processes and meet stakeholders' expectations.

SPA-NAFTAL "Fuel Branch," a key company in Algeria specializing in fuel distribution, faces challenges related to the robustness of its planning and communication processes.

This study aims to control the risks associated with these processes by identifying and prioritizing their critical vulnerabilities through Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis (FMECA) and risk mapping. To this end, a qualitative methodology was adopted, based on the examination of internal data, interaction with stakeholders, and the use of criticality and classification matrices.

Key findings reveal critical risks, such as highly probable and severe failures in communication, and severe but less probable risks in planning. Following the implementation of preventive and corrective measures, a significant reduction in moderate risks and an increase in acceptable risks were observed, demonstrating a notable improvement in proactive risk management.

These results underscore the effectiveness of the tools used in enhancing **NAFTAL** Fuel Branch's organizational resilience.

Keywords: AMDEC, risk mapping, risk management, planning process, communication, hydrocarbon sector.

الملخص

في قطاع الهيدروكربونات، تعد الإدارة الفعالة للمخاطر ضرورية لضمان موثوقية العمليات الاستراتيجية وتلبية توقعات الأطراف المعنية.

شركة « **SPA-NAFTAL « Branche Carburant** » ، وهي شركة رئيسية في الجزائر متخصصة في توزيع الوقود، تواجه تحديات تتعلق بمتانة عمليات التخطيط والتواصل لديها.

تهدف هذه الدراسة إلى التحكم في المخاطر المرتبطة بهذه العمليات من خلال تحديد نقاط الضعف الحرجة وترتيبها حسب الأولوية باستخدام تحليل أنماط الفشل وتأثيراتها وأهميتها (AMDEC) وخرائط المخاطر.

لتحقيق هذا الهدف، قمنا بتطبيق منهجية نوعية تعتمد على فحص البيانات الداخلية والتفاعل مع أصحاب المصلحة في الشركة، مدعومة باستخدام مصفوفات الحرجية والتصنيف.

تُظهر النتائج الرئيسية وجود مخاطر حرجة، مثل الإخفاقات ذات الاحتمالية العالية والخطورة في التواصل، والمخاطر الخطيرة ولكن الأقل احتمالاً. وبعد تطبيق تدابير تصحيحية، تم تسجيل انخفاض ملحوظ في المخاطر المعتدلة وزيادة في المخاطر المقبولة، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في الإدارة الاستباقية للمخاطر.

تؤكد هذه النتائج فعالية الأدوات المستخدمة في تعزيز المرونة التنظيمية لفرع الوقود في **NAFTAL**.

الكلمات المفتاحية: AMDEC، تخطيط المخاطر، إدارة المخاطر، العمليات، التخطيط، التواصل، قطاع الهيدروكربونات.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont soutenu et accompagné tout au long de la réalisation de mon projet de fin d'études, une étape marquante de mon parcours.

*En premier lieu, je rends grâce à **Dieu** pour sa guidance infinie et sa bienveillance, qui m'ont donné la force, la santé et surtout le courage d'accomplir ce travail.*

*Je tiens à adresser un immense merci à **mes parents**, qui ont été mon pilier tout au long de ce parcours. Votre amour inconditionnel, vos encouragements constants et votre soutien indéfectible m'ont porté dans les moments de doute comme dans ceux de réussite. Vous êtes ma plus grande source d'inspiration.*

*Et un merci tout spécial à ma sœur **Lydia**, mon bonheur, ma petite docteur et mon premier supporteur. Tes encouragements et ta présence réconfortante m'ont donné le courage de persévérer, même dans les moments les plus difficiles. Tu es une bénédiction dans ma vie.*

*Je souhaite également témoigner toute ma reconnaissance à mes encadrants, Docteur **Mohammed El Hadj Leila** et le Docteur **Bedaida Imad Eddine**. Votre expertise, votre patience et vos précieux conseils m'ont guidée avec rigueur et bienveillance. Merci de m'avoir fait confiance et d'avoir encadré ce projet avec autant de professionnalisme et de cœur. Un grand merci également à mon tuteur de stage, Monsieur **Ifticene Mouloud**, pour son accompagnement exceptionnel et sa disponibilité constante durant mon stage chez SPA-NAFTAL. Vos conseils avisés et votre engagement ont grandement contribué à la réussite de ce projet.*

Je tiens à remercier chaleureusement le corps professoral et administratif de l'École Nationale Supérieure de Management, pour leur dévouement et leur appui tout au long de mon parcours académique. Leur engagement et leur bienveillance ont joué un rôle clé dans mon développement personnel et professionnel.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mes amis,

*À mon Quattro, avec qui j'ai partagé les meilleurs moments de ma vie, rendant cette aventure inoubliable : **Haydar**, mon ami depuis 11 ans, une personne unique avec qui j'ai achevé ce beau chapitre de nos études. Ton rire et ta présence lumineuse ont été une force constante dans ce parcours. **Fatima**, le plus beau cadeau de cette école, avec qui j'ai partagé tous mes moments uniques. Ta présence a illuminé mes jours. **Celina**, l'unique personne capable de me faire rire même dans mes larmes, Ton amitié est un trésor inestimable. Et **Rami**, ton énergie débordante m'a porté bien au-delà de ce que tu peux imaginer.*

*Aussi à ma belle **Sarah**, ton énergie et ton joie ont ajouté tant de couleurs à ma vie.*

*Et à **Mina**, ma première rencontre à Kolea, ainsi qu'à sa mère, Mme **Souad** merci pour vos conseils précieux et votre présence bienveillante qui m'ont guidée tout au long de ce chemin.*

Enfin, je ne saurais conclure sans rendre hommage à :

***Djouhar**, mon âme sœur, ma zone de confort, qui, malgré la distance, est restée une présence précieuse et constante.*

MERCI A VOUS TOUS !

AMANI

Table des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	1
Section 01: Revue de littérature	6
1. Synthèse des études antérieures:	6
1.1. La gestion des risques :	6
1.2. Les outils de gestion des risques :	7
1.3. Les risques managériaux :	10
1.4. La cartographie des risques :	11
2. Un constat général:	12
3. Positionnement :	13
Section 02: Cadre conceptuel	14
1. La qualité et la démarche qualité:	14
1.1. La qualité :	14
1.2. La démarche qualité :	15
2. Définition d'un processus :	16
2.1. Processus de communication interne et externe :	16
2.2. Processus planification & suivi des performances :	16
3. La gestion des risques	16
3.1. Définition d'un risque:	16
3.2. Les composants du risque :	18
3.3. Typologie du risque :	18
3.4. La gestion des risques :	20
4. La démarche du gestion des risques:	21
4.1. Identification des risques:	21
4.1.1. Les outils d'identification des risque:	21
4.2. Priorisation des risques :	24
4.3. Traiter les risques :	25
4.4. Suivi les risques:	29
5. La cartographie des risque :	30
.5.1 La définition de la cartographie des risques :	30
5.2. L'objectif de la cartographie des risques :	31
5.3. Les types de cartographies des risques :	31
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 :	33
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	6

Section 01 : Cadre méthodologique.....	34
1. Présentation de la méthodologie de recherche : une recherche qualitative basée sur la recherche action.	34
2. Instruments de collecte de données :.....	36
2.1. Analyse documentaire :.....	36
2.2. L’observation :.....	37
2.3. Les entretiens :.....	37
3. Traitement des données:	39
3.1. Structure de la matrice AMDEC :	39
Section 02 : Présentation de l’organisme NAFTAL Branche carburants	41
1. Présentation du contexte de la Branche carburants :	41
2. Présentation de la Branche carburants:	41
3. Les produits commercialisés:.....	41
4. Processus management QSE:	42
5. Processus Communication :.....	43
5.1. La communication « environnementale » :	43
5.2. La communication « santé /sécurité » au travail :	44
6. Processus Planification et Suivi des Performances :.....	44
7. Politique SMI:	45
CHAPITRE 3 :	34
RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....	34
Section 01 : Présentation des résultats.....	49
1. Collecte des données:	49
1.1. Déroulement de l’observation:	49
1.2. Déroulement de l’analyse documentaire :	49
1.3. Déroulement d’entretien :	50
2. La mise en place de l’AMDEC :	52
2.1. Processus de communication interne et externe :.....	52
2.2. Processus de planification & suivi des performances :	59
3. L’élaboration d’une cartographie des risques :	64
Section 2 : Discussion.....	66
CONCLUSION GÉNÉRALE	49
LA BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXES	72

Liste des tableaux

Tableau 1: Quelques définitions de la qualité	15
Tableau 2: Définition du Risque.....	17
Tableau 3: Les étapes de la méthode AMDEC.....	28
Tableau 4: Personnes interviewées.....	38
Tableau 5: Matrice de criticité.....	40
Tableau 6: Matrice de classification.....	40
Tableau 7: Synthèse des Réponses des Responsables de NAFTAL Branche Carburant	51
Tableau 8: Les risques de processus communication interne et externe	53
Tableau 9: Les intervalles de criticité des risques en fonction de probabilité, et de gravité ..	54
Tableau 10: Échelle de priorité.....	56
Tableau 11: Classification de l'acceptabilité des risques	57
Tableau 12: Réorganisation les modes de défaillance en fonction de leur criticité	58
Tableau 13: analyse comparative des criticités	58
Tableau 14: Les risques de processus planification & suivi de performances	59
Tableau 15: Classification de l'acceptabilité des risques	62
Tableau 16: Réorganisation les modes de défaillance en fonction de leur criticité	63
Tableau 17: analyse comparative des criticités	63

Liste des figures

Figure 1: Processus de gestion du risque	20
Figure 2: Analyse fonctionnelle.....	22
Figure 3: Cartographie des processus	22
Figure 4: Le diagramme d'Ishikawa.....	24
Figure 5: Le diagramme de Pareto.....	25
Figure 6: Les 5 pourquoi.....	26
Figure 7: Cartographie des risques	32
Figure 8: Cartographie des risques de processus communication	64
Figure 9: Cartographie des risques de processus planification.....	65

Liste des abréviations

AFNOR : Association française de normalisation.

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.

C : Criticité.

CCHST : Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré).

FERMA : Fédération of Européen Risk Management Associations.

G : Gravité.

IFACI : Institut français de l'audit interne et du contrôle interne.

IRM : Institute of Risk Management.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

P : Probabilité.

R : Risque.

SPA-NAFTAL : Société par Actions - Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers.

SQS : Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Dans le secteur des hydrocarbures, où la performance et la fiabilité des processus organisationnels sont essentielles, la gestion des risques est devenue un impératif stratégique pour assurer la continuité des activités et la compétitivité des entreprises. Les processus de planification et de communication, en particulier, jouent un rôle central dans la coordination des opérations et la prise de décision, mais ils sont exposés à de multiples vulnérabilités.

Des défaillances techniques, comme l'absence de systèmes d'information intégrés, ou des facteurs humains, tels que la démotivation du personnel et le manque de compétences, peuvent entraîner des retards, des erreurs stratégiques, ou une perte de fiabilité, avec des impacts significatifs sur le plan opérationnel et économique. Dans ce contexte industriel exigeant, les entreprises, les responsables opérationnels et les décideurs stratégiques sont confrontés à des défis croissants pour maîtriser ces risques et garantir une gouvernance efficace.

Le secteur des hydrocarbures, caractérisé par des enjeux économiques et opérationnels majeurs, doit relever le défi de renforcer la robustesse de ses processus clés face à des incertitudes croissantes. Chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant », les analyses AMDEC et les cartographies des risques, ont mis en lumière des risques critiques. Ainsi, la maîtrise des risques liés aux processus de planification et de communication est devenue une priorité stratégique pour NAFTAL Branche Carburant, afin de garantir la résilience et l'efficacité de ses opérations dans un secteur aussi compétitif.

Contexte de l'étude :

Dans ce contexte, SPA-NAFTAL « Branche Carburant », une entreprise clé du secteur des hydrocarbures en Algérie, joue un rôle crucial dans la distribution et la gestion des carburants. En tant qu'acteur majeur, SPA-NAFTAL « Branche Carburant » est directement confrontée aux défis de la gestion des risques dans ses processus stratégiques. La maîtrise des risques liés aux processus de planification et de communication repose sur une approche systématique, qui commence par une identification approfondie des modes de défaillance potentiels, suivie de leur évaluation et de leur hiérarchisation, puis de la mise en place de mesures préventives et correctives adaptées. Cette démarche s'appuie sur des outils éprouvés, tels que l'AMDEC et la cartographie des risques, pour analyser les vulnérabilités, prioriser les actions, et suivre leur efficacité dans un processus d'amélioration continue.

INTRODUCTION GENERALE

Objectif et problématique de l'étude :

L'objectif principal de cette étude est de maîtriser les risques liés aux processus de planification et de communication chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant », en se concentrant sur l'identification, l'évaluation et la mitigation des vulnérabilités critiques. Nous cherchons à proposer des solutions adaptées pour optimiser la fiabilité et l'efficacité de ces processus stratégiques.

Pour répondre à nos objectifs d'étude, notre question de recherche se formule ainsi :

Comment concevoir et mettre en œuvre un processus de gestion des risques pour optimiser les deux processus planification et communication chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant » ?

À partir de cette question de recherche, nous avons identifié les sous-questions suivantes :

- Quels sont les principaux risques affectant les processus de planification et de communication chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant » ?
- Comment l'AMDEC peut-elle être utilisée pour évaluer et prioriser les risques identifiés dans ces processus ?
- De quelle manière la cartographie des risques peut-elle contribuer à visualiser et à gérer efficacement les vulnérabilités de ces processus stratégiques ?

Méthode :

Dans le cadre de notre étude, nous avons entrepris une approche qualitative basée sur les entretiens et l'analyse AMDEC et la cartographie des risques, visant à comprendre les enjeux de gestion des risques dans le contexte des processus de planification et de communication. À cet effet, nous avons analysé les données disponibles sur les processus de SPA-NAFTAL « Branche Carburant », en collaboration avec les parties prenantes internes. Les données recueillies ont été traitées de manière systématique à travers des matrices de criticité et de classification, permettant d'évaluer les niveaux de gravité et de probabilité des risques. Cette méthodologie, menée de manière à garantir la cohérence et la rigueur, a permis d'identifier les modes de défaillance prioritaires, de proposer des plans d'action, et de réévaluer les criticités après leur mise en œuvre.

Plan du document :

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche de maîtrise des risques liés aux processus de planification et de communication chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant ». contient :

Une introduction générale présentant la thématique de recherche, les objectifs de l'étude, et sa pertinence.

INTRODUCTION GENERALE

Dans un premier temps, le premier chapitre est consacré à la revue de la littérature, suivie d'un cadre conceptuel où sont définies les notions de base.

Le deuxième chapitre se divise en deux sections : la première section aborde l'approche méthodologique, la présentation de la méthodologie de recherche, les outils d'analyse (AMDEC et cartographie des risques), ainsi que le traitement des données, la deuxième section présente l'organisme d'accueil, SPA-NAFTAL « Branche Carburant ».

Le troisième chapitre est également structuré en deux sections : la première section présente les résultats de l'analyse qualitative, tandis que la deuxième section propose une discussion approfondie de ces résultats, en les comparant avec les conclusions de la littérature.

Enfin, une conclusion générale rappellera l'objectif de l'étude, la méthodologie, les contributions, les implications, les obstacles, et les perspectives de recherche.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre introductif, nous débiterons par une analyse critique de la littérature existante sur la gestion des risques et les risques managériaux, en mettant en évidence les outils méthodologiques employés. Par la suite, nous procéderons à une clarification conceptuelle des termes clés de notre recherche.

Section 01: Revue de littérature

La revue de la littérature constitue la partie théorique fondamentale de la recherche scientifique. Elle consiste à confronter les points de vue des auteurs sur la problématique de recherche à explorer, en examinant ce que la littérature scientifique a abordé et développé concernant la gestion des risques, notamment les risques managériaux, ainsi que la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques au sein des organisations (Soukaina ELASSA, 2022).

1. Synthèse des études antérieures:

Pour identifier les recherches existantes, nous avons mené une revue approfondie de la littérature scientifique, en ciblant les articles abordant des thématiques similaires ou connexes à notre sujet d'étude. Cette démarche nous a permis de recenser plusieurs études portant sur des problématiques proches, chacune mobilisant des méthodes et des outils d'analyse variés.

1.1. La gestion des risques :

L'étude de (István Fekete, 2022) visait à démontrer la valeur ajoutée de la gestion des risques comme système d'aide à la prise de décisions à différents niveaux, en mettant l'accent sur son rôle dans le succès organisationnel à long terme. Pour cela, l'auteur s'appuie sur les Directives issues de la loi CXXII de 2009 et du décret gouvernemental 339/2019, ainsi que sur des normes et une revue de la littérature académique, pour établir les bases théoriques de la gestion des risques. À travers une étude de cas et une analyse des facteurs facilitants et obstacles, l'étude montre comment la gestion des risques peut soutenir les décisions stratégiques et opérationnelles, même en l'absence de données historiques suffisantes.

Les résultats soulignent l'importance d'éviter les charges administratives excessives et d'intégrer la gestion des risques de manière stratégique pour optimiser son efficacité.

L'étude démontre la valeur ajoutée de la gestion des risques comme outil d'aide à la décision stratégique, soulignant son rôle dans le succès organisationnel à long terme. En s'appuyant sur un cadre théorique robuste et une étude de cas, elle met en évidence l'importance d'une intégration stratégique de la gestion des risques, tout en évitant les charges administratives excessives.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

L'étude de (Suciu,C. , Tulpan,M. , Cucaila,M. , Offenber, A G. , Saracut, M, 2022) visait à aborder les défis croissants liés à la gestion des risques dans les projets d'acquisition et de développement de systèmes technologiques complexes, tant dans les secteurs public que privé. Les auteurs soulignent que la taille et la sophistication accrues de ces projets dépassent souvent les capacités des techniques de gestion traditionnelles, entraînant des risques tels que des dépassements de coûts, des retards et des échecs de performance. Pour répondre à ces défis, l'étude présente des principes et des lignes directrices pour une gestion des risques adaptable et reproductible, en s'appuyant sur des outils et méthodes développés à travers des applications pratiques sur divers projets.

Les résultats montrent que ces outils permettent une meilleure identification, analyse et gestion des risques, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des projets technologiques à grande échelle. Les auteurs mettent en avant l'importance d'un cadre structuré pour réduire les impacts négatifs et améliorer la réussite des projets.

L'étude se concentre sur les défis de la gestion des risques dans les projets technologiques complexes. Elle souligne que les méthodes traditionnelles sont insuffisantes face à la taille et à la sophistication croissantes de ces projets. L'étude propose des principes et des lignes directrices pour une gestion des risques adaptable et reproductible, basés sur des outils éprouvés. Les résultats montrent que ces outils améliorent l'identification, l'analyse et la gestion des risques, contribuant ainsi à la réussite des projets.

Après avoir exploré les fondements et les défis de la gestion des risques, il est essentiel de s'intéresser aux outils qui permettent de structurer cette gestion de manière pratique et efficace, ce qui nous amène à examiner les outils de gestion des risques.

1.2. Les outils de gestion des risques :

L'étude de (Farkas, G. , Horvath, A. , Toth, G.N, 2020) visait à résumer les méthodes et techniques utilisées pour analyser et évaluer les risques, en s'appuyant sur l'expérience passée pour quantifier et réduire leurs effets grâce à des actions préventives. Les auteurs soulignent que la gestion des risques, essentielle pour toute organisation, repose sur trois étapes clés : l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques. Pour garantir des résultats optimaux, il est crucial d'utiliser les méthodes les plus adaptées, notamment des techniques de collecte et d'analyse de données, qui permettent de quantifier les risques et de mettre en place des mesures préventives. Les résultats montrent que ces outils, bien qu'ils ne puissent pas éliminer les risques, aident à en réduire l'impact et à améliorer la prise de décision. Les auteurs mettent en

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

avant l'importance de l'expérience et des données historiques pour une évaluation efficace des risques, tout en fournissant un cadre méthodologique pour une gestion proactive et structurée des risques.

L'étude synthétise les méthodes d'analyse et d'évaluation des risques, soulignant l'importance de l'expérience et des données historiques. Elle met en avant les trois étapes clés de la gestion des risques - identification, analyse et évaluation - et l'utilisation de méthodes de collecte et d'analyse de données pour quantifier les risques. L'étude montre que ces outils réduisent l'impact des risques et améliorent la prise de décision, tout en fournissant un cadre pour une gestion proactive.

L'étude de (Samigulina, G. , Samigulina, Z., 2020) porte sur l'utilisation de la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) comme outil de diagnostic des équipements industriels. Cette méthode, bien que complexe, permet d'identifier les points faibles des systèmes techniques et de prévoir les défaillances potentielles, contribuant ainsi à renforcer la fiabilité et la sécurité des installations.

Les auteurs intègrent cette approche à des systèmes immunitaires artificiels modifiés, inspirés du vivant, capables de traiter de grands volumes de données, d'apprendre, de mémoriser et de prédire les comportements à risque. L'étude démontre que cette combinaison, appliquée à des équipements industriels (notamment ceux de Schneider Electric), permet non seulement d'anticiper les défaillances, mais aussi de formuler des recommandations pour leur traitement. Elle s'inscrit dans une dynamique d'optimisation de la maintenance préventive dans les secteurs industriels à forte exigence technologique comme le pétrole, l'aéronautique ou la métallurgie.

L'étude de (khodadadyan, A. , Mythen, G. , Assa, H. , Bishop, B., 2018) visait à explorer l'importance de l'évaluation des risques et des outils utilisés dans ce processus, en mettant l'accent sur leur impact sur la prise de décision et la gestion des incertitudes dans les organisations de régulation des risques publics. Les auteurs soulignent que le choix des outils et techniques, qualitatifs, influence la stratégie de réponse aux risques et que la diversité des méthodes disponibles rend leur adaptation complexe, notamment dans des domaines sensibles comme l'environnement, la sécurité alimentaire et la santé humaine. L'étude, basée sur une analyse de données qualitative, a été menée auprès d'organisations de régulation des risques au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Les résultats montrent que ces organisations utilisent principalement des techniques variées, telles que

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

l'analyse primaire des dangers, le brainstorming, l'analyse des dangers et des points critiques de contrôle pour l'identification des risques, ainsi que le jugement d'expert, l'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques, l'analyse de sensibilité et la collecte de données pour l'analyse qualitative et quantitative. Ces outils permettent une gestion plus efficace des risques, bien que leur adaptation reste un défi en raison de la complexité des activités et des objectifs sociétaux et politiques impliqués.

Les résultats ont également révélé que ces pratiques contribuent à une meilleure compréhension des risques et à une prise de décision plus éclairée, bien que des lacunes persistent dans l'uniformisation des méthodes utilisées.

L'étude analyse l'évaluation des risques dans les organisations de régulation publique, soulignant l'impact du choix des outils sur la stratégie de réponse. Elle met en évidence la diversité des techniques utilisées et leur contribution à la prise de décision, tout en soulignant les défis de l'uniformisation des méthodes.

L'étude de (Tazanakakis, 2021) visait à explorer les techniques d'évaluation des risques, en se concentrant sur l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques à l'aide d'outils variés tels que le brainstorming, les entretiens structurés, la technique Delphi, les listes de contrôle, l'analyse préliminaire des dangers, l'AMDEC, l'analyse par arbre de défaillances, l'analyse par arbre d'événements, la simulation de Monte Carlo et l'analyse coût/bénéfice, conformément à la norme ISO/IEC 31010:2009. Ces outils permettent d'estimer les probabilités, d'évaluer les conséquences et de mesurer l'efficacité des contrôles existants pour déterminer le niveau de risque.

Les résultats montrent que ces techniques sont adaptées à différents processus de gestion des risques et contribuent à une évaluation plus précise et structurée. L'auteur met également en avant l'importance du plan de gestion des risques, un document clé qui décrit comment une organisation intègre la gestion des risques dans ses activités.

En conclusion, l'étude souligne l'efficacité de ces outils pour une gestion proactive et systématique des risques, tout en fournissant des lignes directrices pour leur application pratique.

L'étude explore en détail les techniques d'évaluation des risques, en se concentrant sur les phases d'identification, d'analyse et d'évaluation. Elle s'appuie sur la norme ISO/IEC 31010:2009 et présente une variété d'outils, allant des méthodes simples comme le brainstorming aux techniques plus complexes comme l'AMDEC et la simulation de Monte Carlo.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Après avoir examiné les outils permettant de structurer la gestion des risques, il est pertinent de se pencher sur une catégorie spécifique de risques qui joue un rôle clé dans les organisations, à savoir les risques managériaux.

1.3. Les risques managériaux :

L'étude de (Wiratama, R. , Ng, S, 2021) visait à explorer le rôle de la capacité managériale dans la création de valeur pour l'entreprise, en testant son impact direct et indirect à travers la gestion des risques. S'appuyant sur la théorie de la ressource, et la théorie des parties prenantes, les auteurs ont analysé les données de 183 entreprises non financières cotées à la Bourse indonésienne entre 2018 et 2020, en utilisant des rapports annuels et des états financiers.

Les résultats montrent que la capacité managériale a un impact positif et significatif sur la gestion des risques et sur la valeur de l'entreprise. De plus, la gestion des risques joue un rôle de médiation complète dans la relation entre la capacité managériale et la valeur de l'entreprise. Les auteurs soulignent l'importance de la gestion des risques comme mécanisme clé pour maximiser la valeur de l'entreprise et recommandent aux entreprises et aux investisseurs de considérer la capacité managériale comme un facteur essentiel pour renforcer la performance organisationnelle. Cette étude contribue à la littérature en comptabilité et en gestion en mettant en lumière les facteurs qui influencent la création de valeur.

L'étude examine l'impact de la capacité managériale sur la création de valeur dans les entreprises indonésiennes. Les auteurs démontrent que la capacité managériale influence positivement la gestion des risques et, par conséquent, la valeur de l'entreprise. Ils soulignent l'importance de la gestion des risques comme mécanisme clé pour maximiser la valeur de l'entreprise.

L'étude de (Hoskisson, R.E. , Chirico, F. , Zyung, J.D. , Gambeta, E., 2016) visait à explorer les risques managériaux, en se concentrant sur les décisions prises par les gestionnaires dans des environnements incertains et leur impact sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle. Les auteurs passent en revue plusieurs théories, notamment la théorie de l'agence, la théorie comportementale de la firme, la théorie des perspectives, le modèle d'agence comportementale et la théorie des échelons supérieurs, pour comprendre comment les gestionnaires abordent la prise de risque dans le cadre de la gestion stratégique.

Les résultats montrent que les gestionnaires ont tendance à privilégier des stratégies à résultats plus certains, même lorsque des options plus risquées pourraient offrir des avantages similaires. Les auteurs soulignent l'importance de la compensation et du suivi des gestionnaires pour

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

aligner leurs décisions sur les objectifs organisationnels, tout en mettant en avant des perspectives alternatives comme la richesse socio-émotionnelle pour expliquer les comportements de prise de risque. L'étude propose également des pistes de recherche futures pour développer une compréhension plus complète des risques managériaux et de leurs implications stratégiques.

L'étude examine les risques managériaux et la prise de décision en environnement incertain. Elle révèle une tendance des gestionnaires à privilégier les stratégies à résultats certains, soulignant l'importance de la compensation et du suivi pour aligner les décisions sur les objectifs organisationnels.

L'étude de (Zhou, T. , Huang, J., 2016) visait à explorer l'impact de la prise de risque managériale, en particulier dans l'allocation du capital entre la R&D et les dépenses d'investissement, sur la performance à long terme des entreprises manufacturières chinoises cotées en bourse. Les auteurs se concentrent sur le risque idiosyncrasique comme mécanisme clé reliant la prise de risque managériale à la performance.

Les résultats montrent que la prise de risque managériale augmente le risque idiosyncrasique, ce qui influence positivement la performance à long terme des entreprises. Le risque idiosyncrasique agit comme un médiateur dans la relation positive entre la prise de risque managériale et la performance à long terme. Les auteurs soulignent l'importance d'accroître les investissements en R&D tout en tenant compte des incertitudes et des facteurs de risque liés à l'innovation pour maximiser les effets positifs de la prise de risque managériale.

L'étude examine l'impact de la prise de risque managériale sur la performance des entreprises manufacturières chinoises. Elle révèle que la prise de risque augmente le risque idiosyncrasique, ce qui influence positivement la performance à long terme.

Ayant analysé les risques managériaux et leur impact sur les organisations, il est maintenant crucial de se tourner vers un outil spécifique qui permet de les visualiser et de les gérer efficacement, à savoir la cartographie des risques.

1.4. La cartographie des risques :

L'étude de (Taleb, M. , Chaib, R. , Samira, B. , Nettour, D., 2024) met en évidence l'apport de la cartographie des risques comme outil d'aide à la décision dans les entreprises. Cette méthode permet d'identifier, de hiérarchiser et de visualiser les vulnérabilités majeures, offrant ainsi une vue d'ensemble utile à l'élaboration et au suivi des plans d'action.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Conçue comme un filtre stratégique, la cartographie aide à cibler les risques les plus significatifs sans nécessiter une connaissance exhaustive de leur ampleur. Elle joue également un rôle clé dans l'évaluation continue des stratégies de prévention et dans la communication sur les risques. À travers une étude de cas menée à la cimenterie de Hamma Bouziane (Constantine), les auteurs illustrent la pertinence de cette approche globale, applicable aux risques internes comme externes à l'entreprise.

L'étude de (Abdelatif, A. , Nettour, D. , Chaib, R. , Verzea, I. , Bensehamdi, S., 2023) met en lumière l'importance de la cartographie des risques comme outil essentiel pour anticiper et maîtriser les menaces susceptibles de compromettre la réalisation des missions d'une entreprise. À travers une démarche structurée, cette méthode permet non seulement d'identifier et d'évaluer les risques, mais aussi de les hiérarchiser afin de mieux orienter les actions préventives. Elle constitue ainsi un véritable support à la décision stratégique, en révélant les points de vulnérabilité des processus et en facilitant la mise en place de plans d'action ciblés. L'analyse s'appuie sur une étude de cas réalisée au sein du Groupe SAIDAL à Constantine, illustrant concrètement les apports de la cartographie des risques dans un contexte organisationnel complexe. Les auteurs montrent que cet outil favorise une gouvernance plus efficace en permettant une évaluation fine des risques initiaux et résiduels, et en intégrant cette démarche dans un processus d'amélioration continue. En définitive, l'étude souligne que disposer d'une cartographie des risques contribue non seulement à renforcer la résilience de l'entreprise, mais aussi à inscrire sa gestion des risques dans une perspective durable et proactive.

2. Un constat général:

Après l'examen des articles étudiés, on constate que la gestion des risques est cruciale pour assurer la performance et la résilience des organisations, notamment grâce à une approche structurée et stratégique. Elle permet de soutenir les décisions stratégiques et opérationnelles, même dans des environnements complexes comme les projets technologiques ou incertains. Les outils de gestion des risques, tels que l'AMDEC ou les techniques d'évaluation, sont essentiels pour identifier, analyser et réduire les risques, favorisant ainsi une gestion proactive et une prise de décision éclairée. De plus, les risques managériaux, liés aux décisions et compétences des dirigeants, influencent fortement la création de valeur et la performance à long terme, nécessitant une gouvernance rigoureuse. Enfin, la cartographie des risques se révèle être un outil indispensable pour visualiser, hiérarchiser et maîtriser les risques, renforçant ainsi

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

la gouvernance et la résilience des organisations dans divers contextes. En résumé, la maîtrise des risques, notamment managériaux, représente un défi majeur mais incontournable pour les organisations, exigeant des outils adaptés et une démarche stratégique continue.

3. Positionnement :

Dans ce cadre, les recherches antérieures ont mis en évidence l'efficacité de certains outils de gestion des risques, comme l'AMDEC, pour identifier, évaluer et réduire les risques. Elles ont aussi révélé l'importance cruciale des compétences managériales dans la diminution des risques et l'amélioration des performances. Nous envisageons d'appliquer ces outils et méthodologies pour maîtriser les risques managériaux au sein de NAFTAL, en élaborant une cartographie des risques et en comparant nos résultats à ceux des études existantes, afin de confirmer leur pertinence et de renforcer la résilience de l'entreprise.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Section 02: Cadre conceptuel

Cette partie de notre chapitre vise à enrichir notre connaissance de la gestion des risques en examinant ses outils de manière approfondie. Nous commencerons par établir les fondements conceptuels nécessaires à cette étude.

Pour chaque organisation, la qualité est un but essentiel, et sa gestion repose sur des méthodes structurées incluant obligatoirement la gestion des risques. Par conséquent, en examinant en premier lieu la qualité et l'approche qualité, un lien évident s'établit entre l'amélioration progressive des processus et le besoin de maîtriser les risques en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.

1. La qualité et la démarche qualité:

Pour comprendre l'importance de la qualité et de sa mise en œuvre dans une organisation, il est essentiel de commencer par définir ce concept fondamental et ses multiples facettes.

1.1.La qualité :

« C'est l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les exigences explicites ou implicites de l'utilisateur ». (AFNOR)

- **ISO 9000 (2000)** : « Aptitude d'un ensemble de caractéristique à satisfaire des exigences. »
- **ISO 9000 (2015)** : « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les exigences. »

Et la qualité selon Deming, un produit ou un service est de qualité s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché satisfaisant et durable : « *Un produit ou un service possède de la qualité s'il aide quelqu'un et bénéficie d'un bon marché durable.* »

Donc la qualité repose sur un équilibre entre la capacité d'un produit ou service à répondre de manière fiable et cohérente aux attentes des utilisateurs, tout en étant utile, durable et compétitif sur le marché. Elle implique non seulement des critères techniques mesurables, mais aussi une dimension humaine et stratégique, où l'utilité et la satisfaction de l'utilisateur final restent au cœur de la démarche.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Tableau 1: Quelques définitions de la qualité

Secteur	Définition Possible
Agroalimentaire	Une production agroalimentaire est de qualité si les produits ont de bonnes qualités nutritionnelles.
Artisanat	Une production artisanale est de qualité si les objets vendus sont solides et durables.
Bâtiment	Une habitation est de qualité si on s'y sent bien.
Enseignement à distance	Un cours à distance est de qualité s'il permet à un élève d'assimiler seul des notions théoriques et pratiques complexes.
Métiers débouche	Un petit commerce est de qualité s'il propose des produits savoureux.
La Poste	Un service postal est de qualité s'il respecte les délais d'acheminement correspondant au tarif choisi.
Transport ferroviaire	Un service ferroviaire est de qualité si les trains sont ponctuels.

Source : (Didier Janssoone, 2021)

Ce tableau met en lumière la diversité des définitions de la qualité selon les secteurs. Il montre que la qualité est relative et dépend des exigences spécifiques de chaque domaine, chaque secteur adapte donc les critères de qualité à ses propres besoins et attentes.

1.2. La démarche qualité :

- **ISO 9001:2015** : est une approche systématique et structurée visant à améliorer en continu les processus, produits et services d'une organisation pour répondre aux attentes des clients et aux exigences réglementaires. Elle repose sur des normes et des outils spécifiques, tels que le cycle PDCA , pour identifier les points d'amélioration, mettre en œuvre des actions correctives et mesurer les résultats.

Une démarche qualité est un projet d'entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et améliorer les produits et services, les processus, les procédés

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées. (Nassima, 2013)

Une démarche qualité efficace intègre la gestion des risques pour anticiper et atténuer les problèmes potentiels, assurant ainsi la cohérence et l'efficacité des processus.

2. Définition d'un processus :

Un processus est une série d'activités organisées et interdépendantes, gérées par les managers, visant à transformer des intrants en résultats pour atteindre un objectif spécifique de l'entreprise. Il structure les opérations et expose l'organisation à des risques, comme des inefficacités ou des erreurs. Un processus implique un danger menaçant une cible.

En tant que processus managérial, il dépend des décisions des gestionnaires, influençant transversalement les risques humains, financiers, et opérationnels.

2.1. Processus de communication interne et externe :

La communication interne et externe désigne les actions managériales visant à organiser les échanges d'information au sein d'une organisation (entre équipes) et avec les parties prenantes externes (clients ou partenaires). Elle assure la coordination interne et la réputation externe, tout en réduisant les risques comme les malentendus ou les litiges. menaces (ex. : conflits). Ce processus est managérial, car les décisions sur les canaux.

2.2. Processus planification & suivi des performances :

La planification et le suivi des performances englobent les activités managériales de définition des objectifs stratégiques (plans à long terme) et de mesure des résultats via des indicateurs. Ce processus aligne les opérations sur la vision organisationnelle, minimisant les risques comme les retards ou les écarts budgétaires. (Le Ray, J, 2015)

3. La gestion des risques

Pour appréhender la gestion des risques dans une organisation, il est primordial de commencer par clarifier la notion de risque à travers sa définition et ses composants essentiels.

3.1. Définition d'un risque:

Un risque est défini par :

- **La norme ISO 31000:2018** : "L'effet de l'incertitude sur les objectifs".
- **Le CCHST**(centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail) : « Le risque est la probabilité qu'une personne subisse un préjudice ou des effets nocifs pour sa santé en

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

cas d'exposition à un danger. Cette notion peut également s'appliquer à des situations où il y a perte de biens ou d'équipement ou des effets nocifs pour l'environnement. »

- **IRM** (Institut de gestion des risques) : Le risque est la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. (AMRAE, 2013)

Il est souvent défini comme un événement futur incertain qui peut avoir une influence négative sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce n'est certainement pas une définition parfaite, mais elle contient l'essentiel : l'incertitude et les conséquences négatives ou limitatives possibles. (Morgane Haid, 2015)

Le risque se définit comme le produit de ce qui pourrait être perdu et de la probabilité que cette perte se concrétise. (Benhayoun Sadafiine, Boughzala, 2020)

Cette définition souligne que le risque est lié à l'incertitude entourant la possibilité qu'un événement défavorable se produise, ainsi qu'à ses impacts potentiels sur les activités et les objectifs d'une organisation.

Tableau 2: Définition du Risque.

Organisations	Définitions
ISO Guide 73 ISO 31000	L'impact de l'incertitude sur les objectifs varie et peut être positif ou négatif et, dans certains cas, conduire à des écarts par rapport aux attentes initiales. De même, le risque est souvent défini par un événement, un changement de circonstances ou un résultat.
Institute of Risk Management (IRM)	Le risque découle de la probabilité d'un événement et de son issue. Ces conséquences peuvent être positives ou négatives.
"Orange Book " de HM Treasury	L'incertitude des résultats dans une plage d'exposition donnée résulte d'une combinaison d'effets et de probabilités d'événements potentiels.
Institute of Internal Auditors	Incertain quant à la survenance d'événements pouvant affecter la réalisation des objectifs. Les risques sont évalués en fonction des résultats et des probabilités.

Source : (Paul Hopkin, 2010)

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Les définitions mentionnées ci-dessus indiquent que le risque est généralement caractérisé par des événements, des modifications de circonstances, des résultats ou une combinaison de ces éléments, ainsi que par leur impact sur l'atteinte des objectifs.

3.2. Les composants du risque :

Le risque peut être défini à travers trois éléments fondamentaux : (Le ray.J, 2015)

3.2.1. Le danger :

Le danger est à l'origine du risque et représente sa cause première. Identifier les dangers facilite la reconnaissance des risques, car si le risque peut sembler abstrait, le danger, lui, est souvent plus concret, détectable, et réel, bien que parfois aléatoire. Inversement, si un danger ne peut être matérialisé, cela peut remettre en question la réalité même du risque supposé. (Le ray.J, 2015)

3.2.2. La cible menacée par ce danger :

- **La cible :** Un risque existe uniquement si un danger peut atteindre et affecter une ou plusieurs cibles. Un danger sans cible à atteindre ne constitue pas un risque.
- **La menace :** La menace correspond à l'événement redouté, c'est-à-dire ce qui pourrait arriver si le danger impacte la cible. Elle représente le risque en tant que manifestation concrète du danger pouvant engendrer une perte. (Le ray.J, 2015)

3.2.3. L'estimation du risque :

L'estimation du risque évalue la probabilité que le danger cause des dommages à la cible. Cette potentialité est mesurable : il s'agit de déterminer la vraisemblance de l'événement redouté, autrement dit la probabilité d'un incident. Par ailleurs, les dommages potentiels sont également quantifiables, en évaluant la gravité des conséquences possibles, qui peuvent être variées (économiques, sociales, environnementales, etc.). (Le ray.J, 2015)

Ainsi, pour qu'un risque existe, il faut un danger et une cible exposée. La coexistence d'un danger et d'une cible engendre une situation dangereuse où une menace émerge, faisant craindre des dommages.

3.3. Typologie du risque :

Métayer et Laurence (Metayer Yves , Laurence, 2007) indiquent que les risques peuvent être regroupés en neuf grandes familles, à savoir :

3.3.1. Risques processus :

Risques liés à des dysfonctionnements ou inefficacités dans les processus opérationnels internes de l'entreprise, comme des erreurs dans la production ou la gestion des flux.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

3.3.2. Risques projet :

Risques associés à la gestion ou à l'exécution des projets, tels que des retards, des dépassements de budget ou l'échec à atteindre les objectifs fixés.

3.3.3. Risques financiers :

Risques liés aux aspects financiers, tels que des pertes dues à des investissements, des fluctuations de marché, des problèmes de liquidité ou une mauvaise gestion budgétaire.

3.3.4. Risques humains :

Risques découlant des actions ou inactions des individus, comme des erreurs, des conflits, un manque de compétences ou des problèmes de santé et sécurité au travail.

3.3.5. Risques ressources internes et externes :

Risques associés à la disponibilité ou à la gestion des ressources (humaines, matérielles, technologiques) internes ou externes, comme des pénuries ou des dépendances excessives vis-à-vis de fournisseurs.

3.3.6. Risques clients :

Risques liés aux relations avec les clients, comme la perte de clients, des litiges, des insatisfactions ou des créances impayées.

3.3.7. Risques juridiques :

Risques découlant du non-respect des lois, règlements ou contrats, pouvant entraîner des amendes, des litiges ou des sanctions.

3.3.8. Risques environnementaux :

Risques liés à l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement ou aux catastrophes naturelles, comme la pollution, les changements climatiques ou les inondations.

3.3.9. Risques éthiques :

Risques découlant de comportements ou pratiques contraires à l'éthique, tels que la corruption, la fraude ou des violations des valeurs de l'entreprise, pouvant nuire à la réputation.

3.3.10. Les risques managériaux comme type transversal:

Les risques managériaux, qui ont un caractère transversal, influent sur toutes les catégories de risques citées auparavant, étant donné qu'ils découlent des actions, choix ou inactions des gestionnaires. Ces derniers peuvent avoir des répercussions sur divers aspects de l'organisation. Une recherche de la Harvard Business School (HBS Online, 2023) montre

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

que des défaillances dans le processus décisionnel des gestionnaires, en particulier liées à une mauvaise administration des données, peuvent exacerber les risques opérationnels, financiers et d'image. Par ailleurs, des modèles comme Basel III (IBM Corporation, 2025) se concentrent sur une gouvernance solide et la responsabilité des dirigeants afin de minimiser les risques managériaux en optimisant la gestion générale des risques.

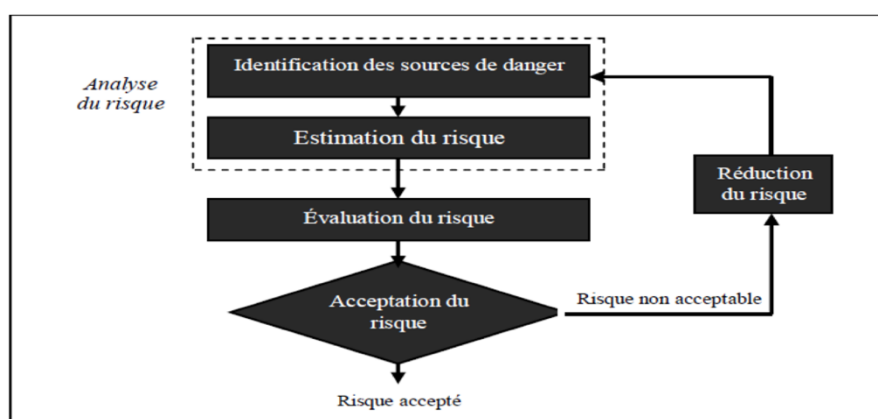
3.4. La gestion des risques :

La gestion des risques est une opération commune à tout type d'activité, elle définit comme l'ensemble des activités coordonnées en vue de réduire le risque à un niveau jugé tolérable ou acceptable. Cette définition, cohérente avec les concepts présentés dans les guides ISO/CEI 51 et 73, s'appuie, ainsi, sur un critère d'acceptabilité du risque. (Nouhed Achouri , 2009)

- Selon le Ministère de la Santé et de la Prévention, la gestion des risques est définie comme: « *Processus continu, coordonné et intégré à l'ensemble d'une organisation, qui permet de diminuer la survenue des risques et de leurs conséquences par l'identification, l'analyse, l'évaluation des situations dangereuses et des risques qui causent ou qui pourraient causer des dommages aux personnes, aux biens ou à l'environnement et le contrôle des risques résiduels.* » (Ministere de la sante et de la prevention, 2016)

- Selon la Fédération of Européen Risk Management Associations (FERMA) : « *la gestion des risques est 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.* »

Figure 1: Processus de gestion du risque



Source: (ISO , 1999)

Donc la gestion des risques vise à identifier, évaluer et traiter ces risques pour assurer la fluidité et l'efficacité des processus.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

4. La démarche du gestion des risques:

La gestion des risques est un processus crucial pour toute organisation souhaitant protéger ses actifs et atteindre ses objectifs.

4.1. Identification des risques:

L'identification du risque consiste à trouver, lister et caractériser tous les dangers et facteurs de risques concernant le sujet auquel on s'intéresse. (IFIS, 2017)

Cette étape consiste à recenser l'ensemble des risques auxquels un organisme est exposé ceci implique la détermination des sources des problèmes, des événements redoutés et des scénarios d'accidents et leurs impacts sur le fonctionnement normal d'un processus moyennant le recours aux réclamations du personnel, l'historique des risques, les incertitudes des équipes et individuelles, les informations circulantes au sein de l'organisation. (K. Evrard Samuel et al, 2011)

La réalisation de cette étape repose le plus souvent sur plusieurs outils:

4.1.1. Les outils d'identification des risque:

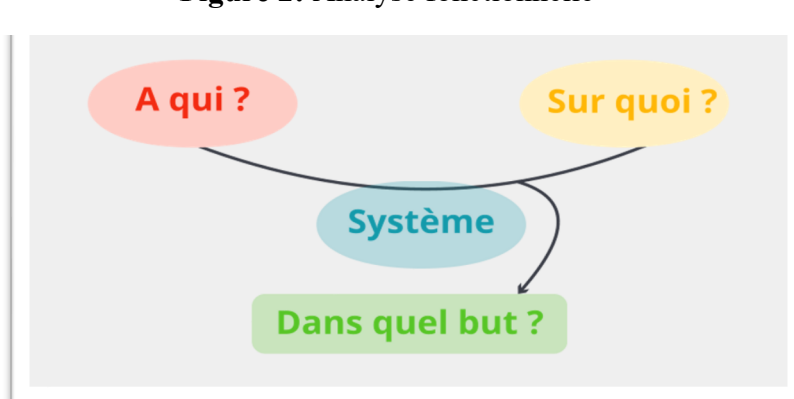
Pour identifier efficacement les risques au sein d'une organisation, il est essentiel de s'appuyer sur des outils spécifiques qui permettent d'explorer les activités, les actifs et les responsabilités clés.

a) L'analyse fonctionnelle:

L'analyse fonctionnelle « a pour but d'identifier et de comparer les activités et responsabilités économiquement significatives, les actifs utilisés et les risques assumés par les parties aux transactions. Pour ce faire, il peut être utile de comprendre la structure et l'organisation du groupe et la mesure dans laquelle elles influent sur le contexte dans lequel le contribuable opère. Il sera aussi pertinent de déterminer les droits et obligations juridiques du contribuable dans l'exercice de ses fonctions ». (Carasco, Pierre Yves, 2017)

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Figure 2: Analyse fonctionnelle



Source : (Laurent Cachalot, 2023)

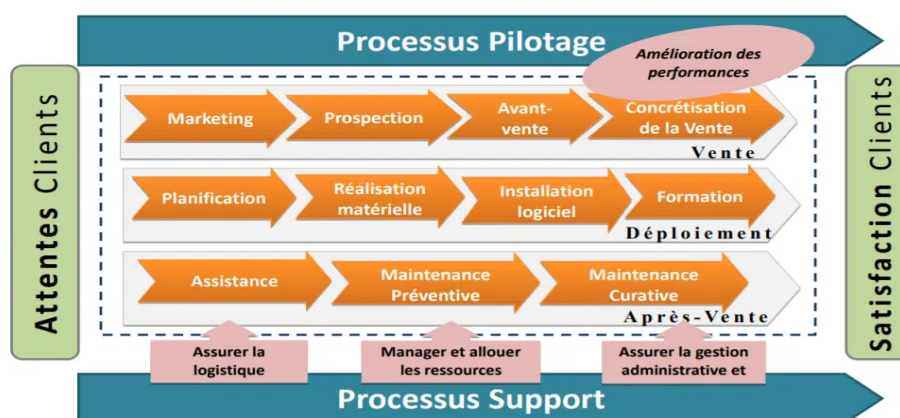
b) La cartographie des processus :

La cartographie des processus est un outil permettant d'identifier et d'analyser le fonctionnement des activités d'une entreprise, en décrivant visuellement les différents flux. C'est un logigramme permettant d'observer de façon détaillée : Qui fait quoi ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Avec quelles ressources ? pour mettre en évidence les différents processus ainsi que leurs interactions. Dans cette cartographie, chaque étape des processus est détaillée, offrant une meilleure compréhension des interactions entre les différents rôles. (Jean Charles Mallet)

La cartographie des processus offre une vue globale du fonctionnement de l'organisme et permet de visualiser ses processus ainsi que leurs interactions.

Les avantages de la cartographie de processus sont de permettre de communiquer de manière identique à un grand nombre d'acteurs impliqués dans une activité complexe et de donner du sens et de la clarté immédiate sur les tâches à réaliser. (LIN Jinjia, 2012)

Figure 3: Cartographie des processus



Source : (ISO 9001, 2015)

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

c) QQQQCCP:

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Pourquoi) est un outil simple utilisé pour préciser et spécifier un problème ou éclaircir une situation (Daniel, François , René, 2013)

Le QQQQCCP peut alors servir de check-list pour vérifier que vous avez envisagé les principaux aspects du projets, Déterminez votre thématique, répondez aux 7 questions suivantes : (Xavier Delengaigne, Marie-Rose Delengaigne, 2022)

Qui ? : Identifier les personnes ou les acteurs impliqués.

Quoi ? : Définir l'objet, l'action ou le sujet étudié.

Où ? : Localiser le lieu où le contexte de la situation.

Quand ? : Situer l'événement dans le temps.

Comment ? : Décrire les moyens, les méthodes ou les procédures utilisés.

Combien ? : Décrire les moyens, les méthodes ou les procédures utilisés.

Pourquoi ? : Expliquer les raisons, les motivations ou les objectifs.

d) Brainstorming :

Le brainstorming est une sorte d'exercices organisés qui se basent sur la pensée individuellement ou collectivement pour encourager à produire un grand nombre de solutions d'un problème, avec ajournement le jugement; et cela mène à de nombreuses solutions qui nous permettent de choisir entre eux et atteindre des nouvelles solutions utiles. (Zahri, 2007)

Le Brainstorming doit être organisé par un animateur qui doit annoncer le but recherché, disposé d'un support pour noter les suggestions qui resteront visibles au groupe de réflexion, animer le groupe en favorisant la production d'idées. (Anaes, 2000)

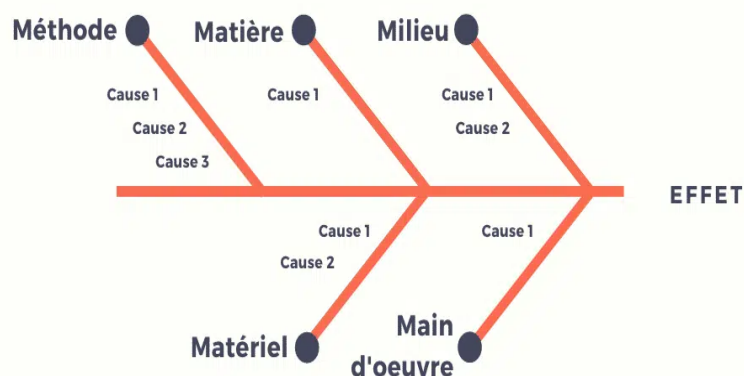
e) ISHIKAWA :

Cet outil « de la qualité » a vocation à rechercher les causes potentielles d'un dysfonctionnement. Appliqué à la maintenance, il permet une investigation a priori menée à partir de cinq familles de causes de défaillance : les méthodes, la main d'œuvre, les moyens d'exploitation, le milieu environnant et les matières d'œuvre.

Il se prête bien à une recherche collective, menée par construction d'une arborescence construite de l'aval (le défaut) vers l'amont. (Francois mouchy, Jean Pierre vernier, 2002)

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Figure 4: Le diagramme d'Ishikawa



Source : (Axel Lefebvre, 2024)

une fois les risques identifiés, il est essentiel de les prioriser en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel.

4.2. Priorisation des risques :

La phase de priorisation des risques est une étape cruciale dans la gestion des risques. Elle permet de déterminer quels risques nécessitent une attention immédiate et quelles ressources doivent être allouées en priorité.

La priorisation est faite sur la base de:

4.2.1. La criticité:

La criticité d'un risque est une mesure de sa gravité, combinant sa probabilité d'occurrence et l'ampleur de son impact potentiel. (Jean-David Darsa , 2018)

$$\text{La criticité} = \text{La fréquence} \times \text{La gravité du risque}$$

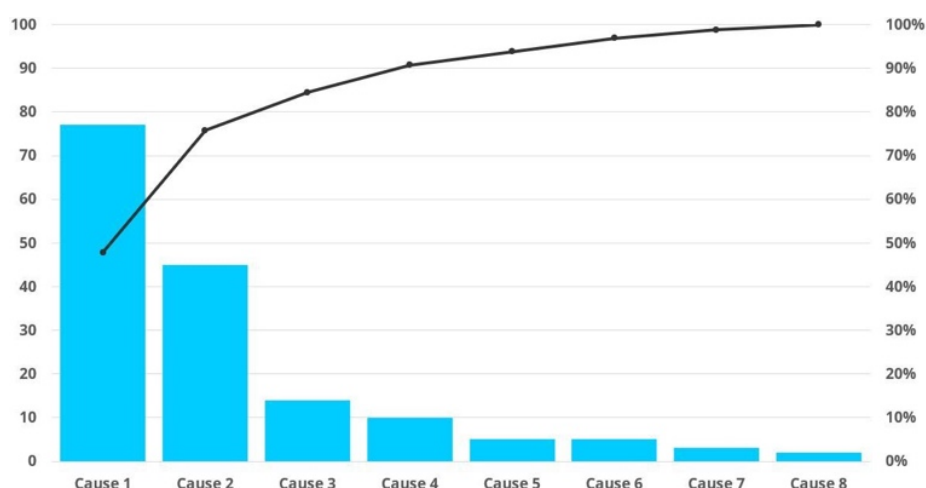
4.2.2. Pareto: (Règle des 80/20)

Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Il se présente sous la forme d'un histogramme classant les causes d'un problème en ordre décroissant, afin de mettre en évidence les causes principales. Les colonnes les plus grandes sont conventionnellement à gauche et décroissent vers la droite, une ligne de cumul indique l'importance relative des colonnes.

La popularité des diagrammes de Pareto provient d'une part du fait que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, et d'autre part si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace de prise de décision. (Hohmann C, 2009)

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Figure 5: Le diagramme de Pareto



Source : (DAMIEN PHILIPPE, 2021)

Après avoir priorisé les risques en fonction de leur criticité, il convient de définir et de mettre en œuvre des stratégies adaptées pour traiter les risques les plus significatifs, afin de réduire leur probabilité ou leur impact sur le projet ou l'organisation.

4.3. Traiter les risques :

La phase de traitement des risques est une étape cruciale de la gestion des risques. Elle consiste à développer et à mettre en œuvre des stratégies pour gérer les risques identifiés et priorisés.

4.3.1. Plan de réduction des risques:

Un plan de réduction des risques est un document qui décrit les actions spécifiques à entreprendre pour atténuer ou éliminer les risques identifiés. Il inclut les responsabilités, les délais, les ressources nécessaires et les indicateurs de performance. (Paul Hopkin, 2017)

4.3.2. Analyser le risque avec les 5 pourquoi:

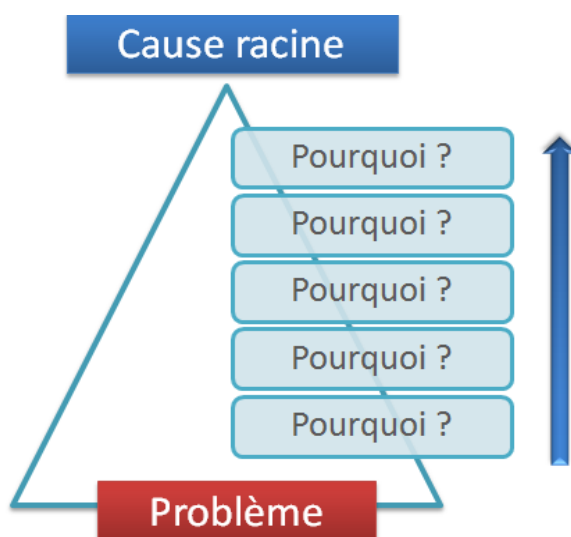
Cette règle de 5 pourquoi est également un outil qualité, utilisé pour résoudre certains problèmes, et permettant d'identifier les causes profondes d'un dysfonctionnement.

En se posant plusieurs fois la question pourquoi pour déceler la cause racine..

La méthode des **5 Pourquoi** est une technique de résolution de problèmes qui consiste à poser la question "Pourquoi ?" de manière itérative (généralement cinq fois) pour identifier la cause racine d'un problème. Cette approche permet de remonter à l'origine du problème en explorant les relations de cause à effet. (Taiichi Ohno, 1988)

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Figure 6: Les 5 pourquoi



Source : (Laurent GRANGER, 2024)

4.3.3. AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité):

a. Définition de l'AMDEC :

L'AMDEC est une méthode d'analyse préventive qui permet d'identifier et d'évaluer les modes de défaillance potentiels d'un produit, d'un processus ou d'un système. Elle permet de déterminer la criticité des défaillances et de mettre en place des actions préventives.

- Identifier les modes de défaillance potentiels;
- Évaluer les effets de chaque défaillance;
- Déterminer la criticité de chaque défaillance en fonction de sa probabilité, de sa gravité et de sa détectabilité;
- Développer des actions préventives pour réduire la criticité des défaillances. (D. H. Stamatis, 2003)

L'association de normalisation AFNOR définit l'AMDEC en étant « *une méthode inductive qui permet de réaliser une analyse qualitative et quantitative de la fiabilité ou de la sécurité d'un système* ».

Cette méthode repose sur une analyse systématique des pannes potentielles d'un système, en examinant leurs causes et leurs impacts sur le fonctionnement global. Une fois les défaillances potentielles classées selon une évaluation du niveau de risque, c'est-à-dire en fonction de l'importance des actions prioritaires, des mesures sont mises en place et suivies.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

L'objectif principal de l'AMDEC est de repérer les points critiques d'un système, d'un processus ou d'un produit, afin de mettre en œuvre des actions préventives pour éviter l'apparition de pannes.

b. Les types d'AMDEC :

Plusieurs types d'AMDEC existent, parmi lesquels les plus notables sont les suivants : (Joseph kélada, 1994)

- **L'AMDEC produit** : cette méthode se concentre sur une analyse approfondie lors de la phase de conception d'un produit ou d'un projet. Lorsqu'un produit est composé de plusieurs éléments, l'AMDEC composant est appliquée pour évaluer les risques liés à chaque composant individuellement. L'objectif principal est d'analyser et de comprendre l'impact des défauts potentiels sur l'utilisation finale du produit. Cette analyse détaillée permet de repérer les faiblesses du produit en fonction de sa conception, facilitant ainsi la mise en place d'actions correctives et de mesures préventives pour assurer la qualité, la sécurité et la fiabilité tout au long de son cycle de vie.
- **L'AMDEC de sécurité** : cette approche vise à minimiser les risques liés à l'utilisation des moyens de production. Par exemple, elle peut servir à évaluer les risques chimiques découlant de l'exposition aux matières premières à différentes étapes d'un processus. Son but est d'identifier les dangers potentiels, d'évaluer leur probabilité d'occurrence et leur gravité, et de mettre en œuvre des mesures préventives pour prévenir les accidents tout en garantissant la sécurité des employés et de l'environnement.
- **L'AMDEC organisation** : cette méthodologie s'applique à différents niveaux des processus métier. Elle peut être utilisée pour évaluer et optimiser des domaines tels que la gestion, l'information, la production, les ressources humaines, le marketing, la finance ou encore l'organisation des tâches. Son objectif est de détecter les points critiques susceptibles de perturber le bon fonctionnement de l'organisation, d'évaluer les risques associés à ces points et de prendre des mesures préventives pour les gérer efficacement.
- **L'AMDEC du service** : cette méthode permet de vérifier si la valeur ajoutée d'un service répond aux attentes des clients, tout en s'assurant que le processus de prestation de service est exempt d'erreurs. L'objectif est d'identifier les points critiques dans le

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

processus de service, d'évaluer les risques qui y sont liés et de mettre en place des mesures préventives pour les maîtriser.

- **L'AMDEC processus** : cette technique est utilisée pour analyser les processus de fabrication. Elle permet d'évaluer la gravité des défauts potentiels d'un produit qui pourraient résulter du processus de fabrication, et s'applique également aux postes de travail. Son but est de repérer les erreurs potentielles dans le processus, d'évaluer leur gravité et leur probabilité d'occurrence, et de prendre des mesures préventives pour les éviter.
- **L'AMDEC moyen** : cette méthode cherche à identifier les défaillances des moyens de production qui impactent directement la productivité d'une entreprise. Elle consiste à analyser les pannes potentielles des équipements et à optimiser les opérations de maintenance. Son objectif est de prévoir les pannes des équipements de production, d'évaluer leur gravité et leur probabilité d'occurrence, et de mettre en place des mesures préventives pour les éviter.

c. Les étapes de la méthode AMDEC :

Le processus AMDEC comprend huit étapes, Voici un tableau détaillé présentant les étapes de la méthode avec des descriptions plus étoffées pour chaque étape:

Tableau 3: Les étapes de la méthode AMDEC

Étape	Description de l'étape
1. Définir le système/processus	Cette phase implique de définir clairement le système, le processus ou le produit à examiner, en reconnaissant ses éléments constitutifs, ses fonctions primordiales et ses buts. Cela facilite l'établissement des fondements d'une analyse spécifique et la compréhension du contexte opérationnel.
2. Identifier les modes de défaillance	Il s'agit de lister tous les modes possibles par lesquels chaque élément du système ou processus peut échouer, c'est-à-dire les dysfonctionnements potentiels qui pourraient compromettre son bon fonctionnement.
3. Analyser les causes	Cette étape vise à identifier les causes sous-jacentes de chaque mode de défaillance, en explorant les facteurs humains, organisationnels, techniques ou externes qui pourraient les provoquer.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

4. Évaluer les effets	On examine ici les conséquences de chaque défaillance sur le système/processus et sur l'organisation dans son ensemble, en tenant compte des impacts opérationnels, financiers, humains ou de réputation.
5. Calculer la criticité	Cette étape consiste à évaluer chaque défaillance à l'aide de deux critères : la gravité (G) des effets, et la probabilité de détection (P). La criticité est calculée par la formule $C = G \times P$, permettant de quantifier le niveau de risque.
6. Hiérarchiser les défaillances	Les défaillances sont classées selon leur indice de criticité pour identifier celles qui nécessitent une attention immédiate.
7. Proposer des actions correctives/préventives	Pour chaque défaillance prioritaire, des mesures sont proposées pour réduire la gravité ou améliorer la détection. Ces actions doivent être spécifiques, mesurables et réalisables pour garantir leur efficacité.
8. Suivre et réévaluer	Après la mise en œuvre des actions, cette étape consiste à réévaluer les défaillances pour vérifier si leur criticité a diminué, et à ajuster les mesures si nécessaire. Cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Source : Élaborer par nous-même sur la base de (AFNOR , 2006)

Les étapes décrites dans le tableau ci-dessus montrent que l'AMDEC est une méthode structurée qui repose sur l'identification, l'analyse et l'évaluation des défaillances potentielles, ainsi que sur la mise en place de mesures correctives pour en réduire les impacts.

4.4. Suivi les risques:

Le suivi des risques, également appelé monitoring des risques, est un processus continu qui vise à : (Project Management Institute, 2017)

4.4.1. Surveiller l'évolution des risques identifiés:

Il s'agit de vérifier si les risques se concrétisent, s'ils évoluent en termes de probabilité ou d'impact, ou si de nouveaux risques émergent.

4.4.2. Évaluer l'efficacité des actions de traitement des risques:

Il faut s'assurer que les mesures mises en place pour réduire ou éliminer les risques sont efficaces.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

4.4.3. Fournir une information régulière et pertinente aux parties prenantes:

Le suivi permet de tenir informés les responsables et les autres acteurs concernés de l'état des risques et des actions entreprises.

4.4.4. Définition d'indicateurs de performance:

Il est essentiel de définir des indicateurs clairs et mesurables pour suivre l'évolution des risques et l'efficacité des actions de traitement. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs (par exemple, le nombre d'incidents, le coût des pertes) ou qualitatifs (par exemple, le niveau de satisfaction des clients, le respect des délais).

4.4.5. Mise en place d'un système de reporting:

Un système de reporting permet de diffuser régulièrement les informations sur les risques aux parties prenantes. Ce système peut inclure des tableaux de bord, des rapports périodiques et des réunions de suivi.

4.4.6. Utilisation d'outils de suivi:

Il existe de nombreux outils logiciels qui facilitent le suivi des risques, tels que les logiciels de gestion de projet, les logiciels de gestion des risques et les tableaux de bord interactifs.

5. La cartographie des risque :

La cartographie des risques est un outil d'évaluation des risques qui se distingue par sa simplicité et sa capacité à communiquer visuellement de manière efficace (Khemakhem, H. & Henriques, J.L, 2015).

Elle représente l'une des méthodes les plus appropriées pour identifier et analyser les risques de façon structurée (Philippe, D., & Etienne, R.,, 2015).

En tant qu'outil d'aide à la décision pour les dirigeants d'une entité, elle est élaborée pour atteindre des objectifs spécifiques.

5.1. La définition de la cartographie des risques :

La cartographie a eu plusieurs définitions. Au départ, elle se limitait à l'art de faire des cartes géographiques. Maintenant, les dictionnaires la décrivent de façon plus large, comme une manière de représenter des phénomènes mesurables avec des diagrammes ou des schémas. Voici quelques définitions à retenir :

- Celle de l'**IFACI** qui l'a définie « La cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et impact les plus faibles) » (IFACI et Price Water House Coupers, 2005).

- La cartographie des risques est un outil clé pour ceux qui gèrent les risques. Elle permet de visualiser les résultats de l'analyse des risques à un moment précis. Généralement présentée sous forme de matrice, cette carte positionne chaque risque identifié et analysé selon sa probabilité d'occurrence et sa gravité. La matrice peut être divisée en différentes zones colorées représentant la gravité du risque (Sutra, G, 2018).

- Selon l'**Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)**, une carte des risques est comme un système d'alerte qui aide l'entreprise à mieux agir dans un environnement compliqué et imprévisible. Elle sert à repérer et gérer les risques et les opportunités dans toute l'entreprise.

En clair, la cartographie des risques est un outil qui permet de trouver les dangers pouvant causer des pertes d'argent, de personnes ou de réputation, avec l'objectif de faire une liste complète et d'évaluer les risques pour toutes les unités de l'entreprise (Alaoui Sossi F. & El Attaoui Z., 2021).

5.2. L'objectif de la cartographie des risques :

Avoir des objectifs clairs est crucial pour gérer les risques dans une organisation, et donc indispensable pour créer une cartographie des risques. Ainsi, la cartographie des risques est conçue pour répondre à certains objectifs, notamment : (Alaoui Sossi F. & El Attaoui Z., 2021)

- Respecter les exigences réglementaires en matière de communication des risques ;
- Repérer et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Diminuer les risques opérationnels ;
- Mettre en place des plans d'audit pour identifier et gérer les risques et opportunités ;
- Classer les risques identifiés par ordre de priorité dans le cadre de la cartographie ;
- Déterminer les actions prioritaires (optimisation des ressources, définition d'un niveau acceptable de prise de risque) ;
- Offrir un outil pour élaborer une stratégie robuste de gestion des risques.

5.3. Les types de cartographies des risques :

Face à la variété des risques auxquels une entité peut être exposée, le choix du type de cartographie à adopter dépend de la nature des risques à analyser. Deux types de cartographies sont possibles :

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Une cartographie globale, qui examine de manière complète les risques pouvant menacer la pérennité et le bon fonctionnement de l'organisation, et une cartographie thématique, qui se concentre sur les risques spécifiques à un domaine précis (Alaoui Sossi F. & El Attaoui Z., 2021)

- La cartographie globale :

« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus ».

Cette cartographie offre à une même entité la possibilité de regrouper, hiérarchiser et comparer des risques très variés, dans une optique de bonne gouvernance

- La cartographie thématique :

« La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hiérarchisation des risques liés à un thème précis ».

L'intérêt principal de cette approche est de permettre de rassembler et de comparer, sur un même sujet concret :

- Soit plusieurs organisations (les différentes entités d'un groupe industriel, par exemple) autour d'un même thème de risque ;
- Soit divers domaines de risques liés au thème étudié, au sein d'une seule organisation.

Figure 7: Cartographie des risques

Analyse fréquence /gravité		Gravité			
		1	2	3	4
Fréquence	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

Source : (Frédéric Durdux, 2018)

Cette matrice organise les risques selon leur probabilité d'occurrence et la gravité de leurs impacts. La figure met également en lumière l'efficacité des mesures préventives et correctives appliquées, illustrée par le déplacement de nombreux risques modérés vers des zones d'acceptabilité. Cet outil visuel joue un rôle essentiel dans la priorisation des actions stratégiques et soutient l'amélioration de la résilience organisationnelle, en cohérence avec les objectifs de l'étude.

CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE

Conclusion du chapitre 1 :

Dans ce premier chapitre, nous avons d'abord effectué une revue de littérature où nous avons exploré divers travaux ainsi que la vision de plusieurs auteurs sur la gestion des risques, ses différents types, les outils indispensables à sa mise en œuvre, et sur la cartographie des risques en tant qu'outil essentiel à la gestion des risques.

Nous avons également établi un cadre conceptuel dans lequel nous avons présenté les concepts clés et les notions fondamentales liées aux risques et à la gestion des risques, avant de mettre l'accent sur le concept de la cartographie des risques, qui constitue l'objet central de notre travail.

**CHAPITRE 2 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
PRÉSENTATION DE L'ORGANISME**

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Dans ce chapitre de notre travail, nous allons présenter l'approche méthodologique suivie ainsi que la méthode et les outils de collecte de données utilisés dans l'étude. Ensuite, nous présenterons l'entreprise Naftal Branche Carburant, où nous avons effectué un stage pratique axé sur la maîtrise des risques liés à la famille managériale, en particulier sur les deux processus que sont la communication interne et externe, ainsi que la planification et le suivi des performances, pour l'élaboration d'une cartographie des risques, tout en nous appuyant sur les documents internes de l'entreprise.

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans cette section, nous allons explorer l'approche méthodologique utilisée pour notre travail de recherche.

La méthodologie est définie comme: "*la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour garantir que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable*". (Omar Aktouf, 1987)

C'est pourquoi la présentation de la méthodologie retenue s'avère fondamentale dans le cadre de toute recherche scientifique. Elle offre l'opportunité de détailler avec précision les démarches entreprises pour collecter les données nécessaires à notre étude, permettant ainsi de valider et de justifier de manière rigoureuse les résultats obtenus, dans le contexte de notre étude.

1. Présentation de la méthodologie de recherche : une recherche qualitative basée sur la recherche action.

Afin de mener une recherche scientifique efficace, il est essentiel d'utiliser des méthodes rigoureuses et cohérentes. Cela garantit des résultats clairs et fiables qui répondent précisément aux questions posées, tout en assurant la validité et la crédibilité de notre travail.

Dans le cadre de la recherche scientifique, on distingue principalement deux approches méthodologiques : la méthode quantitative et la méthode qualitative. La méthode quantitative repose sur la collecte et l'analyse de données numériques, souvent à travers des enquêtes ou des statistiques, pour tester des hypothèses et obtenir des résultats mesurables. À l'inverse, la méthode qualitative privilégie une exploration en profondeur des phénomènes, en s'appuyant sur des observations, des entretiens ou des analyses documentaires pour comprendre les contextes, les perceptions et les dynamiques complexes.

Dans notre étude, nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative pour garantir des résultats fiables et pertinents. Cette approche nous permet d'explorer de manière détaillée les risques

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

managériaux liés aux processus de communication interne et externe, ainsi qu'à la planification et au suivi des performances chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant », en tenant compte des spécificités du contexte organisationnel et des perceptions des acteurs impliqués, ce qui est essentiel pour élaborer une cartographie des risques précise et opérationnelle.

- Selon (Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S , 2011), la recherche qualitative est définie comme "*Une approche interprétative et naturaliste qui cherche à comprendre les significations que les individus attribuent à leurs expériences dans leur contexte naturel, à travers des méthodes telles que les entretiens, les observations et l'analyse de documents*".
- Pour (Yin, R.K., 2016), la recherche qualitative est "*Une approche qui privilégie l'étude approfondie des phénomènes complexes dans leur contexte réel, en utilisant des données riches et détaillées pour comprendre les processus, les comportements et les interactions*".
- La recherche qualitative se définit comme une approche méthodologique visant à explorer, comprendre et interpréter les significations, les expériences et les perceptions des individus ou des groupes au sein d'un contexte particulier. Elle s'appuie sur une variété de sources de données qualitatives, telles que les observations, les analyses documentaires, les entretiens, les images ou encore les vidéos, pour capturer la richesse des phénomènes étudiés (Kohn, L., & Christiaens, W. , 2014).

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour la recherche-action comme approche de recherche. Elle est particulièrement adaptée pour améliorer l'utilisation de l'AMDEC pour analyser et maîtriser les risques managériaux liés aux processus de communication et de planification.

- D'après (Reason, P., 2008), la recherche-action (RA) se définit comme « *un processus participatif qui a pour objectif de produire des connaissances pratiques au service d'aspirations humaines significatives. Elle associe l'action à la réflexion, la théorie à la pratique, en impliquant les acteurs concernés, afin de trouver des solutions concrètes aux problèmes urgents qui les touchent, tout en contribuant plus largement à l'épanouissement des individus et de leurs communautés* ».
- La recherche-action est une approche visant à apporter des changements et des améliorations dans une organisation, en travaillant en collaboration avec les acteurs

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

internes. Le chercheur joue un rôle important en aidant ces acteurs à comprendre et à résoudre des situations concrètes problématiques (Belimane, W., 2022).

Nous expliquons le choix de la recherche qualitative basée sur la recherche-action dans notre étude à travers les points suivants :

Notre revue de littérature a révélé que les méthodes de recherche utilisées dans les articles consultés sont principalement de nature qualitative, ce qui soutient l'adoption d'une approche similaire pour notre travail.

- La recherche-action se révèle particulièrement adaptée pour optimiser les pratiques et les performances organisationnelles. Dans notre recherche, qui vise à analyser et maîtriser les risques managériaux dans les processus de communication interne et externe, ainsi que de planification et suivi des performances chez NAFTAL Branche Carburant, cette méthode nous permet de collaborer avec les responsables pour identifier des solutions concrètes et efficaces.
- L'utilisation de la recherche-action s'appuie sur des méthodes qualitatives variées, telles que l'observation non structurée, l'analyse documentaire (logigrammes, fiches de processus) et les entretiens semi-directifs. Ces outils nous ont permis de collecter des données approfondies sur les pratiques actuelles et les besoins des parties prenantes, facilitant ainsi la conception de mesures adaptées pour réduire les risques identifiés et élaborer une cartographie des risques précise.

2. Instruments de collecte de données :

Pour réaliser nos recherches de manière efficace, les outils de collecte d'informations employés peuvent être classés en trois catégories :

- L'analyse documentaire ;
- L'observation ;
- Les entretiens.

2.1. Analyse documentaire :

Pour approfondir notre sujet de recherche, nous avons consulté divers documents afin de mieux appréhender les idées et les orientations essentielles.

Nous avons analysé les documents internes de SPA-NAFTAL « Branche Carburant », la Direction qualité où nous avons effectué notre stage pratique, notamment les logigrammes et

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

les fiches d'identification des deux processus étudiés – communication interne et externe, ainsi que planification & suivi des performances – afin de mieux comprendre leur fonctionnement et leur organisation.

2.2. L'observation :

l'observation est une méthode de recherche qui consiste à « recueillir des données en regardant et en écoutant attentivement ce qui se passe dans un contexte donné, afin de comprendre les comportements, les interactions ou les processus dans leur cadre naturel. » (Mukamurera et al, 2013)

Les trois types d'observation :

- Observation structurée : Ce type d'observation repose sur un cadre prédéfini, avec des grilles ou des catégories d'analyse établies à l'avance pour collecter des données de manière systématique. Elle est souvent utilisée pour quantifier des comportements ou des événements.

« l'observation structurée vise à enregistrer des faits précis à partir d'indicateurs clairement définis, limitant ainsi les biais d'interprétation. »

- Observation semi-structurée : L'observation semi-structurée combine des éléments prédéfinis et une certaine flexibilité, permettant au chercheur de s'adapter au contexte tout en suivant un guide d'observation.

« cette approche est particulièrement utile lorsqu'on cherche à explorer des phénomènes complexes tout en conservant une certaine structure pour orienter l'analyse. » (Gagné et al, 2018)

- Observation non structurée : L'observation non structurée se fait sans cadre rigide, offrant une grande liberté pour observer les phénomènes dans leur contexte naturel de manière spontanée.

« elle permet de capter des détails inattendus et de comprendre les dynamiques naturelles des situations étudiées, bien qu'elle puisse être plus subjective. » (Mukamurera et al, 2013)

Dans le cadre de notre étude nous avons choisi l'observation non structurée, car elle nous a permis de capter des détails spontanés, comme les échanges informels entre départements, et de comprendre les dynamiques naturelles des processus. Sa flexibilité nous a aidé à explorer ces processus, offrant ainsi une vision authentique pour identifier les risques.

2.3. Les entretiens :

Les entretiens ont constitué un autre outil clé que nous avons employé pour collecter des données lors de notre stage pratique. En gestion, l'entretien est l'une des méthodes qualitatives

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

les plus répandues ; il ne s'agit pas d'une simple conversation spontanée guidée par l'inspiration du moment (Patrice Roussel, Frédéric Wacheux, 2005).

Selon le degré de directivité de l'enquêteur, on distingue trois types d'entretiens : (Cruz, G.V, 2016).

2.3.1. L'entretien non-directif :

Le chercheur laisse l'interlocuteur s'exprimer librement sans poser de questions directes, favorisant une exploration approfondie des perceptions et expériences. (Cruz, G.V., 2016)

2.3.2. L'entretien directif :

Le chercheur pose des questions précises et structurées pour obtenir des réponses spécifiques, souvent dans un format standardisé, limitant la liberté de l'interlocuteur. (Kvale, S., 2007)

2.3.3. L'entretien semi-directif :

Cette méthode utilise un guide d'entretien avec des questions ouvertes, tout en permettant à l'interlocuteur de s'exprimer librement, offrant un équilibre entre structure et flexibilité. (Blanchet, A., & Gotman, A. , 2007)

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs avec des responsables de NAFTAL Branche Carburant, afin de mieux comprendre le déroulement des activités et d'identifier les risques associés. À cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien basé sur les quatre phases de la gestion des risques, avec des questions bien structurées pour orienter l'évaluation des risques. (Annexe A)

- **Personnes interviewées :**

Pour notre recherche, nous avons choisi de mener des entretiens avec divers responsables de l'entreprise .

Ces entretiens, réalisés de manière individuelle, ont permis aux participants de s'exprimer librement et de manière spontanée.

Le tableau suivant présente les personnes interviewées :

Tableau 4: Personnes interviewées

Interviewées	Poste	Date et durée
Mr I.M	Chef département management qualité	20/04/2025 1h20min
Mme B.K	Propriétaire de processus communication interne et externe	20/04/2025 45min
Mme M.B	Directrice d'études et planification	22/04/2025 1h

Source : Élaborer par nous même

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Le tableau ci-dessus liste les entretiens effectués pour notre étude, qui se concentre sur la maîtrise des risques dans les processus de planification et de communication. Il présente les initiales de la personne interrogée, son rôle chez SPA-NAFTAL « Branche Carburant », la date et la durée de l'entretien, ainsi que la pertinence de ses réponses par rapport à notre sujet de recherche.

3. Traitement des données:

Après la collecte des données, une phase de traitement rigoureuse a été mise en place. Les données récoltées à travers les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire nous ont permis d'élaborer la matrice AMDEC.

3.1. Structure de la matrice AMDEC :

Nous allons élaborer une matrice AMDEC pour identifier et évaluer les risques potentiels liés aux processus planification et communication. Cette matrice s'affiche sous forme de tableau à plusieurs colonnes, comme suit :

- **Opérations ou activités** : Cette colonne recense les opérations ou activités liées à la communication ou la planification et suivi des performances.
- **Les contraintes** : Cette colonne indique les conditions ou limites du système, composant ou processus pouvant affecter sa performance.
- **Mode de défaillance** : Cette colonne liste les risques ou défaillances possibles pour chaque opération, répondant à « Qu'est-ce qui pourrait mal tourner ? ».
- **Effet potentiel** : Cette colonne décrit l'impact de chaque défaillance, répondant à « Quels effets cette défaillance pourrait-elle causer ? ».
- **Causes possibles** : Cette colonne identifie les causes potentielles de chaque défaillance, répondant à « Quelles sont les causes possibles de cette défaillance ? ».
- **Gravité de l'impact** : Cette colonne évalue la gravité de l'impact sur une échelle de 1 (Fiable) à 4 (très grave), répondant à « Quelle est la gravité des effets ? ».
- **Probabilité** : Cette colonne mesure la probabilité des défaillances sur une échelle de 1 (Improbable) à 4 (très probable), répondant à « Quelle est la probabilité des causes ? ».
- **Criticité** : Cette colonne calcule le niveau de risque par la formule $C = (G \times P)$, pour prioriser les actions selon le risque.
- **Plan d'action** : Cette colonne propose des mesures correctives ou préventives pour gérer et éliminer les défaillances.

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

- **Responsabilité** : Cette colonne désigne les responsables de chaque action.
- **Évaluation** : Cette colonne mesure la nouvelle criticité après la mise en œuvre des actions préventives pour chaque défaillance.
- **Observation** : Cette colonne décrit les observations sur chaque défaillance après l'application des plans d'action correspondants.

Tableau 5: Matrice de criticité

Gravité Probabilité	Fiable 1	Moyenne 2	Grave 3	Très grave 4
Improbable 1	1	2	3	4
Peu Probable 2	2	4	6	8
Probable 3	3	6	9	12
Très probable 4	4	8	12	16

Source : Document interne

Le Tableau 5, représentant la matrice de criticité, synthétise l'évaluation des risques affectant les processus de SPA-NAFTAL « Branche Carburant » en fonction de leur gravité (de 1 : Fiable à 4 : Très grave) et de leur probabilité (de 1 : Improbable à 4 : Très probable). La criticité, calculée comme le produit de ces deux dimensions, permet de classer les risques en trois catégories : acceptable (vert), à surveiller (jaune), et inacceptable (rouge, à traiter immédiatement), les risques évalués sont hiérarchisés conformément à la matrice de classification suivante :

Tableau 6: Matrice de classification

	Risque inacceptable à traiter immédiatement
	Risque à surveiller
	Risque acceptable

Source : Document interne

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Section 02 : Présentation de l'organisme NAFTAL Branche carburants

Avant d'appliquer une analyse AMDEC et d'élaborer une cartographie des risques, il est essentiel de présenter l'organisation, sa structure ainsi que les produits qu'elle propose.

1. Présentation du contexte de la Branche carburants :

SPA-NAFTAL « Branche Carburant » en sa qualité d'entreprise socialement responsable et leader dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers sur le marché national, évolue dans un contexte spécifié par des mutations importantes marquées notamment par les évolutions du marché et la recrudescence de la concurrence et les attentes de plus en plus accrues des parties intéressées. SPA-NAFTAL « Branche Carburant » s'adapte aux meilleures pratiques managériales et commerciales en déployant une stratégie basée sur le développement et la modernisation de toutes ses activités.

Le Contexte dans lequel évolue la Branche Carburants est en parfaite harmonie avec le contexte de l'entreprise SPA-NAFTAL « Branche Carburant ».

2. Présentation de la Branche carburants:

SPA-NAFTAL « Branche Carburant » est une Société par actions, filiale de SONATRACH, ayant pour missions la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

La Branche carburants est l'une des trois branches de NAFTAL. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants Aviation (Jet-A1, AVGAS 100 LL), Marine (Gas-oil et fuel-oils) et Terre (Essences Super, normal sans plomb, Gas-oil, A72), ainsi que les lubrifiants et graisses aviation et marine.

3. Les produits commercialisés:

3.1. Par l'activité Aviation :

- Le Carburéacteur Jet-A1 destiné aux avions turboréacteurs;
- L'essence Avgas-100 LL, destinée aux moteurs d'avions à pistons (à hélices);
- Les Lubrifiants et graisses Aviation.

3.2. Par l'activité Marine :

- Les Fuels-oil Bunker C de haute viscosité (HS & LS), issus des importations et destinés aux navires de gros tonnages (moteurs lents);
- Le Fuel-oil BTS (Basse Teneur en Soufre), issu du pétrole Algérien et provenant des Raffineries Algériennes, destiné aux moteurs semi rapides;
- Les Inter Fuel-oils de différentes viscosités, issus de mélanges de Fuel-oil (Bunker C et/ou BTS) et de Gas-Oil;

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

- Le Gas-oil;
- Les lubrifiants et produits spéciaux Marine.

3.3. Par l'activité CBRT :

- Le Gas-oil, utilisé dans les véhicules, engins et machines à moteur diesel ainsi que les besoins domestiques (éclairage, chauffage, etc.);
- Les essences utilisées dans les véhicules et engins à moteurs thermiques ou les moteurs à combustion interne à allumage commandé.

4. Processus management QSE:

C'est l'ensemble des activités relatives à l'élaboration, la mise en œuvre de la planification pour s'assurer de l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des différents processus et d'en contrôler et en améliorer leurs efficacités en continu.

Tous les documents du système sont conformes à la procédure « Gestion des documents et enregistrements société »

Le produit non-conforme est traité conformément à la procédure traitement du produit non conforme.

Les autres cas d'écarts (réglementaire, HSE, interne, réclamation client...) sont pris en charge par la procédure traitement des écarts et améliorations. Celle-ci définit les modalités de traitement, de recherche des causes et de la mise en œuvre des actions correctives et des opportunités. Il élabore un programme d'audit annuel conformément à la procédure et en assure la mise en œuvre.

Une synthèse des audits réalisés est préparée et présentée en revue de direction, elle comporte:

- Le Nombre d'audits réalisés dont ceux dans les délais ;
- Le nombre d'FTEA générées ;
- Les différents types d'écarts ;
- Les propositions d'actions correctives pour lever les causes des écarts et des opportunités.
- Détermination et évaluation des risques et opportunités du programme d'audit.

Une évaluation annuelle des auditeurs internes est réalisée afin d'identifier les besoins en formation pour les auditeurs conformément à la même procédure et ce, pour développer de nouvelles compétences d'audit.

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Après la mise en œuvre de la planification du SMQSE, les données d'entrées de la revue de direction sont élaborées par l'équipe de la Direction MQ et prépare ainsi la revue de direction. Après sa tenue, un plan d'amélioration est validé et mis en œuvre.

L'organisation du système Management de la Qualité, Sécurité et Environnement est définie dans l'organigramme fonctionnel :

5. Processus Communication :

Il assure l'élaboration du plan de communication, en concertation avec la Direction Communication, qui est validé par le Directeur de la Branche Carburants.

Il accompagne également le projet de mise en place du Système de Management QSE en terme de communication pour favoriser l'implication du personnel, et élabore les bulletins d'informations et les supports de communication diffusés lors des foires et rencontres avec les clients. Il est en charge également du suivi du plan de communication avec les parties prenantes (plan issu du projet d'implémentation de la norme ISO 26000).

Il prend en charge la communication interne en assistant à tous les évènements de la Branche Carburants et informe le personnel par différents moyens entre autres : les réunions, le site infos et les affichages.

Annuellement :

- Une enquête sur la communication interne est réalisée par le propriétaire du processus;
- Deux enquêtes externes sont réalisées par la Direction Commerciale, la Direction Exploitation en collaboration avec le propriétaire du processus communication auprès de nos clients Aviation & Marine et carburants terre à l'effet de mesurer leur satisfaction quant à la qualité/quantité des produits et services de la BC/AVM;
- Une enquête fournisseur est réalisée par la Direction Commerciale, la Direction Exploitation, le propriétaire du processus achats en collaboration avec le propriétaire du processus communication afin d'évaluer le degré de satisfaction des relations mutuelles avec nos fournisseurs.

Les résultats de ces enquêtes sont présentés lors de la tenue de la revue de direction.

Le propriétaire du processus communication interne et externe en collaboration avec le propriétaire du processus HSE met en place et coordonne :

5.1. La communication « environnementale » :

Toutes les demandes de parties intéressées sont reçues et centralisées par le propriétaire du processus HSE. Elles font toutes l'objet d'une réponse et sont consignées dans le registre. En

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

cas de situation d'urgence, les dispositions relatives à la communication avec les parties externes sont décrites dans le Plan Interne d'intervention (PII).

5.2. La communication « santé /sécurité » au travail :

La Branche Carburants communique les informations concernant la santé et la sécurité au travail :

- A son personnel :
 - a) A travers le médecin de travail pendant les visites annuelles réglementaires ;
 - b) Pendant les CHS, aux représentants des travailleurs ;
 - c) Dans le cadre de leurs activités par l'affichage des FDS des produits manipulés.
- Aux parties intéressées : à la demande pour les autorités.
- Aux clients et fournisseurs : à l'occasion des foires, cocktails et des réunions de travail.

Le processus assure la diffusion des films de sensibilisation sur le respect des consignes de sécurité sur le site intranet de la Branche Carburants « info ».

Hormis la communication environnementale et SST qui est prise en charge par le propriétaire du processus HSE, la communication avec les clients prise en charge par le propriétaire du processus commercialisation et marketing pour les clients aviation marine et par les responsables des Districts et des responsables des centres carburants pour les clients terre (conformément au mode Opérateur Traitement des réclamations clients) ainsi que les requêtes du personnel prise en charge par le processus Ressources Humaines, la communication avec les autres parties prenantes est prise en charge par les responsables des structures de la Branche carburants.

6. Processus Planification et Suivi des Performances :

Il élabore le plan et budgets et le PMTE (N+5) en collaboration avec les différentes structures de la Branche Carburants et en assure le suivi et le reporting moyennant plusieurs enregistrements.

Le processus analyse les demandes de modification des organisations puis les soumet à l'approbation de la direction SPE de la direction générale, il actualise ensuite les manuels d'organisation et établit les différentes décisions.

La mesure du processus s'effectue par le biais de fiche de suivi indicateurs. L'analyse des performances du processus s'effectue lors de la tenue de la revue de processus qui est un outil de pilotage et de communication.

Elle permet au propriétaire de processus :

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

- D'analyser les objectifs et les indicateurs ;
- D'identifier toutes les contraintes qui empêchent l'atteinte des objectifs ;
- De vérifier l'état d'avancement des différents plans d'actions.
- D'identifier et d'évaluer les risques et les opportunités liés à son processus ;
- De proposer des actions d'améliorations ;
- De s'assurer de l'appropriation de la démarche de l'amélioration continue par les différents acteurs du processus.

7. Politique SMI:

La Direction Générale s'engage également à réviser périodiquement cette politique et à la communiquer à l'ensemble du personnel et aux parties intéressées pertinentes.

Cette politique est signée par le Président Directeur Général, soulignant l'engagement au plus haut niveau de l'entreprise (Annexe B).

La Direction Générale de NAFTA, à travers sa Branche Carburants, s'engage à :

- Satisfaire ses clients et les autres parties intéressées pertinentes : Cela inclut l'amélioration continue de la qualité de ses produits et services.
- Prévenir les atteintes à la santé et sécurité des personnes : Cela passe par la prévention des risques d'accidents et d'atteintes à la santé, la promotion de la consultation et de la participation des travailleurs, et l'amélioration continue de la performance en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST).
- Protéger l'environnement et prévenir la pollution : Cela implique l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et l'amélioration continue de la performance environnementale.
- Respecter les exigences légales, réglementaires et autres exigences applicables : C'est un engagement ferme à la conformité.
- Mettre en œuvre et améliorer continuellement un Système de Management Intégré (SMI) QSSE : Ce système vise à :
 - Améliorer en continu son efficacité.
 - Développer les compétences du personnel.
 - Mettre à disposition les ressources nécessaires.

CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Conclusion du chapitre 2 :

Au terme de ce chapitre, nous avons tout d'abord exposé de manière détaillée l'ensemble des méthodes mises en œuvre pour réaliser notre étude, en privilégiant une approche qualitative. Cette dernière s'est appuyée sur des outils de collecte de données variés, tels que l'observation non structurée et les entretiens semi-directifs, avant de clore cette partie par les personnes interviewées. Par la suite, nous avons consacré une partie à la présentation de l'organisme d'accueil, Naftal Branche Carburant, en mettant en lumière son organisation interne, sa structure ainsi que les produits qu'elle propose sur le marché.

CHAPITRE 3 :
RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Ce dernier chapitre présente les résultats de notre étude, en se concentrant sur deux aspects principaux. Ce chapitre est essentiel pour comprendre les conclusions de notre recherche et son application pratique dans le contexte de l'entreprise NAFTAL.

Section 01 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre étude. Nous commençons par détailler le processus de collecte des données, qui inclut les entretiens avec les responsables, les observations effectuées au sein de la Direction Qualité, et l'analyse documentaire des logigrammes et fiches d'identification des processus de communication interne et externe, ainsi que de planification et suivi des performances.

1. Collecte des données:

1.1. Déroulement de l'observation:

Au cours de notre observation sur le terrain au sein de la Direction Qualité de Naftal Branche Carburant, nous avons été accompagnés par des experts de l'entreprise. Nous avons ainsi pu observer les différentes étapes des processus de communication interne et externe, ainsi que de planification et suivi des performances, poser des questions et acquérir une compréhension concrète de leur fonctionnement. Ces expériences nous ont permis de mieux appréhender les contraintes spécifiques de ces processus et d'obtenir une vision pratique des défis auxquels l'entreprise est confrontée. Cette observation des processus nous a également permis de collecter des informations détaillées sur chaque aspect de leur mise en œuvre.

1.2. Déroulement de l'analyse documentaire :

Nous avons effectué une analyse documentaire à partir des documents suivants :

- Les logigrammes des deux processus.
- Les fiches d'identification de processus de communication interne et externe.
- Les fiches d'identification de processus de planification et suivi des performances.
- Les rapports internes de la Direction Qualité.
- La procédure générale de management des risques de l'entreprise.

Au cours de notre stage pratique au sein de la Direction Qualité de NAFTAL Branche Carburant, nous avons eu l'opportunité d'examiner divers documents pertinents en lien avec notre objectif. Ces documents étaient indispensables pour mieux comprendre et analyser les processus de communication et de planification dans leur globalité.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Nous avons bénéficié d'un accès facile à ces documents, ce qui a grandement simplifié notre travail.

- Les logigrammes des deux processus ont permis de visualiser les étapes clés et d'identifier les points critiques où des défaillances, telles que des retards ou des erreurs de communication, pourraient survenir, facilitant ainsi l'évaluation des modes de défaillance potentiels et leurs impacts sur l'efficacité opérationnelle.
- Les fiches d'identification des processus de communication interne et externe ont révélé des failles récurrentes, comme des responsabilités ambiguës ou des canaux de transmission inadéquats, offrant une base pour déterminer les actions nécessaires à l'amélioration des échanges d'informations.
- De même, les fiches d'identification des processus de planification et suivi des performances ont mis en évidence des écarts, tels que des objectifs mal calibrés ou un suivi insuffisant, contribuant à l'identification des risques liés à la performance. Les rapports internes de la Direction Qualité ont fourni un historique des incidents et des non-conformités, permettant de repérer les problèmes systématiques et d'intégrer ces données dans une analyse approfondie pour proposer des mesures préventives adaptées.
- Par ailleurs, les matrices de criticité et de classification, élaborées dans le cadre de l'analyse AMDEC, ont permis de quantifier les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité, tout en catégorisant leur niveau d'acceptabilité, ce qui a orienté la priorisation des actions correctives.

En appliquant ce cadre méthodologique, nous avons pu réaliser une évaluation rigoureuse et structurée des risques, facilitant ainsi la prise de décision pour une gestion proactive.

1.3. Déroulement d'entretien :

Nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, avec trois responsables de NAFTAL Branche Carburant.

Ces entretiens, composés de 12 questions, ont couvert les quatre phases de la gestion des risques. Ils ont joué un rôle clé dans la collecte d'informations sur la maîtrise des risques managériaux liés aux processus de communication interne et externe, ainsi que de planification et suivi des performances.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Le tableau suivant synthétise les réponses des trois responsables interviewés à NAFTAL Branche Carburant, concernant les quatre axes de la gestion des risques managériaux dans les processus de communication et de planification.

Tableau 7: Synthèse des Réponses des Responsables de NAFTAL Branche Carburant

Interviewé Les axes	Chef département management qualité	Propriétaire de processus communication interne et externe	Directrice d'études et planification
Identification des Risques	Mauvaise transmission, délais non respectés et erreurs de planification sont identifiés.	Mauvaise interprétation, retards internes et fuites externes sont les risques principaux.	Prévisions inexactes, allocation inefficace et échec des objectifs sont relevés. 2aaystw6sss
Priorisation des Risques	Impact financier, fréquence et détection sont les critères. Erreurs de planification et retards sont prioritaires. Une matrice des risques est utilisée.	Impact sur opérations et satisfaction guide l'évaluation. Retards et fuites sont critiques. Une matrice gravité/probabilité est appliquée.	Alignement stratégique et impact financier sont les critères. Prévisions inexactes et échec des objectifs sont prioritaires. Matrice impact/probabilité.
Traitement des Risques	- Procédures claires, formation, outils modernes - Outils : AMDEC, matrice des risques - Obstacles : ressources, résistance	- Formations, validation, plateformes sécurisées - Outils : AMDEC, matrice, simulations - Obstacles : adhésion, budget	Outils prédictifs, équipes interfonctionnelles et incitations sont instaurés. Formations pour surmonter les obstacles.
Suivi des Risques	Suivi régulier avec rapports périodiques. Indicateurs : nombre de risques et criticité. Réévaluation semestrielle ou annuelle.	Cellule de suivi et revues mensuelles. Indicateurs : temps de transmission et plaintes. Réévaluation semestrielle.	Revue mensuelle et tableaux de bord. Indicateurs : écart des prévisions et objectifs atteints. Réévaluation trimestrielle.

Source : Élaborer par nous même

Le tableau suivant synthétise les réponses des trois responsables interviewés à NAFTAL Branche Carburant. Les entretiens réalisés révèlent des points communs et des différences significatives dans leur perception des risques liés aux processus de communication et de planification.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

En termes de similarités, les trois responsables s'accordent sur l'impact négatif des dysfonctionnements, tels que les retards et les erreurs de gestion, sur l'efficacité opérationnelle et financière de l'entreprise. Ils partagent une approche structurée pour identifier et prioriser les risques (via des matrices impact/probabilité), proposent des outils comme l'AMDEC. Cependant, des divergences émergent selon leurs domaines d'expertise : une vision globale met en avant des procédures standardisées et des risques systémiques liés à la qualité ; une autre perspective se focalise sur les flux d'information, identifiant des risques internes comme les malentendus et externes comme les fuites, avec des solutions telles que des plateformes sécurisées ; enfin, une approche stratégique cible les prévisions inexactes, proposant des outils prédictifs pour anticiper les variations. Ces différences enrichissent l'analyse en mettant en lumière des approches complémentaires, contribuant ainsi à une gestion des risques plus adaptée aux besoins de l'organisation.

L'ensemble des résultats issus des entretiens, des observations et de l'analyse documentaire a joué un rôle déterminant dans l'application des quatre étapes de la gestion des risques aux processus de communication interne et externe, ainsi que de planification et suivi des performances chez NAFTAL Branche Carburant.

Ces données nous ont permis d'élaborer une matrice AMDEC détaillée et cohérente, ainsi qu'une cartographie des risques structurée. Ces outils offrent une visualisation claire des risques identifiés, des mesures préventives envisageables et des priorités d'action en cas de dysfonctionnement, constituant une base précieuse pour améliorer l'efficacité de ces processus, réduire les risques managériaux et soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2. La mise en place de l'AMDEC :

Nous présentons l'application de l'AMDEC aux processus de communication interne et externe, ainsi que de planification et suivi des performances chez NAFTAL Branche Carburant. À partir des données collectées via les entretiens, les observations et l'analyse documentaire, cette démarche vise à structurer une approche méthodique pour maîtriser les risques managériaux identifiés, en vue d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.1. Processus de communication interne et externe :

L'application de l'AMDEC à ce processus passe par un ensemble d'étapes bien précises qui sont les suivantes :

Étape 01 : Constitution de l'équipe de travail

L'équipe chargée de cette analyse était formée par :

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

- YAHIAOUI Amani Nor El Houda : Stagiaire;
- Le responsable de management qualité ;
- Propriétaire de processus communication interne et externe.

L'objectif de cette étude était d'analyser les risques managériaux liés aux processus de communication interne et externe, et d'élaborer une matrice AMDEC au sein de l'entreprise NAFTAL Branche Carburant.

Étape 02 : Étude qualitative des défaillances

Nous avons conduit une étude qualitative sur les risques managériaux potentiels liés aux processus de communication interne et externe. L'objectif de cette étude était d'analyser les risques identifiés, c'est-à-dire les dysfonctionnements susceptibles d'apparaître et d'affecter l'efficacité de ce processus au sein de NAFTAL. Cette analyse a été réalisée en combinant plusieurs sources d'informations, notamment des entretiens avec les responsables clés, tels que le chefs de département et les responsables. Ces entretiens nous ont permis de collecter des données précieuses sur les éventuelles défaillances et leurs impacts potentiels.

Ce tableau présente les risques identifiés dans le processus de communication interne et externe :

Tableau 8: Les risques de processus communication interne et externe

N° de risque	Activité	Risque
1	Détermination des besoin en communication	Besoins mal déterminés
2	Proposition des objectifs et cibles	Objectifs et cibles erronés
3	Élaboration du plan de communication	Plan de communication mal élaboré
4	Mise en œuvre du plan de communication	Correspondants communication non impliqués
5		Non indépendance des correspondants communication
6		Non connaissance des règles légales et/ou normatives
7		Non couverture de la zone affectée
8		Éloignement des zones à couvrir
9		Absence de moyens logistiques
10		Diffuser une information erronée
11		Manipulation de l'information

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

12		Dépendance à l'égard de fournisseurs
13	Recueil et analyse des retours d'informations	Inexistence de retours d'informations retours d'informations incomplet, tardif, faussés, analyse erronée, incomplète, inexistante
14	Prendre en charge 50% des recommandations pertinentes du personnel	Non prise en charge des recommandations du personnel
15	Réaliser 100% des enquêtes planifiées dans les délais	Enquête non validée
16		Enquête non réalisée
17		Enquête avortée
18	Obtenir un taux de réponse d'au moins 50% lors de la réalisation des enquêtes	Taux de réponse non atteint
19	Renseigner le tableau de bord	Tableau de bord non renseigné ou mal renseigné
20	Réaliser (80%) des actions de communication en externe	Non réalisation de 80% des actions de communication en externe
21	Réaliser (80%) des actions de communication en interne	Non réalisation de 80% des actions de communication en interne

Source : Document interne

Étape 03 : Appréciation des défaillances

Après avoir identifié les risques associés au processus de communication interne et externe, il est essentiel de passer à leur évaluation.

Pour cela, nous avons calculé leur criticité selon la formule : $\text{Criticité} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$ et en utilisant une échelle allant de 1 à 4. Comme présentés dans la première section du chapitre précédent (Tableau 5).

Tableau 9: Les intervalles de criticité des risques en fonction de probabilité, et de gravité

Intervalle de criticité	Probabilité	Gravité	Justification
1 à 4	1 à 2	1 à 2	Le premier intervalle (de 1 à 4) correspond à une combinaison des critères variant de (1*1) à (2*2).
5 à 9	2 à 3	2 à 3	Le deuxième intervalle (de 5 à 9) couvre les valeurs de (2*2) à (3*3).
10 à 16	3 à 4	3 à 4	Le troisième intervalle (de 10 à 16) représente les niveaux de (3*3) à (4*4).

Source : Élaborer par nous même

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les intervalles des risques ont été établis en fonction des niveaux de chaque critère : Probabilité, et gravité . Ainsi, le premier intervalle (de 1 à 4) correspond à une combinaison des critères variant de (1*1) à (2*2). Le deuxième intervalle (de 5 à 9) couvre les valeurs de (2*2) à (3*3). Et enfin, le troisième intervalle (de 10 à 16) représente les niveaux de (3*3) à (4*4). Cette classification permet de mieux évaluer et prioriser les risques en fonction de leur criticité.

Étape 4 : La hiérarchisation

Une fois la criticité de chaque mode de défaillance calculée, nous les avons hiérarchisés afin de déterminer les actions préventives ou correctives prioritaires. Les principaux risques identifiés sont :

- Absence de moyens logistiques
- Manipulation de l'information

Ces risques avec une criticité de 16, ces risques est les plus élevé.

- Non-réalisation de 80% des actions externes
- Non-réalisation de 80% des actions internes

Avec une criticité de 9.

- Besoins mal déterminés
- Objectifs et cibles erronés
- Non-connaissance des règles légales/normatives
- Non-implication du personnel
- Éloignement des zones à couvrir
- Inexistence ou retours incomplets/tardifs

Ces risques avec une criticité 8

- Correspondants non impliqués
- Non-indépendance des correspondants
- Non-couverture de la zone affectée
- Dépendance à l'égard des fournisseurs
- Enquête avortée
- Taux de réponse non atteint

Avec une criticité 6

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Tableau 10: Échelle de priorité

Niveau de risque évalué	Définition de risque	Acceptabilité
$1 \leq C \leq 4$	Risque acceptable	Acceptable sans aucune mesure
$5 \leq C \leq 9$	Risque Modérer	Acceptable avec les mesures prises
$9 \leq C \leq 16$	Risque inacceptable	Non acceptable : Mesures urgentes de contrôle des risques

Source : *Élaborer par nous même*

Estimation générale :

Cette estimation s'appuie sur une échelle à quatre niveaux pour évaluer la probabilité et la gravité, conformément à ce qui a été présenté en section 1 du chapitre précédent (Tableau 5).

Les niveaux de chaque dimension sont définis comme suit :

- Probabilité :

1 : Improbable, 2 : Peu Probable, 3 : Probable, 4 : Très probable

Elle mesure la fréquence à laquelle un événement donné est susceptible de survenir. Plus cette valeur est élevée, plus l'événement risque de se produire fréquemment.

- Gravité :

1 : Fiable, 2 : Moyenne, 3 : Grave, 4 : Très grave

Elle indique l'impact potentiel de l'événement sur les opérations ou les personnes. Plus cette valeur est élevée, plus l'impact est significatif.

Étape 05 : La recherche des actions préventives / correctives

Au cours de l'étape 5, dédiée à l'identification d'actions préventives et correctives, notre équipe s'est concentrée sur la gestion des risques identifiés et la réduction de l'indice de criticité grâce à des mesures ciblées. L'objectif visait à diminuer à la fois la probabilité d'occurrence des défaillances et celle de leur non-détection.

En accord avec les principes du management des risques, les actions ont été proposées en fonction du niveau de risque estimé pour chaque défaillance. Il est à noter que ces actions correctives, émanant de l'équipe de projet via des entretiens, ont bénéficié de la contribution de chaque membre pour identifier les solutions nécessaires à la correction des défaillances et à la prévention de leur récurrence, valorisant ainsi l'expertise et les perspectives de chacun.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les actions proposées, conçues pour s'attaquer aux causes probables des défaillances seront déployées après approbation. Elles joueront un rôle crucial dans la diminution des risques et l'optimisation globale du processus de communication, leur efficacité étant suivie pour garantir leur pertinence continue.

Étape 06 : Le suivi et la réévaluation de la criticité

Pour chaque mode de défaillance identifié, un nouvel indice de criticité a ensuite été calculé. Cette réévaluation a suivi la même méthodologie que le calcul initial, mais elle a cette fois intégré l'impact des actions correctives et préventives préalablement définies.

L'objectif de cette démarche était de quantifier l'efficacité des mesures proposées et leur contribution à la réduction des risques.

Étape 07 : La présentation des résultats

L'ensemble de ces analyses et leurs résultats sont présentés sous forme de tableau AMDEC en (Annexe C).

Dans le cadre de notre projet d'implémentation de la matrice AMDEC au sein du processus de communication de NAFTAL.

Nous avons identifié 16 modes de défaillance, et 37 causes potentielles

Sur cette base, nous avons calculé le niveau de criticité pour chaque mode de défaillance, et nous avons trouvé :

Tableau 11: Classification de l'acceptabilité des risques

02 Risques inacceptables	$10 \leq C \leq 16$
14 Risques modérer	$05 \leq C \leq 09$
0 Risques acceptables	$01 \leq C \leq 04$

Source : Élaborer par nous même

Après avoir calculé la criticité de chaque mode de défaillance, nous avons défini des plans d'action spécifiques pour chacun, en identifiant les responsables associés à chaque plan. Au total, nous avons formulé 16 recommandations d'actions préventives et correctives, visant principalement à minimiser l'impact des risques et à prévenir leur occurrence. Ces recommandations ont été élaborées lors de la construction de la matrice AMDEC le 10 mars 2025. Suite à la mise en œuvre des plans d'action, qui incluent des mesures correctives et préventives pour chaque mode de défaillance, nous avons procédé à une réévaluation de la criticité de ces modes.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Cette réévaluation a été réalisée en concertation avec les responsables de processus communication. En conséquence, nous avons reclassé les modes de défaillance selon leur nouvelle criticité, comme suit :

Tableau 12: Réorganisation les modes de défaillance en fonction de leur criticité

01 Risques inacceptables	$10 \leq C \leq 16$
04 Risques modérer	$05 \leq C \leq 09$
11 Risques acceptables	$01 \leq C \leq 04$

Source : *Élaborer par nous même*

Grâce à cette réévaluation, nous disposons d'une vision actualisée de la criticité des modes de défaillance, ce qui optimise la priorisation des interventions et permet d'appliquer les mesures nécessaires à leur contrôle efficace.

Évaluation de l'efficacité du plan d'actions :

Le tableau ci-dessous compare la criticité des risques avant et après la mise en œuvre du plan d'actions :

Tableau 13: analyse comparative des criticités

Criticité	Avant le plan d'action	Après le plan d'action
Risques acceptables	0	11
Risques modérer	14	04
Risques inacceptables	02	01

Source : *Élaborer par nous même*

L'évaluation de l'efficacité de notre plan d'action révèle une amélioration significative de la maîtrise des risques. Nous avons notamment réussi à réduire le nombre de risques inacceptables de 2 à 1, grâce à la mise en œuvre de mesures correctives ciblées. De manière encore plus notable, les risques modérés ont considérablement diminué, passant de 14 à seulement 4. Parallèlement, le nombre de risques désormais considérés comme acceptables a connu une augmentation spectaculaire, passant de 0 à 11.

Cette évolution positive démontre l'efficacité des mesures préventives et correctives que nous avons mises en œuvre, qui ont permis non seulement de réduire la criticité des risques les plus élevés mais aussi de transformer une grande partie des risques modérés en risques acceptables. Ces résultats témoignent de notre engagement et de notre efficacité dans la réduction globale de la criticité des risques liés au processus communication.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Ils soulignent également la valeur ajoutée de notre plan d'action, qui a contribué à renforcer la sécurité et la fiabilité de nos systèmes.

2.2. Processus de planification & suivi des performances :

L'application de l'AMDEC à ce processus passe par un ensemble d'étapes bien précises qui sont les suivantes :

Étape 01 : Constitution de l'équipe de travail

L'équipe chargée de cette analyse était formée par :

- YAHIAOUI Amani Nor El Houda : Stagiaire;
- Le responsable de management qualité ;
- La directrice d'études et planification.

L'objectif de cette étude était d'analyser les risques managériaux liés aux processus de planification & suivi de performance.

Étape 02 : Étude qualitative des défaillances

Nous avons également mené une étude qualitative des risques managériaux potentiels liés aux processus de planification et de suivi de performance, en suivant la même approche que pour le processus de communication.

Ce tableau présente les risques identifiés dans le processus de planification et suivi de performances :

Tableau 14: Les risques de processus planification & suivi de performances

N° de risque	Activité	Risque
1	Élaboration des plans dans les délais	Retard dans l'élaboration des plans
2		Changement organisationnel
3		Changement de gouvernance
4		Manque d'orientations pour le développement
5		Retard dans la transmission des plans
6		Incohérence des informations transmises

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

7		Absence d'un système d'information intégré
8		Organisation trop hiérarchisée
9		Retard dans la programmation des réunions
10		Décisions de changement des plans
11	Retard dans la transmission de la notification du plan annuel	Non-approbation par le CA dans les délais
12	Retard dans le lancement du processus suivi	Retard dans la transmission de la notification du plan
13		Suivi de la mise en œuvre du plan annuel
14		Retard de transmission des documents périodiques
15		Date butoir défavorable
16		Incohérence des données transmises
17		Mauvaise interprétation des données
18		Absence de visibilité dans la prise de décision
19		Démotivation du personnel, manque d'effectifs
20		Manque de compétence du personnel

Source : Document interne

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Étape 03 : Appréciation des défaillances

Après avoir identifié les risques associés au processus de planification et suivi de performances, il est essentiel de passer à leur évaluation.

Pour cela, nous avons calculé leur criticité et en utilisant une échelle allant de 1 à 4. Comme présentés dans la première section du chapitre précédent (Tableau 5).

De même, les intervalles de criticité des risques ont été établis en fonction de la probabilité et de la gravité, suivant la même approche que pour le processus de communication (Tableau 9).

Étape 4 : La hiérarchisation

Une fois la criticité de chaque mode de défaillance calculée, nous les avons hiérarchisés afin de déterminer les actions préventives ou correctives prioritaires.

Les principaux risques identifiés sont :

- Absence d'un système d'information intégré.

Ce risque avec une criticité de 8

- Manque d'orientations pour le développement
- Retard de transmission des documents périodiques
- Démotivation du personnel, manque d'effectifs
- Manque de compétence du personnel

Ces risques avec une criticité de 6

Étape 05 : La recherche des actions préventives / corrective

L'étape 5 s'est focalisée sur l'élaboration d'actions préventives et correctives pour gérer les risques identifiés et diminuer leur criticité, en ciblant à la fois la probabilité d'occurrence des défaillances et leur non-détection. Les actions ont été proposées en fonction du niveau de risque de chaque défaillance, conformément aux principes du management des risques. Issues d'une démarche collaborative impliquant toute l'équipe projet via des entretiens, ces mesures visent à corriger les défaillances et à prévenir leur récurrence, capitalisant sur l'expertise de chacun. Ces actions, ciblant les causes racines des défaillances, seront mises en œuvre après validation. Elles s'avéreront déterminantes pour la réduction des risques et l'optimisation du processus de communication, avec un suivi régulier de leur efficacité pour en assurer l'adéquation sur le long terme.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Étape 06 : Le suivi et la réévaluation de la criticité

Un nouvel indice de criticité a été calculé pour chaque mode de défaillance. Cette réévaluation a repris la méthodologie du calcul initial, en y intégrant cette fois l'impact des actions correctives et préventives préalablement définies. L'objectif était de quantifier l'efficacité de ces mesures dans la réduction des risques.

Étape 07 : La présentation des résultats

L'ensemble de ces analyses et leurs résultats sont présentés sous forme de tableau AMDEC en (Annexe D).

Dans le cadre de notre projet d'implémentation de la matrice AMDEC au sein du processus de planification de NAFTAL.

Nous avons identifié 05 modes de défaillance, et 09 causes potentielles

Sur cette base, nous avons calculé le niveau de criticité pour chaque mode de défaillance, et nous avons trouvé :

Tableau 15: Classification de l'acceptabilité des risques

0 Risques inacceptables	$10 \leq C \leq 16$
05 Risques modérer	$05 \leq C \leq 09$
0 Risques acceptables	$01 \leq C \leq 04$

Source : Élaborer par nous même

Après avoir calculé la criticité de chaque mode de défaillance dans le processus de planification et suivi des performances, nous avons défini des plans d'action spécifiques pour chacun, en identifiant les responsables associés à chaque plan. Au total, nous avons formulé 5 recommandations d'actions préventives et correctives pour les 5 modes de défaillance prioritaires identifiés ($C \geq 5$), visant principalement à minimiser l'impact des risques et à prévenir leur occurrence.

Ces recommandations, incluant l'intégration d'un système d'information, l'élaboration d'un guide stratégique, des instructions de gestion, ainsi que des programmes de formation et de motivation, ont été élaborées lors de la construction de la matrice AMDEC le 13 avril 2025.

nous avons reclassé les modes de défaillance selon leur nouvelle criticité, comme suit :

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Tableau 16: Réorganisation les modes de défaillance en fonction de leur criticité

0 Risques inacceptables	$10 \leq C \leq 16$
0 Risques modérer	$05 \leq C \leq 09$
05 Risques acceptables	$01 \leq C \leq 04$

Source : *Élaborer par nous même*

Grâce à cette réévaluation, nous disposons d'une vision actualisée de la criticité des modes de défaillance, ce qui optimise la priorisation des interventions et permet d'appliquer les mesures nécessaires à leur contrôle efficace.

Évaluation de l'efficacité du plan d'actions :

Le tableau ci-dessous compare la criticité des risques avant et après la mise en œuvre du plan d'actions :

Tableau 17: analyse comparative des criticités

Criticité	Avant le plan d'action	Après le plan d'action
Risques acceptables	0	05
Risques modérer	05	0
Risques inacceptables	0	0

Source : *Élaborer par nous même*

L'évaluation de l'efficacité de notre plan d'action révèle une amélioration significative de la maîtrise des risques dans le processus de planification et suivi des performances. Nous avons notamment réussi à réduire le nombre de risques modérés, qui est passé de 5 à 0, grâce à la mise en œuvre de mesures correctives ciblées. Parallèlement, le nombre de risques désormais considérés comme acceptables a connu une augmentation notable, passant de 0 à 5. Les risques inacceptables, quant à eux, sont restés à 0 avant et après la mise en œuvre du plan d'action. Cette évolution positive démontre l'efficacité des mesures préventives et correctives que nous avons mises en œuvre, qui ont permis de transformer tous les risques modérés en risques acceptables.

Ces résultats témoignent de notre engagement et de notre efficacité dans la réduction globale de la criticité des risques liés au processus de planification et suivi des performances. Ils soulignent également la valeur ajoutée de notre plan d'action, qui a contribué à renforcer la fiabilité et l'efficacité de nos systèmes.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3. L'élaboration d'une cartographie des risques :

Dans le cadre de notre processus, nous avons procédé à la hiérarchisation des risques, une étape clé qui consiste à classer les risques par ordre d'importance pour en faciliter la gestion. Cette hiérarchisation permet de dégager une liste précise des risques, ordonnée selon leur degré de criticité. À cet effet, les risques ont été prédéfinis et évalués en fonction de leur niveau de criticité, ce qui a servi de base à l'élaboration de notre cartographie des risques.

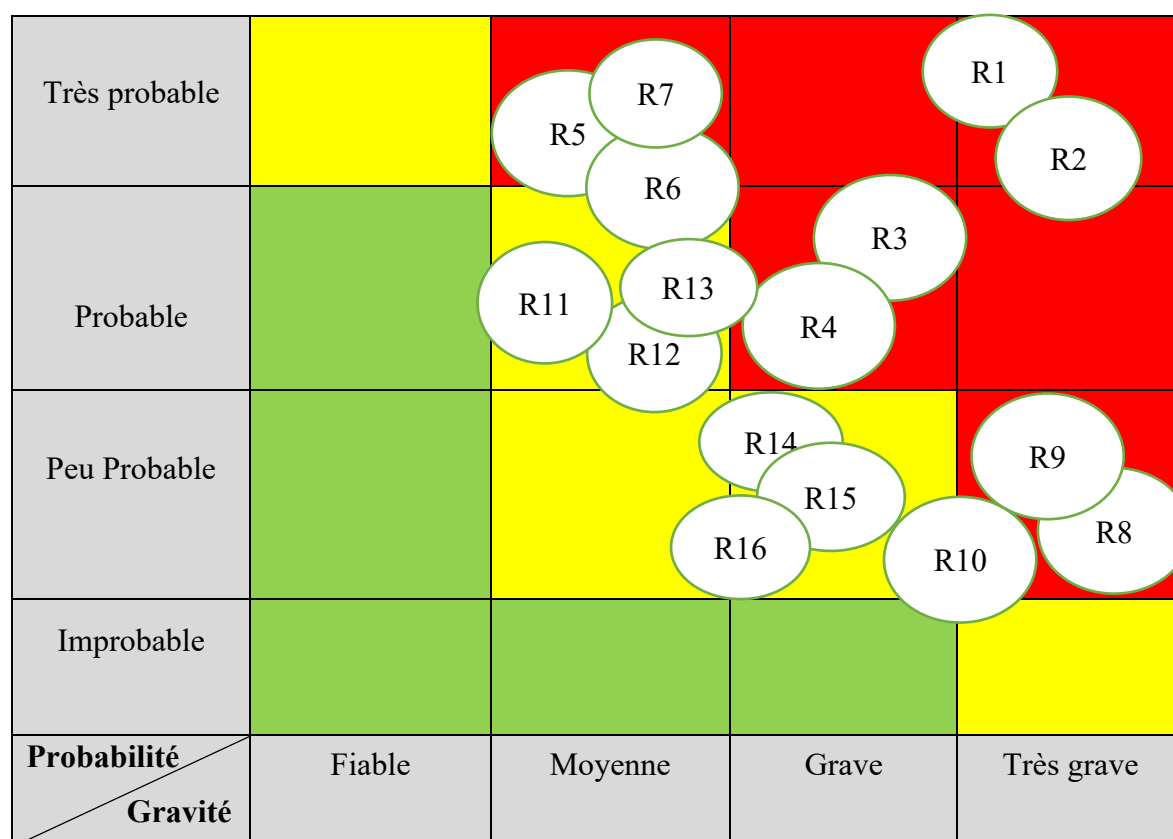
Pour structurer cette cartographie, nous nous sommes appuyés sur deux outils essentiels :

- La matrice de criticité (Tableau 5), qui permet de calculer et de visualiser la criticité de chaque risque en croisant leur gravité (G) et leur probabilité (P).
- La matrice de classification (Tableau 6), qui catégorise les risques en fonction des seuils d'acceptabilité (inacceptables, à surveiller, acceptables) pour orienter les actions prioritaires.

Cette méthodologie garantit une approche systématique et visuelle pour identifier les risques les plus critiques et définir des stratégies de mitigation adaptées.

3.1. La cartographie des risque de processus communication interne et externe :

Figure 8: Cartographie des risques de processus communication



Source : Élaborer par nous même

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3.2. La cartographie des risque de processus planification & suivi des performances :

Figure 9: Cartographie des risques de processus planification

Très probable				
Probable	R3 R4			
Peu Probable		R1 R2		
Improbable			R5	
Probabilité Gravité	Fiable	Moyenne	Grave	Très grave

Source : Élaborer par nous même

La cartographie des risques du processus de communication (Figure 11) révèle une concentration notable de risques à probabilité élevée, avec trois risques (R5, R6, R7) classés "très probables" et de gravité "moyenne" à "très grave", indiquant une priorité d'action pour éviter des impacts significatifs sur la communication interne et externe. Les risques probables (R1, R2, R3, R4, R11, R12, R13) et peu probables (R8, R9, R10, R14, R15, R16) présentent une gravité variée, nécessitant une surveillance ciblée. En revanche, la cartographie du processus de planification et suivi des performances (Figure 12), montre une répartition plus modérée, avec deux risques probables (R3, R4) de gravité "fiable", trois risques peu probables (R1, R2, R13) de gravité "moyenne", et un risque improbable (R5) de gravité "grave". Cela suggère que, bien que moins critiques, ces risques requièrent des mesures préventives pour garantir la fiabilité du processus de planification.

- Une fois l'analyse AMDEC, et les cartographies finalisée, les résultats et les recommandations ont été communiqués à la direction de SPA-NAFTAL « Branche Carburant » pour validation. Cette étape a permis de s'assurer de la pertinence des mesures proposées et de leur adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Suite à cette validation, l'analyse AMDEC a été adoptée comme un outil de référence pour l'évaluation continue des risques, facilitant son utilisation dans la gestion quotidienne des processus de planification et de communication.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Section 2 : Discussion

Notre étude sur la gestion des risques dans les processus de communication interne et externe et planification & suivi des performances chez NAFTAL Branche Carburant a permis d'identifier et de prioriser les risques critiques grâce à une approche méthodique.

Les cartographies des risques (Figures 11 et 12) révèlent que le processus de communication présente des risques très probables et graves, nécessitant une intervention immédiate, tandis que le processus de planification montre des risques moins probables mais significatifs.

Ces résultats s'alignent avec (Farkas, G. , Horvath, A. , Toth, G.N, 2020) qui soulignent l'importance des trois étapes de la gestion des risques pour quantifier les risques et mettre en place des actions préventives.

Dans notre étude, l'AMDEC a joué un rôle clé dans notre étude en permettant une analyse systématique et structurée des risques. Grâce à cette méthode, nous avons identifié des modes de défaillance critiques, comme l'absence d'un système d'information intégré, ou la démotivation du personnel, et évalué leur criticité en combinant gravité et probabilité.

Cette approche nous a permis de hiérarchiser les risques et de proposer des plans d'action ciblés, réduisant les probabilités d'occurrence. Ces résultats confirment les conclusions de (Samigulina, G. , Samigulina, Z., 2020), qui mettent en avant l'efficacité de l'AMDEC pour identifier les points faibles et anticiper les défaillances, bien que leur étude se focalise sur des équipements industriels. Notre application de l'AMDEC s'est avérée cohérente et adaptée au contexte industriel de NAFTAL Branche Carburant, renforçant la fiabilité de nos processus.

Nos analyses AMDEC ont révélé des risques liés à des facteurs managériaux et humains, notamment la démotivation du personnel, et le manque de compétence, causés par une charge de travail élevée et un turnover important. Ces constats rejoignent (Wiratama, R. , Ng, S, 2021), qui démontrent que la capacité managériale joue un rôle clé dans la gestion des risques et la performance organisationnelle.

Cependant, alors que (Zhou, T. , Huang, J., 2016) explorent la prise de risque managériale dans l'allocation de capital, notre étude se concentre sur des risques opérationnels, où les décisions managériales doivent viser à réduire les incertitudes via des actions comme la formation et la motivation.

De plus, (Hoskisson, R.E. , Chirico, F. , Zyung, J.D. , Gambeta, E., 2016) notent que les gestionnaires privilégient des stratégies à résultats certains, ce qui est cohérent avec notre choix de mesures préventives pour minimiser les probabilités de défaillance dans les processus étudiés.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

La cartographie des risques, élaborée dans notre étude, a permis de visualiser et de hiérarchiser les vulnérabilités des deux processus, facilitant ainsi la prise de décision stratégique. Cet outil s'inscrit dans la lignée des travaux de (Taleb, M. , Chaib, R. , Samira, B. , Nettour, D., 2024), qui mettent en avant la cartographie comme un filtre stratégique pour cibler les risques significatifs, et de (Abdelatif, A. , Nettour, D. , Chaib, R. , Verzea, I. , Bensehamdi, S., 2023), qui soulignent son rôle dans l'évaluation continue des stratégies de prévention, comme illustré dans leur étude au Groupe SAIDAL. Dans notre cas, la cartographie a révélé des priorités claires, et permis de suivre l'efficacité des plans d'action, renforçant la résilience de NAFTAL Branche Carburant face aux risques opérationnels.

En conclusion, notre étude confirme l'efficacité de l'AMDEC et de la cartographie des risques pour une gestion proactive, comme recommandé par (Tazanakakis, 2021), qui met en avant ces outils pour une évaluation précise des risques. Le rôle central de l'AMDEC dans notre analyse a permis non seulement d'identifier et de prioriser les risques, mais aussi de réduire leur criticité grâce à des actions ciblées, contribuant ainsi à l'amélioration continue des processus de communication et de planification.

Par rapport à la littérature, notre étude apporte une perspective pratique dans un contexte industriel algérien, démontrant l'applicabilité de ces méthodes pour optimiser la performance organisationnelle et renforcer la gouvernance des risques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le cadre de cette étude, notre objectif principal était d'explorer la question de la maîtrise des risques liés aux processus de planification et de communication chez SPA-NAFTAL

« Branche Carburant », en identifiant les vulnérabilités critiques et en proposant des solutions adaptées pour renforcer leur fiabilité. Nous avons cherché à mettre en place un processus de gestion des risques efficace, tout en offrant des recommandations pratiques aux responsables opérationnels pour optimiser ces processus stratégiques.

Cette recherche s'est articulée autour de trois chapitres principaux :

Le premier chapitre a analysé la littérature existante sur la gestion des risques, suivi d'un cadre conceptuel définissant les bases théoriques de l'identification, de l'évaluation et de la mitigation des risques dans un contexte organisationnel.

Le deuxième chapitre, structuré en deux parties, a présenté l'approche méthodologique adoptée, basée sur une analyse qualitative utilisant l'AMDEC et la cartographie des risques, puis a décrit le contexte de NAFTAL Branche Carburant et ses processus clés.

Enfin, le troisième chapitre a exposé les résultats de notre analyse, accompagnés d'une discussion approfondie et de recommandations concrètes pour une gestion proactive des risques.

Les résultats obtenus à travers les cartographies des risques, et les analyses AMDEC ont mis en évidence des risques significatifs, notamment dans le processus de communication avec des risques très probables et graves, et dans la planification avec des risques moins probables mais graves.

L'AMDEC a permis d'identifier 5 modes de défaillance prioritaires, et de réduire leur criticité après la mise en œuvre des plans d'action.

Ces résultats, validés par la direction de NAFTAL pour une utilisation continue, démontrent l'importance d'une approche structurée pour gérer les vulnérabilités organisationnelles et renforcent la pertinence des outils déployés pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Par rapport à la littérature examinée, notre étude apporte une contribution significative en appliquant les outils de gestion des risques, tels que l'AMDEC et la cartographie des risques, à un contexte spécifique du secteur des hydrocarbures algérien, peu couvert par les recherches antérieures, qui se concentrent souvent sur des contextes internationaux ou technologiques complexes. En ciblant les processus de planification et de communication, notre travail met en lumière des risques organisationnels spécifiques, comme l'absence de moyens logistiques et les défaillances de coordination interne, enrichissant ainsi les applications pratiques des cadres théoriques. Contrairement aux études axées sur des projets technologiques ou des régulations

CONCLUSION GÉNÉRALE

publiques, notre analyse des interdépendances entre ces processus offre une perspective nouvelle sur la gestion des risques dans un environnement industriel contraint. De plus, la validation des résultats par NAFTAL et l'utilisation de la matrice de criticité pour démontrer la réduction des risques modérés renforcent l'applicabilité opérationnelle des outils, contribuant à combler une lacune dans la littérature contextuelle.

Limites et obstacles de notre étude :

Nous avons été confrontés à plusieurs défis et limites qui ont influencé le déroulement de notre recherche. Parmi les obstacles, l'absence de données historiques sur les risques a limité notre capacité à analyser les tendances passées et à anticiper certains modes de défaillance récurrents. La complexité inhérente aux processus analysés, marquée par des interdépendances entre les différentes étapes de planification et de communication, a nécessité un effort supplémentaire pour cartographier les risques avec précision. De plus, la durée limitée de l'étude, fixée à trois mois, a restreint le temps disponible pour collecter des données complémentaires et approfondir certaines analyses, notamment sur les impacts à long terme des mesures proposées. Enfin, notre position extérieure au domaine industriel, en tant qu'étudiants chercheurs, a parfois compliqué l'accès à des informations sensibles et la compréhension fine des spécificités opérationnelles de NAFTAL Branche Carburant.

En termes de limites, cette étude se focalise uniquement sur NAFTAL Branche Carburant, une entreprise industrielle algérienne, rendant les conclusions et recommandations spécifiques à ce contexte. La courte période de recherche a également limité la profondeur et l'étendue des données examinées, tandis que la dépendance aux données internes disponibles et aux témoignages des parties prenantes a restreint la possibilité de généralisation des résultats à d'autres contextes ou entreprises du secteur.

Perspectives de notre étude :

Notre travail a mis en évidence l'importance cruciale de l'AMDEC et de la cartographie des risques pour une gestion optimale des risques associés aux processus de planification et de communication, ouvrant ainsi des perspectives prometteuses pour approfondir leur application dans d'autres processus ou contextes industriels. Par exemple, ces outils pourraient être étendus à la gestion des risques logistiques ou financiers au sein de NAFTAL, permettant une approche plus globale de la résilience organisationnelle. De plus, l'intégration croissante de technologies numériques, telles que les systèmes ERP, pourrait être explorée pour automatiser la surveillance des risques et améliorer la coordination entre les processus. Une autre perspective consisterait à mener une étude comparative avec d'autres entreprises du secteur des hydrocarbures, afin d'identifier des bonnes pratiques transférables et de renforcer

CONCLUSION GÉNÉRALE

l'applicabilité des recommandations. Enfin, un suivi longitudinal des mesures mises en œuvre pourrait être envisagé pour évaluer leur efficacité à long terme et ajuster les plans d'action en fonction des évolutions du contexte industriel et des attentes des parties prenantes.

Malgré ces avancées, notre recherche fournit des recommandations pratiques, telles que la mise en place de formations ciblées et l'intégration de systèmes d'information, visant à améliorer la fiabilité et l'efficacité des processus au sein de NAFTAL Branche Carburant.

LA BIBLIOGRAPHIE

LA BIBLIOGRAPHIE

- Abdelatif, A. , Nettour, D. , Chaib, R. , Verzea, I. , Bensehamdi, S. (2023). La cartographie des risques, outil essentiel pour la maîtrise et l'anticipation des menaces : Cas du groupe SAIDAL Constantine. *Revue d'études en économie et finance appliquée*, (pp. 140-154). Constantine.
- AFNOR . (2006). *AMDEC : Guide Pratique* . AFNOR Éditions .
- Alaoui Sossi F. & El Attaoui Z. (2021). *La cartographie des risques : un outil de pilotage et de prise de décision au sein des PME marocaines*.
- AMRAE. (2013). *Risk management*. Paris.
- Anaes. (2000). *Évaluation de la qualité de la tenue du partogramme* . Paris.
- Axel Lefebvre. (2024, 11 08). *Le diagramme d'Ishikawa*. Récupéré sur Le blog du dirigeant.
- Belimane, W. (2022). *éthodologies de Recherche-Action pour l'Innovation Organisationnelle*. Alger: Éditions Universitaires. .
- Benhayoun Sadafiine, Boughzala. (2020). *Le Management des Risques et le Contrôle Interne au Sein de la PME Marocaine: Cas de la Région Fès-Meknès*. Récupéré sur RCCA
- Blanchet, A., & Gotman, A. . (2007). *'Enquête et ses Méthodes : L'Entretien*. Paris : Armand Colin .
- Carasco, Pierre Yves. (2017). *Prix de transfert et strategies d'optimisation fiscale de la firme multinationale*. L'harmattan.
- Cruz, G.V. (2016). *Méthodologies Qualitatives en Sciences Sociales : Guide Pratique pour la Recherche* . Paris : L'Harmattan .
- D. H. Stamatis. (2003). *Quality Mode and effect Analysis*. Quality Press.
- DAMIEN PHILIPPE. (2021, juin 10). *Le diagramme de Pareto*. Récupéré sur LEAN en ligne.
- Daniel, François , René. (2013).
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S . (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* .
- Didier Janssoone. (2021, 09 14). La qualité en entreprise.
- Farkas, G. , Horvath, A. , Toth, G.N. (2020). Risk Analysis and Evaluation Methods and Techniques. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, pp. 45–52.
- Francois mouchy, Jean Pierre vernier. (2002). *maintenance méthodes et organisatios*. Paris: Dunod .
- Frédéric Durdux. (2018, 12 21). AMDEC processus exemple. *Ephedeix International*.
- Gagné et al. (2018). *La recherche scientifique en éducation : Théories et méthodes*.

LA BIBLIOGRAPHIE

- HBS Online. (2023). *7 Types of Business Risk to Be Aware Of*. Récupéré sur Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-risk>
- Hohmann C. (2009). *Techniques de productivité*. Editions Eyrolles.
- Hoskisson, R.E. , Chirico, F. , Zyung, J.D. , Gambeta, E. (2016, 12 19). Managerial risk taking: A review and an integrative theoretical framework. *Journal of Management*, 33-60.
- IBM Corporation. (2025). *Basel III: Strengthening Governance and Managing Risk in Financial Institutions*.
- IFACI et Price Water House Coupers. (2005). *La cartographie des risques : guide pratique pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques*. IFACI .
- IFIS. (2017). *Le management du risque dans un etablissement exploitant* .
- ISO . (1999). *Aspect lies a la securite: Principes directeurs pour les inclure dans les normes* .
- ISO 9001. (2015). *Cartographie Des Processus D'une Entreprise Iso 9001 SMQ*.
- István Fekete. (2022). *The Role of Risk Management in Supporting Organizational Managerial Decision-Making in Budgetary Bodies*. National University of Public Service (Nemzeti Közzolgálati Egyetem), Budapest, Hongrie.
- Jean Charles Mallet. (s.d.). *Comment appliquer la cartographie des processus en entreprise* . p. 2024.
- Jean-David Darsa . (2018). *La gestion des risques en entreprise* . Gereso édition.
- Joseph kélada. (1994). *La méthode AMDEC*.
- K. Evrard Samuel et al. (2011). *Management des risques : Méthodes d'identification et de gestion des risques pour l'entreprise et les organisations publiques*. Gualino.
- Khemakhem, H. & Henriques, J.L. (2015). *Audit interne et contrôle de gestion*.
- khodadadyan, A. , Mythen, G. , Assa, H. , Bishop, B. (2018). Risk assessment tools and techniques: A review of their applications and limitations in public risk regulation. *Journal of Risk Research*, 535-553.
- Kohn, L., & Christiaens, W. . (2014). *Méthodes de recherche qualitative en soins de santé : Un guide pratique*. Bruxelles . *Presses Universitaires de Bruxelles* .
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London : SAGE Publications .
- Laurent Cachalot. (2023, 11 16). *Manager GO*. Récupéré sur L'essentiel sur l'analyse fonctionnelle externe.
- Laurent GRANGER. (2024, 3 4). *Savoir utiliser la méthode des 5 "pourquoi ?"*. Récupéré sur Manager GO!
- Le ray.J. (2015). *Comment ?, De la gestion des risques au management des risques. Pourquoi ?* AFNOR Editions.

LA BIBLIOGRAPHIE

- LIN Jinjia. (2012). Cartographie de processus et certification de processus de fabrication.
- Metayer Yves , Laurence. (2007). *Premier pas dans le management des risques*. Paris.
- Ministere de la sante et de la prevention. (2016, 06 13).
- Morgane Haid, W. L. (2015). *L'audit interne : un outil de pilotage et de maîtrise des risques pour les associations*. Mémoire de Master, Université d'Orléans.
- Mukamurera et al. (2013). Des avancées en recherche qualitative: méthodes et techniques. *Presses de l'Université du Québec (PUQ)*, 45-47.
- Nassima, T. (2013). *Demarche qualite dans l'entreprise et analyse des risques*. Alger: Edition Houma.
- Omar Aktouf. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* .
- Patrice Roussel, Frédéric Wacheux. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*. . Bruxelles : Boeck Supérieur .
- Paul Hopkin. (2010). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management*. (K. Page, Éd.) illustrée, réimprimée.
- Paul Hopkin. (2017). *Fundamentals of risk management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective risk management*. Kogan page.
- Philippe, D., & Etienne, R.,. (2015). *Conduite et gestion de projets*. Dunod.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Project management institute.
- Reason, P. (2008). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practic* . London.
- Samigulina, G. , Samigulina, Z. (2020). FMEA method in diagnosing complex technical objects. *Journal of Physics: Conference Series*.
- Soukaina ELASSA. (2022). Contribution à l'optimisation de la gestion des risques managériaux dans les PME : Cas du secteur agroalimentaire au Maroc. Maroc: Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.
- Suciu,C. , Tulpan,M. , Cucaila,M. , Offenberg, A G. , Saracut, M. (2022). Principles and Guidelines for Risk Management in Complex System Acquisition and Development Projects. *Symmetry*. Récupéré sur <https://doi.org/10.3390/sym14030461>
- Sutra, G. (2018). Management des risques de l'entreprise : Méthodes et pratiques pour une démarche globale.
- Taiichi Ohno. (1988). *Toyota Production System*. Beyond Large Scale Production.

LA BIBLIOGRAPHIE

- Taleb, M. , Chaib, R. , Samira, B. , Nettour, D. (2024). LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES PME. *Revue des études financières, comptables et managériales*, pp. 150-167.
- Tazanakakis, K. (2021). *Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals*. John Wiley & Sons.
- Wiratama, R. , Ng, S. (2021). Managerial ability, risk management and firm value: evidence from Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 801-818.
- Xavier Delengaigne, Marie-Rose Delengaigne. (2022). *La boîte à outils du Mind Mapping*. Dunod.
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* . *New York: Guilford Press* . .
- Zahri, A. H. (2007). *Le rôle de la créativité dans la résolution des problèmes de management : Cas des entreprises marocaines*. casablanca: Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Hassan II.
- Zhou, T. , Huang, J. (2016). Managerial risk-taking, R&D, capital expenditures, and long-term performance: Evidence from China. *Nankai Business Review International*, 501-520.

ANNEXES

ANNEXE A: GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'Entretien

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur la Maîtrise des risques liés aux processus planification et communication dans le secteur des hydrocarbures :

Cas SPA-NAFTAL « branche carburant », nous vous invitons à participer à cet entretien pour partager votre expertise. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les risques liés aux processus de communication et de planification.

Nous vous remercions chaleureusement pour votre collaboration précieuse et le temps que vous nous accordez.

I. Identification des Risques

1. Quels risques spécifiques identifiez-vous dans les processus de communication et de planification au sein de votre service ?
2. Quelles sont, selon vous, les principales causes de ces risques (organisation, ressources, données..)?
3. Comment ces risques impactent-ils la performance des processus de communication et de planification ?

II. Priorisation des Risques

1. Quels critères utiliseriez-vous pour évaluer la gravité et la probabilité des risques identifiés (impact, fréquence...)?
2. Quels risques jugez-vous les plus critiques pour les processus de communication et de planification, et pourquoi ?
3. Comment prioriseriez-vous ces risques pour établir une cartographie efficace ?

III. Traitement des Risques

1. Quelles mesures ou actions proposez-vous pour réduire ou éliminer les risques identifiés dans la communication et la planification ?
2. Quels outils ou méthodes recommandez-vous pour gérer ces risques (AMDEC, matrice des risques...)?
3. Quels obstacles pourraient survenir lors de la mise en œuvre de ces mesures, et comment les surmonter ?

IV. Suivi des Risques

1. Comment organiseriez-vous le suivi des risques pour garantir leur maîtrise sur le long terme ?
2. Quels indicateurs ou tableaux de bord suggèreriez-vous pour surveiller l'évolution des risques ?
3. À quelle fréquence recommandez-vous de réévaluer les risques dans ces processus, et pourquoi ?

ANNEXE B: POLITIQUE SMI



POLITIQUE SMI

Système de Management Intégré

N AFTAL, leader national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés, a pour mission principale de satisfaire le marché national en produits pétroliers, dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. Evoluant dans un marché concurrentiel et un contexte socio-économique en perpétuelle mutation, NAFTAL adopte les meilleures pratiques managériales et commerciales, en déployant une stratégie axée sur le développement continu de ses activités à travers des projets structurants, ainsi que sur la modernisation et la digitalisation de ses modes de gestion.

Ce choix stratégique permettra à NAFTAL de fournir des produits et des services innovants et différenciés, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et de maintenir un échange permanent et transparent avec ses clients et les parties intéressées.

Les principaux axes stratégiques de NAFTAL se déclinent comme suit :

- Affirmer son statut d'acteur majeur dans le développement de l'économie nationale ;
- Consolider sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers ;
- Prendre en charge, de manière exclusive, le volet GRTS Carburants et GPL ;
- Concrétiser son engagement d'entreprise citoyenne ;
- Numériser les processus managériaux et opérationnels en accélérant la digitalisation des modes de gestion ;
- Mettre en place une organisation adaptée aux mutations du marché ;
- Valoriser les ressources humaines pour stimuler, motiver, développer et entretenir les compétences individuelles et collectives.

La mise en œuvre de ces axes stratégiques est subordonnée à la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI) à l'échelle de la Société, en vue de :

- Se conformer aux exigences légales, réglementaires et normatives, à défaut, s'aligner sur les bonnes pratiques universelles ;
- Maîtriser les aspects environnementaux générés par les activités de la Société, y compris celles inhérentes à la marine et aux laboratoires, se matérialisant par la prévention de la pollution, l'utilisation des ressources durables, la réduction de la consommation d'énergie et la protection des écosystèmes ;
- Assurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et des pathologies liés au travail, à même de garantir l'épanouissement des travailleurs et la création continue de la richesse ;
- Identifier, analyser et maîtriser les risques et les opportunités liés aux processus / activités notamment, ceux se rapportant à la sécurité de l'information ainsi qu'à la santé et à la sécurité au travail élargies au personnel navigant ;
- Instaurer une sécurité de l'information et de protection de la vie privée au sein de la Société par la préservation de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des informations, y compris celles exploitées à bord des navires ;
- Consulter et faire participer les travailleurs et leurs représentants dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des performances ainsi que l'identification des actions d'amélioration du Système de Management inhérent à la santé et à la sécurité au travail ;
- Garantir l'impartialité et la confidentialité des activités des laboratoires ;
- Contribuer de façon responsable au développement durable des parties intéressées et les informer en toute transparence, honnêteté, équité et intégrité, sur les impacts des décisions et des activités de la Société sur les collectivités, l'environnement et l'économie nationale ;
- Définir les rôles et les responsabilités du personnel, en l'impliquant à tous les niveaux de l'organisation dans l'exercice de ses fonctions ;
- Communiquer en interne et en externe sur le Système de Management Intégré et ses performances ;
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue de la performance du Système de Management Intégré.

Eu égard à l'importance de cette démarche, je m'engage à mobiliser toutes les ressources dont dispose la Société, pour la mise en œuvre effective du SMI, en vue de garantir son efficacité et d'assurer une implication active de tout le personnel.

J'exhorte chaque responsable dans son activité à décliner les axes stratégiques et les engagements de cette politique en objectifs et à les faire porter à la connaissance de ses collaborateurs. J'incite aussi, chaque travailleur à contribuer pleinement à sa mise en œuvre et à participer à l'amélioration de ce Système de Management Intégré.

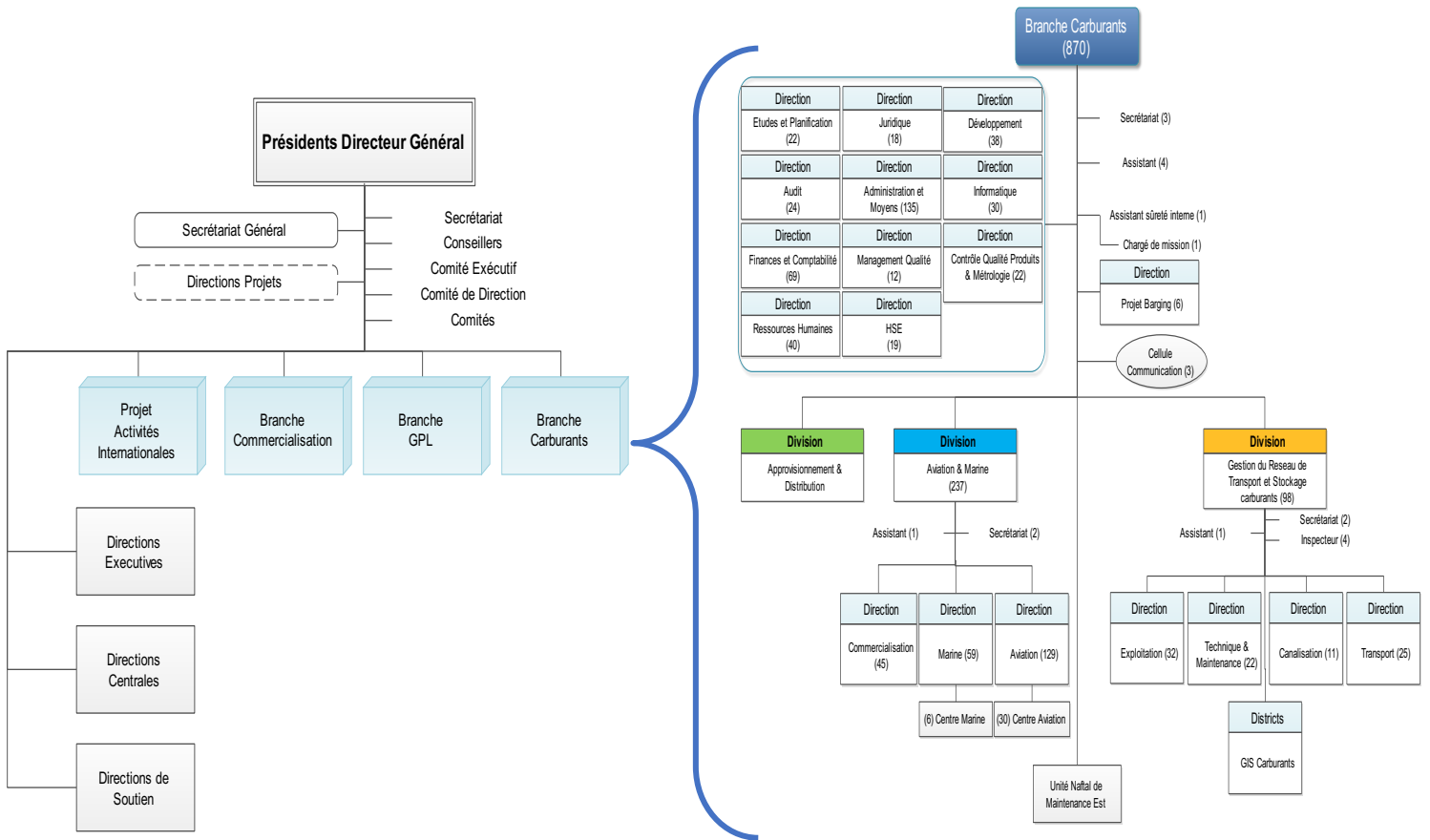


Le Président Directeur Général
Djamal CHERDOUD

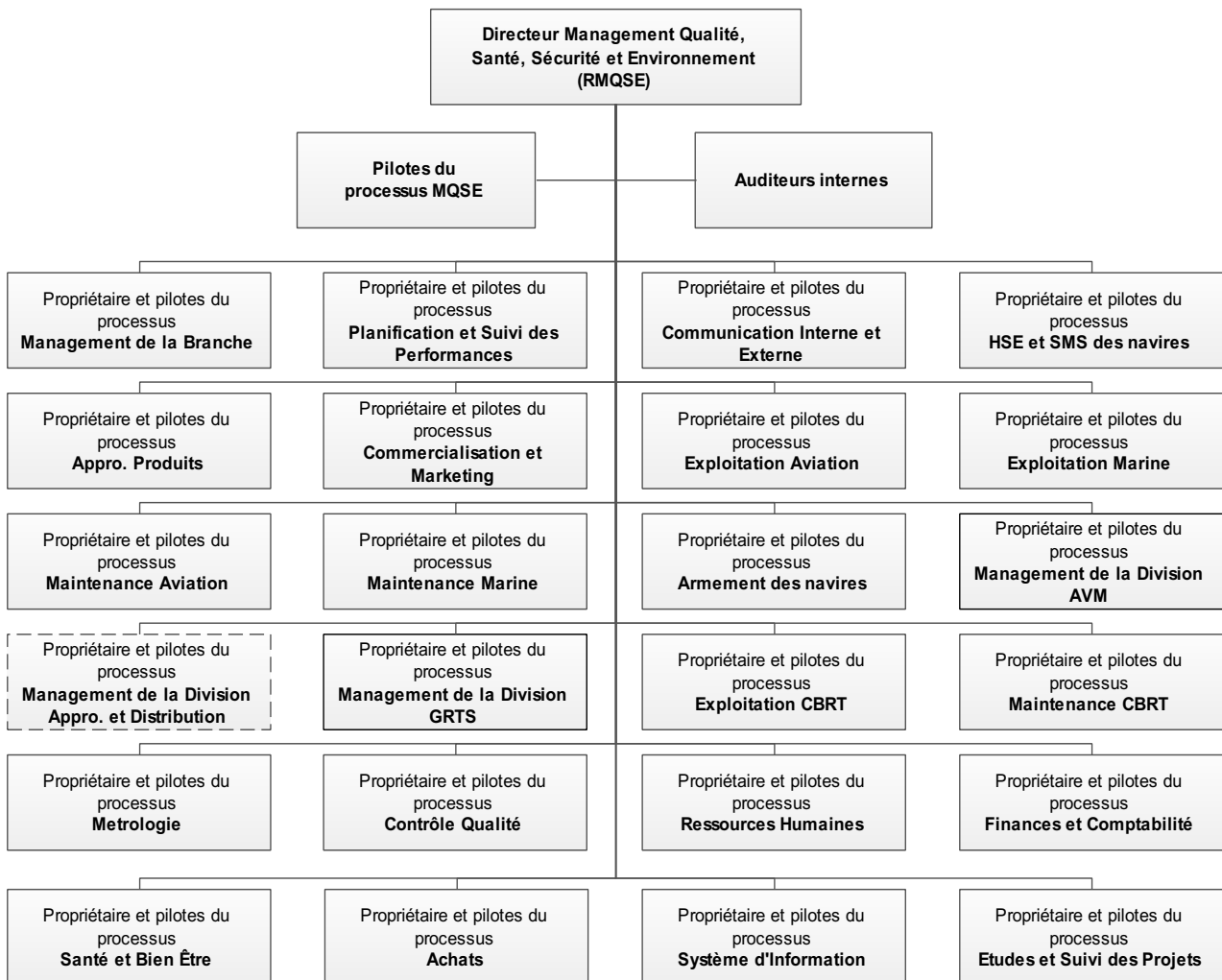
09 AVR. 2024

SMI NAFTAL, Effectivité & Efficacité

ANNEXE C: L'ORGANIGRAMME DE LA BRANCHE CARBURANTS



ANNEXE D: L'ORGANIGRAMME DE SYSTÈME MANAGEMENT QSE



ANNEXE E: L'analyse AMDEC de processus communication interne et externe

Activité/Objectif	Contraintes	Mode de défaillance (Risque)	Cause	Effet	G	P	C	Plan d'action	G	P'	C'	Responsable	Observation
Mise en œuvre du plan de communication	Contraintes budgétaires et administratives	Absence de moyens logistiques	Inscription au budget non réalisée, retard dans l'acquisition	Événements non couverts, stress, manque de crédibilité	4	4	16	Intégrer les moyens logistiques dans le budget	4	3	12	Direction financière	Prioriser les moyens essentiels pour éviter les arrêts d'activité.
Mise en œuvre du plan de communication	Manque de professionnalisme et de contrôle	Manipulation de l'information	Manque de professionnalisme	Climat social perturbé, sanctions, grève, poursuites	4	4	16	Mettre en place un contrôle systématique par la cellule	4	2	8	Cellule communication	Assurer une double vérification avant toute diffusion.
Réaliser 80% des actions de communication externe	Manque de coordination et de moyens	Non-réalisation de 80% des actions externes	Remontée d'information partielle, non-réponse aux exigences normatives	Frustration des parties, impact sur autres processus	3	3	9	Établir un calendrier strict des actions externes	3	2	6	Équipe communication	Impliquer le leadership pour garantir l'adhésion.
Réaliser 80% des actions de communication interne	Manque de coordination et de moyens	Non-réalisation de 80% des actions internes	Non-réalisation des actions de communication	Frustration des parties, impact sur la motivation	3	3	9	Mettre en place un suivi mensuel des actions internes	3	2	6	Équipe communication	Renforcer la communication interne pour maintenir la motivation.

Détermination des besoins en communication	Manque de clarté dans les attentes des clients	Besoins mal déterminés	Mauvaise expression ou compréhension du besoin du client	Non-atteinte des objectifs de communication	4	2	8	Organiser des ateliers de sensibilisation pour les acteurs	4	1	4	Équipe communication	Les ateliers doivent inclure des exercices pratiques pour clarifier les besoins.
Proposition des objectifs et cibles	Manque de compétences et d'outils pour analyser les besoins	Objectifs et cibles erronés	Mauvaise détermination des besoins, manque de formation	Non-atteinte des objectifs de communication	4	2	8	Mettre en place un programme de formation sur la définition des objectifs	4	1	4	Équipe communication	La formation doit inclure des outils d'analyse des besoins.
Mise en œuvre du plan de communication	Manque de canaux de communication adaptés	Non-connaissance des règles légales/normatives	Manque de communication, mauvais canal, information tardive	Condamnations judiciaires	4	2	8	Mettre en place un système de validation centralisée	4	1	4	Cellule communication	Le système doit inclure une formation sur les règles légales.
Mise en œuvre du plan de communication	Réglementation complexe et indisponible	Non-implication du personnel	Mauvaise compréhension, réglementation indisponible	Condamnations judiciaires	4	2	8	Organiser des sessions de sensibilisation réglementaire	4	1	4	Équipe communication	Mettre à disposition un guide des réglementations pour le personnel.
Mise en œuvre du plan de communication	Éloignement géographique des zones	Éloignement des zones à couvrir	Manque de désignation, moyens de transport	Événements non couverts, activité à l'arrêt	2	4	8	Soumettre une demande de prêt véhicule pour les correspondants	2	3	6	Direction financière	Suivre l'avancement des demandes de prêt pour éviter les retards.
Recueil et analyse des retours d'informations	Manque de culture de feedback et de formation	Inexistence ou retours incomplets/tardifs	Non-implication, mauvaise compréhension, manque de formation	Diffusion d'informations erronées	4	2	8	Former l'équipe aux techniques d'analyse	4	1	4	Équipe communication	Inclure des outils d'analyse statistique dans la formation.

Mise en œuvre du plan de communication	Manque de motivation et d'implication des correspondants	Correspondants non impliqués	Manque de motivation, formation, mauvaise compréhension, aspect émotionnel	Mauvaise marche de l'activité, plan non réalisé	3	2	6	Inscrire les correspondants à un programme de formation	3	1	3	Équipe communication	La formation doit inclure des modules sur la motivation et la gestion du stress.
Mise en œuvre du plan de communication	Contraintes organisationnelles (congs, mutations, etc.)	Non-indépendance des correspondants	Responsable hiérarchique non impliqué, départs, congés, maladies, etc.	Événements non couverts, activité à l'arrêt, stress	2	3	6	Réunions trimestrielles avec les directeurs pour les sensibiliser	2	2	4	Directeurs de districts	Prévoir des plans de contingence pour les absences imprévues.
Mise en œuvre du plan de communication	Manque de moyens logistiques (temps, transport)	Non-couverture de la zone affectée	Manque de temps, moyens de transport, arrivée tardive	Événements non couverts, activité à l'arrêt	2	3	6	Désigner un second correspondant par district	2	2	4	Directeurs de districts	Assurer une coordination efficace entre les correspondants.
Mise en œuvre du plan de communication	Dépendance externe et mauvaise planification	Dépendance à l'égard des fournisseurs	Indisponibilité de conventions, délais, mauvaise planification	Mauvaise tenue des événements, non-respect des procédures	2	3	6	Finaliser la short liste des fournisseurs	2	2	4	DCRP	Diversifier les fournisseurs pour réduire la dépendance.
Réaliser 100% des enquêtes planifiées	Désintérêt des questionnés	Enquête avortée	Questionnés non intéressés	Mesure non réalisée	3	2	6	Sensibiliser les questionnés via des campagnes internes	3	1	3	Équipe communication	Adapter les questionnaires pour les rendre plus attractifs.
Obtenir un taux de réponse de 50%	Désintérêt des questionnés	Taux de réponse non atteint	Questionnés non intéressés	Enquête annulée, mesure non réalisée	3	2	6	Lancer une campagne de sensibilisation pour les enquêtes	3	1	3	Équipe communication	Utiliser des canaux de communication variés pour toucher les questionnés.

ANNEXE F:L'analyse AMDEC de processus planification & suivi de performance

Activité/Objectif	Contraintes	Mode de défaillance (Risque)	Cause	Effet	G	P	C	Plan d'action	G	P'	C'	Responsable	Observation
Élaboration des plans dans les délais	Budget limité pour l'acquisition de nouveaux outils informatiques	Absence d'un système d'information intégré	Consolidation manuelle, manque d'outils	Erreur dans les plans, informations non fiables	2	4	8	Mettre en place un système d'information intégré	2	2	4	Direction des systèmes d'information	Tester le système avant déploiement pour garantir sa fiabilité.
Élaboration des plans dans les délais	Résistance au changement des équipes dirigeantes	Manque d'orientations pour le développement	Absence de directives claires, manque de formation	Stratégie floue, initiatives désordonnées	2	3	6	Élaborer un guide stratégique clair	2	2	4	Direction stratégique	Le guide doit être diffusé et expliqué à tous les managers.
Suivi de la mise en œuvre du plan annuel	Manque de ressources pour assurer un suivi rigoureux	Retard de transmission des documents périodiques	Retard réception des bilans périodiques des structures	Traitement tardif des informations, décisions basées sur des données obsolètes	3	2	6	Mise en œuvre d'une instruction de gestion	3	1	3	Équipe de suivi	Assurer un suivi strict des échéances via un tableau de bord.
Suivi de la mise en œuvre du plan annuel	Difficultés de recrutement dans un marché concurrentiel	Démotivation du personnel, manque d'effectifs	Manque de motivation, charge de travail élevée	Documents élaborés tardivement, analyse retardée	3	2	6	Recrutement sélectif, formation, système de motivation	3	1	3	Direction des ressources humaines	Mettre en place un programme de reconnaissance pour booster la motivation.

Suivi de la mise en œuvre du plan annuel	Contraintes budgétaires pour financer des formations continues	Manque de compétence du personnel	Formation insuffisante, turnover élevé	Erreurs dans le traitement des données, retard dans les analys	3	2	6	Mettre en place un programme de formation continue	3	1	3	Direction des ressources humaines	Prévoir des formations régulières pour maintenir les compétences à jour.
--	--	-----------------------------------	--	--	---	---	---	--	---	---	---	-----------------------------------	--