

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

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



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master Professionnel en Management par la Qualité

**RISK MANAGEMENT : OUTIL DE PREPARATION AU  
PASSAGE DE LA VERSION DE 2008 A 2015 DE LA NORME  
ISO 9001 CHEZ SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE**

**Elaboré par : DEBBOUZ ANISS**

**Encadré par : Pr. BAKOUCHE SADEK**

**5<sup>eme</sup> Promotion**

**2016/2017**

# REMERCIEMENTS

*Nous remercions ALLAH tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour élaborer ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier mon encadreur **M. Pr. Bakouche Sadek**, pour avoir consacré son temps tout au long de cette période, ses conseils et observations ayant été précieux.*

*Mes remerciements vont également aux personnels de l'entreprise Schneider Electric Algérie pour leurs soutiens et disponibilité, et plus particulièrement **Mme. Ing. Keskes Nassima** mon promoteur, mettant à ma disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de mon mémoire de Master.*

*Je remercie aussi tous les professeurs que j'ai eu le plaisir d'avoir durant ma formation à l'ENSM qui m'ont été d'une aide précieuse pour toute information durant ces deux années.*

*Je tiens d'autre part, à remercier tout le personnel de la bibliothèque pour l'aide considérable en matière de documentation.*

*Ainsi que tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail, trouveront ici ma sincère reconnaissance.*

## Résumé

Tout au long de notre travail, l'évocation de la nécessité pour les entreprises, et notamment Schneider Electric Algérie, de se positionner comme leader dans un environnement extrêmement évolutif et incertain – où le facteur risque à une place prépondérante ; vouloir la pérennité c'est prévoir le risque afin de le maîtriser. La conception d'un management du risque est dans ce cas, de circonstance – de devoir envers le client. Le management du risque s'intègre en besoin et exigence dans l'ISO 9001 : 2015, et pour ce faire, L'ISO 31000 : 2009, nous a donné tous les moyens à la fois de conceptuels et méthodologiques, pour construire un tel système de management du risque performant.

La FD X 50-186, nous a servi d'élément de structure de notre projet de fin d'études, en ce sens le pilotage et le suivi du projet, a été au rythme de rigueur scientifique et de contrainte de discipline professionnelle. **Mot clés : Management du risque, ISO 9001, ISO 31000, Management de projet, Système de management qualité**

## Abstract

Throughout our work, the evocation of the need for companies, and in particular Schneider Electric Algeria, to position themselves as leaders in a highly evolving and uncertain environment - where the risk factor has a preponderant place; To wish for sustainability is to anticipate risk in order to control it. The design of a risk management is in this case, of circumstance - of duty towards the customer. The ISO 9001: 2015 needs to meet the requirements of ISO 9001: 2015, and ISO 31000: 2009 has given us all the means of both conceptual and methodological to build such a system Risk management.

FD X 50-186, was used as a structural element of our project of end of studies, in this sense the steering and the follow-up of the project, has been at the rhythm of scientific rigor and constraint of professional discipline. **Key words : Risk management, ISO 9001, ISO 31000, Project management, Quality system management**

## ملخص

طوال عملنا، واستحضارها من الحاجة للشركات، بما في ذلك شنايدر إلكترونيك الجزائر، لوضع نفسها كشركة رائدة في بيئة قابلة للغاية وغير مؤكدة - حيث عامل خطر في مكان بارز. تريد أن الاستدامة هي التنبؤ الخطر على السيطرة عليه. تصميم ISO 9001: وإدارة المخاطر في هذه الحالة، الظرف - واجب إلى العميل. تم دمج إدارة المخاطر في حاجة وشرط في ، قدم لنا كل وسائل كلا مفاهيمية ومنهجية، لبناء مثل هذا النظام الإدارة الفعالة ISO 31000: 2009، ولهذا، 2015 ، للمخاطر.

، كنا هيكلية العنصر التخرج مشروعنا، في أن مراقبة ورصد للمشروع، وكان من وتيرة الدقة العلمية FD X 50-186 والمهنية القيد الانضباط.

**الكلمات الدالة: إدارة المخاطر، إسو 9001، إسو 31000، إدارة المشروع، إدارة نظام الجودة**

## SOMMAIRE

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Management de projet de fin d'étude et présentation de l'entreprise .....	5
Section 1 : Management du projet de fin d'étude : Application des outils qualité.....	5
Section 2 : Présentation du groupe Schneider Electric et de Schneider Electric Algérie – Cluster Afrique francophone .....	14
Section 3 : Préparation de l'outil d'autodiagnostic/évaluation .....	29
Chapitre 2 : Préparation à la transition de la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001 et introduction au le concept de management du risqué.....	38
Section 1 : d'ISO 9001 : 2008 à ISO quels changements ?.....	38
Section 2 : Eléments du contexte : Détermination des enjeux internes et externes de Schneider Electric Algérie.....	54
Section 3 : de l'approche par les risques au management du risque .....	67
Chapitre 3 : Mise en œuvre de l'outil de management générique.....	74
Section 1 : Autodiagnostic du système de management du risque.....	74
Section 2 : Corrélation entre le risk assesement de SEA et l'analyse et évaluation des risques issues de notre outil générique de management du risque .....	101
Conclusion.....	114

## Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	SWOT PFE	7
2	Planification du projet de fin d'études : Diagramme de GANTT	9
3	Programme ON	19
4	Fiche signalétique de SEA	20
5	La particularité des offres de SEA	23
6	Chaine de la valeur SEA	25
7	Organigramme SEA	26
8	Organisation direction CS & QHSE	26
9	Cartographie des processus SEA	27
10	Logigramme de mise en place d'un processus d'autoévaluation	31
11	Illustration du besoin	32
12	Diagramme de décision	33
13	Démarche de mise en place	34
14	Validation de la certification	40
15	Cartographie des résultats d'audit	53
16	Cartographie de la structure ISO 31000	71
17	Cartographie du cadre organisationnel	87
18	Cartographie des résultats article 5	101

## Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	QOQCP PFE	6
2	Grille de criticité	11
3	AMDEC PFE	12-13
4	Principaux marchés de SEA	24
5	Checklist 4, 5, 6 de l'ISO 9001 : 2015	43-52
6	Tableau de fréquence	56
7	Tableau de gravité	57
8	Tableau ARNPI Enjeux	57-65
9	Tableau du programme ON	65-66
10	Autodiagnostic article 4	77-82
11	Tableau des résultats	82
12	Tableau résultat cadre organisationnel	86
13	Autodiagnostic article 5	90-96
14	Tableau des résultats	96
15	Tableau résultat processus	100
16	Tableau risk assesement	104-106
17	Exigences des parties intéressées	108
18	ARNRI PI	112-113
19	Matrice RACI	114
20	Plan d'actions trièdre projet	115
21	Matrice performance/fonctionnement	118

## Liste des graphes

N°	Intitulé	Page
1	Graphe d'actions article 4	86
2	Graphe d'actions article 5	100
3	Graphe de maturité du système	115

## Liste des abréviations

Acronyme	Explication
SMQ	Système de management de qualité
CS & QHSE	Customer Service & Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
SMR	Système de management du risque
CAC 40	Conglomérat des entreprises de la bourse de Paris
SE	Schneider Electric
SEA	Schneider Electric Algérie
I2P	Processus Issue to prévention
CCMP	Customer Care Manager Program
AMDEC	Analyse des modes de défaillances et de leurs effets et criticités
ARNRI PI	Analyse des risques et opportunités et de leurs niveaux de relation et d'impact Parties intéressées
ARNPI enjeux	Analyse des risques et opportunités et de leurs niveaux de pertinence et d'impact enjeux
QOQOCP	Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
SME	Système de management environnemental
SST	Système de management de santé et sécurité
CPP	Customer Project Process
NF	Norme française
FD X	Fascicule de documentation de système de management
BT	Basse Tension
MT	Moyenne tension
EPM	Model de Processus d'entreprise
IPR	Indice de performance du risque
PDCA	Plan do check act
TC	Comité Technique
KPI	Indicateur clé de performance

**« *Le monde est au risque. Le monde sera demain à qui risquera le plus, prendra plus fermement son risque.* » (Bernanos)<sup>1</sup>**

Le risque a été de tout temps un élément consubstantiel à la survie, et donc, à l'existence de la race humaine. L'intuition revenait comme principe élémentaire d'anticipation d'un risque possible ou probable. L'apparition du mot risque dans le jargon managérial remonte à la période post-seconde Guerre Mondiale. En effet, le risque était associé à l'assurance qualité dans le but d'assurer la conformité des produits à la consommation ; mais également pour protéger les individus - activant dans un espace donné -, contre les accidents de travail.

Le concept de management du risque s'est imposé comme enjeu normatif durant les années 1990. En ce sens, les entreprises commençaient à l'introduire dans leur stratégie et dans leur système de management, devenant ainsi : un moyen à la fois de pilotage et de suivi des activités.

De ce fait, les organismes de certification, et notamment ISO, se sont mis à cheval pour répondre à titre conceptuel, à cette transformation en qualité de norme ; proposant une panoplie de référentiels (ISO 31000, 31010, ISO 27001...) intégrant de manière explicite les risques dans le fonctionnement d'un système suggéré.

Le risque n'est plus considéré comme potentialité – résultat d'un effet sur l'incertitude – qu'on gère de manière épisodique et isolé ; mais comme partie constituante d'un système à une échelle macro-organisme. Et c'est à partir de là que le management du risque s'insère dans la structure de la méthode PDCA, qui en fait, est la base des normes des normes de systèmes de management, et plus particulièrement, du système de management de la qualité.

Le management du risque constitue un des éléments nouveaux de la norme ISO 9001 version 2015. De plus, l'évaluation du risque est une notion extrêmement importante pour l'entreprise, car il en va de sa pérennité et la survie de ses activités.

---

<sup>1</sup> Les grands cimetières sous la lune, Georges Bernanos, Ed. Plon, 1938, Paris.

Le management du risque s'applique à l'ensemble de l'organisme, dans tous ses domaines d'activité, à tous ses processus, et à tout moment. Donc, il est nécessaire de le formaliser sous-forme de procédure en premier lieu, puis comme processus ou plan de continuité d'activité, jusqu'à devenir en dernière instance, un système de management du risques à part entière.

Par conséquent, un outil d'évaluation des différents risques est fortement envisagé pour mieux cibler les points faibles de ses activités et faire en sorte de les atténuer.

Cet outil permet à l'entreprise de se positionner par rapport à leurs besoins et capacités en matière du management du risque, et donc évaluer le respect de ce système de management selon les lignes directrices de la norme ISO 31000:2009 (checklist). Cet outil sert aussi de tableau de bord dans lequel il est possible d'évaluer, surveiller, suivre,... et de commenter la maturité du système de management de la qualité. La valeur ajoutée de cet outil est de mieux cerner les actions correctives mais aussi préventives dans une démarche d'amélioration continue.

L'objectif de cette étude, est de préparer l'entreprise Schneider Electric Algérie – Cluster Afrique Francophone, au basculement à la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001, particulièrement dans sa gestion des risques [approche par les risques], par la conception et la création d'un outil générique de management du risque.

Pour ce faire, mon stage répond directement à un besoin exprimé par la structure Satisfaction Client & Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement de SEA ; où l'enjeu du management du risque se positionne comme un élément clé de gestion, à la fois dans le management de l'entreprise, et dans ces structures opérationnelles.

Les résultats de mes entretiens avec les acteurs, et notamment la « Quality system & methods Engineer » de la structure accueillante ont abouti au choix du sujet, en s'appuyant d'abord sur l'existant (Système documentaire de management de la qualité) tout en passant par l'analyse des risques, et en dernière instance arriver à la réalisation du plan d'actions basé sur ces mêmes risques. La préparation du passage à la version 2015 de la norme ISO 9001 s'appuie en grande partie sur l'outil générique de management du risque. Par conséquent, la problématique est la suivante :

## **Problématique**

**Comment l'entreprise va-t-elle assurer le passage à la version 2015 de la norme ISO9001 ?**

## **Sous-questions**

- Quels sont les outils et méthodes pour identifier, analyser, évaluer et enfin traiter les risques au sein de Schneider Electric Algérie ?
- Comment Schneider Electric Algérie place-t-elle le management du risque dans sa démarche de passage à la version 2015 de la norme ISO 9001 ?
- Dans cette optique, le passage est-il envisageable ?

## **Hypothèses**

- Les outils et méthodes utilisés pour gérer le risque au sein de Schneider Electric Algérie, sont pertinents et répondent aux exigences du groupe Schneider Electric en termes d'efficacité et de performance.
- Le management du risque est un processus bien défini qui engage Schneider Electric Algérie à procéder au passage à la nouvelle norme ISO 9001 version 2015.

Mon mémoire de fin d'étude explicite la démarche choisie pour répondre à ce besoin en vue d'atteindre l'objectif principal.

Le premier chapitre porte d'abord, sur la manière de gérer mes tâches durant mon projet de fin d'étude. En effet, en appliquant différents outils de qualité dans les projets (Analyse SWOT, QQQCP, Diagramme de GANTT, Analyse des risques AMDEC, Analyse des causes et leurs effets,...). La deuxième section est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil (sa vision, ses missions, domaine et secteur d'activité). Et enfin, la troisième section montre de manière méthodique, comment nous avons préparé le processus d'auto-diagnostic/évaluation.

Pour ce qui en est du deuxième chapitre, nous avons en première instance, réalisé un travail de fond concernant les concepts relevant à la fois du management du risque, et également du système de management de la qualité. Mettant en exergue les évolutions concrètes et importantes de la norme ISO 9001.

Au final, Le troisième et dernier chapitre suit le processus de mise en œuvre de l'outil générique de management du risque, depuis sa création, aux plans d'actions : au niveau managérial et opérationnel.

Notre travail est subdivisé en trois chapitres, suivant la méthode cartésienne « du général au particulier ».



## Chapitre 1 : Management de projet de fin d'étude et présentation de l'entreprise

Avant d'aller vers le cœur du sujet, nous allons décomposer notre étude en phase d'analyse, grâce à l'emploi des différents outils qualité, qui, permettent de structurer le projet en phases cohérentes.

### Section 1 : Management du projet de fin d'étude : Application des outils qualité

#### 1.1- Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? (QOOQCP)

La phase de « questionnement » est la phase la plus importante dans un projet, et particulièrement un projet de fin d'étude ; elle est importante, car elle pose les conditions d'une réussite de projet, en identifiant de manière exhaustive les intervenants du projet, en d'autres termes : *les acteurs du projet*. La méthode **QOOQCP** permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels.<sup>1</sup>

Le tableau suivant montre de manière claire ces acteurs:-

Questions	<i>Evaluation et formalisation du Management du risque selon la norme ISO 31000:2009 en vue de préparer la transition à la norme ISO 9001:2015 pour les processus cœur : Création d'un outil générique de management du risque</i>
Qui ?	Moi-même : <b>Aniss Debbouz</b>
	Encadreur entreprise : <b>Mme. Ing. Nassima Keskes</b>

---

<sup>1</sup> <http://www.ouati.com/gqoqcp.html> le 12/02/2017 à 22:32

	Encadreur école : <b>Mr. Pr. Sadek Bakouche</b>	
Quoi ?	Evaluer/formaliser le système de management du risque mis en place en cohérence avec les objectifs de l'entreprise afin de préparer le passage à l'ISO 9001 : 2015 Création d'un outil générique de management du risque	
Où ?	Schneider Electric Algérie : QHSE & CS et ENSM	
Quand ?	8/2/2017	9/5/2017
Comment ?	Autodiagnostic ISO 31000 / Analyse des risques de leurs effets et criticités / Application à l'ISO 9001 :2015 / Traitement et plan d'actions	
Pourquoi ?	L'obtention d'un master en management par la qualité, besoin exprimé par la SEA En concordance avec les objectifs de Schneider Electric Algérie d'aller vers un déploiement des pratiques de management du risque à tous les niveaux de l'entreprise	

Tableau 1 : QQQCP PFE [Source : élaboré par nous-même

## 1.2- Enjeux du projet de fin d'étude

**SWOT** : Strengths (forces) et Weaknesses (faiblesses), – Opportunities (opportunités) et Threats (menaces) ; c'est l'analyse à la fois du positionnement du projet comme enjeu interne (forces et faiblesses) ; et aussi de l'environnement du projet comme enjeu externe (opportunités et menaces)<sup>2</sup>.

C'est en ce sens, que nous avons jugé utile de résumer les enjeux - qu'on estime importants – sous forme d'une Analyse SWOT qui détermineront le projet.

<sup>2</sup> Livre blanc de l'analyse stratégique SWOT, Frédéric Villod, 2008

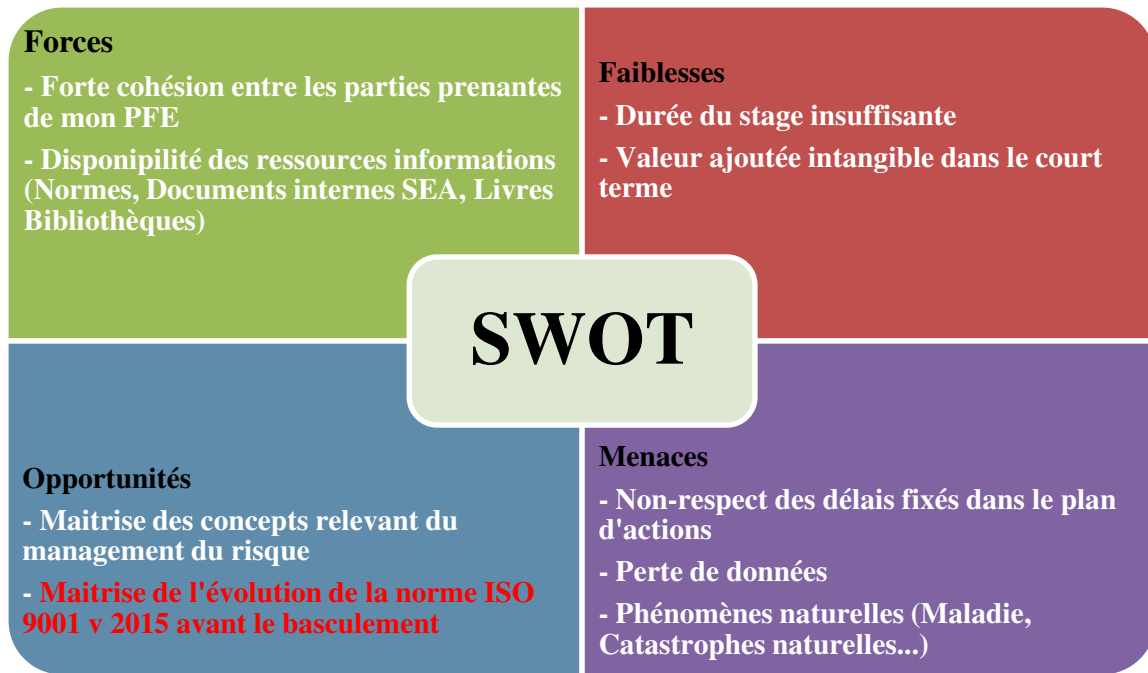


Figure 1 : SWOT PFE [Source : élaboré par nous-même]

Nous avons réalisé le SWOT PFE, dans une optique de valorisation de nos points représentés ci-dessus dans la case Forces, et d'amélioration de nos points faibles représentés par la case Faiblesses. Tout en réduisant les menaces potentiels par la prise d'opportunités dans l'exécution ou/et l'apprentissage de nos tâches.

### **1.3- Diagramme GANTT**

visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, évalué et orienté, qui permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.<sup>3</sup>

#### **1.3.1- OBJECTIF**

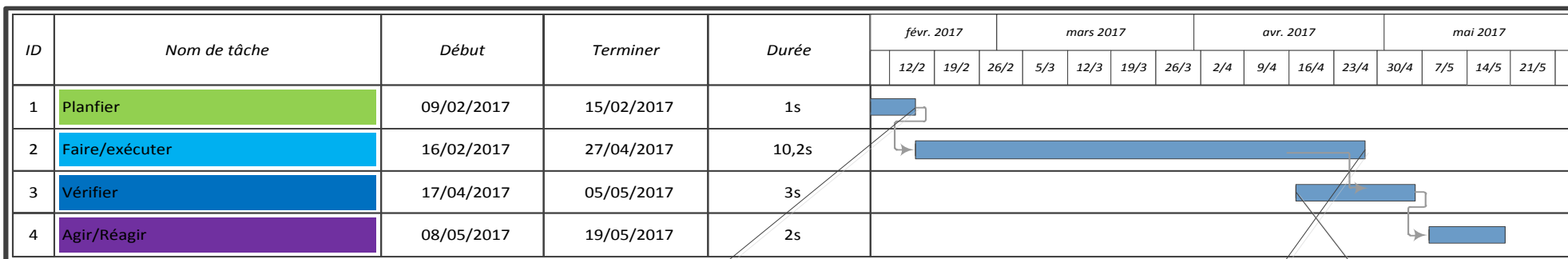
Présenter un ensemble d'activités en fonction de son déroulement dans le temps. Ce qui permet de les organiser à l'avance puis de contrôler la réalisation.

#### **1.3.2- MODALITES**

Construire un tableau en inscrivant verticalement la liste des opérations à réaliser, Et horizontalement le calendrier. La construction de ce tableau a été faite à partir de l'outil « Microsoft Visio », outil qui sert à réaliser des diagrammes techniques

---

<sup>3</sup> Work, Wages and profit, Henry L. Gantt, Ed. Easton, Pennsylvanie, 1974



Etablir les lignes directrices du projet

- Création de fiches processus
- Rédaction des procédures
- Formalisation des logigrammes procédures
- Création d'un outil d'autodiagnostic des risques
- Identification, Analyse, Evaluation des risques

- Traitement des risques
- Proposition d'un tableau de bord de pilotage du système de management des risques

Figure 2 : Planification du projet de fin d'études : Diagramme de GANTT [Source : Microsoft Visio élaboré par nous-même ]

## 1.4- Etablissement du cadre de management des risques PFE

Le déploiement du management de risque au niveau de mon projet de fin d'étude est une nécessité. A cet effet, et en prenant compte l'intégralité du processus, nous avons soumis notre étude aux différents étapes que suggère un traitement des risques : identification des risques PFE, analyse des causes (Analyse des causes et effets, Analyse des modes de défaillance et de leurs criticités AMDEC).

### 1.4.1- Identification des risques et opportunités PFE

Dans cette phase d'identification, nous avons utilisé une matrice ~~soulevant~~ donnant les différents risques auxquels peuvent être confronté notre PFE. Ainsi les opportunités trouvées durant l'étude.

#### Risques :

- Réunion annulée
- Difficulté à comprendre les interactions entre processus
- Non-implication du personnel dans la démarche qualité
- Difficulté à gérer mes tâches au sein de SEA
- Difficulté à sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche par les risques
- Difficulté à mettre en pratique les évolutions des exigences de la nouvelle norme ISO 9001 :2015
- Mise en action de l'outil d'autodiagnostic ISO 31000
- Retard dans le projet
- Perte de données

#### Opportunités :

- Création et rédaction des fiches processus de SEA (cœur et support)
- Participation à la création des logigrammes procédures (T58, ... )
- Animation des réunions pour sensibiliser le personnel sur l'approche par les risques
- Participation à des séances d'induction et de formation (HSE au sein de l'unité de production, ergonomie ai sein de l'usine)
- Réaliser un benchmarking sur les pratiques du groupe
- Etablir un diagramme de GANTT
- Conserver les données sur plusieurs support

### 1.4.2- Analyse des causes et effets

Déterminer la source des risques potentiels, c'est arriver à anticiper le risque, et par conséquent, minimiser les pertes. Analyse des causes et effets répond de manière objective à

cette problématique à des fins de continuité du PFE. Un certain nombre de causes et effets sont ajoutés à la deuxième et troisième colonne du tableau AMDEC.

### 1.4.3- Grille de criticité

Calcul de la criticité : Criticité = Probabilité \* Gravité

Gravité \ Occurrence	1.Peu d'impact	2.Mineur	3.Majeur	4.Catastrophique
1.Une fois par mois	1	2	3	4
2.Une fois par semaine	2	4	6	8
3.Plusieurs fois par semaine	3	6	9	12

Tableau 2 : Grille de criticité [Source : élaboré par nous-même, Fiche Excel]

Prioriser les actions correctives par rapport au résultat de leur criticité : Si le critère de gravité est de niveau 4, l'action est immédiate, et, est considérée comme catastrophique ; elle est à prendre en priorité

- le rouge : les actions sont enclenchées immédiatement,
- L'orange : niveau d'alerte !... vigilance relevée,
- Le vert : l'action est gérée de manière concomitante par rapport aux autres activités de SEA.

### 1.4.4- Analyse et évaluation des modes de défaillances et de leurs effets et criticités AMDEC- PFE

Pour réaliser cette analyse et évaluation, nous nous sommes servis de l'outil « Microsoft Excel », automatisant sous forme de macro les occurrences et gravités pour chaque risque potentiel.

S'inspirant directement du cours « *Outils qualité II* »<sup>4</sup> ; notre AMDEC a été développé de façon à ce que les actions préventives et correctives viennent directement, après l'évaluation du risque par sa criticité.

<sup>4</sup> Cours « OUTILS QUALITE », Pr. Sadek Bakouche, Alger, Janvier 2017

Risque potentiel	Causes	Effets	Analyse			Actions préventives	Actions correctives
			P	G	C r		
Réunion annulée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maladie d'un des participants</li> <li>- Indisponibilité de salle pour les séances de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence des parties prenantes</li> <li>- Salle de travail occupée</li> </ul>	1	2	2	Prévoir d'autres lieux et méthodes de communication	Reprogrammer la réunion à une date la plus proche
Difficulté à comprendre les interactions entre processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexité des workflows</li> <li>- Multiplications des activités</li> <li>- Communication relativement dégradée</li> <li>- Réorganisation de SEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des lieux et diagnostic erronés</li> </ul>	1	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décomposer SEA en processus clés et sous-ensembles</li> <li>- Etablir un questionnaire pertinent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir la cartographie des processus exhaustive</li> </ul>
Non-implication du personnel dans la démarche qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de sensibilisation</li> <li>- Situations d'urgence dans les opérations fréquentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-conformité par rapport aux exigences de la norme</li> <li>- Perte d'un élément clé qui est l'amélioration continue</li> </ul>	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un plan de sensibilisation à temps régulier</li> <li>- Audit interne</li> <li>- Formation du personnel sur les enjeux de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir un plan d'actions correctives</li> <li>- Revaloriser le programme ON interne à SEA</li> </ul>
Difficulté à gérer mes tâches au sein de SEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burn-out</li> <li>- Fatigue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard des livrables</li> <li>- Stress/anxiété</li> </ul>	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un diagramme GANTT pour mieux planifier et gérer le PFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composer avec les réajustements du programme initialement établi</li> <li>- Préparer un plan de continuité d'activité</li> </ul>
Difficulté à sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche par les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept du management du risque non-formalisé</li> <li>- Durée du stage insuffisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif de certification non-atteint</li> </ul>	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de séances de sensibilisation</li> <li>- Diffusion d'une checklist et d'une maquette de sensibilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les réponses à chaque individu</li> <li>- Réagir en fonction de la disponibilité de chacun</li> </ul>
Difficulté à mettre en pratique les évolutions des exigences de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenteur dans la mise en place du plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de basculement perturbé</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des changements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipation des changements par rapport à la</li> </ul>

nouvelle norme	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'actions correspondant à la norme 2015</li> <li>- Agenda des activités chargé</li> <li>- Programme d'audit repoussé</li> <li>- Nouvelle organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEA non prête à la certification</li> </ul>	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>s majeurs dans la norme et mettre en place un plan d'actions</li> <li>- Réaliser un plan pour la transition</li> <li>- Réaliser un diagnostic complet du SMQ</li> <li>- Réaliser un outil d'analyse des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nouvelle organisation</li> <li>- Changer d'axe de priorité</li> <li>- Communication interne de manière sans cesse</li> </ul>
Mise en action de l'outil d'autodiagnostic ISO 31000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompréhension des enjeux du management du risque</li> <li>- Abstraction au niveau du cadre organisationnel</li> <li>- Processus de management du risque pas suffisamment clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques non-identifiés</li> <li>- Formalisation du management incomplète</li> <li>- Passage à la nouvelle version non-envisageable</li> </ul>	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une checklist compréhensible pour tout le monde</li> <li>- Bâtir un processus de management du risque fort et cohérent avec les enjeux et activités de SEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir l'échelle de d'évaluation</li> <li>- Réadapter les questions</li> </ul>
Retard dans le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données insuffisantes</li> <li>- Plan d'actions lourd</li> <li>- Absence des parties prenantes</li> <li>- Absence de consensualiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress</li> <li>- Anxiété</li> </ul>	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir un diagramme de GANTT et faire en sorte de respecter</li> <li>- Eliminer les zones d'incertitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réadapter la planification en fonction des imprévus</li> </ul>
Perte des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panne d'ordinateur</li> <li>- Non-enregistrement des données sur plusieurs supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interruption des activités du stage</li> <li>- Abandon</li> </ul>	1	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauvegarder les données sur plusieurs supports</li> <li>- Plan de continuité d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise des activités par la mise en action du plan de continuité</li> </ul>

Tableau 3 : AMDEC PFE [Source : élaboré par nous-même, fiche Excel]

Le déploiement de l'approche des risques, au niveau de notre PFE, nous a aidé à anticiper certains dysfonctionnements occasionnés durant notre stage. Par conséquent, l'idée de poser les jalons du management de projet associé au risque était nécessaire pour l'accomplissement de notre mission au sein de SEA

## **Section 2 : Présentation du groupe Schneider Electric et de Schneider Electric Algérie – Cluster Afrique francophone**

Schneider Electric Algérie a connu durant ces deux dernières années, un changement au niveau de son organisation, passant d'une entité proprement algérienne à un cluster gérant des activités au niveau régional. Par conséquent, le défi était d'harmoniser le SMQ de SEA avec les pays de la région, et de le préparer au basculement vers la nouvelle norme ISO 9001 : 2015.

### **1. Présentation du groupe Schneider Electric**

Schneider Electric est un groupe industriel Multinational qui fabrique et propose des produits de gestion de l'électricité, des automatismes et des solutions adaptées à ces métiers. Présent dans plus de 100 pays, Schneider Electric offre des solutions intégrées pour de nombreux segments de marchés pour rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte. Le Groupe bénéficie d'une position de leader dans l'énergie et les infrastructures, les projets industriels, les automatismes du bâtiment, les centres de données et réseaux ainsi qu'une large présence dans l'application du résidentiel.

Schneider Electric a réalisé un chiffre d'affaires de 22,387 Milliards d'euros en 2011. C'est plus de 100 000 collaborateurs qui s'engagent auprès des individus et des organisations afin de les aider à tirer le meilleur de leur énergie.

En 2014, le groupe arrive en tête du classement de digitalisation des entreprises du CAC 40 et confirme ses bons résultats dans le secteur.

## 1.1- Historique

En 1836, les deux frères Eugène Schneider et Adolphe Schneider participent à la *Révolution industrielle* en fondant l'entreprise Schneider et Cie. Schneider innove dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie, et devient rapidement l'un des leaders européens dans les domaines de l'armement. Par la suite Schneider innove et se lance sur le marché encore balbutiant de l'électricité.

### - Première moitié du XXe siècle : la phase après-guerre

Schneider abandonne progressivement l'armement pour se tourner vers la construction, la sidérurgie et l'électricité. L'entreprise se réorganise profondément pour diversifier ses débouchés et s'ouvre à de nouveaux marchés.

### - Fin du XXe siècle

- 1981-1997 : grâce aux inventions du Français Merlin Gerin, en 1992, Schneider Electric voit le jour et opte pour la nationalité française. En parallèle, le groupe Schneider continue son recentrage sur les métiers de l'électricité en se séparant de ses activités non stratégiques.
- 2000-2009 : Croissance organique et poursuite de la politique d'acquisitions de sociétés qui permettent à Schneider Electric de se positionner sur de nouveaux segments de marché : onduleurs, contrôle du mouvement, Automatismes et Sécurité du bâtiment (APC, Clipsal, TAC, Pelco, Xantrex, etc.)
- 2009-2015 : Réorganisation profonde du groupe en Cluster<sup>5</sup>, de zone géographique, comprenant des blocs régionales : Cluster Afrique francophone, Cluster Afrique et Moyen Orient anglophone, Cluster Asie du sud-ouest et Océanie, etc.

## 1.2- Métiers de Schneider Electric

### 1.2.1- La distribution électrique

---

<sup>5</sup> Michael Porter s'est inspiré de la théorie des avantages comparatifs pour proposer en 1990 la notion de pôles de compétitivité qui rassemblent, sur une même zone géographique et dans une branche d'activité spécifique, une masse critique de ressources et de compétences procurant à cette zone une position-clé dans la compétition économique mondiale. Cluster and new economics competition, page. 197, Harvard business review, 1998

La distribution électrique consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable. Ainsi, Schneider Electric ne produit pas d'électricité, mais utilise son savoir-faire pour l'acheminer, la transformer et la sécuriser.

Schneider Electric est le numéro 1 mondial de la distribution électrique sur l'ensemble de son offre. Premier en gestion d'énergie, bâtiment distribution, optimisation de l'énergie, sécurité électrique. Il propose des produits de basse ou haute tension. À titre d'exemple, en basse tension : les disjoncteurs, interrupteurs, éclairages de sécurité, canalisations électriques préfabriquées et prises électriques. En moyenne tension, les appareillages et équipements qui sont utilisés pour transformer l'énergie haute tension, et l'acheminer vers les utilisateurs finaux.

*Parmi les concurrents directs et indirects sur ce métier, le Groupe ABB, General Electric, Alstom, Legrand, Hager, Hitachi, Toshiba, Fuji Electric, Siemens, Mitsubishi, etc.*

### **1.2.2- Les automatismes**

Schneider Electric fait partie des leaders mondiaux en automatismes et contrôle. En clair, Schneider Electric est le numéro 1 mondial sur le contrôle industriel (ex. : détecteur de mouvement) ; numéro 3 mondial en automatismes (ex. : robot d'usine) ; numéro 4 mondial en automatismes du bâtiment.

L'entreprise propose des produits destinés à contrôler et à alimenter les équipements : contacteurs, relais thermiques, etc.

Le groupe propose aussi des solutions d'automatisation répondant à des problématiques spécifiques telles que des automates programmables, des logiciels de paramétrage et des réseaux de communication.

*Parmi les concurrents directs et indirects sur ce métier, Chint, Fuji Electric, Groupe ABB, General Electric, Omron, Honeywell, Emerson, Siemens, Mitsubishi.*

### **1.3- Les clients de Schneider Electric**

SE vend plus rarement ses produits directement aux utilisateurs finaux, mais passe en général par des intermédiaires dont le savoir-faire est indispensable, pour la mise en place et le bon fonctionnement d'une offre très technique. Les clients principaux de SE sont:

### **1.3.1- Les distributeurs**

Les distributeurs de matériel électrique représentent plus de 50 % des ventes totales du groupe et 70 % de l'offre cataloguée. Ils sont répartis sur 15 000 points de vente dans le monde. Cette catégorie inclut les distributeurs locaux, les grossistes et distributeurs professionnels non spécialisés et de grands groupes internationaux.

### **1.3.2- Les tableautiers**

Les tableautiers réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution ou de contrôle-commande, principalement destinés aux marchés du bâtiment, de l'énergie et des infrastructures. Les tableautiers achètent des appareillages de basse et moyenne tension (par exemple, les disjoncteurs), et des tableaux préfabriqués. Leurs principaux clients sont les installateurs (présentés ci-après). Il y a plus de 20 000 tableautiers dans le monde.

### **1.3.3- Les installateurs**

L'élaboration de solutions qui répond précisément aux besoins des utilisateurs finaux s'effectue en étroite collaboration avec les installateurs.

### **1.3.4- Les intégrateurs de systèmes**

Les intégrateurs de système installent les automatismes chez les utilisateurs

Les constructeurs de machines (OEMs) Original Equipment Manufacturer de l'emballage aux machines textiles, les constructeurs de machine ou OEMs (Original Equipment Manufacturer), cherchent à optimiser la performance et la maintenance de leurs machines, pour leurs clients.

### **1.3.5- Les énergéticiens**

Les énergéticiens sont les producteurs et les distributeurs d'électricité.

### **1.3.6- Les grands comptes**

Les grands comptes sont des clients qui ont choisi Schneider Electric comme partenaire privilégié, SE traite aujourd'hui avec plus de 70 grands comptes.

## **1.4- Les Programmes de Schneider Electric**

SE établit depuis ces dix dernières années des programmes d'ordre stratégique qui l'accompagnent dans son évolution.

Le programme « **CONNECT** » commencé en 2012 marque l'ambition de SE à continuer jusqu'en 2014 sur la voie de l'efficacité ouverte par le précédent programme d'entreprise « **ONE** ». Le programme **CONNECT** est fondé sur quatre transformations qui vont permettre de consolider et de dépasser les transformations engagées par **ONE**.

En 2015, SE a investi un nouveau programme « **ON** » qui lui permet de s'engager en faveur de la croissance responsable et innover en matière de développement durable. Le programme « **ON** » repose sur cinq initiatives.

## Faire plus

- Faire plus : pour les clients, afin de créer plus d'opportunités pour eux et pour SE. Le Groupe a pour objectif avec cette initiative d'amener plus de valeur-ajoutée et générer de l'activité pour ses partenaires, d'améliorer la proximité à ses clients et l'accès à des spécialistes, d'assurer une exécution constante sur les projets et d'offrir une expérience de livraison unique et flexible.

## Simplifier

- le Groupe a pour objectif de simplifier sa structure managériale afin de rendre l'entreprise plus efficace, d'améliorer davantage la productivité de sa chaîne logistique et d'optimiser l'efficacité de la recherche et développement, de sa force commerciale ainsi que l'exécution dans les solutions.

## Digitaliser

- pour plus d'efficacité et de simplicité, les offres du Groupe seront plus connectées, permettant de nouveaux services et améliorant la performance des clients. L'expérience digitale sera améliorée pour clients et partenaires afin d'apporter des solutions simples et intuitives.

## Innover

- pour la croissance, l'innovation se concentrera sur la réalisation plus rapide et plus focalisée sur les produits et solutions adaptés au besoin des clients

## Développer

- cette initiative a pour objectif d'accroître la compétence des collaborateurs du Groupe grâce à une collaboration accrue, une amélioration des formations et une culture forte de la performance tout en conservant l'engagement fort du Groupe pour la diversité et le bien-être au travail.

Figure 3 : Programme ON [ Source : élaboré par nous-même]

## 2. Présentation de Schneider Electric Algérie

### 2.1- Historique

Schneider Electric Algérie (SEA), spécialiste dans la gestion de l'énergie, est présente sur les marchés du résidentiel, des bâtiments, des centres de données et réseaux, de l'industrie et de l'énergie et des infrastructures. Avec un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros en 2015, le groupe SE était présent depuis plus de 50 ans en Algérie, à travers les marques « Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC & PELCO ». En 1994, il y a eu la première création du bureau de liaison en Algérie, et en 2000 l'ouverture de la filiale de Droit Algérien « Schneider Electric Algérie ».

Fiche signalétique de SEA est la suivante :


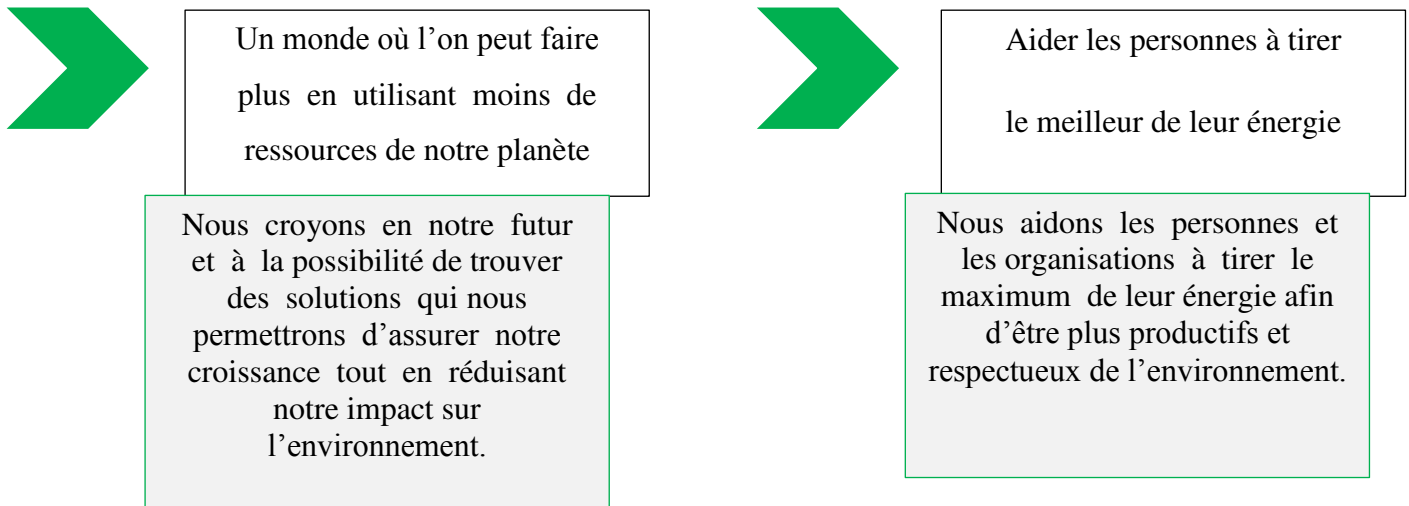
<b>Raison sociale</b>	<b>Schneider Electric Algérie</b>
<b>Désignation</b>	<b>Direction Générale</b>
<b>Siège social</b>	<b>No2 Bis, route d'Ouled Fayet 16320 Alger Delly Ibrahim</b>
<b>Statut Juridique</b>	<b>SARL ( Société à responsabilité limité)</b>
<b>Téléphone(Siège) Fax(Siège) Site Internet</b>	<b>+213(0) 213 689 00 +213(0) 213 619 27 www.algerie.schneider-electric.com</b>
<b>Domaine d'activité</b>	<b>Industrie de l'énergie et des composants électriques</b>
<b>Capital</b>	<b>30 000 000 DZD</b>
<b>Country Président</b>	<b>BRIHI Akli</b>
<b>Logo</b>	

Figure 4 : Fiche signalétique SEA [Source : élaboré par nous-même]

## 2.2- Activité de Schneider Electric Algérie

### 2.2.1- Visions et Missions<sup>6</sup>



### 2.2.2- Activités de Schneider Electric Algérie

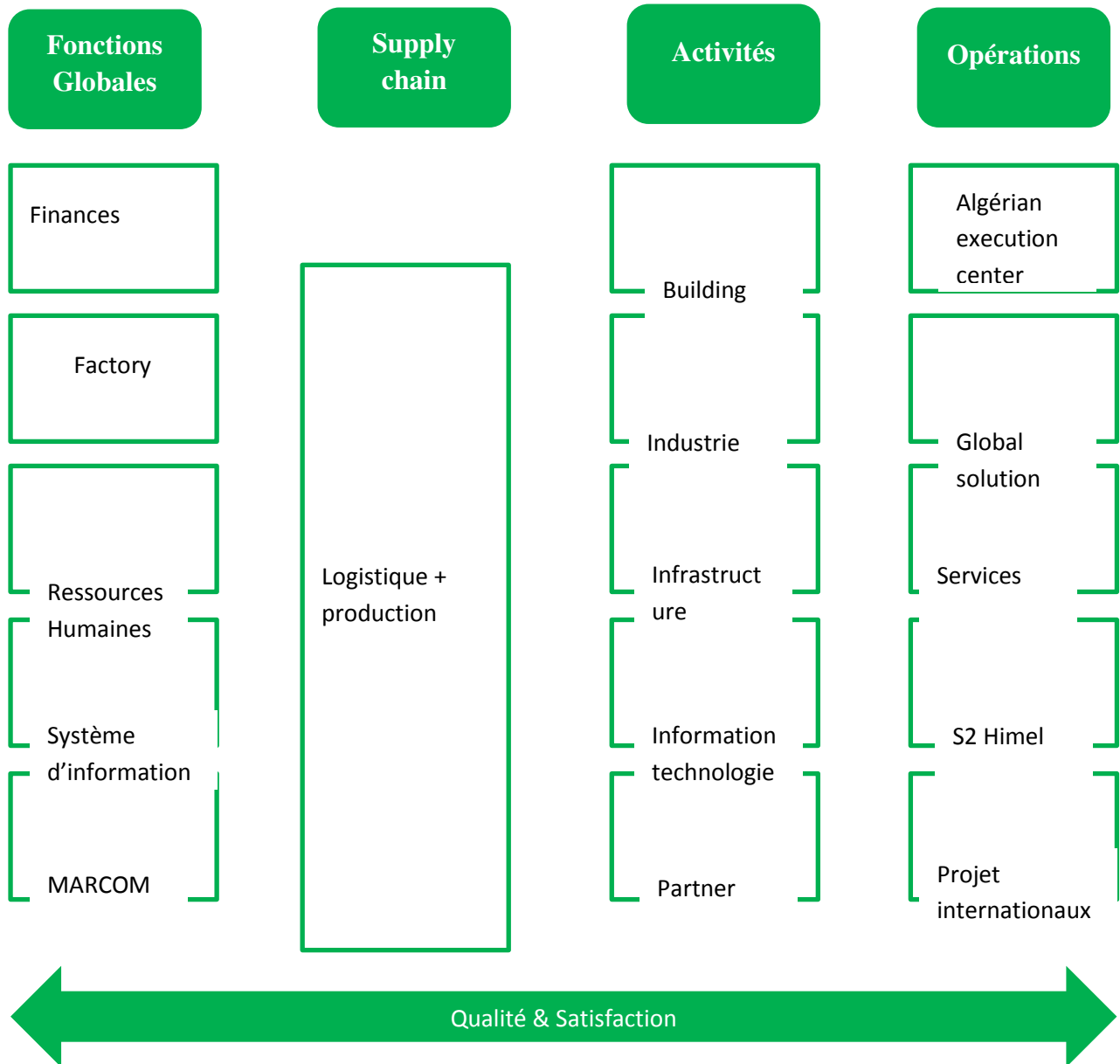
Les activités principales de SEA sont :

- La vente et distribution de produit basse tension,
- L'assemblage et la vente de cellules moyennes tension,
- La vente d'ensemble d'équipements, produit et service et distribution électrique,
- La vente et la mise en œuvre d'automatismes industriel, control industriel, formation et maintenance d'équipements.

---

<sup>6</sup> Manuel de Management version H, 27/04/2016, Schneider Electric Algérie, Alger

### 2.3- Vue d'ensemble de Schneider Electric Algérie



## 2.4- Offre de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie propose une offre intégrée de produits, services et solutions qui rendent l'énergie Sûre, Fiable, Efficace, Productive et Verte.

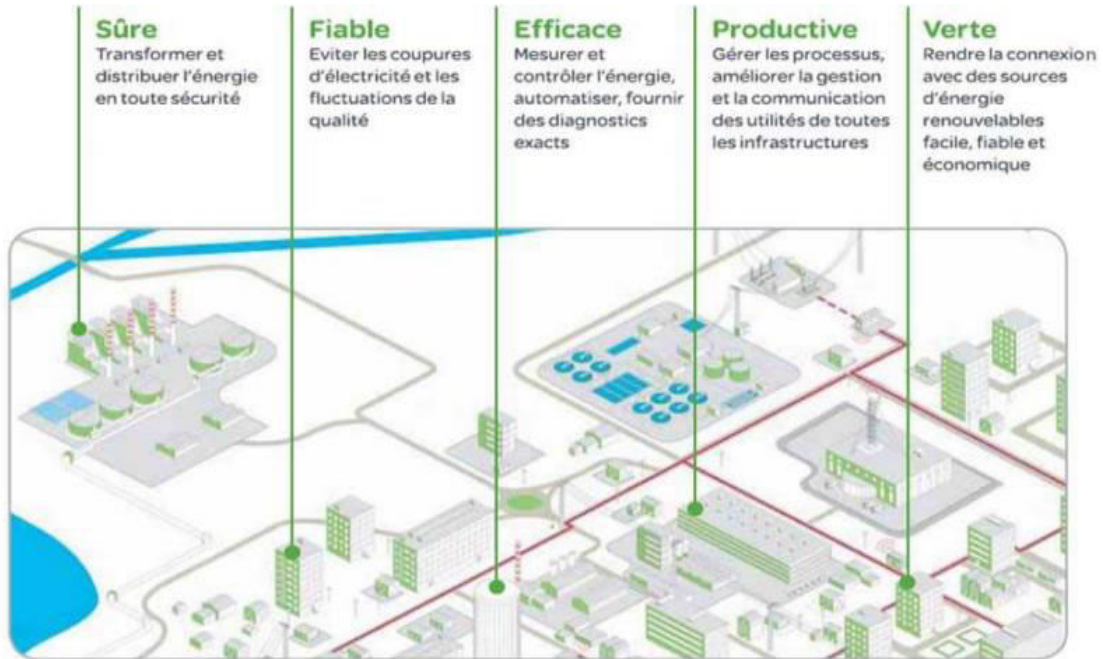


Figure 5 : la particularité des offres SEA [Source : Manuel de mangement]

### 2.4.1- Produits<sup>7</sup>

En tant que spécialiste de la gestion d'énergie, Schneider Electric Algérie offre une large gamme de produits présents dans les segments suivants :

- Automatismes et Contrôle
- Moyenne tension – Automatisation et gestion des réseaux électriques
- Distribution électrique
- Systèmes d'Installations et de Contrôle
- Automatismes et sécurité du bâtiment
- Energie sécurisée et refroidissement
- Energies renouvelables.




<sup>7</sup> Manuel de Management version H, 27/04/2016, Schneider Electric Algérie, Alger

### 2.4.2- Services<sup>8</sup>

Schneider Electric met pour les besoins des clients une offre complète de services.

- Service sur site : Améliorer votre performance tout au long du cycle de vie de vos installations.
- Service Professionnel : Utiliser la technologie pour améliorer votre efficacité et vos communications tout en rendant accessibles les marchés actuels et futurs de manière plus rapide et compétitive.
- Formation : Vous rendre plus compétitifs en participant à nos formations professionnelles.

### 2.5- Principaux marchés clients de Schneider Electric Algérie<sup>9</sup>

 <p><b>Marché de l'industrie et des centres de réseaux et de distributions</b></p>	<p>Sur le marché des données et des centres de réseaux, nous fournissons des solutions complètes pour les centres de données et des solutions d'alimentation sans coupure pour les systèmes critiques. Nos principaux clients vont des PME aux multinationales en passant par les administrations, hôpitaux, etc. Toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie est critique.</p>
 <p><b>Marché des bâtiments</b></p>	<p>Sur le marché des bâtiments, nous sommes spécialistes des systèmes de gestion des bâtiments. Nos principaux clients sont les promoteurs, les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes, les installateurs, tableautiers, les distributeurs de matériel électrique, les sociétés d'exploitation et clients finaux.</p>
 <p><b>Marché résidentiel</b></p>	<p>Dans le marché résidentiel, nous offrons des produits des solutions et des services pour les maisons individuelles et pour les appartements. Nos principaux clients sont les architectes, les maîtres d'ouvrage, les constructeurs de logements, les artisans, les distributeurs de matériels électriques, les grandes surfaces de bricolage et les clients finaux.</p>

<sup>8</sup> Manuel de Management version H, 27/04/2016, Schneider Electric Algérie, Alger

<sup>9</sup> <http://www.schneiderelectric.com/site/home/index.cfm/dz/>, 5/4/2017 à 17h10

Tableau 4 : Principaux marchés de SEA [Source : élaboré par nous-même]

## 2.5- Chaîne de valeur de Schneider Electric Algérie

Compte tenu de l'orientation client, telle exigée par la norme ISO 9001, La Chaîne de valeur SEA, a pour but uniquement de satisfaire et ravir le client.

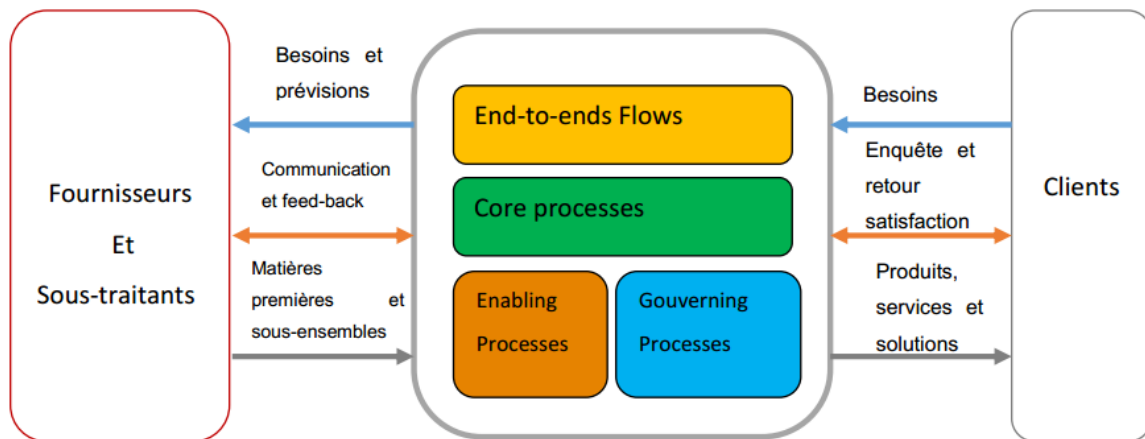


Figure 6 : Chaîne de valeur SEA [Source : Manuel de management]

## 3. Politique qualité chez Schneider Electric

Il faut noter que chez SEA la politique qualité<sup>10</sup> est entièrement fondée pour la satisfaction client. En effet, SEA place ses clients au centre de son intérêt et de sa raison d'être.

## 4. Organisation Satisfaction Client & QHSE Schneider Electric Algérie

La structure, à savoir, CS & QHSE, a connu un léger changement par l'intégration de quelques activités, l'harmonisation de celles avec l'ensemble de la région. Ce qui est montré par le schéma suivant :

<sup>10</sup> Annexe politique qualité Schneider Electric, dernière version, TRICOIRE

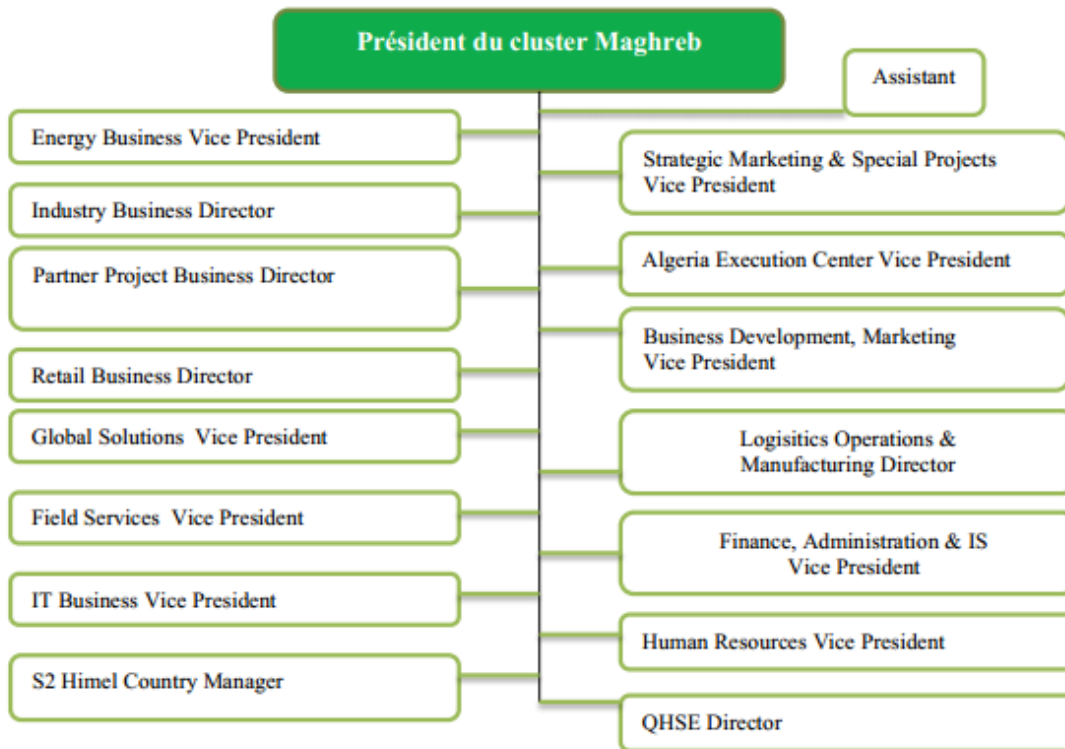


Figure 7 : Organigramme SEA [Source : Manuel de management ]

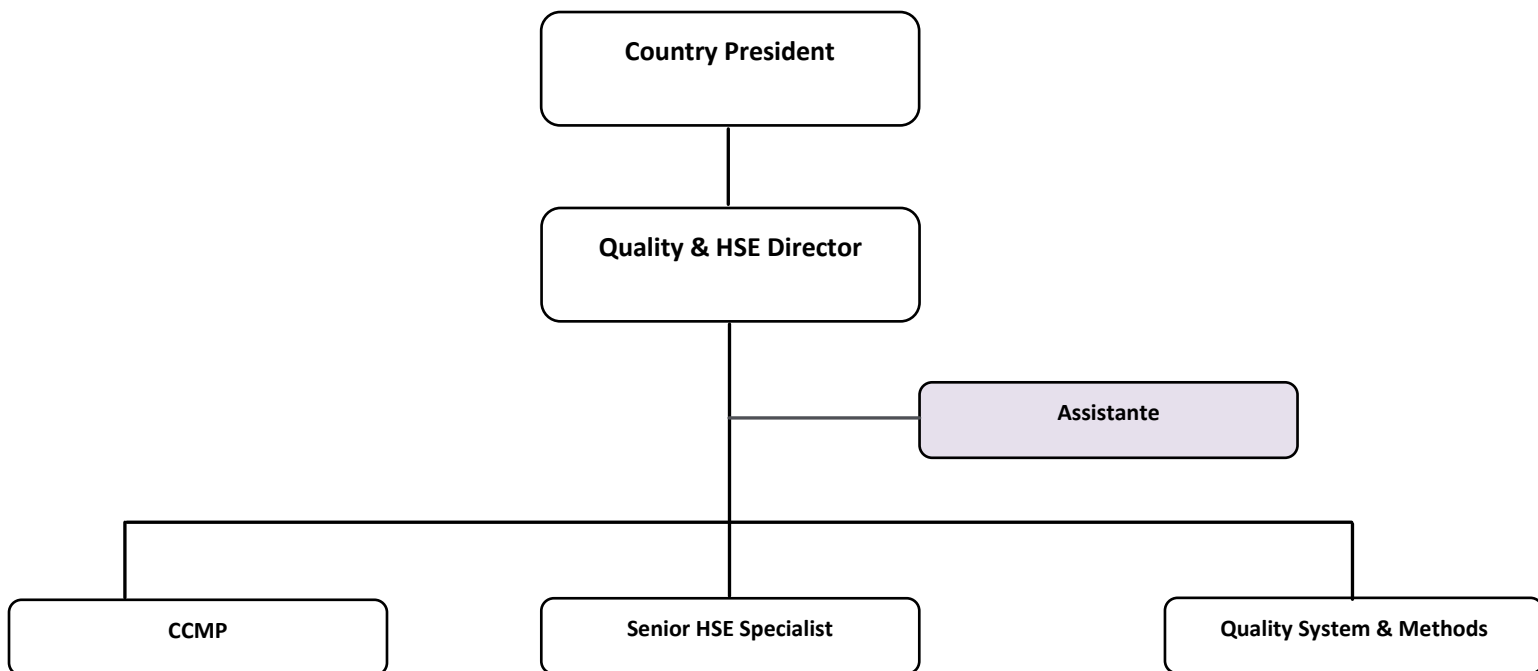


Figure 8 : Organisation Direction CS & QHSE [Source : élaboré par nous-même]

## 5. Processus de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie utilise une approche basée sur les processus pour manager ses activités. Pour ce faire, Schneider Electric Algérie a défini un Modèle des Processus de l'Entreprise (EPM).

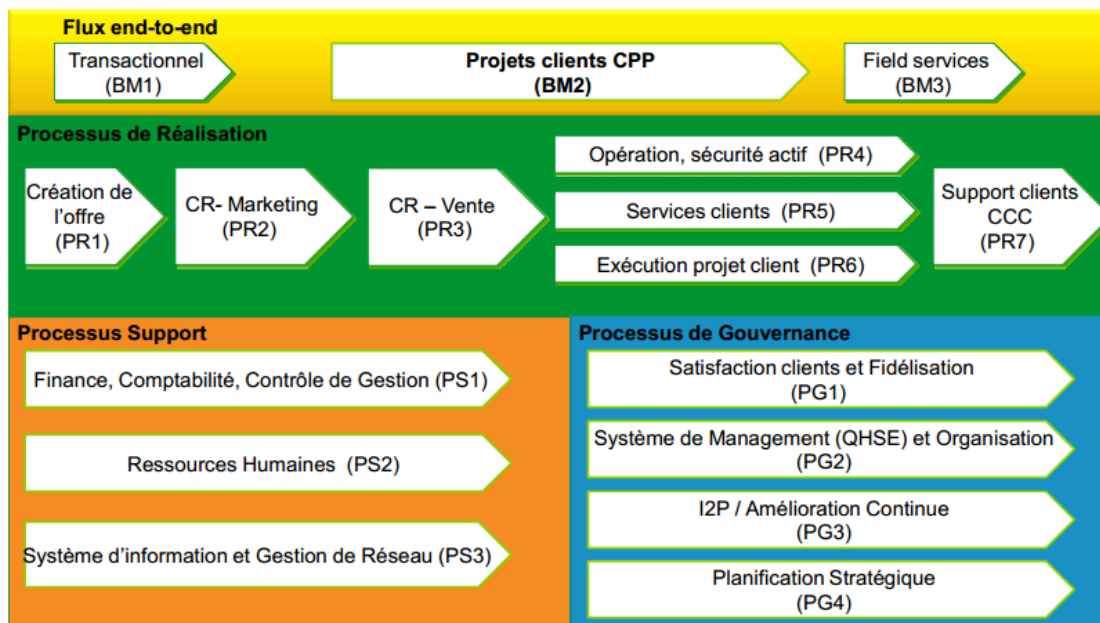


Figure 9 : Cartographie des processus SEA [Source : Manuel de management]

### 5.1- Description de la cartographie des processus

Comme il est souligné dans la figure ci-dessus, Schneider Electric Algérie s'inscrit dans une approche processus formelle. Ses processus sont gérés de manière à interagir sans discontinuité. Nous allons décrire en détail chaque famille de processus (Gouvernance, Support, Réalisation, End-to-End) et ensuite par chaque processus.

- **Les flux End-to-End** connectent entre eux les processus pour établir des scénarios complets de traitement des commandes.
- Transactionnel (BM1) : inclut l'ensemble des business model (produit, service, solution).

- Projet clients CPP (BM2) : Le flux complet de livraison d'une solution à un client, inclut une méthodologie de vente solution, l'exécution et le management du projet, l'intégration et la livraison de la solution et le transfert vers les services.
- Field services (BM3) : le flux complet de livraison des services à la base installée, inclut la vente, la planification, l'exécution et la clôture des prestations ; les projets d'exécution des services et la détection de nouvelles opportunités de vente à l'occasion des visites sur site.
- **Les Processus Cœur** concernent les livrables de base de l'entreprise et offrent de la valeur directement aux clients externes.
- Processus de Création de l'Offre (PR1) : fournit les directives pour innover, développer, lancer, améliorer et gérer les produits, les solutions et les services, tout au long du cycle de vie, pour répondre aux besoins des clients et ainsi maintenir la position de leader à long terme.
- CR-Processus Marketing (PR2) : offre, tout au long du cycle de vie du client, un portefeuille clair et attractif au prix optimal, à travers de larges et synergiques canaux d'accès ; étend la notoriété et la préférence de Schneider Electric Algérie en fournissant une communication stratégique et tactique sur nos marchés cibles en utilisant tous les médias disponibles et appropriés.
- CR-Processus de Vente (PR3) : génère les commandes clients et le chiffre d'affaire pour les produits, services et solutions.
- Opérations, Sécurité, Actifs (PR4) : fournit les produits physiques aux clients, dont la fabrication, l'approvisionnement et la gestion des stocks.
- Services Clients (PR5) : fournit des services aux clients : maintenance, dépannage, installation et conseil, Formations, etc.
- Exécution Projet Clients (PR6) : fournit des solutions complètes aux clients (clés en main et fourniture).
- Support clients CCC (PR7): point de contact avec les clients, la résolution rapide et efficace de toutes les demandes et la communication proactive aux clients.
- **Les processus Support** fournissent les ressources, les infrastructures et supportent les Processus Cœurs.
- Finance, Contrôle, Relations Externes (PS1) : gère et contrôle les actifs financiers de l'entreprise, y compris toutes les transactions et déclarations financières.

- Ressources Humaines (PS2) : fournit et développe les ressources humaines afin de répondre aux besoins de l'entreprise.
- Gérer la technologie de l'information (PS3) : crée et livre des services IT rentables qui supportent les processus opérationnels de Schneider Electric.
- **Les Processus de Gouvernance** fixent les règles et donnent une orientation pour tous les autres processus.
- Développement de la Satisfaction & Fidélité Client (PG1) : capte l'expérience du client avec SEA, gère les problèmes spécifiques détectés à travers leurs commentaires, construit et partage les analyses sur les améliorations prioritaires, conduit les actions pour fournir une expérience client de qualité supérieure et différenciatrice.
- Gérer les Processus, Concevoir les Organisations (PG2) : développe, déploie et améliore des processus de haut niveau pour répondre aux besoins QHSE du business et de ses clients.
- I2P / Amélioration continue (PG3) : Traite les réclamations clients et les problèmes qualité, afin de les corriger définitivement et de prévenir la récurrence des problèmes sous-jacents dans un concept d'amélioration continue.
- Stratégie, Planification et Suivi (PG4) : développe, met en œuvre et gère la stratégie afin d'atteindre les buts et les objectifs du business.

### Section 3 : Préparation de l'outil d'autodiagnostic/évaluation

Comme nous l'avons expliqué dans notre introduction, le secret d'une réussite d'un diagnostic ou d'un outil d'évaluation, dépend de sa préparation. Par conséquent, il est primordiale d'établir au moyen de la norme « FD X 50-186 v 2005 : Système de management- Lignes directrices pour la mise en place d'un processus d'auto-évaluation », une démarche, représentée par un processus clair et défini, qui permet en effet, à notre organisme d'accueil de préparer son autoévaluation.

La norme FD X 50-186 traite de la mise en place et de la mise en œuvre, sous la responsabilité de la direction, du processus d'auto-évaluation d'un organisme en tant qu'outil de pilotage de l'organisme indissociable du processus général de management et

d'amélioration des performances<sup>11</sup>. Le logigramme réalisé à partir de l'outil « Microsoft Visio » ci-dessous représente le processus utilisé :

---

<sup>11</sup> FD X 50-186 : Système de management. Lignes directrices pour la mise en place d'un processus d'auto\*évaluation, AFNOR, Juillet 2005

## La mise en place d'un processus d'auto-évaluation FD X 50-186

### § 5 Mise en place du processus

Correspond  
au chapitre 1  
de notre PFE  
SECTION 3

### § 6

Mise en œuvre du processus  
Correspond  
au chapitre 3  
de notre PFE  
SECTION 1

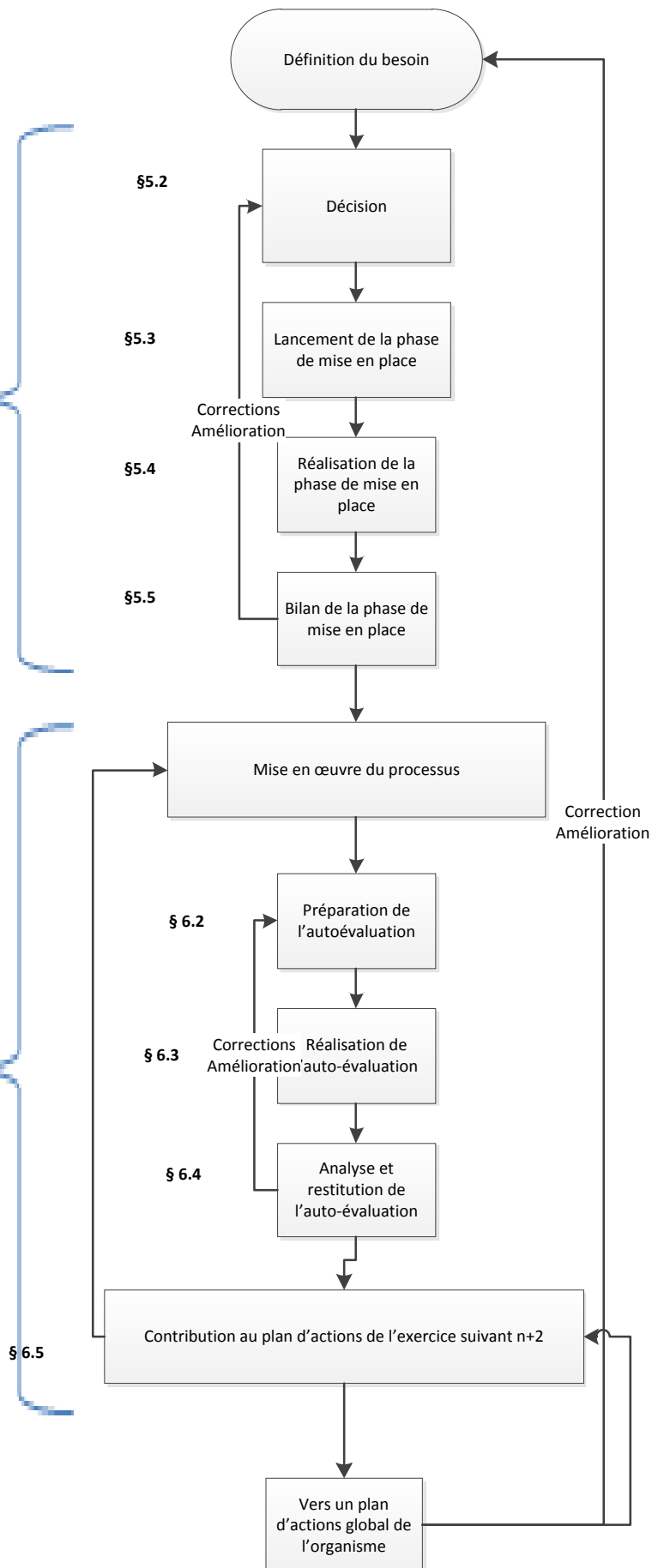


Figure 10 : Logigramme de mise en place d'un processus d'autoévaluation [Source : élaboré par nous-même, Microsoft Visio

### 1.1- Définition du besoin

Durant notre stage, nous avons répondu à un besoin de SEA, qui est de se préparer au passage à la nouvelle version de la norme ISO 9001. En ce sens, la première étape de notre projet est, d'abord, de définir de manière concrète ce besoin, et l'intérêt principal de l'application de notre démarche, qui consiste d'abord à poser les fondations, en terme d'orientations stratégiques et opérationnelles.

Nous avons donc, par le biais d'un entretien mené avec le « Quality System Engineer » de SEA, défini l'ensemble de ces actions. Le Schéma suivant représente les étapes de définition du besoin, sa source (d'où il découle), et ses contraintes.

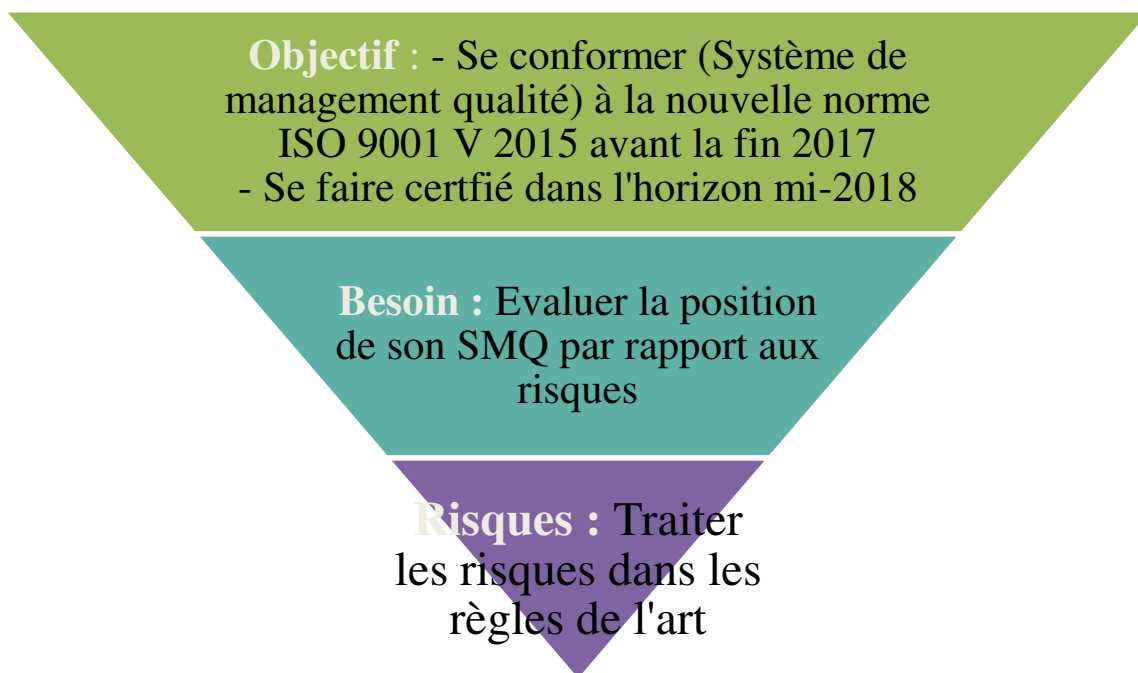


Figure 11 : Illustration du besoin [Source : élaboré par nous-même]

### 1.2- Prise de décision

Cette étape a pour but d'analyser, établir le contexte dans lequel nous allons déterminer les enjeux, les acteurs<sup>12</sup>, la planification<sup>13</sup>, les tâches, les moyens et outils employés, les risques,

---

<sup>12</sup> Voir le QQQQCP établi dans le chapitre 1, section 1

<sup>13</sup> Voir le GANTT établi dans le chapitre 1, section 1

en enfin les actions ou/et alternatives. Nous avons résumé la démarche dans un diagramme de décision réalisé à partir de l'outil « Microsoft Visio », et qui est le suivant :

## Diagramme de décision

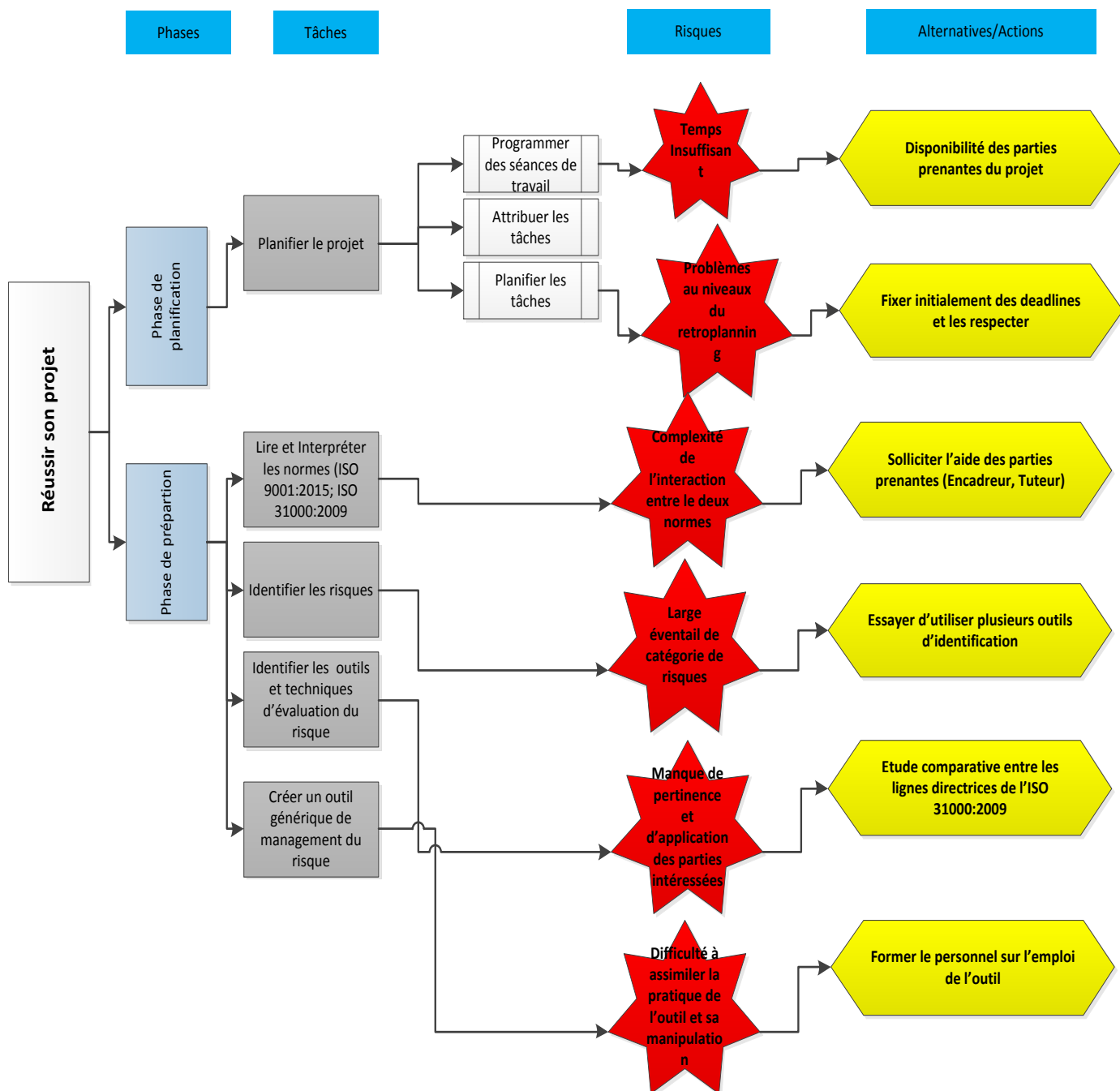


Figure 12 : Diagramme de décision [Source : élaboré par nous-même, Microsoft visio]

### 1.3- Lancement de la phase de mise en place

Dans cette étape, et comme le recommande la norme FD X 50-186, nous avons fixé les modalités de lancement de notre projet de création d'outil d'autodiagnostic/évaluation, en qualité de boucle d'actions CCDS et qui sont illustrés dans le graphique suivant :

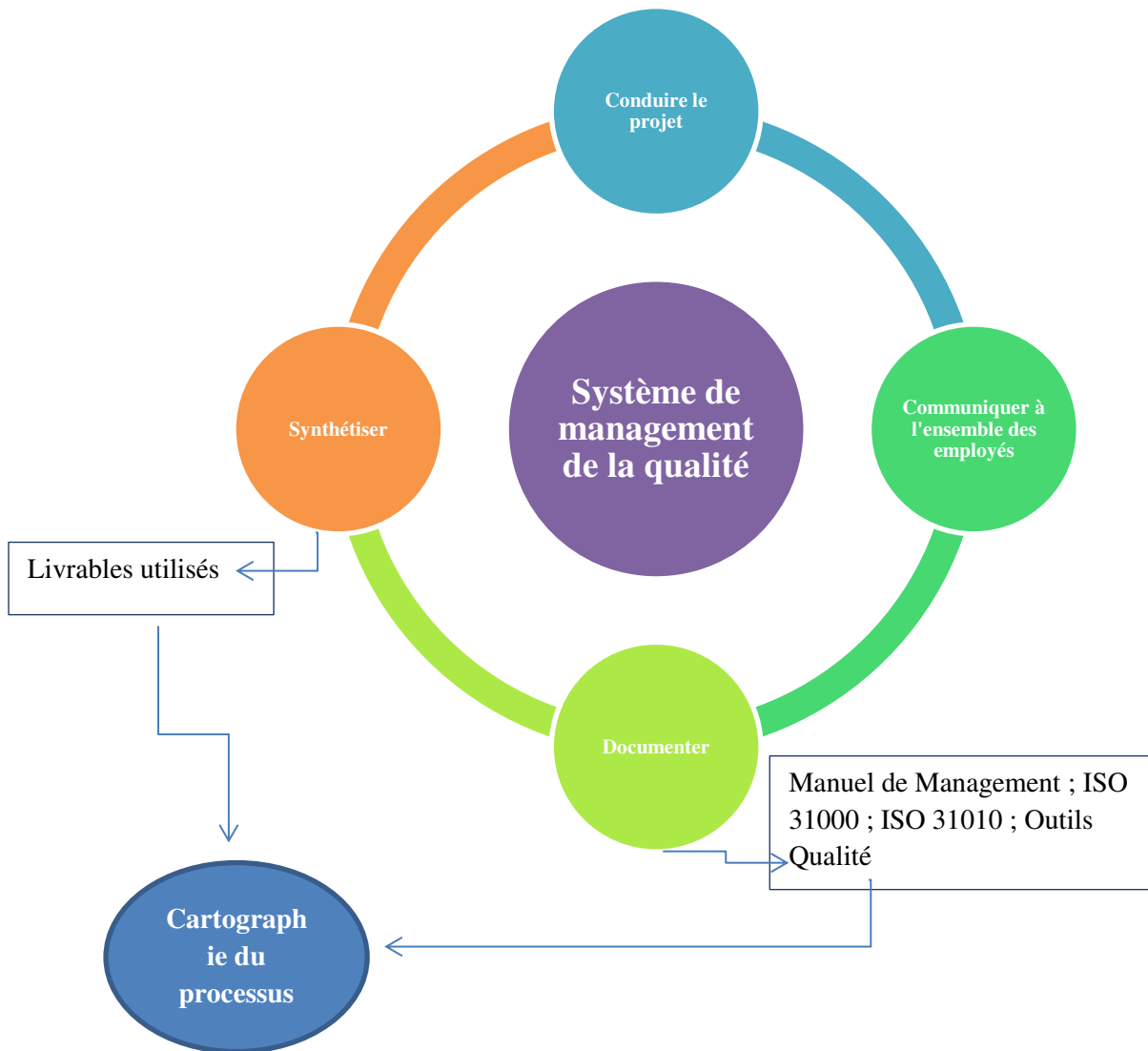


Figure 13 : Démarche de mise en place [Source : élaboré par nous-même]

- **Conduire le projet** : première étape, elle consiste à valider les acteurs du projet, tout en suivant l'évolution de la démarche.
- **Communiquer** : étape de concertation, et de diffusion de l'information, quant au déploiement de cette démarche à l'ensemble des employés, et plus particulièrement aux pilotes processus.

- **Documenter** : Dans cette étape, nous avons fait un travail de recherche sur la documentation utilisée durant notre démarche, puis sélectionner les ressources documentaires.
- **Synthétiser** : Enfin, la dernière étape consiste à formaliser une traçabilité et capitaliser les outils et moyens sélectionnés en livrables pour la phase qui suit immédiatement.

#### **1.4- Réalisation de la mise en place**

Dans cette phase, nous avons appliqué les modalités énoncées, dans l'étape de lancement, nous avons apporté quelques corrections, en rapport avec les moyens documentaires utilisés (normes et référentiels, techniques d'analyse). De plus, nous avons préétabli un contrôle de la mise en œuvre pour suivre la progression de la démarche et éviter des dysfonctionnements occasionnés.

Les preuves tangibles de la réalisation nous les retrouverons dans la phase de mise en œuvre du processus, c'est-à-dire l'autodiagnostic en lui-même. De ce fait, comme il est mentionné dans la norme cette étape est fortement analogue<sup>14</sup>.

#### **1.5- Bilan de la phase de mise en place**

Dans cette dernière étape, nous avons testé l'adaptabilité de cette démarche de mise en place avec le système de management de SEA. A ce titre, l'action consiste à corriger les défaillances dans l'enchaînement des étapes, et à valider le processus d'autodiagnostic/évaluation.

Nous proposons afin que la démarche soit pérenne, une formalisation du processus par la rédaction d'une procédure sous forme de logigramme, comme ci-dessus.

---

<sup>14</sup> Les modalités de réalisation de l'auto-évaluation en phase de mise en place sont analogues à celles des applications récurrentes suivantes (voir chapitre 6). FD X 50-186



## Chapitre 2 : Préparation à la transition de la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001 et introduction au le concept de management du risque

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'étude analytique des principaux changements de la norme ISO 9001, décryptant le lien entre contexte de l'organisme et approche par les risques, qui sont en effet les deux bases dans lesquelles se fondent notre PFE. A ce titre, nous avons, en premier lieu, réaliser une étude comparative [analyse des écarts] existant entre le système de management de la qualité chez Schneider Electric, Algérie basé sur l'ISO 9001 : 2008 et les exigences d'ISO 9001 : 2015.

Par la suite, nous avons réalisé une analyse du contexte de l'organisme d'accueil, corrélée avec une mini-évaluation des risques.

Et en dernière instance, l'établissement du cadre conceptuel du management du risque qui introduit le chapitre 3 du PFE.

### Section 1 : d'ISO 9001 : 2008 à ISO 9001 : 2015 , quels changements ?

#### 1.1- Définition de l'Organisation Internationale de Normalisation <sup>1</sup>

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 163 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

Le Secrétariat central est situé à Genève, Suisse.

##### 1.1.1- ISO/TC 176, c'est quoi ?<sup>2</sup>

ISO/TC 176, est un comité technique chargé de la normalisation dans le domaine du management de la qualité, y compris les systèmes génériques de management de la qualité

---

<sup>1</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>, consulté le 05/05/2017 à 22h47

<sup>2</sup> <https://www.iso.org/fr/committee/53882.html>, consulté le 05/05/2017 à 22h57

(SMQ) et les technologies de soutien ainsi que la normalisation y afférente dans des secteurs spécifiques, si le bureau technique de l'ISO le demande.

L'ISO/TC 176 a également une fonction consultative auprès de tous les comités techniques de l'ISO et de la CEI pour garantir la mise en œuvre effective de la politique sectorielle de l'ISO/CEI relative aux produits SMQ.

### **1.1.2- Définition de l'ISO 9001**

l'ISO 9001 fait partie de la famille des normes ISO 9000, qui est un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Actuellement, la série ISO 9000 est constituée de :

ISO 9000:2015 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ;

ISO 9001:2015 : Systèmes de management de la qualité - Exigences ;

ISO 9004:2009 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.

ISO 9001, définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leur client et fournir des produits et services conformes.<sup>3</sup>

### **1.1.3- Délai de basculement de la version 2008 à 2015**

Les organisations disposent d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, pour en répercuter les modifications dans leur système de management<sup>4</sup>

Pour le cas de SEA, la dernière date de certification dans leur SMQ à l'ISO 9001 : 2008 est Aout 2015, par conséquent, il leur reste exactement une année pour basculé à la nouvelle version.

---

<sup>3</sup> <http://www.certification-qse.com/iso-9001-informations-sur-la-norme/>, consulté le 05/05/2017 à 22h

<sup>4</sup> LEAD transition with confidence. « ISO 9001 : quelles étapes pour la transition? »



Figure 14 : validation de la certification [Source : élaboré par nous-même]

## 1.2- Pourquoi la norme a-elle-été révisée ?

Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées, si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché. Les défis auxquels font face aujourd'hui les entreprises et les organismes ont évolué au cours des dernières décennies, et la mise à jour d'ISO 9001 rend compte de ce nouvel environnement<sup>5</sup>.

L'objectif principal de cette révision est de faire évoluer la norme en concomitance avec les pratiques des différentes entreprises: l'applicabilité est nécessaire, est au notamment aux entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible pour les entreprises opérant dans des pays en voie de développement comme l'Algérie.

## 1.3- Quelles sont les grandes différences ?

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Dans un souci de simplification pour ceux qui utilisent plusieurs systèmes de management, ISO 9001:2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management.

L'autre grand changement est **l'approche par les risques**. Même si elle était déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante. En revanche, le changement le plus marquant, à mon avis, est l'étude **du contexte de l'organisme**, qui

<sup>5</sup> [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_9001\\_-\\_moving\\_from\\_2008\\_to\\_2015](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015), consulté le 05/05/2017 à 23h05

permet à l'entreprise de se placer de manière pérenne dans un environnement extrêmement évolutif. Tout cela grâce à l'analyse et détermination des enjeux internes et externes de l'organisme.

Se basant sur l'approche par les risques et le contexte de l'organisme. Nous avons réalisé un mini-diagnostic préliminaire du système de management de SEA, s'appuyant uniquement sur les articles : 4. *Contexte de l'organisme*, 5. *Leadership*, 6. *Planification*, de la norme. Nous avons réduit notre champ pour ne pas s'éloigner de notre sujet, et rester assez cohérents dans notre démarche.

## **2. Analyse des écarts de transition du SMQ de SEA selon les articles 4, 5, 6 d'ISO 9001 : 2015**

### **- Où les risques sont-ils traités dans ISO 9001: 2015?**

Le concept de réflexion axée sur le risque s'explique par l'introduction de la norme ISO 9001: 2015 en tant que partie intégrante de l'approche par processus.

ISO 9001: 2015 utilise la réflexion axée sur le risque de la manière suivante:

**Introduction** - le concept de réflexion axée sur le risque est expliqué

**Article 4** - l'organisation est tenue de déterminer ses processus de SGQ et de faire face à ses risques et opportunités

**Article 5** - La haute direction est nécessaire pour :

- Promouvoir la sensibilisation à la réflexion axée sur le risque
- Déterminer et traiter les risques et les opportunités qui peuvent affecter la conformité des produits / services

**Article 6** - l'organisation est tenue d'identifier les risques et les opportunités liés au rendement du SGQ et de prendre les mesures appropriées pour y remédier.

A partir de là, l'analyse des écarts de transition durant la première phase de mon stage chez SEA, a été faite de cette manière, et en utilisant l'outil « Excel » amélioré par ses fonctionnalités macro VBA :

### Degré de conformité

- 0 = Non défini
- 1 = Défini / non implémenté
- 2 = Défini / Implémenté / Not Effectif
- 3 = Défini / Implémenté / Partiellement effectif
- 4 = Défini / Implémenté / Effectif

Art.	Sous-Article	La description	Répondre	Preuve	Degré de conformité	Pourcentage	Action	Qui	Date d'échéance
<b>Compréhension de l'organisation et de son contexte</b>									
<u>Problèmes</u>									
4	4,1	Les enjeux externes et internes sont-ils déterminés?	Non	ARNRP Enjeux <sup>6</sup>	1	25,00%	Analyse PESTEL/SWOT	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017
		Les enjeux externes et internes sont-ils surveillés?	Non	Indicateurs de performance	1	25,00%	Analyse PESTEL/SWOT/ Evaluation des risques	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017
		A-t-on déterminé quand le suivi des problèmes externes et internes doit être effectué?	Non	Réunion, plan d'action, suivi sur BFO <sup>7</sup>	1	25,00%	Surveillance sur BFO	Top Management	
		A-t-on déterminé comment le suivi des problèmes externes et internes doit être effectué?	Non		1	25,00%	Surveillance sur BFO	Top Management	
		Les questions externes et internes sont-elles évaluées?	Oui	selon indicateurs	1	50%	Evaluation des risques	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017
		A-t-on déterminé quand l'évaluation des problèmes externes et internes doit être effectuée?	Non		1	25,00%			
		A-t-on déterminé comment l'évaluation des problèmes externes et internes doit être effectuée?	Oui	One reportig, fiche indicateurs, définition indicateurs	1	50%	Ajouter l'évaluation des risques	Top management	
<u>Parties intéressées</u>									
4	4,2	Les parties intéressées sont-elles déterminées?	Oui	ARNRI PI	2	50,00%	Lister les parties intéressées par process	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017
		Les exigences des parties intéressées sont-elles déterminées?	Oui	ARNRI PI	2	50,00%	Utilisation de l'outil amri pi + détermination des exigences	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017

<sup>6</sup> Voir annexe et chapitre 3 : Analyse des risques et opportunités et de leurs niveaux de relation et de pertinence

<sup>7</sup> Brigde for office : outil de gestion utilisé chez SEA

	Les parties intéressées et leurs exigences sont-elles surveillées?	Oui	KPI, One reporting, BR, Reunion	2	50,00%	Mise à jour du tableau de bord	Top management + Responsable Qualité	Brefs délais
	A-t-on déterminé quand le suivi des parties intéressées et leurs besoins doivent être effectués?	No	Revue de direction	2	50,00%	Ajouter périodicité		
	A-t-on déterminé comment le suivi des parties intéressées et leurs besoins doivent être effectués?	No	Revue de direction	2	50,00%	Création d'une procédure	Responsable Qualité	Brefs délais
	Les parties intéressées et leurs exigences sont-elles examinées?	No	Revue de direction	2	50,00%	Animation de la revue de direction	Top management + Responsable qualité	Prochaine réunion
	A-t-il été déterminé lors de l'examen des parties intéressées et de leurs besoins?	No	Revue de direction	2	50,00%	Mise en place de la revue de direction	Responsable Qualité	
	A-t-on déterminé comment procéder à l'examen des parties intéressées et à leurs besoins?	Oui	Revue de direction	2	50,00%	Examen de la procédure	Responsable Qualité	
	<b>Champ d'application</b>							
4,3	La portée du SMQ a-t-elle été déterminée?	Oui	Manuel qualité	3	75,00%	Intégration de l'activité Invesys <sup>8</sup>	Responsable Qualité	
	a) Les questions externes et internes sont-elles utilisées comme intrants?	No	Politique qualité et manuel qualité	3	75,00%	Marquer dans le manuel qualité	Responsable Qualité	
	b) Les participants sont-ils intéressés et leurs besoins sont-ils utilisés comme intrants ?	No		1	25,00%	Après avoir développé l'outil ARNRI PI	Moi + Responsable Qualité	
	c) Les produits et services de l'organisation sont-ils utilisés comme	No		1	25,00%			

<sup>8</sup> Invesys est une entreprise spécialisée dans les systèmes de contrôle et l'automatisation achetée par Schneider Electric groupe

	intrants?						
	Des informations documentées ont-elles été maintenues ?	No		1	25,00%		
	<b>Processus</b>						
4,4	L'organisation a-t-elle déterminé les processus nécessaires au SMQ?	Oui	Cartographie des processus	4	100,00%		
	a) Les entrées et sorties attendues sont-elles déterminées?	Oui	Cartographie des processus	4	100,00%		
	b) La séquence et l'interaction de ces processus sont-elles déterminées?	Oui	Animation box	4	100,00%		
	c) Les critères et les méthodes nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et le contrôle de ces processus sont-ils déterminés?	Oui	procédure, instruction, formulaire, outil	4	100,00%		
	d) Les ressources nécessaires et leur disponibilité sont-elles déterminées?	Oui	Manuel de management	4	100,00%		
	e) Les responsabilités et les pouvoirs de ces processus sont-ils déterminés?	Oui	Fiche de poste	4	100,00%		
	f) Les risques et opportunités sont-ils déterminés?	Oui	Chaque fiche processus	3	75,00%	Continuer à déployer la matrice Risque/opportunité sur tous les process de SEA	
	g) Les processus sont-ils évalués et les changements nécessaires sont-ils mis en œuvre?	Oui	revue de process	4	100,00%		
	h) Des processus sont-ils déterminés pour améliorer les processus et le	Oui	Processus I2P	4	100,00%		

		SMQ?							
		Des informations documentées ont-elles été maintenues ?	Oui		4	100,00%			
		Des informations documentées ont-elles été retenues?	Oui	Enregistrement, Box, BFO, BFS, DigiQ <sup>9</sup>	4	100,00%			
<b>Leadership et engagement</b>									
5,1	5.1.1	<b>La haute direction doit faire preuve de leadership et d'engagement en ce qui concerne le système de gestion de la qualité</b>							
		a) La direction est-elle responsable de l'efficacité du SMQ?	Oui	Revue de direction	4	100,00%			
		b) La direction détermine-t-elle la politique de qualité et les objectifs de qualité en harmonie avec l'orientation stratégique?	Oui	Manuel de management	4	100,00%			
		c) La direction assure-t-elle l'intégration des exigences dans les processus opérationnels de l'organisation?	Oui	Manuel de management	4	100,00%			
		d) La direction encourage-t-elle la prise de conscience de l'approche process et de la pensée fondée sur le risque?	Non	Analyse des risques	2	50,00%	Formation des responsables de chaque processus	Moi	27 Avril 2017
		e) La direction fournit-elle les ressources nécessaires au SMQ?	Oui		4	100,00%			
		f) La direction communique-t-elle l'importance d'un SMQ efficace?	Oui	Animation, spice, mail	4	100,00%			

<sup>9</sup> Outil de gestion et interface client de SEA

	g) La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint ses objectifs?	Oui	revue de direction	4	100,00%			
	h) La direction engage-t-elle, dirige-t-elle et appuie-t-elle les employés à contribuer au SMQ ?	Oui	workshop	4	100,00%			
	i) La direction encourage-t-elle les importations?	Oui	workshop	4	100,00%			
	j) La direction appuie-t-elle et demande-t-elle aux autres employés concernés de prendre des responsabilités dans leur domaine de responsabilité?	Oui	workshop, salesforce <sup>10</sup>	4	100,00%			
	<b>La haute direction fait preuve de leadership et d'engagement en ce qui concerne l'orientation client</b>							
5.1.2	a) La direction a-t-elle déterminé les exigences du client?	Oui	Processus satisfaction client	4	100,00%			
	-déterminer la loi et la législation applicables?	Oui	Veille réglementaire	4	100,00%			
	-a assuré la conscience des exigences du client?	Oui	Processus satisfaction client	4	100,00%			
	- a-t-il assuré la connaissance de la loi et de la législation applicables?	Oui	Veille réglementaire	4	100,00%			
	-a assuré le suivi des exigences du client?	Oui	Enquête satisfaction client	4	100,00%			
	-a assuré le suivi des lois et des lois applicables.	Oui	Veille réglementaire - Revue de direction	4	100,00%			

<sup>10</sup> Réunion annuelle pour motiver le personnel des ventes

	b) La direction at-elle: déterminé les risques et opportunités qui peuvent influencer la satisfaction du client?	Non	Analyse des risques	1	25,00%	Application de l'outil générique de management du risque	Moi + Responsable qualité	A partir de mon stage
	- a-t-il soutenu que les risques et les opportunités qui peuvent influencer la satisfaction de la clientèle sont pris en compte?	Non		1	25,00%	Analyse SWOT et tableau de bord	CCC <sup>11</sup>	
	c) L'accent mis sur l'amélioration de la satisfaction de la clientèle a-t-il été maintenu?	Oui	Manuel de management	3	75,00%	le faire apparaître en exergue dans le manuel qualité	Responsable Qualité	Brefs délais
<b>Politique de qualité</b>								
<b>La haute direction doit établir, mettre en œuvre et maintenir une politique de qualité</b>								
5,2	5.2.1	a) La politique de qualité est-elle adaptée à l'objet et au contexte de l'organisation et appuie-t-elle ses orientations stratégiques?	Oui	Manuel qualité	4	100,00%		
		b) Fournit-il à la politique de qualité un cadre pour fixer des objectifs de qualité?	Oui	Manuel qualité	4	100,00%		
		c) La politique de qualité comporte-t-elle l'engagement de satisfaire aux exigences applicables?	Oui	Manuel qualité	4	100,00%		
		d) La politique de qualité comprend-elle un engagement à l'amélioration continue SMQ?	Oui	Manuel qualité	4	100,00%		
	5.2.2	a) La politique qualité est-elle disponible et	Oui	Politique qualité et manuel	4	100,00%		

<sup>11</sup> Customer care center egypt

		maintenue comme information documentée?		qualité				
		b) La politique qualité est-elle communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisation?	Oui	Politique qualité et manuel qualité	4	100,00%		
		c) La politique de qualité est-elle à la disposition des parties concernées (lien externe), le cas échéant?	Oui	Politique qualité et manuel qualité	4	100,00%		
<b>Rôles, responsabilités et pouvoirs de l'organisation</b>								
<b>La haute direction doit veiller à ce que les responsabilités et les attributions des rôles pertinents soient assignées, Communiquées et comprises au sein de l'organisation</b>								
La direction a-t-elle été délibérément chargée de:								
5,3		a) S'assurer que le SMQ est conforme aux exigences de la norme?	Oui	Responsable qualité	3	75,00%	Après révision totale	
		b) S'assurer que les processus produisent leurs résultats escomptés?	Oui	Pilote processus	4	100,00%		
		c) Rapport sur la performance du SMQ et les possibilités d'amélioration?	Oui	CSQ Leaders	4	100,00%		
		d) Assurer la promotion de la clientèle dans toute l'organisation?	Oui	I2P	4	100,00%		
		e) S'assurer que l'intégrité du système est maintenue lorsque des changements au SMQ sont planifiés et mis en œuvre?	Oui	Plan d'actions qhese, BR, Revue de direction, Rapport d'audit	4	100,00%		
<b>Mesures visant à contrer les risques et les possibilités</b>								
6,1	6.1.1	Les questions telles que déterminées en 4.1 et les exigences définies au point 4.2 visent à:						

	a) Donner l'assurance que le système de gestion de la qualité peut atteindre les résultats escomptés?	Oui	revue de direction	4	100,00%				
	b) Améliorer les effets souhaités?	Oui	Procédure d'audit qualité	3	75,00%	Outil des 8D	Responsable Qualité		
	c) prévenir ou réduire les effets indésirables?	Oui	Procédure traitement des non-conformités	2	50,00%	Outil 8D	Responsable Qualité		
	d) Atteindre l'amélioration?	Oui	Processus I2P	2	50,00%	Outil 8D			
	6.1.2	a) L'organisation planifie-t-elle des actions pour faire face aux risques et aux opportunités?	Non	Analyse des risques	2	50,00%	Après analyse des risques et mise en place d'un plan d'actions basculer le tout à 100%	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017
		b) L'organisation prévoit-elle: - Intégrer et mettre en œuvre les actions dans son SMQ ?	Non	Analyse des risques	2	50,00%	Après analyse des risques et mise en place d'un plan d'actions basculer le tout à 100%	Responsable Qualité + moi	Avril 2017
		-Evaluer l'efficacité de ces actions??	Non	Analyse des risques	2	50,00%	Après analyse des risques et mise en place d'un plan d'actions basculer le tout à 100%	Moi + Responsable Qualité	Avril 2017
	<b>Objectifs de qualité et planification pour les atteindre</b>								
	6,2	<b>Organisation pour établir des objectifs de qualité aux fonctions, niveaux et processus pertinents.</b>							
		6.2.1	Des objectifs de qualité ont-ils été établis pour toutes les fonctions, niveaux et processus pertinents dont le SMQ a besoin?	Oui		3	75,00%	Objectifs vs processus à réviser	Responsable qualité et communication
a) sont-ils conformes à la politique de qualité?			Oui		3	75,00%	Sensibilisation des parties prenantes internes et externes	Responsable Qualité et communication	Brefs Délais
b) Sont-ils mesurables?			Oui	Indicateurs	4	100,00%			

	c) Prennent-ils en compte les exigences applicables?	Oui	Mis à jour	4	100,00%				
	d) S'agit-il de la conformité des produits et des services et de l'amélioration de la satisfaction de la clientèle?	Oui	workshop, visite client, I2P	4	100,00%				
	e) Sont-ils surveillés?	Oui	revue de direction	4	100,00%				
	f) Sont-ils communiqués?	Oui	revue de direction	4	100,00%				
	g) Sont-ils mis à jour, le cas échéant?	Oui	plan d'actions	4	100,00%				
	Des informations documentées sont-elles maintenues sur les objectifs de qualité?	Oui		3	75,00%	Objectifs vs processus à réviser	Responsable Qualité	Brefs délais	
	6.2.2	a) Les actions sont-elles déterminées pour atteindre les objectifs de qualité?	Oui	plan d'actions par structure, budget	4	100,00%			
		b) Des moyens sont-ils déterminés pour atteindre les objectifs de qualité?	Oui	plan d'actions par structure, budget	4	100,00%			
		c) A-t-on déterminé qui est responsable d'atteindre les objectifs de qualité?	Oui	plan d'actions par structure, budget	4	100,00%			
		d) A-t-on déterminé quand les objectifs de qualité doivent être atteints?	Oui	plan d'actions par structure, budget	4	100,00%			
		e) Comment les résultats ont-ils été évalués?	Oui	plan d'actions par structure, budget	4	100,00%			
6,3	<b>Planification des changements</b>								
	<b>Lorsque l'organisation détermine la nécessité de modifier le SMQ, le changement doit être effectué de manière planifiée</b>								
	a) L'organisme a-t-il pris en compte le but du changement et ses conséquences potentielles lorsqu'un changement est jugé nécessaire?	Oui	plan d'action par structure	4	100,00%				

	b) L'organisation tient-elle compte de l'intégrité du SMQ lorsqu'un changement est jugé nécessaire?	Oui	plan d'action par structure	4	100,00%			
	c) L'organisation considère-t-elle la disponibilité des ressources lorsqu'un changement est jugé nécessaire?	Oui	plan d'action par structure	4	100,00%			
	d) L'organisation examine-t-elle l'attribution ou la réaffectation des responsabilités et des pouvoirs lorsqu'une modification est jugée nécessaire?	Oui	plan d'action par structure	4	100,00%			

Tableau 5 : Checklist 4,5,6 de l'ISO 9001 : 2015 [Source : élaboré par nous-même, Excel Gap Analysis

Nous nous sommes, comme souligné dans ce tableau, concentrés uniquement sur les questions d'ordre des risques ou s'agissant du contexte de l'organisme. Par conséquent, le tableau de l'analyse des écarts n'est pas entièrement rempli, faute de temps [délai fixé du stage à trois mois], et également pour ne pas se détourner de notre objectif, c'est-à-dire la conception d'un outil générique de management du risque.

En effet, l'orientation de notre travail de diagnostic se porte sur l'évaluation selon les lignes directrices de l'ISO 31000 : 2009, du système de management du risque, que nous allons détailler dans le chapitre 3. Cette étude des écarts pour transition consiste en premier lieu faire sortir les points faibles du SMQ qui nous intéressent dans notre sujet. Et donc, à partir de là, nous établirons progressivement dans le mémoire l'outil qui aide à déployer le concept du risque à tous les niveaux de SEA.

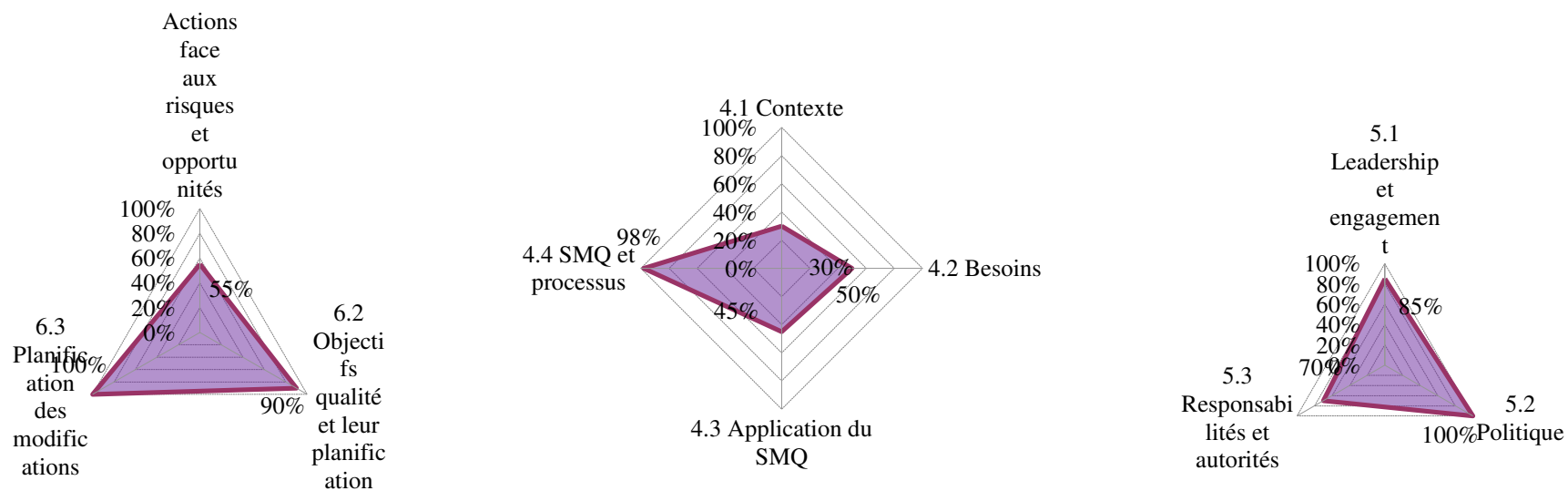


Figure 15 : Cartographie des résultats d'audit [Source : élaboré par nous-même, Excel Gap Analysis]

## Section 2 : Eléments du contexte : Détermination des enjeux internes et externes de Schneider Electric Algérie

A travers cette section, nous visons à comprendre les enjeux externes et internes qui sont pertinents par rapport à la finalité et à l'orientation stratégique de l'organisme et qui peuvent avoir une influence, positive ou négative, sur la capacité de Schneider Electric Algérie à atteindre les objectifs de son système de management de la qualité. Conformément aux exigences de l'Article 4.1 (*Compréhension de l'organisme et de son contexte*) de l'ISO 9001 : 2015 ; L'étude du contexte représente le préambule de notre démarche de création de l'outil de générique de management du risque. Par conséquent, nous nous sommes convenus, compte tenu, des possibles évolutions des enjeux à la fois internes et externes, de les faire surveiller, c'est-à-dire, d'introduire l'application de l'évaluation des risques<sup>12</sup> dans notre étude.

L'étude en question, consiste à combiner, l'analyse PESTEL (Politique, économique, sociologique, technologique, Ecologique, Légale) et l'analyse SWOT, qui nous permet d'identifier les risques/opportunités pour chaque en chaque enjeu. En revanche, nous avons supprimé la partie Faiblesse de SWOT, pour en garder la cohérence. Et enfin, nous avons évalué le niveau à la fois de pertinence et d'impact pour chaque enjeu.

### 1.1- Détermination des enjeux internes et externes : Outil ARNRP enjeux

L'outil analyse ARNPI enjeux, qui sont les initiales de : Analyse des risques des enjeux et leurs Niveaux de Pertinence et d'Impact, est un outil de notre conception, inspiré de l'analyse PESTEL/SWOT et de l'évaluation des risques. Réalisé grâce à l'application Microsoft « Excel ». Cet outil représente la première étape de notre de Outil générique de management du risque.

#### 1.1.1- Méthode d'évaluation

D'abord, on a mesuré le niveau de pertinence et le niveau d'impact pour chaque enjeu avec une échelle de 1 à 3 :

##### 1.1.1.1- Niveau de pertinence des enjeux

---

<sup>12</sup> L'identification des risques est le résultat de l'outil Brainstroming qui a été fait avec l'ensemble du personnel de la direction SC & QHSE.

1	niveau faible	La pertinence de l'enjeu est moins visible dans le court terme
2	niveau moyen	L'enjeu est d'une pertinence remarquée et appréciée
3	haut niveau	Forte pertinence

#### 1.1.1.2- Niveau d'impact des enjeux

1	niveau faible	pas d'impact
2	niveau moyen	quelques impacts, sans grandes conséquences
3	haut niveau	impacts considérables

### 1.1.2- Analyse d'impact

Chaque scénario doit détailler les conséquences/risques potentielles sur SEA.

En premier lieu, nous avons déterminé le score, la description de vraisemblance avec son code couleur appropriée :

Fréquence / probabilité	1	2	3
À quelle fréquence l'événement / l'événement peut-il se produire?	<b>Rare / peu probable</b>	<b>Possible / probable</b>	<b>Presque certain / Fréquent</b>
	Je ne m'attends pas à ce que cela arrive, mais il peut arriver	Il se passera probablement	Il se produira, peut-être fréquemment

Tableau 6 : Tableau de fréquence [Source : élaboré par nous-même, Excel]

Par la suite, on a mesuré le niveau de gravité des risques probables découlant l'analyse SWOT

Niveaux de gravité	1	2	3
	<b>Mineure</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Majeure</b>

Niveaux d'impact	Peu ou pas d'impact	Impact modéré	Impact majeur
------------------	---------------------	---------------	---------------

Tableau 7 : Tableau de gravité [Source : élaboré par nous-même, Excel]

Et enfin, nous avons calculé l'indice des risques, qui est le résultat de la multiplication de la fréquence et de la gravité :

		1	2	3
Probabilité		Gravité rare	peu probable possible	probable presque certain / fréquent
	3	Major	3	6
2	Modéré	2	4	6
1	Mineure	1	2	3

Les notes obtenues à partir de la matrice des risques sont classées comme suit :

1 à 2	Faible risque
3 à 4	Risque modéré
6 à 9	Risque élevé

### Tableau d'analyse des risques et opportunités et de leurs niveaux de pertinence et d'impact Arnpi enjeux

57 | Préparation à la transition de la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001, et introduction au concept management du risque

Positionnement	Enjeux SE Programme ON	Enjeux exhaustifs	Risques	Opportunités	Niveau de Pertinence	Niveau d'impact	Fréquence	Gravité	IPR	Actions
<b>Interne</b>	Développer	Gouvernance de l'entreprise	Ne pas avoir défini les motivations QSE du dirigeant et de l'équipe	Adapter / optimiser notre système d'animation et de communication	3	3	1	3	3	Concerne les 5 actions majeures (Programme ON) <sup>13</sup>
	Développer	Conformité réglementaire	Ne pas anticiper les applications des exigences réglementaires environnementales.  Mise en cause, voire condamnation pour pollution	Dupliquer la compétence au niveau de SEA	3	3	2	3	6	Poursuivre l'amélioration du respect des règles énergétiques et environnementales (renforcement de la veille réglementaire et normative)
	Innover	Politique, objectif et stratégie	Ne pas pouvoir prendre des décisions pertinentes en l'absence de suivi précis des problèmes QSE pouvant être sujet à débat et à discussion au niveau local, national, régional et mondial.	Veille juridique et réglementaire	3	3	2	2	4	Concerne les 3 actions majeures (Programme ON)

<sup>13</sup> Voir le chapitre 1 la partie où il est mentionné le programme ON

58 | Préparation à la transition de la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001, et introduction au concept management du risque

	Développer	Capacité et aptitude	Capital humain: perte de connaissance Perte de la maîtrise de certaines technologies	Headhunting (Acquisition des talents)	3	2	3	3	9	Développer nos compétences et notre polyvalence pour les adapter à nos ambitions
	Simplifier	Flux d'information et processus décisionnels	Conflits d'incompréhension au sein de l'entreprise  Culture collaboratrice peu développée ne permettant pas un renforcement de la réactivité de l'entreprise	Mise en place d'une cellule de sensibilisation	3	2	1	2	2	Structurer, développer et fluidifier nos relations et processus
					3	2	2	3	6	Structurer, développer et fluidifier nos relations et processus communs avec nos partenaires internes
	Faire plus	Relations interne avec les parties intéressées ainsi que leurs perceptions et leurs valeurs	Confiance susceptible d'être rompue suite à une pollution, un accident et autres risques relatifs à l'image.	Arrivée du SM6 <sup>14</sup> donnant l'opportunité de rapprochement avec les clients	3	3	1	3	3	Continuons à développer une attitude client forte en étant plus efficace et mobiliser collectivement
										Accroître notre proposition de valeurs vers nos clients =S= et pérenniser nos relations avec nos clients internes
	Développer		Ne pas connaître les valeurs des clients (écoute client)		3	2	1	3	3	Poursuivre l'amélioration du respect des règles énergétiques et environnementales

<sup>14</sup> Nouveau produit (cellule) moyenne tension en partie assemblé à SEA

59 | Préparation à la transition de la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001, et introduction au concept management du risque

	Faire plus	Système et normes de management	Révision des normes non-prises en comptes (intégration de la matrice risques/opportunités à chaque processus - formalisation d'un management du risque	Orientation client	3	2	2	2	4	Concerne les 5 actions majeures Programme ON
	Développer	Style et culture de l'entreprise	Ne pas fédérer le personnel sur les sujets environnementaux  Absence de volonté de s'inscrire dans une démarche socialement responsable  Défaillances psychologiques ou physiologiques: non-reconnaissance, absentéisme, fatigue...	Développement du Well Being <sup>15</sup>	2	2	1	2	2	Concerne les 4 actions majeures (Programme ON)
	Développer	Santé / Sécurité	Mal être au travail  Conditions de travail non appréciées	Déploiement des mesures de santé/sécurité	2	2	1	3	3	Déployer des actions à l'ensemble des collaborateurs en lien avec leur environnement

<sup>15</sup> Programme de développement personnel interne de SEA

		<p>impliquant une perte de motivation et des résultats d'entreprise en berne</p> <p>Difficultés sociales en interne et avec les parties intéressées</p>		2	2	1	2	2	Renforcer notre culture Sécurité Soyons proactif
	Développer	<p>Conditions environnementales</p> <p>Désaligné avec la stratégie Schneider sur l'environnement</p> <p>Non tenue de nos objectifs Risque pénal et de non-conformité réglementaire</p> <p>Relation dégradée avec les parties intéressées</p>	<p>Intégrations des outils =S= environnement (BAT, analyse environnementale, CLEAR.<sup>16</sup>)</p>	2	2	2	2	4	Poursuivre l'amélioration du respect des règles énergétiques et environnementale
	Développer	<p>Compétences</p> <p>Perte de nos historiques pièces et outils</p> <p>Pas de transfert des compétences perdues sur d'autres</p>	<p>Management des connaissances</p>	2	2	1	3	3	Développer nos compétences et notre polyvalence pour les adapter à nos ambitions

<sup>16</sup> Outil interne à SEA d'analyse environnementale

61 | Préparation à la transition de la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001, et introduction au concept management du risque

	Innover		collaborateurs Non Maîtrise des équipements infrastructures Mauvaise identification de nos compétences critiques							
				2	2	3	3	9	Générer de la croissance aux travers d'offres locales adaptées	
				2	2	1	1	1	Continuons à développer une attitude client forte en étant plus efficace et mobiliser collectivement	
	Digitaliser									
	Faire plus	Organisation	Mauvais sizing <sup>17</sup> tout service Non respect général des objectifs et cibles sites	Synergie complémentaire avec nos fonctions support à renforcer	3	2	1	2	2	Ensemble des actions
	Digitaliser				3	2	1	2	2	
Innover	3				2	1	2	2		
Simplifier	3				2	3	2	6		
Développer	3				2	3	2	6		
Digitaliser	Moyens	Perte d'activité ou rupture d'activité	Renforcer les activités de l'usine et son rôle	3	2	1	1	1	Déployer les plans de maintenance	

<sup>17</sup> Terme proprement à SEA qui signifie étalonnage

			Perte en efficacité globale avec impact économique pour le site		3	2	2	3	6	
	Innovier									
	Développer	Contractuels	L'autre partie prenante ne tient pas ses engagements environnementaux / sécurité et de performance  Contrat d'assurance non revu et non adapté	Respect de la liste des sous traitants validés Schneider et l'utiliser le cas échéant	3	2	1	2	2	Poursuivre l'amélioration du respect des règles énergétiques et environnementales
	Simplifier	Social	Parte d'efficacité générale site	Implication dans les projets majeurs	3	2	2	2	4	Développer nos engagements de responsabilité sociale
	Faire plus		Risque de dégradation HSE	Développer notre communication	3	2	1	3	3	Améliorer notre compétitivité en optimisant notre structure de coûts
	Développer				3	2	1	3	3	Concerne les 3 actions majeures

Externe	Innové	Financier	Disponibilité et accès aux ressources financières pour des investissements dans des meilleurs technologies plus respectueuses de l'environnement et en lien avec les directives générales d'achat Schneider Electric	Croissance du Chiffre d'affaires	3	3	2	3	6	Générer de la croissance aux travers d'offres locales adaptées
	Faire plus	Concurrentiel	Différentiel de coûts Perte de parts de marché Stratégie de conquête des marchés nouveaux erronée Différentiel technologique	Promouvoir l'engagement socialement responsable Avancée technologique pour ses nouveaux produits SM6 Investissement dans le secteur des énergies renouvelables	3	3	2	3	6	Ensemble des actions
	Digitaliser				3	3	3	3	9	
	Innové				3	3	1	3	3	
	Simplifier				3	3	1 1 1			
	Développer									
	Simplifier	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Disponibilité des matières premières dans le respect des législations environnementales  Capacité et aptitude des fournisseurs à		3	2	3	2	6	Améliorer notre performance industrielle
					3	2	3	1	3	Accroître la pertinence des prévisions commerciales de nos clients internes

		proposer des produits innovants respectueux de l'environnement		3	2	1	1	1	déployer la feuille de route magasin	
	Faire plus	Economique	Conjoncture économique incertaine pouvant générer des baisses de commande induisant une perte de CA	Accroître notre part de marché	3	3	2	3	6	Ensemble des actions
	Digitaliser				3	3				
	Innover				3	3	3	3	9	
	Simplifier				3	3				
	Développer				3	3				
	Digitaliser	Technologie	Disponibilité et accès à la technologie pertinente pour l'organisme, collaboration avec des centres de recherches, risque technologiques (	Accroître notre part de marché	2	2	1	1	1	Concerne les 3 actions majeures
	Innover							Concerne les 3 actions majeures		

		explosion, incendie,...)					
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--

Tableau 8 : Tableau Arnpi enjeux [Source : élaboré par nous-même, Excel]

Le tableau que nous avons réalisé est la traduction de l'analyse PESTEL/SWOT combinée à l'évaluation des risques. En effet, les enjeux du programme ON représentent *le F de force dans l'analyse SWOT*. Tandis que les *risques* sont la traduction des *menaces* de la matrice SWOT.

Concernant les actions entreprises/prévues, nos commentaires sont résumés dans le tableau qui suit, et qui explique de manière claire nos proposition d'amélioration. Bien évidemment, se basant sur le programme ON, car, encore une fois, ce programme est la clé de voute pour la stratégie de SEA. Par conséquent, chaque action d'ordre stratégique, est basée sur ce programme. Voici ci-dessous le tableau de commentaires sur le programme ON et Actions :

Faire plus	Digitaliser	Innover	Simplifier	Développer
Améliorer la compétitivité en optimisant la structure de coûts	Finaliser la fiabilisation des outils et des données (SAP <sup>18</sup> , DigiQ...)	Générer de la croissance aux travers d'offres locales adaptées Croitre en poursuivant l'industrialisation des nouvelles options SM6 (Task Force,	Finaliser la mise en place déploiement de la feuille de route magasin Poursuivre et finaliser les projets en cours	Renforcer la culture Sécurité être proactif

<sup>18</sup> SAP : Entreprise allemande de prestation de service et d'intégration de solution de système d'information

Améliorer les KPI <sup>19</sup> pour gagner en performance industrielle	Se préparer, accompagner et déployer les nouveaux outils =S=(One shuttle) <sup>20</sup>	revitalized, DMK). Continuer à développer une attitude client forte en étant plus efficace et mobiliser collectivement	Développer et fluidifier les relations et processus communs avec la région Maghreb	Développer les compétences et la polyvalence pour les adapter aux objectifs
Accroître la pertinence des prévisions commerciales des clients internes		Poursuivre l'amélioration du respect des règles énergétiques et environnementales		
Améliorer la performance économique de des projets (suivi, risque et opportunité, valeur ajoutée)		Déployer la Form'actions à l'ensemble des collaborateurs en lien avec leur environnement		
Accroître la proposition de valeurs vers les clients =S= <sup>21</sup> et pérenniser les relations avec nos partenaires				

Tableau 9 : Tableau du programme ON [Source : élaboré par nous-même, Excel]

<sup>19</sup> KPI : Indicateur clé de performance

<sup>20</sup> One Shuttle : outil SEA de création d'article

<sup>21</sup> =S= est le symbole de Schneider Electric

### Section 3 : de l'approche par les risques au management du risque

Nous avons entrepris dans cette section, une clarification conceptuelle, en faisant d'abord la distinction entre l'approche par les risques [nouvelle approche présente dans la version 2015 de l'ISO 9001], et le management du risque comme système de gestion à part entière, et qui s'inscrit, en fait, dans la finalité de notre travail de fin d'étude : construire un outil qui prend les lignes directrices du management du risque [ISO 31000 : 2009], comme base essentielle de son système de management du risque futur, voulu chez Schneider Electric Algérie.

#### 1.1- Approche par les risques dans l'ISO 9001 : 2015, c'est quoi ?

Comme son appellation l'indique, l'approche par les risques est avant tout un mouvement, qui suppose un – aller vers - ; - une évolution - ; du système de management de la qualité. En effet, les experts chargés de la révision de la norme ont pensé d'abord le risque comme une consubstantialité de la qualité, qui de toute manière, était présente – bien que implicitement – dans les anciennes versions, mais présente quand même ; et qu'il est admis qu'on doit la formuler comme moyen/composante de la planification des processus du SMQ.

Le concept d'approche par les risques qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition, était implicite dans les éditions précédentes de la présente Norme internationale.<sup>22</sup>

#### 1.2- Éléments fondamentaux de l'approche par les risques dans la norme ISO 9001:2015<sup>23</sup>

La norme ISO 9001:2015 prône une approche systématique intégrale pour les risques de telle sorte qu'ils soient identifiés, pris en compte et maîtrisés tout au long du processus de la conception et de la mise en œuvre du SMQ. C'est une approche qui se veut proactive plutôt que réactive par la détection précoce et la prévention des effets indésirables

L'approche par les risques est l'une des composantes du management par les processus. Toutefois, il est évident que le niveau de risque n'est pas le même pour tous les processus qui

<sup>22</sup> 0.3.3 Approche par les risques, ISO 9001 : 2015

<sup>23</sup> <https://fr.linkedin.com/pulse/lapproche-par-les-risques-dans-la-norme-iso-90012015-oueslati> consulté le 07/05/2017 à 00h11

composent le SMQ. Les dispositions à planifier et à mettre en œuvre pour mitiger ces risques doivent être en adéquation avec les niveaux de ces risques.

Il est commun de considérer que les risques ne peuvent avoir que des conséquences négatives. Ceci n'est pas toujours vrai, dans la mesure où les risques peuvent avoir des conséquences négatives ou positives. Dans la norme ISO 9001:2015 les risques opportunités sont cités conjointement *13 fois (dont 8 fois dans les chapitres des exigences)*. Contrairement à l'idée reçue, l'opportunité n'est pas "le côté positif" du risque. Une opportunité est un concours de circonstances qui rendent possible de faire une action bien déterminée. Par contre la décision de saisir ou ne pas saisir une opportunité peut être associée à un certain degré de prise de risque.

### **1.3- Comment mettre en œuvre l'approche par les risques ?**

L'interprétation de l'approche par les risques, telle présentée par la norme, nous pousse à mener une réflexion profonde sur comment nous devons la mettre en place ou en œuvre dans un SMQ. Nous estimons que ce point est crucial dans correspondance avec le management du risque comme référentiel [ISO 31000 : 2009]. En effet, l'analogie est de faite. Car les étapes de mise en place concordent à tous les niveaux.

Par conséquent, c'est à ce titre que nous allons introduire le concept de Management du risque, le définir comme système de base de la mise en œuvre de l'approche par les risques. Donc, la transmutation de l'approche en système composé de processus qui interagissent et qui se suivent, pour arriver finalement à l'efficacité du SMQ.

## **2. Management du risque : concept devenu système**

Nous avons amorcé dans ce point, la nécessité que le risque, le traitement du risque, soit bâti sur un processus, concept, qui nous permettra de manager un système, système de management de la qualité en l'occurrence.

Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque<sup>24</sup>. En effet, la complexité du sujet nous pousse à considérer la question du management du risque et la correspondre au facteur, que j'estime déterminant, qui est : le contexte. Par la suite le processus en lui-même et la manière de le mettre en œuvre.

---

<sup>24</sup> 2.2 management du risque, ISO 31000 : 2009 Management du risque, principes et lignes directrices

## **2.1- C'est quoi l'ISO 31000 : 2009 ?**

ISO 31000 : 2009 est une norme élaborée par le comité technique ISO/TC 262, son but principal est de fournir des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel. Elle ne vise pas à promouvoir l'uniformisation du management du risque au sein des organismes, mais plutôt à harmoniser les multitudes d'approche [approche processus, Cycle PDCA], de standards et de méthodologies existantes en matière de management des risques<sup>25</sup>.

## **2.2- Les 11 principes du management du risque<sup>26</sup>**

### **a) Le management du risque crée de la valeur et la préserve**

Le management du risque contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances, par exemple dans le domaine de la santé et de la sécurité des personnes et des biens, de la conformité aux exigences légales et réglementaires, de l'acceptation par le public, de la protection de l'environnement, de la qualité des produits, du management de projets, de l'efficacité opérationnelle et de la gouvernance de l'organisme, ainsi que de sa réputation.

### **b) Le management du risque est intégré aux processus organisationnels**

Le management du risque n'est pas une activité indépendante séparée des principales activités et principaux processus de l'organisme. Le management du risque relève de la responsabilité de la direction et fait partie intégrante des processus organisationnels, dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement.

### **c) Le management du risque est intégré au processus de prise de décision**

Le management du risque aide les décideurs à faire des choix argumentés, à définir des priorités d'actions et à choisir entre différents plans d'action.

### **d) Le management du risque traite explicitement de l'incertitude**

---

<sup>25</sup> <http://www.icsi-eu.org/fr/les-cahiers-de-la-securite-industrielle-icsi.p306.html> consulté le 07/05/2017 à 1h48

<sup>26</sup> ISO 31000 : 2009 : Management du risque – Principes et les lignes directrices, 3. Principes, page 7-8

Le management du risque tient compte, de manière explicite, des incertitudes, de la nature de ces incertitudes, et de la façon dont elles peuvent être traitées.

**e) Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile.**

Une approche systématique, en temps utile et structurée du management du risque contribue à l'efficacité de la démarche et à la cohérence de résultats comparables et fiables.

**f) Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible**

Les données d'entrée du processus de management du risque reposent sur des sources d'information, comme des données historiques, l'expérience, les retours d'information des parties prenantes, les observations, les prévisions et les avis d'experts. Toutefois, il convient que les décideurs s'informent et tiennent compte des éventuelles limites des données ou modèles utilisés, ainsi que des éventuelles divergences entre experts.

**g) Le management du risque est adapté**

Le management du risque s'aligne sur le contexte externe et interne de l'organisme et son profil de risque.

**h) Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels**

Le management du risque permet d'identifier les aptitudes, les perceptions et les intentions des personnes externes et internes susceptibles de faciliter ou de gêner l'atteinte des objectifs de l'organisme.

**i) Le management du risque est transparent et participatif**

L'implication appropriée et en temps voulu des parties prenantes, et notamment des décideurs à tous les niveaux de l'organisme, garantit que le management du risque reste pertinent et actuel. Elle permet également aux parties prenantes d'être correctement représentées et de voir leur opinion prise en compte dans la détermination des critères de risque.

**j) Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement**

Des événements internes et externes peuvent survenir, le contexte ou les connaissances peuvent changer, la surveillance et la revue se mettent en place, alors de nouveaux risques peuvent surgir, certains être modifiés, tandis que d'autres disparaissent. Par conséquent, le management du risque perçoit continuellement les changements et y répond.

### k) Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme

Il convient que les organismes élaborent et mettent en œuvre des stratégies visant à améliorer leur maturité en matière de management du risque, comme pour tous les autres aspects de leur organisation.

### 2.3- Structure de la norme ISO 31000 : 2009

La norme est structurée en trois parties, à savoir les principes, le cadre d'organisation et le processus de management (voir schéma) :

- Les *principes* répondent à la question pourquoi fait-on du management du risque. Le processus d'intégration de ces principes se fait ensuite à deux niveaux : le niveau managérial (Prise de décision) et le niveau opérationnel.
- Le *cadre organisationnel* explique comment intégrer, via la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act), le management du risque dans la stratégie de l'organisation.
- Le *processus de management* décrit comment intégrer le management du risque au niveau opérationnel.

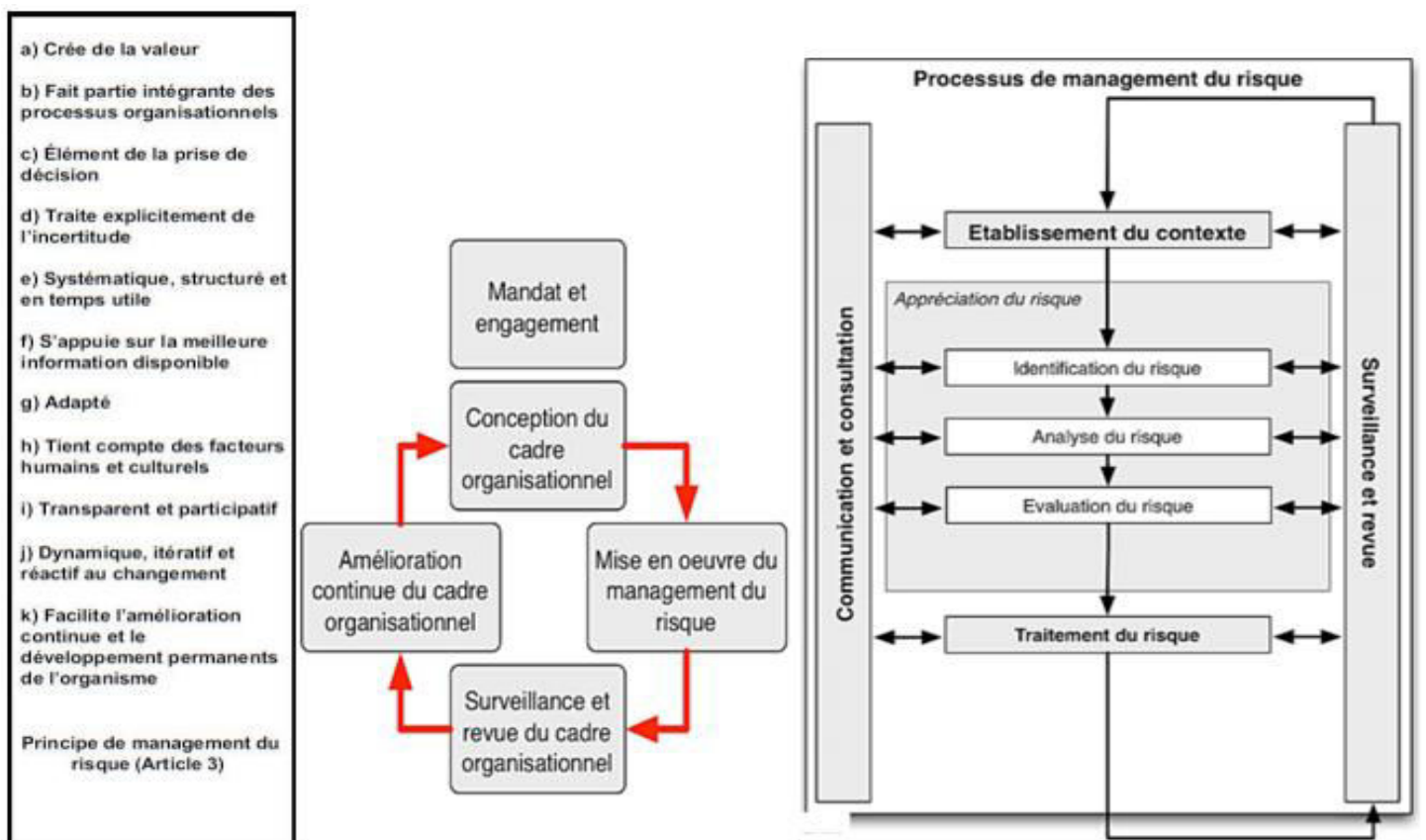


Figure 16 : Cartographie de la structure ISO 31000 [Source : ISO 31000]

En dernière instance, la section 3 est l'étape 0, initiatrice, du chapitre 3, que nous allons traiter dans de ce chapitre, le détail du fonctionnement de notre outil générique de management, qui est en partie inspiré de la norme ISO 31000 : 2009. Suivant un cheminement logique de correspondance entre les trois référentiels jusque-là utilisés, à savoir, respectivement : FD X 50-186 ; ISO 9001 : 2015 ; ISO 31000 : 2009.

## Chapitre 3 : Mise en œuvre de l’outil de management générique

Comme nous l’avons souligné dans le Chapitre 1 Section 3 de notre mémoire, la démarche entreprise pour structurer ce chapitre est celle montrée dans le processus d’auto-évaluation de FD X 50-186 : 2005. En effet, la seconde partie du logigramme d’auto-évaluation, correspond à la mise en œuvre de l’outil management du risque, en ce sens nous avons appliqué les recommandations de l’article 6 de la FD X 50-186, en procédant d’abord à un autodiagnostic du SMR, par la suite une analyse concrète des risques potentiels en corrélation avec les exigences méthodologiques de l’ISO 9001 : 2015. Pour enfin, réaliser une évaluation et traitement des risques, cadrant un périmètre d’actions bien défini.

### Section 1 : Autodiagnostic du système de management du risque

#### 1.1- Préparation de l’outil d’autodiagnostic selon la norme ISO 31000 : 2009

La première étape<sup>FD X 50-186 : §6.2</sup>, est celle, de la conception de l’outil d’autodiagnostic, prenant comme base d’étude les articles 4 et 5 de la norme ISO 31000 : 2009, car ils expliquent la manière dont on évalue un système de management du risque. En effet, comme document nécessaire, nous avons choisi ces deux articles 4 et 5 respectivement : Cadre organisationnel et Processus.

1.1.1- **Cadre Organisationnel<sup>1</sup>** : L’intérêt du Cadre organisationnel est : l’intégration de l’efficacité du management du risque dans le système de management de SEA, et cela à tous les niveaux et à tous les processus.

La garantie du succès du management du risque dépend de la réussite de la conception du Cadre organisationnel.

1.1.2- **Processus<sup>2</sup>** : est la traduction de la démarche qui nous conduit au traitement du risque. C’est-à-dire, l’identification, l’analyse, l’évaluation et enfin le traitement du risque, intégrant aussi les enjeux découlant du contexte et la communication

---

<sup>1</sup> 4.1 Généralités, ISO 31000 : 2009 Management du risque, principes et lignes directrices

Nous proposons par le biais de cet outil une évaluation effective du système ou processus de management du risque.

## 1.2- Réalisation de l'autodiagnostic

La deuxième de l'étape<sup>FD X 50-186: §6.3</sup>, correspond à la mise en œuvre effective de l'outil. Suivant les dispositions fixées, et les moyens à la fois humains et méthodologiques pour la réussite de cette étape.

### 1.2.1- Mode d'emploi

Ce diagnostic est utilisé pour effectuer un état des lieux rapide sur l'ISO 31000:2009

#### 1.2.1.1- Echelles de notation de la performance

Pour chacun des chapitres, 3 niveaux de performance sont proposés et caractérisés par une note.

- **Niveau « initiation » (1)**

correspond à de actions non encore abouties (déploiement partiel dans l'entreprise).

- **Le niveau « réalisation » (2)**

traduit une phase où les pratiques sont méthodiques et systématiques et les actions mises en place produisent des résultats.

- **Le niveau « amélioration » (3)** traduit à la fois :

- l'amélioration continue des performances en matière de qualité
- l'exemplarité
- la recherche permanente de l'excellence

#### 1.1.2.2- Echelle d'évaluation de l'importance

Pour chacun des articles, 3 niveaux d'importance sont proposés et caractérisés par une note.

- **Importance « faible » (1) :**

---

<sup>2</sup>5.1 Généralités, ISO 31000 : 2009 Management du risque, principes et lignes directrices

La question est peu conséquente, elle peut être laissée de côté ou à plus tard.

- **Importance « moyenne » (2) :**

La non maîtrise peut mettre en cause le bon fonctionnement du processus ou de l'activité.

- **Importance « forte » (3) :**

La non maîtrise peut mettre en cause l'entreprise dans sa pérennité

### 1.3- Autodiagnostic du cadre organisationnel

En s’appuyant sur l’article 4 de l’ISO 31000 : 2009, nous avons réalisé cette checklist reprenant les points cités dans norme, et les transformer en questions. S’ajoutant à ça, nous avons établi une mesure pour évaluer à la fois la performance et l’importance chaque point cité. Pour enfin, arriver à un résultat formuler en commentaire pour des actions éventuelles. Grâce à l’outil « Excel » nous avons pu créer ce tableau explicatif de notre travail d’autodiagnostic.

Art .4	Cadre Organisationnel	Réponse	Performance	Importance	Commentaires
<b>4.2</b>	<b>Mandat et engagement</b>				
1	La direction définit et approuve la politique de management du risque	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
2	La direction s'assure que la culture de l'organisme et sa politique de management du risque sont en phase	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
3	La direction détermine des indicateurs de performance du management du risque cohérents avec les indicateurs de performance de l'organisme	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
4	La direction aligne les objectifs du management du risque sur les objectifs et stratégies de l'organisme	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
5	La direction s'assure de la conformité légale et réglementaire	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
6	La direction affecte les responsabilités aux niveaux appropriés de l'organisme	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
7	La direction s'assure que les ressources nécessaires sont allouées au management du risque	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
8	La direction communique les avantages du management du risque à l'ensemble des parties prenantes	Oui	2. Réalisation	1. Faible	veiller
9	La direction s'assure que le cadre organisationnel de management du risque reste approprié	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir

<b>4.3</b>	<b>Conception du cadre organisationnel de management du risque</b>				
4.3.1	<b>Compréhension de l'organisme et de son contexte</b>				
10	Les enjeux externes sont identifiés par rapport à votre organisme et à vos activités	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
11	Les enjeux internes sont identifiés par rapport à votre organisme et à vos activités	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
4.3.2	<b>Etablissement de la politique de management du risque</b>				
12	Votre politique de management de risque aborde les motivations de l'organisme en matière de management du risque	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
13	Votre politique de management de risque aborde les liens entre les objectifs et autres politiques de l'organisme et sa politique de management du risque	Oui	1. Initiation	3. Forte	agir
14	Votre politique de management de risque aborde les responsabilités en matière de management du risque	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
15	Votre politique de management de risque aborde la manière dont les conflits d'intérêts sont traités	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
16	Votre politique de management de risque aborde l'engagement de mettre les ressources nécessaires à la disposition des personnes responsables du management du risque	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
17	Votre politique de management de risque aborde la manière dont les performances du management du risque vont être mesurées et rapportée	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
18	Votre politique de management de risque aborde l'engagement à revoir et à améliorer la politique et le cadre organisationnel de management du risque périodiquement et à la suite d'un événement ou d'un changement de circonstances	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
4.3.3	<b>Responsabilité</b>				
19	Vous identifiez les propriétaires du risque qui ont la responsabilité	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir

	du risque et l'autorité pour le gérer.				
20	Vous identifiez les responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la tenue à jour du cadre organisationnel de management du risque.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
21	Vous identifiez les autres responsabilités à tous les niveaux de l'organisme en matière de processus de management du risque.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
22	Vous définissez les mesures de performance et de processus internes et/ou externes de rapports et de transmission à un niveau supérieur.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
23	Vous établissez des niveaux de reconnaissance appropriés.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
4.3.4	<b>Intégration aux processus organisationnels</b>				
24	Le management du risque est intégré à toutes les pratiques et tous les processus de l'organisme	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
25	Le processus de management est intégré dans es processus organisationnels	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
26	Le management du risque est pris en compte dans l'élaboration de la politique	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
27	Le management du risque est pris en compte dans les plans d'activités et stratégiques et leur revue	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
28	Le management du risque est pris en compte dans les processus de management du changement	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
29	L'élaboration du plan de management du risque est à l'échelle de l'organisme	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
4.3.5	<b>Ressources</b>				
30	L'organisme alloue les ressources nécessaires au management du risque	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
31	Les personnels, les aptitudes, l'expérience et les compétences sont pris en compte	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
32	Les ressources nécessaire à chaque étapes du processus de management du risque sont prises en compte	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
33	Les processus de l'organisme, les méthodes et outils de l'organisme	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir

	servant au management du risque sont pris en compte				
34	Les processus et procédures documentés sont pris en compte	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
35	Le système de gestion des informations et des connaissances est pris en compte	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
36	Les programmes de formation sont pris en compte	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
4.3.6	<b>Établissement de mécanismes de communication et de rapports internes</b>				
37	L'organisme met en place des mécanismes de communication et de rapports internes pour soutenir et encourager les responsabilités et l'appropriation du risque.	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
38	Les mécanismes garantissent la communication appropriée des principales composantes du cadre organisationnel de management du risque, et de toutes modifications ultérieures.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
39	Les mécanismes garantissent l'existence de rapports internes appropriés sur le cadre organisationnel de management du risque, son efficacité et ses effets.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
40	Les mécanismes garantissent la disponibilité des informations pertinentes issues de l'application du management du risque aux niveaux et aux moments appropriés.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
41	Les mécanismes garantissent l'existence de processus de concertation avec des parties prenantes internes.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
42	Les mécanismes comportent les processus permettant de rassembler les informations relatives au risque provenant de différentes sources.	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
4.3.7	<b>Établissement de mécanismes de communication et de rapports externes</b>				
43	L'organisme élabore et met en œuvre un plan sur la façon de communiquer avec les parties prenantes externes.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
44	Les plans élaborés impliquent la participation des parties prenantes	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir

	externes appropriées et l'assurance d'un échange efficace d'informations.				
45	Les plans élaborés impliquent l'établissement de rapports externes conformes aux obligations légales, réglementaires et aux exigences de la gouvernance de l'organisme.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
46	Les plans élaborés impliquent la mise en place d'un retour d'information et de rapports sur la communication et la concertation.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
47	Les plans élaborés impliquent l'utilisation de la communication pour renforcer la confiance dans l'organisme.	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
48	Les plans élaborés impliquent la communication avec les parties prenantes en cas de crise ou d'imprévu.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
49	Les mécanismes comportent les processus permettant de rassembler les informations relatives au risque provenant de différentes sources.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
<b>4.4</b>	<b>Mise en œuvre du management du risque</b>				
4.4.1	Mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque				
50	Le cadre organisationnel du management de risque de votre organisation est compatible	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
51	Il existe un calendrier pour la mise en œuvre du cadre organisationnel	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
52	Votre organisation applique une politique et un processus de management du risque aux processus organisationnel	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
53	Votre organisation est conforme aux obligations légales et réglementaires	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
54	Vous pensez que les décisions prises et l'élaboration des objectifs sont cohérentes	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
55	Vous pensez qu'une communication existe entre les parties prenantes afin de s'assurer que le cadre organisation de management de risque soit et reste approprié	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
4.4.2	<b>Mise en œuvre du processus de</b>				

	management du risque				
56	Le processus de management du risque est adapté au contexte de votre organisation	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
<b>4.5</b>	<b>Surveillance et revue du cadre organisationnel</b>				
57	Les performances de management du risque dans votre organisation sont mesurées	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
58	Les mesures des performances sont faites de manière périodique	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
59	Les mesures périodiques entre le cadre organisationnel, la politique et le plan de sont toujours appropriées au contexte interne et externe de votre organisation	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
60	Vous établissez des rapports sur les risques, les avancées du plan de management du risque	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
61	Votre organisation vérifie l’efficacité du cadre organisationnel de management du risque	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
<b>4.6</b>	<b>Amélioration continue du cadre organisationnel</b>				
62	L’amélioration continue est un aspect prépondérant pour votre cadre organisationnel	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
63	Des décisions régulières sont prises sur les possibilités d’amélioration du cadre organisationnel, de la politique et du plan de management du risque	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
64	Ces décisions entraînent des améliorations du management du risque et de la culture du management du risque de l’organisme	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir

Tableau 10 :autodiagnostic article 4 Source : Créé par moi-même s’inspirant d’ISO 31000 : 2009 (Tableau Excel autodiagnostic 31000)

## Tableaux des résultats

agir	26
maintenir	29
réagir	8
veiller	1

	Initiation	Réalisation	Amélioration	Faible	Moyenne	Forte
Performance	9	26	29			
Importance				1	11	52

Tableau 11 : Tableaux des résultats Source : Créé par moi-même s’inspirant d’ISO 31000 : 2009 (Tableau Excel autodiagnostic 31000)

### 1.3.1- Commentaires

Nous avons grâce à l’aide de l’ingénieur qualité et du Directeur QHSE & SC, pu répondre aux questions qui relèvent du cadre organisationnel. En effet, les résultats de ce diagnostic sont représentés par les tableaux des résultats : le premier représente les résultats de la mesure en termes de performance et d’importance, et le second représente l’action que SEA doit mener après avoir déterminé les manquements et dysfonctionnements formels. Nous avons aussi par la suite, choisi et fixé, un **code couleur** pour chaque mesure, et également action.

64 points ont été pris en compte, les points critiques trouvés sont de l’ordre de 9 : sept points critiques dans le sous-article 4.3 qui détermine la conception du cadre organisationnel du management du risque ; et deux points dans le sous-article 4.4 qui explique la mise en œuvre du processus de management du risque. Nous avons pris en premier lieu, toutes les dispositions pour lancer un plan d’actions. en effet, les points mesurés par la notation « Initiation », doivent être améliorés, d’abord par le graphe d’actions cadre organisationnel que nous avons réalisé ci-dessous ; et puis par l’introduction d’outils qualités que nous allons voir dans la section qui suit : « analyse des risques »

Les points représentés par la mesure de notation « Réalisation » sont plus d’une vingtaine, exactement 26 points. Nous avons en ce sens, garder une veille de la performance, qui consiste à faire des audits orientés risque, et les faire surveiller par l’application d’un tableau de bord de performance qualité.

Quant aux points représentés par la mesure « Amélioration » sont la traduction des points forts de SEA, s’agissant de son cadre organisationnel de son mode de management orienté risque

## 2. Conception de l’outil radar du diagnostic de l’article 4 (Performance et Importance)

Nous avons développé l’outil radar comme moyen de visualisation d’une situation à un instant donné<sup>3</sup>, en l’occurrence diagnostic du cadre organisationnel de SEA, selon l’article 4 de l’ISO 31000 : 2009, pendant la phase diagnostic de notre PFE. A cet effet, l’outil radar nous sert comme tableau de bord, qui nous décrit en cartographie différents sous-articles du cadre organisationnel. Par conséquent, voir le exactement la position de SEA, vis-à-vis du risque.

Avant d’aller dans les résultats, nous avons évalué les critères en terme de pourcentage, en utilisant le calcul de la moyen pour chaque sous-article, comme le démontre les tableaux, respectivement, performance et importance qui suivent :

### 2.1- Partie Performance

Article	Critère d’évaluation	Questions	Pourcentage
4		%	
4.2	Amélioration	4/9	55
	Réalisation	5/9	
	Initiation	0/9	
4.3	Amélioration	17/40	50
	Réalisation	16/40	
	Initiation	17/40	
4.4	Amélioration	4/7	65
	Réalisation	1/7	
	Initiation	2/7	
4.5	Amélioration	2/5	60
	Réalisation	3/5	
	Initiation	0/5	
4.6	Amélioration	2/3	80
	Réalisation	1/3	
	Initiation	0/3	

### 2.2- Partie Importance

Article	Critère d’évaluation	Questions	Pourcentage
4		%	
4.2	Amélioration	5/9	70
	Réalisation	3/9	

<sup>3</sup> Annexe B, FD X 50-171 : Système de management de la qualité, indicateur de tableau de bord

	Initiation	1/9	
4.3	Amélioration	32/40	85
	Réalisation	08/40	
	Initiation	0/40	
4.4	Amélioration	7	100
	Réalisation	-	
	Initiation	-	
4.5	Amélioration	5	100
	Réalisation	-	
	Initiation	-	
4.6	Amélioration	3	100
	Réalisation	-	
	Initiation	-	

Voici ci-dessous un tableau récapitulatif de nos résultats obtenus :

**Tableau 12 : Tableau résultat cadre organisationnel [Source : élaboré par nous-même, Excel autodiagnostic 31000]**

4. Cadre organisationnel	Niveau de performance
4.2 Mandat et engagement	55%
4.3 Conception du cadre organisationnel de management du risque	50%
4.4 Mise en œuvre du management du risque	65%
4.5 Surveillance et revue du cadre organisationnel	60%
4.6 Amélioration continue du cadre organisationnel	80%
	100%
4. Cadre organisationnel	Niveau d'importance
4.2 Mandat et engagement	70%
4.3 Conception du cadre organisationnel de management du risque	85%
4.4 Mise en œuvre du management du risque	100%
4.5 Surveillance et revue du cadre organisationnel	100%
4.6 Amélioration continue du cadre organisationnel	100%

La figure qui suit, est une cartographie du cadre organisationnel, où on constate la mesure de la performance obtenue chez SEA. On remarque que le pourcentage relevant de la performance le plus faible est celui de la conception « 50% », par conséquent l’action à

entreprendre est immédiate, et est celle que nous avons développée dans notre graphe d'actions. Nous pouvons aussi ajouter que les trois sous-articles « 4.3, 4.4, 4.4 » sont les chantiers qu'il nous est demandé de bâtir autour de la création de notre outil générique de management du risque.

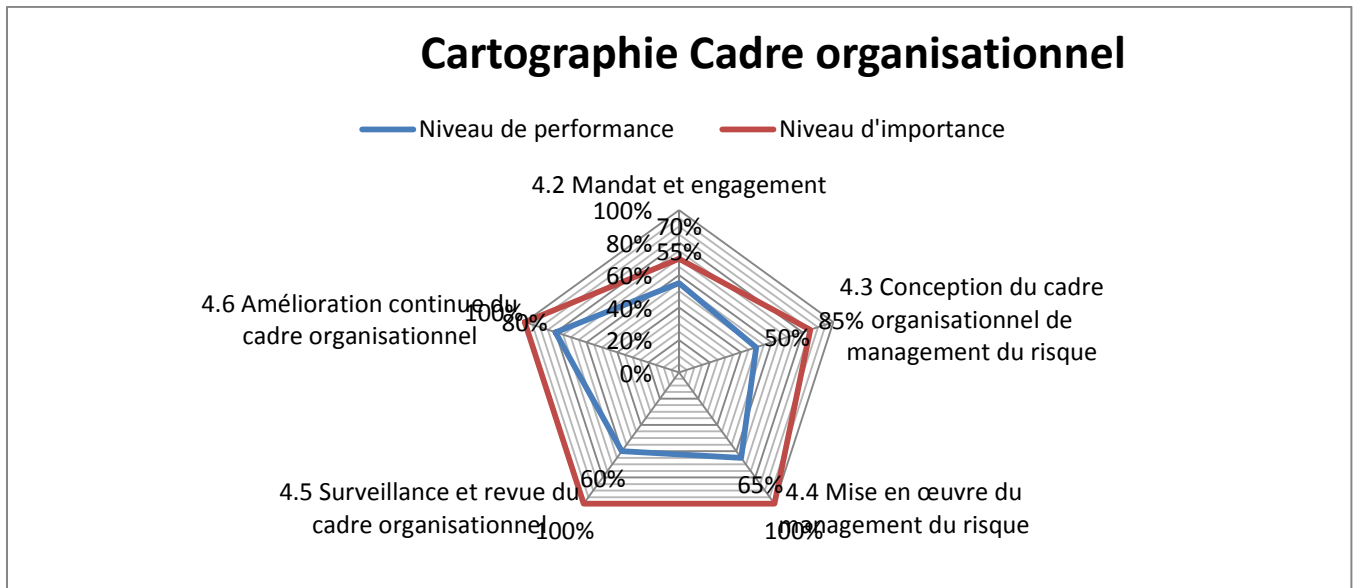


Figure 17 : Cartographie du cadre organisationnel [Source : élaboré par nous-même, Excel

### 3. Plan d’actions post-diagnostic

Le plan d’actions post-diagnostic se compose de quatre actions distinctes, organisées sur deux axes d’efficacité qui sont : l’Importance, et la Performance.

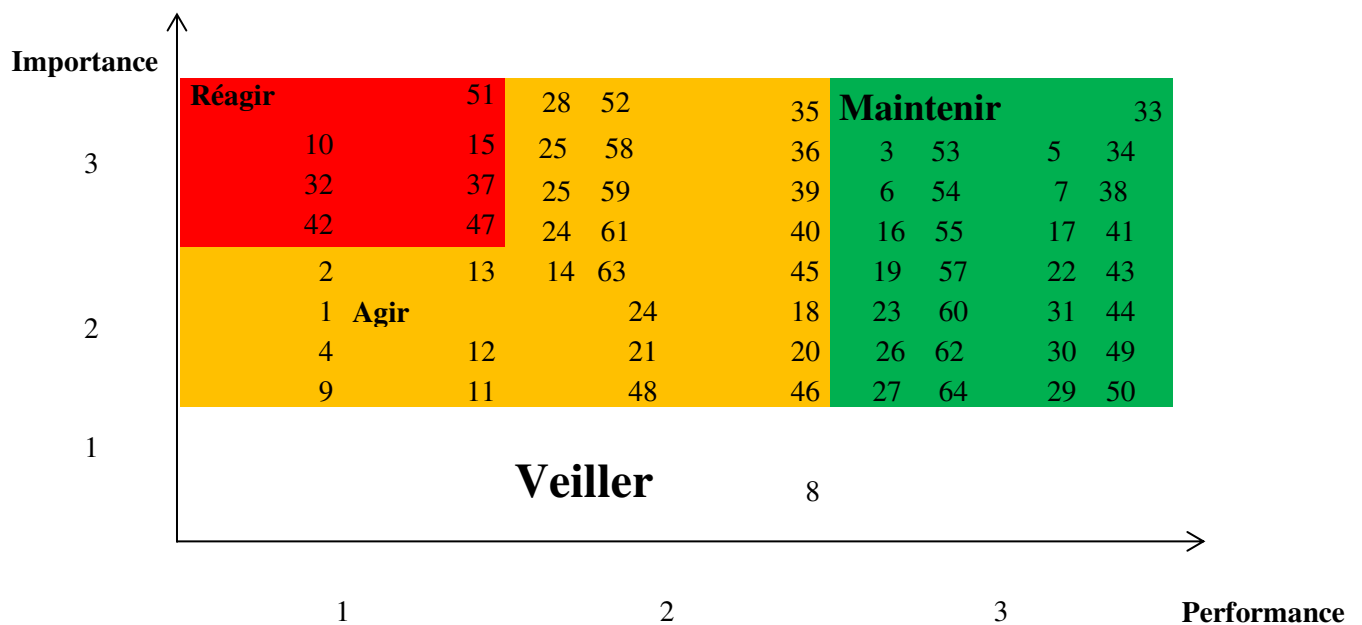
Nous avons construit, par conséquent, notre plan sur les réponses apportées par la direction QHSE & CS, avec l’appui et le soutien de l’ingénieur qualité. En effet les actions retenues sont ordonnées de la plus immédiate et urgente, à la plus importante – mais néanmoins qui nécessite une surveillance, les actions sont les suivantes :

- Réagir** : Cette action dans la matrice post-diagnostic est la plus importante, car elle traduit un haut degré d’importance « 3. Faible » par rapport au SMR de SEA, et à une performance qui est faible « 1. Initiation », l’action est par conséquent, immédiate, et elle est menée conjointement avec la direction chargée QHSE & CS. Le graphe ci-dessous, illustre les sept points à savoir : 10, 51, 15, 32, 37, 42, 47 ; qui sont les plus critiques.
- Agir** : Nous avons détecté par notre diagnostic, un certain nombre de points sensibles traduits par un degré d’importance assez important « 2. Moyenne », et une

performance relative « 2. Réalisation », l’action est nécessairement celle de la correction des non-conformités en rapport avec le SMR de SEA ; et elle est menée par une équipe composée de : Moi-même, ingénieur qualité.

- **Maintenir** : Cette action regroupe les points forts de SEA « 3. Amélioration » pour la performance, et « 3. Forte » pour l’importance, par rapport à son SMR. Conforter ces points forts, c’est l’action essentielle retenue, et qui prouve que l’entreprise s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue telle exigée par l’ISO 9001 : 2015. Les points sont illustrés dans la matrice qui est ci-dessous.
- **Veiller** : Nous avons identifié un seul point qu’on doit suivre et surveiller, et qui celui de la communication des objectifs risques de SEA

Graph 1 : Graphe d’actions article 4 [Source : élaboré par nous-même, Excel Autodiagnostic 31000]



Graph 1 : Graphe d’actions article 4

#### 4. Autodiagnostic du Processus

En s’appuyant sur l’article 4 de l’ISO 31000 : 2009, nous avons réalisé cette checklist reprenant les points cités dans la norme, et les transformer en questions. S’ajoutant à ça, nous avons établi une mesure pour évaluer à la fois la performance et l’importance chaque point cité. Pour enfin, arriver à un résultat formuler en commentaire pour des actions éventuelles. Grâce à l’outil « Excel » nous avons pu créer ce tableau explicatif de notre travail d’autodiagnostic.

Art .5	Processus	Réponse	Performance	Importance	Commentaire
<b>5.1</b>	<b>Généralités</b>				
1	Le management du risque est une partie intégrante du management.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
2	Le management du risque est intégré à la culture et aux pratiques.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
3	Le management du risque est adapté aux processus métiers de l'organisme.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
<b>5.2</b>	<b>Communication et concertation</b>				
4	Une communication et une concertation existent entre les parties internes et externes à toutes les étapes du processus du management du risque.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
5	Des plans de communication et de concertation appropriés sont élaborés.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
6	Vos plans de communications traitent les risques, les causes et les alternatives.	Oui	1. Initiation	2. Moyenne	veiller
<b>5.3</b>	<b>Etablissement du contexte</b>				
5.3.2	Etablissement du contexte externe				
7	Les objectifs et les préoccupations des parties prenantes externes sont pris en compte lors de l'élaboration des critères de risque.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
8	Le contexte externe est basé sur le contexte à l'échelle de l'organisme.	Oui	1. Initiation	2. Moyenne	veiller

9	Le contexte externe prend en compte des détails spécifiques découlant des obligations légales et réglementaires, des perceptions des parties prenantes et d'autres aspects des risques propres au domaine d'application du processus de management du risque.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
5.3.3	Etablissement du contexte interne				
10	Le processus de management du risque est cohérent avec la culture, les processus, la structure, la stratégie de l'organisme.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
11	Le contexte interne comprend tout ce qui, au sein d'un organisme, peut influencer la manière dont l'organisme gère le risque.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
5.3.4	Établissement du contexte du processus de management du risque				
12	Le management du risque est entrepris en tenant compte de la nécessité de justifier les ressources servant à sa mise en œuvre.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
13	Les ressources nécessaires les responsabilités et autorités ainsi que les enregistrements à conserver sont spécifiés.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
5.3.5	Définition des critères de risque				
14	L'organisme définit des critères permettant d'évaluer l'importance du risque.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
15	Ces critères reflètent les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
16	Les critères de risque sont cohérents avec la politique de management du risque de l'organisme.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
5.4	<b>Appréciation du risque</b>				
5.4.2	Identification du risque				
17	Les personnes ayant les connaissances appropriées participent à l'identification des risques.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
18	L'organisme a identifié les sources de risque, les domaines d'impact, les événements (y compris les changements de circonstances), ainsi que leurs causes et conséquences potentielles. même si cela peut ne pas être évident.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
19	Toutes les causes et conséquences significatives ont été étudiées	Non	1. Initiation	2. Moyenne	veiller
20	Les informations utilisées pour l'identification des risques sont pertinentes et à jour.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir

21	Les risques associés au fait de ne pas saisir une opportunité n’ont pas été oubliés	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
5.4.3	Analyse du risque				
22	Grâce à l’analyse du risque, la notion de risque est comprise	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
23	L’analyse du risque fournit des données pour évaluer les risques	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
24	L’analyse du risque fournit des données pour prendre des décisions	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
25	L’analyse du risque permet de choisir les stratégies et méthodes de traitement les plus appropriées.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
26	L’analyse du risque implique la prise en compte des causes et sources de risque	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
27	L’analyse du risque permet d’identifier les conséquences	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
28	Les résultats de l’analyse sont communiqués aux décideurs et si nécessaire aux autres parties prenantes.	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
5.4.4	Evaluation du risque				
29	L’évaluation du risque a permis de comparer le niveau de risque déterminé au cours du processus d’analyse aux critères de risque établis lors de l’établissement du contexte.	Oui	1. Initiation	3. Forte	réagir
30	Les décisions respectent les obligations légales, réglementaires et autres exigences.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	veiller
5.5	Traitement du risque				
5.5.1	Généralités				
31	Une évaluation du traitement du risque est faite	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
32	Le niveau de risque est intolérable, un nouveau traitement du risque est effectué	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
33	Le traitement du risque a permis un refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l’activité porteuse du risque.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
34	Le traitement du risque a permis la prise ou l’augmentation d’un risque afin de poursuivre une opportunité.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
35	Le traitement du risque a permis l’élimination de la source de risque.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
36	Le traitement du risque a permis une modification de la vraisemblance.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir

37	Le traitement du risque a permis une modification des conséquences.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
38	Le traitement du risque a permis un partage du risque avec une autre ou d'autres parties (y compris les contrats et le financement du risque).	Non	1. Initiation	2. Moyenne	veiller
5.5.2	Sélection des options de traitement du risque				
39	Lors du choix des options de traitement du risque, l'organisme tient compte des valeurs et des perceptions des parties prenantes.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
40	Lorsque les options de traitement du risque peuvent avoir un impact n'importe où au sein de l'organisme ou chez les parties prenantes, les parties prenantes sont impliquées dans la décision.	Non	1. Initiation	3. Forte	réagir
41	Le plan de traitement identifie clairement l'ordre des priorités de mise en œuvre des traitements individuels du risque.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
42	Pour s'assurer que les mesures restent efficaces, la surveillance fait partie intégrante du plan de traitement du risque.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
43	Les risques secondaires sont intégrés au même plan de traitement que le risque original et ne sont pas traités en tant que nouveau risque.	Non	1. Initiation	1. Faible	veiller
44	Le lien entre les deux risques est identifié et fait l'objet d'un suivi.	Non	1. Initiation	1. Faible	veiller
5.5.3	Élaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque				
45	Les plans de traitement du risque sont destinés à documenter la manière dont les options de traitement choisies sont mises en œuvre.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
46	Le plan de traitement comporte les raisons ayant motivé le choix des options de traitement et les avantages attendus.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
47	Le plan de traitement comprend les personnes responsables de l'approbation du plan.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
48	Le plan de traitement comprend les personnes responsables de sa mise en œuvre.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
49	Le plan de traitement comporte les actions proposées.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
50	Le plan de traitement comporte la mesure des performances et les	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir

	contraintes.				
51	Le plan de traitement comporte les exigences en matière de rapports et de surveillance.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
52	Le plan de traitement comporte le calendrier et le séquençement.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
53	Les plans de traitement sont intégrés aux processus de management de l'organisme.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
54	Les plans de traitement sont discutés avec les parties prenantes appropriées.	Oui	1. Initiation	1. Faible	veiller
<b>5.6</b>	<b>Surveillance et revue</b>				
55	Vous planifiez, à intervalle de temps régulier, la surveillance de votre plan de management des risques.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
56	Votre surveillance s’applique à tous niveaux du processus du management des risques.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
57	Vous suivez, analysez et rapportez les progrès réalisés à la direction.	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
58	Vous validez périodiquement les rapports sur les progrès et les performances réalisés dans un processus de revue objectif et impartial.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
59	Vous avez défini les responsabilités de surveillance et de revue.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir
60	Vous enregistrez les résultats de la surveillance et de la revue.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
<b>5.7</b>	<b>Enregistrement du processus de management du risque</b>				
61	Les activités de management du risque sont tracées et enregistrées	Oui	3. Amélioration	3. Forte	maintenir
62	Les coûts et le travail liés à la création des enregistrements sont pris en compte.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
63	La méthode d’accès, la facilité de consultation et le moyen de stockage sont définis.	Oui	2. Réalisation	2. Moyenne	agir
64	Vous avez conscience de la nécessité légale et réglementaire de réaliser des enregistrements.	Oui	2. Réalisation	3. Forte	agir
65	Vous utilisez ces enregistrements pour améliorer votre gestion du risque.	Oui	3. Amélioration	2. Moyenne	maintenir

Tableau 13 : autodiagnostic s’inspirant d’ISO 310

## Tableaux des résultats

	Initiation	Réalisation	Amélioration	Faible	Moyenne	Forte
Performance	11	29	25			
Importance				3	24	38
maintenir	22	<p>Tableau 14 : Tableaux des résultats Source : Créé par moi-même s’inspirant d’ISO 31000 : 2009 (Tableau Excel autodiagnostic 31000)</p>				
agir	27					
réagir	4					
veiller	6					

#### 4.1- Commentaires

Nous avons grâce à l’aide de l’ingénieur qualité et du Directeur QHSE & SC, pu répondre aux questions qui relèvent du Processus « Article 5 de l’ISO 31000 ». En effet, les résultats de ce diagnostic sont représentés par les tableaux des résultats : le premier représente les résultats de la mesure en termes de performance et d’importance, et le second représente l’action que SEA doit mener après avoir déterminé les manquements et dysfonctionnements formels. Nous avons aussi par la suite, choisi et fixé, un **code couleur** pour chaque mesure, et également action.

65 points ont été pris en compte, les points critiques trouvés sont de l’ordre de 11: cinq points critiques dans le sous-article 5.5 qui démontre la manière dont SEA traite le risque du cadre dans le cadre de son SMR ; et quatre points dans le sous-article 5.4 qui explique le cadre d’appréciation du risque avec tout ce que ça comporte d’identification, d’analyse du risque ; encore 1 point dans le sous-article 5.3, qui définit, le contexte de l’organisme dans une démarche de management du risque ; et enfin, un dernier point dans le sous-article 5.2 communication et concertation au sein de SEA. Nous avons donc, pris en premier lieu, toutes les dispositions pour lancer un plan d’actions. En effet, les points mesurés par la notation « Initiation », doivent être améliorés, d’abord par le graphe d’actions Processus que nous avons réalisé ci-dessous ; et puis par l’introduction d’outils qualités que nous allons voir dans la section qui suit : « Analyse des risques »

Les points représentés par la mesure de notation « Réalisation » sont plus d’une vingtaine, exactement 29 points. Nous avons en ce sens, garder une veille de la performance, qui consiste à faire des audits orientés risque, et les faire surveiller par l’application d’un tableau de bord de performance qualité.

Quant aux points représentés par la mesure « Amélioration » sont la traduction des points forts de SEA, s’agissant de son Processus ou système de management orienté risque

#### 4.2- Conception de l’outil radar de l’autodiagnostic l’article 5 (Performance et Importance )

Nous avons développé l’outil radar comme moyen de visualisation d’une situation à un instant donné<sup>4</sup>, en l’occurrence diagnostic du cadre organisationnel de SEA, selon l’article 4 de l’ISO 31000 : 2009, pendant la phase diagnostic de notre PFE. A cet effet, l’outil radar nous sert comme tableau de bord, qui nous décrit en cartographie différents sous-articles du cadre organisationnel. Par conséquent, voir le exactement la position de SEA, vis-à-vis du risque.

Avant d’aller dans les résultats, nous avons évalué les critères en terme de pourcentage, en utilisant le calcul de la moyen pour chaque sous-article, comme le démontre les tableaux, respectivement, performance et importance qui suivent :

##### 4.2.1- Partie Performance

Article 5	Critère d’évaluation	Questions		Pourcentage
			%	
5.1	Amélioration	3		100
	Réalisation	-		
	Initiation	-		
5.2	Amélioration	0/3		40
	Réalisation	2/3		
	Initiation	1/3		
5.3	Amélioration	4/10		50
	Réalisation	5/10		
	Initiation	1/10		
5.4	Amélioration	5/14		65
	Réalisation	5/14		
	Initiation	4//14		
5.5	Amélioration	8/24		55
	Réalisation	11/24		
	Initiation	5/24		
5.6	Amélioration	3/6		65
	Réalisation	3/6		

<sup>4</sup> Annexe B, FD X 50-171 : Système de management de la qualité, indicateur de tableau de bord

	Initiation	-	
5.7	Amélioration	2/5	50
	Réalisation	3/5	
	Initiation	-	

#### 4.2.2- Partie Importance

Article	Critère d'évaluation	Questions	Pourcentage
5		%	
5.1	Amélioration	3	100
	Réalisation	-	
	Initiation	-	
5.2	Amélioration	2/3	80
	Réalisation	1/3	
	Initiation	0/3	
5.3	Amélioration	5/10	55
	Réalisation	5/10	
	Initiation	0/10	
5.4	Amélioration	10/14	75
	Réalisation	4/14	
	Initiation	0/14	
5.5	Amélioration	11/24	65
	Réalisation	10/24	
	Initiation	3/24	
5.6	Amélioration	5/6	90
	Réalisation	1/6	
	Initiation	-	
5.7	Amélioration	2/5	50
	Réalisation	3/5	
	Initiation	-	

5. Processus	Niveau de performance
5.1 Généralités	100%
5.2 Communication et concertation	40%
5.3 Etablissement du contexte	50%
5.4 Appréciation du risque	65%

5.5 Traitement du risque	55%
5.6 Surveillance et revue	65%
5.7 Enregistrement du processus de management du risque	50%
<b>5. Processus</b>	<b>Niveau d’importance</b>
5.1 Généralités	100%
5.2 Communication et concertation	80%
5.3 Etablissement du contexte	55%
5.4 Appréciation du risque	75%
5.5 Traitement du risque	65%
5.6 Surveillance et revue	90%
5.7 Enregistrement du processus de management du risque	50%

Tableau 15 : Tableau résultats processus [Source : élaboré par nous-même, Excel autodiagnostic 31000]

Nous remarquons à travers les résultats du diagnostic obtenus, que le sous-article 5.2 à savoir « Communication et concertation », est celui dont SEA peine à corriger, ce qui est à pour conséquence une diminution assez importante de la performance globale de l’entreprise en terme général, et de la performance du SMR en terme particulier. La communication est la pierre angulaire du processus de management du risque, ce qui nous a poussés à prendre de manière urgente des actions correctives afin de rendre la communication interne plus efficace.

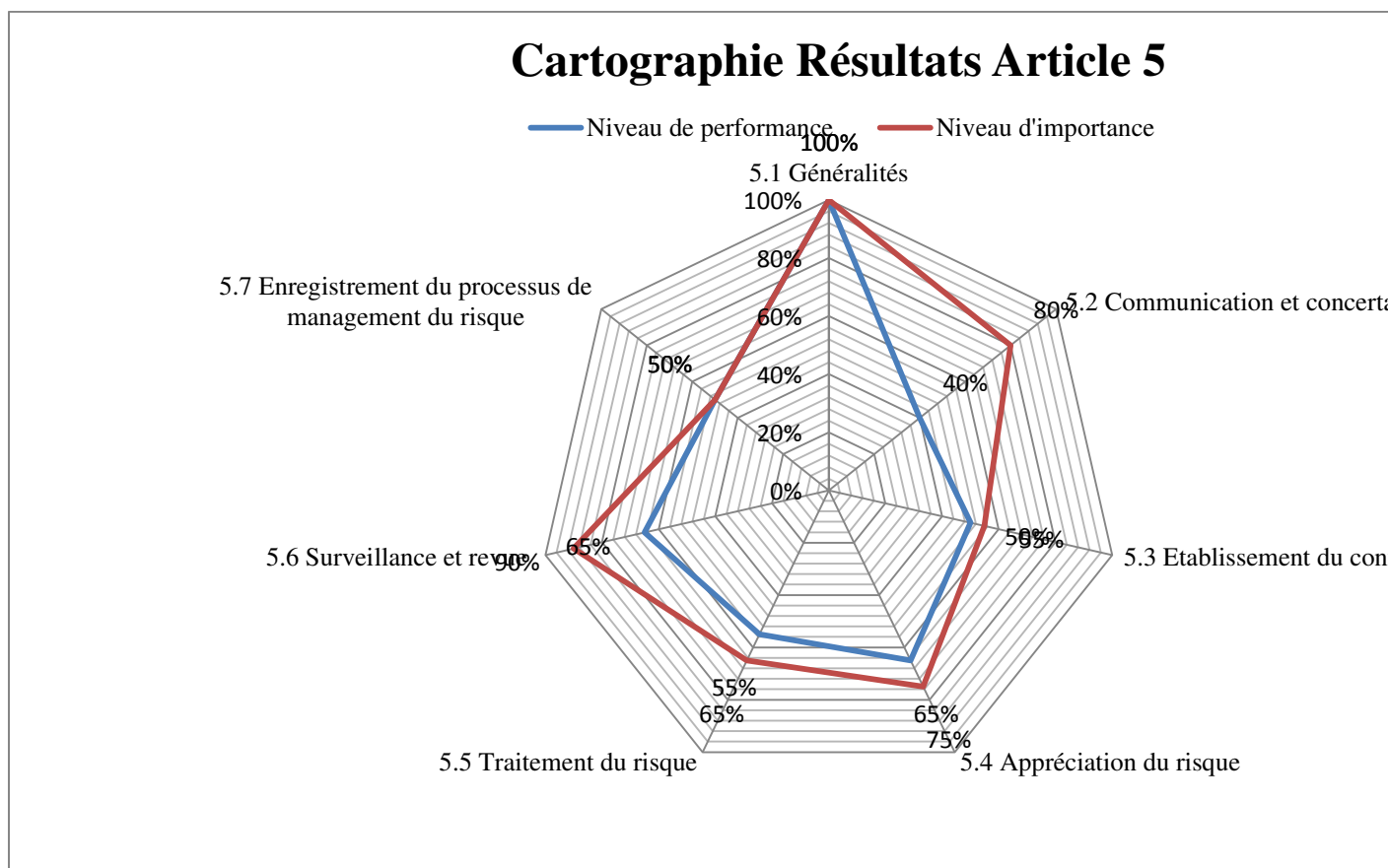


Figure 18 : Cartographie des résultats article 5 [Source : élaboré par nous-même, Excel Autodiagnostic 31000]

#### 4.3- Plan d’actions post-diagnostic

Le plan d’actions post-diagnostic se compose de quatre actions distinctes, organisées sur deux axes d’efficacité qui sont : l’Importance, et la Performance.

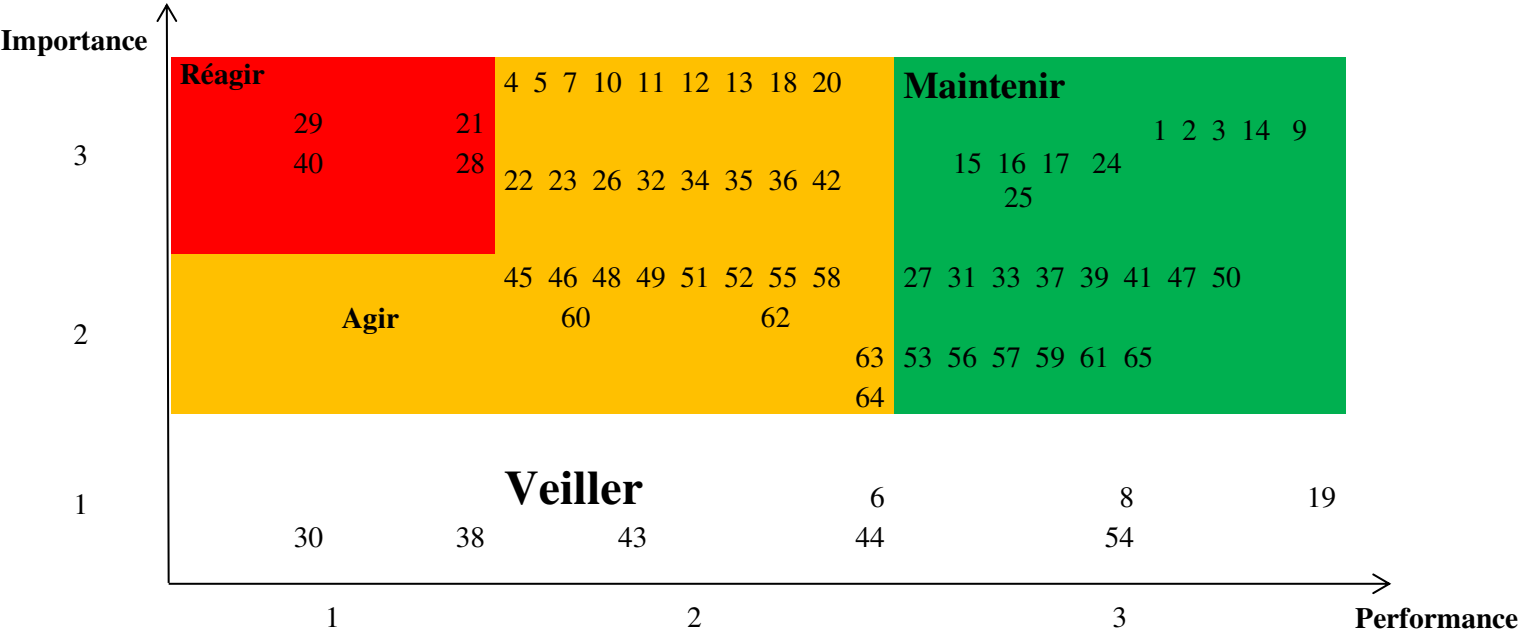
Nous avons construit en conséquence, notre plan sur les réponses apportées par la direction QHSE & CS, avec l’appui et le soutien de l’ingénieur qualité. En effet les actions retenues sont ordonnées de la plus immédiate et urgente, à la plus importante – mais néanmoins qui nécessite une surveillance, les actions sont les suivantes :

- **Réagir** : Cette action dans la matrice post-diagnostic est la plus importante, car elle traduit un haut degré d’importance « 3. Faible » par rapport au SMR de SEA, et à une performance qui est faible « 1. Initiation », l’action est par conséquent, immédiate, et

elle est menée conjointement avec la direction chargée QHSE & CS. Le graphe ci-dessous, illustre les sept points à savoir : 21, 28, 29, 40 ; qui sont les plus critiques.

- **Agir** : Nous avons détecté par notre diagnostic, un certain nombre de points sensibles traduits par un degré d’importance assez important « 2. Moyenne », et une performance relative « 2. Réalisation », l’action est nécessairement celle de la correction des non-conformités en rapport avec le SMR de SEA ; et elle est menée par une équipe composée de : Moi-même, ingénieur qualité.
- **Maintenir** : Cette action regroupe les points forts de SEA « 3. Amélioration » pour la performance, et « 3. Forte » pour l’importance, par rapport à son SMR. Conforter ces points forts, c’est l’action essentielle retenue, et qui prouve que l’entreprise s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue telle exigée par l’ISO 9001 : 2015. Les points sont illustrés dans la matrice qui est ci-dessous.
- **Veiller** : Nous avons identifié un seul point qu’on doit suivre et surveiller, et qui celui de la communication des objectifs risques de SEA

Graphe 2 : graphe d’actions article 5 [Source : élaboré par nous-même, Excel Autodiagnostic 31000]



Graphe d'actions article 5

## Section 2 : Corrélation entre le risk assesement de SEA et l’analyse et évaluation des risques issues de notre outil générique de management du risque

Dans cette section, nous avons proposé une démarche cohérente, à la fois avec notre PFE avec les objectifs de SEA, en ce sens, notre point de départ était le sous-article « 4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées » de la norme ISO 9001 : 2015, qui cadrera notre travail et l’impact des parties intéressées sur le système de management de SEA. En effet, la première étape est l’indentification des parties intéressées pertinentes et leurs impacts, par la suite faire valoir les processus concernés pour chaque parties intéressées, pour enfin entreprendre une analyse et évaluation des risques complètes, suivant les recommandations de la norme ISO 31000 : 2009.

Nous avons avec le consentement et l’approbation de la direction QHSE & CS cadré, le périmètre de notre intervention en terme d’analyse et d’évaluation et enfin de traitement des risques, c’est par conséquent, nous avons choisi, comme démontré ci-après « Management/Direction » comme partie intéressée pertinente de notre étude, et ses processus concernés à savoir : PG2 I2P/PG3 Système QHSE et Organisation /PG4 Planification Stratégique. L’étude a été faite grâce à l’utilisation de l’outil Excel dynamique, respectant le cadre de notre outil générique de management du risque.

### 1.1- Outil risk assesement de SEA

Grâce à l’application précédente de l’outil d’autodiagnostic, particulièrement l’article 5, nous avons pu dresser un état des lieux démonstratif de l’analyse des risques existante chez SEA. Bien qu’existante, on constate que l’analyse est fortement orientée finance, c'est-à-dire risques financiers ou impact en terme de finances de SEA. Par conséquent, l’objet de notre étude est de revoir cette analyse et la déployer à l’ensemble des processus de SEA.

La démarche entreprise par SEA pour l’analyse des risques est la suivante :

Steps	How to complete the Risk Assessment ?	See sheet	See table
1	Select the risks/perils which could impact your organization in sheet "risks". Input identified Risks in column 1 of sheet "Risk Assessment"	Risks	
2	List which buildings, equipment, processes, functions would be adversely impacted by those risks/perils using sheet "Critical elements" and input those elements in column 2 of sheet "Risk Assessment"	Critical elements	1
3	Describe the potential consequences ("impact") for the site of each identified risk in column 3 of sheet "Risk Assessment"	Impact & Impact examples	
4	Assess the likelihood score of those consequences by using the table 2 of sheet "Impact" and input the score in column 4 of sheet "Risk Assessment"	Impact	2
5	Assess the financial and/or non financial impact of those consequences by using the table 3 of sheet "Impact" and complete columns 5 to 8 of sheet "Risk Assessment". The severity score will be automatically determined in column 9"	Impact	3
6	The risk scoring (severity score multiplied by the likelihood score) will be automatically determined in columns 10 and 11	Impact	4

- **Première étape :** Trouvez les risques / périls sélectionnés dans la fiche Risques

Risk Category	Risk Sub Category	Risks/perils
Products	Quality & safety issues	Manufacture of defective products
Products	Quality & safety issues	Manufacture of defective products
Security & safety	Safety	Theft
Supply chain	Production capacity	Fire

- **Deuxième étape :** Trouvez les bâtiments, les équipements, les processus, les fonctions spécifiées dans la feuille Eléments critiques

Buildings, equipment, processes, functions
Manufacturing Process 1
Manufacturing process 2
Sensitive information 1
TPL 1

- **Troisième étape :** Déterminer les conséquences potentielles pour le site et le groupe

Potential consequences
Recall of products
Fire at clients sites
Fraudulent use by an employee
Destruction of finish products

- **Quatrième étape :** Évaluer le score de vraisemblance de ces conséquences

Likelihood score
almost certain or frequent
possible or likely
almost certain or frequent
almost certain or frequent

• **Cinquième étape :**

- Déterminer l’impact financier de ces conséquences
- Évaluez la gravité de l’impact financier
- Déterminer l’impact non financier de ces conséquences
- Évaluez la gravité de l’impact non financier

Likelihood score	Financial impact description	Financial impact rating	Non Financial impact description	Non Financial impact rating	Severity score
almost certain or frequent	Recall costs : ____ €	Moderate	Potential loss of clients	Moderate	Moderate
possible or likely	Idemnities claimed by clients : ____ €	Moderate	Potential bodily injury	Major	major
almost certain or frequent	significant increase of project schedule	Major	Media coverage	Major	major
almost certain or frequent	Cost of products damaged, transit costs, clean-up costs, penalties to be paid to clients for delayed delivery : ____ €	Major	Moderate risk to loose clients	Moderate	major

- **Sixième et dernière étape :** Le niveau de risque est calculé automatiquement en tant que combinaison de scores de vraisemblance et de gravité

Risk scoring	
6	High risk
6	High risk
9	High risk
9	High risk

Tableau 16 : Risk assesement [Source : fiche Excel interne SEA]

## Commentaires

Comme nous l’avons mentionné avant, cette démarche est quelque peu inefficace car l’élément risque est prépondérant. Or, pour une analyse qui se veut d’amélioration continue l’intégration de la matrice Risque/Opportunité est plus que nécessaire, car elle suit les exigences telles formulées dans l’ISO 9001 : 2015.

### 1.2- Analyse et évaluation des risques et opportunités des parties intéressées : l’outil ARNRI PI

Nous avons en premier lieu, conformément aux exigences du sous-article 4.2 de l’ISO 9001 : 2015 identifié les besoins et exigences des parties intéressées pertinentes, en appliquant une mesure de pertinence expliqué dans le point ci-après :

#### 1.2.1- Méthode d’évaluation pour déterminer la pertinence des parties intéressées

Nous avons mesuré le niveau de relation et le niveau d’impact pour chaque partie intéressée avec une échelle de 1 à 3 :

##### Niveau de relation entre les parties intéressées sur SMQ

1	niveau faible	Nous savons que cette partie existe mais nous n'avons aucune relation
2	niveau moyen	nous savons que cette partie existe, et nous avons plus ou moins des contacts formels durant l'année
3	haut niveau	Contacts réguliers et organisés tout au long de l'année

##### Niveau d’impact des parties intéressées sur le SMQ

1	niveau faible	pas d’impact
2	niveau moyen	quelques impacts, sans grandes conséquences
3	haut niveau	impacts considérables

#### 1.2.2- Exigences des parties intéressées

Nous avons pour ce point, réalisé un tableau synthétique de l’ensemble des parties intéressées, en intégrant la matrice d’évaluation Relation/Impact telle démontrée ci-dessous :

	Niveau de relation	Niveau d'impact	Quelles sont les exigences des parties intéressées, comment les connaître
<b>Business</b>			
Client	3	3	Besoins des clients: connu grâce à tous les contacts avec les Clients
Utilisateurs finaux	3	3	Connu grâce à toutes les interactions que nous avons avec
Fournisseurs	3	3	Exigences gérées par les équipes d'achat
Partenaires	2	2	Par des relations commerciales
Concurrents	1	1	Voir l'équipe «Planification stratégique & Intelligence» dans S & I qui est responsable de.
Organismes de certification	2	2	Par des relations commerciales
Ecoles et Universités	2	2	Rester en contact avec le monde industriel, rester connecté dans les domaines de l'innovation
<b>Entreprise</b>			
Management/Direction	3	3	Examens de gestion de la qualité, examens d'entreprise, audits, autres canaux de communication descendante
Employés	3	3	Enquêtes auprès des employés (Net Promoter Score) <sup>5</sup>
SE Internal organizations (BUS <sup>6</sup> )	3	3	Grâce à des réunions régulières ou des interactions, dans le cadre des processus I2P
Actionnaires	3	3	Grâce à des contacts avec le Top Management
<b>Autorités</b>			
Gouvernement	1	3	Appliquer les lois et règlements
Municipalités	1	1	Appliquer les lois et règlements
Associations non-lucratifs	1	1	Non considéré ici
ONG	1	1	Non considéré ici
Citoyen	1	1	Connue grâce à l'implication sociale de Schneider Electric, Schneider Electric fondation

Tableau 17 : Exigences des parties intéressées [Source : élaboré par nous-même, Fiche Excel PI]

<sup>5</sup> Outil interne SEA qui sert d'enquête client<sup>6</sup> Bus : Business unit, les unités d'affaires

Par ce tableau, nous avons achevé la première étape de notre outil d’analyse des risques, qui consiste à identifier les parties intéressées, mesurer leurs niveaux d’impact et de relation par rapport au système de management de SEA. Cette étape, est le préambule de notre analyse des risques et évaluations, par conséquent, nous allons entamer par la suite, l’analyse des risques et évaluation en intégrant la matrice Risque/Opportunité.

### 1.3- Outil d’analyse des risques et opportunités « ARNRI PI » du Management/Direction

Notre analyse a été effectuée grâce à l’utilisation du l’outil Excel et de ses fonctionnalités dynamiques. En effet, la démarche consiste d’abord à élaborer un échelle de cotation de type fréquence, gravité et détection, et qui est détaillé ci-après :

#### 1.3.1- Analyse d’impact : Echelle de cotation

Chaque scénario doit détailler les conséquences/risques potentielles sur SEA.

En premier lieu, nous avons déterminé le score, la description de vraisemblance avec son code couleur appropriée :

Fréquence / probabilité	1	2	3
À quelle fréquence l'événement / l'événement peut-il se produire?	<b>Rare / peu probable</b>	<b>Possible / probable</b>	<b>Presque certain / Fréquent</b>
	Je ne m'attends pas à ce que cela arrive, mais il peut arriver	Il se passera probablement	Il se produira, peut-être fréquemment

Par la suite, on a mesuré le niveau de gravité des risques probables

Niveaux de gravité		1	2	3
		Mineure	Moyenne	Majeure
Impact		Peu ou pas d'impact	Impact modéré	Impact majeur
Incidence	Blessures corporelles	Aucun dommage important	Potentiel de blessures modérées	Risque de blessure grave / risque de décès
	Organisation	Aucune ou petite grille horaire	Un calendrier modéré augmente	Augmentation importante du calendrier ou échec complet

	Dotation / compétence	Faible niveau de dotation en personnel qui réduit la productivité de l'organisation	Livraison tardive de l'objectif / service principal en raison du manque de personnel	Incertitude ou non-réalisation de l'objectif / service clé en raison du manque de personnel
	Réputation	Couverture médiatique locale - réduction à court terme de la confiance du public	Couverture médiatique régionale - réduction à long terme de la confiance du public	Couverture nationale des médias - Perte totale de la confiance du public

Nous avons également établi une mesure de la détectabilité :

Niveaux de détectabilité	1	2	3
	Facilement détectable	délectable par observation ou instrument	Aucune détection possible
Comment le risques est détecté et par quelle moyen ?	les moyens disposés pour détecter une anomalie sont minimes	les moyens affectés sont considérés	pas de moyens tangibles pour détecter un problème

Et enfin, nous avons calculé l’indice des risques, qui est le résultat de la multiplication de la fréquence, de la gravité et de la détectabilité : Probabilité x Gravité x Détectabilité

Critères probabilité/gravité	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9
4	4	8	12

1 à 9	Faible risque
12	Risque modéré/seuil critique
13 à 36	Risque élevé

Détectabilité	1	4	9
	2	8	18
	3	12	27
	4	16	36

### 1.3.2- Tableau Analyse des risques et opportunités et de leurs niveaux de relation et d’impact ARNRI PI

Directement inspiré d’AMDEC (analyse des modes de défaillance et de leur criticité), nous avons élaboré cet outil dans le but d’évaluer le niveau de criticité de chaque risque identifié, pour ensuite le traiter par la mise en place d’un plan d’actions.

**NB<sup>7</sup>** : L’analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDEC) est une technique permettant d’identifier dans quelles mesures les composants, les systèmes ou les processus peuvent tomber en panne pour exécuter la conception prévue.

La démarche est constituée de 6 étapes :

- **Première étape** : Situer la partie intéressée « Management/direct » dans son système de management, en l’occurrence pour celle-ci, c’est l’ensemble des systèmes de SEA : Système de management de la qualité, Système de management environnemental, système de management santé et sécurité.
- **Deuxième étape** : Localiser la partie intéressée, dans son environnement, c’est-à-dire son influence dans l’environnement interne ou externe, en ce qui concerne de notre partie intéressée c’est les deux (interne/externe)
- **Troisième étape** : les moyens utilisés pour détecter un risque probable sont d’abord l’analyse PESTEL effectuée ; et par la suite l’Autodiagnostic ou checklist<sup>31</sup> ; et enfin la méthode du Brainstorming

**NB<sup>8</sup>** : Le «brainstorming» implique de stimuler et d’encourager la libre conversation au sein d’un groupe de personnes compétentes afin d’identifier les modes de défaillance potentiels et les dangers, risques, critères de décision et/ou options de traitement associés.

- **Quatrième étape** : Pour cette étape, nous avons identifié les processus concernés à savoir : **PG2 I2P / PG3 Système QHSE et Organisation / PG4 Planification Stratégique.**
- **Cinquième étape** : Intégration de la matrice risques/opportunités dans l’analyse. En effet, les risques ne sont pas nécessairement corrélés avec les opportunités, le cassement est juste aléatoire.
- **Sixième étape** : Evaluation des risques en termes de fréquence, de gravité, et de détectabilité. Pour calculer l’indice de performance « IPR »

---

<sup>7</sup> B.13, ISO/CEI 31010, Gestion des risques – Techniques d’évaluation des risques

<sup>8</sup> B.1, ISO/CEI 31010, Gestion des risques – Techniques d’évaluation des risques

SMQ/SME/SST	Interne/Externe	Parties intéressées	Moyen de détection	Processus concerné	Risques	Opportunités	Fréquence	Gravité	Détection	IPR
SMQ/SME/SST	interne	Management/Di	PESTEL/checklist31/ Brainstorming	PG2 I2P/PG3 Système QHSE et Organisation /PG4 Planification Stratégique	• Réorganisation et attribution des tâches	• Efficacité de la gestion des processus dans la nouvelle organisation	2	3	2	12
					• Insatisfaction des clients	• Veille réglementaire	3	3	2	18
					• Turnover	• Analyse de l'évolution de la part de marché	3	2	3	18
					• Dissolution et perte de projet à cause de considérations politiques et sécurité de travail	• Croissance du CA	1	3	3	9
					• Non-conformité avec les conditions de paiement dans les temps	• Amélioration de la communication interne	2	3	1	6
					• Information sur la part de marché non-pertinente	• Amélioration de la performance des processus	1	3	2	6
					• Risques liés à l'hygiène, santé et sécurité de travail	• Maturité du SMQ	2	3	1	6
					• Entrée de nouveaux concurrents		1	2	3	6
					• L'impact négatif dû à la mauvaise qualité des produits de SEA		1	3	1	3



Actions	Ing, Qualité	CCMP	Directeur & QHSE	Directeur Ressources humaines	Moi-même
Communiquer la nouvelle organisation e-mail et définir tâches	R		A	I/A	C
Action corrective réclamation	C/I	R	A/I		C
Consolider le plan carrière et management des connaissances			I	R <sup>11</sup> /A	

**Tableau 19 : Matrice RACI [Source : élaboré par nous-même]**

Nous avons retenu ces trois actions et les faire, transposer dans le tableau de plan d’actions qui suit.

## 2.2- Plan d’action trièdre projet

Nous avons construit notre plan d’actions, sous-forme de trièdre projet, axé sur trois axes : Coût, délai, maîtrise. Par la suite, nous avons calculé un niveau de maîtrise de l’action entreprise. En ce sens, une mesure de notation a été élaborée sur échelle qui va de 1 à 3, et qui est représentée comme suit :

### - Mesure de notation niveau de maîtrise Nm

	Niveau de maîtrise	
1	Excellente	Maitrise opérationnelle managerielle
2	Moyenne	Maitrise relative de l’action
3	Faible	Défaillance relevée

<sup>11</sup> Le DRH délègue cette tâche à un assistant

Nous avons réalisé le tableau du plan d’actions trièdre projet sur l’outil « Excel », et qui est transposer de cette manière :

	Trièdre projet			
Actions	Coût personne/jour	Délai en jour	N m	Remarques
Communiquer la nouvelle organisation via e-mail et définir les tâches	4 personne/5jours	5 jours	1	L'exécution de cette action a été faite dans des conditions optimales où j'ai participé durant mon stage
Action corrective réclamation	4 personne/3jours	3 jours	2	l'action procédurale a été quelque peu perturbée par les contraintes administratives
Consolider le plan de carrière et de management des de connaissances	2 personnes/ 30 jours	30 jours		Je n'ai pas participé à cette action, par conséquent le niveau de maîtrise est impossible à calculer

**Tableau 20 : Plan d’actions trièdre projet [Source : élaboré par nous-même]**

Les trois actions ont été exécutées de manière concomitante à partir de mi-Avril. Et le constat, est que SEA s’organise toujours dans l’exécution de ces actions qu’ils soient correctives ou autre, en format projet ou plus exactement mini-projet. Le délai pour les deux actions auxquelles j’ai participé a été respecté.

L'objectif fixé durant notre projet de fond d'études été d'aider Schneider Electric Algérie à pouvoir maîtriser ses risques liés ses activités dans l'atteinte des objectifs, tout en se basant sur les exigences de la norme ISO 9001:2015 en matière de management du risque [Approche par les risques].

Pour cela, une stratégie a été fixée au départ qui consiste à faire un autodiagnostic sous forme

D'étude comparative du système de management du risque ; et de différentes méthodes d'évaluation des risques existantes. Se référant aux recommandations de la norme ISO 31000 version 2009, qui fournit des principes et des lignes directrices. A partir des résultats obtenus, un outil générique de management du risque a été élaboré.

Le travail s'est concentré sur l'élaboration d'un outil qui soit compréhensible par les utilisateurs de SEA et simple à mettre en œuvre.

Ainsi, les principaux résultats obtenus sont :

Dans un premier temps, le cadre organisationnel du management du risque est construit de manière à ce que les exigences de l'ISO 9001 : 2015 sont respectées, et ficelées pour que l'approche par les risques soit une pierre angulaire du SMQ. Néanmoins, la communication et la promotion doit suivre et rester un exercice d'amélioration continue, et d'encrage d'efficacité par rapport à l'enjeu de la performance globale de l'entreprise SEA.

Dans un second temps, le processus d'évaluation des risques conformément aux recommandations de l'ISO 31000 : 2009, est en phase d'amélioration, le benchmarking de l'existant nous a permis de soulever les forces effectives de la maîtrise du risque au sein de SEA.

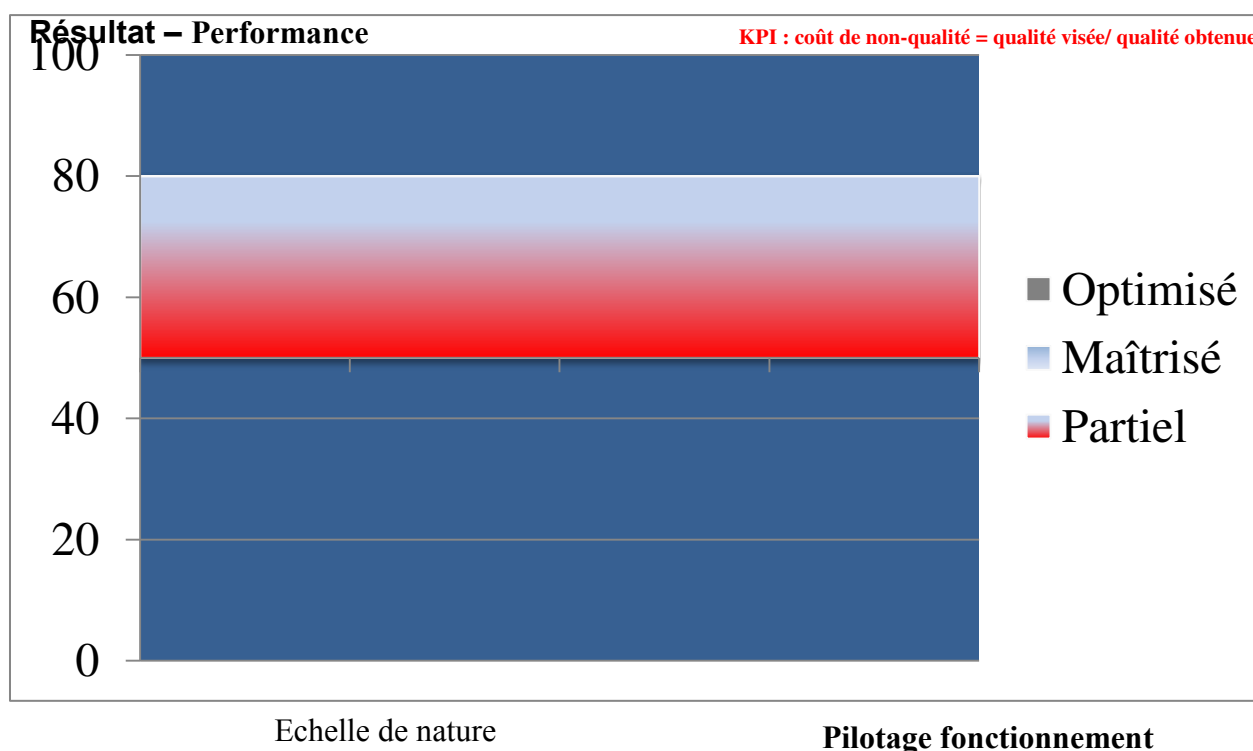
Par conséquent les deux points énoncés ci-dessus, nous amène à affirmer les hypothèses (H1) et (H2), et que les outils et méthodes utilisés pour gérer le risque au sein de Schneider Electric Algérie, sont pertinents et répondent aux exigences du groupe Schneider Electric en termes d'efficacité et de performance. Ajoutant à cela, que SEA est en mesure de lancer la phase finale de basculement de son système de management de la qualité à la nouvelle norme ISO 9001 : 2015.

Néanmoins, pour avoir un retour sur la pertinence de l'outil développé, un tableau de bord qualité et une matrice de maturité est nécessaire, et donc, la perspective d'amélioration continue se forme de la manière suivante :

N °	Intitulé	Formule	Cible	Source
1	Performance <sup>1</sup>	<b>coût de non-qualité = qualité visée/ qualité obtenue</b>	$\geq 90\%$	QHSE & CS
2	Fonctionnement <sup>2</sup>	<b>Echelle de nature :</b> - <b>Fonctionnement optimal</b> - <b>Fonctionnement intempestif</b> - <b>Fonctionnement dégradé</b> - <b>Arrêt</b>	Fonctionnement optimal	QHSE & CS

**Tableau 21 : Matrice performance/fonctionnement [Source : élaboré par nous-même]**

Nous avons, en ce sens, proposé la matrice de maturité suivante :



**Partiel  $\leq 40$**

**Graph 3 : Graph de maturité [Source : élaboré par nous-meme]**

**$40 < \text{Maîtrisé} < 80$     **Optimisé  $\geq 80$****

<sup>1</sup> Performance vis-à-vis de la qualité du système de management en rapport avec le risque

<sup>2</sup> Fonctionnement du système de management

Le graphe de maturité est divisé en trois niveaux, sur deux axes performance et fonctionnement :

- Partiel : ce qui correspond à un fonctionnement dégradé ou arrêt de fonctionnement d'un processus ou système ; et une performance de l'entreprise assez faible.
- Maîtrisé : correspond à un fonctionnement intempestif du système ou processus ; et une performance de l'entreprise en terme de qualité moyenne
- Optimisé : un fonctionnement optimal et une performance qui dégage des résultats remarquables : efficacité et efficience du SMQ

# Bibliographie

## Normes

- ISO 9001 : 2015 : Exigences – système de management de la qualité ;
- ISO 31000 : 2009 : Management du risque – principes et lignes directrices ;
- ISO/CEI 31010 : 2009 : Gestion du risque – techniques d'évaluation des risques ;
- ISO/TS 9002 : 2016 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2015 ;
- FD X 50-186 : 2005 : Système de management - Lignes directrices pour la mise en place d'un processus d'auto-évaluation ;
- FD X 50-171 : 2000 : Système de management de la qualité - Indicateurs et tableaux de bord.

## Ouvrages et documents

- Manuel de management de Schneider Electric Algérie, version H, 2016 ;
- Les grands cimetières sous la lune, Georges Bernanos, Ed. Plon, 1938, Paris ;
- Cluster and new economics competition, Harvard business review, 1998
- Livre blanc de l'analyse stratégique SWOT, Frédéric Villod, 2008 ;
- Work, Wages and profit, Henry L. Gantt, Ed. Easton, Pennsylvanie, 1974 ;
- Cours « OUTILS QUALITE », Pr. Sadek Bakouche, Alger, Janvier 2017 ;
- Politique qualité Schneider Electric, dernière version, TRICOIRE ;
- Le métier de chef de projet, Etienne Clet, Henri-Pierre Maders, Jérôme Leblanc et Marc Goldfarb Editions Eyrolles, 2013 ;
- LEAD transition with confidence. « ISO 9001 : quelles étapes pour la transition? ».

## Webographie

- <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>, ;
- <https://www.iso.org/fr/committee/53882.html>, ;
- <http://www.certification-qse.com/iso-9001-informations-sur-la-norme/> ;
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_9001\\_-\\_moving\\_from\\_2008\\_to\\_2015](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015), ;
- <https://fr.linkedin.com/pulse/lapproche-par-les-risques-dans-la-norme-iso-90012015-> ;
- <http://www.icsi-eu.org/fr/les-cahiers-de-la-securite-industrielle-icsi.p306.html> ;
- <http://www.schneiderelectric.com/site/home/index.cfm/dz/> ;
- <http://www.ouati.com/qoqocp.html>

# Politique Qualité

Penser Client, Agir Client, Etre Client



“Notre priorité #1, les clients Delight avec une expérience sur mesure et exceptionnelle de bout en bout ”

Jean Pascal TRICOIRE,  
Chairman & CEO  
Mars, 2017

## Le fait

L'expérience client est déjà aussi importante que les produits et les prix. Et deviendra bientôt le premier pilote. La plupart des décisions d'achat seront prises par le numérique avant de parler à n'importe quel représentant des ventes.

## Notre objectif

Partout dans Schneider Electric, nous mettons le Client au centre de nos décisions. Nous offrons des expériences client personnalisées, rapides et cohérentes dans tous les points de contact, pour être satisfait Des clients comme celui-ci:

*“Je tiens à vous remercier d'avoir créé une culture où à chaque étape, quelqu'un a pris en main mes besoins et a fait ce qui était juste pour me servir. Je n'ai pas souvent un tel service client étonnant. Ces gens sont super stars!*

**Témoignage envoyé à notre président et CEO**

## Nos principes directeurs

- 1. Centricité client:** La culture de l'expérience client est dans l'ADN de tous les employés. Nous déployons des Clients personas partout, nous maîtrisons les voyages des Clients, nous suivons les rituels centrés sur le client, nous décidons et priorisons toujours du point de vue du Client.
- 2. Qualité de l'offre:** Nous innovons et fournissons une qualité premium non négociable tout au long du cycle de vie grâce à la création de l'offre, la fabrication, la livraison, les opérations et les services, nous nous concentrons sur une expérience numérique, adaptée et prédictive de bout en bout pour répondre aux besoins des clients.
- 3. Intelligence:** Nous exploitons de solides analyses pour convertir les données de notre expérience client en information utiles, anticiper les défaillances des clients, prévoir les réclamations des clients, et améliorer tous les points de contact, nous propageons cette intelligence dans toutes les équipes.
- 4. Employés:** nous donnons à nos équipes la capacité de gérer leurs priorités et leurs décisions afin de maximiser la valeur commerciale de nos clients. Nous recherchons des compétences supérieures pour le recrutement de nouveaux talents.
- 5. Satisfaction à l'ordre:** Nous analysons en profondeur l'expérience client sur tous les points de contact et l'optimisons afin de prioriser nos investissements et d'adapter nos tactiques de vente en conséquence. L'expérience client est reconnu dans notre entreprise comme un avantage concurrentiel solide.

Cette politique est soutenue par un solide système de gestion de la qualité que nous améliorons de manière continue et rigoureuse grâce à des processus et des outils efficaces, conformément à la norme ISO9001. Nous déployons cette politique partout dans Schneider Electric et traduisons ces principes directeurs en objectifs opérationnels pour l'exécution dans toutes les organisations.



<b>Personnes</b>		<b>Emis par :</b>	
<b>Présents</b>	<b>Pour Information</b>	<b>Réunion du :</b>	
	•	<b>Prochaine réunion :</b>	
<b>Item</b>	<b>Quoi</b>	<b>Qui</b>	<b>Quand</b>
-			
-			
1			
2			



# Ecole nationale supérieure de management



Elaboré par :	Debbouz Aniss	<b>CREATION D'UN OUTIL DE MANAGEMENT DU RISQUE SELON LA NORME ISO 31000 : 2009 EN VUE DE PREPARER LE PASSAGE DE LA VERSION DE 2008 A LA VERSION 2015 DE LA NORME ISO 9001 CHEZ SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE</b>	Date de début :	févr-17
Master Management par la Qualité			Date de fin :	mai-17
Encadreur école :	Pr. Bakouche		Année universitaire : 2016/2017	
Encadreur entreprise :	Mme. Keskes			

## Contexte :

Dans la norme ISO 9001 version 2015, est intégré une approche nouvelle [management des risques.] De plus, l'évaluation de risque est une notion extrêmement importante pour l'entreprise.

Le management du risque peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisme, dans tous ses domaines et à tous ses processus, à tout moment.

Par conséquent, un outil d'évaluation des différents risques est fortement nécessaire pour mieux cibler les points faibles de son activité et faire en sorte de les atténuer,

## Sommaire dynamique :

ce sommaire nous dirigera directement vers la feuille excel que nous désirons travailler dessus.

Retroplanning

Processus ARNRI PI

ISO 31000:2009 Autodiagnostic de  
l'article 4 : Cadre Organisationnel

ISO 31000:2009 Autodiagnostic de  
l'article 5 : Processus

A	B	C	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ARNPI enjeux internes et externes selon l'article 4.1 de la norme ISO 9001:2015											Identification des risques est le résultat d'un brainstorming	
											4.2	
Positionnement	Enjeux SE Programme ON	Enjeux exhaustifs	Risques	Opportunités	Niveau de Pertinence	Niveau d'impact	Fr	C	IPR	Actions		
	Développer	Gouvernance de l'entreprise	Ne pas avoir défini les motivations QSE du dirigeant et de l'équipe	Adapter / optimiser notre système d'animation et de communication	3	3	1	3	3	Concerner les 5 actions majeures (Programme ON)		
	Développer	Conformité réglementaire	Ne pas anticiper les applications des exigences réglementaires environnementales. Mise en cause, voire condamnation pour pollution	Dupliquer la compétence au niveau de SEA	3	3	2	3	6	Poursuivre l'amélioration du respect des règles énergétiques et environnementales (renforcement de la veille réglementaire et normative)		
	Innovier	Politique, objectif et stratégies	Ne pas pouvoir prendre des décisions pertinentes en l'absence de suivi précis des problèmes QSE pouvant être sujet à débat et à discussion au niveau local, national, régional et mondial.	Veille juridique et réglementaire	3	3	2	2	4	Concerner les 3 actions majeures (Programme ON)		
	Développer	Capacité et aptitude	Capital humain: perte de connaissance Perte de la maîtrise de certaines technologies	Headhunting (Acquisition des talents)	3	2	3	3	9	Développer nos compétences et notre polyvalence pour les adapter à nos ambitions		
	Simplifier	Flux d'information et processus décisionnels	Conflits d'incompréhension au sein de l'entreprise Culture collaboratrice peu développée ne permettant pas un	Mise en place d'une cellule de sensibilisation	3	2	1	2	2	Structurer, développer et fluidifier nos relations et processus		



# Certificat

Certificate

N°2006/26439.3

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

## SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

VENTE ET DISTRIBUTION DE PRODUITS ELECTRIQUES BASSE TENSION.  
ASSEMBLAGE ET VENTE DE CELLULES MOYENNE TENSION.  
VENTE D'ENSEMBLES D'EQUIPEMENTS, PRODUITS ET SERVICES  
EN DISTRIBUTION ELECTRIQUE.  
VENTE ET MISE EN OEUVRE D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ET CONTROLE INDUSTRIEL.  
FORMATION. MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS.

SALE AND DISTRIBUTION OF LOW-VOLTAGE ELECTRICAL PRODUCTS.  
ASSEMBLY AND SALE OF MEDIUM-VOLTAGE CUBICLES.  
SALE OF EQUIPMENT PACKAGES, PRODUCTS AND SERVICES IN ELECTRICAL DISTRIBUTION.  
SALE AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL AUTOMATION SYSTEMS  
AND INDUSTRIAL CONTROL.  
TRAINING COURSES. EQUIPMENT MAINTENANCE.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of

## ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

2 Bis Route d'Ouled Fayet - CHERAGA - 16320 ALGER - ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour):  
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-01-06

date d'expiration  
expiry

2018-08-08

Administrateur de AFAQ AFNOR INTERNATIONAL  
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

  
M. AUGEREAU-LANDAIS

Responsabilités :

Finalité :

Objectif :


KPI

Matrice Risques / opportunités	
Risques	Opportunités

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	4.1	Analyse des risques et opportunités et de leurs niveaux de résilience et d'impact des parties intéressées selon l'article 4.2 de la norme ISO 9001:2015					Les lettres écrites en rouge marquent la correspondance des Parties intéressées par rapport à l'analyse PESTEL							
2	SMQ/SME/ISS	référence template Parties intéressées de SFA												
3	SMQ/SME/ISS	Interne/Externe	Parties intéressées	Moyen de détection	Processus concerné	Risques	Opportunités					Niveau de rel	Niveau d'in	
4	SMQ/SME/ISS	Interne/Externe	Client	PESTEL/checklist31fr.a	PG1 CSLDI PR7 Support client/ PR5 Services client	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai de prise en charge. Absence de prise en charge</li> <li>Réponses non adéquates au client (délai, relation, coût...etc.)</li> <li>Perte de clients</li> <li>Incompréhension au niveau de la requête client</li> <li>Manque de formation</li> <li>Turnover</li> <li>Langue (communication)</li> <li>Time zone</li> <li>Base de données BFO erronée</li> <li>Client injoignable</li> <li>Coordonnées fausses</li> <li>Retour d'information en quêté non exploitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des cours. Lezzanz</li> <li>Lezard. Proactivité. Augmenter la satisfaction clients et ainsi les fidéliser</li> <li>Capitaliser sur la connaissance des clients, et augmentation du temps de réaction I2P</li> <li>Anticiper les besoins des clients I2P</li> </ul>	0	3	3	CSLI			
5	SMQ/SME/ISS	Interne	Investisseurs	PESTEL/checklist31fr.a	Tous les processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelles réglementations économiques (protectionnisme)</li> <li>Investissements non-fructueux</li> <li>Risque au niveau de cash management (termes et conditions)</li> <li>Inflation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conquête de nouveaux marchés</li> <li>Développement du domaine d'activité stratégique</li> <li>Consolidation de la part de marché</li> </ul>	0	3	3	Entre			
6	SMQ/SME/ISS	Interne/Externe	Fournisseurs/sous-traitants (Achats, étalage)	PESTEL/checklist31fr.a	PR4 Opérations sécurité des actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porteur des fournisseurs clés</li> <li>Man respect des exigences relatives à la réglementation en matière de sécurité (contrôle technique des équipements)</li> <li>Faible qualité de livraison</li> <li>Interruption des utilités (eau, électricité, gaz...)</li> <li>Pénurie de matières premières, val de matières premières</li> <li>Dommage physique des équipements</li> <li>Interruption des impacts, changement de lair</li> <li>Absence de lezzanz-lezard, Man</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidélisation des fournisseurs clés</li> <li>Efficience de la logistique d'approvisionnement</li> <li>Nouveaux fournisseurs</li> </ul>	0	3	3	SSQ			