

L'influence de la mise en place des processus de management des risques opérationnels sur la performance et la résilience des organisations (cas : une entreprise - secteur BTPH)

The influence of the implementation of operational risk management processes on the performance and resilience of organizations (case: a company – construction sector)

Mohamed Réda ELASSA¹

Doctorant en Management des Organisations
Ecole Nationale Supérieure de Management - Koléa
Email: m.elassa@ensm.dz
ORCID: 0000-0001-8962-9179

Date de Reception : 11 /10/2022

Date acceptation : 27/12/ 2022

Date de Publication : 31/12/2022

Résumé

L'objectif général de notre article est d'analyser la contribution de la mise en place d'un processus de management des risques opérationnels sur le bon fonctionnement des processus de l'entreprise, notamment le management, le support et la réalisation et d'assurer la performance et la résilience des organisations.

L'étude a été effectuée au sein de l'entreprise Zhong Ma International Construction, L'analyse s'articule sur la norme ISO 31000 V 2018.

Les résultats démontrent des insuffisances en matière de maîtrise de certains risques dans la majorité des processus de l'entreprise. Cela suscite d'améliorer la performance et la qualité des éléments de sorties des processus afin de garantir la satisfaction des clients interne et externe de l'entreprise.

Mots-clés : risque, management des risques, les processus, élément de sorties, ISO 31000 V 2018, performance.

Abstract

The general objective of our article is to analyze the contribution of the establishment of an operational risk management process to the proper functioning of business processes, in particular management, support and implementation and to ensure the performance and resilience of organizations

The study was carried out within the company Zhong Ma International Construction, The analysis is based on the ISO 31000 V 2018 standard.

The results show shortcomings in terms of controlling certain risks in the majority of the company's processes. This leads to improving the performance and quality of process output elements in order to guarantee the satisfaction of the company's internal and external customers.

Keywords: risk, risk management, processes, output element, ISO 31000 V 2018, performance.

¹ Auteur Correspondant

Introduction

Durant la dernière décennie (2010-2020), la conjoncture pétrolière mondiale a été très favorable et a permis à l'Algérie d'améliorer ses investissements, croissance économique et de lancer un nombre important de projets de construction dans l'ensemble des secteurs d'activité BTPH. L'accroissement de cette dernière a encouragé la création des entreprises de construction.

Cependant, et malgré les efforts d'amélioration de la gestion des entreprises de construction, les expériences passées montrent que la majorité des entreprises de ce type ont souvent connu de nombreux problèmes dans tous les processus de l'organisation (Management, Support, Réalisation). Ces problèmes se traduisent par le dysfonctionnement des processus qui suit une augmentation importante des coûts liées à l'absence de la qualité et la non-conformité des procédures de gestion dans tous les niveaux de l'organisation.

Les risques processus peuvent être de diverses natures, ils peuvent être des risques techniques liés à l'activité du projet (la réalisation), d'origine organisationnelle (support) ou liés au management de l'entreprise (pilote). (Guessoum, 2019, p. 2)

Le risque est indissociablement lié à l'activité humaine, les managers des entreprises de construction BTP sont censés de mieux comprendre les risques potentiels associés à leur domaine, et d'intégrer le management des risques dans le processus global du management des organisations, et d'en faire un véritable outil de pilotage.

Le management des risques est un processus continu et itératif qui vise successivement à identifier et à analyser les risques encourus, à les évaluer et suggérer un plan d'action afin de les maîtriser (Courtot, 1998). Il doit être présent tout le long du cycle de vie d'une entreprise, ce processus contribue fortement à l'obtention des éléments de sortie de qualité et pérenne avec une performance optimisée. C'est la raison pour laquelle, la mise en place d'un modèle ou une norme de management des risques est vivement nécessaire pour mieux traiter les points faibles de son activité et faire en sorte de les atténuer.

Dans le cadre de cette étude, notre travail a pour but, d'analyser la contribution à la mise en place d'une démarche du management des risques au sein de l'entreprise *Zhong Ma International Construction*, à travers un processus formalisé et systémique par la norme ISO 31000 V 2018, au niveau des trois processus clés de l'entreprise. Après le diagnostic et l'analyse nous identifions et évaluons les incertitudes et les sources de risque ou les perturbations, qui peuvent survenir durant son activité et définir les modalités d'action, comportant des mesures appropriées face aux différents risques.

Dans ce cadre notre problématique se présente comme suit :

Quelles est l'influence de la mise en place d'un processus de Management des risques sur la performance et la résilience de l'organisation ?

Revue de littérature

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

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

1- Le risque :

Le risque est un composant indissociable de la vie d'une organisation, qui œuvre dans un environnement complexe et dynamique. L'entreprise est constamment sous l'influence des imprévus de son environnement. Cette orientation s'est marquée avec l'évolution technologique qui met l'entreprise au milieu d'un système interdépendant au moindre événement déclenche un effet de domino et des anomalies. Les conséquences potentiellement systémiques de ces anomalies ont conduit les acteurs

essentiels tels que les organisations, les autorités publiques, les chercheurs, à porter une attention particulière aux risques (Guessoum, 2019, p. 19).

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

Une situation dangereuse est « un état d'un système en présence de danger » et le risque est « la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ».

« Les risques ne sont pas une invention de l'époque moderne » (Beck, p.39), mais le développement technologique a introduit de nouvelles questions : le problème s'est déplacé de la répartition des richesses vers la répartition des risques. Beck oppose une vision techniciste et positiviste du risque (constater l'existence d'un risque) à la vision humaine, sociale et psychologique (prendre conscience du risque) (Guessoum, 2019, p. 22).

Selon Cohen (2001, p. 321) le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible (ou tout au moins incertain) susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats.

« Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation » [le Gouvernement du Canada, Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens : Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (BCP), 2002].

Dans son analyse de la littérature sur le risque, Pesqueux (2003) distingue une littérature sociologique de type compréhensive (dimension sociologique) plutôt européenne, une littérature de type pragmatique (centrée sur les procédures) plutôt américaine, une littérature de type juridique (protection des risques, responsabilité) et une littérature professionnelle (professionnalisation de la gestion des risques).

« Les risques sont des événements définis par une distribution de probabilités objectives (c'est-à-dire des probabilités établies à partir d'informations statistiques). Le risque est donc une incertitude objectivement probabilisable mais aussi une incertitude mesurable (Cleary, Malleret, 2006). Il est alors question de risque avéré. L'incertitude quant à elle ne peut être cernée par une distribution de probabilité objective, il s'agit du hasard avec des probabilités inconnues. On parle alors de risque potentiel. Le risque peut cependant se résumer de manière assez simple, selon une approche juridique notoire, comme un événement dont la survenance, aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens voire aux deux à la fois. Cette approche est souvent complétée par une vision duale séparant les risques avérés et probabilisables des risques potentiels (latents) et non probabilisables. Une autre manière de résumer le risque consiste à l'appréhender comme la convergence d'une menace, le plus souvent externe à l'organisation, qui exploite une vulnérabilité interne, en vue de causer un dommage aux actifs ou aux personnels » (Teneau & Dufour, p. 1)

Selon la norme ISO 31000 : 2018 « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »

Les dysfonctionnements potentiels causés par le risque ont conduit les entreprises, les chercheurs, les autorités publiques chargés du contrôle et de la surveillance à porter une attention particulière aux risques et surtout sur les méthodes pour faire face contre, De nouveaux concepts se sont développés tels que le 'Management des Risques'.

2- Management des risques :

Le management des risques est aujourd'hui utilisé dans de nombreux domaines. Bien qu'il ne soit pas encore une discipline de premier plan étant donné que la finance, le marketing, les ressources humaines, etc. Le management des risques prend plus d'importance en devenant un élément essentiel dans le processus de bonne gouvernance des grandes entreprises et pour une saine gestion pour les petites entreprises.

D'une manière générale, la gestion des risques relève tout d'abord d'un paradoxe qui consiste à ramener le "hors limite", imprévisible par nature, dans des limites. C'est sans doute ce qui permet de comprendre les logiques de "sur-réaction" qui fondent la gestion des risques et la "sur-référence" à des procédures, "sur-référence" qui apparaît en dualité, cette dimension "sur-procédurale" ayant surtout pour effet de mettre en place une logique incrémentale dans la tentative désespérée de ramener le "hors limite" dans des limites. Or le "hors limite est justement d'une autre substance organisationnelle que le "en limite", d'où le fait que la gestion des risques se trouve surtout être située dans l'univers de la conformité plus que dans celui du risque et que ce processus se fonde sur l'appel à la légitimité de l'expert, légitimité à défaut de laquelle il ne tiendrait pas. (Pesqueux, 2012)

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

Le COSO définit le management des risques comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration, la direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur » (Harache & Bachy, 2010, p. 81).

Le management des risques en entreprise est aussi défini comme « l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en oeuvre par une organisation afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités » (Darsa, 2016, p. 38).

Le Risk Management peut être défini comme un processus transversal de création de valeur (Frédéric, 2006, p. 60).

Selon la Norme ISO 31000 V 2018, le management des risques est défini comme suit : « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

Depuis plus d'une cinquantaine d'années, un bon nombre de chercheurs s'intéressent au management des risques, mais l'approche à suivre et le centre de leur intérêt.

Dans une recherche menée par (Courtot, 1998, pp. 45-65) sur la démarche de management des risques il définit cette dernière comme un processus continu et itératif, Ce processus peut être décomposé en cinq étapes :

- 1- L'identification et l'analyse des risques,
- 2- L'évaluation et la hiérarchisation des risques,
- 3- La maîtrise des risques,
- 4- Le suivi et le contrôle des risques,
- 5- La capitalisation et la documentation des risques.

Dans une autre recherche menée par Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges (2004), les auteurs soulignent que l'entreprise ne peut exister sans les risques et que sa rentabilité est directement liée à son art de les prévoir et de les maîtriser. Cette recherche a mis l'accent sur le plan de management des risques à savoir :

- 1- Le diagnostic des périls pouvant conduire à une situation risquée ;
- 2- L'analyse et le choix des moyens de prévention permettant de réduire :
 - La probabilité d'occurrence de l'événement redouté
 - La gravité des conséquences de l'événement redouté, en fonction des objectifs de l'organisation concernée ;
- 3- L'analyse et le choix des actions devant être conduites lorsque survient le risque ;
- 4- La rédaction des procédures et instructions traduisant en termes opérationnels les choix précédemment faits, et la mise à jour de ces documents ;
- 5- L'information, la formation et le contrôle des opérationnels impliqués dans ces actions ;

6- L'information et la formation éventuelle des acteurs extérieurs à l'organisation pouvant ou devant être impliqués dans la gestion de des risques.

L'approche du management des risques de Pinto (2007, p. 223) n'est pas très éloignée de celle de Courtot.

Le processus comprend quatre étapes :

- 1- l'identification des risques,
- 2- l'analyse des probabilités et des conséquences,
- 3- les stratégies de réduction des risques,
- 4- le contrôle et la documentation.

Dans le même contexte, Depeint (2010) distingue trois étapes du processus de management des risques qui pourraient touchés l'organisation afin de mettre en place des actions dans le but de réduire leur impact.

- Etape 1 : Etablir le contexte, il est primordial de commencer par déterminer le domaine sur lequel on va travailler, ainsi que ses enjeux.
- Etape 2 : Apprécier les risques, la phase d'appréciation des risques, c'est une étape cruciale, qui demande tout d'abord d'identifier les sources ainsi que les événements pouvant se produire.
- Etape 3 : En fonction du degré de criticité, plusieurs actions sont possibles, ainsi, le risque peut être considéré comme acceptable, ou encore à surveiller en prévoyant un éventuel plan B. Si le risque est élevé, il sera alors nécessaire de mettre en place des actions pour le réduire ou l'éliminer. On pourra, par exemple, choisir de multiplier par deux les ressources avant le lancement du projet ou encore d'allonger ses délais de réalisation.

Tout au long des trois étapes de ce processus, il est aussi primordial d'assurer un pilotage intégrant une surveillance constante des risques, ce pilotage doit également comprendre une capitalisation faite des retours d'expérience afin d'affiner l'évaluation, l'identification et risques. Communiquer et concerter régulièrement les acteurs concernés, est aussi nécessaire pour les impliquer et s'assurer de créer une véritable culture du risque.

Jusqu'à très récemment, «l'approche historique dominante de la gestion des risques est l'approche par silos, confiés à des spécialistes issus du domaine dominant du silo » (Caillie, 2013). Dans un monde de plus en plus complexe où les interdépendances entre les différents éléments du fonctionnement de nos entreprises sont en constante augmentation, un consensus s'établit désormais selon lequel une gestion efficace des risques nécessite de briser les silos et d'adopter une perspective holistique, systématique et permanente. Cette approche des risques consiste ainsi à aborder les risques dans un cadre global et intégré. Elle conduit à l'instauration, par une entreprise, d'un processus itératif ou continu interpellant plusieurs acteurs dans tous les niveaux.

Au regard de tout ce qui précède, toute entreprise devrait envisager l'établissement d'un processus de management des risques. Que ce soit dans le contexte d'une démarche collective au sein du milieu dans lequel elle est implantée ou pour assurer le management des risques à l'intérieur de son organisation, il s'agit des situations dans lesquelles l'établissement d'un processus de management des risques apparaît tout à fait pertinent. L'entreprise qui souhaite déployer une démarche de management des risques doit faire le choix entre plusieurs approches. Il nécessaires pour cela de choisir l'approche la mieux adaptée au stade de développement, à la culture d'entreprise et à sa maturité. (Hkamiah, 2014, p. 1).

Les particularités des entreprises de constructions résident souvent sur les multiplicités et la diversité des acteurs, ses derniers possèdent leur propre vision de la finalité de l'entreprise (les projets de construction BTP) et ont parfois des objectifs divergents, une entreprise a plus un objectif de rentabilités, tandis que la maîtrise d'œuvre est plus à la recherche de notoriété et de reconnaissance.

Pour notre étude, nous avons pris la norme ISO 31000 Version 2018 (management du risque -principes et lignes directrices) comme une référence fondamentale pour la mise en place d'un processus de management des risques afin de mener à bien notre travail et nous pensons qu'elle est la plus approprié a notre contexte organisationnel et la plus actualisé.

3- Processus de management des risques selon la norme ISO 31000 V 2018

La norme ISO 31000 V 2018 concerne les principes et lignes directrices du management des risques pour toute forme de risque rencontrée en organisation. Elle définit le risque comme « l'effet de l'incertitude

sur l'atteinte des objectifs » et elle considère le management des risques comme « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque » (ISO 31000, 2018, p. 1). L'application de cette norme donne la possibilité aux organismes d'atteindre de manière significative leurs objectifs, de saisir de nouvelles opportunités et de faire face aux éventuelles menaces.

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

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

Les principes de management du risque visent à la création et la préservation de la valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs. (ISO 31000, 2018, p. 2).

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

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

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

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

Données et Méthode

Pour notre étude, nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « processus qui vise à qualifier les phénomènes et elle sert à l'approfondissement ainsi que la compréhension et la description mais aussi l'analyse des phénomènes, comme elle sert aussi à explorer des phénomènes quelconques » (KAKAI, Février 2008, p. 50)

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

L'entretien est défini par (Madeleine, 2001, p. 742) comme étant : « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé »

D'après (ANGERS, 1997, p. 228), la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »

Notre enquête sur terrain au niveau de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* a été générale dans tous les processus de l'entreprise, Nous avons effectué plusieurs entretiens avec des managers et des responsables de services ainsi que des ingénieurs responsables de chantiers et même certain ouvriers à savoir :

Président directeur général, Directeur finance, Directeur commercial, Directeur technique, Comptable, Aide comptable, Assistante de direction, Secrétaire, Ingénieurs génie civil, Architectes, Métreur vérificateur, Chefs chantiers, Chefs d'équipes de ferrailage, Chefs d'équipes de coffrage, Chefs d'équipes de maçonnerie.

Résultats et discussions

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de notre recherche, réalisée à l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, à travers la mise en place d'un processus de management des risques selon la norme ISO 31000 V 2018 :

1. Établissement du contexte des risques

Cette étape consiste à identifier clairement les objectifs de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* et à définir les forces et les faiblesses au niveau interne de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externes de l'entreprise afin de mieux comprendre le contexte de management du risque au sein de L'entreprise *ZHONG MA*, et le domaine d'application et les critères de risque pour chaque processus dans l'entreprise.

Pour réaliser cette mission nous avons choisi la méthode SWOT comme outil d'analyse stratégique permettant d'analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise.

1.1 Établissement du contexte externe de l'entreprise :

L'environnement externe est constitué des facteurs susceptibles d'influencer l'entreprise depuis l'extérieur de l'organisme qui cherche à atteindre ses objectifs.

L'analyse de l'environnement externe porte sur le périmètre large qui va influencer l'entreprise directement ou indirectement, telle que les facteurs politiques, économiques, sociaux culturels, technologiques, environnementaux, légaux ou bien l'environnement spécifique de l'entreprise tel que les parties prenantes qui peuvent affecter plus directement ses choix et ses actions.

1.2 Établissement du contexte interne de l'entreprise :

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

- La gouvernance, l'organisation, les rôles et les responsabilités ;
- Les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour les atteindre ;
- Les aptitudes, en termes de ressources et de connaissances (ex : capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies.) ;
- Les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision (à la fois formels et informels) ;
- Les normes, principes directeurs et modèles adoptés par l'organisme;
- Et la forme et l'étendue des relations contractuelles;

- les relations avec les parties prenantes internes, en tenant compte de leurs perceptions et de leurs valeurs ; (ISO 31000:2018) ;
- la culture de l'organisme (ISO 31000:2018).

Dans l'intention d'appliquer une analyse SWOT, on a effectué des entretiens avec 15 cadres de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*, nous avons consigné les résultats dans le **Tableau 01**: Analyse SWOT (Annexe 01)

1.3. Cartographie des processus clés de l'entreprise :

Après avoir analysé le contexte de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION* par la méthode **SWOT**, les besoins de l'entreprise et les méthodes proposées dans la bibliographie scientifique, nous concluons qu'il est nécessaire de développer un processus systémique de management du risque. Ce processus va consister à identifier, analyser, évaluer les événements redoutés, puis à proposer un plan d'action.

Il semblerait que les dimensions principales pertinentes de l'entreprise sont les processus clés suivants :

Tableau 2: Cartographie des processus clés de l'entreprise ZHONG MA

PROCESSUS DE MANAGEMENT
Planifier - élaborer la stratégie - acquérir les ressources - piloter les processus - communiquer - fixer les objectifs - développer la politiques - faire face aux risques - améliorer - auditer – réaliser la revue de direction - mesurer la satisfaction des parties intéressés
PROCESSUS DE SUPPORT
Gérer la documentation - gérer les ressources humaines – tenir la comptabilité - fournir l'information - dispenser la formation - gérer les moyens - maintenir les infrastructures.
PROCESSUS DE REALISATION
Négocier - planifier - acheter - réceptionner - maintenir - réaliser - inspecter - maîtrisé les NC - réaliser les AC - vendre.

Source : élaboré par nos soins

2. Identification des risques de l'entreprise :

Les résultats des entretiens nous permettent de recueillir une liste de risque de chaque processus au sein de l'entreprise *ZHONG MA INTERNATIONAL CONSTRUCTION*.

Les risques de processus ont été encodés de la façon suivante :

- Le mot risque est représenté comme suite : **R**
- Le mot processus est représenté comme suite : **P**

Les risques identifiés sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 03: Les risques identifiés

P1	Processus de Management
R 1.1	les employés ne passent pas leurs messages directement au directeur,
R 1.2	l'oubli des tâches à faire distribuer par les employés
R 1.3	retard de retour des situations par le BET et Le MOA
R 1.4	La supervision de toutes les tâches dans tous les services
R 1.5	l'incompétence de rédaction des emails par le personnel de l'entreprise
R 1.6	l'incapacité de suivre l'utilité des achats de bureau
R 1.7	mauvais retour d'information
R 1.8	l'absence d'une base de données numérique des tous les processus
P2	Processus de Support
R 2.1	Mauvaise circulation d'information entre services
R 2.2	problème au niveau des correspondances par e-mail
R 2.3	changement des commandes plusieurs fois
R 2.4	Non-traçabilité de pointage des ouvriers sur chantiers
R 2.5	Complication de la démarche administrative liée au recrutement de la main d'œuvre étrangère.
R 2.6	Véhicule de service souvent non disponible
R 2.7	Blocage des PC ordinateurs, Perte de données ...
R 2.8	Internet limité
R 2.9	la banque : mauvaise service
R 2.10	l'externalisation du service de comptabilité
P3	Processus de Réalisation
R 3.1	les changements dans la réalisation de chantier par rapport aux plans.
R 3.2	Véhicule de service souvent non disponible
R 3.3	risque de sécurité sur chantier, Accidents de travail (chute en hauteur) espace confiné, mauvaises conditions
R 3.4	contrat de type CDD et délai très court
R 3.5	obstruction des bureaux d'études et maîtres d'ouvrages par rapport au retard au niveau des plans nécessaires ou au niveau de la vérification des attachements et situations
R 3.6	besoin d'un ordinateur
R 3.7	problème de communication avec le BET ou Le maître d'ouvrage
R 3.8	problème de communication avec certains chinois
R 3.9	dépendance totale de la main-d'œuvre chinoise
R 3.10	Arrêt d'échange avec la Chine et blocage de la main-d'œuvre chinoise
R 3.11	Mauvaise planification et estimation des tâches et de la durée du projet
R 3.12	Arrêt des travaux
R 3.13	Rupture d'approvisionnement en matériaux indispensables au projet
R 3.14	Insuffisance en nombre des personnels qualifiés dans certains métiers d'exécution
R 3.15	Force majeure

Source : élaboré par nos soins

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

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

Cette démarche nous a aidés à identifier les causes possibles des problèmes ou des défauts (effets) d'une manière synthétique pour les 03 processus clés de l'entreprise.

Il convient ensuite d'agir sur ces causes pour corriger le défaut en mettant en place un plan d'action approprié.

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

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

Cette démarche nous a aidées à identifier les causes possibles des problèmes ou des défauts (effets) d'une manière synthétique pour les 03 processus clé de l'entreprise.

Il convient ensuite d'agir sur ces causes pour corriger le défaut en mettant en place un plan d'action approprié.

5. Évaluation des risques :

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

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

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

$$\text{Criticité} = \text{Fréquence} \times \text{Gravité}$$

Les tableaux ci-dessous définissent les critères de la gravité et la fréquence afin d'identifier la criticité sur une échelle de 04 niveaux pour chaque variable.

Tableau 04: Description de la fréquence

La fréquence : Le nombre d'apparition de ce risque relatif à l'activité	
Fréquence	Description
1 – Improbable	De 1 fois par an à 1 fois tous les 5 ans.
2 – Peu Probable	De 1 fois tous les 6 mois à 1 fois par an.
3 - Probable	De 1 fois par mois à 1 fois tous les 6 mois.
4 – Très probable	De tous les jours à une fois par mois.

Source : grille d'évaluation de la probabilité de survenue utilisée à l'entreprise **ZHONG MA**.

Tableau 05: Description de la gravité (l'impact)

La gravité : mesure des effets sur les cibles de l'accident (il a des conséquences plus ou moins importantes)	
Gravité	Description
1- Mineure	Conséquence très limitée.
2- Significative	Domage visible.
3- Importante	Domage important.
4- Majeure	Domage irréversible.

Source : grille d'évaluation de la gravité de survenue utilisée à l'entreprise *ZHONG MA*

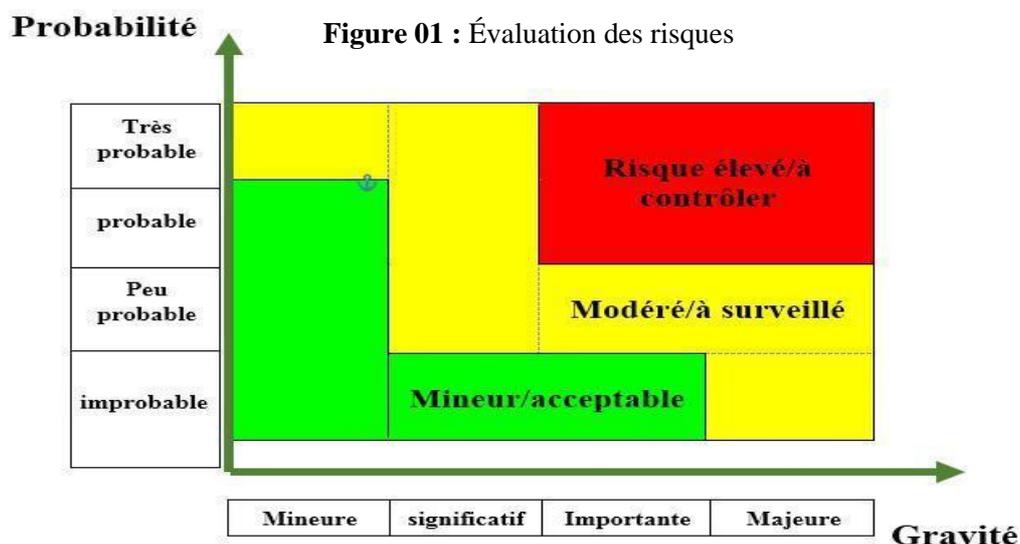
5.1. Cartographie des risques :

La cartographie des risques est « un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques. » (Maders, Masselin, & Fratta, 2014, p. 16).

Généralement la cartographie des risques est représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité) – impact (ou gravité). La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques :

- 1- Rouge : pour les risques critiques ;
- 2- Orange ou Jaune : pour les risques à mettre sous vigilance ;
- 3- Vert : pour les risques maîtrisés. (Surta, 2018, p. 9).

Il n'existe pas un modèle standard ou une cartographie type, pour un ensemble de risque. Par ailleurs, chaque entreprise peut élaborer sa propre matrice (cartographie des risques).



Source : Réalisé par nos soins

Le tableau ci-dessous résume le procédé de l'évaluation des risques par la formule : (Criticité = fréquence X la gravité) afin de justifier la priorité de chaque risque pour pouvoir éliminer, réduire ou subir le risque identifié au préalable.

Tableau 06: procédé de l'évaluation des risques

P1 - Processus de Management				
Risque	Fréquence	Gravité	Criticité	Priorité
R 1.1	Probable (03)	Importante (03)	Elevé (09)	Priorité 01
R 1.2	Peu Probable (02)	Mineure (01)	Faible (02)	Priorité 03
R 1.3	Probable (03)	Significative (02)	Moyenne (06)	Priorité 02
R 1.4	Peu Probable (02)	Importante (03)	Moyenne (06)	Priorité 02
R 1.5	Très Probable (04)	Significative (02)	Moyenne (08)	Priorité 02
R 1.6	Peu Probable (02)	Mineure (01)	faible (02)	Priorité 03
R 1.7	Probable (03)	Importante (03)	Moyenne (09)	Priorité 02
R 1.8	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
P2 - Processus de Support				
Risque	Fréquence	Gravité	Criticité	Priorité
R 2.1	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 2.2	Très Probable (04)	Significative (02)	Moyenne (08)	Priorité 02
R 2.3	Probable (03)	Significative (02)	Moyenne (06)	Priorité 02
R 2.4	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 2.5	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 2.6	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 2.7	Probable (03)	Significative (02)	Moyenne (06)	Priorité 02
R 2.8	Très Probable (04)	Significative (02)	Moyenne (08)	Priorité 02
R 2.9	Très Probable (04)	Significative (02)	Moeynne (08)	Priorité 02
R 2.10	Très Probable (04)	Majeure (04)	elevé (12)	Priorité 01
P3 - Processus de Réalisation				
Risque	Fréquence	Gravité	Criticité	Priorité
R 3.1	Probable (03)	Significative (02)	Moyenne (06)	Priorité 02
R 3.2	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.3	Probable (03)	Majeure (04)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.4	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.5	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.6	Peu Probable (02)	Mineure (01)	Faible (02)	Priorité 03
R 3.7	Probable (03)	Importante (03)	Elevé (09)	Priorité 01
R 3.8	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.9	Très Probable (04)	Majeure (04)	Elevé (16)	Priorité 01
R 3.10	Improbable (01)	Majeure (04)	Moyenne (4)	Priorité 02
R 3.11	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.12	Peu Probable (02)	Significative (02)	Moyenne (04)	Priorité 02
R 3.13	Peu Probable (02)	Importante (03)	Moyenne (06)	Priorité 02
R 3.14	Très Probable (04)	Importante (03)	Elevé (12)	Priorité 01
R 3.15	Peu Probable (02)	Importante (03)	Moyenne (06)	Priorité 02

Source: élaboré par nos soins

Le tableau suivant montre le type de criticité par priorité des risques

Tableau 06 : Risques ordonnés par ordre de priorité

Type de criticité	Nombre de risques identifiés
Priorité I	16
Priorité II	14
Priorité III	3

6. Traitement des risques :

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

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

Après traitement des risques on peut faire une réévaluation pour mesurer la pertinence des corrections et la performance de l'organisation après traitement.

Recommandations pour l'entreprise ZHONG MA :

Sur la base des résultats de cette étude et pour mieux gérer les risques au sein de l'entreprise *Zhong ma international construction*, les dirigeants de l'entreprise doivent :

- Instaurer une démarche intégrée de management des risques dans tous les processus de l'entreprise.
- Implanter une nouvelle structure organisationnelle en tenant compte du management des risques par approche processus.
- Effectuer des formations aux responsables de service et aux ingénieurs responsables de chantiers sur le management des risques.
- Sensibiliser le personnel de l'importance et l'intérêt du management des risques à travers des campagnes de sensibilisation.
- Constituer des groupes chargés du management des risques dans chaque processus selon leur rôle respectif.
- Renforcer les rôles des services HSE et management Qualité dans le processus risk management grâce à leurs missions dans l'identification et l'appréciation du risque ainsi que son intégration dans la stratégie globale de l'entreprise
- Développer et mettre à jour la base de données des différents risques processus.
- Encourager la concertation et le travail collaboratif entre les différents processus
- Anticiper les risques et planifier et mettre en œuvre des réponses aux risques.
- Considérer à la fois les menaces et les opportunités.
- Définir clairement les responsabilités au niveau de chaque processus.
- Documenter et suivre les risques d'une manière permanente dans tous les processus.
- Alléger les procédures administratives internes et introduire les normes de gestion universelles.

Conclusion

L'objectif fixé durant ce travail de recherche était de contribuer à mettre en place une démarche de management des risques, au sein de l'entreprise *Zhong ma international construction*, en s'appuyant sur les exigences de la norme ISO 31000 : 2018 en matière de management des risques.

En répondant à la question de recherche principale « *Quelles est l'influence de la mise en place d'un processus de Management des risques sur la performance et la résilience de l'organisation ?* »

Pour répondre à cette question, nous avons tout d'abord organisé une recherche bibliographique (bibliothèque / internet) sur le management des risques.

Ensuite, pour entamer la démarche de management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018, il nous a fallu en premier lieu, d'effectuer une définition de contexte dans les processus de l'entreprise par l'analyse SWOT toute en établissant un diagnostic externe et interne de l'entreprise. Cette démarche nous a permis de ressortir les points forts et les points faibles de l'entreprise et transformer les risques en opportunités, à travers des entretiens avec des responsables des services, y compris les responsables des processus clé (décisions - ingénierie – chantier – comptabilité – RH - commercial),

Dans le but d'assurer une étude normative on a procédé à Identification des risques ;

- Analyse des risques ;
- Évaluation des risques ;
- Traitement des risques ;

Les principaux risques auxquels les connaît l'entreprise *Zhong ma international construction* sont des risques d'ordre technique organisationnels et professionnels qui influencent le bon fonctionnement des processus. Ces risques ont un impact très fort sur les coûts, les délais et le contenu des projets de l'entreprise, par leur diversité et leur fréquence, ils sont néanmoins responsables de pertes et de préjudices importants et coûteux.

Pour assurer le bon fonctionnement des processus de l'entreprise, un système de suivi devait être mis en place.

Tout d'abord, l'analyse des parties prenantes est aujourd'hui un élément à part entière de réflexion stratégique et elle a une dimension éthique évidente. Dans nos entreprises Algériennes, la notion de parties prenantes reste cloisonnée seulement entre les directeurs et leurs administrateurs siégeant au conseil d'administration ou de direction de l'entreprise, c'est-à-dire dans le sens traditionnel du terme, alors qu'en Europe ou aux États-Unis.

Le concept « Stakeholders » a été élargi pour inclure quiconque ayant un intérêt dans les actions de l'entreprise.

Le deuxième point que nous jugerons aussi important que le premier est qu'il serait vraiment urgent pour nos entreprises de s'attaquer au facteur clé de succès pour un management efficace du risque qui permettrait d'améliorer leur capacité et maturité afin de récolter les bénéfices attendus. Parmi les facteurs clés de succès important on trouvera :

- La notion de sensibilisation au risque ;
- Efficience des processus ;
- La communication organisationnelle efficace ;
- L'expérience et la qualification du personnel mais surtout cohérence dans l'application des processus d'analyse, d'évaluation, de diagnostic, de la planification mitigation, et de pérennisation.

Enfin nous n'avons pas l'intention à travers cette recherche d'avoir présenté des résultats sans failles. Par ailleurs, avons-nous rencontré divers obstacles au cours de nos recherches, les limites plus importantes sont :

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

Le manque de ressources documentaires qui étudient les risques entreprise dans son aspect managérial, notamment dans le secteur de construction BTP,

Par contre l'enquête qualitative a pu couvrir tous les points et examiner la crédibilité des résultats parvenus, d'une manière exhaustive.

Pour conclure on a confirmé l'influence positive de la mise en place d'un processus de management des risques sur la performance et la résilience de l'organisation Zhong ma ceci après un traitement des risques identifiées et une réévaluation.

Références

Les ouvrages :

1. Ahanda, J.-G., & Teneau, G. (2009). *Guide commenté des normes et référentiels*. Eyrolles.
2. ANGERS, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales*. Alger: 11ème Ed Casbah.
3. Autorité des Marchés Financiers . (juin 2010). *Les dispositifs de gestions des risques et de contrôle interne*. Autorité des Marchés Financiers.
4. Cattan, M., Idrissi, N., & Knockaert, P. (2008). *Maitriser les processus de l'entreprise, Guide opérationnel*. France: Eyrolles éditions d'organisation.
5. Cohen, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. La Découverte.
6. COURREGES, B. B.-P. (2004). *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale 2eme Edition*. Éditions d'Organisation.
7. Courtot, H. (1998). *La Gestion des Risques dans les Projets*. Economica.
8. Darsa, J.-D. (2013). *La gestion de crise en entreprise*. Gereso.
9. Darsa, J.-D. (2016). *LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE*. Gereso.
10. Frédéric, M. (2006). *Risk Management et Assurance*. Paris: Economica.
11. GOTMAN, A., & BLANCHET, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Éd, Nathan université. Paris.
12. Harache, C., & Bachy, B. (2010). *Toute la Fonction Management*. Paris: DUNOD.
13. Hassid, O. (2008). *LA GESTION DES RISQUES*. Paris: DUNOD.
14. Jean-Pierre, W., & Hans, B. (2003). *L'APPROCHE PROCESSUS, moded'emploi*. Paris: Organisation.
15. KURT.F, R. e. (2015). *MANUEL D'AUDITINTERNE*. Paris: EYROLLES.
16. Laurent, P. (2015). *Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance*. Paris: DUNOD.
17. Le Ray, J. (2015). *De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ?, comment ?* AFNOR.
18. Le Ray, J. (2010). *gérer le risques, pourquoi ?, comment ?* AFNOR.

19. Madeleine, G. (2001). *Méthode des sciences sociales*. Paris: édition Dalloz ,11eme édition.
20. Maders, H.-p., Masselin, j.-l., & Fratta, h. (2014). *Henri-pierre Maders jean-lu Auditeur interne et contrôleur permanent*. Paris: EYROLLES.
21. Métayer, Y., & Laurence, H. (2007). *Premier pas dans le management des risques*. Afnor.
22. Pinto, J. K. (2007). *Project Management Achieving Competitive Advantage*. Global Edition.
23. Sutra, G. (2018). *Management des Risques une Approche Stratégique*. AFNOR.
24. ANGERS, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales*. Alger: 11ème Ed Casbah.

Les articles de revues :

1. Autorité des Marchés Financiers . (juin 2010). *Les dispositifs de gestions des risques et de contrôle interne*. Autorité des Marchés Financiers.
2. CAILLIE, D. V. (2013). La décision de traitement des risques dans les entreprises sociales. HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège.
3. DEPEINT, P. (2010). Management des risques un processus aux 03 étapes incontournable.
4. Pesqueux, Y. (2003). *Le concept de risque au magasin des curiosité*. Association française de comptabilité.
5. PESQUEUX, Y. (2012). La gestion des risques : une question d'expert?
6. Pinto, J. K. (2007). *Project Management Achieving Competitive Advantage*. Global Edition.
7. Teneau, G., & Dufour, N. (s.d.). Gestion des risques : une approche transverse par les processus. Cnam LIRSA.
8. VINCENTI, D. (s.d.). Dresser une cartographie des risques. *in Revue Audit, N°144* .
9. Yahchouchi, G. (2007, mars-juin). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion (n°224-225)* , pp. 85-92.

Mémoires de fin d'étude:

1. BOUZIDI, Y. (2019, juin). Le processus de traitement et de prévention des risques opérationnels. ALGER: Ecole Nationale Supérieure de Management.
2. GUESSOUM, A. (2019). Contribution à la mise en place d'une démarche de management des risques pour le projet de Metro d'Alger par la norme ISO 31000 Cas : Cosider Travaux Publics Projet M28. ALGER: Ecole Nationale Supérieure de Management.
3. HAMMA, I. (2018). Maitrise des risques dans les processus d'études de projet au sein de la SAETI. ALGER: Ecole Nationale Supérieure de Management.
4. KAKAI, H. (Février 2008). *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*. France: Université de Franche-Comté.
5. SIENOU, A. (juin 2009). Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise. Université de Toulouse.

6. ELASSA, M. (juin 2020). *Contribution à la mise en place d'un processus de management des risques selon la norme iso 31000*. Alger : Ecole Nationale Supérieure de Management.
7. KAKAI, H. (Février 2008). *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*. France: Université de Franche-Comté.

Normes internationales :

1. ISO 31000. (2018). Management du risque - Lignes directrices. ISO.
2. ISO 31010. (2018). Management du risque - Techniques d'évaluation des risques. ISO.
3. ISO 9001. (2015). Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. ISO.

ANNEXES

Annexe 01 : Tableau SWOT

FORCES	FAIBLESSES
Produit, qualité, prix :	Produit, qualité, prix :
- produit de très bonne qualité.	- prix un peu élevé.
Image, notoriété, emplacement :	Image, notoriété, emplacement :
- deuxième position sur le marché à Oran.	- aucune.
- bonne image.	
force commerciale :	force commerciale :
-flexible, réactif, présent lors des interventions et négociations.	- aucune investigation sur le marché.
-disponibilité des responsables commerciaux.	- pas de démarche commerciale envers les clients
Communication, marketing :	Communication, marketing :
-très fort bouche à Oreille.	très faible investissement en marketing et communication
	- pas de participations aux événements et aux foires
	-site web et page Facebook non à jour.
	L'absence des documents qui présentent l'entreprise
	-absence des formations en marketing.
Gestion, organisation, partenariats :	Gestion, organisation, partenariats :
-bonne gestions des moyens.	-méthode de gestion traditionnelle
	- structure organisationnel non Claire et non performante
- la volonté de se développer.	- mauvaise communication interne.
	- absence d'une démarche de management des risques
- capacité d'autofinancement.	-Aucune certification ISO.
	-Aucun partenariat stratégique.
Maîtrise technique :	Maîtrise technique :
-très bonne maitrise.	-pas de nouveauté technologique.
	-absence de formation continue.
Moyens humains, compétences :	Moyens humains, compétences :
-mains-d'œuvre de réalisation qualifiées.	-dépendance total de la main-d'œuvre chinoise.
	-manque d'ouvriers chinois.
-ingénieurs technique qualifiés.	manque d'expérience du personnel administratif
Equipement, outillage :	Equipement, outillage :
-des PC de bonne qualité pour le personnel	-absence des serveurs ou disques dur externes.
	- absence des anti-virus.
administratif et ingénierie.	problème au niveau de la connexion des imprimantes

OPPORTUNITIES	MENACES
Tendances générales au niveau de l'offre :	Tendances générales au niveau de l'offre :
-possibilité de créer d'autre DAS.	- offre réduite par rapport au marché.
Tendances au niveau de la demande :	Tendances au niveau de la demande :
-trop de demande.	- clients non professionnel
	- enquête client négative.
Environnement politique :	Environnement politique :
programme politique ambitieux de monsieur le président de la république qui encourage les entrepreneurs	-démarche administrative longue et compliqué.
	- bureaucratie.
	- corruption.
Environnement économique:	Environnement économique:
-marché vierge.	-conventions économiques avec d'autres pays
- possibilité d'évolution rapide.	dans le secteur de construction.
- possibilité d'avoir des marchés publics.	-instabilité de taux de change.
	-des difficultés pour avoir des marchés publics.
Environnement socio-culturel:	Environnement socio-culturel:
forte adaptabilité des chinois avec la culture algérienne	mauvaise adaptabilité des algériens avec la langue et la culture chinoise
	mains-d'œuvre algérienne incompétente et démotivé
Environnement technologique:	Environnement technologique:
capacité financière pour avoir de nouvelles technologies	évolution rapide de la technologie dans le secteur de construction
Environnement écologique :	Environnement écologique :
-aucun impacte sur l'environnement.	-aucune
Environnement légal:	Environnement légal:
-possibilité de recruter un juriste.	beaucoup de Trous juridiques qui ne protège pas les entreprises vis-à-vis leurs clients
Concurrence:	Concurrence:
possibilité de faire des alliances et partenariats	GAEA un concurrent chinois potentiel qui a plus de ressources humaines et financières + un grand marché publique
	- probabilité de nouveaux entrants sur le marché.
Fournisseurs:	Fournisseurs:
très bon fournisseurs en matière de qualité et prix	-instabilité des prix de fer.

Annexe 02 : Guide d'entretien

1. Quelles sont les principales missions/activités dont vous avez la charge ?
2. Quels sont les services qui ont des relations directes avec ce service ?
3. Quels sont les risques inhérents à la stratégie et aux objectifs de l'activité ?
4. Quels sont les risques liés à ce processus ?
5. Combien de fois on les retrouve ?
6. Quelles sont les sources de risques les plus souvent citées ?
7. Quel est l'impact de ces risques sur le fonctionnement des processus de l'entreprise ?
8. La direction de l'entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de risque ?
9. Quels sont les outils utilisés pour évaluer et maîtriser les risques ?
10. Autre remarques ou propositions ?