

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

Le rôle de management des risques dans l'amélioration des pratiques de management de la qualité dans l'entreprise

Cas : Naftal SPA

Réalisé par :

Haouache Amira

Lieu de stage : Naftal Spa, Chéraga, Alger

Période de stage : Du 02/05/2023 au 02/06/2023.

Encadré par :

Dr. Maabout Mohamed Zakaria

Année Universitaire : 2022/2023

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

Le rôle de management des risques dans l'amélioration des pratiques de management de la qualité dans l'entreprise

Cas : Naftal SPA

Réalisé par :

Haouache Amira

Lieu de stage : Naftal Spa, Chéraga, Alger

Période de stage : Du 02/05/2023 au 02/06/2023.

Encadré par :

Dr. Maabout Mohamed Zakaria

Année Universitaire : 2022/2023

Remerciements

Avant tout, Je remercie Dieu, le tout puissant, pour m'avoir donné, le courage, la patience, la détermination et la résilience indispensables pour faire face à toutes les difficultés et obstacles qui ont émergé sur mon parcours d'études ;

Je tiens à remercier mon encadrant Dr. Maabout Mohamed Zakaria pour son accompagnement lors de la réalisation de ce mémoire ;

J'ai aussi le plaisir d'adresser toute ma reconnaissance à Madame HADDADI Safia, la directrice de la direction Système de Management Intégré au sein de la direction générale Naftal, de m'avoir accueilli dans son équipe travail ;

Je souhaite exprimer mes sincères remerciements à Monsieur Habbeche Mahfoud, mon tuteur de stage, pour sa précieuse assistance, sa disponibilité constante, ses conseils avisés et sa patience qui ont éclairé mon chemin tout au long de mon stage.

Je souhaite adresser des remerciements chaleureux à l'ensemble du corps professoral de l'Ecole National Supérieure de Commerce (ESC), précisément les enseignants et les professeurs qui m'ont appris des connaissances précieuses tout au long de ces années d'études.

Mes remerciements vont également aux membres de jury qui nous font l'honneur d'évaluer et examiner notre travail ;

Le soutien familial est souvent le pilier sur lequel nous pouvons nous reposer. C'est avec profonde gratitude que je souhaite témoigner de ma reconnaissance envers mes parents, dont le soutien inébranlable s'est avéré être une ressource de motivation constante. Leurs paroles d'encouragement et leur confiance en moi ont joué un rôle fondamental ;

Merci à tous ce qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes très chers parents Rachid et Nadia, pour tout ce qu'ils ont sacrifié, accompli et partagé avec moi. Leur amour et leur soutien inlassables ont été les fondations sur lesquelles j'ai construit ma vie et mes aspirations. Ainsi, cette dédicace symbolise ma profonde reconnaissance envers eux et les reflète en tant que piliers fondamentaux de ma réussite.

A mes deux grandes mères en témoignage de leur amour inconditionnel et de leurs prières.

A Mounir, mon frère bien-aimé, cette dédicace témoigne de l'affection qui nous unit.

À Melina, Celia, Manel pour leur amitié sincère et précieuse. Merci d'être une part si spéciale de ma vie mes "S".

A mes très chers cousines : Lilya, Nesrine, Hanane, Karima, Sabine, Meriem pour les précieux moments que nous avons partagés ensemble.

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

Résumé

Le management des risques, en tant qu'approche proactive visant à identifier, évaluer et atténuer les incertitudes pouvant entraver les objectifs d'une organisation, joue un rôle intrinsèque dans l'amélioration des pratiques de management de la qualité. Le concept de risque englobe toute éventualité d'événement perturbateur, pouvant provenir de facteurs internes ou externes. Le processus de management des risques implique l'analyse des probabilités et des impacts, ainsi que la mise en place des actions de prévention. Cette démarche vise à minimiser les effets négatifs, assurant la résilience de l'organisation.

Le lien entre le management des risques et la qualité devient évident en considérant les risques altérant la qualité des produits, services et processus. Identifier ces risques évite défaillances, erreurs et retours clients, favorisant une culture d'amélioration continue. En détectant les domaines vulnérables, les organisations ajustent leurs processus pour maintenir des normes élevées. Le management des risques et l'amélioration de la qualité partagent un objectif d'excellence opérationnelle et de durabilité, préservant la qualité, la réputation et la satisfaction des clients par des mesures préventives.

Mots clé : SMQ, ISO 9001, ISO 31000, risque, qualité, amdec, management des risques, management de la qualité

Abstract

Risk management, as a proactive approach aiming to identify, assess, and mitigate uncertainties that may hinder an organization's objectives, plays an intrinsic role in enhancing quality management practices. The concept of risk encompasses any possibility of disruptive events, stemming from internal or external factors. The risk management process involves analyzing probabilities, impacts, and implementing preventive actions. This endeavor seeks to minimize adverse effects, ensuring organizational resilience.

The connection between risk management and quality becomes evident when considering risks that compromise the quality of products, services, and processes. Identifying these risks prevents failures, errors, and customer dissatisfaction, fostering a culture of continuous improvement. By identifying vulnerable areas, organizations adjust processes to uphold high standards. Risk management and quality enhancement share a common goal of operational excellence and sustainability, safeguarding quality, reputation, and customer satisfaction through preventive measures

Key words : ISO 9001, ISO 31000, risk, quality, risk management, quality manageme

Table de matière

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Résumé.....	III
Table de matière	I
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des annexes	VII
Liste des abréviations.....	VIII
<i>Introduction Générale</i>	A
<i>Chapitre 01 : Cadre Conceptuel de Management de la Qualité</i>	1
SECTION 01 : CONCEPTS GENERAUX ET PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA QUALITE	3
1. Evolution du concept qualité.....	3
1.1. Inspection	3
1.2. Le contrôle statistique	4
1.3. Assurance qualité	5
1.4. Gestion de la qualité.....	6
1.5. Le management total de la qualité.....	6
2. Définitions de la qualité	7
2.1. Selon l'ISO.....	8
2.3. Selon les théoriciens.....	8
2.4. Selon les points de vus	8
2.5. Fromes de la qualité	10
3. Les enjeux de la qualité.....	10
3.1. Les enjeux stratégiques	10
3.2. Les enjeux économiques	11
3.3. Les enjeux humains et sociaux.....	12
4. La démarche qualité	12
5. Management de la qualité	13
SECTION 02 : CADRE THEORIQUE A LA NORMALISATION	14
1. Normalisation et certification, concepts de base.....	14
1.1. Normalisation	14
1.2. La norme	14
1.3. Certification.....	16
2. L'Organisation internationale de normalisation (ISO).....	18

2.1.	Processus d'élaboration des normes ISO	18
2.2.	La famille des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité.....	18
SECTION 03 : SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....		21
1.	Définition	21
2.	Les principes du système de management de la qualité.....	22
2.1.	Orientation client.....	22
2.2.	Leadership.....	22
2.3.	L'implication du personnel	23
2.4.	Approche processus.....	23
2.5.	L'amélioration.....	24
2.6.	Prise de décision fondée sur les preuves	25
2.7.	La gestion des relations avec les parties intéressées	26
3.	La norme ISO 9001 version 2015	26
3.1.	Structure commune	27
3.2.	Système de management intégré.....	28
3.3.	Approche processus.....	28
3.4.	Les principaux changements de l'ISO 9001 version 2015	30
<i>Chapitre 02 : Cadre conceptuel de Management des Risques</i>		<i>33</i>
SECTION 01 : TERMINOLOGIE DE MANAGEMENT DU RISQUE		35
1.	Historique.....	35
2.	Définitions du risque	36
2.1.	Le risque.....	36
2.2.	La définition du risque en entreprise	37
3.	Les composants du risque	37
4.	Typologie de risque.....	38
4.1.	Les risques géopolitiques	38
4.2.	Les risques économiques.....	39
4.3.	Les risques stratégiques.....	39
4.4.	Les risques financiers	39
4.5.	Les risques opérationnels	39
4.6.	Les risques juridiques.....	39
4.7.	Les risques informatiques.....	39
4.8.	Les risques ressources humains.....	40
4.9.	Les risques industriels	40
4.10.	Le risque d'image ou de réputation.....	40
4.11.	Les risque de knowledge management ou gestion de connaissance	40
4.12.	Le risque d'intégrité	40

4.13.	Autres risques.....	40
5.	La classification des risques.....	41
5.1.	Classification selon l'origine.....	41
5.2.	Classification au regard de la connaissance	42
6.	Les parties prenantes aux risques	43
6.1.	Les producteurs du risque	43
6.2.	Les gestionnaires des risques	44
7.	Le management des risques.....	45
8.	Les référentiels de management des risques	46
8.1.	ISO 31000 :2018	46
SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES SELON LA NORME ISO 31000 : 2018.....		48
1.	Principes et cadre organisationnel de la norme	49
1.1.	Les principes	49
1.2.	Le cadre organisationnel	50
2.	Le processus méthodologique	50
2.1.	Communication et consultation.....	51
2.2.	Définition d'un domaine d'application.....	51
2.3.	Établissement du contexte.....	52
2.4.	Définition des critères de risque.....	53
2.5.	Appréciation du risque	53
2.6.	Traitement du risque.....	55
2.7.	Suivi et revue :.....	58
2.8.	Enregistrement et élaboration de rapports.....	58
3.	Les outils et techniques de management du risque	58
3.1.	Diagramme des 5M	59
3.2.	Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets Criticité (AMDEC).....	60
3.3.	Cartographie des risques	60
SECTION 03 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA NORME ISO 9001 : 2015		62
1.	Approche par les risques dans la norme ISO 9001 version 2015.....	62
1.1.	Les risques et opportunités liée à la conformité des produits et/ou la satisfaction des clients 63	
1.2.	Les risques et opportunités pour la planification du SMQ.....	63
2.	Les attributs du risque/opportunité dans le cadre d'un SMQ.....	64
3.	Le traitement des risques en suivant la perspective PDCA.....	66
4.	Les avantages de l'approche risques	66
<i>Chapitre 03 : Analyse de l'Interaction entre le Management des Risques et le Management de la Qualité chez Naftal.....</i>		69

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	71
1. Historique.....	71
2. L'organisation de Naftal.....	72
2.1. La direction générale.....	72
2.2. Les Structures Fonctionnelles	72
2.3. Les structures opérationnelles	73
3. Stratégie de Naftal.....	74
3.1. La vision de Naftal	74
3.2. Les missions de Naftal	74
3.3. Les valeurs de Naftal.....	75
4. Activités de Naftal.....	75
5. Moyens.....	76
6. Potentiel matériel.....	76
SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE NAFTAL	78
1. La direction système management intégré (SMI)	78
1.1. La politique SMI	78
1.2. Taches de la direction SMI.....	79
1.3. Missions principales de la direction SMI.....	80
2. Département management des risques	80
2.1. La situation des risques	80
2.2. Description du processus management des risques au sein de Naftal.....	81
3. Le bilan du processus management des risques de Naftal	86
SECTION 03 : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS	91
1. La démarche méthodologique adoptée.....	91
2. Les outils de collecte des données.....	91
2.1. L'entretien semi directif.....	91
2.2. La documentation interne.....	91
3. Appréciation des risques impactant le SMQ	92
3.1. Analyse et évaluation des risques.....	93
3.2. Actions préventives.....	101
<i>Conclusion Générale</i>	106
<i>Bibliographie</i>	109
<i>Ouvrages</i>	110
<i>Annexes</i>	113

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme ISO 9001	27
Tableau 2: Une brève histoire du risque.....	35
Tableau 3: Historique de Naftal.	71
Tableau 4: Situation des risques Naftal.....	81
Tableau 5: Echelle de cotation (gravité).....	83
Tableau 6 : Echelle de cotation (probabilité).	83
Tableau 7 : Matrice de criticité.	83
Tableau 8 : Bilan détaillé de la procédure management des risques à Naftal.	86
Tableau 9: Echelle de cotation (fréquence).....	92
Tableau 10 : Echelle de cotation (Gravité).....	92
Tableau 11 : Echelle de cotation (Détection).	93
Tableau 12 : Niveau de criticité.	93
Tableau 13 : Analyse et évaluation des risques.....	94
Tableau 14 : Les actions de mesures.	101

Liste des figures

Figure 1 : La série des ISO 9000 articulée avec le PDCA	20
Figure 2 : Diagramme de la tortue	24
Figure 3 : La roue de Deming.	25
Figure 4: Représentation des dix chapitres de la structure HLS selon le PDCA.....	29
Figure 5 : Modélisation standard du risque.	38
Figure 6 : Classification des risques selon l'origine.....	42
Figure 7 : Schématique de la norme NF ISO 31000 et des relations entre principes, cadre organisationnel et processus de management du risque.	48
Figure 8 : Principes.	49
Figure 9 : Les composants du cadre organisationnel.	50
Figure 10 : Processus de management du risque selon la norme ISO 31000 :2018.....	51
Figure 11 : Les éléments du contexte interne et externe.	52
Figure 12: Typologie des méthodes d'analyse du risque.	54
Figure 13: Traitement optimum des risques.....	57
Figure 14 : Les quatre attributs du risque/opportunité.	65
Figure 15 : Traitement des risques selon le PDCA.	66

Liste des annexes

Annexe 01 : Organigramme de Naftal.

Annexe 02 : La macrostructure de la direction système de management intégré.

Annexe 03 : Guide d'entretien.

Annexe 04 : Diagramme d'ISHIKAWA.

Annexe 05 : Logigramme management des risques.

Annexe 06 : Logigramme management QSE.

Liste des abréviations

AFNOR : *l'Association française de normalisation.*

AMDEC : *Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets Criticité.*

CNQ : *Coûts de la non-qualité.*

COQ : *Le coût d'obtention de la qualité.*

COSO : *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*

CPR : *Coût potentiel du risque.*

CTR : *le coût de traitement du risque.*

CWQC : *Company-Wide Quality Control, Company-Wide Quality Control.*

DESPE : *Directeur centrale de la stratégie et la planification de l'entreprise.*

DMQ : *Directeurs management de la qualité.*

DSMI : *Directeur systeme management intégré.*

ERDP: *Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers.*

FERMA : *Federation of European Risk Management Associations.*

HLS : *High Level Structure.*

MQSE : *Management de la qualité, décurité, environnement.*

MSP : *Maîtrise statistique des procédés.*

OST : *L'Organisation Scientifique du Travail.*

PDCA : *Plan-Do-Check-Act.*

PDG: *Président-directeur général.*

PESTEL : *Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal.*

PI : *Parties intéressées.*

PME : *Petite et moyenne entreprise.*

PMI : *Les petites et moyennes industries.*

PMR : *Programme management des risques.*

QSE : *qualité, sécurité et environnement.*

SMQ : *Systeme de management de la qualité.*

SNTF : *Société nationale des transports ferroviaires.*

SONATRACH : *Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.*

SPA : *Société par action.*

STPE : *Société de transport des produits énergétiques.*

SWOT : *Strengths, weaknesses, opportunities et threats..*

TQC: *Total quality control.*

TQM : *Total Quality Management.*

Introduction Générale

Dans un contexte caractérisé par des facteurs économiques, sociaux et environnementaux en évolution permanente, la devise « le client est roi » se vérifie de plus en plus de nos jours, plus la qualité de vie s'améliore plus la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également.

Les clients d'aujourd'hui sont plus exigeants qu'auparavant, ils veulent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes et qu'il fonctionne comme prévu. La qualité est alors vue comme la capacité de l'entreprise à proposer des services ou des produits conformes aux besoins des consommateurs, au meilleur prix et de façon régulière.

Ainsi, la qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises, afin d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit on doit se référer à un système de management de la qualité digne de ce nom. Plusieurs entreprises dans le monde, l'ont compris et l'intègrent dans leurs stratégies le management de la qualité, qui est considéré comme l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service, auprès de l'ensemble du personnel. Ce type de management utilise tous les moyens de prévention des défaillances et systématise la relation client-fournisseur et prend en compte tous les besoins de client liés à la qualité, délais, prix, performance, dont l'objectif ultime demeure la satisfaction totale du client c'est-à-dire le zéro défaut.

L'obtention de la certification ISO 9001 n'est pas une obligation et pourtant beaucoup d'entreprises dans le monde s'engagent dans cette démarche car se conformer à cette norme aide les organisations à améliorer leur performance globale, autrement dit, accroître l'efficacité de leurs activités et démontrer qu'ils peuvent être considérés comme des leaders dans leur domaine d'activité en respectant un certain niveau de qualité.

La mise en place d'un management de la qualité permet à l'entreprise d'arriver à faire face à des menaces, qui peuvent affecter son fonctionnement et sa performance. Pour que cette mise en place soit efficace, l'entreprise doit la compléter en tenant compte de tous les dangers, ce qui l'oblige à prendre en considération la gestion des risques laquelle est devenue un concept, un objectif et une méthode pour toute organisation cherchant à s'améliorer.

Le management des risques est un sujet très brûlant et essentiel dans tous les domaines, nous trouvons quelques risques plus inquiétants que d'autres et pénalisants en termes de surcoûts et les entreprises ne veulent pas voir leurs projets aboutir à des échecs pour des raisons imprévisibles. La réussite de l'entreprise dépend principalement des actions mises en œuvre pour la maîtrise des risques dans la société.

L'identification et la maîtrise des risques sont pratiquement gérés dans la plupart des entreprises de façon plus en moins formelle, ce qui diffère, c'est les sujets abordés sous cet angle et la cohérence avec laquelle ils sont maîtrisés.

La gestion des risques se concentre sur l'identification des risques qui peuvent survenir, l'évaluation de ces risques qui doivent être traités et la mise en œuvre de stratégies pour faire face à ces risques. Les entreprises qui auront identifié des risques seront mieux préparées et disposeront de moyens plus rentables pour y faire face.

Le risque est un concept qui reste à définir, découvrir : ses acteurs, les gestionnaires de risques, ont besoin d'outils pour anticiper et répondre aux potentielles attaques de risques. Traditionnellement, le risque peut être probabiliste : en analysant les comportements passés, nous pouvons prédire ce qui pourrait arriver dans le futur.

Selon la norme ISO 31000 le management du risque est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées, prend en considération le contexte interne et externe de l'organisme, y compris le comportement humain et les facteurs culturels.

1. La problématique

Dans cet ordre d'idées nous découlons sur la problématique suivante :

En quoi le management des risques contribue à l'optimisation des pratiques de management de la qualité ?

2. Les questions secondaires

Pour répondre à cette problématique nous avons jugé opportun de poser les questions secondaires suivantes :

- Quelle est l'importance accordée au management des risques dans les pratiques managériales au sein de Naftal ?
- Quelles sont les interactions entre le management des risques et le management de la qualité au sein de Naftal ?

3. Les hypothèses

Afin de guider notre recherche nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La gestion des risques est intégrée comme un principe de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015.

Hypothèse 2 : Le management des risques permet de prévenir les non-conformités du SMQ et aussi améliorer son fonctionnement.

4. Importance du sujet

Le choix de ce sujet a été motivé par dissemblables raisons :

- La principale raison qui nous a poussé à choisir ce thème est sa rareté ;
- Le choix de ce thème est dû à l'importante place qu'il occupe aujourd'hui au sein des entreprises algériennes ;
- L'importance de s'inscrire dans une démarche qualité au sein des entreprises algériennes est primordiale étant devenue une obligation vitale de compétitivité et donc un préalable pour la performance des entreprises ;
- La gestion des risques dans l'entreprise est un volet important, elle nous aide en effet à éviter les situations qui peuvent entraver la réalisation des objectifs des entreprises.

5. Objectif du travail

Cette recherche a été faite dans le but de :

- Evaluer la procédure de management des risques au sein de Naftal.
- Améliorer le processus de management des risques de l'entreprise.
- Identifier le lien entre le management des risques et les principes de management de la qualité.

6. Méthodologie de la recherche

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, et de répondre aux questions secondaires déduites dans notre problématique, nous avons choisi un raisonnement hypothético-déductif et une méthodologie analytique descriptive qui s'articule autour de la recherche bibliographique à partir des références scientifiques.

Ensuite nous allons valoriser notre recherche par un cas pratique, une étude qui nous servira d'un cadre pour une analyse qualitative, qui nous permettra de récolter des informations sur les pratiques de management des risques au sein de Naftal tirées des entretiens semi-directifs.

7. Etudes antérieures

- Benmehdi Safia, la contribution de management de la qualité dans la gestion des risques : application des outils de la qualité, dans *Advanced research in economics and business strategy journal*, Vol 02 No 02, 2021, pp 107-121.

L'objet de cette étude réside dans la réponse à une problématique centrale concernant les avantages du management de la qualité en vue d'une gestion optimale des risques, en utilisant des outils spécifiques tels que la méthode AMDEC, le diagramme de Pareto et le diagramme d'ISHIKAWA.

- Allal Rima et Yasni Nour El Houda, Contribution à l'analyse des risques selon la norme ISO 9001 :2015 cas de la SARL Bimo, mémoire de master en science alimentaire, université de Blida -1, 2020.

Cette étude vise à intégrer l'approche par risques au système management de qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015.

8. Plan de l'étude

Cette étude se décline sous trois chapitres :

Le premier chapitre : ce chapitre consiste en une revue de littérature axée sur le management de la qualité. Divisé en trois sections distinctes. Dans un premier temps, nous examinerons les bases essentielles de la qualité, abordant son évolution, ses définitions, ses dimensions, ses caractéristiques ainsi que ses enjeux. Par la suite, nous nous concentrerons sur la certification et la normalisation, enfin la troisième section mettra en évidence les éléments essentiels du système de management de la qualité.

Le deuxième chapitre : Il sera dédié à l'approche du management des risques. Nous nous attacherons à définir le concept de risque et à explorer les notions fondamentales liées au management des risques. Nous examinerons également le processus recommandé par le référentiel ISO 31000. Enfin nous essayons de relier le management de la qualité avec le management de la qualité.

Le troisième chapitre : La première partie de ce chapitre fournira une vue d'ensemble de l'entité qui nous accueille. La deuxième partie se concentrera sur la présentation de la direction du système de management intégré et le département management des risques. Enfin, la dernière section de ce chapitre sera consacrée à la méthodologie de recherche adoptée et aux outils de collecte de données qui ont été utilisés pour répondre à notre question de recherche.

*Chapitre 01 : Cadre
Conceptuel de Management de
la Qualité*

Introduction

Le management de la qualité est devenu un élément essentiel de la réussite et de la pérennité des organisations dans un monde où la compétition et les exigences des clients sont de plus en plus élevées. Que ce soit dans les secteurs industriels, commerciaux, des services ou même dans les organisations publiques, la qualité des produits, des processus et des services joue un rôle déterminant dans la satisfaction des clients, la fidélisation, l'efficacité opérationnelle et la réputation globale de l'organisation.

Dans la première section de ce chapitre nous commencerons par explorer les différentes étapes de l'évolution du concept qualité, depuis l'inspection jusqu'au management total de la qualité. Nous présenterons également les différentes définitions de la qualité, en nous appuyant sur les perspectives des théoriciens et différentes formes de qualité, en mettant en évidence la qualité perçue par le client et celle qui est cruciale pour l'organisation elle-même. Les enjeux de la qualité seront également analysés, en mettant en évidence les avantages stratégiques, économiques, humains et sociaux liés à la qualité.

Dans la deuxième section, nous aborderons la normalisation et la certification, en présentant les concepts de base, les types de normes et les organismes de normalisation. Nous nous concentrerons sur l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la famille des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité.

Enfin, nous nous pencherons sur le système de management de la qualité, en présentant les principes du système de management de la qualité et la norme ISO 9001 version 2015, ainsi que les principaux changements apportés par cette nouvelle version.

SECTION 01 : CONCEPTS GENERAUX ET PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA QUALITE

La qualité est un concept essentiel dans tous les domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production industrielle, des services ou même des processus de gestion. Comprendre les concepts généraux et les principes fondamentaux de la qualité est crucial pour assurer la satisfaction des clients, l'amélioration continue et la réussite globale d'une organisation. La première partie de cette section aborde l'évolution du concept de qualité au fil du temps. Ensuite, nous explorerons les diverses définitions de la qualité. Les enjeux de la qualité seront également abordés dans cette section. Nous discuterons des enjeux stratégiques, économiques, humains et sociaux. Ensuite, nous présentons la démarche qualité et par la fin, nous abordons le management de la qualité.

En résumé, cette section fournira une base en termes de concepts généraux et de principes fondamentaux de la qualité.

1. Evolution du concept qualité

La notion de qualité n'est pas récente et remonte à l'histoire ancienne, comme en témoignent les textes trouvés dans diverses civilisations telles que les Phéniciens, les Égyptiens et les Arabo-musulmans. La préoccupation pour la qualité s'est accrue avant l'ère industrielle, alors que les produits étaient fabriqués par des artisans et des apprentis. L'apparition de problèmes de qualité récurrents avec la séparation grandissante entre les producteurs et les consommateurs a conduit à l'émergence de normes et à l'imposition de la qualité en tant que concept de gestion de la qualité. C'est pourquoi, la gestion de la qualité n'est pas une activité nouvelle.¹

Cinq périodes ont marqué l'évolution de la qualité : l'inspection, le contrôle statistique, l'assurance qualité, gestion de la qualité et le management total de la qualité.²

1.1. Inspection

Au 16^{ème} siècle, la conception et la fabrication des produits étaient principalement axées sur leur utilité pratique. Les artisans des villages, formés par le compagnonnage, fabriquaient des produits où la créativité et l'excellence étaient valorisées. À cette époque, le travail était principalement manuel, et les artisans entretenaient des relations proches avec leurs clients, favorisant ainsi des liens privilégiés.

¹ Mohamed BEN ALI, Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc, Thèse En vue de l'obtention d'un diplôme de DOCTORAT en Génie Mécanique, Casablanca, Université Hassan II, 2016, pages 49.

² Ibid, pages 49-55.

Cependant, entre le 16^{ème} et le 19^{ème} siècle, avec le développement des moyens de communication et le développement des villes, le contexte économique a évolué. La concurrence est apparue, et les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants. Les manufactures ont émergé pour produire en grande quantité, mais cela a parfois entraîné une perte de qualité des produits. Les artisans ont dû devenir ouvriers et travailler dans des conditions plus difficiles, ce qui a nui à leur créativité et à la qualité de leur travail. Cette période n'a pas accordé une grande importance à la qualité des produits.

Au milieu de la crise, Taylor a commencé à travailler à la Midvale Steel Company en 1878 et a créé l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Selon lui, une production de masse ne peut être réalisée sans organisation et discipline. L'OST a divisé le travail en tâches répétitives et élémentaires, et la qualité a été liée aux performances des machines. Le système de prime était basé sur la quantité, ce qui a encouragé les ouvriers à produire beaucoup plutôt que de produire de bons produits. Le contrôle unitaire de la qualité a été mis en place, où toutes les unités produites ont été inspectées avant d'être expédiées. Cependant, ce type de contrôle était coûteux et lent, et a généré des conflits permanents entre les inspecteurs et les ouvriers. Les entreprises ont finalement compris que la prévention était meilleure que la guérison et ont adopté le contrôle par échantillonnage et le contrôle des processus pour maîtriser la qualité de la production.

1.2. Le contrôle statistique

Entre 1900 et 1930, le système Taylorien s'est rapidement répandu dans les entreprises, ce qui a permis l'émergence d'un marché de masse. Cependant, l'augmentation de la production a entraîné une augmentation exponentielle des défauts de fabrication, ce qui a rendu l'inspection unitaire des pièces très coûteuse. Après 1930, de nombreux producteurs ont cherché à réduire les coûts des inspections multiples. Reeves et Bednar (1994) ont souligné cette tendance.

Un groupe de praticiens et de chercheurs industriels américains a été créé au début des années 1920 au sein de l'American Bell Telephone Company et de sa filiale Western Electric Company pour trouver des solutions aux limites du contrôle unitaire. Ce groupe était composé d'experts tels que H.F. Dodge, H.G. Romig, G. Edwards et W.E. Deming. Ils ont développé théoriquement un modèle probabiliste pour examiner en détail les variations et les variables de production. Ce modèle présentait un double intérêt : il permettait l'identification et l'élimination d'une catégorie de causes de variation aléatoires appelées assignables, et il permettait d'utiliser l'expérience passée pour prévoir comment les causes aléatoires non identifiables seraient traitées.

En 1924, la Western Electric Company a introduit la fameuse carte de contrôle (graphique de contrôle) pour assurer une maîtrise statistique de la qualité dans la fabrication. Cette carte normalisée est aujourd'hui largement utilisée. L'utilisation de la MSP à l'époque a contribué à l'amélioration de la qualité des produits en connaissant les variations et en recherchant leurs causes.

Il est possible de distinguer quatre types de contrôle qualité :

- a. Le contrôle à la réception qui consiste à vérifier la qualité des approvisionnements tels que les matières premières et les produits semi-finis en provenance des fournisseurs extérieurs.
- b. Le contrôle en cours de production, réalisé au fur et à mesure des opérations d'usinage ou de montage.
- c. Le contrôle des processus de fabrication, qui implique la vérification des outillages, des gabarits de montage, ainsi que des paramètres d'usinage.
- d. Enfin, le contrôle final qui se fait sur les produits finis.

Il convient de souligner que même si ce type de contrôle a connu une évolution relative en termes d'efficacité et d'efficience, il demeure insuffisant dans la mesure où il se concentre uniquement sur le présent. En effet, il se contente d'accepter ou de refuser un produit en fonction des exigences convenues et de son utilisation prévue, c'est-à-dire qu'il se limite à vérifier si le produit est conforme ou non. Par conséquent, il ne permet pas d'identifier les dysfonctionnements et les non-conformités du système de gestion.

1.3. Assurance qualité

À partir de la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'aux années quatre-vingt, la démarche qualité connaît une nouvelle phase de développement en réaction au paradigme jugé trop exclusivement quantitatif du contrôle. Cette phase correspond à un contexte des entreprises caractérisé par le mode de production et de consommation de masse taylorien-fordien, où la consommation de masse est incarnée par le "client-roi". L'assurance qualité émerge alors comme une réponse à ce contexte et est prolongée à travers la maîtrise totale de la qualité. Cette nouvelle approche implique de nouveaux principes d'organisation, ainsi qu'une meilleure implication des individus et des groupes dans l'amélioration de la qualité.

Pour pouvoir rassurer les clients, les entreprises devaient remplir plusieurs conditions. Tout d'abord, elles devaient définir par écrit la méthode de travail et s'assurer que chaque employé connaissait bien ses responsabilités et possédait les compétences requises. Ensuite, il fallait préciser les circuits des pièces et des documents et fournir des pièces de qualité. Selon Todorov (1997), cela nécessitait également de recourir à des audits des systèmes, notamment à

travers des procédures de travail, de contrôle, d'étalonnage, de vérification, des organigrammes et des méthodes de travail.

Au Japon, à la demande de la JUSE, Deming et Juran donnent des cours aux dirigeants de l'industrie japonaise en 1950 et 1954 respectivement. Le pays est alors en phase de reconstruction et ne peut compter que sur sa population, ses chefs d'entreprise, ses gouvernants et l'aide américaine dans le cadre du plan MacArthur. Les travaux de Deming portent sur le contrôle statistique des processus, tandis que Juran se concentre sur l'organisation, la responsabilité des managers et la recherche d'amélioration des processus de production. Feigenbaum introduit la Maîtrise totale de la qualité ou le TQC en reprenant les principes de Juran et en les étendant à l'ensemble de l'organisation. La qualité devient ainsi une affaire collective. La mobilisation autour de la qualité ne s'est pas seulement exercée au niveau des dirigeants, mais aussi à travers un vaste mouvement institutionnel, au rôle de la JUSE notamment, qui a promu les méthodes américaines du contrôle statistique dans les différentes composantes des entreprises, leur personnel, leurs fournisseurs et leurs clients. Deux innovations organisationnelles sont également à l'origine de l'essor de la qualité : les cercles de qualité, spécificité propre au Japon, et le concept TQC, rebaptisé au Japon CWQC par K. Ishikawa.¹

1.4. Gestion de la qualité

Avec la complexité croissante de l'environnement économique et la multiplication des produits de qualité similaire, la concurrence est devenue de plus en plus intense, notamment avec l'entrée sur le marché asiatique. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de gestion de la qualité. Les entreprises cherchent désormais à satisfaire le client en mettant en place une politique de qualité globale dans toute l'entreprise, qui concerne aussi bien le personnel que les clients.

Le management de la qualité d'une organisation englobe diverses activités telles que la définition d'une politique qualité, la fixation d'objectifs de qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité. Tous ces éléments sont déployés pour répondre aux attentes de la direction, qui doit être structurée conformément à un modèle précis connu sous le nom de système de gestion de la qualité.

1.5. Le management total de la qualité

Dans les années 1980, certaines entreprises ont commencé à envisager une approche plus globale en matière de qualité en optant pour la qualité totale (Total Quality Management - TQM). Cette démarche repose sur quatre principes clés. Tout d'abord, l'entreprise doit satisfaire

¹ Frédéric Canard, Management de la Qualité, Edition Lextenso, Paris, 2009, pages 181-182.

les attentes de ses clients, partenaires, salariés et actionnaires tout en prenant en compte les intérêts de la collectivité. Ensuite, la qualité ne concerne pas uniquement les services de production et de support, mais tout le personnel de l'entreprise. Chacun est à la fois client et fournisseur au sein de l'entreprise, et doit prendre en compte la relation client-fournisseur interne. En outre, l'entreprise doit mesurer ses performances en termes de qualité, de finances et de satisfaction du personnel pour progresser. Enfin, pour avancer, l'entreprise doit se fixer des objectifs ambitieux basés sur les meilleures pratiques et construire un projet porté par les managers.¹

Dans les années 1990 et 2000, la qualité s'est internationalisée avec la généralisation des normes ISO, la prolifération des référentiels qualité et la création de prix nationaux et internationaux de la qualité.

2. Définitions de la qualité

La qualité est un élément clé pour la compétitivité des entreprises modernes. Cependant, depuis son apparition, la notion de qualité a été définie de différentes manières. Bien que chacun ait une compréhension intuitive de la qualité, il reste difficile de lui donner une définition précise et universelle. En d'autres termes, le sens de la qualité peut varier selon le contexte et la vision des uns et des autres.

De même, la qualité reste un concept qui peut comporter plusieurs définitions et notions, comme l'a confirmé Kélada (1992) à partir d'un sondage réalisé auprès de cadres travaillant dans divers secteurs d'une entreprise, où les informations ont été recueillies de la manière suivante²:

- Selon le responsable du Marketing, la qualité d'un produit réside dans son attrait commercial.
- Pour le service financier, un produit rentable est considéré comme étant de qualité.
- Le personnel du Service de la Production considère la qualité comme la conformité aux spécifications, normes, plans ou cahier de charge, une définition partagée par le service du contrôle de la qualité qui associe la non-qualité à une non-conformité.
- Un ouvrier interrogé estime faire de la qualité lorsque son contremaître n'a pas de reproches à lui faire sur son travail.
- Les concepteurs du bureau d'étude et du service de la recherche et développement estiment que la qualité consiste à respecter les règles de l'art.

¹ Gillet-Goinard Florence et Seno Bernard, Le grand livre du responsable qualité, édition Eyrolles, Paris, 2022, pages 27-28.

² Mohamed BEN ALI, op-cit, page 43.

- Pour un représentant d'un organisme gouvernemental, un produit de qualité est celui qui ne représente pas de danger pour la sécurité du public.

En effet, si on se réfère à certains dictionnaires, la qualité, selon Larousse est « *manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique, elle désigne aussi la supériorité l'excellence en quelque chose* »¹.

2.1. Selon l'ISO

Dans la version 2015 de la norme ISO 9000 la qualité signifie : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences* »².

2.2. Selon l'AFNOR

La qualité est définie par l'AFNOR comme étant « *un ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* »³.

2.3. Selon les théoriciens

Les experts de la qualité la définissent comme étant ⁴:

- **W.E. DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction » ;
- **P.B.CROSBY** : « C'est la conformité aux spécification » ;
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins » ;
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur » ;
- **J.JURAN** : « c'est l'aptitude à l'emploi ».
- **K. Ishikawa** : la qualité désigne l'aptitude à satisfaire le client.

2.4. Selon les points de vue

La qualité peut être abordée sous différents angles, notamment du point de vue du client et de l'organisation.⁵

¹ Dictionnaire « le petit Larousse » encyclopédie 2012, page 516.

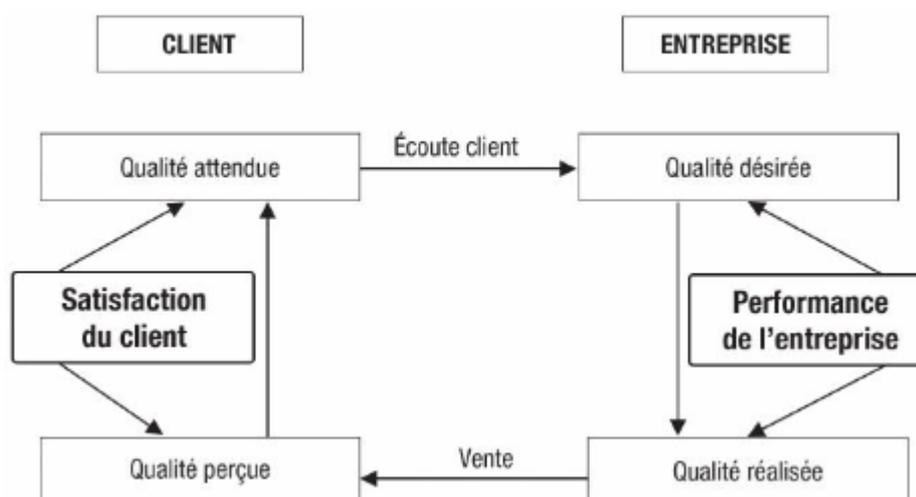
² www.org.com Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, site consulté le 20/03/2023, à 18h32.

³ NF X 50-120, publication de l'association française de normalisation (AFNOR), Paris, 1987, page 10.

⁴ GERD KAMISKE et PETER BAUER, « management de la qualité de A à Z », Masson, paris 1994, p17.22.

⁵ Belmabrouk Ibtissem, Contribution de la fonction contrôle de gestion dans la mise en place d'un système de management qualité au niveau des entreprises algériennes, Thèse en vue de l'obtention d'un diplôme de doctorat en sciences financières et comptabilité, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 2022, page 06.

Figure 1 : perception de la qualité selon le client et l'entreprise



Source : Anis HAMROUNI et Nejib JLASSI, Management de la qualité en industrie, édition AFNOR, Paris, 2019, page 27.

2.4.1. La qualité pour le client

La qualité pour le client se réfère à la mesure dans laquelle un produit ou un service répond aux attentes et aux besoins des clients. Elle concerne donc la qualité perçue de l'extérieur de l'organisation par les clients.

- **Qualité attendue :** La qualité attendue se réfère aux attentes qu'un client a envers un produit ou un service avant de l'acheter ou de l'utiliser. Elle est basée sur les caractéristiques et les performances que le client s'attend à obtenir du produit ou du service.
- **Qualité perçue :** La qualité perçue se réfère à la perception qu'un client a de la qualité d'un produit ou d'un service, basée sur son expérience d'utilisation.

2.4.2. La qualité pour l'organisation

Elle signifie « *la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications* »¹.

Donc, la qualité est le résultat de :

- **Qualité conçus :** Elle se réfère à la qualité planifiée ou prévue d'un produit ou d'un service à partir de la qualité attendue.
- **Qualité réalisée :** La qualité réalisée correspond à la qualité d'un produit ou d'un service qui est effectivement produit ou fourni par une organisation.

¹ Frédéric canard, Management de la qualité : vers un management durable (Ed 2), édition l'extenso, France, 2012, page 17.

2.5. Fromes de la qualité

La qualité vise à atteindre des objectifs à la fois externes et internes, de ce fait, elle se décline sous deux formes ¹:

- **Qualité externe** : elle fait référence à la qualité des produits ou services à l'extérieur de l'organisation, mesurée par le degré de satisfaction des clients par rapport aux produits ou services fournis. Par conséquent, la qualité externe permet de fidéliser les clients.
- **Qualité interne** : elle fait référence à la qualité des processus et des activités qui se déroulent à l'intérieur d'une organisation. La qualité interne vise à améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et repérer les dysfonctionnements. Pour cela, l'organisation doit mettre en place des outils et des méthodes qui permettent de décrire au mieux l'ensemble de ses activités, de ses processus et de ses ressources.

3. Les enjeux de la qualité

La qualité est un sujet central pour les entreprises, car elle englobe des enjeux majeurs dans différents domaines. Au niveau stratégique, permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents ou de réduire leurs coûts. Au niveau économique, la qualité est source d'économies importantes, notamment en détectant et réduisant les coûts relatifs à la non qualité. Elle présente enfin des enjeux humains et sociaux.²

3.1. Les enjeux stratégiques

Selon Michael Porter, la qualité peut jouer un rôle clé dans l'obtention d'une position avantageuse sur les marchés concurrentiels. En effet, une qualité supérieure peut permettre à une entreprise de se différencier et d'un autre côté, elle peut également contribuer à la réalisation de stratégies de domination par les coûts.

1.1.1. Différenciation

Lorsqu'une entreprise choisit une stratégie de différenciation basée sur la qualité, elle peut se différencier de ses concurrents en améliorant certaines dimensions de la qualité de son produit ou de son service, celles qui sont perçues comme importantes par les clients. Elle ne peut pas agir sur toutes les dimensions de la qualité car cela serait trop coûteux et difficile à réaliser.

Le but de cette stratégie est d'offrir un produit ou un service unique, valorisé par un segment de marché spécifique, ce qui permet à l'entreprise de fixer un prix de vente supérieur à celui de ses concurrents et d'obtenir des profits plus élevés. Les améliorations de la qualité de la conception du produit (performance, durabilité, fiabilité...) permettent à l'entreprise de se

¹ Anis HAMROUNI et Nejb JLASSI, op-cit, page 27.

² Frédéric canard, op-cit, page 48-60.

différencier et de bénéficier d'une part de marché plus importante et d'un prix plus élevé. Cette stratégie peut donc contribuer à l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise.

1.1.2. Domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste pour l'entreprise à chercher à obtenir des coûts de production plus bas que ses concurrents afin de pouvoir proposer des prix plus bas et ainsi conquérir une part de marché importante.

La qualité joue un rôle important dans cette stratégie car une amélioration de la qualité permet de réduire les coûts de non-qualité tels que les rebuts, les retouches sur les produits, les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations, etc...

3.2. Les enjeux économiques

Bien que la qualité puisse représenter un investissement important pour une entreprise, ne pas y investir peut être encore plus coûteux. Les effets de la non-qualité sont souvent difficiles à quantifier mais peuvent s'avérer extrêmement coûteux pour l'entreprise. Ainsi, il est important de considérer les coûts potentiels de la non-qualité lors de la prise de décision sur l'investissement dans la qualité.

1.1.3. Coûts de la qualité (CQ)

Les coûts de qualité sont composés de coûts de prévention et de détection.¹

- **Les coûts de prévention** : ils représentent les dépenses engagées pour anticiper et prévenir les éventuels dysfonctionnements, afin de mettre en place des actions pour les empêcher, on peut citer à titre d'exemples : les coûts liés à la mise en place d'un système de management de la qualité, les coûts de formation des employés, etc.
- **les coûts de détection** : ils se réfèrent aux dépenses engagées pour évaluer et vérifier la conformité d'un produit aux spécifications, de sa conception à sa livraison. Cela inclut les activités d'inspection, de test et de contrôle nécessaires pour identifier et corriger les anomalies ou défauts.

1.1.4. Les coûts de la non-qualité (CNQ)

Les coûts de la non-qualité désignent l'ensemble des coûts liés aux erreurs, aux défauts ou aux dysfonctionnements qui surviennent lors de la réalisation d'un produit ou d'un service. Il représente ainsi les dépenses engagées pour réparer les produits non conformes ou pour corriger les erreurs de production. Ce coût se divise en deux catégories : les coûts de non-qualité internes et les coûts de non-qualité externe.

¹ Kerlegue Laurence et Mongillon Patrick, Qualité, édition Eyrolles, Paris, 2021, page 62.

- **les coûts de non-qualité internes** : ils font référence aux coûts associés aux produits ou services défectueux détectés en interne, avant leur livraison au client. Ces coûts peuvent inclure les coûts de réparation, les coûts de réinspection, les coûts de retouche ou encore les coûts d'arrêt de production.
- **Les coûts de non-qualité externe** : correspondent aux coûts engagés par une entreprise en raison des non-conformités détectées par les clients ou les utilisateurs finaux. Ces coûts incluent la gestion des réclamations, les retours de produits, les remplacements, les remboursements, les pertes de clients, la baisse de la réputation de l'entreprise, les poursuites judiciaires, etc.

3.3. Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit englobe des enjeux humains importants car elle a un impact direct sur la sécurité et la protection des consommateurs et des travailleurs. En effet, un produit conforme aux normes et aux spécifications ne devrait pas causer de préjudice ni à ceux qui le conçoivent et le fabriquent, ni à ceux qui l'utilisent.

Elle revêt également des enjeux sociaux majeurs car elle contribue à améliorer le bien-être des individus en répondant à leurs attentes et besoins. Les défauts de conception, de fabrication ou d'utilisation peuvent entraîner des conséquences humaines et sociales graves, allant des blessures et des décès à des conflits et des litiges qui perturbent la vie en société.

4. La démarche qualité

La mise en place d'une démarche qualité implique la mise en œuvre d'un processus visant à implanter un système qualité et à s'engager dans une amélioration continue. En somme, elle consiste en un ensemble d'actions qui ont pour objectif d'accroître la satisfaction des clients et des parties prenantes.¹

Pour instaurer une démarche qualité, une entreprise doit préalablement déterminer son niveau de qualité et établir une politique qualité.²

- **Niveau de la qualité** : c'est une décision stratégique qui consiste à déterminer le marché ciblé et le degré de la qualité que l'entreprise peut assurer à ses clients.
- **Politique qualité** : c'est un cadre qui donne des orientations générales pour atteindre les objectifs qualité mesurables. Elle est cohérente avec la stratégie de l'entreprise et garantit un alignement des décisions.³

¹ Plauchu Vincent. Mettre en place une démarche qualité, Editions Campus Ouvert, Paris, 2018, pages 33-37.

² Francis Roesslinger et Dominique Siegel, Management stratégique et management de la qualité, édition AFNOR, Paris, 2015, page 110.

³ Gillet-Goïnard Florence et Seno Bernard, op.cit, pages 240-241.

Afin que l'entreprise bénéficie de la mise en place d'une démarche qualité, plusieurs conditions doivent être remplies. Tout d'abord, il est essentiel que la démarche qualité soit clairement définie et compréhensible pour tous les membres de l'entreprise. De plus, il est nécessaire que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leur seront demandées et que leurs conditions de travail soient examinées et améliorées si besoin. Un représentant qualité, ou pilote de processus, doit être nommé dans les principaux services de l'entreprise, tels que le service commercial, le bureau d'études et la production. Enfin, les attentes des parties intéressées doivent être prises en compte.

La qualité repose sur deux principes fondamentaux : la planification et l'amélioration continue. Il s'agit d'un projet permanent visant à anticiper les dysfonctionnements. La qualité peut ainsi être représentée par le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act).¹

5. Management de la qualité

La norme ISO 9000 :2015 définit le management de la qualité comme étant un ensemble d'activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme vis à vis la qualité.

Elle ajoute que le management de la qualité peut impliquer la création d'une politique et d'objectifs qualité, ainsi que de processus visant à atteindre ces objectifs par la planification.²

- **Planification de la qualité** : Elle consiste à définir les objectifs qualité et les processus opérationnels nécessaires pour les atteindre
- **L'assurance de la qualité** : Elle vise à donner confiance en assurant la conformité aux exigences pour la qualité.
- **La maîtrise de la qualité** : Elle est axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.
- **L'amélioration de la qualité** : C'est est une partie intégrante du management de la qualité, visant à accroître la capacité de l'organisme à satisfaire aux exigences pour la qualité ces exigences peuvent être liées à divers aspects tels que l'efficacité, l'efficience ou la traçabilité.

¹ Anis HAMROUNI et Nejib JLASSI, op-cit, pages 32-33.

² www.org.com Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, site consulté le 24/03/2023 à 10h23.

SECTION 02 : CADRE THEORIQUE A LA NORMALISATION

La normalisation et la certification sont des concepts fondamentaux dans le domaine de la qualité et de la conformité. Cette section se penche sur ces notions clés, en fournissant une compréhension approfondie de leur signification.

1. Normalisation et certification, concepts de base

De nos jours, la normalisation est essentielle et constitue une référence fondamentale pour les procédures de certification. Elle représente un moyen incontournable pour les entreprises souhaitant améliorer à long terme leur compétitivité, la qualité de leurs produits, leurs performances et assurer leur pérennité.

1.1. Normalisation

Normaliser c'est : ¹

- Rationnaliser, simplifier, éliminer, réduire les coûts et les temps morts ;
- Créer un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur.

La normalisation s'agit d'un processus d'élaboration et de production de documents de références c'est-à-dire de normes.²

L'ISO définit la normalisation comme étant : « une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné »³

Donc, la normalisation est un processus important qui contribue à l'harmonisation des pratiques et normes techniques, facilitant ainsi la coopération et la collaboration internationales tout en améliorant la qualité, la sécurité, la fiabilité des produits et services.

1.2. La norme

Une norme peut être définie comme « un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »⁴.

1.2.1. Les types de normes

Il est possible de différencier les normes en fonction de leur contenu ou de leur structure.⁵

¹ Francis Roesslinger et Dominique Siegel, 2015, cité dans AYOUDJ Yasmina, LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 9001, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 2017, Page 54.

² Grenard Agnès, Normalisation, certification : quelques éléments de définition, Revue d'économie industrielle, 1996, Page 45.

³ www.org.com, site consulté le 01/04/2023 à 12h13.

⁴ Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité, édition AFNOR, Paris, 1992, page 376.

⁵ V. GIARD, « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, n° 147, 2003, page 42.

1.2.1.1. Selon leur contenu

Elles peuvent être différenciées selon leur contenu en quatre catégories :

a. Les normes fondamentales

Ce sont les normes de base, généralement utilisée comme un point de départ dans les travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles sont axées sur la terminologie, les conventions, les symboles, etc. Ces normes fournissent des définitions précises et univoques qui sont très utiles.

b. Les normes de spécification

Ces normes définissent les caractéristiques des produits ou des services ainsi que les seuils de performance à atteindre, les guides de conception et de mise en œuvre, ainsi que les solutions techniques pour la fabrication et le montage des produits.

c. Les normes de méthodes d'essai et d'analyse

Elles définissent les méthodes à utiliser pour mesurer de manière fiable les caractéristiques des produits ou des services qui sont définies par les normes des spécifications.

d. Les normes d'organisation

Elles décrivent les règles d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, elles définissent des exigences concernent la conception et la réalisation des produits ou des services, ainsi que l'organisation et le management de l'organisme.

1.2.1.2. Selon leur structure

Elles se résument en :

a. Les normes de moyen

Ces normes offrent des garanties quant aux méthodes à utiliser en décrivent les moyens à mettre en place pour que le produit réponde aux caractéristiques définies.

b. Les normes de résultat

Elles décrivent de manière précise les caractéristiques exigées du produit (service), sans détailler les moyens à mettre en place pour les atteindre.

1.2.2. Les organismes de normalisation

Il existe plusieurs organismes de normalisation à travers le monde, chacun son propre domaine de compétence et sa propre gamme de normes.

1.2.2.1. Dans le monde

L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde, elle a été créée en 1947, située à Genève. L'organisme développe des normes dans divers domaines, tels que le management de la qualité, l'environnement, la sécurité alimentaire, etc.¹

¹ Frédéric canard, op.cit, page 116.

1.2.2.2. En Algérie

L'institut Algérien de Normalisation créé en 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (institut Algérien de normalisation et de propriété industriel).

En Algérie, le label de qualité national représenté par la marque TEDJ est délivré de manière volontaire par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Ce label est apposé sur les produits qui ont été évalués et certifiés conformes aux normes algériennes qui leur sont applicables. Il permet ainsi de témoigner que le produit respecte les exigences de qualité et de sécurité en vigueur en Algérie¹.

1.2.3. Les objectifs de la normalisation

La norme est un document de référence qui facilite la communication et les échanges les principaux objectifs de la normalisation sont les suivants² :

- Harmoniser les spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'utilisation des ressources ;
- L'unification du langage technique et la réalisation d'économies ;
- La mise à disposition des données techniques nécessaires à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- La protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité des personnes.

1.3. Certification

1.3.1. Définition

L'ISO définit la certification comme étant une « *la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées* ». ³

A partir de cette définition on retient : ⁴

- **Une tierce partie** : la certification implique l'intervention d'un organisme tiers et indépendant, distinct du fournisseur et du client. Pour que ces organismes de certification puissent exercer leur activité, ils doivent être accrédités.

Il convient de souligner que l'accréditation est une « *reconnaissance formelle par un organisme indépendant, en général un organisme d'accréditations, qu'un organisme de certification agit conformément aux normes internationales* »⁵.

¹ www.ianor.dz site Consulté le

² AYOUDJ Yasmina, « LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 9001 », REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 2017, Pages 54-55.

³ NF EN ISO 9000 : 2015, Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire, Page 5.

⁴ Plauchu Vincent, op.cit, pages 70-71.

⁵ www.iso.org site consulté le 09/04/2013 à 13h36.

- **Une assurance écrite** : il est impératif que la certification soit présentée sous forme d'un certificat qui mentionne l'organisme certificateur et l'organisme certifié, l'objet de la certification, et conformément à quelle norme ainsi que la durée de validité de ce certificat.
- **Un produit, un processus ou un service** : la certification peut s'appliquer non seulement a des produits ou services, mais également à des processus de production ou à une entreprise dans son ensemble.

1.3.2. Les formes de certification

Il s'agit de distinguer trois types de certification à savoir certification produit ou service, certification des personnes et certification des systèmes.¹

1.3.2.1. Certification des produits et services

C'est une démarche réalisée par un organisme indépendant du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, qui atteste, à la demande de celui-ci, que le produit ou le service est conforme aux caractéristiques décrites dans un référentiel et qui fait l'objet de contrôle.

1.3.2.2. Certification des personnes

Ce genre de certification est accordé afin de témoigner de la capacité d'une personne à accomplir une tâche spécifique ou à occuper une fonction déterminée, conformément à des critères préétablis.

1.3.2.3. Certification de système

Elle concerne principalement la maîtrise des processus qui permettent la production des biens et services. Elle vise à certifier que l'organisme met bien en place un système de management de la qualité conforme à un référentiel.

1.3.3. Processus de certification

Le processus de préparation à la certification d'une entreprise peut être divisé en dix étapes majeures ²:

- a) L'engagement de la Direction générale ;
- b) Constituer un comité de pilotage de la certification autour du RAQ et former ses membres à l'ISO 9001.
- c) Envisager l'aide d'un consultant spécialisé ISO 9001.
- d) Effectuer un état des lieux de la démarche qualité et du système qualité et repérer les écarts vis-à-vis de la norme
- e) Elaborer un plan de mise en conformité.
- f) Rédiger le manuel qualité.

¹ Cattan Michel, Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale, Éditions AFNOR, Paris, 2009, pages 36- 43.

² Plauchu Vincent, op-cit, pages 72-73.

- g) Réaliser un audit interne de conformité à l'ISO 9001
- h) Faire une revue de direction.
- i) Faire faire un audit à blanc ou audit de pré-évaluation.
- j) Se soumettre à l'audit de certification.

2. L'Organisation internationale de normalisation (ISO)

L'ISO, abréviation de l'organisation nationale de normalisation, est l'un des plus grands organismes de normalisation à l'échelle mondiale.

Les normes ISO ont une influence positive sur la société dans son ensemble, en fournissent des solutions aux problèmes de production et de distribution, ainsi qu'en contribuant à un développement plus efficace, sûr et respectueux de l'environnement pour les produits et les services.

Les normes internationales élaborées par l'ISO facilitent également les échanges équitables entre les pays. Elles fournissent également une base technique aux gouvernements pour la réglementation de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Les normes ISO facilitent également le transfert de technologies vers les pays en voie de développement et protègent les consommateurs et les utilisateurs en général.¹

2.1. Processus d'élaboration des normes ISO

La norme ISO est élaborée grâce à la coopération d'un groupe d'experts techniques indépendants supervisés et coordonnés par l'ISO. Ces experts forment des comités techniques qui sont responsables d'un domaine spécifique. Le processus commence par la création d'un projet en réponse à un besoin du marché, qui est ensuite distribué pour collecter des commentaires et discuté en détail. Le processus de vote est crucial pour atteindre un consensus. Si un consensus n'est pas atteint, le projet est soumis à un nouveau vote. En général, il faut plus de trois ans pour développer une proposition, de la première soumission à la version finale.²

2.2. La famille des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité

Les normes ISO pour le management de la qualité sont regroupées en quatre référentiels :

3

¹ AYOUDJ Yasmina, op-cit, Page 55.

² M.Z. MAABOUT, Les démarches qualité : implantation et dynamique de l'amélioration continue Cas de l'entreprise mediterranean float glass (MFG) filiale du groupe CEVITAL, Ecole Supérieure de Commerce. En vue l'obtention du diplôme de Doctorat en science de gestion spécialité : Management, 2018, page 22.

³ Eve Arnaud, Normalisation du management de la qualité et appropriation de la norme ISO 9001 - Entre théorie et pragmatisme, Editions EMS, Caen, 2023, page 65.

2.2.1. ISO 9000 : système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire

Elle a pour but de définir les principes et le langage commun des systèmes de management de la qualité. En d'autres termes l'ISO 9000 est un lexique fondamental qui sert de base aux autres documents de la série.¹

2.2.2. ISO 9001 : système de management de la qualité – exigences

Elle établit une liste d'exigences pour l'implémentation d'un système de management de la qualité dans une organisation, indépendamment de sa taille ou son secteur d'activité.

Elle suit une approche d'amélioration continue et implique de définir les objectifs et orientation de l'entreprise, de gérer ses ressources, d'appliquer des pratiques exemplaires pour ses activités, de surveiller le bon fonctionnement et l'efficacité du système.²

2.2.3. ISO 9004 : management de la qualité – qualité d'un organisme – lignes directrices pour obtenir des performances durables

Le troisième document de la série, elle présente une approche de management de la qualité en fournissent des directives pour atteindre une performance durable.

Contrairement à la norme ISO 9001n la conformité d'un système de management de la qualité à cette norme ne peut être certifiée.³

2.2.4. ISO 19011 : lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

Ce document offre des directives sur l'audit des systèmes de management incluant les principes d'audit, la gestion d'un programme d'audit, ainsi que la réalisation des systèmes de management. Il propose également des directrices pour évaluer les compétences des personnes impliquées dans le processus d'audit.⁴

La famille des normes ISO 9000 suit la logique du PDCA (Planifier, Faire, Contrôler, Agir) comme représenté dans la figure suivante. Selon cette logique, la norme ISO 9000 sur les principes essentiels et le vocabulaire permet de planifier un système de management de la qualité, la norme ISO 9001 concerne la mise en œuvre de ce SMQ, la norme ISO 19011 soutient la phase de contrôle et de vérification des actions découlant du SMQ, et enfin la norme ISO 9004 concerne les actions d'amélioration pour une performance durable de l'organisme.⁵

¹ Francis Roesslinger et Dominique Siegel, op-cit, page 17.

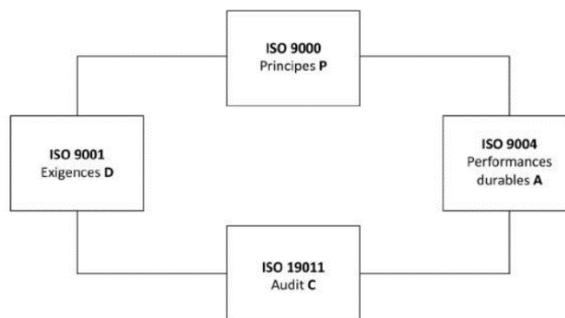
² Anis HAMROUNI et Nejib JLASSI, op.cit, page 34.

³ Francis Roesslinger et Dominique Siegel, op.cit, page 20.

⁴ www.org.com site consulté le 16/04/2023 à 02h36.

⁵ Eve Arnaud, op.cit, page 69.

Figure 2 : La série des ISO 9000 articulée avec le PDCA



Source : Eve Arnaud, op.cit, page 69.

SECTION 03 : SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

La mise en place d'un système de management de la qualité est essentielle pour les entreprises souhaitant garantir la satisfaction de leurs clients, améliorer leur performance et assurer une gestion efficace de leurs processus. Dans cette section, nous aborderons les différents aspects liés au système de management de la qualité, en commençant par une définition claire de ce concept. Ensuite, nous explorerons les principes fondamentaux qui sous-tendent un tel système. Enfin, nous examinerons en détail la norme ISO 9001 dans sa version 2015, qui constitue un référentiel reconnu à l'échelle internationale pour la mise en place d'un système de management de la qualité.

1. Définition

L'identification et la satisfaction des besoins et attentes des clients, parties prenantes sont essentielles pour assurer la qualité dans une organisation. Ainsi le SMQ combine les différentes techniques et modèles de management pour atteindre l'excellence dans les projets, les activités, les processus, les produits et les services par le biais d'une amélioration continue.¹

Avant de donner une définition au concept de système de management de la qualité nous allons d'abord le décomposer et définir chacun de ses termes. Selon la norme ISO 9000 version 2015 ²:

- a. **Systeme** : « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction ».
- b. **Management** : « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ».
- c. **Systeme de management** : « Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus pour atteindre ces objectifs ».

De ce fait, le SMQ est définis selon la norme comme un « un système de management relatif à la qualité ».

Le SMQ englobe l'ensemble des activités que les organisations mettent en place pour assurer le contrôle et la coordination de la qualité.³ Ces activités se fondent sur le principe d'amélioration continue, qui repose sur les quatre étapes du cycle PDCA.⁴

¹ O.J.Oliveira, Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies, Journal of cleaner production,2013, page 124 -133.

² ISO 9000 :2015 système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.

³ Muzaimi Chew, The implementation of integrated management system in auto sun power sdn.bhd.towards quality management system, 2015, page 110.

⁴ G.G. FOLRENCE., B. SENO, La boîte à outils du responsable qualité, édition DUNOD, 2016, page 150.

2. Les principes du système de management de la qualité

Afin que la direction d'une entreprise puisse améliorer ses performances, des experts internationaux rédacteurs de normes ont identifié une liste de sept principes fondamentaux, à savoir : ¹

2.1. Orientation client

L'avenir d'une entreprise dépend de sa relation avec ses clients. Par conséquent, il est vital pour elle de comprendre non seulement les besoins actuels de ses clients, mais également leurs futurs besoins. Cependant, la simple compréhension ne suffit pas pour y répondre efficacement et répondre aux besoins ne garantit pas nécessairement la satisfaction des clients. En outre, une entreprise a rarement un seul client, et ce qui est satisfaisant pour l'un ne peut l'être pour un autre.

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, il est important de satisfaire les clients en répondant à leurs besoins et attentes. Pour y parvenir, il est nécessaire de :

- Avoir une vision global du client ;
- Intégrer tous les acteurs de la chaine de valeur dans la démarche ;
- Collecter toutes les informations relatives aux clients ;
- Exploiter les données collectés pour identifier les actions d'amélioration ;
- Etudier les dysfonctionnements et leurs fréquence ;
- Analyser l'impact sur le client.

Les besoins des clients d'une organisation peuvent être explicites ou implicites, ce qui nécessite une anticipation et prévisions de besoins. L'orientation client et la recherche constante de sa satisfaction sont les principaux moteurs de motivation pour l'entreprise et son personnel.

2.2. Leadership

Ce principe est fondamental dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité efficace. Il stipule que la direction doit assumer un rôle de leader pour établir la finalité et les orientations stratégiques de l'entreprise et pour créer un environnement favorable qui encourage la participation active de tous les membres de l'organisation.

Afin de renforcer son rôle de leader, la direction doit s'appuyer sur le système de management de la qualité pour établir la politique et les objectifs qualité et les promouvoir, fournir les ressources nécessaires.

Pour atteindre les objectifs qualité, il est essentiel que tous les membres de la direction soient fortement impliqués à tous les niveaux décisionnaires de l'entreprise. Le leader doit créer les conditions favorisant l'amélioration en communiquant clairement les objectifs et en

¹ Pinet Claude, Découverte de la qualité, édition Afnor, Paris, 2017, pages 19- 27.

partageant les valeurs de l'entreprise avec ses collaborateurs, en montrant l'exemple. Il doit également créer un climat de confiance, basé sur l'encouragement et la reconnaissance.

2.3. L'implication du personnel

La vision de Deming est que la qualité ne peut pas être produite de manière mécanique par les décisions prises au sommet de l'organisation. Au contraire il croit que la qualité exige l'implication et la participation active des employés à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche participative est une dimension clé de l'implication des employés dans l'amélioration continue de la qualité.¹

La participation active et le leadership de la direction ont un impact significatif sur les cadres et le personnel de l'organisation. Cette influence peut se propager à tous les niveaux. Pour atteindre des objectifs ambitieux, il est essentiel de rassembler toutes les énergies et les diriger dans la bonne direction. C'est pourquoi les ressources humaines sont considérées comme une composante fondamentale des nouvelles normes de la qualité. La dimension humaine est le moteur d'une démarche de progrès.

L'intégration de la dimension des « ressources humaines » dans une démarche qualité, s'appuie sur la gestion des compétences (savoir-faire, le savoir-être) et la gestion de la formation. Pour y parvenir, il est essentiel de mener plusieurs actions, notamment :

- Identifier les besoins en compétences et en formation (recenser) ;
- Etablir un plan de formation (prévoir) ;
- Mettre en œuvre le plan de formation (pratiquer) ;
- Evaluer les formations, les organismes de formation, et le personnel formé (progresser).

2.4. Approche processus

La notion de processus est souvent utilisée pour décrire une série d'actions enchainées. Cette définition est proche de celle de La norme ISO 9000 version 2015, qui définit un processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »².

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de processus interdépendants qui doivent être organisés pour assurer un fonctionnement efficace.

Cette approche offre plusieurs avantages, notamment une meilleure connaissance des capacités de chaque processus, ce qui facilite la maîtrise de l'organisation et l'identification des risques pouvant influencer leur fonctionnement. Elle permet également de suivre plus efficacement leurs performances et d'améliorer la flexibilité de l'entreprise en assignant des

¹ Barouch Gilles, Le management de la qualité à l'usage des dirigeants, édition Afnor, Paris, 2017, page 19.

² www.iso.org site consulté le 28/04/2023 à 17h24.

responsabilités à chaque processus. Pour mettre en œuvre cette approche, il est nécessaire d'identifier les processus existants dans l'entreprise, puis de formaliser à l'aide de représentation.¹

Le diagramme de la tortue, également appelé la tortue de Crosby, est une représentation graphique d'un processus afin de mieux le maîtriser.

Figure 3 : Diagramme de la tortue



Source : Francis Roesslinger et Dominique Siegel, op.cit, page 42.

La partie arrière comprend aux éléments entrants qui peuvent être les attentes ou les besoins du client, ou encore les résultats d'un processus précédent. La partie avant de la tortue représente quant à elle les éléments sortants, qui contribuent à la satisfaction du client. Les pattes de la tortue représentent chacune des composantes de maîtrise du processus.

2.5. L'amélioration

Le principe de l'amélioration continue est une notion essentielle pour la survie des entreprises face à une concurrence de plus en plus féroce et des attentes toujours évolutives de la part des clients. Cette amélioration ne concerne pas seulement les produits ou les services, mais également les processus et les activités de l'entreprise.²

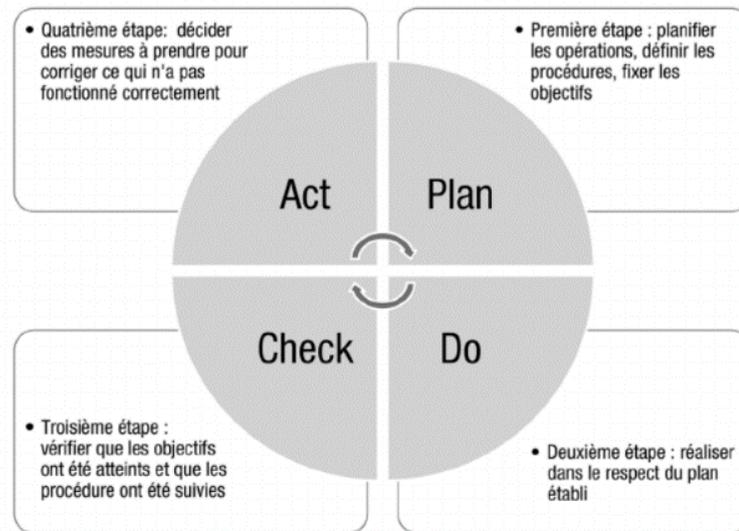
Pour que cette démarche soit efficace, il est nécessaire d'aller au-delà de la simple mise en place d'outils et de créer un environnement propice au dialogue, où les erreurs sont considérées comme des opportunités d'apprentissage plutôt que des occasions de blâmer les individus responsables.

Deming, l'un des premiers à populariser cette idée a créé le "cycle PDCA" ou "roue de Deming".

¹ Francis Roesslinger et Dominique Siegel, op.cit, page 42-43.

² Ibid, page 43-42.

Figure 4 : La roue de Deming.



Source : Francis Roesslering et Dominique Siegel, op.cit, page 43.

Les possibilités d'amélioration dans une entreprise sont abondantes. L'analyse des risques de dysfonctionnement d'un processus ou d'un produit (service) initie la roue de l'amélioration en identifiant les solutions à apporter pour maîtriser les risques et en planifiant leur mise en place. Les anomalies pendant les activités, les défauts des produits et les réclamations des clients sont des sources d'amélioration évidentes.

Cependant, l'amélioration ne se limite pas à une approche corrective, elle peut également se positionner de manière préventive, en se fondant sur les suggestions des différents intervenants (employés, fournisseurs, clients, etc.) ou de manière proactive, en exploitant les données de veille (technologique, commerciales ...). L'audit et un autre outil d'amélioration qui fournit les informations précieuses sur l'application du SMQ dans l'entreprise.

2.6. Prise de décision fondée sur les preuves

La prise de décision est essentielle dans le management en général, y compris pour le management de la qualité. Cependant, la qualité des décisions dépend de la fiabilité et de la précision des informations utilisées. Parmi ces informations, on trouve les informations documentées qui étaient auparavant appelées procédures et enregistrements. Selon la norme ISO 9001 :2015, l'information documentée est une information qui doit être contrôlée et mise à jour par une organisation, peu importe le format ou le support utilisé, et peut parvenir de toute source.¹

Pour maîtriser ces informations, il est nécessaire de définir, de mettre en œuvre et de vérifier les règles de leur capture, stockage et gestion. L'enregistrement de ces informations

¹ Francis Roesslering et Dominique Siegel, op.cit, page 45.

fournit la traçabilité des événements passés. Stocker les données est une chose, mais pour les exploiter, elles doivent être analysées. L'analyse des traces enregistrées permet de comprendre et d'expliquer ce qui s'est passé et contribue à l'amélioration continue. Le fonctionnement quotidien de l'entreprise génère des quantités d'informations, l'analyse et l'évaluation de ces informations doivent permettre de piloter l'entreprise et de s'assurer que les résultats escomptés sont produits. Une analyse approfondie des faits permettra de prendre des meilleures décisions. En cas de besoins d'action correctives, le délai de réactivité pour être raccourci.

2.7. La gestion des relations avec les parties intéressées

Le client étant la priorité du management de la qualité, il est important de comprendre que d'autres PI peuvent également influencer sa satisfaction. Ces PI peuvent même perturber les processus de l'entreprise. Il est donc crucial de connaître ces PI et leurs interactions avec l'entreprise afin d'assurer sa performance. Les PI incluent les fournisseurs et prestataires externes, les organisations de consommateurs, les médias ayant une certaine influence sur le client.¹

Une identification et une analyse adéquate de ces PI permettront d'organiser le système de management de la qualité pour établir une relation fructueuse avec eux.

Les relations avec les fournisseurs et les prestataires sont particulièrement importantes en raison de l'impact des produits et services achetés. Il est donc essentiel d'avoir les outils appropriés pour assurer une bonne maîtrise de ces relations. Notamment la communication efficace des exigences, le suivi de la qualité des produits et l'évaluation de la performance des fournisseurs ou prestataires.

3. La norme ISO 9001 version 2015

La norme ISO 9001 est apparue en 1987 pour répondre aux exigences de la qualité à l'échelle internationale. Depuis lors, elle a subi plusieurs révisions afin de s'adapter aux besoins évolutifs des entreprises et aux nouvelles pratiques de management dans un contexte économique concurrentiel, qui nécessite des efforts constants pour développer les compétences, l'agilité, l'innovation, la maîtrise des coûts et la prévention des risques.²

La première révision a eu lieu en 1994 pour inclure davantage d'exigences organisationnelles, bien qu'elle restait largement orientée vers l'industrie. La révision de l'année 2000 a été la plus significative, avec l'intégration des concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue. Quant à la révision de 2008, elle s'est portée

¹ Ibid, page 47.

² Pinet Claude, op.cit, page 08.

sur des modifications mineurs en apportant quelque précisions sur des exigences mal ou peu comprises.¹

Enfin, la version de 2015 a entraîné une diminution du nombre de principes, passant de huit à sept. Plusieurs aspects de la norme ont également été améliorés, tels que la responsabilité de la direction qui devient leadership, l'amélioration continue qui est remplacée par l'amélioration, et l'approche factuelle pour la prise de décision qui devient la prise de décision fondée sur les preuves. La relation mutuellement bénéfique est également modifiée pour devenir la gestion des relations avec les parties intéressées. Cette version comprend dix chapitres au lieu de huit par rapport à la version précédente.

Tableau 1 : Comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme ISO 9001

Chapitres ISO 9001 : 2008	Chapitres ISO 9001 : 2015
1. Domaine D'application	1. Domaine D'application
2. Références Normative	2. Références Normative
3. Termes Et Définitions	3. Termes Et Définitions
4. Système De Management De La Qualité	4. contexte de l'organisme
5. Responsabilité De La Direction	5. leadership
6. Management Des Ressources	6. planification
7. Réalisations Des Produits	7. support
8. Mesure, Analyse Et Amélioration Des Produits	8. réalisation des activités opérationnelles
	9. évaluation de la performance
	10. amélioration

Source : www.certification-qse.com site consulté le 06/05/2023.

3.1. Structure commune

La nouvelle version de la norme est caractérisée par une nouvelle structure commune, appelée (HLS) qui repose sur une approche processus et une approche par les risques.

L'objectif de cette structure commune est de permettre aux entreprises et aux organismes d'intégrer de manière plus logique les différents domaines de management tels que la qualité, la sécurité, l'environnement, l'énergie, etc. Elle vise également à faciliter leur mise en œuvre. L'ISO souhaite que les futures normes de systèmes de management adoptent une structure

¹ AYOUDJ Yasmina, op.cit, page 55.

identique, avec des textes, des termes et des définitions communs. Ce format harmonisé vise à assurer une plus grande cohérence entre les futures normes et celles qui seront révisées, à simplifier leur utilisation intégrée, ainsi qu'à faciliter la lecture et la compréhension pour les utilisateurs.

3.2. Système de management intégré

Selon la norme ISO 9000:2015, un système de management est défini comme un ensemble d'éléments (activités) interconnectés ou interactifs permettant à un organisme d'établir une politique, des objectifs et de les atteindre. L'intégration, également appelée harmonisation, de plusieurs systèmes de management est connue sous le nom de système de management intégré. Ainsi, un SMI est la combinaison d'éléments interconnectés et/ou interactifs qui englobe les trois aspects (qualité, sécurité et environnement) [QSE]. Il vise à orienter, piloter et contrôler l'organisme et l'ensemble de ses processus concernant ces différents aspects QSE afin d'améliorer son niveau de performance.¹

3.3. Approche processus

Selon la norme ISO 9001:2015, l'approche processus est recommandée pour le développement, la mise en œuvre et l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité. L'objectif est d'accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences. Lorsqu'une organisation est capable de piloter les processus interreliés comme un seul système, elle garantit à la fois son efficacité et son efficience. La maîtrise des interactions et des interdépendances entre les différents processus permet d'améliorer les performances globales de l'organisme.

L'application de l'approche processus dans un système de management de la qualité permet de comprendre et de satisfaire en permanence les exigences des clients, de considérer les processus du point de vue de la valeur ajoutée, d'obtenir une performance effective des processus et d'améliorer ces processus grâce à l'évaluation de données et d'informations.²

La norme ISO 9001:2015 souligne également que le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA. Ce cycle comporte quatre étapes : la planification (établissement des objectifs du système, des processus et des ressources nécessaires), la réalisation (mise en œuvre des plans), la vérification (contrôle et surveillance des résultats par rapport aux objectifs) et l'action (entreprendre des actions d'amélioration). D'ailleurs la nouvelle structure est organisée selon une logique basée sur le

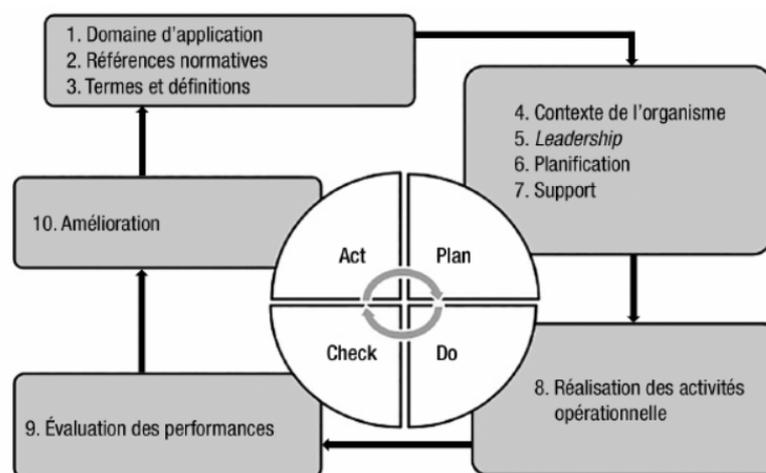
¹ D.AGNES., D. FREDERIC, Construire et établir mes documents pour un système de management unique (intégré) (version 2015 et 2018), Edition AFNOR, Paris, page 6.

² Meziani Mustapha et autres, Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015 ; étude de cas, Revue Le Manager, Vol. 09, N°03, 2022, page 85-86.

concept du PDCA.¹ Voici comment chaque étape du PDCA est reflétée dans la structure de la norme :

- **Plan (Planifier)** : Le chapitre 4 de la norme, intitulé "Contexte de l'organisme", exige que l'organisme détermine les enjeux internes et externes, ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées. Cela équivaut à la planification de la mise en œuvre du système de management de la qualité.
- **Do (Mettre en œuvre)** : Les chapitres 5 à 8 de la norme abordent la mise en œuvre des processus et des pratiques liés au système de management de la qualité, tels que la définition des responsabilités, la gestion des ressources, la réalisation des activités opérationnelles et la communication interne.
- **Check (Vérifier)** : Le chapitre 9, intitulé "Surveillance, mesure, analyse et évaluation", traite de la collecte de données, de l'évaluation des performances, de la surveillance des processus et de l'analyse des résultats pour vérifier l'efficacité du système de management de la qualité.
- **Act (Agir)** : Le chapitre 10, intitulé "Amélioration", porte sur les actions correctives, les actions préventives et les initiatives d'amélioration continue pour résoudre les problèmes identifiés, prévenir les non-conformités et améliorer la performance globale du système de management de la qualité.

Figure 5: Représentation des dix chapitres de la structure HLS selon le PDCA



Source : Bazinet Marc et Nissan Dori, op.cit, page 18.

¹ Bazinet Marc et Nissan Dori, L'ISO 9001 en marche, édition Afnor, Paris, 2015, page 18.

L'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité suppose également la prise en compte des risques et des opportunités. Cela signifie qu'une organisation doit identifier les risques potentiels auxquels elle est confrontée et les opportunités qu'elle peut exploiter, puis mettre en place des mesures appropriées pour les gérer.

L'intégration de l'approche basée sur les risques dans la gestion des processus permet à une organisation de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des actions préventives et correctives pour atteindre ses objectifs. Cela favorise une approche proactive de la gestion de la qualité, en mettant l'accent sur la prévention plutôt que sur la correction des problèmes.¹

3.4. Les principaux changements de l'ISO 9001 version 2015

La version 2015 de la norme ISO 9001 a introduit plusieurs changements importants par rapport à sa version précédente, l'ISO 9001:2008, où elle apporter, supprimer des exigences. Pour mieux répondre aux besoins des organisations et de leurs permettre de s'adapter aux évolutions de leurs environnements.²

3.4.1. Un apport de nouvelles exigences

Les exigences de la norme ISO 9001 ont été actualisées et comprennent désormais les éléments suivants :

- **La compréhension de l'organisme et de son contexte** : cette exigence implique de prendre en compte le contexte pour identifier les enjeux internes et externes.
- **La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressés** : la version 2015 exige d'identifier les parties intéressées qui peuvent avoir une influence significative sur le SMQ, et à prendre en compte leurs besoins et attentes en conséquence.
- **Les actions à mettre en œuvre face aux risques et aux opportunités** : l'organisme doit identifier les risques et opportunités d'amélioration et mettre en place des actions appropriées pour y faire face.
- **Connaissances organisationnelles** : il est nécessaire de repérer, de rendre disponible et de mettre à jour ce type de connaissance.
- **L'élargissement du périmètre de la communication interne à la communication externe** : cela signifie que l'organisation doit non seulement communiquer avec son personnel, mais également avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs...). Cette exigence demande donc à l'organisation de prendre en compte les besoins et les attentes de ces parties intéressés externes en matière de communication.

¹ Meziani Mustapha, op cit, page 86.

² Bellaïche Michel, La qualité : ISO 9001:2015, édition Afnor, France, 2016, pages 45, 47.

3.4.2. Des suppressions d'exigences

Certaines exigences ont été supprimées dans la norme ISO 9001 version 2015 :

- a. **Manuel qualité** : Il n'est plus obligatoire d'avoir un manuel qualité, bien que cet outil reste très utile pour présenter de manière synthétique la démarche et le système qualité. Cette suppression permet de choisir d'autres formes et terminologies d'outils qui offrent les mêmes services (Intranet, book, etc.).
- b. **Représentant de la direction** : Le texte de la norme introduit de nouvelles exigences concernant les rôles, les responsabilités, les autorités, l'assurance de la conformité du système et des processus, le compte rendu à la direction, la sensibilisation à l'orientation client et la préservation de l'intégrité du système, etc. Toutefois, ces rôles ne sont plus spécifiquement attribués à une seule personne (le représentant de la direction) et peuvent être répartis entre plusieurs personnes, par exemple une équipe.
- c. **Actions préventives** : Cette exigence n'est plus présente, car la nouvelle norme met l'accent sur l'identification, la maîtrise et la mise à jour régulière des risques du système. Cela permet de faire émerger en permanence des actions préventives qui remontent en amont. Par ailleurs, l'exigence relative aux actions correctives permet d'identifier, le cas échéant, l'émergence de nouveaux risques et de les prendre en compte.

Conclusion

En conclusion de notre premier chapitre consacré au système de management de la qualité, il est clair que l'impact de la qualité s'étend bien au-delà du simple produit. Il englobe les processus de fabrication, les équipements, les employés, l'organisation et l'ensemble des procédures de travail au sein de la structure. Ainsi, il est essentiel de se familiariser avec le management de la qualité, car il apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. La qualité est devenue un sujet sur lequel le management s'appuie pour construire une base stratégique et conduire le changement au sein des entreprises. En effet, la qualité est l'un des moteurs essentiels de la compétitivité et représente un enjeu stratégique majeur dans un contexte de concurrence mondiale féroce.

Dans ce contexte, la norme ISO 9001 :2015 a introduit plusieurs modifications significatives. Parmi ces changements on y trouve la nouvelle structure de haut niveau, L'approche des risques qui devient un pilier fondamental, remplaçant l'ancienne exigence d'action préventive. Ainsi, il est essentiel de mettre l'accent sur l'importance de la gestion des risques au sein de l'entreprise. Il est donc essentiel de souligner cette évolution pour comprendre l'importance de la gestion des risques dans le cadre du management de la qualité au sein de l'entreprise.

*Chapitre 02 : Cadre
conceptuel de Management des
Risques*

Introduction

Le management des risques est une discipline essentielle dans le monde des affaires et de l'organisation. Il s'agit d'une approche méthodique visant à anticiper, évaluer et gérer les incertitudes et les menaces auxquelles une entreprise est exposée. Dans un contexte où les environnements économiques, technologiques et réglementaires sont en constante évolution, le management des risques permet aux organisations de prendre des décisions éclairées pour protéger leurs activités, optimiser leurs performances et saisir les opportunités. En identifiant les risques potentiels, en évaluant leur probabilité et leur impact, puis en mettant en place des stratégies d'atténuation appropriées, le management des risques contribue à renforcer la résilience et la durabilité des entreprises, tout en favorisant une approche proactive face à l'incertitude.

Ce chapitre explore le cadre normatif clé qui guide la gestion des risques, en mettant en lumière la norme l'ISO 31000 :2018. En commençant par une analyse détaillée de la terminologie du management des risques, nous aborderons par la suite les principes et les lignes directrices énoncés dans la norme ISO 31000:2018, qui établit un cadre global pour la gestion des risques à travers divers secteurs et industries. La troisième section de ce chapitre se concentrera sur l'approche de la gestion des risques selon les directives énoncées dans la norme ISO 9001:2015.

SECTION 01 : TERMINOLOGIE DE MANAGEMENT DU RISQUE

Dans cette section nous entreprendrons une analyse approfondie de la terminologie fondamentale associée à la gestion des risques, en explorant son évolution historique, ses définitions clés et ses concepts fondamentaux. Nous irons de la compréhension de ce qu'est le risque à la classification des divers types de risques, en passant par les parties prenantes impliquées et les référentiels de management des risques. Cette section jettera les bases nécessaires pour explorer plus en profondeur les méthodes et les pratiques de management des risques dans les sections à venir.

1. Historique

Le risque n'est pas un concept nouveau dans la gestion d'entreprise, et son importance est apparue depuis des siècles. Les commerçants babyloniens et chinois utilisaient des méthodes de transfert et de partage des risques. Les Grecs et les Romains ont ensuite créé les premières formes d'assurance-maladie et d'assurance-vie. Les banques et autres institutions financières ont également toujours été confrontées au risque dans tous les aspects de leurs activités, depuis les prêts jusqu'aux dépôts et au change. Les banques utilisent le concept de risque pour déterminer les taux d'intérêt qu'elles peuvent appliquer aux prêts en fonction de leur propre coût de financement et de la probabilité de défaut. À l'origine, le terme "risque" vient du mot latin "resicare" qui signifie "oser" en italien. Cela implique de prendre des décisions dans des conditions incertaines plutôt que de se fier au destin.¹

Tableau 2: Une brève histoire du risque.

Période	Concepts	Outils	Gestion
De l'Antiquité à la Renaissance	Polythéisme, monothéisme	Destin	Formes embryonnaires d'assurance
Des Lumières à la seconde guerre mondiale	Développement des probabilités et statistiques formelles	Modélisation, hasard probabilisé et risque calcul	Institutionnalisation de l'assurance, principe de prudence
Des années 1950 à la fin du XXe siècle	<ul style="list-style-type: none"> - IT et Data processing, mathématiques computationnelles - Psychologie, cognitive 	<ul style="list-style-type: none"> - Algorithmes, simulations Monte Carlo, sciences actuarielles - Heuristiques 	Refus social du risque (principe de précaution, préventique généralisée, normes) et

¹ F.Tabbech, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques : Cas Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, En vue l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières Option : comptabilité, contrôle et audit, Ecole supérieure de commerce, 2017, page 39.

	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondissement de la notion juridique de responsabilité - Couverture des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Hedging 	<p>prise de risque excessive de la finance</p>
Au XXI ^e siècle	<ul style="list-style-type: none"> - Révolution numérique (big/smart data, réalités virtuelles et augmentées, intelligence artificielle, machine to machine...) - Neurosciences du risque - Conformité 	<ul style="list-style-type: none"> - Détection numérique des facteurs de risques (alertes, contrôles, stress et back tests...) - Maîtrise des risques de modèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectivisation accrue du risque et rationalisation de la notion de coût, arbitrage - Réponse institutionnelle à l'instabilité financière

Source : Laurent PIERANDREI, Risk Management, édition DUNOD, 11, Malakoff, 2019, page 3.

2. Définitions du risque

Le risque est concept complexe et multidimensionnel, qui peut être perçu et évalué différemment selon le contexte, le domaine d'application et la perspective des spécialistes. Par conséquent, il est crucial de maîtriser les définitions et les concepts clés liés au risque.

2.1. Le risque

Dans le cadre du présent mémoire, les définitions suivantes sont proposées :

Selon le dictionnaire Larousse le mot risque désigne la « Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage ». ¹

Donc d'après cette définition Le risque implique l'existence d'une probabilité que quelque chose de négatif se produise et ignore le coté risque opportunité.

Le risque est aussi définis comme « la mesure d'un ensemble d'éléments de la situation dangereuse qui, combinées à des conditions particulières d'environnement, redoutées ou non, connues ou non, peuvent entrainer des conséquences préjudiciables ou accidentelles. » ²

Le terme de risque se définit selon la norme ISO 31000 comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. » ³

On se fait référant à la norme ISO 9000 :2015 « Le risque est l'effet de l'incertitude. » ⁴

¹ www.larousse.fr, site consulté le 22/03/2023 à 13h25

² Vallée Frédérique, Desroches Alain, Leroy Alain, La gestion des risques : principes et pratiques (3e éd.), édition Lavoisier, Paris, 2015, p13.

³ ISO 31000:2018 Management du risque — Lignes directrices, page 01.

⁴ ISO 9000 : 2015 Système de management de la qualité —Vocabulaire.

2.2. La définition du risque en entreprise

Dans le contexte de l'entreprise le risque est ¹:

- **Un risque négatif**

C'est la menace que, lors d'une action, un événement dont la vraisemblance est incertaine affecte la capacité d'une entreprise (d'un organisme) à atteindre ses objectifs. L'événement est dit « redouté ».

- **un risque positif**

C'est l'opportunité que, lors d'une action, un événement dont la vraisemblance est incertaine améliore la capacité d'une entreprise (d'un organisme) à atteindre ses objectifs. L'événement est alors dit « souhaité ».

3. Les composants du risque

Fondamentalement, le risque se caractérise ²:

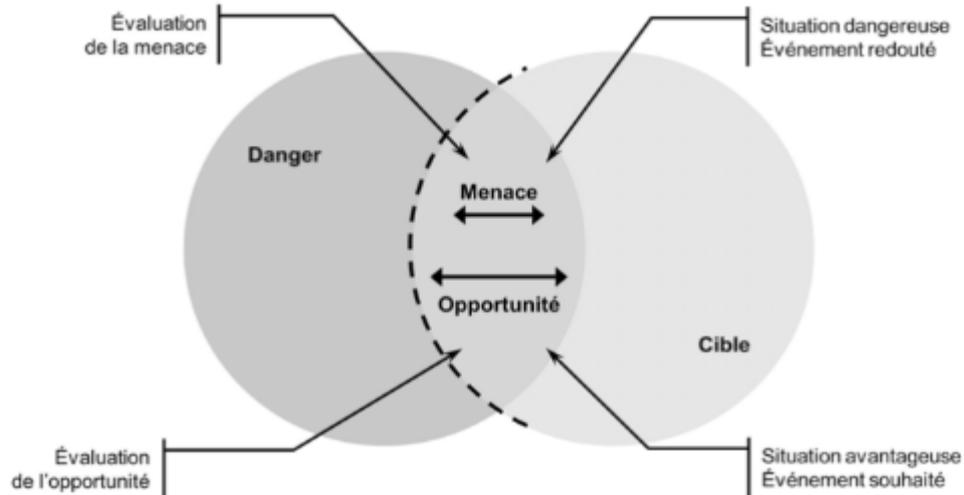
- **Le danger** : Est un élément qui contribue à la formation du risque, ce dernier est la combinaison de la probabilité qu'un événement indésirable se produise et de la gravité des conséquences de cet événement. Si aucun danger potentiel n'est présent, il n'y a donc pas de probabilité qu'un événement indésirable se produise, ce qui signifie qu'il n'y a pas de risque associé à cette situation.
- **La cible** : La cible est l'élément ou l'objet qui est menacé par le danger. La cible peut être une personne, un groupe de personnes, un animal, une infrastructure, une propriété ou un environnement. Le danger peut représenter une menace directe pour la sécurité et la santé de la cible, ou causer des dommages ou des pertes économiques.
- **La menace** : Elle fait référence à l'événement redouté qui pourrait survenir si un danger atteint sa cible.
- **L'estimation du risque** : Elle consiste à évaluer la probabilité et la gravité des conséquences négatives d'un événement indésirable ainsi que la vraisemblance de survenance du risque. Cette estimation permet de déterminer le niveau de risque associé à une situation donnée et d'identifier les mesures de prévention et de protection appropriées à mettre en place.
- **La disposition mise en place pour centrer cette menace** : Pour assurer une estimation précise du risque, il est important de prendre en compte toutes les mesures de prévention ou de protection que le management des risques va mettre en place pour réduire le risque, éviter qu'il ne se concrétise, et minimiser ses conséquences en cas de réalisation.

¹ Le Ray Jean, De la gestion des risques au management des risques De la gestion des risques au management des risques, édition afnor , France, 2015, page 65.

² Le Ray Jean,op.cit, pages 06-15.

- **L'intégration de l'opportunité à la modélisation du risque** : C'est une approche qui consiste à considérer à la fois les conséquences négatives (les menaces) et les conséquences positives (les opportunités) dans l'analyse des risques. Cette approche permet de prendre en compte tous les aspects potentiels d'une situation et d'identifier les opportunités qui pourraient être exploitées pour réduire les risques ou améliorer les résultats.

Figure 6 : Modélisation standard du risque.



Source : Le Ray Jean, op.cit, France, 2015.

4. Typologie de risque

La typologie des risques constitue une première étape pour apprécier et évaluer les risques au sein d'une entreprise. Cela permet de comprendre la nature et l'impact de chaque type de risque. Il existe plusieurs types de risques qui sont généralement classés autour des treize catégories suivants.¹

4.1. Les risques géopolitiques

Ils de référents aux risques liés à l'environnement global de l'entreprise en dehors de ses frontières. Lorsqu'une entreprise opère à l'étranger pour diverses raisons telles que la présence des clients, de franchisés..., elle est exposée naturellement au risque pays où sont localisés ses activités, ses actifs, ainsi qu'aux facteurs de déstabilisation potentielles tels que les attentats, les guerres, l'instabilité économique, politique ou sociale.

¹ Jean David Darsa, les risques opérationnels de l'entreprise, édition GERSESO, France, 2013, pages 35-43.

4.2. Les risques économiques

Après avoir pris en compte les risques géopolitiques, l'analyse et la compréhension de l'environnement économique de l'entreprise deviennent essentielles. Cela comprend des facteurs tels que l'inflation, la conjoncture économique, l'évolution des conditions de financement, ainsi que la disponibilité et la rareté des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. La situation économique locale, régionale, nationale et internationale ainsi que les perspectives macroéconomique constituent des risques majeurs pouvant menacer la pérennité de l'entreprise.

4.3. Les risques stratégiques

C'est les risques qui découlent des choix et des décisions stratégiques d'une entreprise, telles que les investissements, les fusions et acquisitions, la diversification de l'activité.

4.4. Les risques financiers

Ces risques sont liés aux mouvements du marché financier, aux fluctuations des taux de change, aux taux d'intérêt et aux prix des matières premières. Ils incluent également les risques de crédit, de liquidité et de marché.

4.5. Les risques opérationnels

Ils englobent tous les risques pouvant causer des dommages, des pertes, des coûts pendant les activités quotidiennes de l'entreprise. Trois types de risques opérationnels spécifiques sont particulièrement importants : les risques juridiques, les risques informatiques et les risques sociaux et psychosociaux.

4.6. Les risques juridiques

Les risques juridiques constituent la première classe de risques opérationnels à traiter de manière différenciée. Ils couvrent les problématiques contractuelles, la conformité juridique, la contrefaçon, ainsi que la responsabilité pénale du dirigeant.

Ces risques sont de plus en plus prégnants dans un contexte de pénalisation croissante du monde des affaires et de multiplication des dérives sociales.

4.7. Les risques informatiques

Les risques informatiques constituent une catégorie de risques opérationnels spécifiques et coûteux pour les entreprises en raison de l'usage intensif et permanent des outils informatiques. Ces risques incluent la vulnérabilité, la sécurité physique et logique, la qualité des couvertures applicatives, la perte de données, la disponibilité des outils et des réseaux, la fiabilité, la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données, ainsi que la performance des applications et des traitements.

4.8. Les risques ressources humains

Les risques "ressources humaines" sont composés de deux grands types de risques distincts : les risques sociaux (climat social, turn-over, perte de compétences) et les risques psychosociaux (stress, mal-être, harcèlement moral et sexuel, conduites addictives).

4.9. Les risques industriels

Ces les risques spécifiques aux activités de production, de transformation et de fabrication de biens. Que ce soit dans l'estampage de pièces simples, la fabrication de constructions mécaniques complexes telles que les avions, les voitures, les bateaux, les machines-outils ou les gros œuvres, les chaînes de montage ou d'assemblage, ou les activités de finition légère ou de transformation.

4.10. Le risque d'image ou de réputation

Le risque d'image ou de réputation n'est pas réservé qu'aux grandes entreprises. Sa maîtrise est essentielle pour toutes les entreprises, car la destruction de cette image peut avoir des impacts graves et irréversibles. La contrefaçon, les rumeurs, la guerre économique, la concurrence déloyale sont autant de risques à contrôler pour maîtriser son image. Ce risque est intimement lié aux risques opérationnels et doit être pris en compte par toutes les entreprises, même les plus petites, pour assurer leur pérennité.

4.11. Les risque de knowledge management ou gestion de connaissance

La gestion de la connaissance, ou knowledge management en anglais, est un enjeu crucial pour toutes les entreprises. Il s'agit de capitaliser et protéger les savoir-faire et connaissances de l'organisation, ce qui expose les entreprises à des risques. La documentation des procédures, la gestion de l'information interne et externe, la veille, sont autant de sources de risques à encadrer pour protéger cet actif essentiel.

4.12. Le risque d'intégrité

Le risque d'intégrité est le risque individuel ultime qui peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Ce risque concerne les comportements inappropriés, les actions non conformes aux règles de l'entreprise, les discriminations, les vols, les fraudes, etc. Il peut être analysé du point de vue individuel et de conformité/déontologie. La culture de l'intégrité individuelle et/ou collective est essentielle pour la pérennité de l'entreprise, car le non-respect des règles peut engendrer tous les risques précédents.

4.13. Autres risques

La classe des "autres risques" regroupe une série de risques variés qui ne peuvent être classés dans les autres classes de risques définies précédemment. Ces risques sont souvent

spécifiques à chaque entreprise et peuvent inclure des problématiques liées à la qualité, à l'environnement, à la gouvernance, à la maîtrise du développement durable, etc.

5. La classification des risques

Les risques peuvent être aussi classés selon leur origine ou bien au regard des connaissances.

5.1. Classification selon l'origine

Selon le référentiel FERMA, on distingue les principaux risques qui peuvent être affinés en tenant compte des environnements interne ou externe de l'entreprise ¹:

- **Origine interne**

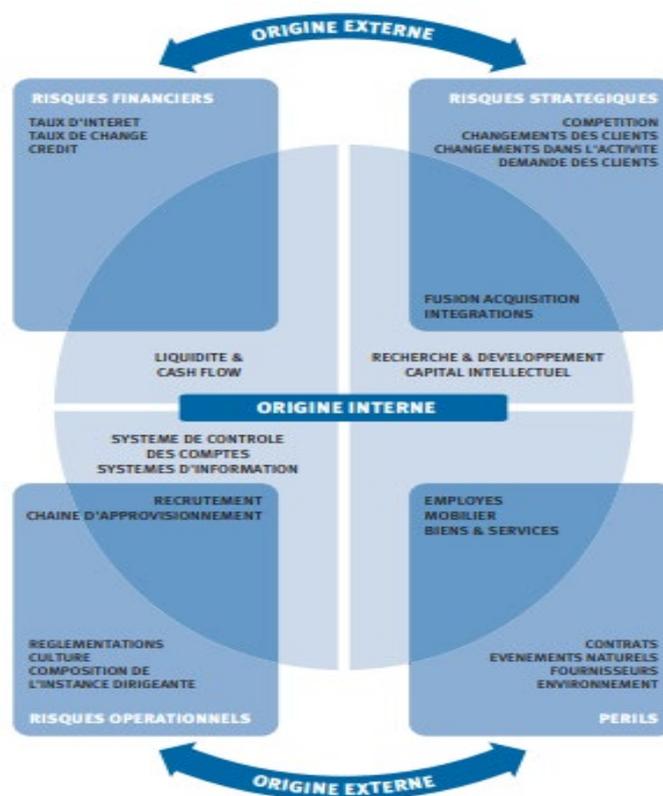
Sont des risques qui proviennent de facteurs internes à l'entreprise, tels que des processus inefficaces, des erreurs humaines, des fraudes ou des problèmes de gouvernance d'entreprise. Ces risques peuvent être causés par une mauvaise gestion, une culture d'entreprise inadéquate, un manque de contrôles internes ou une mauvaise communication interne.

- **Origine externe**

C'est les risques qui proviennent de facteurs externes à l'entreprise, tels que des événements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux. Ces risques peuvent inclure des changements réglementaires, des catastrophes naturelles, des conflits géopolitiques, ou encore des cyberattaques.

¹ Federation of European Risk Management Associations, cadre de référence de la gestion des risques, page 04.

Figure 7 : Classification des risques selon l'origine.



Source : FERMA, cadre de référence de la gestion des risques, 2011.

5.2. Classification au regard de la connaissance

La classification des risques comporte deux aspects : d'une part, elle concerne les risques existants à un moment donné, certains étant supposés, d'autres avérés ; d'autre part, elle prend en compte l'évolution des connaissances au fil du temps, qui peut faire évoluer un risque d'un état à un autre. En effet, la plupart des risques sont initialement inconnus, puis passent par différentes phases avant de devenir mesurables.¹

- **Risques avérés et mesurables**

Le risque est considéré comme avéré car le danger et la cible ont été clairement identifiés, ce qui permet de mesurer les deux facteurs nécessaires à sa quantification, à savoir la vraisemblance et la gravité. Nous sommes donc dans le domaine du connaissable. Dans ce cas, il existe suffisamment de données disponibles pour qu'une connaissance statistique puisse être établie, ce qui nous place dans une zone de certitude, ou alors assez de situations similaires ont été constatées pour justifier une connaissance empirique.

¹ Le Ray Jean, op.cit, pages 37-39.

- **Les risques avérés non mesurables**

Dans certains cas, la fréquence ou la gravité d'un risque ne peuvent pas être mesurées avec certitude en raison d'un manque de connaissances ou d'informations précises.

Dans ces situations, il est possible que le risque soit nul, ou qu'il soit confirmé plus tard, lorsque de nouvelles informations ou données seront disponibles.

- **Risques présumés ou supposables**

Nous pouvons aller plus loin dans notre exploration de l'incertitude en abordant la notion de risques latents, qui sont des risques pour lesquels ni la fréquence ni la gravité ne peuvent être établies avec certitude. Cependant, les retours d'expérience sur des situations similaires nous suggèrent que ces risques sont possibles. Cette catégorie de risques se rencontre surtout dans le domaine de l'innovation et des découvertes, où la connaissance est en constante expansion. Dans ces situations, nous sommes en quelque sorte à la frontière de l'inconnu et nous devons faire face à une incertitude importante.

- **Risques inconnaissables**

Ils font référence aux risques qui sont impossibles à prévoir ou à identifier, car ils sont totalement nouveaux ou inattendus. Ils peuvent surgir de facteurs imprévus ou de situations qui n'ont jamais été rencontrées auparavant, ce qui les rend difficilement prévisibles. Les risques inconnaissables sont souvent associés à des événements extrêmes ou à des crises qui ont un impact important sur les entreprises, les gouvernements et les individus.

6. Les parties prenantes aux risques

Les risques sont souvent le résultat de l'activité humaine, même ceux considérés comme naturels peuvent être déclenchés par les actions de l'homme sur l'environnement.

En d'autres termes, que ce soit dans la société en général ou dans les entreprises en particulier, chaque individu peut être à la fois producteur et gestionnaire de risques. Les actions d'un individu peuvent contribuer à la création ou à la réduction des risques.

Dans cette perspective on distingue : ¹

6.1. Les producteurs du risque

Les producteurs de risque sont des acteurs très diversifiés, il est possible de les classer en différentes catégories. Pour ce faire, nous allons d'abord définir les différents profils de producteurs de risque, Nous étudierons ensuite la provenance de ces producteurs de risque.

¹ Hassid Olivier, op-cit, pages 37-59.

6.1.1. En fonction de leur profil :

Il existe trois types de profils pour les producteurs de risques, à savoir les délinquants, les spéculateurs et les négligents.

- **Le délinquant** : Le délinquant est celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale.
- **Le spéculateur** : est une personne qui aime prendre le risque, son comportement est à l'opposé du gestionnaire du risque, il n'agit pas de manière illégale mais il peut agir au détriment de l'entreprise.
- **Négligent** : Ce terme désigne une personne qui expose d'autres individus à un danger sans avoir eu l'intention de le faire.

6.1.2. En fonction de leur provenance

La provenance du risque est double, il peut résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise ou des membres de l'organisation.

- **Les producteurs internes à l'organisation** : Au sein d'une entreprise, on peut identifier trois parties prenantes principales : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Il est crucial de les distinguer car chacune de ces catégories peut avoir des objectifs et des intérêts différents.
- **Les producteurs de risques externes à l'entreprise** : ils font référence à des facteurs de risque qui émanent de l'environnement extérieur à l'entreprise et qui peuvent impacter négativement son fonctionnement et ses activités, tels que les consommateurs, les médias, les administrations ... etc

6.2. Les gestionnaires des risques

Afin d'éviter que les risques ne se transforment en crises, il est crucial d'établir un système d'acteur de prévention des risques, Par conséquent, il est essentiel de connaître la composition de ces systèmes d'acteurs qui contribuent à la lutte contre les risques.

Il y a cinq catégories de protagonistes qui peuvent contribuer à la prévention des risques.

- **Les entreprises** : Certaines grandes entreprises internationales considèrent la gestion des risques comme primordiale et créent des postes de Risk Manager avec des équipes dédiées. D'autres entreprises ont une division gestion des risques rattachée à la division assurance ou confient la gestion des risques à la division concernée. Certaines PME-PMI externalisent la gestion des risques en faisant appel à des cabinets de conseil. Cependant, de plus en plus d'entreprises sont confrontées à de nouveaux risques et sont contraintes de se plier à une politique de gestion de risque en raison des exigences de leurs clients.

- **Les experts** : Il existe quatre manières de réaliser cette expertise : l'audit interne, les laboratoires de recherche, les services d'audit administratif et l'externalisation auprès de cabinets de conseil.
- **le secteur de la sécurité privée et de l'assurance** : Il y a deux types d'entreprises qui s'occupent de la gestion des risques : celles qui garantissent la sécurité des actifs physiques, humains et immatériels, et celles qui proposent des couvertures d'assurance. La première catégorie est responsable de la maintenance, de la surveillance et de la protection des clients, tandis que la deuxième catégorie vise à couvrir les risques liés à l'entreprise.
- **L'Etat** : L'État a quatre fonctions principales dans la gestion des risques. Tout d'abord, il doit être un "éclaireur des risques" en produisant, centralisant et diffusant des informations sur les risques émergents. Ensuite, il doit être un "veilleur" en anticipant les risques peu prévisibles en tirant des leçons des crises passées. La troisième fonction est celle de "superviseur" en assurant la coopération internationale en matière de contrôle pour éviter les irrégularités. Enfin, la dernière fonction est celle de "sanction" en mettant en place des institutions de sanction pour empêcher les producteurs de risques de récidiver. Cette fonction est accompagnée d'une croissance des ressources policières et des sanctions pour faire face à la société du risque.
- **Les individus** : La gestion des risques est souvent réservée aux experts, tandis que la parole du citoyen est souvent limitée en raison du manque de transparence et de clarté des règles ainsi que du manque de traducteurs et de médiateurs. Cependant, trois phénomènes actuels corrigent cette situation : les lanceurs d'alerte peuvent aider à améliorer les connaissances sur les menaces, le savoir profane est parfois nécessaire pour remettre en cause les modèles des experts, et les entreprises sont plus à l'écoute des victimes en mettant en place des enquêtes de victimisation et des formules de soutien psychologique. Ces tendances résultent de la consolidation de la conscience du risque dans les sociétés occidentales.

7. Le management des risques

Le management des risques d'une entreprise se réfère à un processus structuré, cohérent et continu qui opère dans toute l'organisation. Ce processus vise à identifier et évaluer les risques, prendre des décisions concernant les mesures à adopter, et rendre compte des opportunités et des menaces qui ont un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.¹

¹ F.Tabbech, op.cit, page 44.

Selon la norme ISO 31000 : 2018 le management des risques est un « *ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* ». ¹

Le Committee of Sponsoring organization of the treadway commission (COSOII report, 2004), le management des risques est défini comme étant :

« *Un processus ; Mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation ; Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation ; Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et, pour gérer les risques dans la limite de l'appétence de l'organisation pour le risque ; Il vise, enfin, à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.* » ²

Ces deux définitions sont complémentaires et convergent vers le même objectif. La première définition souligne que le management des risques consiste en un ensemble d'activités coordonnées visant à orienter et superviser une organisation en matière de risque. La seconde définition précise que le management des risques est un processus global qui doit être mis en place par l'ensemble des acteurs de l'organisation, depuis le conseil d'administration jusqu'aux collaborateurs, et qui doit être intégré à toutes les activités de l'organisation. Le but de ce processus est d'identifier les risques potentiels pouvant affecter l'organisation, de gérer ces risques en fonction de l'appétence au risque de l'organisation, et de garantir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

8. Les référentiels de management des risques

Il existe plusieurs référentiels de management de risque que les organisations peuvent utiliser pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques auxquels elles sont exposées (FERMA, COSO 2, ISO 31000 :2018 ...). Il est important de noter que chaque organisation doit choisir le référentiel qui convient le mieux à leurs besoins spécifiques.

Dans le cadre du présent mémoire nous retiendrons seulement l'ISO 31000 : 2018.

8.1. ISO 31000 :2018

La norme ISO 31000 est un référentiel international pour le management des risques qui fournit des principes et des lignes directrices pour aider les organisations à identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques auxquels elles sont exposées. Elle peut être utilisée par toutes les organisations, quel que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur contexte, pour améliorer leur capacité à gérer les risques de manière efficace.

¹ ISO 31000 : 2018 Management du risque — Lignes directrices, page 01.

² IFACI et PWC (2005), Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence – techniques d'application : COSO II report, édition d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, Paris, page 03.

ISO 31000 a été publiée pour la première fois en 2009 et a été révisée en 2018. La version de 2018 met davantage l'accent sur l'intégration de la gestion des risques dans la stratégie et les processus de l'organisation, ainsi que sur la participation de toutes les parties prenantes à la gestion des risques. Elle donne également plus d'importance à la communication et à l'engagement de la direction pour une gestion efficace des risques. Cette version de 2018 intègre un cadre de gestion des risques basé sur la notion de "risques et opportunités" plutôt que sur une approche uniquement axée sur les risques. ¹

Cette norme encourage une approche intégrée et holistique du management des risques, en prenant en compte les risques stratégiques, opérationnels, financiers et autres. Elle fournit un cadre pour la gestion des risques à travers l'ensemble de l'organisation, en impliquant toutes les parties prenantes concernées. Elle met également l'accent sur la communication et la consultation pour assurer une compréhension commune des risques et des actions à prendre pour les gérer.

La présente norme ne fournit pas de prescriptions spécifiques pour la gestion des risques, mais plutôt des principes et des lignes directrices qui peuvent être adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Elle est conçue pour être utilisée en conjonction avec d'autres normes ISO relatives à la gestion de la qualité, de l'environnement, de la sécurité de l'information, etc.

En résumé, la norme ISO 31000:2018 fournit un cadre pour le management des risques qui peut aider les organisations à mieux comprendre et gérer les risques auxquels elles sont confrontées dans leur environnement d'activité.

¹ www.iso.org consulté le 03/05/2023.

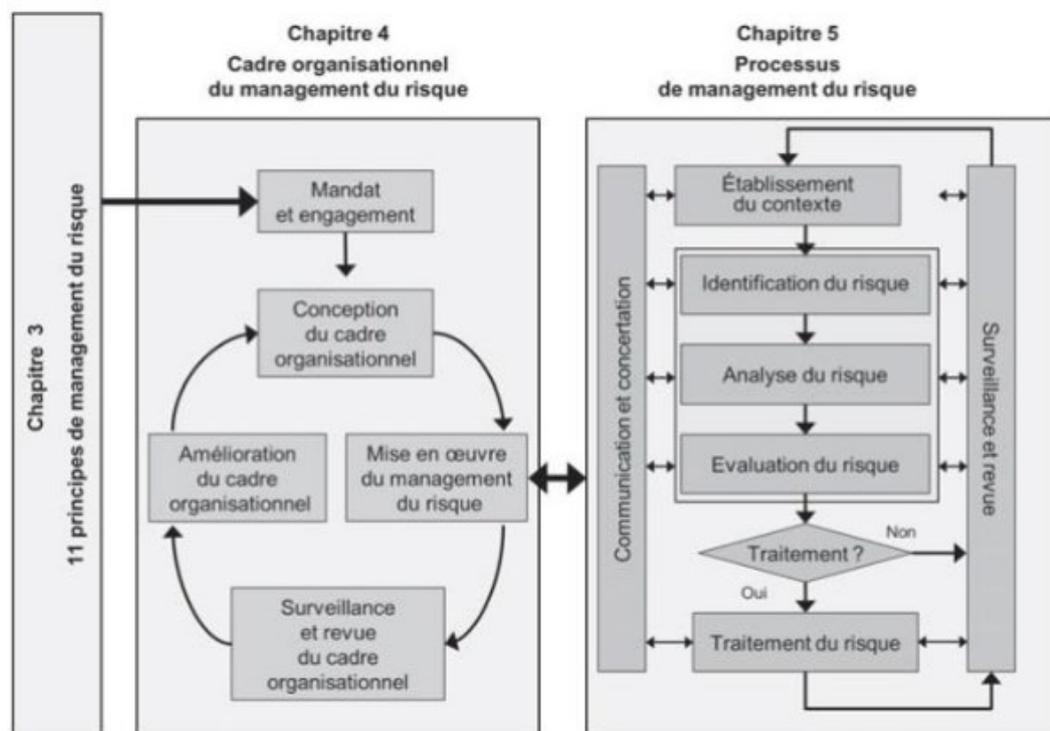
SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES SELON LA NORME ISO 31000 : 2018

La norme ISO 31000 : 2018 est structurée en plusieurs sections pour fournir une approche systématique et organisée à la gestion des risques. La première section fournit une présentation générale de la norme et explique son objectif, son champ d'application. Elle est également consacrée à la définition du vocabulaire utilisé dans la norme, afin d'assurer une compréhension commune des termes et concepts clés pour le management des risques.

La seconde section de la norme établit les principes fondamentaux de la gestion des risques. Ces principes constituent le socle de la norme et servent de base pour la mise en place d'un processus de gestion des risques efficace, efficient et cohérent. La troisième section décrit le cadre organisationnel. Enfin, la dernière section de la norme détaille le processus de management des risques à suivre pour une gestion efficace.

L'ISO 31000:2018 s'articule autour de trois composantes : des principes, un cadre organisationnel et un processus.¹

Figure 8 : Schématique de la norme NF ISO 31000 et des relations entre principes, cadre organisationnel et processus de management du risque.



Source : le Ray Jean, op.cit, page 103.

¹ Géraldine Sutra, Management du risque : une approche stratégique, édition AFNOR, 2021, page 77.

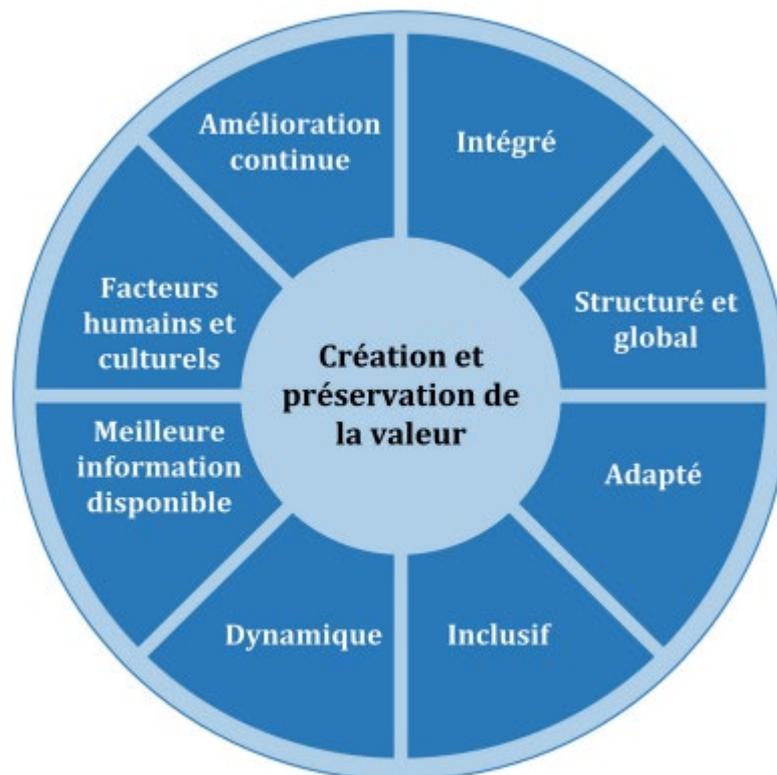
1. Principes et cadre organisationnel de la norme

L'efficacité et la pérennité des organisations sont étroitement liées à leur capacité à anticiper, évaluer et gérer les risques de manière proactive. Dans cette quête, la norme ISO 31000:2018 joue un rôle fondamental en fournissant des principes directeurs clairs et un cadre organisationnel solide pour la gestion des risques.

1.1. Les principes

Le management des risques est principalement axé sur la création et la préservation de la valeur pour l'organisation. Cette finalité est le pilier central de management des risques, qui est soutenu par huit principes clés. La mise en œuvre de ces principes contribue à atteindre cette finalité en permettant à l'organisation de gérer efficacement les risques, d'optimiser les opportunités, d'améliorer la performance, de favoriser l'innovation et d'atteindre ses objectifs de manière proactive. Les principes du management du risque constituent le fondement de cette pratique et doivent être pris en compte lors de la mise en place du cadre organisationnel et des processus de gestion des risques de l'organisation.¹

Figure 9 : Principes.



Source : ISO 31000 : 2018.

¹ ISO 31000 : 2018, Management des risques- lignes directrices, pages 02-03.

1.2. Le cadre organisationnel

Le cadre organisationnel est la seconde composante de la norme ISO 31000:2018, qui répond à la question de comment animer le dispositif de management des risques dans l'organisation. La réponse dépend de l'état de maturité et de déploiement du dispositif. Son objectif est d'aider l'organisme à intégrer le management du risque dans ses activités et fonctions, en s'appuyant sur les huit principes énoncés dans la norme.¹

Figure 10 : Les composants du cadre organisationnel.



Source : ISO 31000 : 2018.

Le cadre organisationnel suit une logique de cycle de vie en cinq étapes : intégration, conception, mise en œuvre, évaluation et amélioration. À chaque étape, le leadership et l'engagement sont essentiels pour assurer l'efficacité du dispositif de management du risque.

2. Le processus méthodologique

La définition d'un processus méthodologique clair et structuré pour la gestion des risques permet à l'organisation de disposer d'une méthodologie d'analyse des risques homogène et compréhensible pour tous les acteurs impliqués. Cette méthodologie doit être systématiquement appliquée et intégrée à la prise de décision afin d'assurer une gestion efficace des risques.

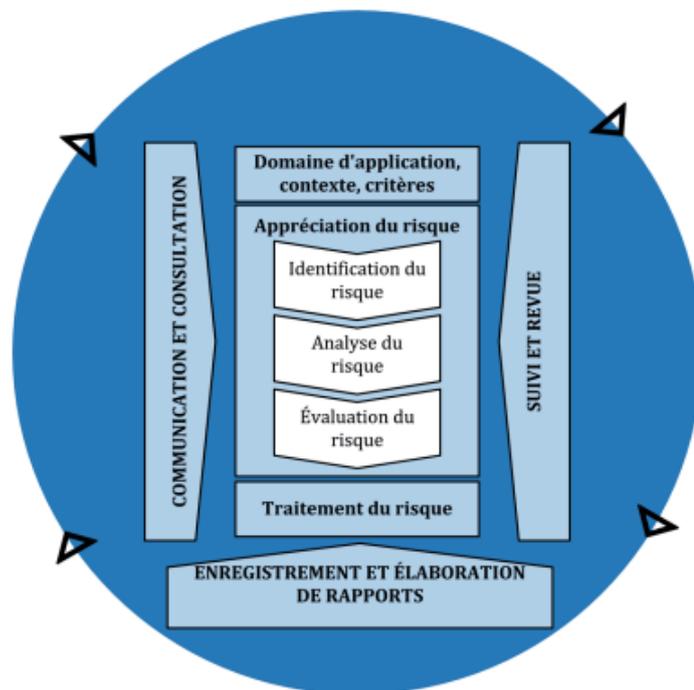
Le processus doit s'inscrire dans une logique de structuration, de dynamisme et d'itération, afin de permettre une amélioration continue de la gestion des risques au sein de l'organisation.

Le processus de management des risques selon la norme ISO 31000 :2018 comprend les points suivants : communication et consultation, définitions d'un domaine d'application, appréciation et évaluation du risque, suivie et revue, enregistrement et élaboration des rapports.²

¹ Ibid, page 04.

² Géraldine Sutra, op.cit, pages 93-102.

Figure 11 : Processus de management du risque selon la norme ISO 31000 :2018.



Source : ISO 31000 : 2018.

2.1. Communication et consultation

Une politique de communication et consultation doit être réalisée afin d'impliquer les parties prenantes à toutes les étapes du processus de gestion des risques, de manière à réunir différents points de vue, différentes expertises et différents avis.

L'objectif est de garantir que toutes les parties prenantes comprennent bien les risques, les critères de risque, les décisions prises et les raisons de ces décisions, ce qui permettra d'adopter une approche collaborative et inclusive pour gérer les risques. La norme précise que la communication vise à accroître la sensibilisation et la compréhension du risque, tandis que la consultation implique l'obtention d'un retour et d'informations pour étayer la prise de décisions.

2.2. Définition d'un domaine d'application

La norme recommande à l'organisme de définir clairement le champ d'application de son processus de management du risque. Cela signifie qu'il est important de préciser les activités concernées par le processus de management du risque, les objectifs visés et comment ces objectifs sont alignés sur les objectifs de l'organisme dans son ensemble.

Toutefois, un processus de management du risque doit être conçu de manière à prendre en compte l'ensemble des activités et des interactions de l'organisme avec son environnement, afin de permettre une approche systémique et cohérente, car un périmètre trop restreint pourrait compromettre la dynamique du dispositif.

2.3. Établissement du contexte

L'établissement du contexte dans le processus de management du risque implique d'analyser l'environnement interne et externe dans lequel l'organisation opère, afin de comprendre les facteurs qui peuvent influencer les risques encourus.

Tableau 3 : Les éléments du contexte interne et externe.

Les éléments du contexte interne (tous les facteurs liés à l'organisation elle-même)	Les éléments du contexte externe (qui se trouvent en dehors de son contrôle)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ la structure organisationnelle, ✓ la stratégie, ✓ les objectifs, ✓ la vision, ✓ les politiques et procédures internes, ✓ la culture d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La réglementation et les normes applicables à l'organisation et à ses activités, ✓ les facteurs sociaux, ✓ les parties prenantes, ✓ les relations contractuelles, ✓ Les développements technologiques.

Source : élaboré par nos soins à partir de nos recherches.

PESTEL et les 5 forces de Porter sont deux outils d'analyse stratégique souvent utilisés pour établir le contexte externe dans lequel évolue une organisation. Ils peuvent être appropriés par le responsable du management du risque dans le cadre de ses travaux.

- **PESTEL** : est un acronyme qui désigne les six facteurs macro-environnementaux à prendre en compte dans l'analyse de l'environnement externe : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal.
- **Les cinq forces de porter** : Le modèle de PORTER vise à comprendre et à analyser les différentes forces présentes sur un marché. Il propose d'analyser le marché de l'organisation étudiée sous cinq angles :
 - le pouvoir de négociation des clients ;
 - le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
 - la menace des produits ou services de remplacement (substituts) ;
 - la menace de nouveaux entrants ;
 - la rivalité entre les concurrents.

2.4. Définition des critères de risque

Il est essentiel que l'organisation spécifie le niveau et le type de risque qu'elle peut prendre en fonction de ses objectifs et qu'elle établisse des critères pour évaluer l'importance des risques et soutenir les processus décisionnels. Les critères de risque doivent être alignés sur le cadre organisationnel de management du risque, refléter les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisation, être cohérents avec les politiques et déclarations en matière de gestion des risques, et tenir compte des obligations et de l'opinion des parties prenantes. Ces critères sont dynamiques et doivent être révisés et modifiés si nécessaire.

2.5. Appréciation du risque

Le processus d'appréciation du risque comprend l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque, et doit être effectué de manière systématique, itérative et collaborative, en prenant en compte les connaissances et les opinions des parties prenantes.

2.5.1. Identification des risques

Cette étape consiste à identifier et à décrire les événements potentiels ou les situations susceptibles de causer un préjudice ou une perte à l'entreprise. L'objectif de l'identification des risques est de dresser une liste complète des risques associés à une activité, un projet ou une entreprise.

Pour identifier les risques, on peut se baser sur les méthodes intuitives et empiriques.

La méthode intuitive de l'identification des risques est basée sur le brainstorming, c'est-à-dire une session de réflexion collective. Les méthodes empiriques, quant à elles, consistent souvent à se référer à des ouvrages de référence pour extraire les risques pertinents pour l'entreprise.

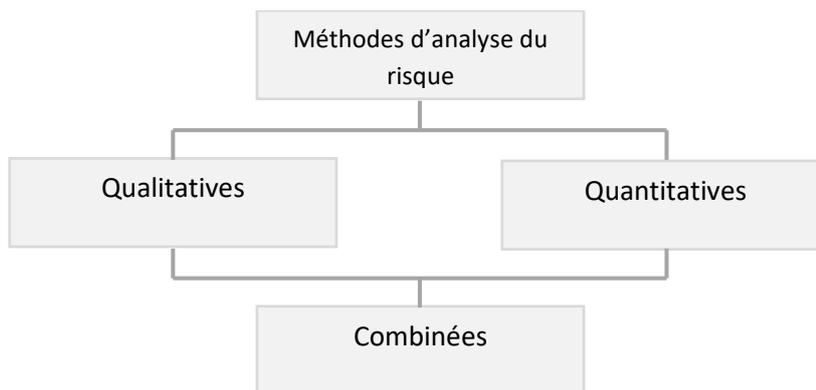
2.5.2. Analyse du risque

Analyser le risque implique d'examiner les causes et les conséquences potentielles d'un événement afin de déterminer la vraisemblance qu'il se produise et la gravité de ses effets si cela se produit. Pour évaluer la vraisemblance, il faut examiner les facteurs qui pourraient conduire à l'événement en question. D'autre part, afin d'évaluer la gravité il faut examiner les conséquences potentielles de l'événement s'il se produit.

2.5.2.1. Classification des méthodes d'analyse des risques

Plusieurs méthodes ont été mises au point pour mener une analyse méthodique des risques et de leurs conséquences.¹

¹ MOHAMED.H. MAZOUNI, pour une meilleure approche de management de risques, thèse de doctorat en Automatique, Traitement du Signal et Génie Informatique, l'institut national polytechnique de lorraine, 2008, page 47.

Figure 12 : Typologie des méthodes d'analyse du risque.

Source : MOHAMED.H. MAZOUNI, op-cit, page 47.

2.5.2.1.1. Méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives, telles que l'analyse de MARKOVE et simulation de Monte-Carlo, ont pour but d'évaluer la sûreté de fonctionnement et la sécurité en matière de risques. Elles permettent notamment d'estimer la probabilité d'occurrence d'un événement redouté et de hiérarchiser les risques identifiés. Cependant, l'utilisation de ces méthodes requiert un investissement en temps, en efforts et en moyens, tels que des logiciels ou du matériel spécifique, qui peuvent être disproportionnés par rapport à l'utilité des résultats attendus. Dans ce cas, il est possible de recourir à des approximations qualitatives, telles que des statistiques, le retour d'expérience ou le jugement d'expert. Il est important de souligner que les résultats de l'analyse quantitative ne sont pas des mesures absolues, mais plutôt des outils d'aide à la décision pour la maîtrise des risques.

2.5.2.1.2. Méthodes qualitatives

Selon Monteau et Favaro, les méthodes d'analyse de risque qualitatives font appel à des raisonnements inductifs et déductifs de manière systématique.

- **Démarche inductive** : Ces méthodes ont pour principe de partir d'une cause d'anomalie afin de déterminer les différents scénarios d'événements qui peuvent en résulter ainsi que toutes les conséquences potentielles associées.
- **Démarche déductive** : cette démarche consiste à remonter des effets d'un événement indésirable pour identifier les causes (menaces) qui peuvent en être à l'origine.

2.5.3. Evaluation du risque

La phase d'évaluation du risque est la dernière étape du processus d'appréciation des risques. Elle consiste à évaluer la criticité des risques identifiés lors des phases précédentes.

L'évaluation du risque implique de comparer chaque risque identifié avec des critères de risque préalablement établis, tels que la probabilité de survenue, l'impact potentiel, la fréquence, la gravité et l'urgence. Cette évaluation est cruciale pour le dispositif de management des risques, car elle permet au gestionnaire des risques de déterminer les risques acceptables et non acceptables en fonction de l'appétence de l'entreprise pour le risque. Elle lui permet également de hiérarchiser les risques en fonction de leur importance dans une matrice, en portant une attention particulière aux risques présentant une probabilité d'occurrence élevée et un impact potentiel important.

Souvent cette étape implique d'évaluer la fréquence et la gravité des risques qui pourraient avoir un impact significatif. La fréquence mesure la probabilité de survenance du risque en fonction de l'exposition de la cible, tandis que la gravité mesure la gravité des conséquences attendues en cas de survenance du risque.

Les risques vont être classifiés en fonction de leur gravité et de leur probabilité de se produire dans une matrice en deux dimensions. Les axes de la matrice représentent les niveaux de gravité et de probabilité, et les risques sont situés dans la matrice en fonction de ces axes.

En utilisant la matrice de criticité, les risques les plus élevés peuvent être identifiés et gérés en conséquence.

2.6. Traitement du risque

Le traitement du risque est un processus itératif qui consiste à sélectionner et à mettre en œuvre des options pour gérer un risque. Il comporte plusieurs étapes, notamment la formulation et la sélection des options de traitement, l'élaboration et la mise en œuvre du traitement, l'évaluation de l'efficacité de ce traitement, la détermination de l'acceptabilité du risque.

2.6.1. Sélection des options de traitement du risque

Selon la norme ISO 31000:2018, les options de traitement du risque sont les suivantes :

- **Refus du risque** : Le refus du risque fait référence à la décision de ne pas entreprendre ou de mettre fin à une activité porteuse de risques. Cette décision est généralement prise lorsque les coûts ou les conséquences potentielles d'un risque dépassent les avantages attendus ou lorsque les ressources nécessaires pour gérer le risque ne sont pas disponibles. Le refus du risque est souvent considéré comme une mesure de dernier recours, car elle implique de renoncer à des opportunités potentielles et de prendre en compte les implications à long terme de cette décision. Toutefois, dans certains cas, il

peut être préférable de refuser un risque plutôt que de s'exposer à des conséquences potentiellement graves.

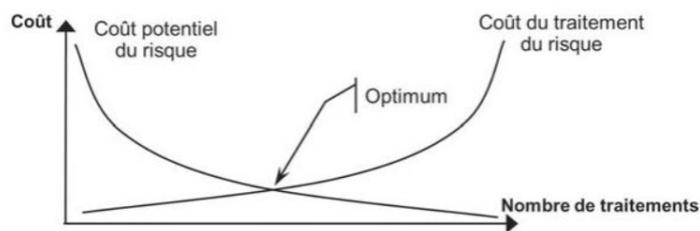
- **Prise de risques** : La prise ou l'augmentation du risque pour saisir une opportunité est une décision stratégique qui consiste à accepter ou à accroître les risques associés à une activité dans le but de réaliser des avantages potentiels. Cette décision peut être motivée par des considérations économiques, telles que la rentabilité et la croissance, ou par des considérations stratégiques, telles que l'expansion du marché ou la diversification des activités ;
- **Elimination de la source de risque** : C'est une stratégie de traitement du risque qui consiste à éliminer complètement la source de risque identifiée, ce qui élimine ainsi le risque lui-même. Cette approche est souvent considérée comme la méthode la plus efficace, car elle élimine complètement le risque et ses conséquences potentielles. Cependant, l'élimination de la source de risque peut ne pas toujours être réalisable ou souhaitable en raison de considérations économiques, techniques, environnementales ou autres ;
- **Une modification de la vraisemblance** : Elle vise à réduire la probabilité qu'un événement indésirable se produise en mettant en place des contrôles pour détecter et prévenir le risque avant qu'il ne se produise ;
- **Une modification de conséquences** : Cette stratégie qui a pour objectif de réduire les impacts ou les dommages potentiels d'un risque s'il se produit. Cela peut être réalisé en prenant des mesures pour limiter les effets du risque ou pour assurer une réponse rapide et efficace en cas d'incident. survenance ;
- **Partage du risque** : Il consiste à transférer une partie du risque à une autre partie, généralement par le biais de contrats ou de souscription de couvertures d'assurance. Cette stratégie permet de partager le fardeau financier ou opérationnel associé à un risque avec une autre partie, ce qui peut aider à réduire l'impact potentiel du risque sur l'entreprise ou l'organisation ;
- **Maintien en l'état** : il vise à accepter le risque tel qu'il est, sans prendre de mesures spécifiques pour le réduire. Cette stratégie est souvent utilisée lorsque les coûts ou les efforts pour traiter le risque sont considérés comme excessifs par rapport aux avantages potentiels.

Donc, Pour guider son choix entre l'une ou l'autre de ces options l'organisme doit prendre en considération les ressources disponibles, les objectifs de l'organisme, les critères de risque définis en amont.

De plus, il est crucial de peser les avantages potentiels de la prise de risque par rapport aux menaces encourues, car il faut noter que la prise de risque peut être associée à des bénéfices significatifs pour l'entreprise, tels que des opportunités commerciales, une croissance de l'entreprise, une amélioration de la rentabilité, etc. Comme elle peut également entraîner des conséquences négatives importantes, comme des pertes financières, des dommages à la réputation de l'entreprise, des impacts environnementaux, des problèmes de conformité, etc. ¹.

En outre, Lors de la prise de décision quant au traitement du risque, il est primordial de prendre en compte les coûts potentiels associés aux différentes options de traitement du risque, ainsi que les coûts potentiels de la survenance du risque. Par conséquent, la "courbe en cloche" couramment utilisée par les qualitatifs pour comparer les coûts de la non-qualité (CNQ) avec les coûts d'obtention de la qualité (COQ) peut également être appliquée ici avec une signification appropriée.²

Figure 12: Traitement optimum des risques.



Source : Le Ray Jean, op.cit, page 177.

De ce fait, le coût de traitement du risque (CTR) ne doit pas être supérieur au coût potentiel du risque (CPR).

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

Après avoir sélectionné les options de traitement des risques, il est nécessaire de planifier et mettre en œuvre les mesures retenues. Donc, l'organisme doit élaborer des plans de traitement du risque, de manière à ce que les dispositions soient comprises par les parties prenantes et que les progrès par rapport au plan puissent être suivis.

Le plan de traitement doit clairement identifier l'ordre d'exécution des traitements du risque. Les informations fournies dans le plan de traitement devraient inclure : les contributions attendues des acteurs, les structures établies pour leur réalisation, l'échéancier de réalisation, les résultats attendus, le budget nécessaire, les rapports et le suivi requis.³

¹ Géraldine Sutra, op.cit, page 100.

² Le Ray Jean, op.cit, page 177.

³ Marc Morin, Gestion des risques en sécurité civile, Québec, 2009, page 53.

2.7. Suivi et revue :

Le suivi et la revue visent à garantir et à améliorer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du processus de management du risque. Il est essentiel que le processus de management du risque planifie le suivi continu et la revue périodique du processus et de ses résultats en définissant clairement les responsabilités des parties concernées.

Le suivi et la revue doivent être effectués à chaque étape du processus. Ces activités comprennent la planification, la collecte et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et la rétroaction. Il est important d'intégrer les résultats du suivi et de la revue dans les activités de gestion des performances de l'organisme, de suivi des résultats et d'élaboration de rapports.

2.8. Enregistrement et élaboration de rapports

L'enregistrement et l'élaboration de rapports sont des étapes importantes du processus de management du risque car ils permettent de documenter l'ensemble du processus et les résultats obtenus. La documentation des activités de gestion des risques assure une traçabilité complète des actions entreprises, ce qui facilite la revue du processus de gestion des risques et permet de mieux comprendre comment les risques ont été gérés. De plus, les rapports peuvent être utilisés pour démontrer l'efficacité de management des risques et pour répondre aux exigences réglementaires.

Il revient à la gouvernance de l'organisme de déterminer les modalités d'élaboration des rapports de gestion des risques, notamment le contenu et la fréquence des rapports. Ces rapports doivent être clairs et compréhensibles par toutes les parties prenantes, afin d'assurer une communication efficace sur les activités de gestion des risques.

3. Les outils et techniques de management du risque

Il existe une variété de méthodes pour effectuer une appréciation des risques, allant des plus simples aux plus complexes, permettant d'adapter la profondeur et le niveau de détail de l'analyse en fonction des besoins spécifiques.

La norme ISO 31010:2019 est une norme internationale qui fournit des lignes directrices pour la gestion des risques en utilisant différentes méthodes d'appréciation des risques. Elle propose également des informations sur la sélection de la méthode d'appréciation des risques la plus appropriée pour une situation donnée, ainsi que sur la manière de collecter et d'analyser les données nécessaires à l'appréciation des risques.

Au moment du choix d'une ou de plusieurs techniques, il convient donc de prendre en considération les aspects suivants¹ :

- L'objectif de l'appréciation ;
- Les besoins des parties prenantes ;
- Toutes exigences légales, réglementaires et contractuelles ;
- L'environnement et le scénario d'exploitation ;
- L'importance de la décision (les conséquences si une mauvaise décision est prise, par Exemple) ;
- Tous les critères de décision définis et leur forme ;
- Le temps disponible avant de devoir prendre une décision ;
- Les informations disponibles ou qui peuvent être obtenues ;
- La complexité de la situation ;
- L'expertise disponible ou qui peut être obtenue.

Comme nous l'avons dit précédemment, il existe plusieurs outils d'appréciation, nous avons choisi les plus connus pour chaque étape du processus de l'appréciation du risque.

3.1. Diagramme des 5M

Le diagramme d'Ishikawa, également connu sous le nom de diagramme de causes et effets ou de diagramme en arêtes de poisson, est un outil d'identification des risques, créé par Kaoru Ishikawa. Il prend la forme d'un arbre avec plusieurs branches, ou d'une arête de poisson, où l'effet ou le problème rencontré par l'entreprise est représenté à la tête, et les causes sont modélisées par des branches.

La méthodologie de construction d'un diagramme d'Ishikawa peut être découpée en ²:

- poser la question "pourquoi ?" pour identifier le problème. Par exemple, "pourquoi les cartons se décollent-ils ?"
- Utiliser le brainstorming pour faire émerger toutes les idées et les causes possibles.
- Classer les idées en cinq familles : les Moyens, la Main-d'œuvre, les Matières premières, les Méthodes, et le Milieu. Il est possible de regrouper les idées en sous-familles si besoin.
- Voter ou identifier les causes probables à tester.
- Après la réalisation des tests, entourer la cause réelle pour pouvoir appliquer éventuellement la méthode des 5 pourquoi.

¹ ISO 31010 :2019, Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, page 155-156

² Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard, La boîte à outils de la qualité, édition DUNOD, Malakoff, 2020, page 207.

3.2. Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets Criticité (AMDEC)

L'AMDEC est une extension de l'AMDE également connue sous les noms de Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) ou Failure Modes, Effects, and Criticality Analysis (FMECA). Elle a été initialement utilisée dans l'industrie aéronautique dans les années 1960. Depuis, elle a été largement adoptée dans d'autres secteurs industriels.

Selon l'AFNOR l'AMDEC : « est une méthode inductive qui permet de réaliser une analyse qualitative et quantitative de la fiabilité ou de la sécurité d'un système. »

Donc, L'AMDEC est à la fois qualitative et quantitative car elle permet d'identifier et d'analyser les modes de défaillance potentiels d'un système (analyse qualitative), mais elle évalue également leur criticité et leur probabilité d'occurrence (analyse quantitative), tel que La criticité (C) est calculée en multipliant les trois notes suivantes ¹ :

$$C=G \times F \times D$$

(G) : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance.

(F) : Fréquence d'apparition de la cause.

(D) : Détection : probabilité de non détection de la cause.

3.3. Cartographie des risques

La représentation cartographique des risques consiste à classer et hiérarchiser les risques auxquels une entreprise est confrontée. Elle permet d'établir des comparaisons entre les risques et de définir des plans d'action en fonction des ressources disponibles pour les gérer. La cartographie des risques facilite également l'assurance du suivi des actions entreprises et la communication des informations relatives aux risques de l'organisation.

3.3.1. Les approches d'élaboration de la cartographie

La conception de la cartographie des risques peut résulter de plusieurs approches. Parmi eux, on peut citer les suivantes ² :

- L'approche Bottom-up ;
- L'approche Top-down ;
- L'approche combinée.

¹ Safia Benmehdi, la contribution de management de la qualité dans la gestion des risques, ADVANCED RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY JOURNAL, Vol.02, No.02, 2021, page 110.

² Saidani Zahir, Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en science économiques, option : monnaie, finance et banque, université Mouloud Mammeri, Tizi ousou, 2011/2012, page 121.

- **L'approche Bottom-up** : implique une remontée des risques du terrain vers les personnes chargées d'élaborer la cartographie. En d'autres termes, cette approche ascendante consiste à identifier les risques via des interviews et à les soumettre à la hiérarchie pour déterminer leur importance et leur politique de maîtrise. Chaque responsable opérationnel évalue lui-même le risque de son activité, puis les risques remontent au responsable d'audit ou au Risk manager pour déterminer les plus importants.
- **L'approche Top-down** : Dans cette approche, ce sont les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie (responsable d'audit ou risk manager) qui identifient les risques et les soumettent pour avis aux collaborateurs opérationnels, via des questionnaires en général. Ce processus permet de descendre chercher l'information en se basant sur la connaissance approfondie que doit avoir la direction des risques concernant les entités auditées.
- **L'approche combinée** : Cette méthode combine les approches Bottom-up et Top-down en permettant une identification parallèle des risques par la hiérarchie et les opérationnels. Chaque opérationnel est assisté du risk manager ou de l'audit interne dans la définition des risques liés à son activité, et en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques de l'organisation. Ensuite, le risk manager ou le responsable d'audit soumet à la direction générale les risques jugés essentiels, puis cette dernière fait redescendre l'information pour que chaque responsable opérationnel puisse la revoir et s'assurer que tout est bien pris en compte.

SECTION 03 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA NORME ISO 9001 : 2015

Cette section explore l'intégration de l'approche par les risques dans la norme ISO 9001:2015. Nous examinerons comment cette approche éclaire les risques et opportunités liés à la conformité des produits, à la satisfaction des clients ainsi qu'à la planification du SMQ. Les attributs spécifiques des risques et opportunités au sein d'un SMQ, ainsi que leur traitement selon le cycle PDCA, seront également détaillés. Enfin, nous analyserons les multiples avantages de cette perspective axée sur les risques pour l'amélioration continue.

1. Approche par les risques dans la norme ISO 9001 version 2015

Actuellement, la majorité des entreprises aspirent à améliorer en continu la qualité de leurs biens et services afin de renforcer la satisfaction de leurs partenaires et clients. Cependant, pour atteindre ces objectifs et développer leur réputation, elles doivent relever de nouveaux défis. Une composante cruciale de la norme ISO 9001 version 2015 est la gestion explicite du risque, qui garantit que l'entreprise peut atteindre ses objectifs tout en prévenant ou réduisant les effets indésirables. Cette norme encourage les organismes à prendre en considération les risques et opportunités liés à leur contexte et à leurs objectifs, à tous les niveaux de leur organisation et à chaque étape du processus de décision. En adoptant une approche par les processus, la maîtrise des risques et des opportunités devient un élément essentiel pour établir un système de management de la qualité efficace et contrôlé. Afin de se conformer aux exigences de l'ISO 9001, toute entreprise doit élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour faire face aux risques et aux opportunités. En prenant en compte ces deux aspects, elles renforcent leur efficacité, leur résilience et leur capacité à prévenir les effets négatifs.¹

Selon la norme, il n'est pas obligatoire d'adopter des méthodes formelles de gestion des risques ou un processus de gestion des risques documenté. L'organisme a la liberté de choisir la référence ou la méthode qui convient le mieux à sa structure. Il peut même décider d'appliquer une gestion des risques plus approfondie que ce que la norme exige. En somme, la norme permet une certaine flexibilité quant à la manière dont l'organisme souhaite gérer les risques, laissant ainsi la possibilité d'opter pour une approche adaptée à ses besoins spécifiques.²

¹ Gandy Jean-Marc et Paris Frédéric, Etablir mes document ISO 9001 version 2015, édition Afnor, France, 2019, pages 110-111.

² Iso 9001 et le management des risque, se poser les bonnes questions [Document PDF], téléchargé du site www.parcourscroises.com consulté le 03/08/2023 à 09h23.

La norme aborde le concept de traitement des risques, qui vise à prévenir, atténuer ou accepter les risques. Pour mieux appréhender cette approche, elle met l'accent sur deux exigences, à savoir ¹:

1.1. Les risques et opportunités liée à la conformité des produits et/ou la satisfaction des clients

Chaque entreprise doit s'assurer de fournir régulièrement des produits conformes aux exigences de la norme, dans le but d'améliorer la satisfaction du client, qui joue un rôle déterminant dans la prise de décision concernant les actions à entreprendre face aux risques. En conséquence, les entreprises doivent élaborer des plans d'action pour remédier à ces risques et évaluer l'efficacité de ces mesures prises.

- **Risque qualité** : il fait référence à la possibilité qu'un produit ou un service ne réponde pas aux normes de qualité attendues, ce qui peut entraîner des conséquences négatives pour l'entreprise ou l'organisation concernée. Ces conséquences se traduisent par une perte de confiance des clients, une diminution des ventes, des retours de produits nécessitant des réparations ou des remplacements, des atteintes à la réputation de l'entreprise avec des impacts durables sur son attraction pour de nouveaux clients et la fidélisation des anciens, ainsi que la possibilité de litiges et de poursuites juridiques initiés par des clients insatisfaits ou des autorités régulatrices.

1.2. Les risques et opportunités pour la planification du SMQ

Chaque entreprise doit effectuer une identification des risques et des opportunités qui sont essentiels pour garantir que son Système de Management de la Qualité puisse atteindre les résultats souhaités, y compris ceux influencés par son contexte organisationnel. L'objectif est de transformer le SMQ en un outil préventif, capable de maîtriser les risques auxquels l'entreprise est confrontée et d'éviter leur survenue. Ainsi, cette gestion des risques et des opportunités devient une composante clé lors des revues de direction, favorisant l'amélioration continue et la planification du SMQ.

Les risques liés au SMQ peuvent inclure :

- **Non-respect des normes de qualité** : Si le SMQ n'est pas correctement mis en œuvre ou suivi, il y a un risque que les produits ou services ne répondent pas aux normes de qualité requises.
- **Défauts de conception ou de processus** : Des erreurs dans la conception ou la mise en œuvre du SMQ peuvent entraîner des problèmes de qualité.

¹ Management des risques de l'entreprise en lien avec la norme ISO/DIS 9001:2015[Document PDF], téléchargé du site www.utc.fr consulté le 03/08/2023 à 10h03.

- Mauvaise gestion de la documentation : Si la documentation du SMQ n'est pas à jour ou est mal gérée, cela peut entraîner des erreurs et des problèmes de qualité.
- Manque de formation et de compétences : Si le personnel n'est pas correctement formé pour mettre en œuvre le SMQ, cela peut affecter la qualité du travail.
- Non-conformité réglementaire : Si le SMQ ne prend pas en compte les réglementations et les normes applicables, l'entreprise peut être exposée à des risques juridiques.
- Manque d'amélioration continue : Si le SMQ ne prévoit pas de processus d'amélioration continue, l'entreprise risque de stagner et de ne pas s'adapter aux évolutions du marché ou aux besoins des clients.

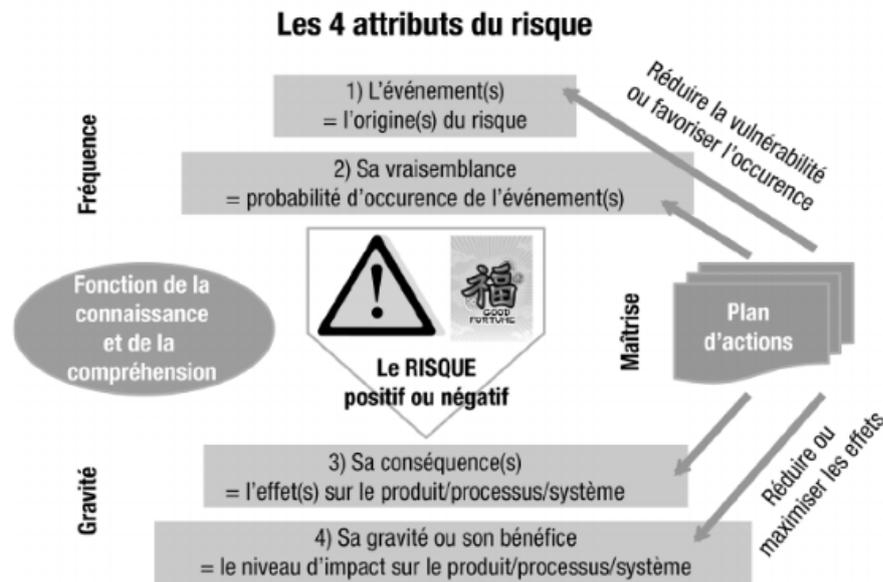
2. Les attributs du risque/opportunité dans le cadre d'un SMQ

Le concept de risque et d'opportunité repose sur quatre éléments distincts qui les définissent ¹:

- L'événement initiateur : C'est l'incident initial qui déclenche soit le risque, caractérisé par des conséquences négatives potentielles, soit l'opportunité, associée à des avantages potentiels.
- Vraisemblance : Il s'agit de la probabilité que l'événement se produise, soit en générant un risque négatif, soit en créant une opportunité positive.
- Conséquence : Ce facteur évalue l'effet de l'événement sur des éléments tels que le produit, la satisfaction du client, les processus ou le système. Dans le contexte d'un risque, cela indique les impacts négatifs potentiels, tandis que dans le contexte d'une opportunité, il révèle les effets positifs envisageables.
- Gravité ou bénéfice : Ce critère mesure l'ampleur de l'impact de l'événement, que ce soit en termes de conséquences négatives pour un risque ou de bénéfices potentiels pour une opportunité, sur des aspects tels que le produit, la satisfaction du client, les processus ou le système.

¹ Bazinet Marc et autres, Au cœur de l'ISO 9001 :2015. Une passerelle pour l'excellence, édition AFNOR, Paris, 2015, page 62.

Figure 13 : Les quatre attributs du risque/opportunité.



Source : Bazinet Marc, op-cit, page 63.

Lorsqu'il est possible, le traitement des risques peut être initié en amont, dès l'événement et sa probabilité d'occurrence. Cette approche est la plus efficace car elle agit à la source du risque ou de l'opportunité. Autrement, le traitement intervient en aval en fonction de la gravité de l'événement, dans le cas d'une situation risquée qui se produit. Pour identifier et comprendre les risques au sein du système de gestion de la qualité (SMQ), une analyse et une évaluation minimales sont nécessaires. ¹

Cette analyse permet de déterminer l'origine des risques, leur développement potentiel au sein du SMQ, les conséquences qui en découlent, ainsi que le niveau de contrôle. Ces éléments contribuent à évaluer l'importance des risques en termes de gravité et de niveau (qu'ils soient mineurs, majeurs, acceptables ou inacceptables).

En somme, la caractérisation d'un risque ou d'une opportunité repose sur une combinaison de l'événement déclencheur, la probabilité de son occurrence, les effets qu'il pourrait avoir sur différents aspects, ainsi que l'ampleur de ces effets. Cette évaluation complète permet aux organisations d'anticiper, d'atténuer ou d'exploiter les circonstances futures en fonction de leur impact potentiel sur la qualité, les opérations et la satisfaction du client.

¹ Ibid, page 63.

3. Le traitement des risques en suivant la perspective PDCA

Le processus de gestion des risques suit un cycle continu en quatre étapes : Plan, Do, Check et Act. Tout commence par la planification, où les plans de traitement des risques sont élaborés en utilisant les informations provenant de l'identification et de l'évaluation des risques. Ensuite, vient l'étape de mise en œuvre, où ces plans sont exécutés à travers diverses actions telles que des formations, des contrôles et des communications. Le contrôle intervient ensuite, avec la surveillance constante des plans de traitement à travers des audits internes, des mesures et des rapports, visant à évaluer l'efficacité des actions entreprises. Enfin, le cycle se clôt par l'action, où les ajustements nécessaires sont réalisés en fonction des résultats obtenus et des nouvelles informations acquises, tout en prenant en compte les opportunités d'amélioration pour renforcer continuellement le processus.

Figure 14 : Traitement des risques selon le PDCA.

<i>Plan</i> (Planifier)	Construction des plans de traitement grâce aux données émanant de l'identification et de l'évaluation des risques.
<i>Do</i> (Faire)	Mise en œuvre des plans de traitement des risques (exemples : formations, contrôles, communications).
<i>Check</i> (Vérifier)	Surveillance des plans de traitement des risques (audit interne, mesures, reporting) et évaluation de l'efficacité du traitement.
<i>Act</i> (Agir)	Mise en œuvre des modifications nécessaires et revue des opportunités d'amélioration.

Source : Ibid, page 65.

4. Les avantages de l'approche risques

L'élément clé pour toute organisation réside dans la capacité à anticiper les besoins et les situations en ayant en place un Système de Management de la Qualité robuste qui puisse répondre de manière efficace aux attentes des clients, quelles que soient les circonstances. Cette exigence agit comme un moteur pour améliorer la résilience globale de l'organisation, en renforçant la confiance des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise. En effet, elle fournit un outil précieux pour la prise de décisions éclairées au moment opportun, avec les ressources appropriées et au bon endroit. Cette exigence favorise une mentalité préventive à tous les niveaux de l'organisation, créant ainsi une base solide pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la gestion et la prévention des incidents, ainsi que l'apprentissage organisationnel tout en minimisant les pertes.

Tout comme le contrôle interne vise à optimiser les processus et à gérer les dysfonctionnements, cette exigence de la norme ISO 9001:2015 encourage à améliorer la qualité et la rentabilité en maximisant les opportunités et en minimisant les risques. Enfin, il

convient de souligner l'aspect « opportunités » de cette exigence. Pour l'organisation, cela représente une chance de créer de la valeur en capitalisant sur les avantages potentiels et en exploitant les occasions favorables pour son développement et son succès à long terme. En somme, cette exigence du SMQ incite à développer une culture proactive et agile qui positionne l'organisation sur la voie de l'efficacité, de l'innovation et de l'excellence.

Conclusion

En conclusion, le management des risques, tel que défini par la norme ISO 31000:2018, représente une démarche fondamentale pour les organisations cherchant à prospérer dans un environnement en constante évolution. En adoptant les principes et les lignes directrices de cette norme, les entreprises peuvent systématiquement identifier, évaluer et gérer les risques qui peuvent potentiellement entraver leurs objectifs et leur succès. L'ISO 31000:2018 fournit un cadre holistique et adaptable qui transcende les frontières sectorielles et s'adapte à divers contextes organisationnels. En établissant un processus continu et itératif de gestion des risques, cette norme permet aux entreprises d'anticiper les défis émergents, d'exploiter les opportunités et de renforcer leur résilience face à l'incertitude.

Un lien essentiel émerge entre le management des risques et le management de la qualité, illustré par la norme ISO 9001:2015. Cette dernière reconnaît que la gestion des risques est une composante cruciale de l'amélioration continue et de l'assurance qualité. En intégrant la gestion des risques dans les processus de gestion de la qualité, les organisations peuvent non seulement identifier et atténuer les menaces potentielles pour la qualité, mais aussi optimiser leurs opérations pour offrir des produits et services conformes aux normes.

*Chapitre 03 : Analyse de
l'Interaction entre le
Management des Risques et le
Management de la Qualité
chez Naftal.*

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous entamerons par une présentation en détail l'organisme d'accueil de notre étude, Naftal. Cette section sera consacrée à la mise en contexte, en offrant un aperçu complet de l'histoire et de la structure de Naftal. Nous examinerons également la stratégie de l'entreprise, ses activités, ses moyens et son potentiel matériel. Cette vue d'ensemble éclairera le cadre dans lequel évolue Naftal.

La deuxième section se concentre sur le management des risques au sein de Naftal. Nous explorons la direction du Système de Management Intégré, y compris sa politique et ses missions. De plus, nous nous penchons sur le Département de Management des Risques et son rôle crucial dans l'identification, l'évaluation et la gestion proactive des risques au sein de l'entreprise.

Dans la troisième section, nous entreprenons une exploration en profondeur des risques qui exercent leur influence sur le système de management de la qualité au sein de l'entreprise.

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Créé en 1980, Naftal est une société par action (SPA) détenue à 100% par le groupe Sonatrach. Avec un capital social de 160 000 000 000 .00 DA, elle est rattachée à l'activité de commercialisation. Sa principale mission est d'assurer la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés sur le marché national.

1. Historique

Avant la nationalisation des hydrocarbures en Algérie, la distribution et la consommation des produits pétroliers étaient contrôlées par de grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL et BRITISH PETROLEUM. Toutefois, avec la promulgation du décret n° 80/101 le 6 avril 1980, l'entreprise appelée ERDP (Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créée. Cette entreprise a été formée par le transfert des structures, des ressources, des biens, des activités et du personnel précédemment détenus, gérés et administrés par SONATRACH. L'ERDP est entrée en fonction le 1er janvier 1982. Depuis sa création, l'entreprise a subi plusieurs modifications que nous allons regrouper dans le tableau suivant.

Tableau 4: Historique de Naftal.

5 février 1983	le décret n°83-112 a modifié la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, ainsi que le transfert de son siège social. Selon cet article, l'ERDP devient Naftal. Il a également été décidé de transférer le siège social de cette entreprise de Boudouaou à Chéraga ;
25 Aout 1987	L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution la raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. Naftal est désormais chargé de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
18 Avril 1998	Transformation de Naftal en société par actions au capital social de 6.650 000 000 DA. Filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH) ;
21 décembre 1999	Création de STPE, société en partenariat avec SNTF, chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer ;

29 Juillet 2002	Augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de l'AGEX ;
6 mai 2006	Création de NAFTACHIN en partenariat avec SORALCHIN, chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie d'Adrar.

Source : document interne de l'entreprise.

2. L'organisation de Naftal

La macrostructure de la société Naftal SPA s'articule autour de trois pôles, une direction générale, des structures fonctionnelles, et des structures opérationnelles.

2.1. La direction générale

La direction générale est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.

2.2. Les Structures Fonctionnelles

Les structures fonctionnelles sont subdivisées comme suit :

- Trois Directions Exécutives ;
- Quatre Directions Centrales ;
- Sept Directions de soutien.

2.2.1. Les directions Exécutives

Les directions exécutives sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;
- Assurer le management stratégique ;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles.

2.2.2. Les directions Centrales

Ce sont des centres d'expertise pour les activités d'audit et juridique, des systèmes d'information.

2.2.3. Les directions de soutien

Elles assurent la gestion des marchés et la gestion administrative du siège social de la société.

2.3. Les structures opérationnelles

Elles sont organisées en trois (03) Branches : la branche carburant, la branche commercialisation et la branche GPL.

2.3.1. Branche carburant

Elle a pour mission de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de soutrage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation ;
- Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons et camions citernes et de livraison par camions citerne ;
- Veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et moyens, qualité produits et protection de l'environnement.

2.3.2. Branche commercialisation

Cette branche est chargé de :

- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes ;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-service, gros consommateurs & autres clients) ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du GPL/carburant ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

2.3.3. Branche GPL

La branche GPL doit :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des G.P.L ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc....) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;

- Développer et valoriser les G.P.L sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz carburant ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des G.P.L.

3. Stratégie de Naftal

La stratégie d'une entreprise peut être exprimée à travers sa mission, sa vision et ses valeurs. Ainsi nous présentons ces éléments qui forment Naftal.

3.1. La vision de Naftal

Naftal, leader national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. Elle adopte les meilleures pratiques managériales et commerciales, en déployant une stratégie axée sur le développement continu de ses activités à travers des projets structurants, ainsi que sur la modernisation et la digitalisation de ses modes de gestion. Ce choix stratégique permettra à Naftal de fournir des produits et des services innovants et différenciés, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et de maintenir un échange permanent et transparent avec ses clients et les parties intéressées.

3.2. Les missions de Naftal

Naftal a de nombreuses missions vu son poids et importance dans la société Algérienne, Parmi ses missions nous citerons :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transport et/ou faire transporter tout produits pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;
- Procéder à toute étude de marchés en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sureté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque de qualité.

3.3. Les valeurs de Naftal

Naftal se base sur deux axes complémentaires de ses valeurs, lesquels sont essentiels pour son développement et la réalisation de ses missions : les valeurs fondamentales et les valeurs d'entreprise.

- Les valeurs fondamentales sont :
 - L'engagement dans l'intérêt du pays ;
 - L'esprit d'entreprise ;
 - L'éthique ;
 - Le professionnalisme ;
 - La confiance et l'esprit d'équipe ;
 - La gouvernance exemplaire ;
 - La quête de l'excellence ;
 - L'équité.

- Les valeurs d'entreprise sont :
 - La formation et l'amélioration des compétences des employés ;
 - La veille et la maîtrise de la technologie ;
 - L'amélioration et la qualité de l'environnement social ;
 - La satisfaction des clients et l'esprit de marketing ;
 - Le respect des partenaires ;
 - Le transfert de savoir-faire vers les autres entreprises algériennes ;
 - Le respect de l'environnement et une démarche de développement durable.

L'empreinte des valeurs de Naftal se reflète dans toutes ses actions. Les dirigeants, cadres et employés doivent s'en inspirer dans leur comportement et leur conduite en toutes circonstances, en accord avec les orientations qui leur sont données pour les respecter.

4. Activités de Naftal

L'entreprise intervient dans les domaines de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/ carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire national, Naftal utilise plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des

- raffineries. ;
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ;
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

5. Moyens

Naftal dispose d'un :

- **Chiffre d'affaire**

Pour l'année 2020, les activités de la société ont engrangé un chiffre d'affaires de 317,66 milliards de dinars, en baisse de 16% par rapport à celui réalisé en 2019 (376,1 milliards de dinars).

- **Investissements**

Les dépenses d'investissements en 2020 ont atteint un montant de 20,1 milliards de dinars.

- **Effectifs**

Les effectifs employés au 31 décembre 2020 s'établissent à 32 073 agents.

- **Formation**

L'effectif en 2020 formé dans les métiers de base de la société et autres domaines (Ressources Humaines, Finances, Audit,...) s'élève à 2811 agents contre 11 605 agents en 2019, soit une baisse de 8 794 agents.

6. Potentiel matériel

Naftal dispose d'un réseau stations-services composé de 2 300 stations-services, dont 373 En Gestion Directe (GD), 310 en Gestion Libre (GL), 1350 Points de Vente Algérie (PVA) et 180 RO.

Elle dispose également de :

- 41 dépôts carburants terre ;
- 41 centres et mini-centres GPL ;
- 10 centres vrac GPL ;
- 48 dépôts relais ;
- 30 dépôts aviation ;
- 06 centres marins ;
- 15 centres bitumes ;
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques.
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km ;
- Un parc roulant de 3 300 unités ;

- Un réseau de stations-service de 1013 dont 380 stations-service en gestion directe.

SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE NAFTAL

La présente section se consacre à l'examen approfondi du système de management des risques chez Naftal, mettant en lumière les structures et les mécanismes qui ont été mis en place pour identifier, évaluer et gérer les risques au sein de l'entreprise. Nous allons explorer en détail la Direction Système de Management Intégré ainsi que le département de management des risques.

1. La direction système management intégré (SMI)

Afin de répondre aux évolutions du marché et de concrétiser ses axes stratégiques, Naftal a instauré un Système de Management Intégré à l'échelle de l'entreprise conforme aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. La Direction SMI, créée en début 2020 pour remplacer la Direction Centrale Management Qualité participe à l'élaboration des orientations stratégiques et des objectifs de l'entreprise, tout en assurant un suivi régulier de leur mise en œuvre par le biais de revues périodiques des processus, tant au niveau des branches qu'au siège.

1.1. La politique SMI

La politique SMI est un document officiel établie Au sein de l'entreprise qui énonce les engagements de Naftal en matière de qualité, d'environnement, et de santé et sécurité au travail. Elle représente l'orientation globale et les objectifs stratégiques que l'entreprise souhaite atteindre dans le cadre de son système de management intégré.

- **Les principaux axes stratégiques**

Ils se déclinent comme suit :¹

- Moderniser et optimiser les infrastructures de stockage, de distribution et de transport par canalisation ;
- Digitaliser les modes de gestion de la société ;
- Renforcer le cœur de métier de la société et développer les activités auxiliaires sur les marchés national et international, notamment l'activité hors fuel ;
- Conforter le positionnement de la société sur le segment des carburants propres tel que le G.P.L/C, le GNC et le GNL marin ;
- Instaurer une culture d'entreprise forte, traduite en valeurs partagées et en pratiques distinguées ;
- Valoriser la Ressource Humaine pour développer et entretenir les compétences individuelles et collectives.

Pour concrétiser les axes stratégiques de Naftal, la mise en place d'un système de management intégré à l'échelle de l'entreprise est essentielle, dans le but de :

¹ www.Naftal.dz site consulté le 03/08/2023

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

1.2. Taches de la direction SMI

- Participer à la définition du contexte des parties intéressées pertinentes et à la validation du plan stratégique de la Société ;
- Définir et mettre en œuvre la politique du système management intégré de la Société en s'assurant de son adéquation avec les axes stratégiques de la Société ;

- S'assurer de la pertinence des objectifs fixés et de l'efficacité des plans d'actions y afférents. Tout en assurant le suivi de leur mise en œuvre ;
- Participer à la définition des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes et s'assurer de leur satisfaction en continu ;
- Planifier, construire et mettre en œuvre un système de management intégré Société et en assurer la pérennité.

1.3. Missions principales de la direction SMI

- Mettre en place le système management intégré conforme aux exigences des trois (03) référentiels ISO 9001, 14001 et 45001 et assurer sa pérennité.
- Mettre en œuvre l'audit de certification de Société et les audits de suivi pour les trois (03) référentiels ISO 9001, 14001 et 45001.

2. Département management des risques

Le département de management des risques de Naftal occupe une position essentielle au sein de la direction système de management intégré. Ce département joue un rôle crucial dans l'identification, l'évaluation et la gestion proactive des risques au sein de l'entreprise.

2.1. La situation des risques

Le tableau présenté ci-dessous résume les statistiques relatives aux risques et aux actions préventives pour différents processus au sein de l'organisation. Les données sont réparties en deux catégories de processus : les processus managériaux, les processus métiers. Ces statistiques fournissent un aperçu de la gestion des risques et de la mise en œuvre des actions préventives dans les différentes sphères d'activité de l'entreprise.

Tableau 5: Situation des risques Naftal pour l'année 2022.

Processus	Nombre des Risques			Nombre des Actions préventives	Nombre des Actions		Taux des Actions préventives	
	Critiques	A surveiller	Total		réalisées	En cours	réalisées	En cours
Total des processus managériaux	149	103	252	256	85	125	33.20%	48.82%
Total des processus métiers	101	50	151	247	132	112	53.44%	45.34%
Total des processus Naftal	250	153	403	503	217	237	43.14%	47.12%

Source : Document interne de l'entreprise.

Les processus managériaux présentent un total de 252 risques, dont 149 sont classés comme critiques et 103 sont à surveiller. Sur 256 actions préventives, 85 ont été réalisées, tandis que 125 restent en cours. Le taux de réalisation des actions préventives s'élève à 33.20% pour les actions réalisées et à 48.82% pour celles en cours. Ces chiffres indiquent un besoin de concentration sur la finalisation des actions préventives en cours afin d'améliorer davantage la gestion des risques.

Dans les processus métiers, le nombre total de risques atteint 151, se décomposant en 101 risques critiques et 50 risques à surveiller. Sur 247 actions préventives, 132 ont été réalisées, tandis que 112 sont toujours en cours. Le taux de réalisation des actions préventives est de 53.44% pour les actions réalisées et de 45.34% pour celles en cours. Ces résultats suggèrent que les actions préventives ont été relativement bien gérées dans le cadre des processus métiers, bien qu'une attention continue soit nécessaire pour finaliser les actions en cours.

2.2. Description du processus management des risques au sein de Naftal

Dans le contexte de la mise en place du SMI, une procédure générale de management des risques de l'entreprise a été élaborée, en se conformant à la norme ISO 31000. Cette procédure vise à gérer les risques associés à l'ensemble des processus et activités identifiés dans le domaine d'application du SMI.

Selon la procédure de l'entreprise le processus de management des risques comprend les étapes suivantes :

2.2.1. Identification du contexte

Le DESPE et les membres du Comité Exécutif sont chargés de déterminer le contexte dans lequel évolue l'entreprise en identifiant les exigences des parties prenantes, en analysant les opportunités et menaces externes, ainsi que les forces et faiblesses internes. Cette analyse se base sur des données relatives aux aspects juridiques, technologiques, etc., en rapport avec les finalités et orientations stratégiques de l'entreprise. Pour ce faire, ils utilisent des outils tels que le PESTEL et la matrice SWOT. Une fois le contexte établi, le PDG et le Comité Exécutif définissent les axes stratégiques de l'entreprise. Sur cette base, les propriétaires des processus et responsables d'activités fixent leurs objectifs en accord avec les objectifs principaux issus des axes stratégiques.

2.2.2. Appréciation des risques

Cette étape regroupe l'ensemble des actions d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques :

2.2.2.1. Identification des risques

Cette étape consiste à identifier les risques qui pourraient influencer le fonctionnement du processus et entraver la réalisation des objectifs par chaque propriétaire de processus. Pour procéder à l'identification des risques, il est courant d'utiliser différents outils, telles que : les ateliers de brainstorming et le diagramme d'ISHIKAWA, ainsi que le retour d'expérience, les fiches de traitement des écarts et amélioration, l'analyse des états comptables et financiers et du rapport du commissaire au compte, l'évolution de la législation et les non conformités réglementaires, les réunions de travaux, revues de processus et de directions, les situations anormales et les situations d'urgences enregistrées au niveau de l'entreprise .

2.2.2.2. Analyse des risques

Une fois les risques identifiés, les propriétaires de processus doivent procéder à l'analyse des risques en prenant en compte leurs causes probables et leur impact. Cela est réalisé dans la partie "identification et analyse" de la fiche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques.

2.2.2.3. Evaluation des risques

L'évaluation des risques implique de mesurer leurs criticités, celle-ci se fait par la multiplication de la probabilité d'apparition par sa gravité.

Ainsi la fiche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques doit être renseignée dans sa partie évaluation.

$$\text{Criticité (C)} = \text{Probabilité (P)} \times \text{Gravité (G)}$$

D'où La gravité exprime l'importance des impacts potentiels en cas de réalisation du risque. Elle est mesurée selon la grille de cotation suivante :

Tableau 6: Echelle de cotation (gravité).

Niveau de gravité	Gravité du risque
4	Très grave
3	Grave
2	Moyen
1	Faible

Source : document interne de l'entreprise.

La probabilité d'apparition exprime la fréquence avec laquelle un risque spécifique peut se produire. Elle est mesurée selon la grille de cotation suivante :

Tableau 7 : Echelle de cotation (probabilité).

Cotation	Probabilité d'occurrence
4	Très probable (fréquent)
3	Probable (occasionnel)
2	Peu probable (rare)
1	Improbable

Source : document interne de l'entreprise.

Les risques évalués sont hiérarchisés conformément à la matrice de criticité suivante :

Tableau 8 : Matrice de criticité.

Très grave (4)	4	8	12	16
Grave (3)	3	6	9	12
Moyen (2)	2	4	6	8
Faible (1)	1	2	3	4
Gravité / Probabilité	Improbable (1)	Peu probable (2)	Probable (3)	Très probable (4)

	Risque inacceptable à traiter immédiatement.
	Risque à surveiller.
	Risque acceptable.

Source : document interne de l'entreprise.

2.2.3. Traitement des risques

A cette étape du processus, chaque propriétaire de processus élabore un PMR pour gérer de manière proactive les risques identifiés comme critiques. Le PMR comprend les éléments suivants : les risques identifiés comme critiques, leurs causes potentielles, les actions préventives à mettre en place, les responsables de la mise en œuvre de ces actions, les échéances pour leur réalisation, l'état d'avancement de chaque action, et enfin, l'évaluation de l'efficacité des mesures préventives mises en œuvre.

Les propriétaires des processus MQSE (les DMQ) des différentes branches assurent la vérification et la consolidation de toutes les actions proposées dans les PMR par l'ensemble des propriétaires de processus. Ils transmettent ensuite les PMR, accompagnés du rapport d'analyse des risques, au directeur de la branche pour approbation. Une fois le PMR approuvé, les MQSE (les DMQ) des branches procèdent à diffuser le PMR à tous les responsables concernés pour les mises à jour.

La consolidation est assurée par le DSMI.

Le propriétaire du processus MQSE (DSMI) procède à :

- La vérification, la consolidation, la validation et le suivi de toutes les actions des PMR proposé par l'ensemble des propriétaires des processus ;
- L'élaboration de la cartographie des risques ;
- La diffusion générale du PMR aux responsables concernés, pour mise en œuvre ;
- L'établissement du PMR entreprise qui est composé des consolidés des PMR branches et du PMR du siège ;
- L'établissement d'une synthèse des actions issus des PMR branches et siège nécessitant l'approbation du PDG ;
- Transmissions du consolidé des PMR branches et siège au PDG pour information ;
- Etablissement et transmission de la cartographie des risques Naftal au PDG pour information.

L'avancement de la mise en œuvre des PMR au niveau des branches et du siège est examiné par les propriétaires des processus des branches et du siège lors des revues des processus. Les DMQ des branches évalueront cet avancement lors des revues de direction de

chaque branche, tandis que le DSMI examinera l'état d'avancement lors de la revue de direction de l'entreprise.

2.2.4. Mise à jour de l'appréciation des risques

La mise à jour de l'appréciation des risques se réalise annuellement ou à chaque événement majeur susceptible d'influer sur le contexte de l'entreprise ou sur son Système de Management Intégré. Ces événements incluent notamment :

- Revue de contexte : Lorsqu'une réévaluation de l'environnement interne et externe de l'entreprise est effectuée, notamment pour tenir compte des changements qui pourraient affecter les risques.
- Revue documentaire : Lorsqu'une mise à jour des documents internes, tels que les procédures, les politiques, ou les plans, est réalisée, afin de s'assurer que les risques sont correctement pris en compte.
- Revue de processus : Lorsqu'une analyse des processus de l'entreprise est effectuée pour identifier d'éventuels risques nouveaux ou actualiser ceux déjà identifiés.
- Apparition d'une nouvelle réglementation ou autres exigences applicables : Lorsqu'une nouvelle loi, réglementation ou norme est adoptée, entraînant potentiellement des risques supplémentaires ou modifiant l'appréciation des risques existants.
- Modification apportée au SMI suite aux revues de direction : Lorsque des ajustements sont apportés au SMI à la suite des revues de direction périodiques, pour garantir que les risques sont correctement gérés.
- Modification ou changement dans l'organisation : Lorsqu'il y a des changements significatifs dans la structure, le personnel ou les activités de l'entreprise, pouvant affecter les risques.
- Survenance d'autres événements significatifs : Lorsqu'un événement majeur survient, tel qu'un incident, une crise ou une catastrophe naturelle, qui peut engendrer de nouveaux risques ou modifier l'appréciation des risques existants.
- Adoption de nouvelles opportunités : Lorsqu'une opportunité intéressante se présente, cela peut également entraîner l'apparition de nouveaux risques à prendre en compte.

2.2.5. Opportunités d'amélioration

Chaque propriétaire de processus identifie les opportunités d'amélioration lors des analyses du contexte, des audits internes et externes, des revues des processus et de direction, ainsi que des actions correctives. Ces opportunités peuvent entraîner l'adoption de nouvelles technologies si réalisable, ou la modification des activités en vue d'optimisation et d'amélioration. Toutefois, il est important de noter que chaque opportunité d'amélioration peut

également générer des risques. Ainsi, avant leur mise en œuvre, une appréciation des risques pour chaque opportunité est effectuée. Les actions préventives issues de cette appréciation doivent être intégrées au (PMR).

2.2.6. Communication et consultation

Chaque propriétaire de processus promeut une approche proactive de gestion des risques en sensibilisant le personnel, en faisant participer les compétences requises à toutes les étapes du processus, en instaurant un dispositif de retour d'information et en veillant à la diffusion appropriée de l'information à tous les niveaux de l'organisation.

3. Le bilan du processus management des risques de Naftal

Le processus de management des risques de l'entreprise est globalement bien structuré et comporte plusieurs étapes essentielles pour identifier, évaluer et traiter les risques auxquels l'organisation est confrontée. Cependant, il présente également quelques faiblesses et opportunités d'amélioration pour renforcer son efficacité et sa capacité à gérer les risques de manière proactive.

Tableau 9 : Bilan détaillé de la procédure management des risques à Naftal.

	Forces	Faiblesses
Aperçu général	Le processus de management des risques est bien structuré, avec des étapes clairement définies et en cohérence avec la norme ISO 31000 :2018, ce qui facilite sa mise en œuvre.	Le processus de management des risques semble principalement axé sur la prévention des risques plutôt que sur l'exploitation des opportunités. Une approche plus proactive pour saisir les opportunités pourrait être envisagée.
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Le processus de management des risques voit l'implication de tous les acteurs concernés de l'entreprise. Une communication permanente est maintenue entre les différentes parties prenantes tout au long du processus à l'aide des 	—

	briefings et de groupes de travail organisés.	
Périmètre couvert	le périmètre des risques couvre un large éventail de processus au sein de l'entreprise, tant sur le plan interne qu'externe.	—
Type et niveau de risque à traiter	—	L'entreprise tient compte des risques de nature critique lorsqu'elle aborde le traitement des risques.
Enchaînement des étapes	Le processus de management des risques de Naftal suit les étapes générales de gestion des risques conformément aux directives établies par la norme ISO 31000.	—
Etablissement du contexte	L'utilisation d'outils tels que le PESTEL et la matrice SWOT permet une analyse approfondie du contexte et des risques.	
Identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation de la veille réglementaire et technologique comme base pour l'identification des risques offre à l'entreprise une perspective proactive sur les défis et opportunités qui pourraient se présenter. • le retour d'information provenant de la satisfaction des clients, des réclamations et d'autres canaux offre une perspective concrète sur les problèmes actuels et potentiels, permettant ainsi à l'entreprise de prendre des mesures préventives et correctives ciblées. 	La classification des familles de risques au sein de l'entreprise ne prend pas en compte certains risques importants tels que les risques liés à l'image et à la réputation, à la gestion des connaissances et les risques économique.
Analyse et évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus suit une méthodologie claire pour analyser et évaluer les risques en prenant en 	Une évaluation des risques qui repose uniquement sur les critères de probabilité et

	<p>compte leurs causes probables et leur impact. Cette approche structurée garantit une évaluation méthodique et cohérente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La méthode de calcul de la criticité (probabilité × gravité) facilite l'identification des risques les plus critiques qui nécessitent une attention immédiate. • La matrice de criticité permet de classer les risques en différentes catégories, telles que "Risque inacceptable à traiter immédiatement", "Risque à surveiller" et "Risque acceptable". Cela facilite la communication et la prise de décision en fonction de la criticité. 	<p>de gravité, sans tenir compte d'autres facteurs tels que la capacité de détection.</p>
<p>Traitement des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le PMR est bien structuré en incluant des éléments essentiels tels que les risques critiques, les causes potentielles, les actions préventives, les responsables, les échéances et le suivi. Cette approche méthodique assure que chaque étape est prise en compte. • L'implication des propriétaires de processus MQSE (DMQ) dans la vérification et la consolidation des actions proposées dans les PMR assure la qualité et l'exhaustivité des mesures préventives. Cela favorise également un engagement 	<p>L'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures prises réellement.</p>

	<p>plus large dans le processus de gestion des risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'attribution de responsabilités spécifiques aux propriétaires de processus et aux MQSE garantit que les actions sont suivies et mises en œuvre de manière appropriée. • L'implication des DMQ des branches et du DSMI dans l'examen de l'avancement des PMR assure un alignement avec la direction de l'entreprise. Cela favorise la cohérence et la convergence des efforts pour gérer les risques. 	
Mise à jour de l'appréciation des risques	<p>La mise à jour annuelle ou en réponse à des événements majeurs permet de s'adapter aux changements constants dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cela garantit que les risques sont continuellement évalués et gérés en fonction des nouvelles réalités.</p>	<p>Le processus de mise à jour de l'appréciation des risques se déclenche principalement annuellement ou en réponse à des événements majeurs, ce qui pourrait ne pas être suffisamment réactif pour anticiper rapidement les changements de risques.</p>
Opportunités d'amélioration	<p>L'identification des opportunités d'amélioration à travers des analyses, des audits et des revues reflète une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Cela favorise l'innovation et la croissance à long terme.</p>	<p>—</p>
Communication et consultation	<ul style="list-style-type: none"> • La participation et la communication régulières renforcent la collaboration entre les différentes parties prenantes, ce qui peut 	

	conduire à une meilleure gestion globale des risques.	—
--	-------------------------------------------------------	---

Source : élaboré par nos soins sur la base de l'analyse documentaire.

Le processus de management des risques de l'entreprise présente des points forts solides, mais peut bénéficier de certaines améliorations pour renforcer sa capacité à gérer les risques de manière proactive et à exploiter les opportunités.

Pour renforcer cette approche, il est essentiel de renforcer une communication efficace afin de partager les informations relatives aux risques avec toutes les parties prenantes impliquées. La consultation régulière avec des experts et les parties prenantes pertinentes peut apporter de nouvelles perspectives précieuses en matière de gestion des risques. Parallèlement, un suivi continu tout au long de l'année est crucial pour réagir rapidement aux changements et événements significatifs, en complément de la mise à jour annuelle de l'appréciation des risques. Pour garantir une adhésion optimale et une mise en œuvre efficace du processus, il est également primordial d'assurer des formations et une sensibilisation à tous les employés, afin de leur faire comprendre l'importance de la gestion des risques et leur rôle au sein du processus.

SECTION 03 : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans cette section, nous nous engageons dans l'exploration approfondie des risques qui influencent le système de management de la qualité au sein de l'entreprise. Notre démarche méthodologique vise à analyser et évaluer minutieusement ces risques, tout en élaborant des actions.

1. La démarche méthodologique adoptée

Pour répondre à notre problématique de recherche et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons choisi de mener une étude qui servira de base à une analyse qualitative, nous permettant ainsi d'explorer les détails du sujet. Pour compléter cette approche, nous avons décidé d'appliquer l'AMDEC qui nous aidera à évaluer les risques associés au système de gestion de la qualité de l'entreprise. Ainsi que le diagramme d'Ishikawa qui nous permettra d'explorer les causes potentielles des risques identifiés par l'entreprise.

2. Les outils de collecte des données

Les méthodes et les outils que nous avons choisis se sont révélés essentiels pour la collecte et l'analyse approfondie des données liées au management des risques et le SMQ de notre entreprise d'accueil. Dans notre démarche, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs et l'exploitation de la documentation interne, deux outils qui ont grandement enrichi notre compréhension du sujet.

2.1. L'entretien semi directif

Les entretiens semi-directifs ont été une ressource inestimable pour approfondir notre compréhension au sein de l'entreprise. En posant des questions ouvertes tout en ayant une structure de base, nous avons pu encourager les participants à exprimer leurs points de vue et leurs connaissances. Ces entretiens ont créé un espace pour des réponses détaillées et spontanées, fournissant des informations riches et qualitatives pour notre analyse.

2.2. La documentation interne

La documentation interne a servi de référence cruciale pour notre étude. La procédure de management des risques, la politique SMI et autres documents. Nous ont donné un aperçu détaillé des pratiques en place, des normes suivies et des processus opérationnels. En examinant attentivement ces documents, nous avons pu confronter les pratiques théoriques aux actions réelles et identifier d'éventuels écarts ou domaines d'amélioration.

3. Appréciation des risques impactant le SMQ

Dans le cadre de notre démarche, on commence par identifier les causes sous-jacentes et les effets potentiels associés des risques qui ont été repérés au sein de l'entreprise, en particulier ceux liés au système de management de la qualité. Ensuite, on procède au calcul de la criticité en utilisant l'outil AMDEC où la formule de la criticité combine la détectabilité, la fréquence et la gravité de chaque risque. À cet effet, les échelles de cotation de chaque critères sont présentées dans des tableaux ci-dessus :

Tableau 10: Echelle de cotation (fréquence).

Cotation	Fréquence d'apparition
1	Rare
2	Faible
3	Modérée
4	Elevée

Source : Tableau réalisé sur la base des cotations proposées par l'AMDEC

Cette échelle permet de quantifier la fréquence d'apparition d'événements indésirables ou de situations potentiellement nuisibles. Elle fournit une manière systématique et normalisée de catégoriser la fréquence à laquelle ces événements peuvent se produire, ce qui est crucial pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques.

Tableau 11 : Echelle de cotation (Gravité).

Cotation	Gravité
1	Mineur
2	Moyenne
3	Majeur
4	Importante

Source : Tableau réalisé sur la base des cotations proposées par l'AMDEC.

La gravité mesure l'ampleur des conséquences potentielles d'un événement indésirable ou d'un risque. Elle évalue la sévérité des impacts que cet événement pourrait avoir sur l'entreprise, les personnes, les biens, l'environnement ou d'autres aspects pertinents.

Tableau 12 : Echelle de cotation (Détection).

Cotation	Détection
1	Evident
2	Possible
3	Difficilement détectable
4	Indétectable

Source : Tableau réalisé sur la base des cotations proposées par l'AMDEC

La détection évalue la capacité d'une organisation à repérer un événement indésirable ou un risque avant qu'il ne cause des conséquences majeures. Elle évalue à quel point il est probable que cet événement soit détecté en temps utile pour prendre des mesures préventives ou d'atténuation.

La multiplication de ces critères aboutit à l'obtention concrète d'un niveau de criticité.

Tableau 13 : Niveau de criticité.

Valeur	Description
$1 < C < 8$	Risque acceptable
$8 < C < 27$	Risque à surveiller
$27 < C < 64$	Risque critique

Source : Tableau réalisé sur la base des cotations proposées par l'AMDEC

En vue de la prévention et de l'atténuation, on propose des actions préventives ciblées. Ces mesures visent à réduire les probabilités d'occurrence et les conséquences des risques identifiés. La sélection de ces actions s'appuie sur l'analyse précédente de la criticité.

3.1. Analyse et évaluation des risques

L'objectif de cette phase est de déterminer les origines et les conséquences des risques déjà répertoriés par l'entreprise, en mettant l'accent sur ceux qui affectent le Système de Management de la Qualité. Pour accomplir cela, nous avons créé un tableau exhaustif qui répertorie toutes les causes et effets des risques, pour ce faire nous avons employé le diagramme d'Ishikawa. Cette approche nous a permis de condenser de manière structurée les principales causes, en regroupant toutes les sources qui conduisent à une situation donnée (voir annexe 04). De plus, une évaluation de la probabilité d'occurrence, de la gravité du risque et de sa détectabilité a été réalisée.

Tableau 14 : Analyse et évaluation des risques.

Mat	Risques	Causes	Effet	G	F	D	C
R1	Indisponibilité des équipements et / ou installations	Pannes, maintenance imprévue, problèmes de fournisseurs.	Interruption des opérations, perturbation des délais de livraison.	3	2	2	12
R2	Défaillance matérielle ou équipement	mauvaise maintenance, défauts de fabrication, surutilisation.	Interruption des opérations, augmentation des coûts de réparation ou de remplacement.	3	3	2	18
R3	Détérioration des conditions de travail	Mauvaise gestion des ressources humaines, négligence des normes de sécurité, environnement de travail toxique.	Baisse de la productivité, augmentation des accidents du travail, désengagement des employés.	3	2	2	12
R4	Manque de moyens	Ressources financières limitées, priorités mal définies, mauvaise allocation des ressources.	Limitations dans la réalisation de projets, baisse de la qualité des produits.	3	2	2	12
R5	Manque d'effectif et / ou de compétence	Croissance rapide, difficulté à recruter, manque de formation.	Surcharge de travail, erreurs, baisse de la productivité, retard dans les projets.	3	2	2	12
R6	Formalisation inadéquate des processus	Chevauchement des responsabilités, non maîtrise de l'activité, absence de suivi.	Confusion au sein des équipes, erreurs fréquentes.	3	2	3	18
R7	Manque d'implication des structures et / ou du personnel dans la	Manque de motivation, manque de formation, communication	Baisse de la performance, manque de collaboration,	3	2	2	12

	réalisation des objectifs qualité.	inefficace, incompréhension de l'utilité de la certification.	perturbation des opérations.				
R8	Réticence au changement et non-implication des parties prenantes	Manque d'engagement et de communication de la part de la direction.	Difficulté à mettre en œuvre des changements, baisse de la motivation.	3	2	2	12
R9	Conflits interpersonnels	Mauvaise communication, concurrence déloyal, absence de sentiment d'appartenance.	Baisse de la productivité, Mécontentement des employés.	2	2	2	8
R10	Absentéisme aux formations	Désintérêt des employés, conflits d'horaires, manque de motivation, perception de l'inutilité des formations.	Baisse des compétences de l'équipe, stagnation des connaissances, impact négatif sur l'innovation et la performance.	3	3	1	9
R11	Indisponibilité des formateurs internes, salles, moyens pédagogiques	Surcharge de travail, désorganisation, absence de planification.	Difficulté à résoudre les Retards dans la formation, baisse des compétences des employés, inefficacité des programmes de formation.	3	2	2	12
R12	Mauvaise identification des besoins en formation	Manque d'évaluation des compétences, planification inadéquate, négligence de la formation continue.	Baisse des compétences des employés, perte d'innovation, difficulté à suivre	2	3	2	12

			l'évolution du marché.				
R13	Inadéquation des profils aux exigences des postes vacants	Mauvaise définition des compétences requises, manque de processus de recrutement solides.	Baisse de la performance, turnover élevé.	3	3	2	18
R14	Manque ou absence de données	Mauvaise collecte, gestion inadéquate des données, manque d'outils de suivi.	Prises de décision non éclairées, erreurs stratégiques, difficultés dans la planification.	3	2	2	12
R15	Erreur humaine (Négligence, Non-respect des procédures...)	Manque de formation, fatigue, mauvaise communication, non-respect des normes.	Accidents, perturbation des opérations.	3	3	3	27
R16	Surcharge de travail	Mauvaise planification des ressources, augmentation soudaine de la demande, absence d'automatisation.	Épuisement des employés, baisse de la qualité, retards dans les livraisons.	3	2	3	18
R17	Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	Les changements dans les schémas de distribution, catastrophes naturelles (inondations ouragans...), problèmes financiers des fournisseurs.	retards dans la livraison.	3	3	3	27
R18	système d'information non efficace	Non maîtrise des logiciels, logiciels non adaptés, matériels informatiques non	Interruption des opérations, perte de données. Ralentissement de l'activité.	3	3	2	18

		disponibles à tous les niveaux.					
R19	Non-respect des procédures et consignes HSE	Manque de sensibilisation, de communication ou de formation, absence de supervision.	Accidents du travail, risques pour la santé des employés, non-conformité aux réglementations.	3	3	2	18
R20	Défaut d'inventaire	Mauvaise gestion des stocks, manque de suivi régulier	Pénurie de produits, surstockage.	3	3	3	27
R21	Dégradation des bouteilles	Manipulation inappropriée, conditions de stockage inadéquates, problèmes de transport.	Perte de produits, coûts de remplacement, insatisfaction des clients.	3	2	2	12
R22	Lenteur des démarches administratives	Complexité administrative, bureaucratie, manque de coordination entre les départements.	Retards dans les projets, mécontentement des clients, augmentation des coûts, perturbation des opérations.	3	3	2	18
R23	Lenteur ou Impossibilité de prendre en charge les revendications	Manque d'écoute.	Mécontentement des clients ou des employés, détérioration de la réputation, conflits.	4	2	2	16
R24	Résiliation de contrat	Non-respect des termes, performances insatisfaisantes, désaccords.	Perturbation des flux de revenus, perte de partenariats.	3	2	2	12
R25	Retard de transmission des données	Problèmes techniques, manque de communication.	Retards dans les décisions,	3	2	3	18

			impact sur la planification.				
R26	Analyse et évaluation inappropriées des risques	Non maîtrise de la procédure, manque de formation en la matière.	Prises de décision erronées, perte d'opportunités, détérioration de la qualité des décisions.	3	3	3	27
R27	Dépassement de délai de livraison	Mauvaise planification, retards dans les processus, ressources insuffisantes.	Insatisfaction des clients, perte de confiance, impact sur la réputation.	4	2	2	16
R28	Non mise à jour des programmes management des risques	Analyse de contexte non actualisé.	PMR sans valeur ajoutée	3	3	2	18
R29	Non-respect de la périodicité des entretiens techniques	Manque des ressources (humaines, matériel...), mauvaise planification.	Réduction de la durée de vie des équipements, pannes, coûts de réparation imprévus.	2	2	2	8
R30	Non prise en charge des recommandations issues des inspections/audits	Manque de responsabilité, résistance au changement.	Risques non traités, problèmes récurrents, Non-amélioration des processus.	3	2	2	12
R31	Pièces de rechange non conformes	Fournisseurs de mauvaise qualité, manque de contrôle de la chaîne d'approvisionnement, mauvaise vérification.	Pannes d'équipement, interruption des opérations.	3	3	3	27
R32	Risque d'accident de Travail	Non-respect des règles de sécurité, manque de formation,	Interruptions des opérations, coûts médicaux et juridiques.	4	3	3	36

		conditions de travail dangereuses.					
R33	Rupture de stock	Mauvaise gestion des stocks, fluctuations de la demande, problèmes de fournisseurs.	indisponibilité des produits, insatisfaction des clients, perturbation des opérations.	3	2	2	12
R34	Vol de produit	Mauvaise sécurité, insuffisance de contrôles, personnel malveillant.	Pertes financières, baisse de la confiance des clients.	3	2	2	12
R35	Perte de clients	Mauvaise qualité des produits, mauvaise expérience client.	Diminution des revenus, baisse de la réputation.	4	2	2	16
R36	Perte de confiance	insatisfaction des clients.	Baisse de la fidélité des clients, méfiance du public, difficulté à regagner la confiance.	4	2	2	16
R37	Perte de données	Erreurs humaines, cyberattaques, pannes de système.	Perturbation des opérations.	3	2	3	18
R38	Perte de part de marché	manque d'innovation, produits obsolètes.	Baisse des revenus	4	2	3	24
R39	Perte d'homme clé et/ou de compétence	Départ volontaire, retraite.	Perte de connaissances et d'expertise, impact sur la performance.	3	3	2	18
R40	Produit non conforme	Erreurs de fabrication, contrôles de qualité insuffisants, défauts de conception.	Retours de produits, insatisfaction des clients.	4	2	2	16

R41	Non-conformité réglementaire	Absence de veille réglementaire ; changement des normes	Besoin de revoir les procédures, coûts de conformité accrus.	4	2	2	16
-----	------------------------------	---------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	---	---	---	----

Source : tableau réalisé sur la base de l'analyse documentaires et les entretiens.

L'analyse des causes et des effets que nous avons réalisée nous a permis d'obtenir une meilleure compréhension des risques qui ont un impact significatif sur le Système de Management de la Qualité. En évaluant les risques selon leur niveau de criticité en utilisant des échelles de fréquence, de gravité et de détection, nous avons pu identifier ceux qui ont le potentiel d'influencer le SMQ de manière plus marquée ou moins prononcée.

La notion de criticité nous a aidés à classer les risques en fonction de leur importance relative pour l'organisation. Les risques les plus critiques sont ceux qui ont une combinaison élevée de fréquence, de gravité et de faible détection, ce qui signifie qu'ils se produisent fréquemment, ont des conséquences graves et sont difficiles à détecter à temps pour les prévenir. D'autre part, les risques moins critiques sont ceux qui ont des évaluations moins élevées.

En évaluant l'influence de ces risques sur les pratiques de management de la qualité, nous pouvons constater comment ils interagissent avec les principes fondamentaux du SMQ. Par exemple, l'orientation client, un principe central du SMQ, pourrait être affectée par des risques tels que la perte de clients, la perte de confiance ou la non-conformité des produits. Ces risques pourraient entraîner une diminution de la satisfaction client et la perception de la qualité des produits.

De même, les risques identifiés qui peuvent influencer la motivation et l'engagement du personnel en introduisant des incertitudes ou en créant des environnements de travail précaires. Des risques tels que le manque d'implication de la direction, le manque de moyen ou le manque d'effectifs peuvent potentiellement affaiblir l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs qualité.

L'approche processus du SMQ peut également être impactée par les risques. Des retards dans les processus ou des défaillances matérielles, une mauvaise formalisation du processus pourraient entraver la fluidité des opérations, affectant ainsi la gestion de la qualité à chaque étape du processus.

De plus, Les risques tels que le manque ou absence des données, système d'information non efficace, non-prise en charge des recommandations issues des inspections/audits peuvent compromettre la fiabilité des informations sur lesquelles sont fondées les décisions.

Ainsi, les risques tels que la résiliation de contrat peuvent engendrer des problèmes de conformité et générer des relations tendues avec les parties prenantes.

3.2. Actions préventives

Dans le but de prévenir et de réduire les impacts négatifs, des mesures préventives spécifiques sont proposées. Ces mesures sont conçues pour diminuer la fréquence que des événements indésirables se produisent et pour minimiser les effets néfastes de risques qui ont été identifiés.

Tableau 15 : Les actions de mesures.

Matricule	Actions préventives
Risques critiques	
R15	Offrir des formations adéquates pour sensibiliser les employés aux types d'erreurs courantes et aux conséquences de ces erreurs.
R17	Utiliser différentes voies de transport (terrestre, maritime, aérien) pour réduire le risque lié aux perturbations spécifiques à une voie. Établir des critères de sélection et de suivi pour les fournisseurs stratégiques.
R20	Mettre en place un système de suivi automatisé des stocks.
R26	Établir des critères clairs et des méthodologies de notation pour évaluer les risques de manière uniforme.
R31	Mettre en place des protocoles stricts de contrôle qualité pour les pièces de rechange. Établir des relations solides avec les fournisseurs de pièces de rechange.
R32	Former le personnel aux pratiques de sécurité et aux procédures d'urgence. Effectuer des inspections régulières pour identifier et éliminer les dangers potentiels sur le lieu de travail
Risques à surveiller	
R1	Mettre en place un plan de maintenance préventive régulier. Maintenir un stock de pièces de rechange pour réduire les temps d'arrêt.
R2	Effectuer des contrôles de qualité réguliers sur les équipements. Avoir des procédures d'urgence et de remplacement en place.

R3	Encourager une culture de sécurité et de bien-être au travail.
R4	Élaborer un budget réaliste en tenant compte des besoins.
R5	Mettre en place un programme de recrutement et de formation continue. Favoriser le développement des compétences en interne.
R6	Effectuer des revues périodiques pour vérifier et améliorer la formalisation.
R7	Établir des objectifs clairs et les communiquer à tous les niveaux. Créer des incitations pour encourager l'implication et la collaboration.
R8	Communiquer efficacement sur les bénéfices des changements proposés. Impliquer les parties prenantes dès le début du processus.
R9	Mettre en place des formations sur la gestion des conflits. Encourager une communication ouverte et respectueuse.
R10	Communiquer clairement les avantages des formations pour motiver la participation. Planifier les formations à des moments pratiques pour les employés.
R11	Mettre en place un calendrier de réservation anticipée pour les salles et les ressources pédagogiques.
R12	Réaliser des évaluations périodiques des compétences du personnel. Impliquer les responsables hiérarchiques dans le processus d'identification des besoins.
R13	Réviser et actualiser les descriptions de poste pour refléter les exigences actuelles. Mettre en place un processus de recrutement rigoureux incluant des évaluations ciblées.
R14	Mettre en place des procédures de contrôle de qualité pour assurer que les données collectées sont fiables, précises et complètes.
R16	Réviser régulièrement les charges de travail et ajuster les priorités si nécessaire.
R18	Mener des évaluations régulières de la performance du système d'information et identifier les domaines d'amélioration.
R19	Offrir une formation approfondie aux employés sur les procédures HSE et les risques associés.

	Mettre en place des audits réguliers pour s'assurer que les procédures HSE sont respectées et signaler les problèmes.
R21	Mettre en place des procédures de manipulation et de stockage appropriées pour éviter les dommages. Réaliser des inspections régulières pour détecter les bouteilles endommagées et les retirer du service
R22	Mettre en place des procédures optimisées pour les démarches administratives.
R23	Former et sensibiliser le personnel pour traiter efficacement les revendications et résoudre les problèmes rapidement.
R24	Élaborer des contrats clairs et complets en définissant précisément les obligations de chaque partie.
R25	Établir des directives précises sur la manière dont les données doivent être transmises, y compris les formats et les délais.
R27	Utiliser des méthodologies de gestion de projet (PERT, GANTT) pour planifier chaque étape du processus de livraison. Mettre en œuvre des améliorations pour accélérer les processus et réduire les retards.
R28	Mettre en place des mécanismes de veille pour suivre les changements dans l'environnement économique, réglementaire et industriel.
R30	Définir clairement les responsabilités pour la mise en œuvre des recommandations issues des inspections/audits. Sensibiliser le personnel aux raisons du changement pour réduire la résistance.
R33	Utiliser des systèmes de gestion des stocks automatisés pour suivre les niveaux et les mouvements de stock en temps réel.
R34	Établir des procédures de contrôle strictes pour l'entrée et la sortie des produits. Effectuer des vérifications régulières pour identifier les anomalies ou les écarts.
R35	Utiliser des tests et des inspections pour identifier et corriger les défauts dès le début. Solliciter régulièrement les retours des clients pour comprendre leurs besoins et leurs attentes.
R36	Communiquer ouvertement avec les clients en cas de problème, en expliquant les mesures prises pour y remédier.

R37	Mettre en place des mesures de sécurité informatique, telles que des pare-feux, des antivirus et des protocoles de sécurité. Effectuer des mises à jour régulières des logiciels pour prévenir les vulnérabilités.
R38	Encourager la créativité et l'exploration de nouvelles idées au sein de l'entreprise.
R39	Établir un plan de relève pour former et préparer des successeurs internes. Encourager l'apprentissage interne et le mentorat pour transmettre les connaissances.
R40	Établir des procédures de contrôle qualité strictes.
R41	Mettre en place des séances de formation périodiques pour garantir une compréhension constamment à jour.

Source : élaboré par nos soins.

L'ensemble des actions de mesure proposées démontre une approche proactive envers l'amélioration continue du SMQ. En mettant en œuvre ces actions, l'organisation montre son engagement à évaluer régulièrement ses processus et performances, ce qui est essentiel pour maintenir et accroître la qualité de ses produits.

En évaluant systématiquement les résultats des mesures, l'organisation peut identifier les domaines qui nécessitent des ajustements, des améliorations ou des modifications. Cela permet une prise de conscience constante des opportunités d'amélioration et des problèmes potentiels. En conséquence, l'entreprise est mieux équipée pour mettre en place des actions correctives ou préventives ciblées afin d'optimiser ses processus et de maintenir sa performance à un niveau élevé.

De plus, l'approche mesurable et basée sur les données favorise la transparence et la responsabilité au sein de l'organisation. Les parties prenantes internes et externes peuvent voir les progrès réalisés et constater que l'entreprise prend des mesures concrètes pour assurer la qualité et l'amélioration continue. Cela renforce la confiance des parties prenantes et renforce la réputation de l'organisation en tant qu'acteur sérieux et engagé.

Pour terminer, les actions de mesure proposées sont un pilier essentiel de l'amélioration continue du SMQ. Elles créent un cycle itératif d'évaluation, d'ajustement et d'amélioration qui contribue à maintenir une culture de qualité et d'excellence, tout en assurant la satisfaction des clients.

Conclusion

En conclusion, notre exploration au sein de la direction du système de management Intégré a révélé un lien indissociable entre le management des risques et le management de la qualité au sein de l'organisation Naftal. À travers notre analyse, nous avons éclairé le rôle central du Département de Management des Risques, démontrant son influence cruciale dans l'identification précoce et la gestion proactive des risques.

Il est devenu apparent au cours de notre étude que le management des risques transcende le rôle traditionnellement perçu comme purement préventif. En réalité, il exerce une influence profonde sur les bases du management de la qualité. De plus, nous avons souligné comment le management des risques agit comme un catalyseur pour l'amélioration continue des pratiques de gestion de la qualité, en anticipant les risques potentiels et en mettant en œuvre des mesures préventives, il contribue directement à renforcer cette approche de l'amélioration continue. En minimisant les risques de non-conformité et en optimisant les processus, l'entreprise peut assurer la satisfaction du client tout en respectant les normes et les réglementations.

Notre analyse met en évidence l'engagement résolu de Naftal envers la gestion proactive des risques et la préservation de la qualité. Il est important de souligner que l'entreprise ne considère pas les risques comme de simples obstacles, mais plutôt comme des opportunités d'amélioration et de croissance. Cette approche constructive reflète une mentalité tournée vers l'avenir, où les défis potentiels sont abordés de front pour favoriser le progrès et la réussite continue.

Conclusion Générale

Dans le contexte d'un environnement économique en perpétuelle mutation, la gestion de la qualité occupe une place cruciale pour assurer la satisfaction des clients, la conformité réglementaire et la pérennité d'une organisation. Cependant, cette quête constante de l'excellence ne peut être menée à bien sans prendre en compte les aspects de gestion des risques qui peuvent potentiellement compromettre les objectifs de qualité. C'est dans cette optique que notre travail de recherche a été entrepris, avec pour objectif central de déterminer le rôle du management des risques dans l'optimisation des pratiques de management de la qualité au sein de l'entreprise Naftal.

Malgré une abondance de recherches et d'études dans les domaines du management de la qualité et du management des risques, il est notable que peu d'attention a été portée à cette relation de causalité entre ces deux domaines. Cela a été le point de départ de notre intérêt pour ce sujet. En effet, en comprenant comment la gestion des risques peut influencer l'efficacité des pratiques de gestion de la qualité, nous visons à combler cette lacune dans les études précédentes.

Dans cette optique, notre étude a été guidée par la question centrale suivante : en quoi le management des risques contribue à l'optimisation des pratiques de management de la qualité ?

Pour répondre à cette question, notre étude s'est articulée en trois chapitres. Les deux premiers chapitres étaient consacrés à une revue de la littérature visant à établir les concepts de base liés à nos variables de recherche, à savoir le management des risques et la qualité. Le dernier chapitre a mis en lumière l'application pratique de nos connaissances acquises. Nous avons examiné l'entreprise Naftal en tant qu'étude de cas, en procédant à l'analyse et à l'évaluation des risques susceptibles d'influer sur les pratiques de management de la qualité.

A l'issue de ce travail et en guise de synthèse des résultats obtenus, nous pouvons révoquer notre hypothèse initiale selon laquelle la gestion des risques est intégrée en tant que principe du système de gestion de la qualité, conformément à la norme ISO 9001:2015. Cela est dû au fait que l'approche basée sur les risques est incorporée en tant qu'exigence de la norme plutôt que comme un principe du système de gestion de la qualité.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, les conclusions relatives à l'évaluation et au traitement des risques ont corroboré le fait que le management des risques joue un rôle dans la prévention des non-conformités du système de management de la qualité (SMQ) et dans l'amélioration de son efficacité opérationnelle.

Recommandation

Sur la base de l'étude documentaire et le stage que nous avons menée, nous sommes en mesure de formuler les recommandations suivantes à l'intention de Naftal :

- Une réorganisation en catégorisant les processus en processus managériaux, de support et de réalisation peut apporter une clarté opérationnelle significative. Cette approche faciliterait une identification plus précise des risques associés à chaque type de processus et permettrait de concentrer les efforts de gestion des risques là où ils sont les plus nécessaires.
- simplifier et accélérer la procédure de gestion des risques en éliminant certaines étapes non essentielles, comme la fiche d'identification des risques, peut rationaliser le processus. En regroupant l'analyse, le traitement et le suivi des risques dans une seule fiche.
- Renforcer la sensibilisation du personnel à l'importance de la gestion des risques dans la réalisation de leurs objectifs.
- Prendre en considération l'évaluation des actions préventives après leur mise en place, en termes de diminution de la fréquence et de la gravité des risques.

Limites et perspectives de recherche

Pendant notre recherche, nous avons dû faire face à plusieurs défis, dont :

- La complexité inhérente au sujet, aussi bien sur le plan théorique que pratique.
- La contrainte temporelle imposée par la durée du stage (1 mois), s'est avérée limitée voire insuffisante.
- L'accès aux données et aux informations essentielles s'est avéré être un défi majeur.

Ce sujet peut également servir de point de départ pour les étudiants qui souhaitent aborder des thèmes similaires, offrant ainsi les perspectives de recherche suivante :

- Examiner comment différentes entreprises, dans divers secteurs d'activité, intègrent le management des risques dans leurs pratiques de gestion des risques. Cela pourrait mettre en lumière les meilleures pratiques.
- Identifier les facteurs qui contribuent le plus à l'amélioration des pratiques de gestion des risques. Cela pourrait inclure des facteurs tels que la culture organisationnelle, la technologie, la formation du personnel.

Bibliographie

Ouvrages

- Agnès, Grenard. «Normalisation, certification : quelques éléments de définition .» *Revue d'économie industrielle*, 1996.
- HAMROUNI Anis, JLASSI Nejb. *Management de la qualité en industrie*. Paris: Afnor, 2019.
- Eve Arnaud. *Normalisation du management de la qualité et appropriation de la norme ISO 9001 - Entre théorie et pragmatisme*. Caen: EMS, 2023.
- Bazinet Marc et autres. *Au cœur de l'ISO 9001 :2015.Une passerelle pour l'excellence*. Paris: Afnor, 2015.
- Cattan Michel, Éditions AFNOR,. *Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale*. Paris: Afnor, 2009.
- Claude, Pinet. *Découverte de la qualité*. Paris: Afnor, 2017.
- Dori, Bazinet Marc et Nissan. *L'ISO 9001 en marche*. Paris: Afnor, 2015.
- Francis Roesslinger, Dominique Siegel. *Management stratégique et management de la qualité*. Paris: Afnor, 2015.
- Canard Frédéric. *Management de la qualité : vers un management durable*. France: L'extenso, 2012.
- Canard Frédéric. *Management de la Qualité*. Paris: Edition Lextenso, 2009.
- Gandy Jean-Marc, Paris Frédéric. «Etablir mes document ISO 9001 version 2015.» 2019, Paris: Afnor.
- Géraldine Sutra. *Management du risque : une approche stratégique*.. Paris: Afnor, 2021.
- Gilles, Barouch. *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants*. Paris: Afnor, 2017.
- Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard. *la boîte à outils du responsable qualité*. Malakoff: DUNOD, 2020.
- Gillet-Goinard Florence, Seno Bernard. *Le grand livre du responsable qualité*. Paris: Eyrolles, 2022.
- Hassid Olivier, *Management des risques et des crises*, édition DUNOD, Paris, 2011. *Management des risques et des crises*. Paris: DUNOD, 2011.
- Darsa Jean David, *les risques opérationnels de l'entreprise*, édition GERSESO, France, 2013. *les risques opérationnels de l'entreprise*. France: GERSESO, 2013.
- Kerlegue Laurence, Mongillon Patrick. *Qualité*. Paris: Eyrolles, 2021.
- PIERANDREI Laurent, *Risk Management*, édition DUNOD, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, 2019. *Risk Management*. Malakoff: DUNOD, 2019.
- Le Ray Jean. *De la gestion des risques au management des risques De la gestion des risques au management des risques*. Paris: Afnor, 2015.

- Meziani Mustapha et autres. «Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015.» *Revue Le Manager*, 2022.
- Bellaïche Michel. *La qualité : ISO 9001:2015*. Paris: Afnor, 2016.
- O.J.Oliveira. «Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies.» *cleaner production*, 2013.
- Vincent Plauchu. *Mettre en place une démarche qualité*. Paris: Capmus Ouvert, 2018.
- Vallée Frédérique, Desroches Alain, Leroy Alain. *gestion des risques : principes et pratiques (3e éd.)*. Paris: Lavoisier, 2015.

Articles :

- AYOUDJ Yasmina, LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 9001, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 2017.
- Grenard Agnès, Normalisation, certification : quelques éléments de définition, Revue d'économie industrielle, 1996.
- Meziani Mustapha et autres, Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015 ; étude de cas, Revue Le Manager, Vol. 09, N°03, 2022.
- Muzaimi Chew, The implementation of integrated management system in auto sun power sdn.bhd.towards quality management system, 2015.
- O.J.Oliveira, Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies, Journal of cleaner production, 2013.
- Benmehdi Safia, la contribution de management de la qualité dans la gestion des risques, ADVANCED RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY JOURNAL, Vol.02, No.02, 2021.
- V. GIARD, « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.

Thèses de doctorat :

- Belmabrouk Ibtissem, Contribution de la fonction contrôle de gestion dans la mise en place d'un système de management qualité au niveau des entreprises algériennes, Thèse en vue de l'obtention d'un diplôme de doctorat en sciences financières et comptabilité, Tipaza, Ecole supérieure de commerce, 2022.
- Mohamed BEN ALI, Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc, Thèse En vue de l'obtention d'un diplôme de DOCTORAT en Génie Mécanique, Casablanca, Université Hassan II, 2016.
- M.Z. MAABOUT, Les démarches qualité : implantation et dynamique de l'amélioration continue Cas de l'entreprise mediterranean float glass (MFG) filiale du groupe CEVITAL, Ecole Supérieur de Commerce. En vue l'obtention du diplôme de Doctorat en science de gestion spécialité : Management, 2018.

Mémoires de Magister :

- F.Tabbech, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques : Cas Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, En vue l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières Option : comptabilité, contrôle et audit, Ecole supérieure de commerce, 2017.
- Saidani Zahir, Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en science économiques, option : monnaie, finance et banque, université Mouloud Mammeri, Tizi ousou, 2011/2012.

Autres :

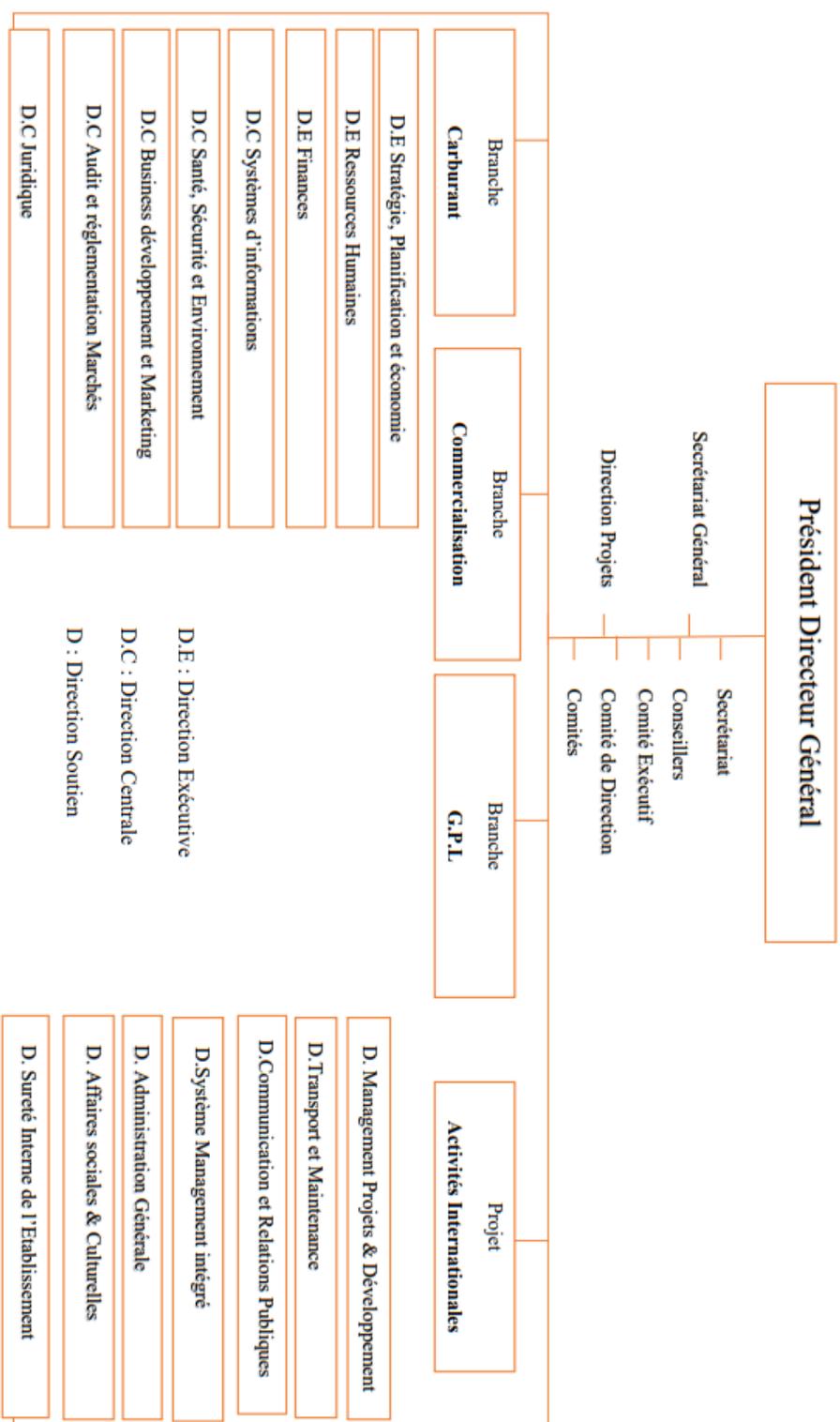
- Federation of European Risk Management Associations, cadre de référence de la gestion des risques.
- IFACI et PWC (2005), Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence – techniques d'application : COSO II report, édition d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, Paris.
- ISO 31000 :2018, Management des risques – lignes directrices.
- ISO 31010 :2019, Management des risques – techniques d'appréciation des risques.
- ISO 9001 :2015, Système de management de la qualité exigences.
- ISO 9001 et le management des risque, se poser les bonnes questions [Document PDF], téléchargé du site www.parcourscroises.com .
- NF EN ISO 9000 : 2015, Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire.
- NF X 50-120, publication de l'association française de normalisation (AFNOR), Paris, 1987.
- Management des risques de l'entreprise en lien avec la norme ISO/DIS 9001:2015 [Document PDF], téléchargé du site www.utc.fr .

Site web

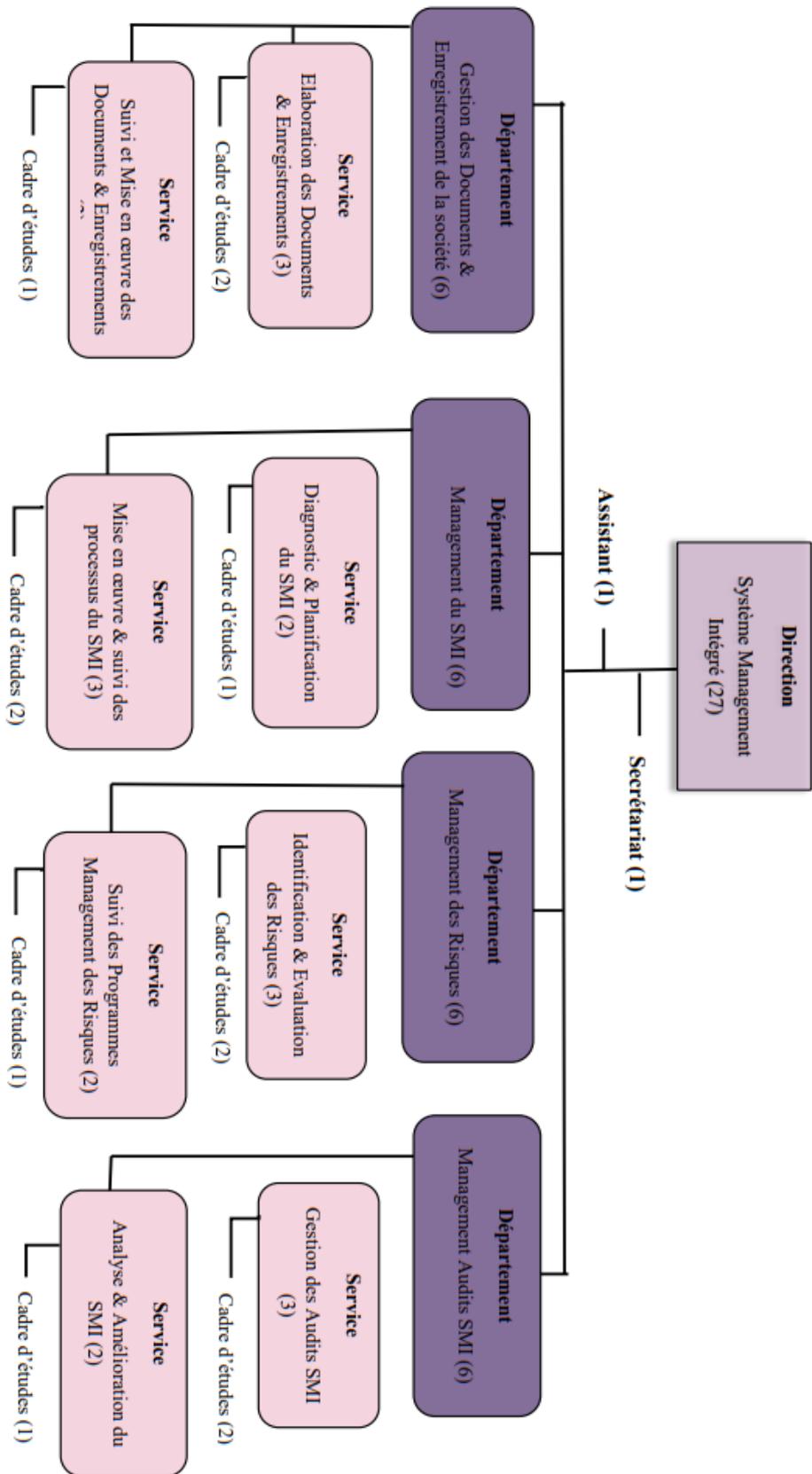
- www.org.com
- www.ianor.dz
- www.certification-qse.com
- www.larousse.fr
- www.naftal.dz

Annexes

Annexe 01 : l'organigramme de Naftal.



Annexe 02 : La macrostructure de la direction système de management intégré.



Annexe 03 : Guide d'entretien

Le présent travail de recherche se concentre sur le rôle du management des risques dans l'amélioration des pratiques de management de la qualité. L'objectif de ce mémoire est d'explorer comment le management du risque peut contribuer à renforcer les activités de management de la qualité au sein de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de recueillir des informations de première main auprès des acteurs clés de Naftal, afin de mieux comprendre les pratiques actuelles de management des risques et de management de la qualité au sein de l'entreprise. C'est dans ce contexte que l'entretien revêt une importance cruciale. Les données recueillies lors de cet entretien permettront d'enrichir notre étude de cas. Nous apprécions votre disponibilité pour participer à cet entretien. Merci de prendre le temps de partager vos connaissances et expériences avec nous. Votre contribution est précieuse pour enrichir notre recherche.

Questions

I. Partie 01 :

A. Identification des risques :

1. comment les risques potentiels auxquels l'entreprise est exposée sont identifiés ?
2. Comment les informations internes et externes sont-elles recueillies pour soutenir le processus d'identification des risques ?
3. Quelles sont les méthodes et les outils utilisés pour faciliter l'identification des risques ?

B. Analyse et évaluation des risques :

1. Comment les risques identifiés sont-ils analysés et évalués en termes de probabilité, d'impact et de gravité ?
2. Quels sont les critères utilisés pour évaluer la probabilité et l'impact des risques identifiés
3. Quelles sont les outils utilisés pour évaluer la criticité des risques et déterminer les priorités de traitement ?

C. Traitement des risques :

1. Comment les décisions de traitement des risques sont-ils pris, communiqués et mises en œuvre ?
2. Comment l'entreprise s'assure-t-elle de l'efficacité des actions de traitement des risques ?

D. Surveillance et revue :

1. Quelles sont les pratiques mises en place pour réviser et améliorer continuellement le processus de management des risques ?
2. Comment les leçons apprises et les retours d'expérience sont-ils utilisés pour renforcer le processus de gestion des risques ?
1. Comment assurez-vous que les mesures prises pour minimiser ou éliminer les risques sont efficaces ?

II. Partie 02 :

A. Leadership :

1. Comment la direction démontre-t-elle son engagement envers le management de la qualité ?
2. Comment les responsables de Naftal promeuvent-ils activement la culture de la qualité au sein de l'organisation ?
3. Comment les responsabilités en matière de qualité sont-elles définies et réparties au sein de l'organisation ?

B. Planification :

1. Comment l'entreprise établit-elle les objectifs de qualité et les plans pour les atteindre ?
2. Comment les ressources nécessaires sont-elles identifiées et allouées en fonction des plans établis ?

C. Support :

1. Comment Naftal s'assure-t-elle de la disponibilité et l'adéquation des ressources nécessaires pour soutenir le système de management de la qualité ?
2. Quelles mesures sont mise en place pour garantir que le personnel dispose des compétences et qualifications requises pour mener à bien les activités liées à la qualité ?
3. Comment l'entreprise communique-t-elle les objectifs qualité et les résultats à tous les niveaux de l'organisation ?
4. Comment est assuré le contrôle des documents et enregistrements pertinents du SMQ chez Naftal, afin de garantir leur validité et leur pertinence ?

E. Réalisations des produits et services

1. Quelles sont les méthodes utilisées par l'entreprise pour gérer les exigences et les attentes des clients et s'assurer qu'elles sont clairement définies et comprises ?
2. Comment l'entreprise gère-t-elle les achats et les approvisionnements, en s'assurant que les fournisseurs sont évalués et sélectionnés selon des critères de qualité ?
3. Comment vous mesurez la satisfaction des clients et utilise-t-elle ces informations pour améliorer les processus de réalisation des produits et services ?

F. Evaluation des performances

1. Comment les résultats des audits internes sont-ils analysés et utilisés pour améliorer les processus et le système de management de la qualité ?
2. Comment l'entreprise mesure-t-elle l'efficacité des actions correctives et préventives mises en œuvre pour résoudre les non-conformités identifiées ?

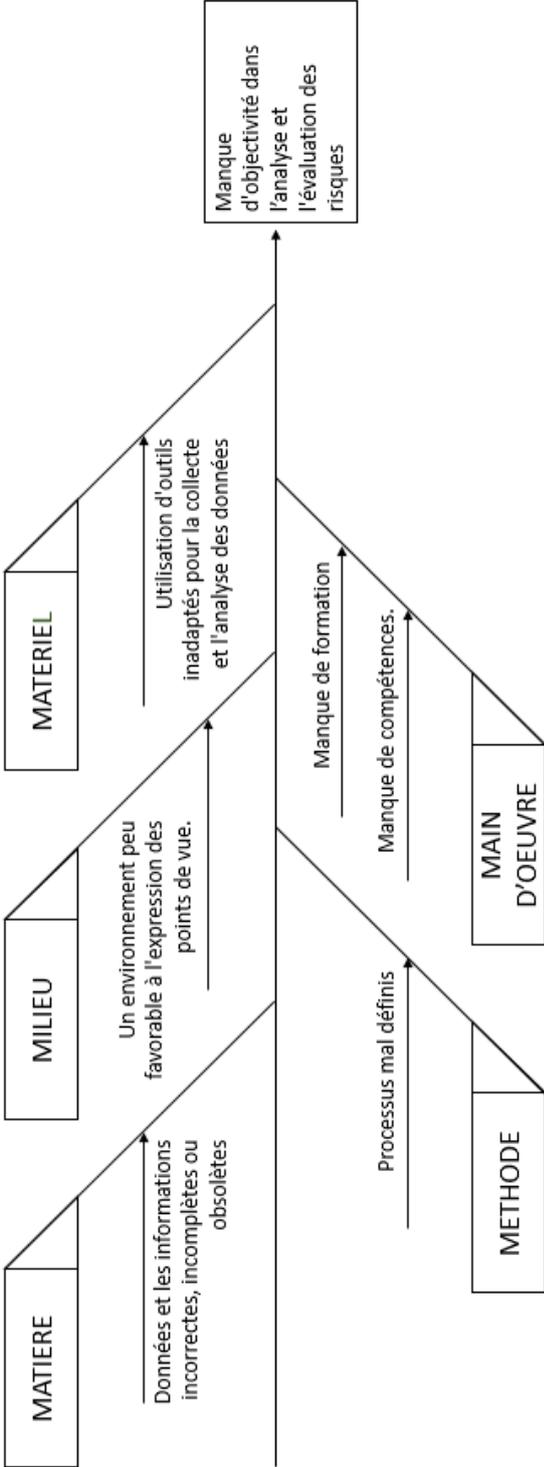
G. Amélioration

1. Comment Naftal identifie-t-elle les opportunités d'amélioration au sein de son système de management de la qualité ?
2. Comment l'entreprise encourage-t-elle la participation et les suggestions du personnel dans le cadre de l'amélioration continue ?

III. Partie 03 :

1. Comment les risques identifiés peuvent-ils affecter la qualité des produits ?
2. Quelles mesures sont prises pour minimiser les risques de qualité ?
3. Quelles sont les risques qui peuvent influencer l'attente des objectifs ?
4. Quelles sont les causes et effets potentielles de ces risques ?
5. Sur une échelle de 1 à 4, quelle est la probabilité que ces risques se manifestent ?
6. Sur une échelle de 1 à 4, quelle est la gravité de ces risques s'ils surviennent ?
7. Sur une échelle de 1 à 4, quelle est la capacité de l'entreprise à repérer ces risques ?
8. Comment les pratiques de management du risque ont-elles contribué à améliorer la qualité des produits ?
9. Quels sont les avantages perçus du management du risques et management de la qualité chez Naftal ?

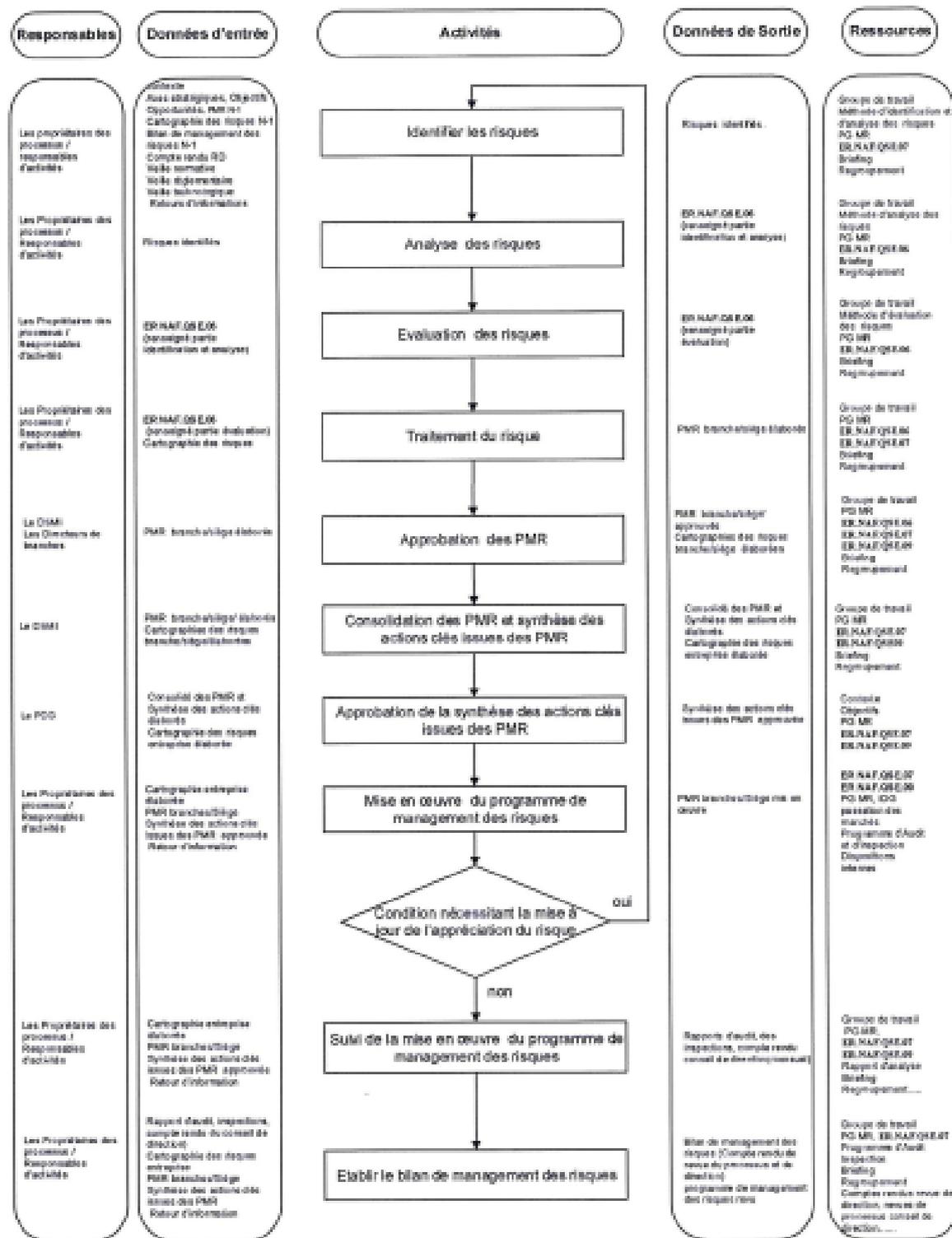
Annexe 04 : Diagramme d'iskikawa



Annexe 05 : Logigramme management des risques

 Direction Générale	Procédure Générale Management des Risques de L'Entreprise	PU.NAF.QDC.V2.V2 Date d'application : 04.11.2021
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

7 LOGIGRAMME MANAGEMENT DES RISQUES



Annexe 06 : Logigramme management QSE

