



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION**

Département des Sciences Economique

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economique

Option : Economie du transport

Thème :

**Introduction d'un système de gestion des risques dans une entreprise
de transport routier de marchandises le cas de « Bejaia Logistique »**

Présenté par :

Mr MAZIOUA Anis

Mr NECHICHE Omar

Encadré par :

Mr BOUAISSAOUI Samir

Membres du Jury :

Mr LAOUAR

Mr MANAA

Année universitaire 2016-2017

Tables des matières

Résumé

Abstract

Liste des tableaux et des encadrés

Liste des figures

Liste des acronymes Sommaire

Introduction..... 1

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche3

Section 1 : La gestion des risques3

1. Historique et définition du risque.....3

2. Typologie des risques5

3. Définition de la gestion de risque8

4. Les référentiels de la gestion de risque10

5. Les objectifs de la gestion de risque14

6. Quelques méthodes d'analyse de risques14

Section 2 : La cartographie des risques18

1. Définition et types de la cartographie des risques18

2. Les objectifs d'une cartographie des risques20

3. Les acteurs du projet de cartographie des risques20

4. Approches d'élaboration d'une cartographie des risques21

5. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques22

Chapitre II: Méthodologie de recherche et présentation de l'organisme
d'accueil.....30

Section 1: Méthodologie de recherche30

1. Le choix du thème de recherche.....30

2. Les objectifs de la
recherche.....31

3. Délimitation de champ de recherche31

4. Méthodologie de recherche31

5. Techniques de recueil d'information33

6. Traitement des données36

7. Difficultés rencontrées	37
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil	37
1. Présentation et historique du groupe IFRI	37
2. Présentation de l'organisme d'accueil BL	38
3. Présentation du service HSE	41
Chapitre III : Essai d'élaboration d'une cartographie de risque	45
Section 1 : Identification des risques.....	46
1. Présentation de la méthodologie d'identification des risques	46
2. Présentation du processus d'exploitation de l'entreprise BL	48
3. Le recensement des risques	50
Section 2 : Evaluation des risques	52
1. Estimation des risques	52
2. Hiérarchisation des risques.....	54
3. Modélisation de la cartographie des risques	55
4. Déterminer l'appétence de l'entreprise aux risques	56
Section 3 : Traitement des risques	59
1. Constat par rapport aux mesures de traitement et de contrôle existants.....	59
2. Mesures administrative conseillées.....	60
3. Les mesures de traitement à prendre et Recommandations	62
Conclusion	64
Annexe	66
Bibliographie	69

	Liste des tableaux et des encadrés	Pages
Tableau 1	Cotation de la fréquence	25
Tableau 2	Echelle Cotation de la gravite	25
Tableau 3	Echelle niveau de criticité	26
Tableau 4	Hiérarchisation des risques selon leur criticité	26
Encadré 1	Guide d'entretien	35
Tableau 5	Liste des entretiens	39
Tableau 6	Fiche signalétique du groupe Cevital	42
Tableau 7	Dates historiques du groupe Cevital	43
Tableau 8	Activités et leurs intervenants	57
Tableau 9	Les risques liés au processus de vente	68
Tableau 10	Evaluation des risques	74
Tableau 11	Hiérarchisation des risques	77
Tableau 12	Degré d'appétence de l'entreprise au risque	81
Tableau 13	Les mesure de traitement des risqués critiques et élevés	88

	Liste des figures	Pages
Figure 1	Du risque brut au risque net	5
Figure 2	Le cube COSO II	9
Figure 3	Processus de gestion des risques	19
Figure 4	Cartographie des risques nets	27
Figure 5	La Triangulation des données	36
Figure 6	Organigramme de	40
Figure 7	Evolution des effectifs du groupe Cevital	47
Figure 8	Organigramme du groupe Cevital	50
Figure 9	Organigramme de la filiale Atlas pneus	52
Figure 10	Organigramme de la direction des ventes	53
Figure 11	Organigramme de la direction Finance et comptabilité	54
Figure 12	Les composantes de la gestion des risques COSO II	56
Figure 13	Approche inductive et déductive	60
Figure 14	Flux de danger model MOSAR	61
Figure 15	Processus S&OP	63
Figure 16	Processus Approvisionnement	64
Figure 17	Processus Vente	66
Figure 18	Echelle de notation des risques	74
Figure 19	Cartographie des risques nets	78

Liste des acronymes

AMF	Autorité des Marchés financier
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCP	Direction de la Concurrence et des Prix
DFC	Directeur des finances et de la comptabilité
DG	Directeur Général
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISO	International Standardization Organization
IIA	Institute of Internal Auditors
MOSAR	Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques
RCSA	Risk Control Self Assessment
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler

Le monde du transport et plus particulièrement le transport routier de marchandise évoluent dans un environnement économique et concurrentiel rude qu'est devenu plus en plus une source de risque, aucune entreprise quelle que soit sa taille ou sa nature d'activité n'est à l'abri de confronter des risques qui menacent sa pérennité et compromettre la réalisation de ses objectifs.

En effet le risque est inhérent aux activités de l'entreprise, et il n'existe aucun moyen pour éliminer tous les risques, c'est aux managers de l'entreprise de trouver des solutions qui permettent de diminuer les risques à un niveau plus ou moins acceptable.

La gestion des risques a fait ses débuts durant la 2eme guerre mondiale, et elle a longuement été prise en charge par les entreprises d'assurances. Ce n'est qu'au début des années 2000 que la gestion des risques a pris une plus grande ampleur dans la vie des entreprises en général et celle du transport routier de marchandise en particulier, notamment après les grandes faillites et scandales qui ont marqué cette période (Enron, Worldcom, Parmalat ...) en 2001 et la crise de subprimes en 2007.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif de gestion des risques bien définie et efficace.

Afin de confronter les risques qui menacent sa pérennité et compromettre le bon déroulement des activités de l'entreprise. Les entreprises de transport routier de marchandise sont à la recherche d'outils et de moyens qui garantissent une gestion de risque efficace, qui vont permettre par la suite d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise au préalable.

La plus simple explication d'une opération de transport routier de marchandise se définit par le déplacement d'une marchandise d'un point A à un point B. Mais cette opération si simple à schématiser est truffée d'une multitude de risques de différentes natures dont leurs impacts sont de plus ou moins jugées importantes.

Les risques demeurent omniprésents durant toute l'opération du transport. L'origine des risques que l'on rencontre dans le transport routier de marchandise sont divers et variés, leurs origines sont générées principalement par deux facteurs :

- Humain
- Naturel

Sur les deux facteurs cités nous allons essayer de nous concentrer sur le facteur humain qui est le plus maîtrisable des deux et pour pouvoir maîtriser ce facteur on essaiera de répondre

à notre question principale qui est : **Comment mettre en place un système de gestion des risques auxquels l'entreprise Bejaia Logistique est confrontée ?**

Afin de structurer notre travail de recherche on a décomposé la question principale en sous questions :

- Quels sont les différents risques auxquels le processus du transport est exposé dans l'entreprise Bejaia Logistique ?
- Quels sont les outils théoriques qui permettent l'installation d'un système de gestion des risques ?
- Quel est la méthode la plus efficace qui permet le bon fonctionnement du système de gestion des risques ?

Pour me permettre de répondre à ces questions, nous avons décidé de structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre nous aborderons les différents concepts théoriques liés à notre travail de recherche et nous donnerons un aperçu sur la notion du risque, la gestion du risque et la cartographie des risques.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'exposition de la méthodologie de recherche, ainsi la présentation de l'organisme d'accueil.

Le troisième chapitre sera consacré à l'élaboration d'une cartographie des risques et à l'identification, l'évaluation et le traitement des risques liés à l'opération du transport routier de marchandise.

Dans tout travail de recherche il est important de clarifier les concepts théorique liés au thème de recherche.

Nous allons dans ce premier chapitre aborder les concepts de base liés à notre thème de recherche.

En premier lieu nous présenterons les différentes notions de la gestion des risques. Par la suite nous aborderons les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.

SECTION 1 : LA GESTION DES RISQUES

Dans cette section nous allons en premier lieu aborder quelques définitions liées à la gestion des risques, parallèlement nous présenterons les référentiels les plus connus en matière de gestion des risques.

1. Historique et définition du risque

1.1. Historique du risque

Selon CORDEL Frédéric quatre grenades étapes du développement de la gestion des risques peuvent être distinguées¹ :

Avant le XVIIe siècle : lors de cette période la notion du risque existe mais elle a été réduite au danger telle que les risques de catastrophe naturel risque de maladie et des guerres.

Du XVII siècle au début des années 1940 : Cette période a connu l'introduction de la notion de gestion du risque dans les entreprises, spécialement dans les banques et les assurances, à travers de nombreux concepts probabilistes et statistiques.

À partir des années 1940 : La gestion du risque a connu une grande progression des méthodes adoptées dans l'évaluation des risques, aussi cette notion elle s'est élargie dans des différents secteurs autres que la banque et assurance, tels que le secteur industriel.

Depuis le début des années 2000 : l'éclatement de la bulle Internet, ainsi que les nombreuses faillites frauduleuses qui ont marqué le début des années 2000(Enron, Wordcom, Parmalat...), et la crise des subprimes de 2007 ont eu un impact majeur sur le développement

¹ CORDEL Frédéric,2013, p10, Gestion des risques et contrôle interne, Vuibert édition, Paris.

de la gestion des risques en entreprise, ou elle a pris une place primordiale dans la vie de celle-ci.

1.2. Définition du risque

La notion du risque est très ancienne, cette dernière a fait l'objet de recherche de nombreux auteurs, et a donné lieu à des définitions multiples, nous allons citer quelques-unes :

Le risque peut être vue comme une espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'évènements (Daniel Bernoulli 1738).

Dans son cadre référentiel publié en 2010, **AMF**¹ a proposé la définition suivante : « Le risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ² ».

Le groupe de travail **IIA**³ et **IFACI**⁴ ont défini le risque comme « une possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs⁵ ».

Une définition de **COSO**⁶ qui est très proche de celle de IFACI : « *la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* ⁷ »

Selon la norme **ISO**⁸ **31000** version 2009 « le risque est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs⁹ »

On remarque que toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque suivantes :

- La **gravité**, ou conséquences de l'impact ;
- La **probabilité** qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ces deux composantes représentent les piliers de mesure du risque

¹ AMF : Autorité des marchés financier.

² Autorité des marchés financier (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, cadre de référence 2010, p6.

³ IIA : Institute of Internal Auditors.

⁴ IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne.

⁵ SCHICK Pierre et autres, 2010, p10, Audit et référentiels de risques, édition Dunod, Paris.

⁶ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

⁷ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS ,2015, p71, COSO Référentiel intégré de contrôle interne application au reporting financier externe, première édition

Eyrolles.

⁸ ISO : International Standardization Organization.

⁹ ISO 31000 : Management du risque Principes et lignes directrices, 2009, p1.

Aussi il est important de faire la différence entre un risque inhérent et risque résiduel

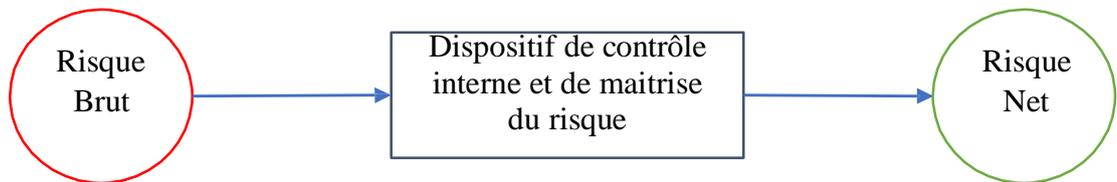
- Risque inhérent (ou risque brut) :

Le risque inhérent est celui auquel une organisation est confrontée en l'absence de toute action du management susceptible d'influencer sa probabilité de survenance ou son impact.

- Risque résiduel :

Le risque résiduel est celui qui reste après avoir pris en considération les mesures prises par la direction pour répondre au risque.

Figure 1 : Du risque brute au risque net



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

-Tolérance au risque :

La tolérance au risque est le niveau de variation acceptable par l'organisation pour atteindre ses objectifs. Elle dépend de l'appétence au risque de l'organisation, mais se réfère directement aux objectifs.

2. Typologie des risques

Il existe plusieurs classifications des risques d'entreprise, nous allons présenter celles qui sont selon nous les plus pertinentes :

2.1. Risques purs et risques spéculatifs

Selon CORDEL ces deux notions sont principalement utilisées en finance. Les risques dits purs sont ceux dont les conséquences ne peuvent être que négatives. À l'inverse, les risques dits spéculatifs sont susceptibles de générer des pertes ou des gains. Ainsi, le risque de taux (de

change ou d'intérêt) rentre dans cette catégorie dans la mesure où des variations de taux sont susceptibles de générer des profits financiers¹.

2.2. Risques idiosyncratiques et risques systémiques

Les risques idiosyncratiques sont les risques spécifiques à une entreprise, et peuvent donc faire l'objet d'une gestion par la diversification. Les risques systémiques, à l'inverse, sont considérés comme « non diversifiables ». Ces deux concepts sont principalement utilisés en finance.

2.3. Risques inhérents et risques résiduels

Ces deux notions sont fondamentales. On parle de "risque inhérent" pour qualifier le niveau de risque avant que toute mesure de gestion soit mise en place "risque brut". Par opposition, le risque résiduel désigne le niveau de risque supporté une fois considéré l'ensemble des stratégies de gestion "risque net". Ainsi : **Risque net = Risque brut - Stratégies de gestion**²

2.4. La typologie basée sur les fonctions de l'organisation

2.4.1. Risques financiers

Ce sont les risques de perdre de l'argent suite à une opération financière, il existe plusieurs risques financiers qui peuvent affecter, fragiliser ou remettre en cause la pérennité des entreprises, comme :

-Risque marché : C'est le risque qui résulte de la variation des prix des instrument financiers qui composent un portefeuille³.

-Risque de liquidité : selon la réglementation algérienne, c'est le risque qu'une entreprise trouve des difficultés pour faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, pour des raisons liées aux conditions du marché, dans un délai détermine et un coût raisonnable⁴.

- Risques de pertes financières : il s'agit du risque de concrétisation de pertes financières suite à décisions impropres d'investissement, d'exploitation ou de gestion.

- Risque de taux d'intérêt : il s'agit du risque d'avoir des résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt⁵.

¹ CORDEL Frédéric, op.cit. p23.

² CORDEL Frédéric, ibid. pp (23-24).

³ DARSA Jean-David, 2013, p 127, la gestion des risques en entreprise, Troisième édition, Gereso.

⁴ Article 2, Règlement n° 11-08. Correspondant au 28 novembre 2011 relatif au

contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

⁵ BASSI Joël, 1995, p 17, Gestion des risques et gestion actif-passif des banque, Dalloz, Paris.

-Risque de taux de change : C'est le risque de change correspond au risque de variation du résultat induit par des fluctuations de change. Il trouve son origine dans le fait que les sous bilans en devises ne sont pas équilibrés. Son effet est de rendre le résultat sensible aux variations de change¹.

2.4.2. Stratégique

Quelle que soit la taille de l'entreprise (PME, PMI, grand groupe, multinationale...) ; le risque stratégique se constate critique à sa pérennité. Les risques stratégiques constituent les risques primordiaux à maîtriser au sein des entreprises.

Ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine. Par exemple :

- Choc politique ;
- Echec de stratégie : Mauvaise acquisition, ruptures technologiques, ...

2.4.3. Juridique

Ils abordent principalement les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur, les problématiques liés à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeant².

2.4.4. Les risques opérationnels

Selon la réglementation bancaire « Bâle II », il existe sept catégories de risques opérationnels³ :

-Fraude interne : Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner des biens ou contourner les règlements, la législation ou une politique de l'entreprise, qui impliquent au moins une personne interne à l'entreprise ;

- Fraude Externe : Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner un bien ou contourner une règle légale par un tiers ;

¹ Xerion Finance (www.xerion-finance.com/news/10/65/Comment-apprehender-le-risque-de-change-en-ALM.htm).

² DARSA Jean-David, op.cit. p148.

³ MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc, 2014, pp (53-54), Contrôle interne des risques, deuxième édition, Eyrolles, Paris.

- Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : Pertes résultant à des actes non conformes aux lois ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ;

- Clients, produits et pratique des affaires : défaillance non intentionnelle ou négligence entraînant le non-respect d'une obligation vis-à-vis de clients (ceci concerne également les aspects d'abus de confiance), de la nature ou du design d'un produit ;

- Dommage aux actifs corporels : Pertes résultant de la destruction ou d'un dommage à des actifs physiques à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres ;

- Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes : Pertes résultant d'interruption de l'activité ou des défaillances des systèmes ;

- Exécution, livraison et gestion des processus : Pertes provenant de déficience dans le traitement des opérations ou dans la gestion des processus, dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

2.4.5. Risques industriels

Parmi les principaux risques industriels à identifier on trouve ¹:

- Risque de perte de qualité sur processus industriel, risques de sur qualité, de sur-sécurité impactant in fine la performance opérationnelle de l'entreprise ;

-Risque de non-respect des délais de production et ses impacts financiers directs ou indirects;

- Risque de rupture de chaîne de production et ses impacts directs et indirects : chômage technique partiel, perte de productivité, perte de contrat ;

-Risque dû à la rupture de la chaîne logistique en amont ou en aval et ses impacts directe et indirects sur les cycles de production et d'approvisionnement ;

3. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques à fait l'objet de multiples définitions, l'une la plus répète au sein des sociétés est celle qu'a été proposée par COSO II :« *Le management des risques est 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 dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les*

¹ DARSA Jean-David, op.cit. p146.

limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'attente des objectifs de l'organisation » Ce modèle est traditionnellement représenté sous forme d'un cube (voir figure ci-dessous) :

Figure 2 : Le cube COSO II



Source : référentiel COSO II, 2004

Selon AMF¹ « *La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.*

- *La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.*

- *La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société »*

Selon la norme ISO 31000 Management du risque « *Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* ».

Olivier Hassid a défini La gestion des risques comme un processus matriciel itératif de prise de décision et mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire à un niveau acceptable l'impact des vulnérabilités pesant sur toute entité¹.

4. Les référentiels de la gestion des risques

Il existe plusieurs référentiels de gestion des risques nous allons aborder dans cette partie les plus connus.

4.1 COSO

Dans les années 1980 la Treadway² commission a initié une importante recherche sur la notion du contrôle interne, en créant un groupe de réflexion réunissant, les spécialistes des cabinets d'audit et d'expertise et les associations professionnelles, ce groupe de travail connu sous le nom de COSO, les travaux de ce dernier ont abouti à la publication du premier référentiel de contrôle interne COSO I en 1992 (mis à jours par la suite en 2013), ainsi que le COSO 2 (référentiel de gestion des risque *Entreprise Risk Management*) en 2004.

4.1.1 COSO I

Le référentiel COSO 1 définit le contrôle comme étant « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants* ³ :

- réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- respect des réglementations. »

Selon COSO I un bon contrôle interne est organisé autour de cinq composantes indispensables et interconnectées sous la forme d'une pyramide⁴, et organisées, de la base au sommet, comme suit ⁵ :

¹ HASSID Olivier, 2008, p138, la gestion des risques, deuxième édition Dunod, Paris.

² Le sénateur américain Treadway.

³ SCHICK Pierre et autres, op.cit. p18.

⁴ Pyramide COSO I figurant en annexe n°1.

⁵ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, op.cit. p71.

- environnement de contrôle : Les individus et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur ;
- évaluation des risques : L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Afin de fonctionner de façon harmonieuse. L'entreprise doit fixer des objectifs et les intégrer à ses activités financières, commerciales, de marketing, de production et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ;
- Activités de contrôle : Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- Information et communication : Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- Pilotage : L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

Les auteurs de COSO I ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq composantes, de manière que la représentation graphique devienne se forme d'un cube¹ :

-Une deuxième dimension qui contient trois catégories d'objectifs (opérations, reporting, conformité) ;

-Une troisième dimension aux différentes entités de l'organisation (Les unités ou activités de l'organisation concernées par le contrôle interne.

Notant que l'année 2013 a connu la publication d'une mise à jour du référentiel COSO I en vue d'adapter le dispositif du contrôle interne aux enjeux et changements actuels.

4.1.2 COSO II (Enterprise Risk Management)

A partir des principaux éléments du COSO I et afin d'approfondir la notion du risque les auteurs du COSO I ont publié un en 2004 COSO II. En fait il s'agit d'un nouveau référentiel dédié à la gestion des risques, qui positionne le contrôle interne comme une composante du dispositif de gestion des risques, alors que le COSO I adoptait une logique inverse, puisque

¹ Cube COSO I figurant en

annexe n°2.

l'identification et l'analyse des risques constituaient une composante du dispositif de contrôle interne.

Le COSO II a renforcé les trois dimensions en ajoutant d'autres éléments dans chaque axe sous forme d'un cube¹:

✚ La dimension composante de contrôle interne du COSO I devient celle des composantes de gestion des risques. Le nombre d'éléments passe de cinq à huit :

-L'élément « environnement » n'est plus seulement de contrôle. Il devient environnement interne et porte la notion d'appétence au risque.

- La composante "Evaluation du risque " du COSO I est déclinée dans le COSO II en quatre items qui précisent cette notion² :

▣ La définition des objectifs : Elle est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques susceptibles d'entraver le processus de l'atteinte des objectifs de l'entité afin de mener des actions correctives de ces risques.

▣ Identification des évènements : Susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'évènements pouvant avoir un impact négatif que d'évènements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces évènements peuvent être de différentes natures (économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques).

▣ Evaluation des risques : c'est-à-dire une appréciation quantitative ou qualitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces événements.

▣ Le traitement des risques : C'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles on trouve (l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation).

Ces quatre composantes permettent de renforcer le management du risque.

¹ Cube COSO II Figure n°2.

² SCHICK Pierre et autres, op.cit. pp (14-15).

Les trois autres éléments (activités de contrôle, information et communication, pilotage) restent pratiquement inchangés par rapport au COSO I.

- ✚ La dimension objective (opérations, reporting, conformité) a été complétée par un quatrième élément "la stratégie".
- ✚ Pour la dimension liée aux éléments relatifs à la gestion globale des risques, un découpage par destination (niveau entreprise, niveau division, niveau unités de gestion, niveau de filiale).

4.2 Le référentiel ISO 31000 management du risque

En 2009 ISO a émis le référentiel 31000 :2009 " management du risque -principes et lignes directrices " qui propose des principes et lignes directrices du management du risques ainsi que leur mise en œuvre à tous les niveaux.

Aussi on souligne que :

- La norme établit un lien plus clair entre la gestion du risque et le processus de prise de décision.
- ISO 31000 indique clairement l'importance des facteurs "humains et culturel" dans le processus de gestion des risques.

Principes de ISO 31000 :

Selon iso 31000 pour un management des risques efficace, il convient qu'un organisme respecte à tous les niveaux, les principes suivants :

- Le management du risque crée de la valeur et la préserve.
- Le management du risque est intégré aux processus organisationnels.
- Le management du risque est intégré au processus de prise de décision.
- Le management du risque traite explicitement de l'incertitude.
- Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile
- Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible.
- Le management du risque est adapté.
- Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels.
- Le management du risque est transparent et participatif.
- Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement.
- Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.

5. Les objectifs de la gestion des risques

Parmi les objectifs de gestion des risques on trouve¹ :

▣ **Assure la pérennité de l'entreprise :**

Une bonne gestion des risques permet à l'entreprise d'éviter d'énormes évènements qui peuvent causer un arrêt partiel au totale de l'activité, aussi grâce à une bonne gestion des risques que l'entreprise peut mettre en place un plan d'actions pour faire face à ces évènements.

▣ **Anticiper les risques et réduire leurs effets :**

À partir des outils de gestion des risques tel que la cartographie des risques, l'entreprise peut mettre en place des actions qui permettent soit de pallier les conséquences des évènements, soit d'en diminuer les impacts.

▣ **Satisfaire les exigences des clients :**

Maitriser ses risques permet à l'entreprise d'assurer sa performance, honorer ses engagements et d'éviter de pénaliser les clients. Ces derniers veulent que leurs fournisseurs donnent suffisamment de garanties pour éviter les conséquences des risques.

6. Quelques Méthodes d'analyse des risques

Une méthode d'analyse de risque peut être qualifiée de démarche inductive ou déductive²:

-Dans une approche inductive, on part des causes pour identifier les effets. A partir des différentes défaillances ou écarts possibles, on cherche à identifier les conséquences de ceux-ci sur le système ou son environnement. La plupart des méthodes (APR, AMDEC, HAZOP, arbre d'événements, MADS, etc. sont inductives.

- Dans une approche déductive, on part des effets pour remonter aux causes. Le système est supposé défaillant et l'analyse vise à identifier les causes susceptibles qui conduire à cet état. L'analyse par arbre de défaillances est une méthode déductive.

En ce qui suit quelque méthode d'analyse des risques :

¹ BACHY Bruno, HARACH Christine, 2010, p90, Toute la fonction management, édition Dunod, Paris.

² FLAUS Jean Marie, 2013, p37, Analyse des risques des systèmes de production industriels et de services, édition Lavoisier, paris.

Arbre des défaillances

Selon DARSA¹ l'arbre des défaillances est une méthode qui débute à partir de l'événement final pour remonter vers les causes et les conditions ayant permis sa survenance. Un arbre de défaillances vise à proposer une représentation visuelle des différentes combinaisons susceptibles de produire l'événement final.

APR (Analyse Préliminaire des Risques)

L'analyse préliminaire des risques consiste à évaluer les problèmes à résoudre concernant la maîtrise des risques. Elle va globalement se structurer autour de trois grandes phases² :

- L'identification des dangers à prendre en compte, de manière la plus exhaustive possible ;
- L'évaluation et la classification des risques associés aux dangers identifiés ;
- la proposition des mesures permettant de couvrir les risques.

En outre APR vise à détecter les situations dangereuses susceptibles d'engendrer l'émergence du risque et à déterminer la valorisation individuelle des risques en présence à l'appui de leur gravité et de leur fréquence potentielle d'apparition.

Arbre des conséquences

Comme le souligne BOUNIE³ L'arbre des conséquences permet d'élaborer un diagramme présentant l'ensemble de éventualités résultant de diverses combinaisons d'évènements. Le développement de l'arbre débute par un évènement initiateur et progresse selon une logique binaire : chaque évènement conduit à identifier deux états successifs possibles, l'un acceptable et l'autre non.

Cette démarche fournit ainsi la séquence logique des différents évènements susceptibles de se produire en aval de l'évènement primaire e permet donc leur évaluation.

AMDE et AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de Criticités)

AMDE : consiste à considérer systématiquement, l'un après l'autre, chacun des composants du système étudié et à analyser les causes et les effets de leurs défaillances potentielles.

¹ DARSA Jean-David ,2013, p152, les risques opérationnels de l'entreprise, édition Gereso, Paris.

² DARSA Jean-David, ibid. pp (146-147).

³ BOUNIE Dominique, Polytech'Lille-IAAL, L'usine agro-alimentaire, p7 Versions Pdf

des transparents de cours.

AMDEC : équivalent à l'AMDE, en y ajoutant la criticité du mode de défaillance, dont l'estimation nécessite la connaissance des probabilités d'occurrence des défaillances, et les gravités de leurs effets.

Le principe de l'AMDEC repose sur une approche relativement simple dans sa mise en œuvre¹ :

- L'étape 1 consiste à décomposer le système considéré en une multitude de composants qui le constituent.
- L'étape 2 vise à recenser l'intégralité des modes de défaillance, pour chacun des composants identifiés lors de l'étape 1.
- L'étape 3 consiste à identifier les effets et les conséquences des modes de défaillance définis au préalable.
- La dernière étape consiste enfin à traduire en termes de risques les situations décrites précédemment.
- En cas d'AMDEC, la criticité de chacun des risques conclut la démarche, à l'appui de la mesure de la criticité des enjeux et des risques identifiés.

Méthode HAZOP (HAZard and OPerability study)

Selon CORDEL² la méthode HAZOP se base sur l'analyse des dérives potentielles des principaux paramètres liés à l'exploitation d'une installation. En effet elle étudie l'influence de déviations des divers paramètres régissant le procédé analysé par rapport à leurs valeurs nominales de fonctionnement. A l'aide de mots-clefs, les dérives imaginées de chaque paramètre sont examinées systématiquement afin de mettre en évidence leurs causes, leurs conséquences, les moyens de détection et les actions correctrices. Une dérive est constituée de la manière suivante : **Les Dérive = Mots clé + Paramètre.**

La méthode MOSAR

La méthode MOSAR (PERILHON 2003)³, Méthode Organisée Systémique d'Analyse de Risques, est une méthode intégrée qui permet d'analyser les risques sur un site de manière progressive. Cette méthode repose sur le modèle MADS (Méthodologie d'Analyse du

¹ DARSA Jean-David, *ibid.* p150.

² CORDEL Frédéric, *op.cit.* p137.

³ Institut national de l'environnement industriel et des risques ,2006, p 85, OMEGA 7 Méthodes d'analyse des

Dysfonctionnement des Systèmes). Celui-ci représente le processus de danger, c'est à dire la libération d'un flux de danger par un système source sous l'effet d'un évènement initiateur interne ou externe et l'impact de ce flux sur une cible, qui peut elle-même devenir système source de danger pour un processus équivalent. La méthode MOSAR met particulièrement l'accent sur l'enchaînement des processus de danger entre systèmes composant une installation, elle est donc particulièrement adaptée à l'étude des synergies d'accident ou des effets domino. MOSAR est constituée de deux modules qui peuvent être utilisés de façon plus ou moins indépendante. Le module A correspond à une analyse macroscopique des risques sur un site industriel et s'apparente à une analyse préliminaire des risques. Le module B correspond à une analyse plus détaillée des scénarios identifiés dans le cadre du module A à l'aide des outils de la sûreté de fonctionnement.

SECTION 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Nous aborderons dans cette seconde section quelques généralités sur la cartographie des risques et la démarche à suivre pour l'élaborer sachant qu'il n'existe pas une démarche standard.

1. Définition et types de la cartographie des risques

1.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un processus d'identification, de hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de les traiter¹.

Selon IFACI la cartographie des risques est le positionnement des risques majeurs selon différents axes tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques. Son objectif est de permettre d'orienter le plan d'audit interne et d'aider le management à prendre en compte la dimension risque dans son pilotage interne.

La cartographie des risques est une représentation visuelle des résultats d'analyse du contexte "risque" d'une organisation, à une période donnée, cette représentation peut être relative à une entreprise, département, processus, ou sous processus².

Selon MOREAU « La cartographie des risques n'est qu'un des produits essentiels du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent (couverture, acceptation et augmentation du risque) »³

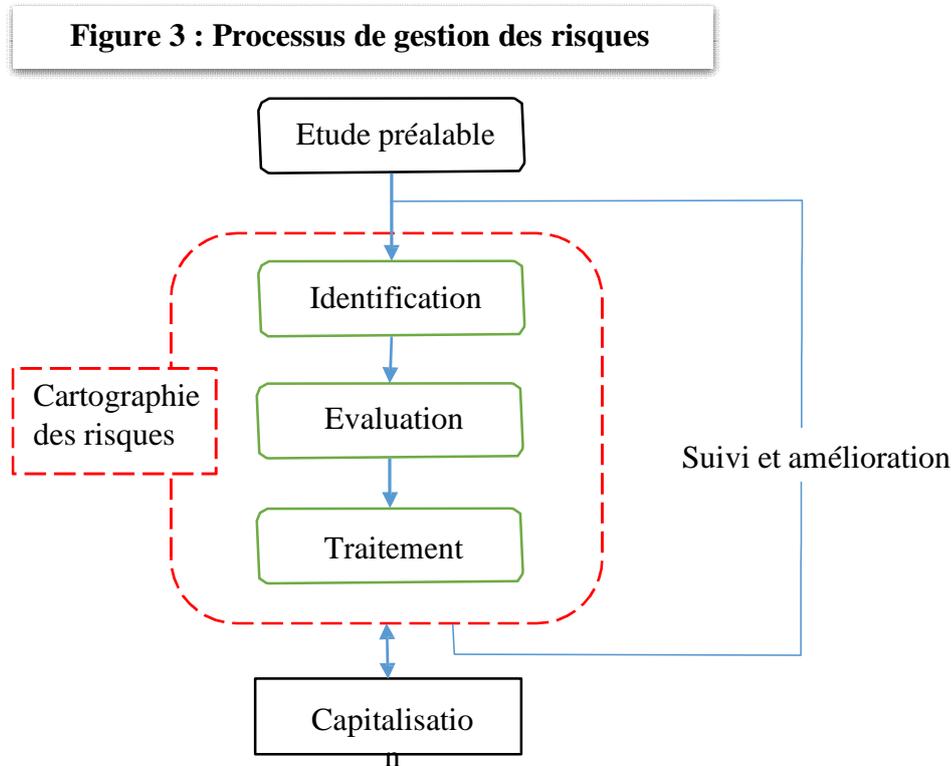
Une cartographie des risques est une façon de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le gestionnaire des risques aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque (DE Marechal 2003).

¹ HASSID Olivier op.cit. p136.

² DARSA Jean-David, op.cit. p235.

³ MOREAU Franck, 2002, p 134, « Comprendre et gérer les risques », édition Organisation Paris.

En rappelant que l'élaboration de la cartographie des risques représente une partie du processus global de gestion des risques :



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

1.2. Les différents types de cartographie des risques

Avant de mettre en place une cartographie de risques il faut distinguer entre deux types de cartographie, à savoir la cartographie globale et la cartographie thématique, la sélection entre ces dernières dépend uniquement du type de risque à étudier.

1.2.1. La cartographie globale

« Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance.¹ »

1.2.2. La cartographie thématique

La cartographie thématique sert à recenser et hiérarchiser les risques spécifiques à un domaine bien particulier ou un thème bien précis (risques liés à un système, un processus, sous

¹ DE MARSHAL Gilbert, 2003, p18, La Cartographie Des Risques, édition Afnor, Paris.

processus...). Elle permet d'avoir une vision précise et fine des risques et constituer un premier pas vers une cartographie des risques globale (De Marechal 2003).

2. Les Objectifs d'une cartographie des risques

Selon Renard Jacques la cartographie des risques représente un véritable inventaire des risques, et permet d'atteindre trois objectifs principaux ¹:

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du gestionnaire des risques d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne, et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit.

Nous pouvons aussi ajouter les objectifs suivants :

- Une représentation graphique des risques permet de visualiser les zones de fragilité à traiter en priorité. (DARSA 2013)
- Détermine les risques associés aux processus et d'identifier les contrôles associés à ces risques (Deloitte 2016)
- La cartographie permet une vision synthétique des risques pris par l'entreprise sur ses métiers (Deloitte 2016).

3. Les acteurs du projet de cartographie des risques

Les acteurs concernés par le pilotage du projet varient selon l'ampleur de ce dernier, ainsi les acteurs peuvent être internes ou externes à l'organisation² :

3.1. Les acteurs internes

- Le risk manager : il identifie les risques, dessine la cartographie, les mesure, et à partir de là, il propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;

¹ RENARD Jacques, 2013, p139, Théorie et pratique de l'audit interne, huitième édition, Eyrolles, Paris.

² RENARD Jacques, 2010, p156, Théorie et pratique de l'audit interne, Septième édition, Eyrolles, Paris.

- le manager opérationnel : il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (par un contrôle interne) ;

- l'auditeur interne : il apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place, il détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Il faut signaler que l'auditer n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques.

3.2. Les acteurs externes

Cabinets de consultants, experts thématiques. L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

4. Approches d'élaboration de cartographie des risques

Les approches d'élaboration de la cartographie sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie, en ce qui suit les plus connues ¹ :

4.1. Approche top down

Elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation.

Cette approche permet une vision macro des risques, elle donne une facilité d'organisation et un périmètre restreint et bien défini, toutefois cette approche a une vision potentiellement déconnectée de la réalité du terrain.

Cette approche permet aussi d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus.

4.2. Approche bottom-up

Elle donne la priorité aux personnes concernées par la gestion des risques au quotidien qui sont les opérationnels, ce qui permet d'être au plus près du terrain et des risques opérationnels, aussi elle favorise la sensibilisation de tous les employés à la gestion des risques, en revanche il existe une difficulté potentielle de la collecte d'information.

4.3. Approche combinée

Cette approche combine les approches bottom-up et top-down. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques de l'établissement.

5. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Les méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe (Renard J 2010), et il n'existe pas une méthode idéale et unique.

En générale l'élaboration d'une cartographie des risques comparant les phases suivantes :

5.1. La phase de préparation

Cette phase consiste à prendre connaissance du mode de fonctionnement de l'entreprise, et à l'identification des différents processus.

5.2. La phase d'identification des risques

L'identification des risques constitue la première phase de l'analyse des risques et vise à établir une liste aussi exhaustive que possible de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs en interne et en externe. En autre terme ISO définit l'identification des risques comme *« le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints »*

Comme le spécifie le COSO II les techniques d'identification des risques sont utilisées et appliquées de manière ponctuelle ou permanente, selon les contextes et les besoins. En ci-dessous quelques techniques d'identification des risques :

- Les questionnaires :

Cette méthode consiste à administrer à différents groupes de personnes une liste de questions en relation avec les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise. Selon CORDEL¹, il est préférable que de tels questionnaires soient préparés puis exploités par des professionnels de la gestion du risque, ainsi que Quelles que soient les modalités choisies, il important que les questionnaires soient relativement courts et que leur confidentialité soit assurée tout au long du processus.



- Les entretiens individuels :

Selon CORDEL¹ les entretiens individuels constituent sans doute la forme la plus simple de collecte d'information en matière d'identification des risques. Les principaux avantages de cette méthode sont sa simplicité, l'absence d'effets de groupe, ainsi que la gestion de la confidentialité (les informations collectées par cette méthode peuvent être plus percutantes que celles collectées au cours de réunions de groupe). En revanche, pour des raisons logistiques évidentes, un nombre relativement peu important de personnes peuvent être interrogées, ce qui peut mener à une vision relativement étroite des risques. Ces entretiens peuvent être menés de manière plus ou moins structurée, c'est-à-dire que les questions posées et les réponses possibles peuvent être plus ou moins larges.

- Identification basée sur les check-lists :

C'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences.

- Identification basée sur l'atteinte des objectifs :

Il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus (IFACI, 2006 : 19).

-Identification par analyse des activités :

Après une décomposition des processus en activités, une estimation des conséquences potentielles de la bonne ou mauvaise exécution des tâches est requise.

5.3. La phase d'évaluation du risque

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation, cette phase a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leurs acceptabilités. L'objectif principal de cette phase n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité.

L'évaluation du risque représente une étape primordiale dans le processus de gestion des risques, en outre cette étape est la plus complexe, et souvent la moins maîtrisée (Frédéric Cordel 2013).

En termes de méthodes d'évaluations du risque il existe deux grandes catégories (quantitatives et qualitatives), souvent les risque sont évalués sur deux axes : l'impact(gravite) et la probabilité d'occurrence(fréquence)

5.3.1. Méthodes d'évaluations des risques

a) Les méthodes quantitatives

Pour le COSO II, les techniques quantitatives d'évaluation du risque « sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives »

Par ailleurs COSO II a précisé que « *la mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques* »

b) Les méthodes qualitatives

Les techniques d'évaluation qualitatives du risque sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un cout raisonnable

« *La qualité de ces évaluations qualitatives dépend essentiellement des connaissances et du discernement des personnes impliquées, de leur compréhension des événements potentiels et du contexte* » (COSO II 2004)

5.3.2. L'estimation des risques

Souvent les risques sont estimés et classifiés selon leurs Fréquence (probabilité d'occurrence) et la gravité de leurs impacts, sur une échelle.

Exemple d'échelle de Fréquence (probabilité d'occurrence) à quatre niveaux :

Tableau 1 : Cotation de la fréquence

Fréquence	Commentaire
Faible (rare)	Evènement pouvant se produire dans des cas exceptionnels
Moyenne	Evènement pouvant se produire une fois par an
Fréquente	Evènement risque de se produire plusieurs fois par an
Très fréquente	Evènement peut se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois)

Source : séminaire KPMG 2014 sur Cartographie des risques

Exemple d'échelle de Gravité à quatre niveaux :

Tableau 2 : Echelle Cotation de la gravite

Gravite	Commentaire
Faible	Impact négligeable
Modérée	Impact modéré
Majeure	Domage important
Catastrophique	Domage catastrophique

Source : séminaire KPMG 2014 sur Cartographie des risques

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes, ci-dessous un exemple d'une échelle de criticité :

Tableau 3 : Echelle niveau de criticité

Echelle	Niveau de criticité
Mineur	Le risque est insignifiant et se situe très en dessous du seuil d'appétence
Elevé	Le risque a des conséquences qui demeurent tolérables, il faut néanmoins le surveiller
Modéré	Le risque est mal ressenti par l'entreprise, les conséquences sont graves. Le risque doit absolument et rapidement être traité
Critique	Le risque peut mettre jusqu'à la pérennité de l'entreprise en jeu. Dans tous les cas, l'entreprise est affectée durablement.

Source : séminaire de KPMG 2014 sur Cartographie des risques

5.3.3. Hiérarchisation des risques :

La hiérarchisation des risques représente un classement de ces derniers par rapport à leur fréquence ou impact, ou criticité, afin de prendre des mesures pour les traiter, ci-dessus un exemple d'hiérarchisation des risques selon leurs criticités :

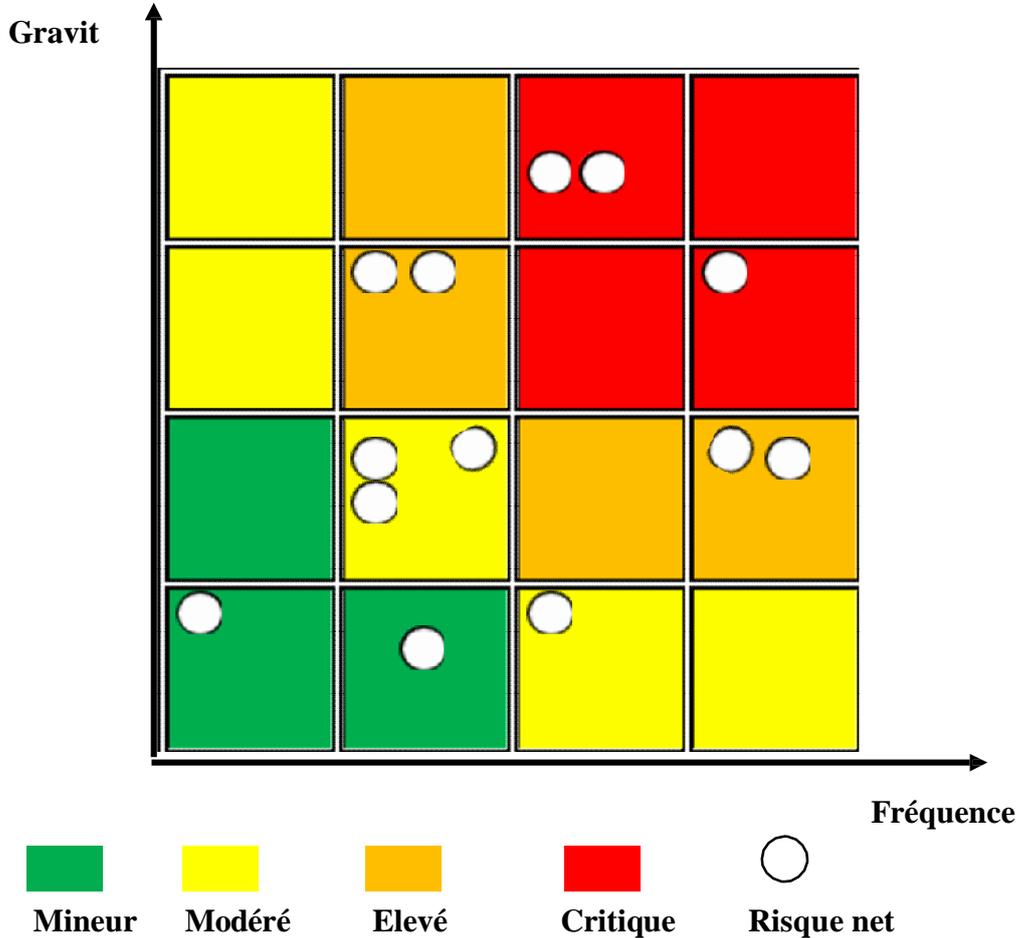
Tableau 4 : hiérarchisation des risques selon leurs criticités

Catégorie du risque	Les risques
Critiques	
Elevés	
Modérés	
Mineures	

Source : nous-même à partir de la littérature

Ci-dessous un exemple de cartographie des risques :

Figure 4 : Cartographie des risques nets



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

5.4. La phase d'appréciation du contrôle interne

Après avoir identifié et évaluer les risques, il est important d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques qui existe.

5.4.1. L'objectif du contrôle interne

L'objectif générale du contrôle interne est d'assure la pérennité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts. Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs particuliers présentés comme suit²:

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Efficacité et efficience des opérations ;

² RENARD Jacques, op.cit. p126.

- Protection du patrimoine ;
- Respect des lois, règlements et contrats.

L'auditeur doit normalement évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. (Renard J 2010).

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, les auditeurs internes doivent s'assurer que ¹:

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- leurs modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'entreprise ;
- les informations relatives sont recensées et communiquées.

5.5. La phase du Traitement des risques

Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Les différentes modalités de traitement sont les suivantes² :

-L'évitement : (Cesser les activités à l'origine du risque). L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique ou de vendre une activité.

-La réduction : Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence, ou l'impact du risque, ou encore les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement telle la mise en place de contrôles.

-Le partage : Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

-L'acceptation : Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

Le traitement du risque permet d'une part de prévenir et de réduire les risques inacceptables par la mise en place de mesures de prévention ou de protection afin d'atteindre le niveau de sécurité souhaité. D'autre part, il s'agit de traiter les risques résiduels en élaborant des solutions de couverture pour l'entité considérée³.

¹ RENARD Jacques, op.cit. p126.

² IFACI, IIA,2015, chapitre 4 p11, Manuel d'audit interne, édition Eyrolles, Paris.

³ FUMEY Marc, Méthode d'Evaluation des Risques Agrégés :application au choix des

investissements de renouvellement d'installations, thèse de doctorat en SYSTEMES INDUSTRIELS, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2001, p70

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

Une fois élaborée, il faut garder à l'esprit que la cartographie est une photographie des risques à un instant donné, un outil statique. Il convient donc de rendre cet outil vivant, en lui donnant une utilité concrète dans l'entreprise et en le réactualisant régulièrement car elle est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminé.

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer, dans ce cas, cela se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'évaluation d'un risque. En plus, s'il s'agit du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont reliés seront introduits dans la cartographie.



Dans ce deuxième chapitre nous présenterons en premier lieu la démarche méthodologique adoptée pour diriger notre travail de recherche.

Par ailleurs, nous allons présenter l'entreprise d'accueil qui représente notre terrain de recherche.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section nous allons nous intéresser à la méthodologie choisie afin de réaliser notre travail de recherche et éclairer certains points qui portent sur notre choix de sujet, l'objectif de l'étude, et d'autres rubriques concernant la démarche méthodologique suivie.

1. Le choix du thème de recherche

Chaque organisation rencontre une multitude de risques qui peuvent empêcher cette dernière d'attendre ses objectifs, d'assurer sa pérennité, ainsi perturbe le bon fonctionnement de son activité, c'est pourquoi il apparaît primordial que chaque entreprise doit donner une grande importance à la gestion des risques et trouver les outils les plus efficaces pour pouvoir les éviter.

De ce fait nous avons été motivés de faire une recherche sur la gestion des risques, parmi d'autres raisons qui nous ont motivé à choisir ce thème :

- La construction d'une cartographie des risques permet non seulement à l'entreprise d'identifier les risques inhérents à ses activités et de les maîtriser, mais encore d'avoir une vision globale sur tous les risques qui entourent l'entreprise et de déterminer quels traitements appliquer à chacun de ces risques.

- Un Intérêt pour l'entreprise car le groupe Ifri à comme projet¹ l'élaboration de Cartographie des risques pour toutes ses filiales.

¹ Ce projet n'a pas encore commencé, il est en cours de préparation

2. Objectif de la recherche

Notre étude a pour objectif de :

Attirer l'attention des managers à l'importance de la gestion des risques, et la nécessité de mettre en place un outil efficace pour bien maîtriser les risques, qui permet aussi d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Elaborer une cartographie des risques liés au processus d'exploitation, qui permettra à l'entreprise Bejaia Logistique de mieux connaître les risques inhérents aux activités, et leurs impacts sur son processus d'exploitation, afin de les éviter en mettant en place un dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques mieux adapté et plus efficace.

3. Délimitation du champ de recherche

Quoique notre ambition au début de cette recherche été de construire une cartographie des risques pour toutes les processus d'une filiale du groupe IFRI (la filiale Bejaia Logistique), mais pour des contrainte de temps et la courte durée du stage dû aux difficultés rencontres pour trouver un lieu de stage, nous avons réduit notre champ de recherche à l'élaboration d'une cartographie des risques liés au processus d'exploitation au sein de la filiale Bejaia Logistique, ce dernier représente le processus le plus important pour cette dernière.

4. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche permet de répondre à la question « comment je cherche ». (Raymond-Alain Thiétart et Coll 2007) ont mentionné qu'il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test.

L'exploration représente la démarche par laquelle le cherche a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs, par contre le terme tester se rapporte de la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique c'est-à-dire évaluer des vérités sur des théories.

Dans notre travail de recherche nous avons opté pour une méthodologie "*exploratoire*" qui consiste à « *procéder par allers retours entre les observations et des connaissances*

théoriques tout au long de la recherche Le chercheur a initialement mobiliser des concepts et intégrer la littérature concernant son objet de recherche¹ ».

En outre notre recherche n'était pas d'aller au terrain avec des hypothèses en vue de les tester, mais c'est les allers-retours entre la recherche théorique et les observations relevés du terrain (la pratique), qui nous ont permis de construire des questions mieux adaptées à notre étude.

Dans le cadre de notre recherche empirique, nous avons opté pour une approche méthodologique de recherche qualitative descriptive et analytique, cette dernière est devenu fréquemment utilisée dans les sciences de gestion (Garcia et Gluesing 2013), elle représente la démarche la plus adaptée pour répondre à notre problématique de recherche, vue la complexité des données recherchées.

En outre il nous a apparu que le recours à des techniques de recherches qualitatives (entretien, observation, étude documentaires) répond mieux au besoin de notre recherche et permet de fournir des données de contenu.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un double mode de raisonnement déductif, inductif. Dans un raisonnement inductif il s'agit d'une « *généralisation prenant appui sur un raisonnement par le quel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes²* ».

Ce raisonnement inductif nous a permis de partir des causes pour pouvoir identifier et modéliser les risques.

Dans le raisonnement déductif il s'agit de partir du général vers le particulier, nous avons mobilisé ce type de raisonnement lors des entretiens que nous avons menés, à travers un guide d'entretien qu'a été élaboré à travers un cadre théorique général et des connaissances sur la gestion des risques.

¹ THIETART Raymond-Alain et COLL,2007, p72, Méthodologie de recherche en management, troisième édition, Dunod, Paris.

² THIETART Raymond-Alain et COLL, op.cit. p61.

5. Techniques de recueil d'information

Pour bien mener une recherche qualitative il est important de diversifier les sources de données, pour notre cas et afin de pouvoir réaliser notre travail de recherche et répondre à la question de notre étude, nous avons préféré l'usage de différentes techniques de collecte d'informations qui sont :

- l'analyse documentaire
- les entretiens semi-directifs
- l'observation non participante

5.1. L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire représente une source importante de données, les documents peuvent être internes ou externes

À cause de la confidentialité, l'accessibilité à certains documents internes a été difficile. Néanmoins l'analyse des documents internes que nous avons pu consulter, nous ont permis de prendre connaissance sur l'activité de l'entreprise, ainsi l'analyse de quelques procédures des exploitations qui existent nous a permis de comprendre comment il fonctionne ce processus. Aussi l'exploitation du rapport d'audit nous a aidé à identifier les dysfonctionnements et connaître les faiblesses des dispositifs du contrôle interne existants.

Pour les documents externes nous avons basé notre recherche en tout premier lieu sur les ouvrages et quelques référentiels, ainsi que des travaux de cabinets de conseil, mémoire et site web.

Tous les documents que nous avons utilisés dans notre recherche sont mentionnés dans la bibliographie du mémoire.

5.2. L'observation non participante

Aussi nous avons utilisé dans notre recherche la technique d'observation qui est « *une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion¹* »

¹ GAVARD P, GOTTELAND D, et al, 2009, p139, méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation, Paris.

En effet il existe deux types d'observation, peut-être participante ou non, elle dépend de la position du chercheur et son point de vue, s'il est interne on est dans le cas d'observation participante, par contre s'il est externe on est dans le cas d'observation non participante, dans notre cas de recherche nous avons opté pour cette dernière.

5.3. Les entretiens semi-directifs

L'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* ». (ROMELAER 2005).

Pour bien mener un entretien il est primordial pour le chercheur de préparer un guide d'entretien, afin de bien structurer ses entretiens et d'assurer que les points essentiels ont été abordés, en outre le guide d'entretien est utilisé comme un support pour fixer les thématiques à traiter lors de l'entretien et permettre au chercheur la réalisation des objectifs de l'enquête.

Dans notre cas de recherche et vue la transversalité de la recherche nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs avec les différentes personnes intervenant dans le processus d'exploitation, pour se faire, nous avons élaboré un guide d'entretien qui est présenté à la page suivante :

Encadré 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

- 1-Pouvez-vous me décrire les différentes étapes du processus d'exploitation ?
- 2-Quels sont les différents intervenants et le rôle de chacun dans ce processus ?
- 3-Quelles sont les activités et les objectifs liés à votre activité ?
- 4- Est-ce qu'il existe un processus de gestion des risques au niveau de l'entreprise ?
- 5- Quels sont les risques que vous rencontrez dans l'exécution de votre travail par rapport au processus d'exploitation ?
 - * Selon vous quelles sont les causes de ces risques ?
 - * Selon vous quel est l'impact de chaque risque ?
 - * Selon vous quelle est la fréquence (probabilité de survenance) de chaque risque ? combien de fois dans l'année ou par opération ?
 - * Selon vous quel est la gravite de l'impact de chaque risque ?
- 6-Quels sont les risques acceptés (une tolérance au risque) ? quels sont les seuils tolérés de ces risques ?
- 7- Existe-t-il un dispositif de traitement des risques ?
- 8-Comment faites-vous pour maitriser et prévenir ces risques ?
- 9-Quelles sont les techniques utilisées ?
- 10-Existe-t-il des dispositifs de contrôles ? Si oui Quels sont ces dispositifs ?

Source : Elaborer par nous-mêmes

6. Traitement des données (triangulation)

La triangulation consiste à faire un rapprochement entre plusieurs techniques de collecte de données afin de mieux comprendre la problématique de recherche (Morse 1991)

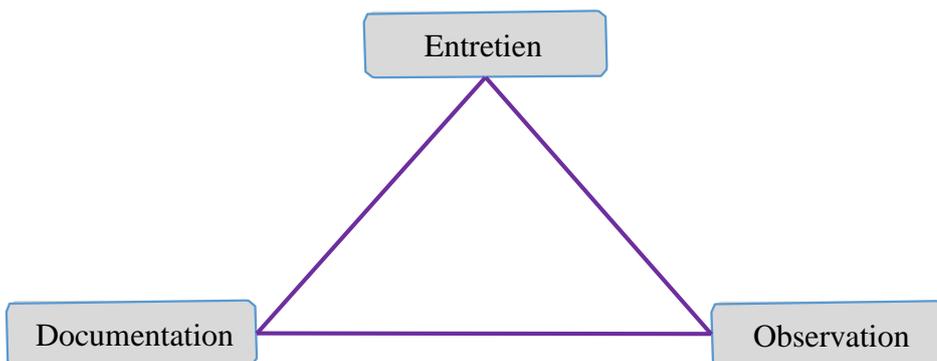
La triangulation entre les trois techniques de collecte de données (entretien, observation, documentation), nous a permis de confronter les données, et nous a permis d'avoir une vision plus large.

D'abord nous avons procédé à un rapprochement entre les données collectées des documents interne et les informations recueillies lors des entretiens, dans le but de vérifier leur exactitude.

Par la suite la comparaison entre les informations recueillies lors des entretiens et la

mobilisation de l'observation nous a permis d'identifier les écarts entre ce qui a été dit et ce qui passer réellement.

Figure 5 : Triangulation des données



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

7. Difficultés rencontrées

Dans le cadre de notre recherche nous avons rencontré plusieurs difficultés liées principalement au terrain :

- La difficulté d'accès à certains documents et rapport d'audit pour des raisons de Confidentialité.
- Comme nous avons été au niveau du groupe Ifri, nous avons rencontré au début une difficulté pour se déplacer à la filiale Bejaia Logistique qu'est l'objet d'étude, pour des raisons de non disponibilité de temps pour le responsable de HSE qui nous a accompagné.
- L'absence d'une culture de processus bien définis au niveau de l'entreprise, ainsi que l'entreprise ne dispose pas de procédures bien formalisées, en autre terme il existe quelques procédures qui sont formalisées.

SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

1. Présentation et historique du groupe IFRI

1.1. Présentation

Ifri est une marque algérienne d'eau minérale et de boissons diverses (sodas et eaux fruitées) appartenant au Groupe Ibrahim et fils et créée en 1996 à Ouzellaguen en Kabylie. Elle est le leader du marché de l'eau minérale en Algérie.

Sa source provient du village d'Ifri, à 50 km à l'ouest de la ville de Béjaïa et à 150 km à l'est d'Alger dans la région de la Petite Kabylie.

1.2. Historique

Le Groupe Ibrahim et fils est pionnier dans l'utilisation du polytéréphtalate d'éthylène (PET) en Algérie, Ibrahim et fils-Ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. À cette date, plus de 20 millions de bouteilles ont été commercialisées dans tout le pays. Ce chiffre a atteint 48 millions d'unités en 1999 puis 252 millions de litres en 2004 avant de franchir le cap des 500 millions de litres pour les deux emballages PET et verre. Groupe Ibrahim et fils est dotée de son propre laboratoire d'analyses. À l'aide d'un matériel ultramoderne et performant, sa propre équipe de microbiologistes s'assure au quotidien de la parfaite conformité physico-chimique, bactériologique et organoleptique de ses produits, depuis l'entrée (contrôle

des matières premières et des emballages) jusqu'à la sortie (produit fini) et pendant toutes les phases de production et de stockage.

2. Présentation l'organisme d'accueil Bejaia Logistique

2.1. Présentation

Fondée en 2008, la **Sarl BEJAIA LOGISTIQUE –BL-** est la référence Algérienne dans le domaine du transport routier. Elle bénéficie d'une image de qualité et d'une notoriété nationale.

Nos activités sont étendues dans le transport public de marchandises, Location d'engins et matériels pour bâtiment, travaux publics et manutention, location de véhicules avec ou sans chauffeur et dans le transport des produits pétroliers.

Avec un parc roulant avoisinant les 950 cartes grises, la **Sarl BEJAIA LOGISTIQUE** poursuit son développement sur le marché de la location à travers le territoire national et au-delà, à destination d'une clientèle professionnelle très diversifiée ; entreprises du BTP, collectivités et administrations, industries, services, PME, outre une clientèle de Particuliers.

A ce jour, le professionnalisme et la performance de la **Sarl BEJAIA LOGISTIQUE** s'appuient sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre au mieux et sans relâche aux clients les plus exigeants. Conscient de sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du marché de la location, BL investit pour concilier :

□ Dynamisme et développement durable : respect de l'environnement par le choix de matériels sûrs et non polluants, le tri sélectif et le traitement des déchets industriels via les professionnels du recyclage telles que les huiles usées, batteries...

□ Éthique sociale, en protégeant et en respectant ses équipiers par leur formation en contribuant au progrès collectif, le partage des résultats, la promotion interne. Parce qu'une vie professionnelle saine repose sur un environnement de travail adapté et agréable.

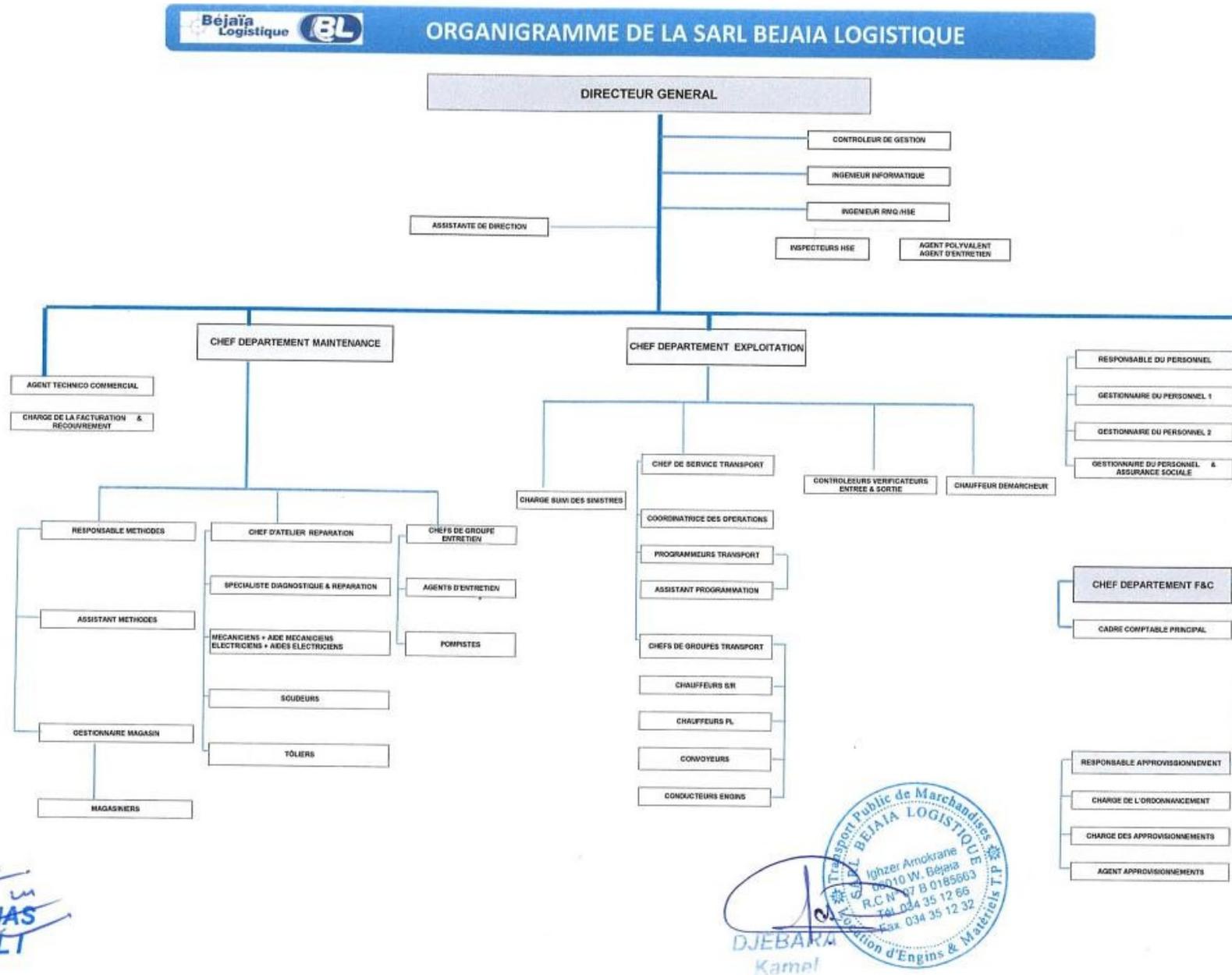
2.2. Objectifs

1. Accroître la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de délais, qualité, coûts et performances d'une manière rentable pour l'entreprise.

2. Impliquer le personnel par la sensibilisation aux risques liés à nos activités aux fins de réduire en permanence et prévenir les sinistres et litiges pour atteindre l'objectif de «Zéro Accident et Incident» ;

3. Contribuer à la préservation et au respect de l'environnement par une maîtrise de nos consommations de carburants et le recyclage de nos déchets.

Figure 6 : Organigramme de l'entreprise BL



2.3. Description de la flotte de Bejaia Logistique

Bejaia Logistique dispose d'une flotte importante au niveau national en terme de tracteur et de remorque afin de répondre à la demande de transport des différentes marchandises à transportées. Le parc de BL comporte 329 tracteurs et compte au sein de sa flotte plusieurs modèles de remorques afin de transporter toutes les gammes finis de Groupe IFRI.

Tableau 5 : Différente type de remorque

Nom de remorque	Type de remorque	Capacité de remorque	Nombre de remorque
KRONE	SAVOYARD	34 Tonnes	306
RANDON	PLATEAU	40 Tonnes	10
	PLATEAU	30 Tonnes	1
MAGYAR	CITERNE	28 Tonnes	5
COMINOX	CITERNE	24 Tonnes	1
KAISER	PORTE-ENGINS	87 Tonnes	1

3. Présentation du service HSE de Bejaia Logistique

3.1. Définition de la fonction HSE

HSE est un sigle correspondant à une méthode hygiène, sécurité, environnement utilisée dans les entreprises, cette pratique a pour objectif de préserver la santé et la sécurité de l'homme, outil de production et de l'environnement.

3.2. Les objectifs du service HSE

- Evolution de la qualité des services

- Amélioration de la sécurité et de la santé au travail
- Succès des audits internes
- Certification ou labellisation

- Adhésion du personnel et évolution des attitudes par rapport à la qualité, la sécurité et l'environnement

3.3. L'Analyse des risques

L'analyse des risques sert à identifier les conditions qui peuvent conduire à des défaillances et à prévoir leurs conséquences sur la fiabilité, la maintenabilité, la disponibilité et la sécurité des systèmes en cours de conception ou déjà opérationnels.

Un risque est un événement probable dont l'apparition est susceptible d'impacter le bon déroulement du projet sur les aspects Coût, Délai ou Qualité. Analyser un risque permet :

- De réduire la probabilité d'être confronté à certains problèmes,
- De définir de bonne stratégie afin de pouvoir le cas échéant gérer au mieux les problèmes.

Sur un projet intranet, la gestion des risques distingue deux types de risques :

- Risques externes au projet : leurs origines sont liées à des éléments factuels et irrationnels ou des hypothèses dépassant le champ d'action du projet. Si le projet ne peut agir sur leur origine, il peut les signaler aux pilotes du projet et envisager des actions de réduction de leurs impacts sur le projet.

- Risques internes au projet : leurs origines sont directement liées à la conduite du projet

Cette activité est articulée autour de 7 phases représentées dans le logigramme qui décrit "Qui fait Quoi?".

Le mode opératoire qui suit le logigramme décrit quant à lui "Comment, avec quoi et quand" les étapes sont réalisées.

Tableau 6 : Logigramme des modalités d'actions

Etape	Objectif	Moyens à utiliser	Modalités d'action
1	Identification d'un risque		<p>Rechercher systématiquement tous les risques générés par des défauts potentiels pouvant affecter une situation.</p> <p>Catégoriser les risques et leur attribuer un degré de gravité</p>
2	Analyse des causes		<p>Rechercher toutes les causes possibles générés par les défauts potentiels,</p> <p>Déterminer une probabilité d'occurrence</p> <p>– Criticité (Certain, Très élevé, Moyennement élevé, Facteur sous contrôle - bien maîtrisé, Presque inexistant)</p>
3	Elaborer un plan d'action		<p>Définir les priorités en fonction de la criticité des risques,</p> <p>Identifier les caractéristiques de conformité des situations étudiées, Traduire ces situations en solutions,</p> <p>Valider qu'elles permettent bien de régler les causes,</p> <p>Mettre en place des indicateurs qui permettront de vérifier que le plan d'action est correctement mis en œuvre et que la situation est « sous contrôle ».</p> <p>Elaborer le plan d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> □ - Processus □ - Qui fait quoi ? □ - Moyens nécessaires. Mise à jour du tableau de synthèse. □ - Objet du risque □ - Défaut □ - Cause □ - Criticité □ - Gravité □ - Responsable du traitement du risque

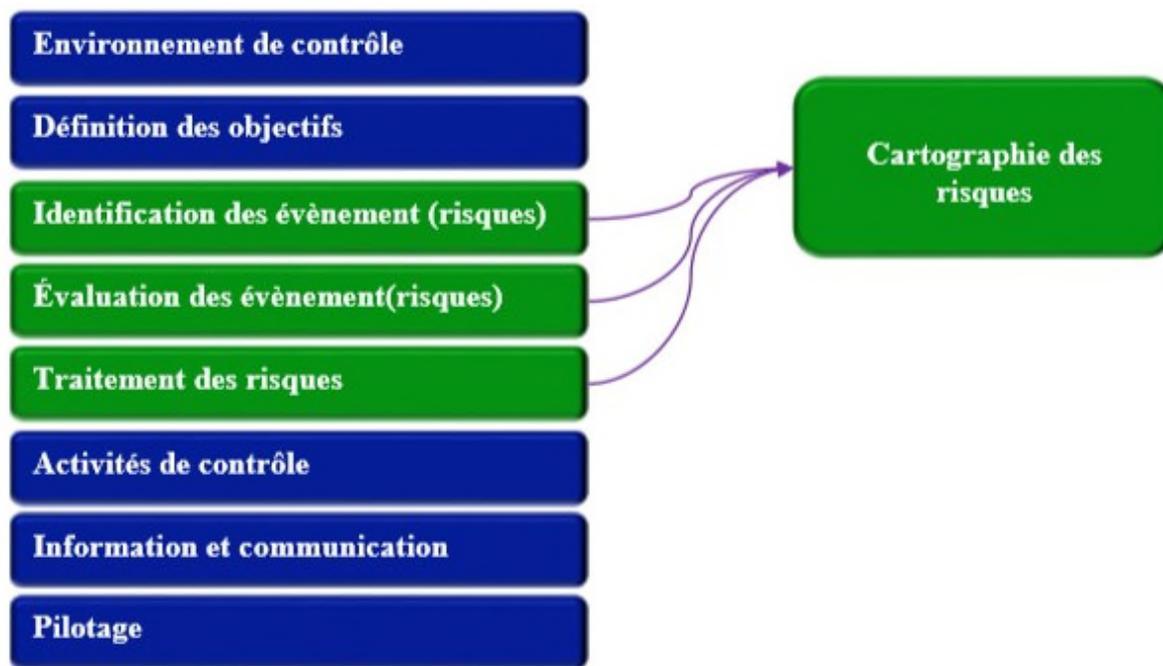
4	<p>Arbitrage Comité de Projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> □ - Retenir ou rejeter le risque □ - Compléter et / ou modifier les actions □ - Validation 	Tableau de synthèse	/
5	Abandon du traitement du risque		/
6	Réalisation du plan d'action	Fiche de risque	/
7	<p>7. Actualisation de la fiche de risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> □ - Caractéristiques du risque, □ - Avancement des actions de réduction, □ - Résultat obtenus, □ - Identification 		<p>Mise à jour de la fiche de risque et du tableau de synthèse</p> <p><i>Itération jusqu'à la disparition du risque</i></p>

Source: Bejaia Logistique service HS

Dans ce troisième chapitre nous présenterons notre travail de recherche qui consiste à l'élaboration d'une cartographie des risques pour l'entreprise Bejaia Logistique. Compte tenu de la nature de l'activité de l'entreprise, nous avons jugé pertinent de choisir le processus d'exploitation.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie d'analyse des risques utilisée parmi les plus grands cabinets de conseil et d'audit tel que KPMG et DELOITTE. Et du référentiel de gestion des risques COSO II « ENTREPRISE RISK MANAGEMENT ». Notamment la méthode AMDEC. Pour construire une cartographie des risques qui sont présentés à la figure ci-dessous :

Figure 7: Les composantes de la gestion des risques par le model AMDEC



Source : séminaire sur la gestion des risques Deloitte 2016

Nous allons donc commencer dans la première section par l'identification des liés au processus d'exploitation ensuite en deuxième section à leurs évaluations, et à la fin du chapitre nous passerons aux orientations possibles de traitement des risques.

SECTION 1 : IDENTIFICATION DES RISQUES

Avant de procéder à l'identification des risques liés au processus d'exploitation, il y a lieu d'abord de présenter ce processus et les différentes activités qui le compose (Renard J 2013). Ainsi que tous les acteurs qui intervient dans ce dernier. Selon la norme ISO 9001 version 2000 « *Le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ».

En effet la présentation et l'analyse des processus permet de connaitre l'enchaînement des activités, le rôle de chaque acteur, la relation et les interactions qui existent entre les différentes activités qui le composent, ce qui nous permettra par la suite l'identification les causes potentielles du risque, et le flux du danger.

1. Présentation de la méthodologie d'identification des risques

L'identification des risques représente l'étape la plus importante dans l'élaboration d'une cartographie des risques, car elle conditionne la fiabilité des étapes qui la suivent.

Il faut admettre aussi que chaque entreprise a ses caractéristiques et son propre mode de fonctionnement, en conséquence les risques ne sont pas les mêmes dans toutes les entreprises chacune a ses propres risques, ce qui donne lieu à une cartographie des risques propre à elle.

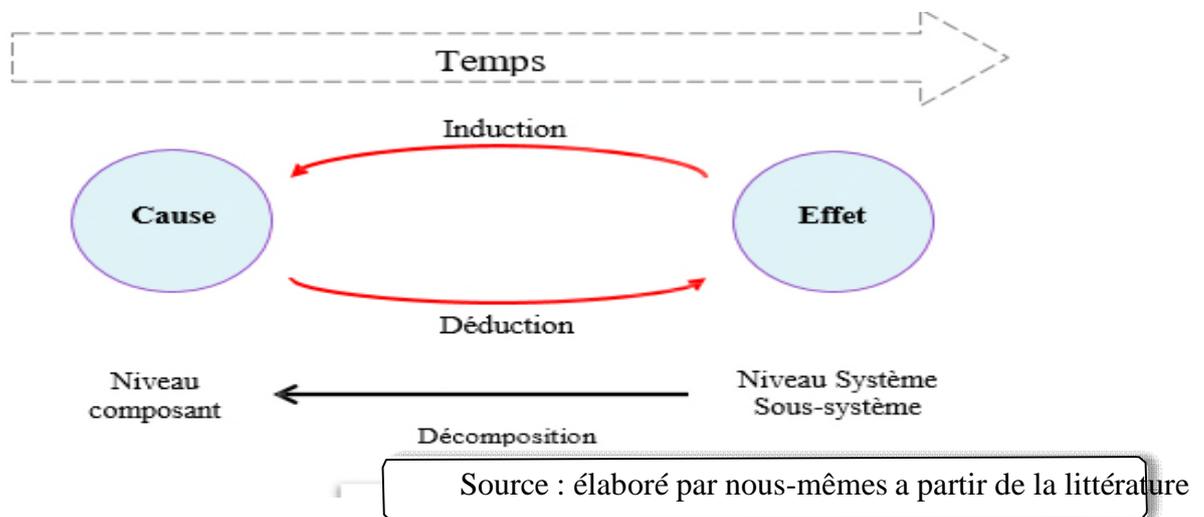
Afin de pouvoir identifier les principaux risques d'une entreprise il est nécessaire de comprendre d'abord ses processus et son mode de fonctionnement. Donc nous avons jugé nécessaire de procéder à la description des processus. En effet il existe plusieurs raisons qui poussent une entreprise à décrire et répertorier ses processus, la plus importante raison est de garantir une bonne gestion des risques.

Afin de bien décrire et analyser les processus nous avons utilisé les logigrammes d'exploitation fourni par l'entreprise , qui représentent selon Pierre Schick une bonne technique pour bien comprendre le fonctionnement d'une organisation et pouvoir identifier les risques inhérents à ses activités.

Par ailleurs il faut admettre que « l'identification des risques représente un travail difficile et cruciale, et les risques ne seront jamais mis tous en évidence, donc il ne faut pas se priver d'aucune méthode. Aucune d'entre elles n'est exclusive bien au contraire, elles sont toutes complémentaires »¹. Donc seul la combinaison entre plusieurs méthodes peut aider à une meilleure identification des risques.

Afin de s'étaler à l'identification des risques, nous avons mobiliser un double raisonnement inductif et déductif comme le montre le schéma ci-dessous :

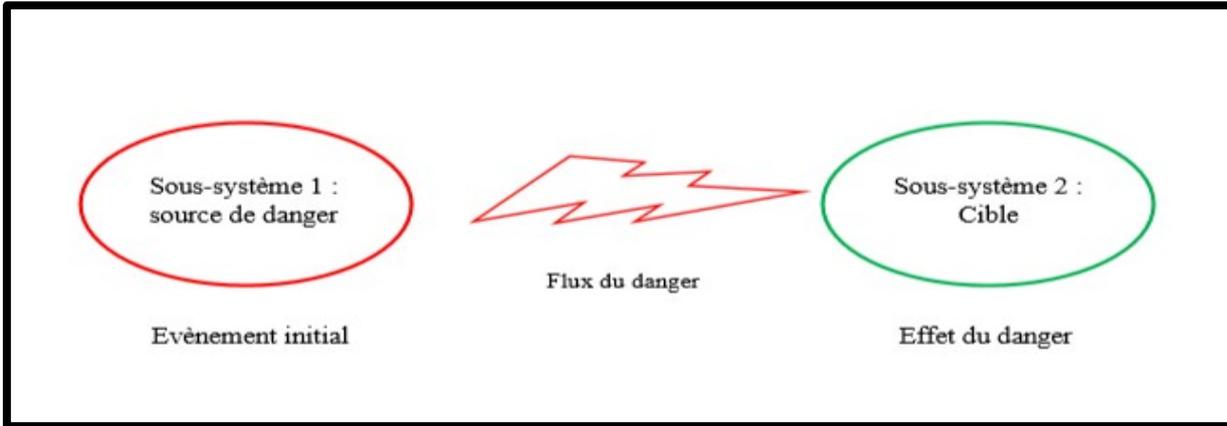
Figure 8 : Approche inductive et déductive



Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des méthodes d'analyses des risques (inductive et déductive), principalement la méthode AMDEC, selon cette méthode il est nécessaire de décomposer le système étudié en plusieurs sous-systèmes afin de pouvoir identifier les sources de danger, et identifier les dysfonctionnements d'un sous-système considéré et dont l'enchaînement peut conduire à un évènement non souhaité pour un autre sous système, comme présenté dans le schéma ci-dessous :

¹ LE RAY Jean,2006, p 95, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? édition Afnor ,

Figure 9: Flux de danger modèle AMDEC



Source : élaboré par nous-mêmes a partir de la littérature

2. Présentation du processus d'exploitation de l'entreprise Bejaia Logistique :

Avant de présenter logigramme processus d'exploitation de l'entreprise, nous avons jugé nécessaire de définir brièvement le processus d'exploitation.

- **Processus d'exploitation :** Dans le processus d'exploitation les acteurs avec les quels l'entreprise est en relation permanente sont les clients et les fournisseurs de biens et services.

Tableau 7:Logigramme du process d'exploitation

RESPONSABLE		DONNEES D'ENTREE		ACTIVITES RESSOURCES		DONNEES DE SORTIE	
Direction générale	Achats de matériel roulant			Réception de la flotte		Réception et organisation du matériel.	Parc
Dpt exploitation	Document de véhicule			Gestion des dossiers		-Document conforme	- Procédure de gestion des dossiers
	on			-programme journalier du commercial IFRI		Non	Flotte prête à exploiter
- Commercial ifri				- programme journalier du commercial de BL			Oui Etude de la commande
- Commercial BL				liaison commerciale			
- Programmation				formation			

Chapitre III : Essai e d'élabor ati on d'un e cartog raph ie de

- résultat

-Liste des chauffeurs disponibles

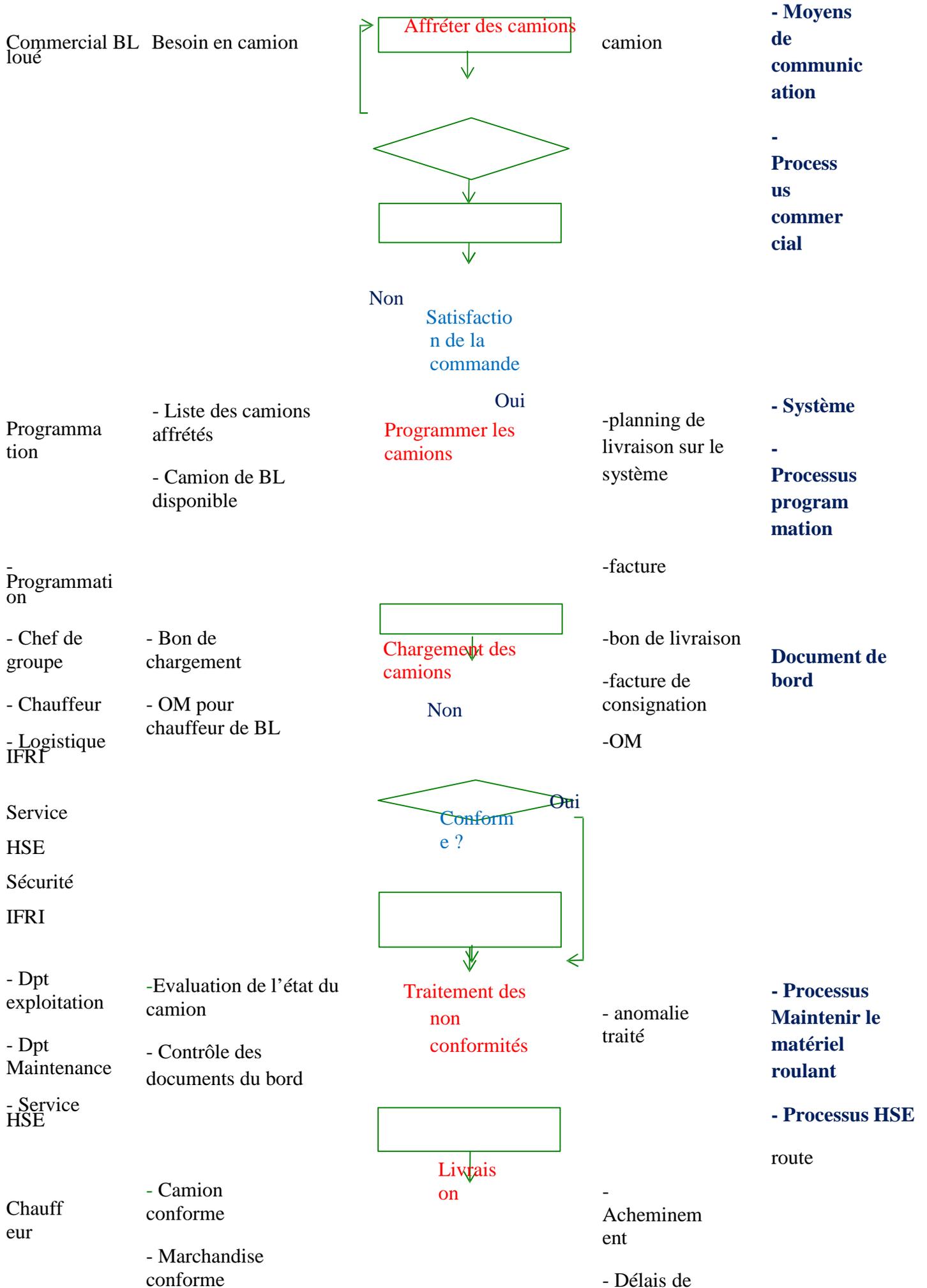
-Liste des camions opérationnels disponibles

Oui

Satisfactio
n de la
commande

Non

Chapitre III : Essai e d'élabor ati on d'un e cartog raph ie de



<p>Chauffeur client</p> <p>- Commercial ifri</p> <p>- Commercial BL</p> <p>- Programmation</p>	<p>Processus programmation</p> <p>- Arrivé chez le client</p> <p>- Autorisation de débardage</p> <p>- commande au programme</p>	<p>Processus sinistr</p> <p>Décharger chez le client</p> <p>↓</p> <p>Oui</p> <p>Emballage a récupéré ?</p> <p>Non</p> <p>Programme d'autres commandes ?</p> <p>Chargement de la commande client</p>	<p>Processus d'intervention Hors-site</p> <p>- Bon de livraison cachetée</p> <p>- OM cacheté</p> <p>- Facture avisé</p> <p>- Autorisation avisé</p> <p>Processus commercial</p>	<p>Tous les moyens de transport</p>
<p>Chauffeur</p>	<p>- Facture</p> <p>- Autorisation de débardage</p>	<p>Livraison client</p> <p>↓</p> <p>↓</p>	<p>- Autorisation de débardage avisé</p>	<p></p>

	-OM		-OM avisé	
				Non
		Emballa ge a récupér é ?		
		Oui		
-Clients d'emballage	-Retour	Chargement d'emballage	- Bon de retour d'emballag e	- Bon de retour d'emballage
Chauff eur	- Bon de retour d'emballage -OM avisé - Bon de livraison avisée	Retour a l'usine	Achemine ment	Processus program mation -Processus sinistre - Processus d'intervention Hors-site
- Contrôle ur vérificat eur	- Besoin en gasoil - Véhicule en retour de mission - Check-list de contrôle camion	Contrôle du véhicule/et distribution de gasoil	-Déclaration d'anomalie -rapport d'analyse check- lite -saisir les consommat ions	Procédure d'achat et de consommation du gasoil. - Système - Fichier des consommati ons du carburant
- Pompist e				
Cpt exploitation	-Résultat et indicateur -Compte rendus - Comptes-rendus	Rapport et bilan	- Rapport d'activité mensuel	-Système
Cpt exploitation	- Proposition d'amélioration - Performance processus - Risque et accident -Audit, NC, AC, AP...etc	Revue du processus	- Recommandati on - besoin en ressource	-Revue de direction

Source : élaboré par l'entreprise Bejaia Logistique

3. Le recensement des risques

En mobilisant la méthodologie décrite plus haut, et à travers l'analyse des processus cités ci-dessus et en mobilisant la question « Quels sont les éléments ou les opérations qui pourraient générer des risques pour l'entreprise ? » nous avons pu identifier les risques inhérents au processus d'exploitation, ainsi que leurs impacts et causes probables :

Tableau 8 : Les risques liées aux processus d'exploitation

Activités	Risques	Causes	Conséquences
Réception de la flotte	La non réception de La flotte	* Législation * Retard de livraison de la flotte	* Pas d'activité
gestion des dossiers	La non-conformité des dossiers	* Perte des documents	* Pas d'activité
Etude de la commande	Surestimation Sous estimation	* Mauvaise	* La non satisfaction de
Affréter des camions	Le non respect des délais de la réception des camions	* Mauvaise prestation de l'affréteur	* La non satisfaction
Chargement des Camion	Accidents Avaries	* Mauvaise manœuvre du manutentionnaire s * Le non respect	* Arrêt de travail * Détérioration de la marchandise * Retard
Livraison	Accident de circulation Vols Pannes Amande Avaries Risques inhérent Retard	* Le non respect du code de la route * Intempéries * Effets sociaux économiques * La non-conformité des documents de	* La non satisfaction de client * Pertes financières * Blessures * Arrêt de travail * Manque d'effectifs
Déchargement chez le Client	Accidents Avaries La non-conformité de la marchandise	* Mauvaise manœuvre du manutentionnaires * Le non respect des consignes de sécurité	* Arrêt de travail * Détérioration de la marchandise * Retard * Litiges * Pertes financières
Retour a l'usine	Accident de circulation Vols Pannes Amande Avaries Risques inhérent Retour à vide	* Le non respect du code de la route * Intempéries * Effets sociaux économiques * La non-conformité des documents de route	* La non stisfaction de client * Pertes financières * Blessures * Arrêt de travail * Manque d'effectifs * Coût de

Source : élaboré par nous-mêmes

Le plus important dans la gestion des risques ce n'est pas seulement de pouvoir identifier les risques inhérents aux activités de l'entreprise, mais c'est de les classer par rapport à leur criticité

c'est-à-dire déterminer les risques prioritaires, et aussi de trouver le traitement le plus adéquat pour les éviter et limiter leur conséquence.

Afin de connaître quels sont les risques que devrait l'entreprise prendre en charge en priorité et déterminer le traitement approprié à chaque risque identifié, il est essentiel en premier lieu de procéder à leur évaluation. Cette étape s'articule autour de deux informations principales : la fréquence du risque et la gravité de l'évènement en cas de survenance.

Aussi avant de procéder au traitement des risques les managers de l'entreprise doivent définir leurs appétences au risque. L'ensemble des mesures de traitements doivent être en adéquation avec l'appétence au risque.

SECTION 2 : ÉVALUATION DES RISQUES

Une fois que la phase d'identification des risques est achevée et les différents risques liés aux processus d'exploitation sont identifiés, nous pouvons maintenant procéder à leurs évaluations.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la démarche d'évaluation qui est utilisée par le cabinet d'audit et de conseil KPMG, ainsi que celle qui est décrite par les différents auteurs². Ces derniers décomposent cette phase en quatre étapes :

- Estimation des risques
- Hiérarchisation des risques
- Elaboration de grille de criticité (la cartographie de risque)
- Déterminer l'appétence de l'entreprise au risque.

On précise aussi que pour élaborer notre cartographie des risques nous avons pris en compte dans notre évaluation l'ensemble des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques mise en place par l'entreprise, ce qui fait que les risques seront en nets.

1. Estimation des risques

L'estimation consiste à déterminer une notation pour la probabilité de survenance et la gravité de l'impact de tous les risques identifiés.

Pour pouvoir donner une notation (cotation) aux risques, nous avons opté pour une méthode qualitative, le choix de cette méthode est dû d'une part à la difficulté d'avoir suffisamment de

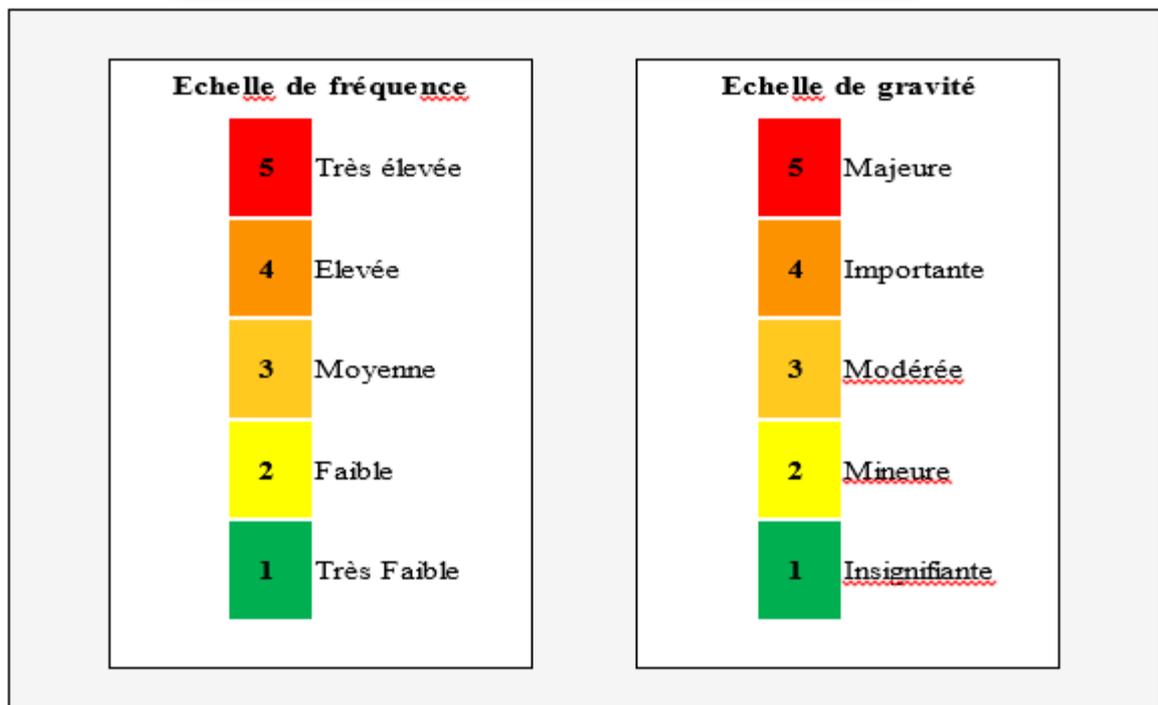
² Philippe Noiro et jacques Walter.

données pour effectuer une évaluation quantitative, et d'autre part à la difficulté de quantifier les données.

Dans une méthodologie d'évaluation qualitative les risques sont généralement estimés à travers deux variables la gravité de leurs impacts sur l'activité de l'entreprise, et leurs fréquences (probabilité d'occurrence), sur une échelle de notation.

Pour construire une échelle de notation qui convient à l'ensemble des risques identifiés dans la première phase, et que cette dernière soit plus objective et cohérente, nous avons jugé utile d'arrêter cette échelle en collaboration avec tous les employés concernés par le pour les deux variables présenter comme suit :

Figure 10 : échelle de notation de risque



Source: Elaboré par nous-mêmes

$$\text{Criticité du Risque} = \text{Probabilité d'occurrence} \times \text{Gravité de l'impact}$$

Tableau 9 : Evaluation des risques

N°	Risque	Fréquence	Gravité	Criticité
1	La non réception de La flotte	1	5	5
2	La non-conformité des dossiers	1	4	4

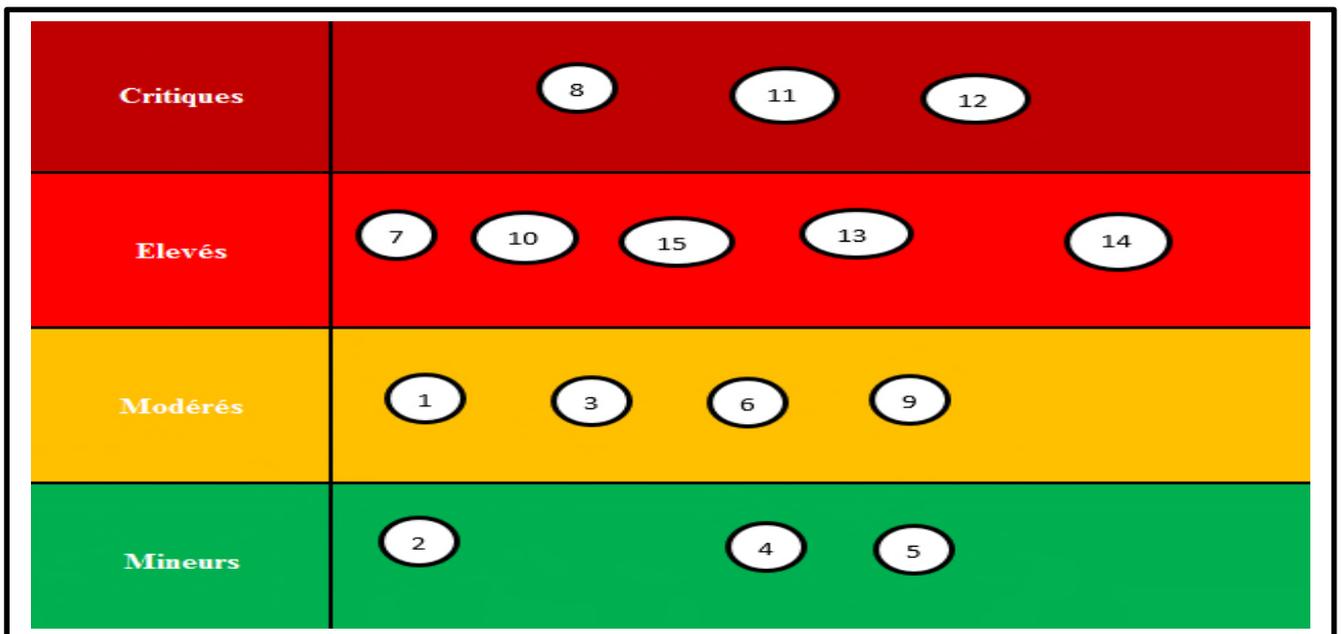
3	Surestimation de la commande	2	3	6
4	Sous estimation de la commande	2	2	4
5	Le non respect des délais de la réception des camions	1	4	4
6	Accidents de travail	3	3	6
7	Avaries	3	4	12
8	Accident de circulation	4	5	20
9	Pannes	2	3	6
10	Vols	2	5	10
11	Amande	3	4	16
12	Risque inhérent	2	5	10
13	La non-conformité de la marchandise	2	5	10
14	Retard	4	3	12
15	Retour à vide	5	2	10

Source : élaboré par nous-mêmes

2. Hiérarchisation des risques

Maintenant que les risques sont identifiés et évalués, nous pouvons procéder à leurs hiérarchisés selon leurs criticités, du plus critique au moins critique, afin de faciliter leurs gérances, et pouvoir déterminer la priorité de traitement des risques.

Figure 11 : Hiérarchisation des risques

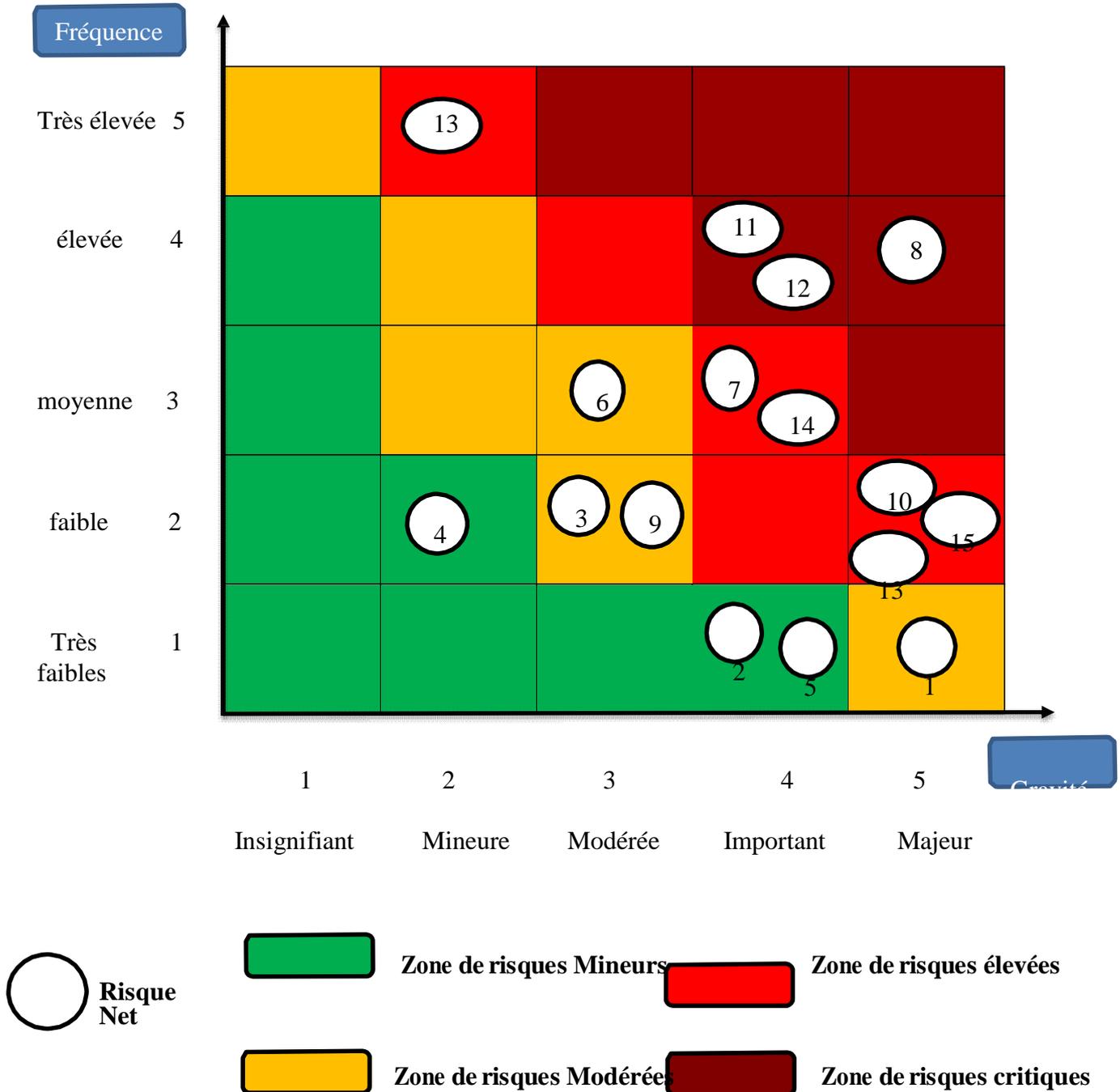


Source : élaboré par nous-mêmes

3. La modélisation de la cartographie des risques

À partir des résultats obtenus de l'évaluation des risques nous réalisons la cartographie des risques comme suit :

Figure 12: Cartographie des risques nets



Source : élaboré par nous-mêmes

Analyse de la cartographie des risques :

Les risques liés au processus d'exploitation pour l'entreprise Bejaia Logistique sont réparties selon leurs criticités en quatre zones :

La zone des risques qui ont une criticité mineure : ces risques sont acceptés en état ils n'ont pas un grand impact sur l'activité de l'entrepris, une simple procédure suffira pour les gère.

La zone des risques à criticité modérée : la plupart de ces risques ont un impact important sur l'activité de l'entreprise mais leurs fréquences de survenance plus au moins faibles, il nécessite un contrôle de deuxième niveau et une automatisation des processus.

La zone des risques à criticité élevée : ces risques ont une probabilité d'occurrence moyenne et un impact important sur l'activité de l'entreprise, ces risques nécessitent un contrôle de troisième niveau, c'est-à-dire une mission d'audit doit être planifiée.

La zone des risques critiques pour l'entreprise : ces risques sont inacceptables et ils ont besoin d'un traitement particulier, et des actions rapides doivent être menées, en vue de les ramener à un niveau de criticité plus au moins acceptable.

Nous devons noter que ce serait une erreur, trop souvent rencontrée, que de placer les deux composantes (fréquence et gravité) sur le même plan. « *Un risque avec un impact important est toujours à prendre en considération même si sa fréquence est minime. Si je risque de rencontrer un événement aux conséquences catastrophiques, mais susceptible de ne se produire qu'une fois par siècle, je dois le prendre en compte très attentivement car j'ignore si ce n'est pas demain.*³ »

4. Déterminer l'appétence de l'entreprise au risque

Le risque est inhérent à toute entreprise, d'ailleurs le fait de créer une entreprise c'est déjà prendre un risque, de là il est nécessaire de connaître quel est le niveau d'appétence au risque pour l'entreprise, afin de prendre des décisions concernant le traitement à choisir pour ces risques.

« L'appétence peut être définie comme le niveau de risque globale qu'une organisation est prête à accepter en vue de la réalisation de ses objectifs. L'appétence pour le risque tient

³ RENARD Jacques, op.cit. p 143.

compte du niveau de risque que le management accepte consciemment après avoir évalué les coûts et les avantages des contrôles.⁴»

L'appétence au risque est le « *niveau de risque qu'une organisation est globalement prête à accepter lorsqu'elle cherche à atteindre ses objectifs⁵* », c'est-à-dire :

L'entreprise augmente son niveau d'appétence au risque pour maximiser sa rentabilité ;
-ou de minimiser son appétence au risque pour une rentabilité donnée.

L'appétence de l'entreprise au risque peut-se manifester à travers deux alternatives :

a) Acceptable :

Afin de bien pilote l'appétence au risque, l'entreprise définit un seuil de tolérance qui représente la limite de risque à ne pas dépasser.

- Acceptable sans aucun seuil de tolérance : le risque est admis sans fixation de seuil de tolérance, mais il est tout de même surveillé.
- Acceptable avec un seuil de tolérance : le risque est admis par l'entreprise, mais il existe un seuil de tolérance à ne pas dépasser.

b) Inacceptable : risque inadmissible ou dont la survenance pourrait affecter la mission même de l'organisation, le niveau de tolérance se confond à zéro.

Après l'évaluation des risques, nous avons procédé à la détermination de l'appétence de l'entreprise au risque, pour ce faire, nous avons présenté cette évaluation aux dirigeants de l'entreprise pour pouvoir collecter des informations qui vont nous aider à déterminer leurs appétences aux risques, afin d'attribuer un traitement adéquat à chaque risque.

Selon les managers de l'entreprise, Tandis que l'entreprise Bejaia Logistique est une nouvelle acquisition pour le groupe Ifri, la détermination d'une appétence et d'un seuil de tolérance est très difficile, car pour déterminer ces derniers il faut avoir une bonne connaissance du secteur de l'activités et ses risques, et l'environnement concurrentiel de l'entreprise, ainsi que le recourt aux données historiques de l'activité de l'entreprise, ce n'est pas le cas avec Bejaia Logistique. En conséquence l'appétence aux risques est considérée

⁴ IFACI, IIA, op.cit. chapitre 13 p 33.

⁵ RENARD Jacques, ibid. p135

comme nulle, autrement dit presque tous les risques sont inacceptable (cette appétence sera révisée après quelque années d'activité.

SECTION 3 : TRAITEMENT DES RISQUES

La cartographie des risques et le niveau d'appétence de l'entreprise au risque représentent des indicateurs très importantes et un point de départ pour le processus de traitement des risques, ce dernier vise à mettre en place les dispositions les plus appropriées pour les ramener à un niveau acceptable.

Le risque s'exprime par la combinaison de deux variables, il n'existe que deux typologies de solutions pour le réduire. Tout type d'action pourra donc être assimilé soit à de la protection, soit à de la prévention.

- La prévention désigne les dispositions prises pour éviter et diminuer la probabilité de survenance, c'est-à-dire agir avant que le risque n'arrive.

- La protection : elle consiste à diminuer la gravité de l'impact du risque, c'est-à-dire agir pour réduire les conséquences.

La décision de traitement de risques peut prendre quatre solutions possibles, à savoir : la réduction, l'acceptation, le partage et l'évitement.

1. Constat par rapport aux mesures de traitement et de contrôle existants

Nous avons constaté que les différents dispositifs de traitement et de maîtrise des risques, qui existent au niveau de l'entreprise sont généralement des contrôles et des méthodes d'organisation du travail.

Malgré ces dispositifs mobilisés par l'entreprise, les risques nets demeurent encore dans la zones des risques critique, aussi plus que la moitié des risques ont un impact important sur l'activité de l'entreprise. Ce qui nous amène à juger que le dispositif de traitement et de contrôle existant présente des insuffisances et une inefficacité.

La plus par des entreprises algériennes hors banques et assurances ne dispose pas d'une structure dédiée au management des risques, « *Mais, bien ou mal, le risques est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...)* »⁶

⁶ RENARD Jacques, op.cit. p85.

Il n'existe pas un processus de gestion des risques proprement dit au niveau de l'entreprise, mais le risque est géré à travers plusieurs acteurs ou fonctions.

En outre au niveau de l'entreprise il existe des structures qui aide à éviter les risques et à les réduire comme :

2.1. Une direction d'audit au niveau du groupe :

À travers des missions d'audit périodique (chaque année), et aussi à la demande de la direction générale du groupe un audit inopiné doit être réalisé pour tous évènements jugés porteurs du risque.

Les audits réalisés par cette direction permettent de détecter les évènements qui représentent une source de risque pour l'entreprise, et d'apprécier le dispositif du contrôle que dispose l'entreprise et détecter leurs faiblesses afin de l'améliorer, ainsi que d'apprécier la qualité des procédures mises en place par la société.

2.2. Système d'information :

L'entreprise doit disposer d'un ERP (JDE) qui constitue un dispositif de contrôle et de maîtrise de risque, car il assure une séparation des tâches et de fonctions, en voici certaines mesures qui sont mise en place par cet ERP :

- Chaque employeur possède son propre identifiant et un mot de passe qui lui permet d'accéder au système et aux informations auxquels ses tâches et son poste de travail lui ouvrent droit.

2.3. Les réunions de pilotage de l'activité :

Pour bien piloter l'activité de l'entreprise et de maîtriser les risques, il est conseillé chaque mois quatre réunions qui sont :

- Réunion revue mensuelle : au début du chaque mois les directeurs de l'entreprise se réunissent pour analyser les résultats du mois précédant et discuter sur les causes qui ont empêché l'atteinte des objectifs.
- Réunion de crédit : cette réunion a pour objectif :
 - Analyser combien de crédits client ont été octroyé et identifier les clients qui sont en retard de paiement.
 - Essayer de trouver des solutions pour récupérer les crédits (recouvrement de créances).
 - Analyser les risques du retard de paiement et leurs impacts sur la situation financière de l'entreprise.
- Réunion d'atterrissage : doit être organisée au milieu du chaque mois et animer par le directeur d'exploitation, le but de cette réunion est de voir ce que l'entreprise peut atteindre ses objectifs du mois (par rapport à la période qui reste du mois) et d'identifier les risques qui empêchent la réalisation des objectifs d'exploitation, ainsi que mettre des actions correctives.
- Réunions HSE: elle est animée par les chefs de service HSE, elle vise à trouver des solutions aux problèmes liés aux services.
- Réunion du comité exécutif : cette réunion a pour vocation de prendre des décisions stratégiques qui ont des effets à long terme et des actions qui ont des effets immédiats.

3. Les mesures de traitement à prendre et Recommandations

3.1. Les recommandations :

✚ Absence des processus formalisés

Nous avons constaté qu'il n'existe peu de processus formalisé au niveau de l'entreprise Bejaia Logistique, pour cela nous suggérons aux dirigeants de l'entreprise de procéder à la modélisation des processus.

En effet pour que la maitrise et le pilotage des risques soient efficaces, il est indispensable pour l'entreprise de procéder à une description suffisante des processus (métiers, support, management), la connaissance de ces derniers est essentielle pour assurer un déploiement adéquat des mesures de traitements des risques.

En outre la cartographie des risques associée à la cartographie des processus constitue un puissant outil de gestion et de pilotage.

✚ Une démarche RCSA⁷ (Auto Evaluation des Risques et des Contrôles)

Pour une gestion des risques plus efficace et un système de contrôle plus adéquat nous recommandons à l'entreprise d'introduire une démarche RCSA qui permet une diffusion de la culture de gestion des risques vers tous les opérationnels de l'entreprise.

En outre la RCSA permet à l'entreprise de s'assurer que les objectifs sont connus par les opérationnels à tous les niveaux, et que tous les risques qui empêchent l'attente des objectifs sont identifiés et évalués, ainsi que les contrôles pour les maîtrisés sont adéquats et efficaces.

Cette démarche est basée sur l'auto-évaluation. Donc chaque employé est responsable de vérifier que les risques inhérents à ses activités sont identifiés et maîtrisés.

Pour réussir la mise en place de la démarche RCSA, il est nécessaire d'une coopération à tous les niveaux de l'entreprise, étant donné que la démarche RCSA est un processus initié par la haute direction, supportée par la hiérarchie et mise en œuvre par les opérationnels.

✚ Les procédures

Nous recommandons à l'entreprise de procéder à la formalisation des procédures pour toute l'entreprise, et de construire le manuel des procédures.

⁷ RCSA : Risk Control Self Assessment

3.2. Les mesures de traitement à prendre :

Il s'agit de déterminer les mesures à prendre pour certains risques qui doivent être traités en priorité, à savoir les zones des risques critiques et élevés, ou le contrôle actuel mis en place représente des insuffisances, ou il est carrément inexistant. Pour le reste des risques qui représentent une criticité mineure et modérée leurs mesures de traitement seront présentées en annexe.

Aussi il faut noter qu'il est primordial pour l'entreprise de procéder à une comparaison entre le coût du risque et le coût de son traitement avant de prendre la décision de choisir une mesure de traitement, afin d'éviter des décisions de traitement inutilement coûteuses pour l'entreprise.

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu le Dieu qui nous a donné la force et le courage tout au long de notre cursus universitaire.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à La réalisation de ce mémoire.

Nous remercions s'adressent tout d'abord à l'ensemble des personnes qui ont accepté de participer à la réalisation de cette recherche en apportant leur témoignage. Sans leur contribution, celle-ci n'aurait pu avoir lieu.

Une pensée pour nos chers parents et amis, auxquels nous sommes toujours reconnaissants de nous avoir continuellement donné de précieux conseils et appuis.

Nos remercions les plus vifs à notre encadreur d'étude, Monsieur BOUAISSAOUI Samir qui nous a fait l'honneur d'accepter de diriger ce travail. Nous vous exprimons notre gratitude pour les conseils bienveillants dont vous nous gratifiez, le temps qu'il nous a patiemment consacré. La rigueur de sa démarche intellectuelle, la pertinence de ses conseils et ses orientations dont ont eu le privilège de bénéficier. On tient à lui exprimer notre profonde gratitude.

En souhaites également faire part de nos profondes reconnaissances à notre encadreur REMDANI Nabil et tous le personnels pour leurs soutien qu'ils ont apporté et le temps qu'ils ont consacré durant la période du stage.

Nous sincères remercions s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants du Département Sciences Économiques de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Nous remercions également les membres de jury pour avoir accepté D'évaluer notre travail.

ANIS, OMAR

Rappelons que le but de notre travail de recherche est d'essayer d'élaborer une cartographie des risques liée au processus d'exploitation, afin d'optimiser la gestion des risques.

Pour construire notre cartographie des risques nous nous sommes inspirés de l'analyse des risques utilisée par les plus grands cabinets de conseil et d'audit tel que KPMG et DELLOITTE, et essentiellement du référentiel de gestion des risques AMDEC qui préconise trois phases essentielles pour construire une cartographie et qui sont : L'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

Dans un premier temps nous avons commencé par la description et la modélisation des processus, pour ce faire, nous avons mené plusieurs entretiens avec les responsables et les opérationnels de l'entreprise. Ce qui nous a permis d'identifier les risques liés au processus d'exploitation.

Dans un second temps nous avons procédé à l'évaluation des risques identifiés pour ce faire, nous avons opté pour une méthode qualitative qui nous a permis de construire une échelle de notation et de classer les risques selon leur criticité.

En dernier nous avons effectué une description des dispositifs de traitement et de contrôle existants et de les apprécier, ce qui nous a permis de proposer les recommandations et les mesures de traitement des risques les plus opportunes à adopter.

En outre à travers l'analyse de la cartographie des risques que nous avons construite et les dispositifs de contrôle et de maîtrise du risque existants, nous avons pu constater que ces dispositifs présentent des insuffisances occasionnant des risques nets très élevés. Ce résultat nous a poussés à proposer des mesures de traitement des risques ainsi de formuler quelques recommandations afin de permettre à l'entreprise de maîtriser les risques.

Pour ce faire, les observations, les questionnaires et les entretiens ont constitué les outils privilégiés que nous avons utilisés pour atteindre nos objectifs, préalablement fixés et de confirmer notre hypothèse de recherche.

Par ailleurs, nous constatons qu'il existe des activités qui sont hors processus d'exploitation mais elles influent sur la performance de ce dernier.

Parallèlement la mise en place d'une cartographie des risques permet d'améliorer le dispositif de contrôle et permet de planifier les missions du service HSE.

-

Aussi nous retiendrons que la maîtrise des risques doit être l'affaire de tous, en conséquence l'entreprise doit diffuser une culture de gestion des risques à tous les niveaux de l'entreprise.

En outre la réussite d'une gestion des risques au sein d'une entreprise nécessite :

- ✓ Mettre en place un service d'audit qui permet de contrôler et de maîtriser les risques liés au système d'exploitation.
- ✓ L'implication de tous les employés à tous les niveaux.
- ✓ Intégration des outils tels que : - TMS « Système de gestion des transports ».
 - Logiciel de Géo localisation et de traçabilité.
 - Ordinateur de bord dans un camion.

Notons enfin que ce travail reste comme tous travail de recherche peut présenter des lacunes et des limites et reste perfectible.

Enfin nous espérons que notre recherche soit d'une grande utilité pour l'entreprise et tous ceux qui auront à le consulter, ainsi que nous avons ouvert la voie pour d'autres travaux.

RÉSUMÉ

Bejaia logistique comme toute entreprise, évolue dans un environnement économique instable qui se caractérise par une forte concurrence ce qui rend cette dernière susceptible aux risques qui menacent sa pérennité et compromettent la réalisation de ses objectifs.

Pour faire face à cette situation, l'entreprise doit mettre en place un dispositif de gestion des risques et de contrôle bien déterminé. Pour ce faire, l'entreprise est à la recherche d'outils les plus appropriés qui garantissent une gestion des risques efficace pour pouvoir atteindre les objectifs fixés.

Il s'avère que la cartographie des risques représente un outil de gestion, et de pilotage indispensable aux besoins des responsables, qui leurs permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des risques inhérents aux activités de l'entreprise, en outre, l'objectif de la cartographie est d'arriver à réduire au maximum l'impact des risques.

Dans ce cadre nous avons essayé d'élaborer une cartographie des risques liés au processus d'exploitation pour l'entreprise Bejaia Logistique, A travers trois phase principales qui sont : Identification, l'évaluation et le traitement des risques. Afin de pouvoir proposer des mesures de traitement des risques ainsi que de formuler quelque recommandation pour permettre à l'entreprise de maîtriser les risques.

RESUME

Bejaia logistique comme toute entreprise, évolue dans un environnement économique instable qui se caractérise par une forte concurrence ce qui rend cette dernière susceptible aux risques qui menacent sa pérennité et compromettent la réalisation de ses objectifs.

Pour faire face à cette situation, l'entreprise doit mettre en place un dispositif de gestion des risques et de contrôle bien déterminé. Pour ce faire, l'entreprise est à la recherche d'outils les plus appropriés qui garantissent une gestion des risques efficace pour pouvoir atteindre les objectifs fixés.

Il s'avère que la cartographie des risques représente un outil de gestion, et de pilotage indispensable aux besoins des responsables, qui leur permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des risques inhérents aux activités de l'entreprise, en outre, l'objectif de la cartographie est d'arriver à réduire au maximum l'impact des risques.

Dans ce cadre nous avons essayé d'élaborer une cartographie des risques liés au processus d'exploitation pour l'entreprise Bejaia Logistique, A travers trois phase principales qui sont : Identification, l'évaluation et le traitement des risques. Afin de pouvoir proposer des mesures de traitement des risques ainsi que de formuler quelque recommandation pour permettre à l'entreprise de maîtriser les risques.