

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

**La contribution du management des risques à la protection  
de l'image de l'entreprise : la prévention des risques  
industriels un aspect de la mise en conformité  
réglementaire**

**Étude de cas « SONATRACH »**

**Réalisé par :**

- Hamida BAAZIZ
- Zineb SAADOUNE

**Encadré par :**

- Mme F. BEKHOUCHE  
OUAHDI

Professeure à EHEC

**Juin 2024**



# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

**La contribution du management des risques à la  
protection de l'image de l'entreprise : la prévention des  
risques industriels un aspect de la mise en conformité  
réglementaire**

**Étude de cas « SONATRACH »**

**Réalisé par :**

- Hamida BAAZIZ
- Zineb SAADOUNE

**Encadré par :**

- Mme F. BEKHOUCHE  
OUAHDI

Professeure à EHEC

**Juin 2024**

## Dédicace

*Du profond de mon cœur je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.*

*À ma chère mère, à celle qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite. Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices qu'elle a consentis pour mon bien-être. J'espère que sa bénédiction m'accompagnera toujours et que Dieu lui procurera bonne santé et longue vie.*

*À mon cher père, qui a été mon soutien moral et ma source de joie durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me pousser, à me motiver, à m'aider et à me protéger. Que Dieu le garde et le protège.*

*À mes chères sœurs AMINA et SOUMIA, Pour leur soutien inébranlable, leur amour infini et leur patience sans limites, elles sont toutes les deux les piliers sur lesquels je m'appuie, les confidentes à qui je me confie et les amies avec qui je partage mes joies et mes peines.*

*À mes chers frères ILYES, ABOUBAKER et ZAKARIA, qui m'ont toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études.*

*À mon amie proche DJIHANE, ta présence à mes côtés, tes encouragements et ta capacité à me faire sourire même dans les moments les plus difficiles ont été inestimables.*

*Sans oublier ma précieuse binôme HAMIDA pour son soutien moral, son sérieux, sa patience et son aide tout au long de cette expérience.*

**Zineb**

## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mon cher père, qui a été mon soutien moral et source de joie durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner de l'aide et à me protéger. Que dieu le garde et le protège.*

*Ma chère mère, à celle qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont elle ne cesse de me combler chaque jour. Que dieu lui procure bonne santé et longue vie.*

*Merci infiniment pour tous les sacrifices déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions.*

*À ma sœur Melissa, à mon frère Nacer. À toi, ma sœur, pour ta joie de vivre, ta générosité et ton soutien inconditionnel. Ton optimisme et ta persévérance m'ont inspiré à ne jamais abandonner, même dans les moments les plus difficiles. À toi, mon frère, pour tes conseils avisés, ton soutien a été une source constante de motivation et de réconfort. Je suis profondément reconnaissante de vous avoir à mes côtés.*

*À mes amis, pour leur compréhension, leur aide précieuse. Votre présence a rendu ce chemin plus agréable et moins solitaire.*

*Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Zineb, mon binôme, pour sa rigueur, sa tolérance, son sens de l'humour, et son soutien constant tout au long de cette expérience.*

*Hamida*

## Remerciement

*Tout d'abord et avant tout, nous remercions DIEU de nous avoir donné le courage, la force et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.*

*Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes ayant participé à l'élaboration de ce mémoire.*

*Nous souhaitons avant tout exprimer notre reconnaissance et nos chaleureux remerciements à notre encadrante, Madame la professeure **OUADI**. Son enseignement, son encadrement et ses conseils ont été essentiels à la réalisation de ce travail. Elle nous a encouragés à chaque étape de cette recherche et, surtout, nous a accordé sa confiance, ce qui nous a permis de mener à bien ce projet.*

*Nous souhaitons aussi adresser nos remerciements à tous les professeurs qui nous ont accompagnés tout au long de ces cinq années d'études. Grâce à leurs cours stimulants et à leurs précieux conseils, nous avons pu acquérir des compétences solides et approfondir notre compréhension de notre domaine d'étude. Leur engagement et leur expertise ont été déterminants dans notre parcours éducatif.*

*Nous tenons à exprimer toute notre gratitude envers Madame **KHALFA Amel**, qui a été notre promotrice pendant notre stage au niveau de l'organisme d'accueil. Son suivi attentif, ses conseils stratégiques et sa confiance en nos capacités ont joué un rôle essentiel dans la réalisation de ce mémoire. Nous remercions également Monsieur **ELHACHEMI** pour son immense soutien tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Nous exprimons notre vive gratitude envers les membres du jury qui ont eu la gentillesse d'examiner ce mémoire et de l'emichir par leurs contributions et leurs évaluations.*

*Nous tenons également à formuler notre gratitude et notre profonde reconnaissance à l'égard des membres de notre famille pour leur soutien durant nos études.*

*Nous exprimons notre gratitude envers tout le personnel de **SOMATRACH** pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur attention lors de nos travaux au sein de l'entreprise.*

## Résumé

Le monde industriel est devenu plus sensible à la maîtrise des risques en raison des conséquences graves, matérielles, humaines et environnementales qui peuvent en résulter. C'est pourquoi des efforts considérables sont déployés en matière de maîtrise et de management des risques pour prévenir ces accidents.

Le management des risques, en tant que méthode de gestion, permet à l'entreprise de bien connaître ses risques et de mesurer leur importance. Cela repose sur un ensemble d'outils pour identifier, analyser et traiter les risques, fournissant ainsi une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette approche ne se contente pas de prévenir les accidents, mais elle contribue également à protéger l'image de l'entreprise et à inspirer la confiance chez ses clients et ses partenaires en montrant un engagement clair envers la santé, la sécurité et l'environnement.

Notre objectif est de comprendre l'importance du management des risques industriels pour SONATRACH en mettant en avant les défis relatifs à la réputation et à la conformité réglementaire.

Les résultats de notre travail ont montré que les ingénieurs de sécurité de la DP adoptent une gestion des risques proactive conforme aux réglementations. Cela joue un rôle essentiel dans la préservation de l'image de l'entreprise, renforçant ainsi sa réputation tant sur le plan national qu'international.

**Mots Clés** : Management des risques, Maîtrise des risques, L'image de l'entreprise, Prévention des risques, Conformité réglementaire.

## **Abstract:**

The industrial world has become more sensitive to risk management due to the serious material, human and environmental consequences that may result. That is why considerable efforts are being made to control and manage risks in order to prevent such accidents.

Risk management, as a management method, allows the company to know its risks well and to measure their importance. This is based on a set of tools to identify, analyze and deal with risks, thus providing reasonable assurance about the achievement of the company's objectives. This approach not only prevents accidents, but also helps to protect the company's image and inspire confidence among its customers and partners by showing a clear commitment to health, safety and the environment.

Our goal is to understand the importance of industrial risk management for SONATRACH by highlighting the challenges of reputation and regulatory compliance.

The results of our work have shown that DP security engineers adopt proactive risk management in accordance with regulations. This plays an essential role in preserving the company's image, thus strengthening its reputation both nationally and internationally.

**Keywords:** Risk Management, Mastery of Risk, Corporate Image, Risks Prevention, Regulatory Compliance.

## ملخص:

أصبح العالم الصناعي أكثر حساسية في السيطرة على المخاطر بسبب الآثار الكبيرة، المادية والإنسانية والبيئية التي قد تؤدي إليها هذا هو السبب في أن هناك جهود كبيرة في السيطرة على المخاطر والقيادة من أجل منع هذه الحوادث. إدارة المخاطر، كوسيلة إدارة، تتيح للشركة معرفة مخاطر ها بشكل جيد وتقييم أهميتها. ويعتمد هذا على مجموعة من الأدوات لتحديد والتحليل والتعامل مع المخاطر، مما يوفر أماناً معقولاً على تحقيق أهداف الشركة. هذا النهج لا يمنع الحوادث فقط، بل يساعد أيضاً على حماية صورة الشركة وتشجيع ثقة العملاء والشركاء من خلال إظهار التزام واضح بالصحة والسلامة والبيئة.

هدفنا هو فهم أهمية إدارة المخاطر الصناعية بالنسبة لسوناطراك، مع التركيز على التحديات المتعلقة بالرؤية والتوافق القانوني.

وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها ان المهندسين في مجال السلامة على مستوى سوناطراك يعتمدون على إدارة المخاطر المبتكرة وفقاً للقوانين، وهذا يلعب دوراً هاماً في الحفاظ على صورة الشركة، وبالتالي تعزيز شهرتها على المستوى الوطني والدولي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، اتقان المخاطر، صورة الشركة، الوقاية من المخاطر، الامتثال القانوني.

## Liste des tableaux :

**TABLEAU N°1:** la matrice MOFF ..... 28

**TABLEAU N°2:** tableau comparatif des méthodes utilisées..... 95

**TABLEAU N°3 :** tableau récapitulatif des postes, de l'ancienneté et des dates des entretiens.  
..... 108

## **Liste des figures :**

<b>FIGURE N°1 :</b> exemple de matrice 5×5 .....	15
<b>FIGURE N°2 :</b> diagramme de cause à effet .....	26
<b>FIGURE N°3 :</b> présentation de la matrice SWOT .....	27
<b>FIGURE N°4 :</b> élaboration de l'image interne .....	42
<b>FIGURE N°5 :</b> interpénétration des images interne et externe .....	49
<b>FIGURE N°6:</b> effets de la cohérence ou de la non cohérence des images .....	50
<b>FIGURE N°7 :</b> conséquences des accidents industriels majeurs .....	57
<b>FIGURE N°8:</b> le processus d'évaluation de la conformité .....	65
<b>FIGURE N°9:</b> schéma représentatif du lien entre la prévention des risques industriels et le système (MS-HSE) et la politique HSE .....	100

## **Liste des abréviations :**

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

**ARH** : Autorité de Régulation des Hydrocarbures.

**ATEX**: Atmosphères Explosives.

**BIT** : Bureau International du Travail.

**COSO**: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

**DP** : Direction Production.

**EDD** : Etude De Danger.

**EIPS** : Eléments Importants Pour la Sécurité.

**EP** : Activité Exploration-Production.

**FGS** : Système de détection Feu et Gaz.

**HAZID**: Hazard Identification.

**HAZOP**: Hazard Operability Study.

**HSE** : Hygiène, Santé, Environnement.

**HSE-MS**: Health, Safety, and Environment Management System.

**IAP** : Institut Algérienne du Pétrole.

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

**ISO**: International Organization for Standardization.

**MOFF** : Menaces ; Opportunités. Forces ; Faiblesses.

**MOSAR** : Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques.

**PII** : Plan Interne d'Intervention.

**PMR** : Processus de Management des Risques.

**QRA** : Quantitative Risk Assessment.

**SGS** : Système de Gestion de la Sécurité.

**SH**: SONATRACH.

**SIF** : Fonction Instrumentée de Sécurité.

**SIL** : Niveau d'Intégrité de Sécurité.

**SIS** : Système Instrumenté de Sécurité.

**SMA** : SONATRACH Management Académique.

**SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Le management des risques</b> .....	5
Section 1: Le risque cadre général et notion de base .....	7
Section 2: Les principes du management des risques.....	21
<b>Chapitre II : La protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire.</b> .....	39
Section 1 : La protection de l'image de l'entreprise « cadre conceptuel ».....	41
Section 2: Le cadre réglementaire régissant les risques industriels.....	61
<b>Chapitre III : La prévention des risques industriels un aspect de mise en conformité réglementaire étude de cas -SONATRACH-</b> .....	71
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
Section 2 : La prévention des risques industriels un aspect de mise en conformité réglementaire.....	76
Section 3 : La méthodologie et l'analyse des résultats de l'enquête.....	101
<b>Conclusion générale</b> .....	124



***Introduction générale***

## Introduction générale

L'histoire humaine est indissociable du risque, une réalité toujours présente. Les humains ont appris à le gérer pour survivre mais les évolutions sociales, la mondialisation économique et les progrès technologiques ont créé de nouveaux risques plus complexes et variés.

Dans le contexte actuel où les entreprises opèrent dans une économie mondiale, leur capacité à s'adapter rapidement aux changements constants de leur environnement est vitale. Cette instabilité croissante les expose à de nombreux risques, tant internes qu'externes, ce qui peut entraver la réalisation de leurs objectifs.

Parmi les risques auxquels l'entreprise doit faire face, les risques industriels dans le secteur pétrolier sont particulièrement préoccupants en raison de leur impact sur la réputation de l'entreprise. L'opinion publique et les médias, de plus en plus rigoureux, amplifient l'importance de gérer ces risques. Cela souligne la nécessité d'une gestion attentive pour éviter les accidents majeurs.

L'un des objectifs fondamentaux de l'entreprise est de protéger et de valoriser son image. Cette dernière est considérée comme un actif intangible par nature. Elle est non seulement bien réelle mais également essentielle dans la création de valeur et la survie de l'entreprise.

De ce fait, le management des risques est devenu une priorité pour les entreprises soucieuses de leur durabilité. Cela implique la nécessité de mettre en place des outils efficaces de mesure et de suivi afin d'anticiper et de gérer ces risques de manière proactive.

En effet, le management des risques agit comme un levier stratégique de performance et de résilience permettant aux organisations de mieux naviguer à travers les défis et les incertitudes qui peuvent survenir. Par le biais de cette approche, les entreprises peuvent non seulement minimiser les pertes et les impacts négatifs, mais aussi identifier les opportunités de croissance et d'amélioration continue.

Ainsi, le management des risques devient un élément central dans la stratégie globale d'une entreprise, contribuant à sa capacité à prospérer dans un environnement en constante évolution.

**Le choix du thème :** le choix du thème « La contribution du management des risques à la protection de l'image de l'entreprise » a été guidé par diverses motivations englobant à la fois des intérêts personnels, professionnels et scientifiques. Voici les principales raisons qui ont orienté ce choix :

- ❖ Intérêt professionnel : Le management des risques constitue un sujet d'actualité notamment dans les pays développés ou en transition vers le développement.
- ❖ Intérêt personnel : La qualité d'enseignement que nous avons reçu dans ce domaine en particulier nous avons passionné pour aller plus loin. Ainsi, améliorer nos connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine.
- ❖ Intérêt scientifique : Notre spécialité dans le domaine de management a une étroite relation avec le sujet objet de notre étude.

**Le choix de l'entreprise :** nous avons décidé d'enquêter auprès de la Division Production du groupe SONATRACH en raison de son positionnement parmi les plus importantes entreprises en Algérie et de la pertinence de son cas d'étude, qui nous semble très intéressant.

**Problématique :** de tous ce qui procède, la présente étude vise à répondre à la problématique suivante : « *Comment le management des risques, axé sur la prévention des risques industriels, peut-il renforcer la protection de l'image de Sonatrach tout en assurant une mise en conformité réglementaire efficace ?* »

Pour mieux cerner notre thème et répondre à notre problématique, nous avons développé plusieurs interrogations pour structurer notre mémoire :

- ✓ La culture de prévention des risques au sein de la Division Production de la SONATRACH émerge-t-elle pour faire face à ses risques inductriels ?
- ✓ Les mesures de prévention mises en place par la Division Production de la SONATRACH ont-elles pour objectifs d'atténuer et/ou d'éliminer les risques industriels ?

- ✓ La Division Production possède-t-elle un processus de management des risques à suivre assurant la protection de l'image de l'entreprise ?

L'objectif de notre travail est de souligner l'importance du management des risques industriels pour SONATRACH en mettant en évidence les enjeux de réputation et de conformité réglementaire. Pour cela, nous développerons les hypothèses de travail suivantes :

**H1** : La culture de prévention des risques au sein de la division production semble émerger notamment grâce à la prise de conscience des gestionnaires sur l'impact économique des performances en matière de sécurité.

**H2** : La Division Production a mis en place des mesures de prévention visant à atténuer les risques industriels.

**H3** : La Division Production dispose d'un processus de management des risques soulignant la volonté de protéger et valoriser l'image de l'entreprise à travers une approche axée sur la gestion des risques industriels.

**Méthodologie** : notre travail est structuré autour de trois chapitre :

Dans le premier chapitre nous sommes intéressés au management des risques en commençant par des généralités sur le risque, ainsi nous avons présenté le cadre conceptuel de management des risques et les concepts connexes à ce dernier.

Le second chapitre est consacré à la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire abordant d'une part le cadre conceptuel de la protection de l'image de l'entreprise d'autre part le cadre réglementaire régissant les risques industriels.

Le dernier chapitre a été consacré à l'étude de cas. Nous y avons présenté l'entreprise faisant l'objet de notre étude ainsi que nos choix méthodologiques. Ensuite, nous avons exposé et analysé les résultats obtenus de notre recherche. Enfin, nous avons conclu notre travail par une synthèse générale permettant de récapituler la démarche suivie et l'ensemble des résultats obtenus de notre enquête sur le terrain. Cette synthèse vise à répondre à notre problématique et à vérifier les hypothèses de départ.



***Chapitre I : le management des risques***

## **Introduction**

A l'heure de la mondialisation et de la croissance des échanges, l'incertitude devient un facteur omniprésent pour les entreprises de toute taille et de tout secteur. L'entreprise est dans l'obligation de mettre en place une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs.

Chaque entreprise est exposée à de différents risques durant son existence. Face à ces défis croissants, ces dernières demandent un instrument permettant la gestion quotidienne du risque au sein de toutes entreprises, quel que soit son secteur d'activité, sa taille, etc. C'est dans ce cas-là que le management des risques s'impose comme un outil indispensable pour protéger la pérennité de l'organisation. Loin d'être une simple gestion des aléas, il s'inscrit au cœur de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'une approche proactive et globale qui permet d'identifier, d'analyser et d'évaluer méthodiquement les risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée, qu'ils soient d'ordre financier, opérationnel, stratégique, réputationnel ou environnemental.

En intégrant le management des risques dès les prémices de la réflexion stratégique, les entreprises peuvent créer de la valeur durable, préserver leurs acquis et concrétiser leurs ambitions avec une plus grande confiance. Le management des risques n'est pas une discipline statique, mais un processus dynamique qui doit s'adapter en permanence aux évolutions du marché et aux nouveaux défis auxquels les entreprises sont confrontées, ce qui va aider à renforcer leur résilience et augmenter leurs chances de succès à long terme.

Ce chapitre aura pour objectif de définir et de cerner le concept du management des risques au sein des entreprises. Nous présenterons dans la première section le cadre général des risques, tandis que la deuxième section sera consacrée à évoquer la définition et le processus du management des risques, ainsi que les approches de ce dernier pour réduire les risques.

## **Section 1 : le risque, cadre général et notion de base.**

Le risque fait partie intégrante de toute entreprise, définissant son essence. Historiquement, il était associé à la prudence au XVIIe siècle et est devenu une notion à part entière avec l'émergence des probabilités au XVIIIe siècle. Les avancées scientifiques ont accumulé les risques industriels et humains, conduisant à la gestion des risques. Dans les années 1990, la qualité, la sécurité, la santé et l'environnement se sont rapprochés, tandis que la mondialisation et la société de l'information ont apporté de nouveaux défis à gérer pour les entreprises.

### **1. La notion du risque :**

Le concept de risque est au cœur de toute activité humaine et organisationnelle. Il revêt plusieurs dimensions, allant de sa définition scientifique à sa compréhension dans le contexte du management. Nous allons explorer en profondeur la notion de risque sous divers angles : scientifique, gestionnaire, en utilisant des approches et stratégies efficaces, avec l'apport d'auteurs renommés pour comprendre sa gestion dans un environnement complexe et évolutif.

#### **1.1. Définition :**

Avant de passer à la maîtrise des risques, il faut d'abord cerner la notion du « risque » et les différentes définitions qu'on peut les trouver :

##### **1.1.1. La définition scientifique :**

La définition scientifique de risque inclut une double dimension : celle des aléas (événements incertains) et celle des pertes (conséquences négatives), toutes deux probabilisées. En conséquence, un risque se caractérise par deux composantes : le niveau de danger (probabilité d'occurrence d'un événement donné et intensité de l'aléa), et la gravité des effets ou des conséquences de l'événement supposé pouvoir affecter les enjeux<sup>1</sup>.

##### **1.1.2. La définition managériale :**

Le risque est défini comme étant « toute incertitude ou alea que le groupe doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs corporels et incorporels, et atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MARMUSE (C) et MONTAIGNE (X), **management du risque**, édition Vuibert juillet 1989, 63 bd-Germain paris, page 18.

<sup>2</sup> Idem, page 19.

Le risque est associé à toute activité humaine et se situe donc à des nombreux niveaux de l'entreprise. La première distinction faite parmi les types de risque, dont ils peuvent être classés en deux catégories : les risques purs et les risques spéculatifs<sup>1</sup>.

➤ **Les risques purs :**

Le risque pur est la conséquence d'événements accidentels ou fortuits, étant par nature un événement aléatoire indépendant de la volonté des parties : risques industriels, politique (risques de nationalisation), financier (défaillance d'un client), social (grève)....

Sa réalisation est difficile fait supporter une perte à l'entreprise et sa non-réalisation ne constitue pas un gain l'entreprise le subit parfois à son insu.

➤ **Les risques spéculatifs :**

Le risque spéculatif est celui qui provient de la volonté du chef d'entreprise de réaliser ses objectifs, il est associé à des événements qui peuvent avoir des conséquences financières négatives ou positives. Le risque spéculatif est accepté il n'est pas supporté à l'insu de l'entreprise ; il résulte d'un choix raisonné.

❖ **Définitions selon quelques auteurs :**

Nous donnons quelques définitions de la notion « **Risque** » selon quelque auteur :

- La première définition proposée par le dictionnaire LE ROBERT qui définit le risque comme suit : « un risque éventuel plus ou moins prévisible est le fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage). L'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et peuvent causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.<sup>2</sup> »
- La deuxième définition est celle de Larousse qui le définit comme une « Possibilité, Probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage. Fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé.<sup>3</sup> »
- De son côté ISO 31000 : 2009 nous a dit qu' : « Un risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs, c'est-à-dire la possibilité qu'il y ait un écart positif (opportunité) ou négatif (menace) par rapport à une attente. Constitue donc un risque projet tout événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont l'effet est susceptible

---

<sup>1</sup> Ibid, pages 48 ;49.

<sup>2</sup> Dictionnaire encyclopédie économique et social, Ed. Économie, Paris, 1984.

<sup>3</sup> Dictionnaire encyclopédie économique Ed, paris, 2012.

d'affecter les objectifs du projet, dans ses périodes d'étude, de construction, et éventuellement d'exploitation ou de Démantèlement<sup>1</sup>.

## **1.2. La cartographie des risques<sup>2</sup> :**

La cartographie des risques consiste à identifier et évaluer les risques d'une organisation pour mieux les gérer.

### **1.2.1. Définition :**

La cartographie des risques est un outil essentiel pour la gestion efficace des risques d'un projet ou d'une organisation. Elle consiste à identifier, analyser, hiérarchiser et visualiser les risques potentiels auxquels une entité est confrontée, et à définir des plans d'action pour les minimiser.

### **1.2.2. Objectif :**

- Améliorer la visibilité et la compréhension des risques.
- Prioriser les actions et concentrer les efforts sur les risques les plus importants.
- Prévenir les problèmes et anticiper les situations critiques.
- Réduire l'impact négatif des risques sur le projet ou l'organisation.
- Gagner en efficacité et en performance dans la gestion des risques.
- Renforcer la communication et la collaboration entre les parties prenantes.

### **1.2.3. Quand réaliser une cartographie des risques ?**

La cartographie des risques s'effectue à plusieurs moments clés du projet :

#### **a) Phase de cadrage du projet :**

- Après la définition des objectifs, du périmètre et des livrables du projet.
- Lors de l'identification des parties prenantes et de leurs attentes.
- Pendant l'analyse des risques préliminaires.

#### **b) Avant la réalisation du projet :**

Lors de la planification du projet et de l'élaboration du budget.

- Avant la constitution de l'équipe projet et la répartition des tâches.

---

<sup>1</sup> La norme européenne ISO 31000 version 2009 relative au management des risques, Edition afnor, paris.

<sup>2</sup> <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/cartographie-des-risques.htm> Consulté le 12/03/2024 à 15h45.

c) **Tout au long du projet :**

- Lors des revues de projet régulières.
- A la suite de tout changement significatif dans le projet (objectifs, périmètre, équipe.)
- En cas d'événements externes susceptibles d'impacter le projet.

En plus des moments clés cités ci-dessus, il est important de noter que la cartographie des risques peut être utile dans d'autres contextes, tels que :

- Le lancement d'un nouveau produit ou service.
- La mise en place d'un nouveau processus.
- La réalisation d'un audit interne.
- La gestion d'une crise.

**1.2.4. Étapes clés de la réalisation d'une cartographie des risques :**

Il existe cinq étapes essentielles :

**1.2.4.1. Construction du groupe de travail :**

- Définir le chef de projet responsable de la cartographie.
- Construire une équipe pluridisciplinaire composée d'experts métiers, de responsables des départements, de membres de l'équipe projet et de parties prenantes clés.
- Clarifier les rôles et responsabilités de chaque membre.
- Définir le mode de communication et de collaboration.

**1.2.4.2. Identification des risques :**

- Organiser des ateliers de brainstorming pour lister tous les risques potentiels.
- Utiliser des outils d'identification des risques comme l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL et l'arbre des défaillances.
- Consulter les experts et les parties prenantes.
- Classer les risques par catégorie.

**1.2.4.3. Analyse des risques :**

- Déterminer la probabilité d'occurrence de chaque risque.
- Évaluer l'impact potentiel de chaque risque sur le projet ou l'organisation.
- Identifier les causes et les conséquences de chaque risque.
- Définir les mesures de prévention et d'atténuation.

#### **1.2.4.4. Évaluation des risques :**

- Définir une grille d'évaluation des risques (fréquence, gravité, criticité).
- Attribuer une note à chaque risque.
- Classer les risques par niveau de criticité.
- Définir le seuil de risque acceptable.

#### **1.2.4.5. Définition d'un plan d'action :**

Définir des actions pour chaque risque en fonction de sa criticité :

- Supprimer le risque, réduire sa probabilité d'occurrence, réduire son impact potentiel, le transférer à une autre partie ou l'accepter.
- Planifier les actions et affecter les ressources nécessaires.
- Suivre et mettre à jour le plan d'action régulièrement.

#### **1.2.5. Les trois caractéristiques indispensables de la cartographie des risques<sup>1</sup> :**

Exhaustivité et précision : tous les risques doivent être identifiés et analysés de manière précise.

Formalisation et accessibilité : la cartographie des risques doit être documentée et accessible à tous les acteurs concernés.

Évolutivité : la cartographie des risques doit être mise à jour régulièrement pour tenir compte des changements de l'environnement et des activités de l'organisation.

#### **1.2.6. Hiérarchisation des risques dans la cartographie <sup>2</sup>:**

Deux critères objectifs sont utilisés pour hiérarchiser les risques dans une cartographie :

##### **i. Impact sur l'organisation (gravité) :**

- Importance des conséquences potentielles du risque.
- Varie selon le type de risque et l'activité impactée.

---

<sup>1</sup> <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-caracteristiques-indispensables.php> consulté le 12/03/2024 à 16h15.

<sup>2</sup> <https://www.values-associates.fr/blog/cartographie-des-risques-definition>, consulté le 20 /03/2024 à 16h37

**ii. Probabilité de survenance (fréquence ou occurrence) :**

Évaluation de la chance que le risque se produise.

▪ **Évaluation et classification :**

Les deux critères sont classés sur une échelle numérique de 3 à 5 niveaux (ex : très faible, faible, modéré, fort, critique).

- Le niveau de précision de la mesure dépend des capacités de l'entreprise.

▪ **Croisement des données :**

- Impact et probabilité sont ensuite croisés pour déterminer la criticité du risque.
- Risque critique : impact et probabilité très élevés.
- Risque tolérable : impact et probabilité très faibles.
- Risques intermédiaires : plus complexes à hiérarchiser.

▪ **Arbitrage et décisions :**

L'entreprise doit choisir entre:

- Risques à impact fort mais faible fréquence.
- Risques à impact faible mais probabilité élevée.

Les choix dépendent du contexte, de la solidité de l'entreprise et de sa capacité à absorber l'impact.

Les résultats de l'évaluation et de la classification des risques sont présentés sous forme d'une matrice de risques à deux dimensions. Cette dernière est une déclinaison très visuelle de la cartographie des risques.

### 1.2.7. La matrice des risques :

La matrice des risques est un outil essentiel pour classer les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact.

#### 1.2.7.1. Définition<sup>1</sup> :

La matrice des risques, un outil visuel essentiel d'analyse et de gestion des risques, combine deux aspects cruciaux :

AXE Y : la **fréquence**, qui mesure l'occurrence d'un événement sur une période donnée, déterminant ainsi la probabilité qu'un risque se réalise, souvent évaluée en examinant le processus et l'historique du service.

AXE X : la **Gravité**, qui évalue le niveau d'impact des conséquences d'un risque sur les objectifs de coût, de délai et de qualité, en identifiant qui est affecté, les dommages induits et leur importance.

En utilisant les variables de gravité et de fréquence précédentes, nous calculons une mesure importante : la criticité du risque. Cette mesure est obtenue en synthétisant la gravité et la probabilité d'occurrence du risque. Il s'agit d'une valeur à deux dimensions résultant de la combinaison de la gravité et de la fréquence de l'événement redouté, souvent calculée en multipliant ces deux valeurs : ( $C = F * G$ ).

- **La structure de base de la matrice comprend** une grille généralement de 5x5 cases, offrant une analyse détaillée avec des axes X et Y permettant d'évaluer respectivement la probabilité d'occurrence du risque (de "très improbable" à "très probable") et la gravité des conséquences (de "négligeable" à "catastrophique"), où chaque case représente un niveau de risque global associé à chaque événement.
- **La matrice des risques peut être utilisée dans plusieurs domaines :**

Gestion de projet : La matrice des risques est un outil essentiel pour la gestion de projet, car elle permet d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques potentiels qui peuvent affecter le projet.

Audit interne : L'audit interne utilise la matrice des risques pour évaluer les risques de fraude, d'erreurs et de non-conformité au sein d'une organisation.

Conformité : la matrice des risques est également utilisée pour évaluer les risques de non-respect des réglementations et des lois en vigueur.

---

<sup>1</sup> BERROUANE (B), **Contribution à la conception des systèmes d'information : une approche d'aide à la conception des systèmes d'information sécurisés**, Mémoire de Magister en informatique, Institut nationale de l'informatique, Alger, 2006.

Stratégie d'entreprise : la matrice des risques peut être utilisée pour identifier les risques stratégiques auxquels une entreprise est confrontée et pour développer des plans d'action pour les atténuer.

### **1.2.7.2. Les étapes de conception de la matrice des risques :**

Il existe sept étapes principales :

#### **1.2.7.2.1. Définir les échelles :**

a) Echelle de gravité (5 niveaux) :

Définir les critères précis et adaptés au contexte de l'organisation pour chaque niveau gravité ; tel que (Négligeable - Mineur – Modéré- Majeur)

b) Echelle de probabilité (5niveaux) :

Définir des descriptions précises reflétant les réalités du contexte pour chaque niveau de probabilité. Tel que (Très probable-Probable\_Possible- Peu probable - Très improbable)

#### **1.2.7.2.2. Identifier les risques potentiels :**

Réaliser un brainstorming complet et inclusif avec toutes les parties prenantes. Utiliser des techniques de créativité pour explorer tous les aspects du projet.

Exemples d'outils : brainstorming, diagramme de cause-effet, analyse SWOT.

Considérer les risques internes (défaillances techniques, erreurs humaines) et externes (changements de réglementation, catastrophes naturelles).

#### **1.2.7.2.3. Déterminer la gravité et la probabilité de chaque risque :**

Pour chaque risque identifier, évaluer sa gravité et sa probabilité en se basant sur les échelles définis.

#### **1.2.7.2.4. Calculer l'impact potentiel de chaque risque :**

Multiplier la gravité par la probabilité pour obtenir l'impact potentiel de chaque risque.

#### **1.2.7.2.5. Placer chaque risque dans la matrice :**

Utiliser une matrice 5×5 (ou plus grande) avec les niveaux de gravité sur l'axe horizontal et les niveaux de probabilité sur l'axe vertical.

Placer chaque risque dans la case correspondant à son impact potentiel.

#### 1.2.7.2.6. Hiérarchiser les risques :

Prioriser les risques en fonction de leur position dans la matrice.

**Zone rouge** : risques critiques à traiter en priorité (impact élevé).

**Zone jaune-orange** : risque à surveiller et à planifier (impact moyen).

**Zone verte** : risque à faible impact, suivi optionnel.

#### 1.2.7.2.7. Mettre en place un plan d'action :

Pour chaque risque définir des mesures de prévention et d'atténuation.

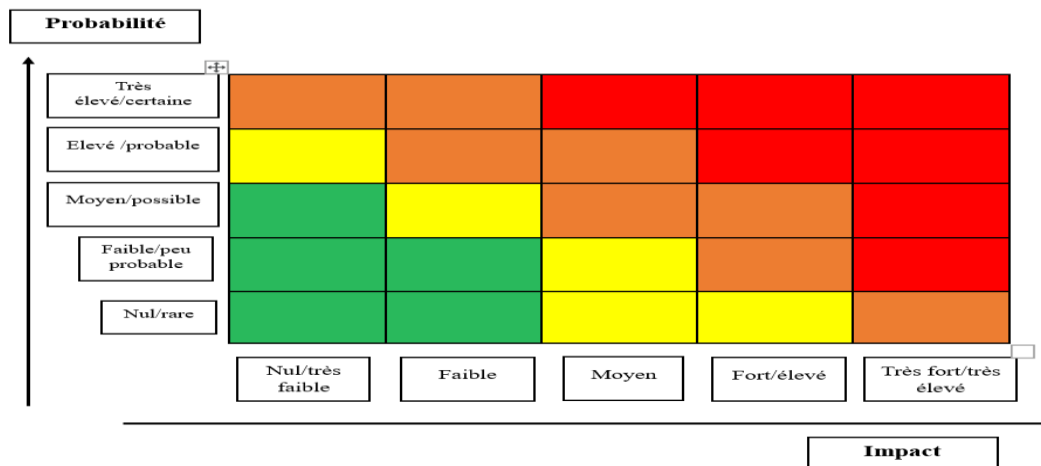
Exemples de mesures :

Prévention : formation du personnel, tests de sécurité, plans de secours.

Atténuation : assurance, diversification des fournisseurs, plans de contingence.

Définir des responsables, des échéances et des budgets pour chaque mesure.

**FIGURE N°1** : exemple de matrice 5×5



Source : <https://fr.scribd.com/document/398045239/Matrice-Et-Cartographie-Des-Risques>.

La matrice des risques est un outil crucial pour évaluer et gérer les risques dans divers contextes, qu'il s'agisse de projets, d'audits internes, de conformité ou de stratégie d'entreprise.

La combinaison des axes de fréquence et de gravité offre une perspective globale des risques potentiels. Cependant, on trouve que la conception de la matrice, avec ses échelles de gravité et de probabilité, peut parfois être sujette à des interprétations subjectives. Par exemple, définir des niveaux comme « négligeable » ou « très probable » peut varier selon les individus et les contextes. Cela pourrait entraîner des incohérences dans l'évaluation des risques, surtout lorsque différentes parties impliquées sont impliquées.

De plus, bien que la matrice aide à hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité, elle ne garantit pas préalablement que tous les aspects des risques sont pris en compte.

La matrice des risques est efficace mais exige des échelles précises et une démarche rigoureuse pour une évaluation complète et objective.

### **1.3. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques<sup>1</sup> :**

Il existe plusieurs approches d'élaboration de la cartographie.

#### **1.3.1. Le Top-down :**

L'approche descendante de détection des risques implique que la hiérarchie les soumette aux collaborateurs pour avis, grâce à la communication ascendante. Cependant, cette méthode est moins utilisée aujourd'hui, au profit de dispositifs plus complets de collecte des incidents et de gestion des risques opérationnels.

#### **1.3.2. Le Bottom-up :**

L'approche ascendante fait identifier les risques par les opérationnels, remontant à la hiérarchie pour analyse. Des outils comme des questionnaires ou des interviews sont utilisés. Cette démarche participative peut présenter des défis.

#### **1.3.3. Le Risk manager :**

L'une des missions du risk manager est d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> HAMI chanez et CHERIF Lamia, **la contribution du management des risques sur la performance des compagnies d'assurances**, mémoire de master en sciences financiers et comptabilité, option finance et assurance, université MOULOUD MAMMERI, Tizi-Ouzou ,2022, pages 25\_27.

#### **1.3.4. L'approche par le benchmarking :**

C'est une approche qui consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

## **2. Les origines et les sources des risques <sup>1</sup>:**

Il existe deux sources d'où proviennent les risques :

### **2.1. Sources proviennent de l'extérieur de l'entreprise (risques exogènes) :**

Un risque exogène ou risque accidentel est un événement ou une situation non souhaitable (dépendent entièrement du hasards) qui provient de l'extérieur d'une entreprise ils peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise et aboutir soit à un dommage soit à une situation inchangée.

Les risques exogènes sont généralement incontrôlables et imprévisibles, peuvent provenir de diverses origines : Naturelles, Economiques, Politiques, Technologiques, Sociologiques.

### **2.2. Sources proviennent de l'intérieur de l'entreprise (risques endogènes) :**

Les risques endogènes, provoqués par des actions internes, peuvent conduire à des pertes ou des profits et sont généralement contrôlables. En comprenant leur origine, les dirigeants peuvent minimiser ces risques grâce à des méthodes et des outils, mettant en place un plan d'action pour leur gestion. Mais il peut donner aussi naissance à des risques secondaires et des risques résiduels :

- **Risques secondaires** : est un risque qui n'existait pas avant et qui apparaît suite à la mise en place d'un plan d'action en réponse à un risque principal.
- **Risques résiduels** : est un risque qui perdure suite à la mise en place d'un plan d'action, bien qu'il soit diminué, ou un risque délibérément accepté du fait de sa faible probabilité ou de son faible impact.

---

<sup>1</sup> Rahil LAICHAOUI, **la contribution de management de la qualité à la maîtrise des risques liés aux dispositifs médicaux**, mémoire de master, option management et entrepreneuriat, EHEC, Alg ,2015, page 30.

### 3. Caractéristiques et typologie des risques :

Avant d'explorer la typologie des risques, il est essentiel de comprendre d'abord leurs caractéristiques fondamentales.

#### 3.1. Caractéristiques <sup>1</sup>:

Les caractéristiques de risque sont séparées en deux catégories : les caractéristiques statiques qui n'évoluent pas au fil du temps, et les caractéristiques dynamiques qui peuvent évoluer tout au long de la vie du projet. Toutes ces caractéristiques peuvent être tracées dans une fiche d'analyse de risques.

##### 3.1.1. Caractéristiques statiques :

Qui sont:

###### a) Le libellé :

« Une description succincte et non ambiguë du risque »

C'est un élément essentiel qui décrit le risque. Cette description ne doit pas être trop générale. En effet une description trop générale, rendra difficile la détection du risque.

###### b) Les causes :

Sont l'ensemble d'événements ou des factures qui peuvent déclencher un risque et conduire à sa manifestation. Ils constituent une caractéristique essentielle pour son évaluation sa maîtrise. De même chaque risque peut posséder plusieurs causes, plusieurs risques peuvent avoir des causes communes.

###### c) Les conséquences :

Selon **ISO 73** : une conséquence est un résultat d'un événement.

Cette caractéristique décrit de manière l'ensemble des impacts potentiels du risque. Peut-être :

**Directes** : Impactent directement l'objet exposé au risque (dommages matériels, blessures corporelles, pertes financières).

**Indirectes** : Impactent l'environnement ou les parties prenantes de l'organisation (dommages à l'environnement, pertes de réputation, perturbations de l'activité).

###### d) La répétabilité :

« Aptitude du risque à se produire plusieurs fois »

La répétabilité de risque est la probabilité qu'un événement ou une situation défavorable se produise à nouveau, compte tenu de sa fréquence et de son intensité passée.

---

<sup>1</sup> [https://espaces-numeriques.org/wp-content/uploads/2018/12/10\\_Risques\\_Chauveau.pdf](https://espaces-numeriques.org/wp-content/uploads/2018/12/10_Risques_Chauveau.pdf) consulté le 20/03/2024 à 22h.

### **3.1.2. Caractéristiques dynamiques :**

Sont les suivantes :

#### **e) La probabilité d'apparition :**

Selon **ISO 73** la probabilité est « le degré de vraisemblance pour que le risque se produise »

Cette probabilité peut être évaluée de manière qualitative ou quantitative. L'évaluation qualitative consiste à affecter une valeur sur une échelle ordinale (par exemple : très faible, faible, forte et très forte). L'évaluation quantitative quant à elle, affecte une valeur numérique à cette probabilité.

#### **f) L'impact ou gravité :**

La gravité : mesure des conséquences découlant de l'exposition d'éléments vulnérables aux effets d'un phénomène dangereux.

Cette caractéristique donne une estimation des conséquences du risque. On peut considérer un impact sur les coûts, sur les délais et la qualité.

#### **g) Détectabilité ou probabilité de détection :**

Selon **AFNOR** : la détectabilité est la capacité d'une organisation à identifier et analyser les risques auxquels elle est exposée.

Il existe différents types de détectabilité, notamment :

- Détectabilité précoce : La capacité à identifier un risque avant qu'il ne cause des dommages importants.
- Détectabilité en temps réel : La capacité à identifier un risque au moment où il se produit.
- Détectabilité a posteriori : La capacité à identifier un risque après qu'il s'est produit.

#### **h) L'exposition ou criticité :**

« Niveau d'importance d'un risque résultant de la combinaison des caractéristiques quantifiées du risque, à savoir sa gravité, sa probabilité d'apparition et/ou sa probabilité de détection »

#### **i) L'état :**

L'état de risque est une caractéristique qui permet de décrire la situation actuelle d'un risque, il se caractérise par l'un des attributs suivants : risque latent, risque apparu et risque disparu.

#### **j) La période active du risque :**

La période active de risque est la période durant laquelle un risque est susceptible de se manifester. Elle peut correspondre à des intervalles temporels spécifiques, à des phases ou à des activités du projet.

**k) La tendance d'évolution :**

La tendance d'évolution est un indicateur qui permet d'identifier la direction et la vitesse à laquelle la probabilité et/ou l'impact d'un risque changent au fil du temps.

**l) Les actions de réduction associées au risque :**

Ensemble des dispositions et des actions destinées à diminuer l'apparition d'un risque ou à atténuer ses impacts potentiels.

Il existe trois types des actions de réduction du risque :

- Prévention (élimination, réduction, substitution).
- Mitigation (atténuation, transfert, partage).
- Contrôle (surveillance).

**3.2. Typologie :**

Il existe plusieurs types de risques qui diffèrent les uns des autres par leur nature, leur origine, leurs caractéristiques et leurs conséquences.

- **Risques financiers :** Est l'évènement aléatoire qui se traduit par une perte monétaire pour une entreprise, individuelle ou une organisation dans le cadre d'opérations financières. Il est susceptible d'affecter tant les résultats que le patrimoine de l'entreprise.
- **Risques stratégiques :** Le risque stratégique définit comme le risque lié aux choix stratégiques d'une entreprise dans le but de s'adapter à son environnement concurrentiel, et atteindre ses objectifs à long terme.
- **Risques environnementaux :** Sont des risques liés aux phénomènes naturels (tremblement de terre, sécheresse, tsunamis) qui peuvent créer des dommages pour la population, équipements ou des ouvrages.
- **Risques humains et psychologiques :** Désignant les dangers potentiels qui peuvent affecter l'intégrité physique et psychique des individus dans leur vie personnelle ou professionnelle.
- **Risques technologiques :** Sont les risques liés à l'utilisation des technologies innovantes qui peuvent impacter négativement les populations, les infrastructures, et

l'environnement. Ils se regroupent aux risques industriels, nucléaires biologiques, et rupture des barrages.

- **Risques juridiques :** Sont ceux qui résultant de l'exposition d'une entreprise à des litiges, des infractions réglementaires ou des problèmes légaux régionales ou nationales.

Gérer les risques est essentiel pour que les organisations restent solides et prêtes à affronter les imprévus. La cartographie des risques aide à repérer, évaluer et classer les dangers potentiels, en donnant une image claire des priorités. Cela permet de mieux se préparer et de réagir efficacement en cas de problème. Cette approche régulière aide à réduire les impacts négatifs et à saisir les opportunités de manière sécurisée.

## **Section 2 : les principes du management des risques.**

Actuellement, dans le monde des affaires complexe et en constante évolution, le management des risques se positionne comme une pierre angulaire essentielle à la réussite durable des entreprises. Il est utilisé dans de nombreux domaines pour gérer les différents types de risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures dans le but de s'assurer leur crédibilité et leur pérennité.

Cette section se consacrera à explorer en profondeur les divers aspects du management des risques, en mettant en lumière ses définitions, son processus, et les méthodes utilisées pour atténuer les risques potentiels.

### **1. La notion du management des risques :**

Pour comprendre les différents aspects du management des risques et la confusion qu'elle provoque dans l'esprit de ceux qui veulent l'étudier, il est nécessaire de faire un bref historique et de présenter les principales conceptions qui aboutissent à la définition de ce terme.

#### **Historique :**

L'étude de la gestion des risques a débuté après la Deuxième Guerre mondiale. Selon plusieurs sources (Crockford, 1982 ; Harrington et Niehaus, 2003 ; Williams et Heins, 1995), la gestion des risques moderne remonte à la période 1955-1964. Snider (1956) observa à cette époque qu'il n'y avait pas de livre sur la gestion des risques et qu'aucune université n'offrait de cours sur le sujet. Les deux premiers livres académiques ont été publiés par Mehr et Hedges (1963) et Williams et Hems (1964) et leur contenu portait sur la gestion des risques purs, ce qui excluait les risques financiers des entreprises.

Parallèlement, les ingénieurs ont développé des modèles de gestion des risques technologiques. Le risque opérationnel couvre en partie les pertes technologiques et il est maintenant géré par les institutions financières. Les ingénieurs ont également mis l'accent sur les risques politiques des projets. La gestion des risques a pendant longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents (Harrington et Niehaus, 2003). En 1982, Crockford écrivait : "Operational convenience continues to dictate that pure and speculative risks should be handled by different functions within a company, even though theory may argue for them

being managed as one. For practical purposes, therefore, the emphasis of risk management continues to be on pure risks". Des formes de gestion des risques purs, alternatives à l'assurance de marché, ont pris forme durant les années 1950 lorsque différentes protections d'assurance sont devenues très coûteuses et incomplètes.

En effet, plusieurs risques d'entreprise n'étaient pas assurables ou coûtaient très cher à assurer. Durant les années 1960, on a développé des activités de planification contingente et on a mis en place différentes activités de prévention des risques et d'auto assurance contre certaines pertes. Des activités de protection et de couverture contre les maladies et les accidents du travail ont également débuté dans les entreprises durant ces années.

### **1.1. Définition du management des risques :**

Le COSO est l'acronyme abrégé de committee of sponsoring organisations of the treadway commission, une initiative commune de cinq organisations privées créée en 1992.

Le COSO 2 "Entreprise Risk Management Framework" est actuellement le référentiel le plus appliqué par les entreprises en matière de management des risques.

Selon cette référence le management des risques est défini comme suite :

« Un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale. Le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et, pour gérer les risques dans la limite de l'appétence de l'organisation pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation<sup>1</sup>. »

Autrement dit Le management des risques en entreprise est aussi défini comme

« L'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation

Afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités<sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup> <http://www.coso.org> consulté le 23/03/2024.

<sup>2</sup> JEAN-DAVID-DARSA, **la gestion des risques en entreprise**, GERESO édition, 2016, France, page 38.

## 1.2. Objectifs du management des risques<sup>1</sup> :

Toute organisation détermine ses objectifs stratégiques dans le cadre de sa mission et de sa vision, conçoit une stratégie et décline les objectifs qui en découlent à tous les niveaux pertinents de l'entité. Le cadre de management des risques a pour objectif d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs qu'il regroupe en 4 grandes catégories, à savoir.

- Les objectifs stratégiques : objectifs servant la mission de l'organisation.
- Les objectifs opérationnels : objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources.
- Les objectifs de reporting : objectifs liés à la fiabilité du reporting.

Les objectifs de conformité : objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

## 1.3. Les trois piliers d'un management des risques efficace :

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

- **Les principes de management des risques** visent à la création et la préservation de valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs<sup>2</sup>.
- **Le cadre organisationnel** vise à aider l'organisme à intégrer le management du risque dans les activités et les fonctions significatives. L'efficacité du management du risque va dépendre de son intégration dans la gouvernance de l'organisme, y compris la prise de décisions. Cela nécessite un soutien et une implication des parties prenantes, en particulier de la direction<sup>3</sup>.
- **Le processus de management des risques** implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de

Consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> IFACI et Price Waterhouse coopères, le management des risques de l'entreprise : cadre de référence et Technique d'application, Edition d'organisation, paris, 2005, p5.

<sup>2</sup> ISO 31000, 2018, p.2.

<sup>3</sup> Idem, page 4.

<sup>4</sup> Ibid, page 8.

## **2. Processus de management des risques :**

La maîtrise des risques est un pilier du succès et de la croissance pour toute entreprise ambitieuse. En effet, identifier et minimiser les menaces potentielles permet de protéger les opérations, les finances, la réputation et d'autres aspects clés de l'entreprise.

Mettre en place une stratégie de gestion des risques bien définie permet d'anticiper les dangers potentiels et de s'y préparer, réduisant ainsi la probabilité et l'impact négatif de ces événements.

Cependant, la gestion des risques peut s'avérer complexe et chronophage, car elle exige des connaissances et des ressources spécifiques.

C'est pourquoi il est crucial de suivre un processus efficace en cinq étapes : identifier les risques potentiels, évaluer leur probabilité et leur impact, les prioriser, mettre en place des mesures pour les minimiser et enfin surveiller et suivre leur évolution.

### **2.1. Les objectifs d'un PMR :**

#### **A. Protection contre les pertes et les menaces :**

- Minimisation des pertes financières.
- Préservation de la réputation de l'organisation.
- Protection des employés contre les préjudices.

#### **B. Adaptation aux particularités de chaque Organisation :**

- Identification des risques spécifiques à chaque contexte.
- Développement de solutions individualisées.

#### **C. Mise en place d'un plan de gestion des risques :**

- Évaluation des risques potentiels.
- Définition des mesures d'atténuation.

#### **D. Réduction des incidents et minimisation des dommages :**

- Anticipation des événements négatifs.
- Mise en place de mesures préventives.
- Limitation des impacts négatifs en cas d'incident.

#### **E. Importance stratégique pour les organisations :**

- Élément essentiel de la bonne gouvernance.
- Permet une prise de décision éclairée.

- Renforce la confiance des parties prenantes.

## 2.2. Les cinq étapes essentielles du PMR<sup>1</sup> :

Les cinq étapes essentielles du PMR se décomposent comme suit :

### 2.2.1. L'identification des risques :

L'identification des risques est une étape essentielle dans la gestion proactive des dangers auxquels une entreprise peut être confrontée. Dès la création de l'entreprise, ce processus commence par un examen minutieux de tous les aspects internes et externes qui pourraient avoir un impact sur ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Analyse approfondie de la documentation pour comprendre la structure et les processus d'une organisation, identifiant ainsi les vulnérabilités potentielles.

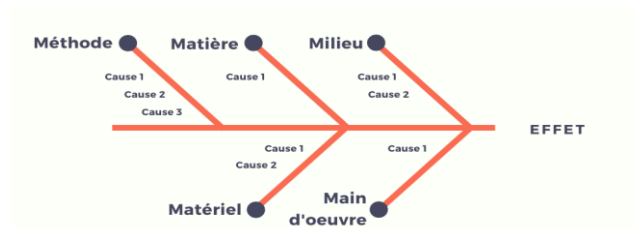
En parallèle, l'utilisation d'une check-list facilite l'identification systématique des risques à chaque étape, similaire à la préparation d'un pilote avant le décollage, pour capturer les risques émergents et les menaces possibles.

Ensuite, Le brainstorming et la méthode Delphi sont utilisés pour explorer de manière exhaustive les risques, alliant la créativité collective et les perspectives d'experts pour une gestion plus complète des risques.

L'analyse historique guide l'anticipation des défis futurs dans la gestion des risques.

Parallèlement, Le diagramme de cause-effet analyse les risques en explorant les matières premières, la main-d'œuvre, les méthodes, les moyens, le milieu et les mesures.

**FIGURE N°2** : diagramme de cause à effet



**Source:** *National Agency for innovation and research. Diagramme de cause à effet.*

Enfin, une analyse SWOT est cruciale pour évaluer les forces internes, les faiblesses, les opportunités externes et les menaces. Cette analyse aide à prioriser les risques en fonction de

---

<sup>1</sup> <https://www.voxco.com/fr/blog/les-5-etapes-cles-dun-processus-de-gestion-des-risques-efficace/>

leur impact sur les avantages compétitifs de l'entreprise et à élaborer des stratégies pour maximiser les forces, atténuer les faiblesses, saisir les opportunités et contrer les menaces.

Ce type de diagramme permet de visualiser de manière claire et détaillée les différents facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque. Cependant, on constate que pour qu'il soit efficace, Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes pertinentes, de recueillir des données fiables et de prendre en compte les contextes spécifiques de chaque situation pour obtenir des résultats significatifs.

Enfin, une analyse SWOT est cruciale pour évaluer les forces internes, les faiblesses, les opportunités externes et les menaces. Cette analyse aide à prioriser les risques en fonction de leur impact sur les avantages compétitifs de l'entreprise et à élaborer des stratégies pour maximiser les forces, atténuer les faiblesses, saisir les opportunités et contrer les menaces.

**FIGURE N°3** : présentation de la matrice SWOT



**Source** : Analyse SWOT : Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces (manager-go.com)  
**(06 /04/2024) à 11h36.**

La matrice SWOT reste un point de départ précieux pour évaluer les forces internes, les faiblesses, les opportunités externes et les menaces d'une entreprise. Cependant, elle simplifie trop les choses et ne donne pas assez de détails. Elle ne prend pas en compte les liens entre ces éléments et peut devenir vite obsolète car l'environnement change tout le temps. C'est pour ça il faut l'utiliser avec d'autres outils pour vraiment bien comprendre ce qui se passe dans une entreprise.

**TABLEAU N°1: la matrice MOFF**

<b>Diagnostic externe et interne</b>	<b>Forces internes</b>	<b>Faiblesses internes</b>
<b>Opportunités externes</b>	Exploiter les forces Pour s'emparer les opportunités.	Réduire ses faiblesses ou acquérir des compétences pour s'emparer des opportunités
<b>Menaces externes</b>	Exploiter les forces pour limiter les menaces	Réduire ses faiblesses pour diminuer les menaces

**Source : P. CHARPENTIER, Organisation et gestion d'entreprise, Edition Agnès Fieux, mars 2001.p61**

Le tableau de la matrice MOFF est un outil puissant pour évaluer à la fois les facteurs internes et externes qui influencent une entreprise. Cette approche offre une vision complète et stratégique de la gestion d'entreprise en exploitant les forces internes pour saisir les opportunités et limiter les menaces, ainsi qu'en réduisant les faiblesses internes pour diminuer les menaces et s'emparer des opportunités.

En intégrant ces différentes étapes de manière cohérente et séquentielle, l'organisation peut obtenir une vision complète des risques, les hiérarchiser en fonction de leur criticité et mettre en œuvre des mesures de gestion appropriées pour assurer sa résilience et sa pérennité dans un environnement en constante évolution.

### **2.2.2. L'analyse des risques :**

Cette étape évalue les risques identifiés en utilisant deux techniques principales : l'analyse quantitative et l'analyse qualitative. La première se base sur des données chiffrées pour évaluer la probabilité et les conséquences d'un risque, tandis que la seconde repose sur l'expertise des parties prenantes pour évaluer les risques de manière subjective. Comprendre la probabilité et l'impact des risques est essentiel pour les gérer efficacement. Les entreprises doivent évaluer les conséquences potentielles et les coûts d'atténuation pour chaque risque afin de déterminer

leur acceptabilité. Enfin, une analyse détaillée de chaque risque permet de prioriser les actions et d'améliorer la gestion des risques pour les projets futurs.

### 2.2.3. Evaluation des risques :

L'évaluation des risques est une étape essentielle dans le processus de gestion des risques, nécessitant une analyse approfondie des enjeux, des probabilités d'occurrence, de la gravité et de l'acceptabilité de chaque risque identifié. Pour faciliter cette évaluation, le risk manager doit procéder à une hiérarchisation des risques en tenant compte de plusieurs paramètres, tels que la criticité, la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel sur le projet.

La criticité d'un risque, définie par l'équation : **Criticité = Fréquence x Gravité** permet de mettre en corrélation le degré de gravité du risque et sa fréquence, offrant ainsi une évaluation de la vulnérabilité du système vis-à-vis des risques détectés. En parallèle, le risk manager utilise des mécanismes comme la cartographie des risques pour organiser les risques en catégories et sous-catégories, telles que les risques externes, opérationnels et liés à la stratégie-pilotage-management.

#### 2.2.3.1. Techniques d'évaluation des risques :

Les entreprises peuvent évaluer les risques en utilisant plusieurs techniques, telles qu'une matrice de risques et une notation de risques.

➤ Matrice de risques :

La probabilité et la gravité de chaque risque sont représentées sur une matrice, les éléments les plus à risque étant abordés en premier. C'est ce qu'on appelle une matrice de risques.

➤ Système de notation de risques :

Un système de notation de risques consiste à donner à chaque risque une note numérique en fonction de sa probabilité et de ses conséquences, les notes les plus élevées indiquant un risque plus élevé.

#### 2.2.3.2. Priorisation des risques :

Après évaluation, il est crucial de classer les risques en fonction de leur impact potentiel pour concentrer les ressources sur les risques les plus importants en premier. Cette

priorisation, basée sur la probabilité et la gravité, permet de cibler les problèmes nécessitant le plus d'attention et de ressources, réduisant ainsi les préjudices potentiels et améliorant l'efficacité globale de la gestion des risques.

#### **2.2.4. Le traitement des risques :**

Le traitement des risques vise à minimiser les impacts négatifs et à exploiter les opportunités. Cela implique d'abord de mobiliser efficacement les ressources pour résoudre ou atténuer les risques prioritaires, en se basant sur une gestion proactive et une approche équilibrée entre prévention et mitigation.

##### **❖ 7 stratégies de réponse de risque :**

- **Accepter** : Observer attentivement et analyser la situation sans entreprendre d'action immédiate.
- **Réduire/Améliorer** : Optimiser les résultats en réduisant les risques et en maximisant les opportunités par des mesures préventives et d'amélioration.
- **Transférer/Partager** : Optimiser la gestion des risques et des opportunités en déléguant, répartissant, partageant et collaborant avec des partenaires.
- **Eviter/Exploiter** : Optimiser les résultats en agissant de manière proactive pour éliminer les risques ou saisir les opportunités de manière optimale.

L'anticipation des risques et opportunités est également cruciale. Malgré les mesures de traitement mises en place, certains risques peuvent évoluer en problèmes avérés. À ce stade, il est impératif d'informer les parties prenantes et d'ajouter le risque devenu problème à la liste des actions à prendre.

#### **2.2.5. La surveillance et l'examen des risques :**

Cette dernière phase englobe plusieurs étapes essentielles pour garantir une prise de décision éclairée et proactive. La surveillance des risques constitue l'une de ces étapes, impliquant la mise en œuvre des plans de réponses préétablis, la vigilance constante sur les risques en cours, et l'identification proactive de nouveaux risques émergents.

La première composante de cette étape est :

- **La surveillance des risques** qui se concentre sur l'évaluation continue de l'efficacité des contrôles en place et la détection des nouveaux risques potentiels. Un système robuste de suivi des risques est indispensable, permettant ainsi de réaliser des

évaluations périodiques pour vérifier si les contrôles sont toujours efficaces. Cette démarche proactive aide à identifier rapidement tout dysfonctionnement et à prendre des mesures correctives ou préventives au besoin.

La deuxième composante:

- **L'examen du processus de gestion des risques** : revêt une importance particulière pour maintenir la pertinence et l'efficacité globale du système. Cette évaluation complète vise à identifier les domaines pouvant être améliorés, que ce soit au niveau des politiques, des processus ou des contrôles eux-mêmes. Cette démarche implique également une révision régulière des évaluations des risques à la lumière de nouvelles données ou de changements dans l'environnement opérationnel.

### **2.3. Les acteurs de processus de management des risques (PMR) :**

Le PMR implique la collaboration de la direction générale, des directions opérationnelles, du risk manager et des auditeurs internes pour assurer la sécurité et la pérennité de l'entreprise face aux risques potentiels.

Explorons de plus près les responsabilités et les interactions de ces acteurs au sein du PMR :

#### **2.3.1. La direction générale et les directions opérationnelles :**

Ils décident du niveau de risque, du traitement des risques, définissent la politique de gestion des risques et allouent les ressources nécessaires.

#### **2.3.2. Le risk manager :**

Il assiste, coordonne, identifie, propose des solutions et communique sur les risques et le PMR.

#### **2.3.3. Les auditeurs internes :**

Ils évaluent l'efficacité, la conformité, formulent des recommandations et rapportent les résultats des audits pour améliorer le PMR.

### **3. Les méthodes du management pour réduire les risques :**

Le choix de la méthode ou des méthodes nécessaires pour réaliser l'analyse des risques est primordial. Il n'existe pas une méthode unique miraculeuse qui permettrait à

toutes les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'analyser leurs risques afin de déterminer les mesures de prévention.

Il existe donc des méthodes qualitatives et quantitatives avec des objectifs différents, selon le besoin de l'entreprise dans la mise en place de son système dynamique de gestion des risques.

### **3.1. Les méthodes quantitatives :**

Une méthode quantitative consiste à caractériser numériquement le système à analyser, en déterminant par exemple le taux de défaillance, la probabilité d'occurrence d'une défaillance, les coûts des conséquences, parmi ces méthodes en trouve :

#### **3.1.1. AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leurs Criticité) :**

L'AMDEC analyse les risques industriels.

##### **3.1.1.1. Définition :**

L'AMDEC est un outil d'analyse performant qui permet de compter de manière exhaustive les risques de dérive d'un processus, d'un produit ou d'un moyen de production. Elle s'inscrit dans la logique de maîtrise des risques ; sa finalité est de mettre en

Place des plans d'actions préventives visant à éliminer ou réduire les risques liés à la sécurité de l'utilisateur, au non qualité, à la perte de productivité, à l'insatisfaction des clients<sup>1</sup>...

##### **3.1.1.2. Objectifs :**

Etant que L'AMDEC est une démarche inductive dont l'objectif principal est de garantir la sûreté de fonctionnement (sécurité, fiabilité, maintenabilité et disponibilité) d'un produit, d'un système ou d'un moyen de production.

##### **3.1.1.3. Principes :**

Puisque l'objectif de cette démarche est de décrire un plan d'action préventive, il est nécessaire que l'équipe de travailleurs sur AMDEC aient une forte connaissance sur le système étudié, ceci va permettre de répondre aux quatre questions de base qui consistent :

- **Mode de défaillance** : qu'est ce qui pourrait aller mal ?
- **Effets possibles** : quels pourraient être les effets ?

---

<sup>1</sup> HADIL BOUSSALEM, l'analyse des risques par la méthode AMDEC sur la machine de soudage de tubes, mémoire de licence, université kasdi merbah, Ouargla ,2021, page8.

- **Causes possibles** : quels pourraient être les causes ?
- **Plan de surveillance** : comment faire pour voir ça ?

Après la réponse à ces questions, l'équipe AMDEC essaye d'identifier les modes de défaillance et de les hiérarchiser par leurs niveaux de criticité calculée.

#### **3.1.1.4. Domaines d'application :**

La méthode AMDEC est appliquée dans le domaine des industries suivantes : spatiale, armement, mécanique, électronique, électrotechnique, automobile, nucléaire, aéronautique, chimie, informatique. Et plus récemment, on commence à s'y intéresser dans les services.

#### **3.1.2. La simulation Monte-Carlo :**

La simulation Monte-Carlo est une méthode basée sur des valeurs aléatoires pour estimer des résultats complexes.

##### **3.1.2.1. Définition :**

La simulation Monte Carlo est une technique mathématique informatisée qui permet de tenir compte du risque dans l'analyse quantitative et la prise de décision. À la base la méthode de Monte Carlo est un moyen d'utiliser des échantillons aléatoires répétitifs de paramètres pour explorer le comportement d'un système complexe.

##### **3.1.2.2. Objectifs :**

Les objectifs principaux de la méthode comprennent :

- Identifier les scénarios les plus probables et les plus défavorables.
- Quantifier le risque et l'incertitude associés aux sorties de modèle.
- Améliorer la prise de décision en fournissant une base plus solide pour comparer les différentes options qui minimisent les risques.

##### **3.1.2.3. Principes :**

La simulation Monte Carlo est basée sur le principe du hasard. Cela implique de générer un grand nombre d'échantillons aléatoires ou de scénarios pour approximer le comportement d'un système. En intégrant l'incertitude dans les variables d'entrée, la simulation produit une

Distribution de résultats possibles, permettant aux analystes d'évaluer la probabilité de différents résultats et de prendre des décisions éclairées.

#### **3.1.2.4. Domaines d'application :**

Les simulations de Monte-Carlo ont permis d'évaluer l'impact du risque dans de nombreux scénarios de la vie réelle. Notamment dans les domaines suivants :

- La finance.
- Ingénierie.
- La gestion de projet.
- La gestion de la production.
- L'intelligence artificielle.

#### **3.2. Les méthodes qualitatives :**

Les méthodes qualitatives ne consistent pas à quantifier mais à donner une appréciation. On cherchera à déterminer avec une analyse qualitative quelles occurrences sont possibles (occurrence très faible, faible, moyenne ou forte).

##### **3.2.1. La méthode Delphi :**

La méthode Delphi est basée sur la consultation anonyme d'experts.

###### **3.2.1.1. Définition :**

La méthode **Delphi** est une approche systématique, structurée, et itérative basée sur un panel de 5 à 10 experts sur un sujet complexe à discuter afin d'obtenir des informations et des opinions qualitatives relativement précises sur l'avenir.

Dans les scénarios d'évaluation des risques la méthode Delphi permet d'identifier les risques potentiels et d'évaluer leur probabilité et leur impact.

###### **3.2.1.2. Objectifs :**

La méthode DELPHI vise à recueillir les avis d'experts sur un sujet précis et à dégager des consensus sur les orientations à donner à un projet. Elle consiste en plusieurs vagues de questionnements successifs, permettant de consolider les orientations du projet.

###### **3.2.1.3. Principes :**

Le principe est que les prévisions itératives réalisées par un groupe structuré d'experts sont généralement plus fiables que celles faites par des groupes non structurés ou des individus.

La méthode se base sur 6 grands principes :

- **L'anonymat** : les experts sont anonymes et ils peuvent livrer ses analyses au groupe sans crainte de critiques.
- **Indépendance** : Les experts ne subissent aucune pression commerciale ou politique.
- **La représentativité** : Le panel d'experts couvre l'ensemble des compétences nécessaires.
- **La légitimité** : Les experts ont une connaissance approfondie du sujet traité.
- **La collectivité** : Les réponses sont analysées et discutées par le groupe d'analystes.
- **Objectivité** : Les questions élaborés par les analystes sont neutres et n'influencent pas les réponses.

#### **3.2.1.4. Domaines d'application :**

Grâce à la capacité de la méthode Delphi à exploiter le savoir collectif des experts elle trouve un large éventail d'application dans divers domaines : écologie, sciences politiques, sciences sociales et économiques.

#### **3.2.2. La méthode MOSAR (méthode organisée systémique d'analyse des risques) :**

La méthode MOSAR est une approche systémique pour analyser et gérer les risques de manière organisée.

##### **3.2.2.1. Définition :**

La méthode MOSAR est une version avancée de la méthode MADS pour l'analyse des risques à priori, axée sur la sûreté de fonctionnement. Elle décompose le système en sous-systèmes, analysant chaque sous-système et leurs interactions.

Elle utilise deux approches complémentaires :

- Vision macroscopique : Analyse des risques principaux de proximité.
- Vision microscopique : analyse détaillée des dysfonctionnements techniques et opérationnels<sup>1</sup>.

##### **3.2.2.2. Objectifs :**

La méthode MOSAR est une approche générique permettant de :

- De modéliser le danger comme un ensemble de processus au sens systémique du terme.

---

<sup>1</sup> JEAN-DAVID-DARSA, **les risques opérationnels de l'entreprise**, GERESO édition ,2013, France, page 156.

- Identifier à priori les sources de dangers de discerner des scénarios d'évènement non souhaité.
- Hiérarchiser les risques et proposer des barrières de prévention et de protection.

### **3.2.2.3. Principes :**

Avec l'approche systémique, on recense les systèmes du projet et on identifie les dangers en comparant chaque système à une liste de typologies spécifiques. Un danger devient un risque lorsque sa criticité (gravité vs. Fréquence) est définie. On compare ce risque à une grille d'acceptabilité. Si le risque est élevé (zone rouge), on met en place des barrières pour le réduire à un niveau acceptable (zone verte).

### **3.2.2.4. Domaines d'application :**

La méthode MOSAR est également utilisée dans le cadre des installations industrielles, ou dès lors que la complexité des installations et des interactions entre les équipements, les machines, les produits et les stocks apparaissent significative<sup>1</sup>.

- En utilisant ces méthodes de manière appropriée, les organisations peuvent mieux comprendre, évaluer et gérer les risques associés à leurs activités, ce qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées et de protéger leurs intérêts.
- L'AMDEC vise à identifier et évaluer les modes de défaillance potentiels dans un système, en attribuant des cotes de criticité pour prioriser les actions correctives, avec des applications dans l'industrie et la gestion de la qualité.
- La simulation Monte Carlo modélise les incertitudes dans un système complexe en effectuant des simulations aléatoires pour évaluer les risques, utilisée dans la finance, la gestion de projet et l'ingénierie.
- DELPHI recueille l'opinion d'experts pour parvenir à un consensus sur des sujets complexes, appliqué à la prévision économique et à la recherche scientifique.
- MOSAR quantifie les risques en utilisant des modèles et des simulations pour évaluer les scénarios de risque et leurs impacts, utilisé dans l'industrie et l'analyse de la sécurité des infrastructures critiques.

---

<sup>1</sup> Idem, page 157.

Le management des risques est essentiel pour protéger les actifs, assurer la continuité des opérations et optimiser les ressources. En identifiant, évaluant et gérant les risques, les organisations deviennent plus résilientes et mieux préparées face aux imprévus. Des processus clairs et des méthodes efficaces permettent de minimiser les impacts négatifs et d'améliorer la prise de décision.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons vu que toute entreprise est exposée à plusieurs typologies de risques qui sont différents les uns des autres par leurs natures, leurs origines et leurs caractéristiques. Et qui peuvent affecter son activité et avoir de lourdes conséquences où une bonne gestion s'avère nécessaire.

Aussi, nous avons pu voir que le management des risques est un processus intégrant plusieurs étapes successives commençant par la définition de l'entreprise de son appétence aux risques, de ses objectifs et des moyens associés. Par la suite, il y a lieu d'identifier les risques, de les évaluer, de les traiter et finalement d'assurer le contrôle pour garantir l'efficacité en utilisant des approches et des méthodes telles que la méthode d'analyse des risques : AMDEC, DELPHI, MONTE CARLO, MOSAR.

***Chapitre II : la protection de l'image de l'entreprise  
en conformité réglementaire.***

## **Introduction**

Dans le monde des affaires contemporaines, l'image d'une entreprise ne se résume pas à un simple logo ou à une campagne publicitaire. C'est plutôt une représentation complète qui englobe sa réputation, ses valeurs perçues, sa crédibilité et son engagement envers la responsabilité sociale et environnementale. Cette image est le résultat de multiples interactions avec ses parties impliquées, telles que les clients, les employés, les investisseurs, les autorités réglementaires et la société dans son ensemble. Elle peut être fragile et influencée par divers facteurs externes, notamment les risques industriels provenant des opérations, des processus, des technologies et des relations avec les parties impliquées.

La qualité des produits ou services offerts, la responsabilité sociale, l'engagement environnemental, la gouvernance, la transparence et la conformité aux règlements sont autant de composantes qui façonnent cette image. Une image positive renforce la confiance et la loyauté des clients, favorise les investissements et contribue à des relations harmonieuses avec les parties prenantes. Toutefois, les risques industriels peuvent avoir un impact significatif sur cette image, entraînant des conséquences néfastes telles que des pertes financières, des litiges, une baisse de la confiance des consommateurs et une dégradation de la réputation de l'entreprise.

C'est pourquoi le management des risques est essentiel. Elle consiste à identifier, évaluer et gérer les risques pour anticiper les situations à risque, mettre en place des mesures préventives et élaborer des plans d'urgence adéquats. Parallèlement, la réglementation réglementaire joue un rôle crucial en matière de protection de l'image de l'entreprise, en respectant les lois, règlements et normes en vigueur dans les domaines juridiques, fiscaux, environnementaux, sociaux et éthiques.

En intégrant une approche holistique qui combine la gestion des risques, la conformité réglementaire et la préservation de l'image de marque.

Ce chapitre aura pour objectif de définir et de cerner le concept de la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire de l'image de l'entreprise. Nous présentons dans la première section le cadre conceptuel de la protection de l'image de l'entreprise, tandis que la deuxième section sera consacrée à évoquer le cadre réglementaire régissant les risques industriels.

## **Section 1 : la protection de l'image de l'entreprise « cadre conceptuel ».**

L'image d'une entreprise comprend deux dimensions : interne (perception des employés) et externe (perception des clients, partenaires et public). Ces aspects sont liés, contribuant à la crédibilité, la réputation et la performance globale. Gérer efficacement l'image implique une compréhension approfondie et une cohérence stratégique dans la communication et les actions internes et externes.

### **1. Notion de l'image de l'entreprise :**

L'image de l'entreprise peut être comprise comme la perception globale qu'ont ses différentes parties prenantes de son identité et de sa réputation. Elle se divise en deux facettes distinctes : l'image interne et l'image externe.

#### **1.1. Définition :**

L'image de l'entreprise peut être comprise comme la perception globale qu'ont ses différentes parties prenantes de son identité et de sa réputation. Elle se divise en deux facettes distinctes : l'image interne et l'image externe.

##### **1.1.1. Image interne de l'entreprise :**

C'est le reflet de la perception qu'ont ses employés de son identité et de sa réputation. Elle se construit à partir de divers éléments tels que :

**Image interne de l'entreprise :** C'est la perception que les employés ont de l'entreprise. Elle est façonnée par plusieurs éléments:

- Culture d'entreprise : Ce sont les valeurs, missions et visions partagées par les employés. Cela inclut la cohésion et l'identité collective au sein de l'organisation.
- Management : Il s'agit du style de leadership adopté par les dirigeants ainsi que de la qualité de la communication interne. Un bon management favorise un climat de confiance et de collaboration.
- Conditions de travail : Cela englobe le salaire, les avantages sociaux, l'environnement de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Des conditions favorables contribuent au bien-être des employés.

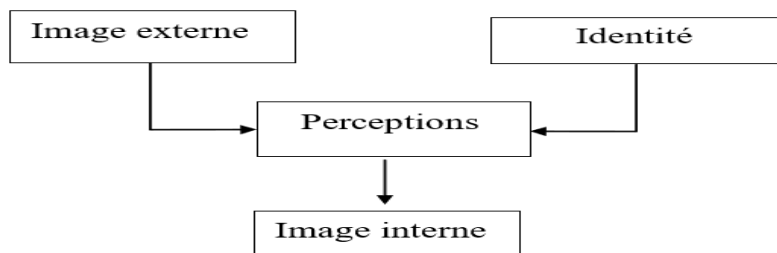
- Communication interne : La transparence, la fréquence et la qualité des échanges entre la direction et les employés jouent un rôle crucial dans la perception interne de l'entreprise.
- Réputation de l'entreprise : C'est l'image que l'entreprise a sur le marché, sa performance financière et sa responsabilité sociale. Une bonne réputation renforce le sentiment d'appartenance des employés et leur engagement.

### 1.1.2. L'image externe de l'entreprise :

C'est la perception qu'ont ses clients, ses partenaires et le grand public de son identité et de sa réputation. Elle se construit à partir de divers éléments tels que :

- Communication externe : Cela inclut la publicité, le marketing, les relations presse et les réseaux sociaux. Une communication efficace contribue à façonner une image positive de l'entreprise.
- Produits et services : La qualité, l'innovation et le rapport qualité-prix des produits/services offerts influent sur l'image perçue par les clients.
- Service client : La réactivité, l'amabilité et l'efficacité du service client jouent un rôle clé dans la satisfaction des clients et donc dans l'image de l'entreprise.
- Engagement social et environnemental : Les actions de l'entreprise en matière de développement durable et de responsabilité sociale influencent l'image perçue par le public et les parties prenantes.
- Performance financière : La croissance, la rentabilité et la stabilité de l'entreprise sont des éléments qui contribuent à renforcer sa crédibilité et son attractivité auprès des parties prenantes externes.

**FIGURE N°4** : *élaboration de l'image interne*



Source : Fannelly NGUYEN-THANH, **La communication : une stratégie au service de l'entreprise**, édition : Economica, Paris. P67

Le schéma présente une représentation simplifiée de la relation entre l'image externe, l'identité, les perceptions et l'image interne d'une organisation. Il offre un cadre de réflexion intéressant pour comprendre la construction de la réputation d'une organisation. Il met en évidence l'importance de la cohérence entre l'image externe et l'identité de l'organisation, ainsi que de la gestion des perceptions des parties prenantes internes et externes.

L'image d'une entreprise est le reflet de son identité et peut être analysée à travers quatre composantes principales :

- **La composante institutionnelle** : Celle-ci s'envisage à l'échelle du pays et du grand public. Elle mesure la perception globale de sa crédibilité et de sa fiabilité par l'ensemble de ses parties prenantes, incluant le monde politique et économique, les notables, la presse, les leaders d'opinion et le grand public. Elle se construit à partir de l'identité physique de l'entreprise, c'est-à-dire ses produits, ses services, ses valeurs et ses actions. Cette perception évolue au fil du temps en fonction de la Communication de l'entreprise et de sa capacité à incarner ses valeurs sur les plans social et économique<sup>1</sup>.
- **La composante professionnelle** : interne se réfère au professionnalisme de l'entreprise tel qu'il est perçu par son personnel. Elle est liée à l'identité physique<sup>2</sup>.
- **La composante relationnelle** : Il s'agit de l'évolution d'une entreprise à travers ses interactions avec divers types de partenaires, qu'ils soient internes ou externes, reflétant ainsi sa proximité perçue avec son personnel et son image morale globale.
- **La composante affective** : La composante affective interne permet de mesurer l'adhésion et le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise. Elle est liée à la capacité de l'entreprise à gérer son patrimoine culturel, mythique et imaginaire. L'image affective est la capacité à faire rêver de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> **La communication institutionnelle : l'organisation et son image**, mémoire de l'Université de Carthage, Institut Supérieur des Langues Appliquées et d'Informatique de Nabeul, Tunisie, 2013-2014, p1.

<sup>2</sup> *ibid*, P67.

<sup>3</sup> Fanelly NGUYEN-THANH, *Opcit*, P 68.

Pour Westphalème MARIE-HELENE Chaque image correspond à une cible homogène et à une réalité fonctionnelle de l'entreprise. Les différentes images interagissent les unes sur les autres. Indissociables, aucune d'elles n'est pourtant assez forte pour tirer seule l'image institutionnelle. La confiance globale dans une entreprise dépendra de l'équilibre de chacune de ces composantes. Mais sachez qu'en la matière, rien n'est acquis. Une image, bonne ou mauvaise, n'est pas définitive : elle évolue au fil du temps. Elle n'est pas non plus universelle : elle varie en fonction du public considéré<sup>1</sup>.

- L'image de l'entreprise set un objectif essentiel de sa politique de communication qui n'en est cependant pas le vecteur unique.
- L'image se définit par son degré de netteté et par les attributs –positifs et négatifs<sup>2</sup>.

Henri Mahe DE BOISLANDELLE voit que l'image sociale est formée de l'opinion de l'environnement porte sur la politique du personnel d'une organisation (image sociale externe) mais aussi de l'opinion que les salariés ont de leurs propres situations dans une entreprise (image interne sociale). Elle participe de l'image d'ensemble de l'entreprise même si elle en est une composante distincte. Cette image peut être cultivée par la communication sociale (journaux d'entreprises, manifestation à l'initiative du personnel, bilan social, forums de recrutement auprès de des étudiants ...Etc.) Et par la bouche à oreille interne et /ou externe<sup>3</sup>.

L'image interne d'entreprise n'est pas une simple description censée rendre fidèlement ce que pense le personnel de son entreprise. C'est une notion complexe, constituée à l'instar de l'image globale d'entreprise, de multiples facettes en interaction les unes avec les autres, elle aussi le fruit de l'ensemble des représentations qui existent dans l'esprit des personnels de l'entreprise, elle correspond à la représentation mentale perception de l'entreprise, accompagnée des sentiments, jugements, opinions et symboles que l'évocation de l'entreprise suscite<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Westphalème MARIE-HELENE, **Communicator**, 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2004, P 07-08.

<sup>2</sup> Yves LE GOLVAN, **dictionnaire marketing**, édition Dunod, Paris, 1998, P63.

<sup>3</sup> Henri MAHE DE BOISLANDELLE, **dictionnaire de gestion**, vocabulaire, concepts et outils, édition : Economica, paris, 1998, P 208.

<sup>4</sup>Nadine Leclaire, L'image **interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines**, Revue scientifique francophone en communication organisationnelle, N°8, France.

### 1.1.3. Les composantes de l'image de l'entreprise :

L'image est un système fait de nombreuses facettes en relation les unes avec les autres. Dans l'entreprise, tout est image : l'entreprise elle-même, ses produits, ses marques émettent des signes, des messages qui vont être perçus par les différents publics<sup>1</sup>.

#### I. L'entreprise elle-même :

L'entreprise, en tant que composante de son image, est vue comme un système complexe de comportements et de contextes en interaction. Sa communication interne est influencée par la cible choisie, que ce soit l'ensemble du personnel, un groupe homogène, ou un groupe hétérogène en statut et culture. Les activités de marketing lui donnent une "personnalité de marque" en attribuant des traits humains à la marque, ce qui affecte la perception des consommateurs. Parallèlement, la performance de l'entreprise, traditionnellement liée à l'économie de ressources et à l'efficacité des processus, inclut désormais des aspects comme le bien-être au travail et la satisfaction des clients, contribuant ainsi à sa notoriété et à la confiance qu'elle inspire.

- Ses actions de communication

Pour favoriser cette reconnaissance, elle peut faire figurer sur tous ses supports de communication un logotype accompagné ou non d'une signature. Le logotype (ou logo) est la représentation de son nom, accompagné ou non d'un symbole, et il doit évoquer la personnalité de l'entreprise. La signature traduit de manière synthétique la vocation, les valeurs de l'entreprise<sup>2</sup>.

Le logo identifié une entreprise ou un produit dans sa simple forme, il ne doit pas littéralement décrire ce que fait l'entreprise ; mais plus tôt identifié l'entreprise d'une manière à ce qu'elle soit reconnaissable et mémorisable<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et autres, **communication des entreprises stratégies et pratiques**, 2eme édition : Armond colin, Paris, 2006, P06.

<sup>2</sup> Ibid.P06.

<sup>3</sup> UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA.BEJAI AFACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES, **L'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise**. Cas pratique : l'entreprise publique L'Algérienne des textiles TEXALG de Kherrata. (2013 – 2014), P41.

Par ses actions de communication, l'entreprise cherche également à véhiculer l'image qu'elle souhaite donner. Ces actions peuvent porter strictement sur ce qu'est l'entreprise, ses potentialités techniques, humaines, financières. Lorsqu'elles portent sur l'institution, elles traduisent les valeurs auxquelles l'entreprise est attachée (la protection des consommateurs, la sauvegarde de l'environnement, les contributions au progrès, etc.). De nombreux sites Internet sont créés avec pour unique finalité la valorisation de l'image de l'entreprise. Le public destinataire va apprécier la communication en fonction de la qualité des messages, mais aussi des médias utilisés pour leur transmission. Ainsi le prestige lié à la télévision, à certains supports presse, va rejaillir sur les annonces qui y sont présentées. Il arrive aussi que l'image de l'entreprise soit liée à l'image de son dirigeant. C'est particulièrement vrai pour les entreprises qui sont dirigées par des personnes qui savent utiliser les médias<sup>1</sup>.

- Les autres variables :

Mais la communication n'est pas seule à induire une image, bien d'autres variables peuvent intervenir. La qualité du personnel, sa façon d'être vêtu (uniformes), d'accueillir les clients, de répondre au téléphone, au courrier, contribuent à créer une image. Pour ne plus apparaître comme une froide administration, veille également à mettre le comportement de ses salariés en adéquation avec son nouveau credo. Plus généralement, faire de la recherche, innover, lancer de nouveaux produits, donne une image de dynamisme. S'intéresser à la qualité, à la sécurité, inspire confiance. La santé financière est un facteur d'image essentiel pour les actionnaires, les milieux financiers. La politique sociale suivie par l'entreprise détermine en partie l'opinion que les salariés ont de la structure dans laquelle ils travaillent, et elle peut également contribuer à l'évaluation de l'entreprise par ses publics externes<sup>2</sup>.

## **II. Les produits ou les services :**

Les produits ou services proposés au public sont porteurs d'image. Par la publicité, ils sont présentés au public qui peut ainsi se forger une opinion. Mais même sans publicité, le consommateur peut se faire une idée du produit du fait de sa composition, de l'entreprise qui l'a fabriqué, du mode et du lieu de production. Les produits du commerce équitable bénéficient généralement d'une image favorable sur laquelle la communication pourra prendre appui. Pour certains produits, l'image du point de vente rejaillit sur le produit. Ainsi, les shampoings

---

<sup>1</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et autres, Opcit, P 06.

<sup>2</sup> Ibid, page07.

vendus en pharmacie ou en parfumerie évoquent davantage la qualité que ceux qui sont vendus en grande surface.

La présentation des produits est elle aussi constitutive d'image. Le design (stylique) l'ensemble des techniques d'esthétique qui adaptent la forme, la taille, les couleurs, les matériaux et l'ergonomie du produit à l'identité particulière que l'entreprise veut lui donner. Ces éléments permettent de donner une personnalité au produit et ainsi renforcent le positionnement de l'entreprise<sup>1</sup>.

Comme il peut évoquer la modernité, le packaging (emballage) agit comme un langage silencieux qui parle directement aux consommateurs. Il a le pouvoir de créer une première impression positive et de susciter l'envie d'acheter, faisant du produit un choix attrayant parmi la multitude d'options disponibles.

Le prix auquel le produit est vendu n'est pas neutre ; un prix élevé évoque la qualité, un prix faible évoque le bas de gamme. L'utilisation du produit ou des services agit comme preuve. Les biens ou services peuvent être appréciés pour leur goût, leur qualité, leur commodité d'utilisation, leur technicité, la fiabilité du service après-vente, etc. Les jugements portés varieront en fonction du degré de satisfaction donné et vont confirmer ou infirmer l'image donnée par la communication et la présentation<sup>2</sup>.

### III. La marque :

Pour l'entreprise, la marque véhicule une **valeur globale** évoquant des promesses de satisfaction matérielle et immatérielle qui rassurent le consommateur.

Selon l'American Marketing Association, « *la marque est un nom, un mot, une expression, un dessin, un symbole, ou toute combinaison de ces éléments dont le but est d'identifier un produit pour le différencier de ses concurrents*<sup>3</sup> ».

---

<sup>1</sup> [https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/mercatique/reviser-le-cours/t\\_spemerc\\_01](https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/mercatique/reviser-le-cours/t_spemerc_01) consulté le 16/04/2024 à 17h30.

<sup>2</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et autres, Op.cit. P 07.

<sup>3</sup> [https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/mercatique/reviser-le-cours/t\\_spemerc\\_01](https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/mercatique/reviser-le-cours/t_spemerc_01) consulté le 16/04/2024 à 17h52.

À un moment donné, les produits deviennent les ambassadeurs de la marque, mais la marque, elle, est immuable ; elle incarne en quelque sorte l'esprit qui assure la pérennité des nouveaux produits lorsque les anciens s'effacent.

- Éléments de son image :

Toutes les représentations liées à la marque et qui en font la valeur forment l'image de la marque. La notoriété de la marque, les caractéristiques et la qualité des produits, les prix pratiqués, les lieux de vente sélectionnés et le type de clients qui achètent les produits déterminant cette valeur. La valeur imaginaire accordée à la marque est également cruciale pour les produits de luxe. La marque Lacoste, représentée par le célèbre crocodile, est associée à ses origines (le tennis), au style et à la qualité de ses produits, aux prix élevés, à la sélectivité de sa distribution, et à l'image qu'en donne ses utilisateurs, notamment certains leaders d'opinion (sportifs, journalistes...).

- Puissance de son image :

L'image est d'autant plus forte qu'elle porte sur un point important pour le consommateur. La marque se crée ainsi un territoire qui lui appartient et sur lequel elle peut difficilement être concurrencée. La communication, par le choix qui est fait de l'image à donner à la marque, joue donc un rôle fondamental dans la création du territoire de marque. L'utilisation d'Internet joue un rôle important dans la perception de l'image de marque et contribue à faire progresser des valeurs comme la proximité avec la marque<sup>1</sup>.

#### **IV. Les messages :**

- Les messages involontaires : tels que les grèves, défauts de fabrication, mauvais résultats financiers, insatisfaction des clients et mauvais service client, peuvent échapper au contrôle de l'entreprise et ternir son image via des canaux informels comme le bouche-à-oreille et les rumeurs. Pour contrer ces effets, l'entreprise doit communiquer activement pour expliquer ou corriger la situation. De plus, en cas de crise majeure, une communication de crise peut être mise en place pour informer, expliquer les difficultés et minimiser les dommages à l'image.
- Les messages de l'environnement : émanant de divers acteurs comme les consommateurs, fournisseurs, journalistes et concurrents, circulent de manière informelle et contribuent à façonner la réputation de l'entreprise. Avec l'avènement

---

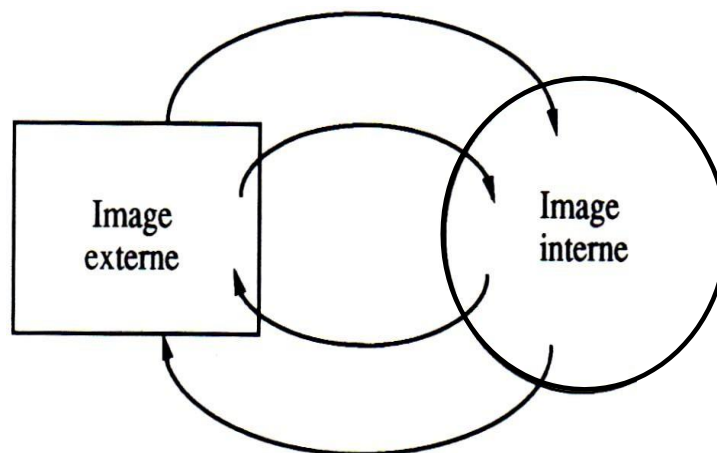
<sup>1</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et autres, Op.cit. P 08.

d'Internet, la propagation rapide d'informations difficiles à contrôler devient un défi supplémentaire. Certaines entreprises mettent en place des systèmes de "veille" pour gérer ces informations de manière proactive. En somme, l'entreprise doit être consciente de ces messages pour protéger sa réputation et réagir de manière adéquate afin de limiter les impacts négatifs sur son image<sup>1</sup>.

#### 1.1.4. L'adéquation de l'image interne avec l'image externe de l'entreprise :

L'adéquation de l'image interne avec l'image externe d'une entreprise est essentielle pour sa cohérence et sa réputation. Cette correspondance implique que la perception des employés sur l'organisation soit en harmonie avec l'image projetée à l'extérieur. Une étude souligne que la communication interne impacte directement l'image interne de l'entreprise<sup>2</sup>.

**FIGURE N°5** : interpénétration des images interne et externe



**Source** : Liliane DEMONT-LUGOL et autres, Opcit, P10

Le schéma montre que l'image externe et l'image interne sont étroitement liées et s'influencent mutuellement. L'image externe est influencée par les actions et les communications de l'entreprise, ainsi que par la couverture médiatique et les perceptions des parties prenantes externes. L'image interne est influencée par la culture de l'entreprise, les valeurs des employés et les expériences des parties prenantes internes.

---

<sup>1</sup> Liliane DEMONT-LUGOL et autres, Op.cit.P09-10.

<sup>2</sup> UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA.BEJAI AFACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES, Opcit, P45-46.

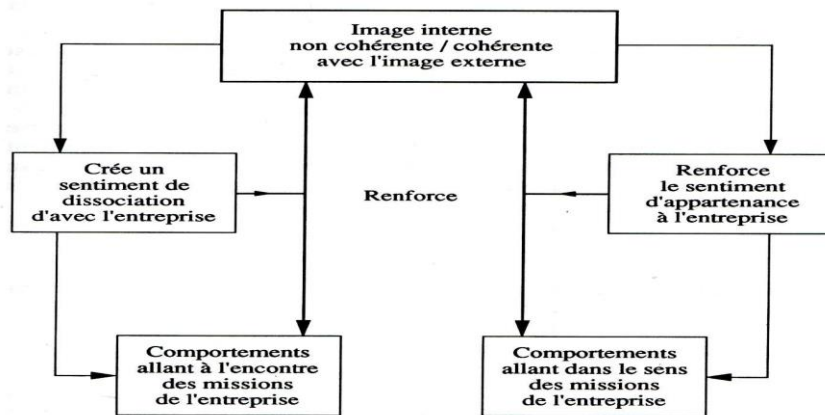
- ❖ De plus, une image interne positive peut conduire à une meilleure satisfaction au travail, un engagement accru et une fidélité renforcée, tandis qu'une image négative peut entraîner un désengagement et une baisse de productivité.

Pour mesurer cette adéquation, il est crucial de considérer les perceptions des employés actuels (image interne) et des candidats potentiels (image externe). Des échelles de mesure ont été développées pour évaluer l'attractivité organisationnelle de l'employeur, en prenant en compte des dimensions telles que l'intérêt du travail, l'ambiance de travail, les opportunités de développement et les avantages économiques<sup>1</sup>.

Une entreprise doit harmoniser son image interne et externe pour maintenir une réputation positive. Cela va au-delà de l'apparence, incluant la culture d'entreprise, les valeurs, et leur perception par les employés et candidats. L'alignement crée un environnement engageant pour les employés et renforce l'attraction des talents.

Une mauvaise connaissance et gestion de l'image interne peuvent entraîner le report d'une campagne publicitaire, avec des risques de crédibilité réduite, de conflits sociaux, de grèves, et de baisse de rentabilité.<sup>2</sup>.

**FIGURE N°6 : effets de la cohérence ou de la non cohérence des images**



**Source : Fannelly NGUYEN-THANH, Opcit, P 69.**

<sup>1</sup>Melodi Leconte, **L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail**, Revue-management-et-avenir-2017-4, (N° 94) page180.

<sup>2</sup> Fannelly NGUYEN-THANH, Opcit. P 68.

Le schéma est bien organisé et clair. Il permet de comprendre facilement les relations entre les différents concepts.

Le schéma conceptuel est centré sur le concept d'image d'entreprise. Il montre comment une image d'entreprise cohérente peut renforcer le sentiment d'appartenance des employés et les motiver à adopter des comportements conformes aux missions de l'entreprise.

Le schéma est pertinent pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur communication interne et renforcer leur culture d'entreprise.

- ❖ Toute personne de l'entreprise en est son représentant symbolique à l'extérieur, et dès lors, elle peut, par ses prises de parole et ses comportements, crédibiliser ou totalement décrédibiliser une campagne d'image. L'exemple le plus marquant est peut-être le recrutement par la participation au forum entreprises organisé par les écoles<sup>1</sup>.
- ❖ Le point essentiel est le choix des collaborateurs devant participer à ces forums. D'un côté, l'entreprise dépense des milliers de francs pour établir son image auprès des étudiants et de l'autre un salarié peut à lui seul décrédibiliser l'image de son entreprise auprès des jeunes qu'il rencontre dans le cadre de ces forums, par ses prises de position allant à l'encontre de l'image développée par l'entreprise à l'extérieur. Le succès d'IBM auprès des grandes écoles de commerce comme l'ESCP et HEC est le résultat de la mise en œuvre, depuis plusieurs années, d'une stratégie de communication interne et externe cohérente. Lors des forums d'entreprise, les anciens d'école, membres du personnel d'IBM, reflètent et véhiculent l'image institutionnelle d'IBM. IBM offre l'exemple d'une entreprise qui ne connaît aucun décalage entre son image externe, son image et sa culture internes. Cette cohérence d'ensemble peut expliquer les résultats de la compagnie comme son calme social<sup>2</sup>.

#### **1.1.5. Comment mener une politique d'image :**

Communiquer c'est se bâtir un capital-confiance, fondé sur la valeur de l'entreprise, sur sa compétence, et un capital-sympathie, permettant à l'entreprise d'être choisie, appréciée, défendue. Cette démarche est à la fois active et réactive.

*Active* : une image forte permet de lutter contre la concurrence, d'améliorer ses résultats économiques et ses performances financières.

---

<sup>1</sup> Ibid, P 69.

<sup>2</sup> Opcit, P70.

*Réactive* : elle permet en outre d'éviter les faux problèmes, les rumeurs ; d'être soutenu en cas de crise.

Pour bâtir une image d'entreprise, respectez quatre principes. Une bonne image sera juste, positive, durable, originale<sup>1</sup>.

➤ **Une image juste** : que la réalité valide le message.

L'entreprise doit se faire connaître pour ce qu'elle est. Une campagne d'image n'est jamais un coup de peinture : elle doit être crédible à l'intérieur comme à l'extérieur de la maison.

Le décalage entre l'image qu'une entreprise dégage (son identité) et l'image qu'elle propage (ses manifestations) est dangereux. Il sera révélé par les comportements des hommes sur le terrain (salariés, commerciaux, distributeurs...) ou sous l'épreuve des faits (produits en deçà des promesses, résultats financiers décevants...).

Quand la communication se heurte à la réalité, la firme court droit à la catastrophe : on ne communique bien que si le « produit » est bon<sup>2</sup>.

➤ **Une image positive** : il faut valoriser l'entreprise.

C'est là tout l'intérêt d'une politique d'image : faire connaître une entreprise sous son meilleur jour. Surtout dans les secteurs à faible valeur ajoutée de communication (Activités mal aimées, méconnues ou peu considérées), une mise en valeur est indispensable<sup>3</sup>.

➤ **Une image durable** :

Puisqu'elle porte la vocation de l'entreprise, l'image est un élément théoriquement immuable. Sa longévité est logiquement à l'aune de son efficacité. Une image inexacte disparaîtra vite. En revanche on ne change pas un concept « qui gagne ». On l'adapte<sup>4</sup>.

➤ **Une image originale** : pour se distinguer de ses concurrents.

Rien ne sert de mener une politique d'image, si c'est pour se fondre dans la masse des entreprises de son secteur. Ceci est particulièrement critique dans les secteurs où les produits/services sont banalisés : faute de pouvoir vendre des produits différents, les

---

<sup>1</sup> Westphalème MARIE-HELENE, **Communicator**, 4eme edition Dunod, Paris,2004.P11.

<sup>2</sup> Ibid, P12.

<sup>3</sup> Opcit, P13.

<sup>4</sup> Westphalème MARIE-HELENE, Opcit, P 13.

entreprises sont obligées de se doter d'une vraie personnalité, c'est-à-dire d'une image de firme originale et spécifique<sup>1</sup>.

#### **1.1.6. Les sources qui confirment l'importance d'une image positive :**

L'image d'une entreprise est un actif de valeur économique, Cependant, sa valorisation se trouve souvent en conflit avec la multitude d'autres actifs intangibles auxquels les investisseurs accordent de l'importance. Cela rend complexe l'évaluation précise de la contribution de l'image à la valeur boursière de l'entreprise. Malgré cela, trois sources confirment sans ambiguïté son influence directe sur les performances financières.

- **L'impact des crises :**

Les crises ont un impact catastrophique sur la réputation des entreprises, causant des pertes financières considérables et une érosion de la confiance des parties prenantes. L'exemple d'Exxon, dont la valeur boursière a chuté de près de 3 milliards de dollars (soit 5%) en 1989 suite à la marée noire de l'Exxon Valdez en Alaska, illustre cette réalité. Cette baisse de valeur boursière traduit les préoccupations des investisseurs face aux coûts exorbitants de réparation et aux frais juridiques engendrés par la catastrophe, ainsi que les pertes liées à l'image de l'entreprise auprès de ses clients, de ses employés et du grand public.

La détérioration de la confiance peut entraîner une diminution des ventes, une augmentation des coûts d'emprunt, des difficultés de recrutement et de rétention des talents, voire des poursuites judiciaires. La réussite d'une entreprise après une crise dépend de sa gestion de la situation et de sa réputation antérieure. Certaines entreprises réussissent grâce à une gestion efficace, tandis que d'autres en subissent les conséquences à long terme.

Une réputation solide garantit la confiance des parties prenantes et protège l'entreprise des risques majeurs, assurant ainsi sa durabilité. Anticiper les crises en identifiant les risques et en communiquant de manière transparente est essentiel pour limiter les dommages et regagner la confiance des parties prenantes. En effet, la gestion proactive de la réputation est vitale pour le succès à long terme des entreprises, les aidant à surmonter les crises et à en sortir renforcées.

---

<sup>1</sup> Ibid, P 14.

- **Les comportements positifs :**

Certaines entreprises réussissent à éviter les crises grâce à une gestion avisée et des relations saines avec leurs partenaires. En entretenant une bonne réputation, elles génèrent une valeur économique qui attire et fidélise les clients, les investisseurs, les employés et les fournisseurs. Cela se traduit par une augmentation des revenus, une meilleure rentabilité et une croissance durable.

Cet avantage se matérialise également sur le marché boursier, où la perception positive des partenaires renforce la réputation et la crédibilité de l'entreprise. Cette confiance accrue se traduit par une augmentation de la demande pour ses produits ou services, facilitant ainsi l'accès aux financements et le recrutement de talents. Ces indicateurs de succès attirent davantage d'investisseurs, contribuant à une valorisation financière plus élevée.

- **Les analyses financières :**

L'analyse des chiffres comptables et des valorisations boursières des entreprises cotées en bourse aux États-Unis et en Grande-Bretagne révèle un fait marquant : les actifs intangibles représentent en moyenne 55%<sup>1</sup> l'image de l'entreprise, qui désigne la qualité de ses relations avec ses parties prenantes (clients, investisseurs, employés, fournisseurs), joue un rôle crucial.

De nombreuses études ont tenté de mesurer la valeur de l'image et toutes convergent vers un constat : une réputation solide apporte d'importants avantages économiques. Une étude menée par Rajendra Srivastava en 1990, comparant des entreprises similaires en performances et risques mais ayant des scores d'image différents, montre qu'une variation de 60% dans ce score entraîne une différence de 7% dans la valorisation boursière. Pour des entreprises évaluées en moyenne à 3 milliards de dollars, une amélioration de 6 à 7 points sur une échelle de 10 points se traduit par une hausse de leur valeur boursière de 52 millions de dollars.

L'image d'une entreprise joue également un rôle majeur dans son accès aux ressources et son bon fonctionnement. Alan Greenspan<sup>2</sup>, ancien président de la Réserve fédérale américaine, a souligné cette idée en déclarant à l'Université de Harvard en juin 2000 :

*« Dans le monde d'aujourd'hui, ou les idées remplacent de plus en plus de tangible dans la production de valeur économique, la concurrence en termes d'image devient un élément moteur significatif, qui aide notre économie à aller de l'avant. S'il est souvent possible*

---

<sup>1</sup> Revue : **les échos**, art n°10 P95, Mai 2001.

<sup>2</sup> Ibid P92.

*d'évaluer des biens manufactures avant les transactions, les prestataires de services souvent que leur réputation à offrir. »*

L'image de l'entreprise est un actif stratégique et sa gestion une discipline qui s'articule autour d'un principe fondamental pour construire une solide image. L'entreprise doit s'appuyer sur une communication ciblée, des messages authentiques, des valeurs et une personnalité qui lui sont propres.

## **2. Impact des risques industriels sur l'image de l'entreprise :**

Les risques industriels peuvent avoir des conséquences significatives sur l'image et la réputation d'une entreprise.

### **2.1. Définition du risque industriel :**

Les accidents industriels sont des accidents technologiques qui ont lieu lors des processus industriels, le plus souvent dans l'enceinte même des usines. Il est bien connu que les industries mettent en œuvre, sur une grande échelle, une foule de produits et de processus dangereux, présentant des risques d'accidents et de maladies<sup>1</sup>.

Le Bureau international du travail (BIT) à Genève donne les définitions suivantes :

« L'expression accident majeur (industriel) désigne un événement inattendu et soudain, y compris en particulier une émission, un incendie ou une explosion de caractère majeur, dû à un développement anormal dans le déroulement d'une activité industrielle, entraînant un danger grave, immédiat ou différé, pour les travailleurs, la population ou l'environnement à l'intérieur ou à l'extérieur de l'installation et mettant en jeu un ou plusieurs produits dangereux<sup>2</sup>. »

Le risque industriel est lié à :

- La nature des produits présents (inflammables, explosifs, toxiques).
- Aux procédés de fabrication (en fonction de leur état, de leur température ou de leur pression, certains produits peuvent devenir dangereux).
- Aux installations (choix des matériels, des matériaux, des modes de stockage, ...).
- Au facteur humain (la majorité des accidents surviennent par négligence, méconnaissance ou erreur d'appréciation).

---

<sup>1</sup> Nichan Margossian, **risques et accidents industriels majeurs**, Dunod, Paris, 2006, page14.

<sup>2</sup> <https://www.ilo.org/fr/node/8411/structure/bureau-international-du-travail>.

❖ La directive Seveso II de 1996 définit également ce terme :

« Accident majeur (industriel) : événement tel qu'une émission, un incendie ou une explosion d'importance majeure résultant de développements incontrôlés survenus au cours de l'exploitation d'un établissement couvert par la présente directive, entraînant pour la santé humaine, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement, et/ou pour l'environnement, un danger grave, immédiat ou différé, et faisant intervenir une ou plusieurs substances dangereuses. »

Le risque industriel est l'événement dangereux qui peut se manifester sous quatre formes qui sont :

- Le risque d'incendie
- Le risque d'explosion
- Le risque toxique
- Le risque de pollution

## **2.2. L'impact des risques industriels sur l'image de l'entreprise<sup>1</sup> :**

Les risques industriels sont inhérents aux activités des entreprises industrielles, affectant la santé publique et causant des accidents qui impactent l'environnement, la santé des personnes et les biens. En plus de ces effets directs, ils peuvent aussi nuire à l'image de l'entreprise.

### **❖ Sur l'environnement :**

Un accident industriel majeur peut avoir des répercussions importantes sur les écosystèmes une destruction de la faune et la flore. Les conséquences d'un accident peuvent se manifester sous différentes formes :

- La pollution (Eau, air, le sol).
- Changement climatique.
- Perte de biodiversité.

### **❖ Sur la santé des personnes :**

Un grand nombre de victimes est à déplorer : décès, intoxications, et blessures de gravité variable (fractures, brûlures, traumatismes). Les premières victimes sont les salariés présents

---

<sup>1</sup> Nichan Margossian, Opcit, pages 15-17.

sur les lieux, suivis des personnes à proximité (visiteurs, passants, habitants, commerçants). En plus des blessures, des traumatismes psychologiques durables sont fréquents.

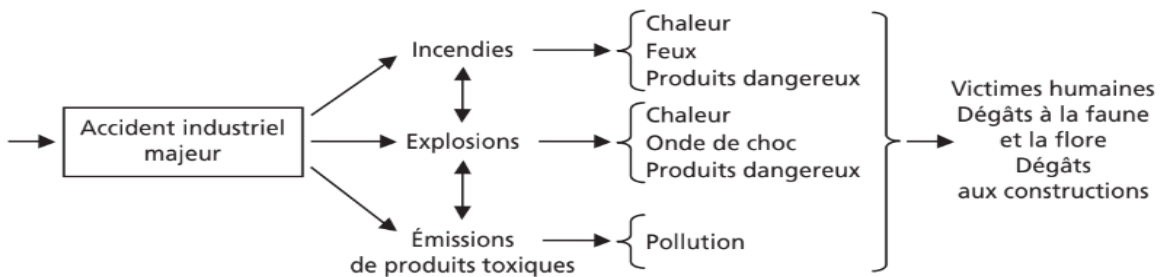
❖ **Sur les biens matériels :**

Des dégâts matériels sont constatés autour du lieu de l'accident majeur, incluant la destruction de diverses constructions.

Parmi les dégâts matériels susceptibles d'être provoqués, il y a lieu de signaler :

- Destruction totale ou partielle de construction.
- Dégâts sur la voie publique.
- Dégâts aux véhicules et aux gares.

**FIGURE N°7 : conséquences des accidents industriels majeurs**



Source : Opcit, page17.

Le schéma montre que les accidents sont le résultat d'une interaction complexe de facteurs (humains, techniques et organisationnels). Pour prévenir ces accidents, il est important de s'attaquer à tous les facteurs contributifs.

❖ **Sur l'image de l'entreprise <sup>1</sup>:**

Outre ces impacts néfastes, les accidents industriels majeurs peuvent résulter de risques réputationnels définis comme : « Le risque d'image ou de réputation est le risque de détérioration de l'image ou de la réputation de l'entreprise, volontaire ou involontaire, causant un dommage économique significatif à court ou moyen terme. »

---

<sup>1</sup> JEAN DAVID DARSA ; **la gestion des risques rn entreprise** ; GERESO édition ;2016 ; France ; page173.

Le risque de réputation regroupe à la fois :

- ❖ Un risque d'image se définissant par l'écart entre l'image que se donne l'entreprise en interne et l'image perçue par l'extérieur,
- ❖ Un risque d'organisation, conséquence d'un risque interne à l'entreprise (risque opérationnel, risque financier,).

Ce risque évoque la possibilité d'une entreprise de voir son image et sa crédibilité en termes de :

- **Perte de confiance des parties prenantes** : Perte de confiance des parties prenantes.
- **Pertes financières** : Les accidents industriels peuvent entraîner d'importantes pertes financières pour l'entreprise, affectant la perception des investisseurs et des actionnaires, et nuisant à son image et à sa rentabilité.
- **Augmentation des coûts d'assurance** : les entreprises présentant des risques industriels peuvent devoir payer des primes d'assurance plus importantes.

### **3. Le lien entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise :**

Dans le paysage commercial et concurrentiel l'entreprise est confrontée à une multitude de risques qui peuvent menacer sa réputation et son image de marque qui représente un actif précieux joue un rôle crucial dans sa réussite à long terme.

L'entreprise doit protéger son image contre les risques potentiels auprès de ses parties prenantes que ce soient ses clients ses investisseurs ses employés ou le grand public. Elle met en œuvre des diverses stratégies et pratiques pour faire face à ces risques dans le cadre de son management des risques.

En effet le management des risques est un processus itératif autrement dit un ensemble des étapes visant à identifier analyser et évaluer les risques potentiels liés à l'activité d'une entreprise auxquels elle peut être confrontée. Il ne se limite pas à la gestion des aspects opérationnels ou financiers mais il est également essentiel pour préserver et promouvoir une image de marque positive d'une entreprise dans un environnement où la confiance et la crédibilité sont des atouts précieux.

Ce processus met en place des mesures qui comprennent :

- **La gestion proactive des risques :** est une approche stratégique visant à anticiper identifier analyser et évaluer les risques que ce soient des risques financiers environnementaux technologiques ou réputationnels avant qu'ils ne causent des dommages importants sur l'entreprise. Elle a pour l'objectif de :
  - La réduction des pertes.
  - La protection de l'image de l'entreprise.
  - L'amélioration de la prise de décision.
  - La création d'une culture de gestion des risques.

Les entreprises qui ont adopté une approche proactive des risques créent généralement plus de valeurs pour les actionnaires que leurs concurrents.

- **La gestion réactive des risques :** consiste à gérer les risques au fur et à mesure qu'ils surviennent ; elle s'agit de mettre en place des mesures de prévention et protection adéquates et de se préparer à réagir efficacement en cas d'incident.
- **La communication et la transparence :** sont des éléments essentiels d'une gestion des risques efficace. Une communication claire ouverte et transparente avec les parties prenantes dans les situations dangereuses permet de renforcer la confiance entre eux ; minimiser les dommages potentiels et protéger la réputation de l'entreprise.
- **La formation et la sensibilisation :** les employés d'une entreprise sont souvent la première ligne de défense contre les incidents qui peuvent nuire à la réputation. Il est donc très important de les former et de les sensibiliser sur les différents risques pour bien comprendre ces conséquences et prendre des décisions éclairées en cas d'accident ou incident.
- **La surveillance et le contrôle :** la surveillance et le contrôle sont des opérations quotidiennes que les entreprises peuvent mieux se protéger contre les risques de réputation.  
Lorsqu'ils sont mis en place d'une manière légale et éthique ; contribuent à préserver l'image de l'entreprise en assurant la sécurité ; en prévenant les risques et en favorisant un climat de confiance entre les employeurs et les employés.

D'autre part une absence ou une mauvaise gestion des risques peut entraîner des conséquences néfastes pour l'image de l'entreprise. Les crises les scandales ou les échecs

liés à une gestion inadéquate des risques peuvent causer des dommages considérables à la Réputation d'une organisation affectant ainsi sa crédibilité la fidélité de ses clients et même sa position sur le marché.

En conséquent la protection de l'image de l'entreprise est considérée comme un aspect positif de la gestion des risques. Elle englobe également la préservation de la réputation ; de la crédibilité et de la confiance que les parties prenantes ont envers l'entreprise.

En conclusion, la gestion des risques est importante pour préserver l'image de l'entreprise. En identifiant et atténuant les risques industriels, elle évite les incidents dommageables et montre son engagement envers la sécurité. Cela renforce la confiance des parties prenantes et contribue à sa durabilité.

## **Section 2 : le cadre réglementaire régissant les risques industriels.**

Le cadre réglementaire des risques industriels englobe un ensemble de lois, de normes et de directives qui ont pour but de garantir la sécurité des travailleurs et de l'environnement au sein des industries à risque. Cette section examine les différents défis liés à la conformité réglementaire qui encadrent les activités industrielles à risque. Nous mettrons également en lumière le rôle crucial du management des risques dans l'alignement avec la conformité réglementaire, en soulignant les avantages concrets d'une telle intégration pour assurer une gestion proactive et efficace des risques industriels.

### **1. Définition et enjeux de la conformité réglementaire :**

La conformité réglementaire est un aspect essentiel pour les entreprises, garantissant qu'elles opèrent dans le cadre des lois et règlements applicables.

#### **1.1. Définition :**

La conformité suppose « l'accession et le respect des normes et réglementations ».

Elle fait référence au fait de se conformer aux lois, réglementations, normes et directives qui s'appliquent à une entreprise, une organisation ou une activité spécifique. Cela implique de respecter toutes les règles et exigences établies par les autorités gouvernementales, les organismes de réglementation sectoriels ou toute autre entité ayant le pouvoir de définir des normes juridiques<sup>1</sup>.

La conformité (aussi appelée *compliance*) vient de l'anglais, « to comply », qui signifie « Règles, instructions, normes, directives ou simplement répondre à une commande ».

Selon l'association française créée en 2011 qui définit la compliance comme : « l'ensemble des processus qui permettent d'assurer la conformité des comportements

---

<sup>1</sup> Karen Dayana, **éthique des affaires et conformité : de la gestion des risques à une culture de l'entreprise**, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître en droit des affaires, université de Montréal, faculté de droit, 2019, pages 80.

l'entreprise de ses dirigeants et de ses salariés aux normes juridiques et éthiques qui leur sont applicables<sup>1</sup> ».

La conformité réglementaire englobe la mise en place des procédures préventives pour respecter les réglementations en vigueur et éviter les risques liés au non-respect des lois.

Les exigences réglementaires peuvent provenir de différentes sources, telles que :

1. Lois nationales et internationales.
2. Réglementations sectorielles.
3. Normes industrielles.
4. Contrats et accords.

L'utilisation des dispositifs de conformité répond à trois grands objectifs interconnectés<sup>2</sup>:

- Premièrement, ils visent à assurer un comportement légal et éthique de l'entreprise en identifiant les normes auxquelles elle est assujettie et clarifiant les limites d'une conduite acceptable.
- Le deuxième objectif de ces dispositifs consiste à établir un système d'alerte afin de surveiller le respect du cadre éthique et normatif par l'entreprise, et déceler tout comportement contraire.
- Troisièmement, les entreprises développent des programmes de conformité afin de réduire au minimum les risques de contrevenir aux lois et les risques réputationnels. Cet objectif est d'autant plus important que les sanctions en cas de transgression de certaines règles de droit sont de plus en plus lourdes.

### **1.2. Enjeux<sup>3</sup>:**

Les enjeux de la conformité réglementaire sont variés et peuvent avoir un impact significatif sur les entreprises et les organisations.

---

<sup>1</sup><https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/avantages-de-la-conformite> consulté le 28/04/2024 à 14h.

<sup>2</sup> Karen Dayana, Opcit, page 81.

<sup>3</sup> <https://www.veritas.com/fr/fr/information-center/regulatory-compliance> consulté à 14h11 le 28/04/2024.

- **Gestion des Risques Financiers :**

La conformité permet d'éviter des amendes et des sanctions financières coûteuses. En effet, le non-respect des réglementations peut entraîner des pénalités importantes, ce qui peut avoir un impact significatif sur les finances d'une entreprise. En se conformant aux lois et aux normes en vigueur, une entreprise réduit donc les risques financiers associés aux infractions.

- **Relations Commerciales Durables**

La conformité contribue à préserver les relations avec les fournisseurs et les partenaires commerciaux. En respectant les exigences réglementaires, une entreprise démontre son engagement envers des pratiques commerciales éthiques et légales, ce qui renforce la confiance et la crédibilité auprès de ses partenaires. Cela peut également ouvrir de nouvelles opportunités commerciales et favoriser le développement de partenariats solides et durables.

- **Protection des Données :**

La sécurité des informations confidentielles. En se conformant aux normes de sécurité et de protection des données, une entreprise réduit les risques de violations de données et de fuites d'informations sensibles. Cela est particulièrement crucial à l'ère numérique où la cybercriminalité est une menace croissante pour les entreprises et les organisations.

- **Confiance Client :**

La conformité réglementaire contribue à maintenir la confiance des clients. En assurant la protection des données personnelles et en respectant la vie privée des individus, une entreprise renforce la confiance de ses clients et améliore sa réputation sur le marché. Les clients sont plus enclins à faire affaire avec des entreprises qui respectent les normes de conformité, car cela garantit un traitement équitable et sécurisé de leurs informations.

- **Performance Opérationnelle :**

La conformité réglementaire favorise la performance et l'efficacité globale des entreprises. En se conformant aux réglementations, les entreprises adoptent des pratiques de gestion efficaces et responsables, ce qui peut améliorer leur productivité, leur rentabilité et leur compétitivité sur le marché. La conformité permet également aux entreprises de se concentrer sur l'amélioration de leurs opérations et de leur service client, ce qui peut conduire à une meilleure satisfaction client et à une croissance durable à long terme.

- **Responsabilité sociale et éthique :**

Au-delà des obligations légales, les entreprises sont de plus en plus tenues responsables de leurs impacts sociaux et environnementaux. La conformité réglementaire peut donc être intégrée à une stratégie plus large de responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui vise à répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité et d'éthique des affaires.

## **2. Evaluation de la conformité règlementaire :**

La conformité réglementaire est cruciale pour assurer que toutes les pratiques et procédures sont en ligne avec les lois et réglementations en vigueur.

### **2.1. Généralité<sup>1</sup> :**

L'évaluation de la conformité réglementaire repose sur deux indicateurs :

- **Le Taux de Conformité Réglementaire (TC) :** il représente le pourcentage d'articles réglementaires conformes par rapport au nombre total d'articles applicables.
- **Le Taux de Non-Conformité (TNC) :** il correspond au pourcentage d'articles réglementaires non conformes par rapport au nombre total d'articles applicables.

La formule de calcul pour le TNC est la suivante :

$$\text{TNC} = \frac{\text{Nombre des articles non conformes} \times 100\%}{\text{Nombre des articles applicables}}$$

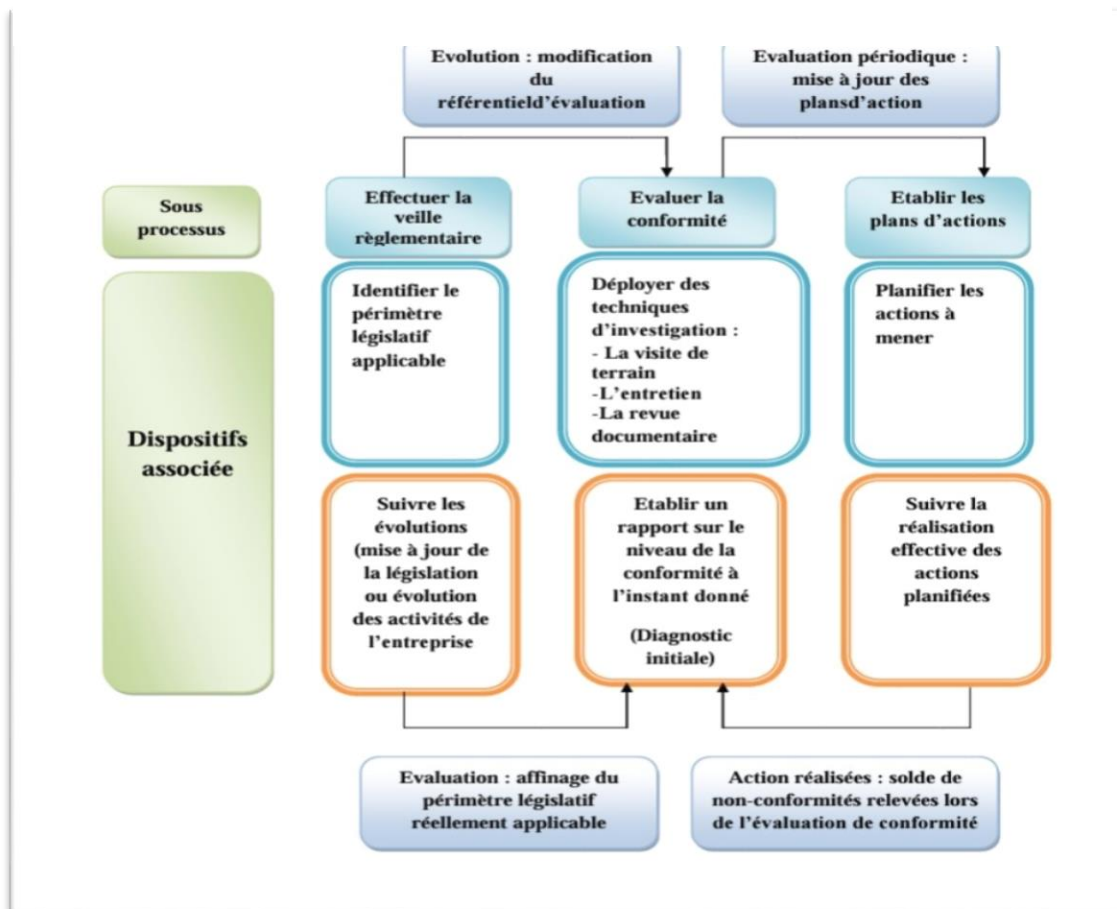
### **2.2. Le processus d'évaluation de la conformité :**

Le processus d'évaluation de la conformité peut être décrit selon trois sous processus :

---

<sup>1</sup> Benslimane souhila et youbi nesrine, **L'évaluation de la conformité réglementaire par famille de risque au sein de la SNVI –ROUIBA (VIR)**. mémoire de fin d'étude, Université de M'HAMED BOUGARA Facultés des sciences de l'ingénieur Département génie des procédés industriels, option management qualité, 2016-2017, page 42.

FIGURE N°8 : le processus d'évaluation de la conformité



Source : Opcit, page 16.

➤ **La veille réglementaire :**

Aussi appelée veille juridique, c'est surveiller de près les règles que doit suivre une entreprise. Pour savoir quelles règles concernent vraiment cette entreprise, on doit regarder attentivement les lois et les règlements officiels, comme les décrets et les lois. Ensuite, on doit extraire les règles précises qui s'appliquent à l'entreprise en question. C'est important pour s'assurer que l'entreprise respecte bien toutes les lois en vigueur.

➤ **Évaluation de la conformité :**

L'évaluation de conformité suit la veille réglementaire, collectant les données essentielles sur les règles et normes. Ces informations servent à évaluer si l'organisation

Respecte toutes les exigences. Chaque règlement est scruté pour vérifier la conformité des installations, procédures et infrastructures. Par exemple, on examine l'entretien des équipements, le respect des procédures de sécurité, la conformité environnementale, etc. Si des écarts sont trouvés, des mesures correctives sont prises, comme des ajustements, des mises à niveau, ou des formations pour le personnel.

Dans le cadre de ce processus, trois techniques d'investigation peuvent être mises en œuvre :

- La visite de terrain (vérification visuelle) : Cette étape consiste à inspecter physiquement les infrastructures et les équipements pour garantir leur conformité tout en vérifiant si les procédures écrites sont bien appliquées sur le terrain, assurant ainsi une maîtrise opérationnelle.
- Entretien des personnes : Cette méthode implique d'interviewer les responsables concernés tels que les chefs de service, les opérateurs ou les techniciens de maintenance pour obtenir des informations pertinentes sur les processus.
- La revue documentaire : Cette approche implique l'étude des documents obligatoires établis par l'entreprise, tels que les plans d'évacuation, pour s'assurer de leur mise à jour, de leur disponibilité et de leur conformité aux normes requises.

➤ **Plan d'action :**

Le dernier volet de ce processus implique la création d'un plan d'actions résumant toutes les tâches nécessaires pour améliorer le niveau de conformité réglementaire, tout en les priorisant. Ce plan comprend généralement des informations telles que les dates prévues, les coûts, le responsable de chaque action, etc. Il permet de répartir efficacement les tâches et de garantir le respect du calendrier pour atteindre la conformité. Ce plan est constamment mis à jour en fonction de l'avancement des actions, ce qui permet de refléter les résultats actualisés de l'évaluation de la conformité. La réévaluation régulière de la conformité entraîne de nouvelles actions, qu'elles découlent de l'évolution des activités ou des changements réglementaires. Ainsi, la conformité réglementaire demeure un processus continu d'évaluation et d'adaptation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Opcit, pages 16-17.

### 3. Le rôle de management des risques dans la mise en conformité réglementaire<sup>1</sup> :

Actuellement, l'environnement commercial devient de plus en plus complexe, les exigences réglementaires sont devenues plus strictes dans diverses industries. Le respect de ces réglementations garantit que les organisations opèrent avec l'intégrité la transparence et la responsabilité ce qui atténue finalement les divers risques.

Le non-respect de réglementations peut avoir des conséquences considérables sur l'entreprise tel que les risques de non-conformité c'est pourquoi il est nécessaire pour toutes les organisations de prendre au sérieux leurs obligations en matière de conformité et mettre en place une gestion des risques afin de les atténuer et de maintenir une conformité aux exigences efficace.

Le management des risques est crucial pour la conformité réglementaire. Cela implique d'identifier, évaluer et atténuer les risques, surtout dans le contexte des exigences de capital de solvabilité, cruciales pour la stabilité financière et la conformité réglementaire.

Une gestion efficace des risques joue un rôle primordiale dans la mise en conformité réglementaire pour garantir que les entreprises respectent les normes et réglementations en vigueur. Elle implique :

- ❖ **Identification des risques** : Les organisations doivent identifier et évaluer les risques potentiels, comme les sanctions, amendes, litiges et pertes de réputation, pour comprendre leur impact et assurer la conformité réglementaire. Cela inclut des évaluations de risques et l'utilisation d'outils de gestion des risques.
- ❖ **Évaluation des risques** : Une fois les risques identifiés, le management des risques permet d'évaluer leur impact potentiel sur l'entreprise et la probabilité qu'ils se produisent. Cette évaluation aide à hiérarchiser les risques en fonction de leur importance pour la conformité réglementaire. et à déterminer les mesures appropriées pour les gérer.

---

<sup>1</sup><https://fastercapital.com/fr/startup-sujet/gestion-des-risques-dans-la-conformite-reglementaire.html> consulté le 28/04/2024 à 18h.

- ❖ **Atténuation des risques** : Sur la base de l'évaluation des risques, le management des risques permet de développer des stratégies d'atténuation adaptées pour réduire les risques de non-conformité. Cela peut inclure la mise en place de contrôles internes, de politiques et de procédures, ainsi que la formation des employés pour garantir le respect des réglementations.
- ❖ **Mise en oeuvre de mesures de contrôle et de surveillance** : Le management des risques implique la mise en place de mesures de contrôle et de surveillance pour détecter les signes de non-conformité et prendre des mesures correctives appropriées. Cela peut inclure la surveillance des performances, la revue des processus et la tenue de registres pour documenter les activités de conformité.

#### **4. Avantages de l'alignement entre la conformité et la gestion des risques industriels.**

On peut citer ceux-ci :

- **Une conformité améliorée** : L'alignement garantit que les pratiques de gestion des risques répondent aux exigences juridiques et éthiques, réduisant ainsi les risques de sanctions et de dommages à la réputation.
- **Une meilleure identification et évaluation des risques** : En intégrant la gestion des risques dans la conformité, les organisations peuvent repérer et évaluer les risques de manière plus efficace, améliorant leur compréhension des menaces potentielles et leur impact sur la conformité.
- **Une allocation efficace des ressources** : En se focalisant sur les risques les plus impactant sur la conformité, les organisations peuvent allouer leurs ressources de manière optimale, priorisant ainsi leurs efforts de gestion des risques.
- **Une gouvernance renforcée** : L'alignement favorise une bonne gouvernance et des décisions éclairées, permettant aux organisations de prendre des décisions stratégiques alignées sur leurs obligations de conformité.
- **Une confiance des parties prenantes** : Les organisations démontrant un engagement envers cet alignement gagnent la confiance des parties prenantes, telles que les clients, les investisseurs et les autorités réglementaires.

L'alignement entre la conformité réglementaire et la gestion des risques industriels est crucial pour les entreprises. En respectant les lois et normes tout en identifiant et gérant les risques, elles réduisent les risques juridiques, financiers et réputationnels. Cela favorise une performance durable et renforce la confiance des parties prenantes.

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons exploré en profondeur la notion cruciale de la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire.

La préservation de l'image d'une entreprise implique un engagement ferme envers la conformité réglementaire, la transparence, et des pratiques commerciales responsables. Pour garantir cette préservation, il est crucial de rester informé des réglementations en vigueur et de maintenir des normes éthiques élevées, et d'intégrer efficacement le management des risques. Une communication ouverte sur les pratiques internes renforce la confiance des parties prenantes et accroît la crédibilité de l'entreprise.

Investir dans ces principes fondamentaux positionne les entreprises comme des acteurs fiables et responsables dans un contexte commercial exigeant. Cela leur permet de gagner la confiance des clients, partenaires, et investisseurs, assurant ainsi leur compétitivité à long terme. Protéger l'image d'une entreprise nécessite un processus continu basé sur la vigilance, la transparence, et l'engagement envers des pratiques commerciales responsables, ce qui renforce leur crédibilité et garantit leur succès durable.

*Chapitre III : la prévention des risques industriels un aspect de mise en conformité réglementaire étude de cas -SONATRACH-*

## **Introduction :**

Pour enrichir notre étude théorique et la mettre en pratique dans un contexte concret, notre choix s'est porté sur SONATRACH, le leader incontesté du secteur pétrolier et gazier en Algérie, dans ce contexte, la Direction Production (DP) représente un pilier essentiel de l'entreprise, responsable de la gestion et de l'optimisation des opérations de production.

Après avoir assimilé les notions théoriques essentielles du management des risques et de l'image de l'entreprise, nous sommes à présent prêts à concrétiser notre travail de recherche en menant une enquête sur le terrain au sein de la DP.

Ce chapitre est divisé en trois parties. La première section sera dédiée à la présentation générale de l'organisme notamment celle du département concerné. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons parler de la prévention des risques industriels, un aspect de mise en conformité réglementaire. Enfin dans la dernière section, nous procéderons à une enquête qualitative à travers un entretien, nous allons approfondir ce thème en analysant attentivement les résultats obtenus à travers notre recherche. Dans la dernière section de ce chapitre, nous proposerons des recommandations et des suggestions afin de mieux répondre aux objectifs de l'entreprise.

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.**

**SONATRACH** « société national pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures ». Est une entreprise publique algérienne et un leader de l'industrie pétrolière.

Elle se recentre sur ses métiers de base qui constituent les activités suivantes :

- Exploration-production.
- Transport par canalisation.
- Liquéfaction et séparation.
- Raffinage et pétrochimie.

Le groupe SONATRACH est structuré actuellement en trois grandes sphères : la présidence, les structures fonctionnelles, et les structures opérationnelles par métiers.

Parmi ces activités, l'activité amont au sein de laquelle se trouve la Division Production (DP), structurée en plusieurs direction dont la structure Hygiène, Sécurité, et Environnement (HSE) au niveau de laquelle nous avons été affectées pour la réalisation de cette étude.

### **1. Présentation générale de la Direction Production (DP).**

Afin de mieux comprendre ses missions et son organisation, il est essentiel de détailler les aspects généraux de la DP.

#### **1.1 Généralité :**

La DP est spécialisée dans l'exploitation, la maintenance, et le développement des champs pétroliers et gaziers, et dans les activités industrielles de transformation.

#### **1.2 Organisation de la Division Production :**

La Division Production dont le siège est situé à Alger « Hydra ». Est organisée comme suit :

- Une Direction Operations.
- Une Direction Réalisation.
- Une Direction Finances et Comptabilité.
- Une Direction Gestion du Personnel.
- Une Direction Approvisionnements et Transport.
- Une Direction Moyens Généraux.
- Une Direction informatique.

- Une Direction HSE (nouvellement installé).
- Une Direction Juridique.
- Onze (11) Directions Régionales.
- Un Assistant Sureté Interne d'Établissement.

(Voir l'annexe A)

### **1.3 Missions de la Division Production :**

- L'exploitation des gisements et des installations de surface, pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures.
- La réalisation d'études de base de développement des installations de surface et d'exploitation des gisements.
- La maintenance des installations de surface et de subsurface.
- La consolidation et l'actualisation des plans annuels et pluriannuels d'investissement et d'exploitation de la Division.
- L'organisation de l'information et le reporting.

## **2. Présentation du département Hygiène Sécurité Environnement (HSE) :**

Nouveau concept qui regroupe la santé au travail, la sécurité industrielle et l'environnement, éléments qui ont toujours existés au niveau de l'entreprise à l'exception de l'environnement lequel SONATRACH a commencé à donner beaucoup plus d'importance à partir des années 90.

### **2.1. Organisations de département HSE :**

Le département HSE est organisée comme suit :

- Activité Prévention et Santé au Travail.
- Activité contrôle technique.
- Activité Environnement.

### **2.2. Missions de département HSE:**

- Le suivi et L'évaluation au niveau de la Division Production de la mise en oeuvre de la politique et de la stratégie HSE en matière de santé, sécurité, environnement et développement durable.
- L'identification des objectifs spécifiques de la Division Production en matière de santé, de sécurité industrielle et de la protection de l'environnement.

- La consolidation, l'analyse et le suivi des objectifs à atteindre en matière de maîtrise des risques sur la santé, la sécurité et l'environnement, arrêtés par la Direction Générale, au niveau des structures de la Division Production.
- La veille à l'application des exigences réglementaires dans le domaine de la santé, de la sécurité industrielle et de l'environnement, au niveau des structures de la Division Production.
- Le pilotage, la coordination, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du Système de Management HSE au niveau des structures de la Division Production.
- L'élaboration des procédures génériques en matière de santé et qualité de vie au travail, de sécurité et de protection de l'environnement, spécifiques à la Division Production.
- Le suivi de la planification et la conduite d'audits et de contrôles, des structures de la Division Production, en matière de santé, sécurité et environnement, en coordination avec l'Activité E&P.
- Le suivi de la mise en place au niveau de la Division Production du système de gestion des urgences.
- Le suivi de la mise en œuvre par les structures opérationnelles de la Division Production, des recommandations issues des audits, visites de risques et investigations des accidents et incidents.
- La conduite et la participation aux investigations sur les accidents industriels et incidents, conformément aux dispositions du Référentiel Investigations.
- L'identification des besoins en formation des structures de la Division Production dans le domaine de la santé et qualité de vie au travail, la sécurité et l'environnement.
- L'organisation de l'information et le reporting.

La présentation de la Direction Production (DP) met en lumière son rôle central dans la gestion efficace des opérations de production, tandis que le département Hygiène Sécurité Environnement (HSE) démontre l'importance accordée à la santé, à la sécurité et à la durabilité environnementale. Leur collaboration joue un rôle clé dans le succès et la durabilité de l'entreprise en créant un environnement de travail sûr et respectueux de l'environnement.

## **Section 2 : la prévention des risques industriels un aspect de mise en conformité réglementaire.**

L'industrie est soumise à une conformité réglementaire qui représente un ensemble des lois, des réglementations, et des normes élaborées par les autorités visant à protéger la santé et la sécurité des travailleurs, l'environnement et le public.

Le respect de ces réglementations est obligatoire pour les entreprises industrielles afin d'éviter des sanctions couteuses, des dommages, et pire encore des accidents.

### **1. La conformité réglementaire<sup>1</sup> :**

En application des dispositions réglementaires en vigueur et celles relatives au décret exécutif n° 21-331 du 25 août 2021 (voir l'**annexe B**) définissant les conditions de mise en conformité des installations et équipements relevant des activités hydrocarbures réalisées antérieurement, les établissements et les installations classés, réalisés avant le 19 juillet 2005, sont soumis aux programmes de mise en conformité réglementaire.

Le but essentiel de la mise en conformité est d'intégrer les évolutions de la réglementation et des normes et standards dans le domaine de la sécurité et de la prévention des risques industriels ainsi que la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.

Le programme de mise en conformité vise également à assurer la fiabilité de l'ensemble des installations et ouvrages suite aux conditions d'exploitation et de maintenance et du vieillissement et cela afin de protéger le personnel, les biens et l'environnement.

Les installations et les équipements soumis aux dispositions du décret suscités doivent faire l'objet d'un programme de mise en conformité conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux normes et standards internationales.

Le rapport de diagnostic et le plan d'actions y afférents sont évalués par l'ARH et le programme de mise en conformité réglementaire ne pourra en aucun cas être entrepris sans la validation de l'ARH.

---

<sup>1</sup> Guideline de mise en conformité réglementaire « **Décret Exécutif n°21-331 du 25 août 2021** » page03.

❖ **Réglementation :**

A la suite d'un accident, d'une catastrophe, les regards puis les investigations s'orienter naturellement vers les défaillances techniques et humaines, puis vers celles inhérents à l'organisation.

En l'absence de lois, qu'aucune réglementation n'imposait la prise de mesures de prévention aux chefs d'entreprise la jurisprudence civile, qui jugeait de la responsabilité dans les affaires d'accidents du travail, considérait souvent le manque d'organisation comme source des accidents.

Aujourd'hui la nouvelle loi sur les hydrocarbures n° **19-13 du 11 décembre 2019** reprend l'essentiel des dispositions établies par la loi **05-07 du 28 avril 2005**, promulguée le 19 juillet 2005 a introduit un ensemble de dispositions, auxquelles doivent se soumettre toutes les compagnies pétrolières exerçant sur le territoire national, dans le domaine du HSE de SONATRACH au même titre que toutes les autres compagnies pétrolières, doit se conformer à ces exigences.

La loi **05-07** du 28 avril 2005, tout en maintenant les attributions du ministère chargé des hydrocarbures et l'entreprise publique Sonatrach, structures importantes et acteurs traditionnels incontournables du secteur des hydrocarbures, avait créé « deux agences nationales indépendantes dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière ». La loi **11-19** du 11 décembre 2019 maintient cette organisation du secteur, tout en précisant les attributions de ces structures particulièrement en ce qui concerne les deux agences, dénommées Autorité de régulation des hydrocarbures (ARH) et ALNAFT (l'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures dont l'acronyme en arabe signifie pétrole).

Les exigences de la loi portent essentiellement sur la protection de l'environnement, comme cité dans son (*Article 3 Annexe C*) tout contractant qui exploite les ressources en hydrocarbures se doit d'utiliser des moyens efficaces et rationnels afin d'assurer une conservation optimale du gisement tout en respectant les règles de protection de l'environnement.

Il est fait également obligation sur les contractants et opérateurs à tout entreprendre pour prévenir tous les risques qui sont inhérents à leur activité (*Article 16 Annexe C*).

**Décret exécutif n° 15-09 du 23 Rabie El Aouel 1436 correspondant au 14 janvier 2015** fixant les modalités d'approbation des études de dangers spécifiques au secteur des hydrocarbures et leur contenu.

**La loi n° 04-20 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004** relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable.

**Décret exécutif n° 09-335 du Aouel Dhou El Kaada 1430 correspondant au 20 octobre 2009** fixant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants des installations industrielles.

## **2. Les huit éléments de la prévention des risques industriels :**

L'industrie des hydrocarbures est un secteur d'activité à risques importants en raison de la présence de matières inflammables explosives et toxiques. SONATRACH en tant qu'entreprise leader national dans ce domaine a pour obligation de mettre en place une politique de prévention industrielle rigoureuse et conforme à la réglementation basée sur les aspects : santé, sécurité environnement.

Cette politique repose sur huit éléments essentiels dont :

### **2.1. L'étude de danger (EDD)<sup>1</sup> :**

Afin de mieux comprendre ce concept, il est important de se pencher sur :

#### **2.1.1. Définition :**

Une étude de dangers (EDD) est une analyse approfondie des risques liés à l'activité d'un établissement classé ; elle vise à identifier analyser et évaluer les dangers potentiels qu'ils soient internes ou externes ; et qui pourraient affecter les personnes ; les biens et l'environnement.

L'étude et/ou notice de dangers doivent être approuvées conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

---

<sup>1</sup> Idem, page 14.

### **2.1.2. Objectif :**

L'étude ou la notice de dangers a pour objet de préciser les risques directs ou indirects par lesquels l'activité des installations et ouvrages hydrocarbures est susceptible de mettre en danger les personnes, les biens et l'environnement. Elle permet de<sup>1</sup>:

- Identifier les sources d'agression internes et externes.
- Réduire les risques et évaluer la performance des barrières de sécurité.
- Choisir les actions les plus adaptées à son site, et notamment sur le plan économique.
- Maîtriser les risques identifiés (SGS).
- Gérer les situations accidentelles et incidentelles (PII).

### **2.1.3. Quand :**

- Régulièrement : L'étude et/ou notice de dangers doivent être réalisées au moins tous les cinq (5) ans.
- Actualisation (à la suite d'un événement) : Cette actualisation de l'étude doit également intervenir dans les cas suivants :
  - Un accident majeur dans son installation ou ouvrage, ou dans une installation ou un ouvrage similaire.
  - Lorsque des faits nouveaux le justifient ou pour tenir compte de nouvelles connaissances techniques relatives à la sécurité.

### **2.1.4. Qui et responsabilité :**

L'étude de dangers des installation et ouvrage relevant des activités d'hydrocarbures doivent être réalisées **par des bureaux d'études et experts agréés**.

### **2.1.5. Contenu de l'étude de danger :**

Les contenus de l'étude et de la notice de dangers sont fixés comme suit :

❖ **Phase descriptive de A à C qui comprend :**

- A. Présentation générale du projet.
- B. Description de l'environnement proche du projet et les voisins susceptibles d'être affectés en cas d'accident majeur, en identifiant les activités, établissements, zones et

---

<sup>1</sup> <https://cei-halfaoui.com/nos-poles-dactivite/environnement/etude-de-dangers-edd/>

aménagements pouvant contribuer aux risques ou aux conséquences d'un tel événement.

- C. Description du projet et ses différentes (implantation, taille, capacité, accès, choix du procédé, fonctionnement, produits et matériaux utilisés), éventuellement accompagné de cartes (plan d'ensemble, de situation, de masse, de mouvement) pour une meilleure visualisation.

❖ **Phase de mesure et d'analyse de D à J** qui comprend :

- D. Évaluation de l'accidentologie avec l'analyse du retour d'expérience des installations similaires.
- E. Description de la démarche et des méthodes d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques et des conséquences en justifiant les outils ou modèles de calcul utilisés.
- F. Identification de tous les facteurs de risques générés par l'exploitation de chaque installation ou ouvrage considéré(e).
- G. Analyse des risques et leurs conséquences inhérentes à l'exploitation de l'installation ou de l'ouvrage afin de déterminer de façon exhaustive leurs effets.
- H. Analyse des effets importants pouvant survenir.
- I. La hiérarchisation des risques en fonction de la cotation attribuée.
- J. Analyse des impacts potentiels en cas d'accidents.

❖ **Phase de clôture de K à L** qui comprend :

- K. La conclusion générale qui doit porter sur l'acceptabilité des scénarios ainsi que les moyens envisagés par l'exploitant pour la maîtrise du risque.
- L. Résumé non technique de l'étude.

## **2.2. Le système de gestion de la sécurité (SGS) :**

Le système de gestion de la sécurité (SGS) est un cadre organisé pour gérer la sécurité de manière efficace.

### **2.2.1. Définition :**

Le système de gestion de la sécurité (SGS) est une composante essentielle de l'étude de dangers (EDD) qui permet de se conformer aux réglementations en vigueur.

Le SGS : « est un système de management visant à améliorer la sécurité dans les entreprises qui ont des risques industriels significatifs. Ce système représente un ensemble cohérent des mesures ; procédures et des ressources agissant de manière organisée dans le but

de réduire les dommages et les pertes résultant des processus et des situations de travail. Il implique une approche proactive et réactive pour gérer les risques à des niveaux acceptables et se focalise sur les aspects *techniques ; humains et organisationnels*.<sup>1</sup> »

### 2.2.2. Objectif :

L'intérêt de la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité (SGS) et de permettre aux responsables de site et des opérateurs à maîtriser de manière efficace et efficiente les risques relatifs à la sécurité des personnes et des installations.

### 2.2.3. Les éléments du système de gestion de la sécurité (SGS)<sup>2</sup> :

Pour une efficacité optimale et conformément aux meilleures pratiques internationales. Le Système de Gestion de la Sécurité (SGS) doit contenir au minimum les éléments suivants :

- Organisation et formation :

Le responsable de l'installation doit définir les rôles et responsabilités du personnel pour la prévention des accidents, identifier les besoins de formation et planifier la formation du personnel et des sous-traitants, en documentant ces processus.

- Identification et évaluation des risques d'accident majeures :

Le responsable doit créer des procédures pour repérer les risques majeurs tout au long de la vie de l'installation, évaluant leur probabilité et gravité, identifiant les points cruciaux pour la sécurité et instaurant un système de permis de travail pour les tâches à risque.

- Maîtrise des procédés et maîtrise d'exploitation :

Le responsable de l'installation doit établir des procédures pour assurer la sécurité et le bon fonctionnement, en incluant la maintenance, les opérations et les arrêts temporaires. Ces procédures doivent accorder une attention spécifique à la gestion des éléments importants pour la sécurité (IPS).

- Gestion des modifications :

Le responsable des installations doit élaborer des procédures pour planifier les modifications et concevoir de nouvelles installations. Il doit aussi créer des outils pour gérer les risques lors des travaux simultanés.

---

<sup>1</sup> Guideline de mise en conformité réglementaire, Opcit, page 15.

<sup>2</sup> Décret exécutif n° 15-09 du 14 janvier 2015, page 17.

- Gestion des situations d'urgence :

Le responsable doit établir des procédures pour anticiper les urgences et former le personnel exposé aux risques. Les plans d'urgence doivent être régulièrement mis à jour, tout comme les programmes de formation.

- Gestion du retour d'expérience :

Le responsable de l'installation doit définir et mettre en place des mécanismes permettant la remontée d'informations, l'analyse et la mise en œuvre d'actions correctives dans le traitement des incidents, presque accidents et accidents. Ces événements doivent être clairement définis.

- Contrôles du système, audits et revues de direction :

Le responsable de l'installation doit maintenir une surveillance constante des procédures et mettre en place des audits internes réguliers pour assurer le bon fonctionnement du Système de Gestion de la Sécurité (SGS) et évaluer son efficacité.

### **2.3. Le plan interne d'intervention (PII) :**

Le plan interne d'intervention (PII) est un dispositif crucial pour la gestion des crises organisationnelles.

#### **2.3.1. Définition :**

Le plan interne d'intervention (PII) est : « un outil de gestion et de planification des secours et de l'intervention ; visant à protéger les travailleurs ; la population ; les biens et l'environnement et définissant au titre de l'installation concernée l'ensemble des mesures de prévention des risques ; les moyens mobilisés à ce titre ainsi que les procédures à mettre en œuvre lors de déclenchement du sinistre<sup>1</sup>. »

#### **2.3.2. Objectif :**

Le plan interne d'intervention permet de :

- Réduction des risques d'accidents et d'incidents.
- Meilleure gestion des situations d'urgence.

---

<sup>1</sup> Decret\_\_executif\_n°\_09-335 ,page 7.

- Protection des personnes et des biens.
- Respect des réglementations en vigueur.
- Amélioration de l'image de l'entreprise.

### **2.3.3. Modalités d'élaboration du plan interne d'intervention<sup>1</sup> :**

Le plan interne d'intervention est établi, à la charge de l'exploitant, par les bureaux d'études spécialisés en matière d'évaluation de risques et de prévention sur la base d'une étude de dangers conformément à la réglementation en vigueur. Il doit contenir :

- La raison sociale et l'adresse de l'établissement.
- La définition du système d'alarme et d'alerte.
- La situation géographique et environnementale de L'établissement.
- L'évaluation des risques.
- Le recensement des moyens d'intervention.
- L'organisation et missions.
- L'information.
- L'interface avec les autres plans.
- Les exercices d'entraînement préalables.

Les travailleurs d'un établissement industriel doivent être :

- Informés et formés aux risques liés à l'exploitation des installations de l'établissement et de leurs conséquences ainsi qu'à la conduite à tenir en cas d'accident.
- Consultés lors de l'élaboration du plan interne d'intervention qui est mis à leur disposition.

### **2.3.4. Modalités d'adoption et de révision du plan interne d'intervention (PII) :**

Le plan interne d'intervention est adressé au directeur de wilaya chargé de l'industrie en six (6) exemplaires dans les délais suivants :

- Pour les nouveaux établissements, dans un délai d'un (1) an à compter du début d'exploitation.
- Pour les établissements existants, dans un délai de six (6) mois à compter de la date de publication du présent décret au Journal officiel.

---

<sup>1</sup> Idem, page 08.

- Lors des révisions périodiques, sans délai.

Le plan d'intervention interne est périodiquement revu et mis à jour :

- Au moins tous les cinq (5) ans.
- À l'initiative de l'exploitant en cas de modification d'une installation, d'une aire de stockage, d'un procédé ou de la nature et des quantités de matières et/ou de substances dangereuses pouvant avoir des répercussions importantes sur le plan des dangers.
- À la demande du directeur de wilaya chargé de l'industrie lorsque des points nouveaux le justifient ou pour tenir compte de nouvelles connaissances techniques relatives à la sécurité.
  - L'exploitant doit réaliser des exercices de simulation du plan interne d'intervention afin d'en vérifier la fiabilité. Ces exercices doivent avoir lieu au moins deux (2) fois par an et les services de la protection civile doivent être associés.

#### **2.3.5. Modalités de mise en œuvre<sup>1</sup> :**

En cas d'un accident industriel, l'exploitant prend en charge la direction des opérations internes et informe le directeur de wilaya chargé de l'industrie et les services de la protection civile en leur communiquant, dès qu'il en a connaissance, les informations suivantes :

- Les circonstances de l'accident.
- Les installations, les produits et/ou les substances dangereuses en cause.
- Les données disponibles pour évaluer les effets de l'accident sur l'homme et l'environnement.
- Les mesures d'urgence prises.

#### **2.4. Les éléments importants pour la sécurité (EIPS)<sup>2</sup> :**

Sont cruciaux pour garantir la sécurité.

##### **2.4.1. Définition :**

Les éléments importants pour la sécurité (EIPS) constituent un ensemble diversifié de mesures actives et passives mise en place dans une situation industrielle pour prévenir ; détecter ; contrôler ou atténuer un événement à risque d'accident majeur. Définis dans le cadre de l'étude de dangers (EDD).

---

<sup>1</sup> Ibid, page 09.

<sup>2</sup> REFRETIEL MANAGEMENT DES ELEMENTS IMPORTANTS, page 9.

Ces éléments incluent des équipements, des tâches, des procédures et des paramètres, et couvrent les aspects techniques, humains et organisationnels.

Les EIPS sont classées en huit catégories :

- 1) Intégrité structurelle.
- 2) Confinement des procédés.
- 3) Contrôle d'ignition.
- 4) Système de détection.
- 5) Système de protection.
- 6) Système d'arrêt d'urgence.
- 7) Réponse d'urgence.
- 8) Equipement de sauvetage.

#### **2.4.2. Objet :**

L'identification des éléments importants pour la sécurité sert à :

- Faciliter la priorisation et la programmation des travaux d'inspection, de test et de maintenance.
- Faciliter et optimiser l'approvisionnement en ressources pour l'exécution de tous les travaux (les ressources concernent l'équipement requis, le budget associé et les ressources en personnel nécessaires pour achever les activités d'assurance).
- Optimiser la gestion des pièces de rechange en se basant sur leurs criticités.
- Garantir la sécurité des personnes ; des biens et de l'environnement.

#### **2.4.3. L'identification des éléments importants pour la sécurité (EIPS) :**

L'identification des EIPS doit être mise à jour de manière itérative tout au long des différentes phases de projet en particulier durant la phase d'exploitation ; lorsqu'une modification est introduite au sein d'une installation ou exigée par le résultat d'une évaluation des risques.

L'identification des EIPS comprend trois étapes principales, à savoir :

- Identification des d'accidents majeurs sur la base des études de risque notamment les études de dangers (EDD).
- Identification des barrières de prévention et d'atténuation de danger d'accidents majeurs.

- Sélection des éléments important pour la sécurité EIPS.

### **2.5. L'approche de détermination et de sélection de ces éléments « EIPS » :**

L'identification des éléments importants pour la sécurité (EIPS) dans le cadre de la gestion des risques industriels est une étape importante qui permet de prioriser les efforts de protection et de s'assurer que les ressources sont allouées aux éléments les plus critiques.

Cela peut être fait en utilisant des techniques et des méthodes différents sont les suivantes :

#### **2.5.1. La méthode HAZID (Hazard Identification) :**

L'analyse HAZID (Hazard Identification) est largement utilisée dans les industries à haut risque telles que le pétrole, le gaz, la chimie et la construction navale.

##### **➤ Objet :**

La méthode HAZID, abréviation de **Hazard Identification**, est cruciale pour détecter tôt les dangers dans un projet grâce à deux modes adaptés aux différentes phases. Elle intègre proactivement la santé, la sécurité et l'environnement dès la conception, réduisant ainsi les risques tout au long du projet.<sup>1</sup>

##### **➤ Les avantages de l'utilisation de HAZID :**

- Analyse Complète des Risques ;
- Optimisation des Mesures Préventives ;
- Anticipation des Besoins de Sécurité ;
- Influence précoce sur les décisions minimisant les risques de révisions coûteuses ;
- Facilite la conformité aux normes, renforçant ainsi la base pour les études réglementaires.<sup>2</sup>

##### **➤ Catégories de dangers à étudier :**

- Dangers physiques : Incendie, explosion, fuite de gaz, débordement de liquide, etc.
- Dangers chimiques : Toxicité, corrosivité, inflammabilité, réactivité.
- Dangers biologiques : Contamination par des micro-organismes, infection.
- Dangers ergonomiques : Blessure musculaire, fatigue, stress.
- Autres dangers : Pollution, radioactivité, catastrophes naturelles.

---

<sup>1</sup> Référentiel **Identification des Dangers et Evaluation des Risques HSE** de SONATRACH, version 03/2019, page 17.

<sup>2</sup> <https://safengy.fr/competences/analyse-de-risque/> consulté le 25/04/2024 à 15h05.

➤ **Groupe chargé du HAZID :**

❖ Groupe de travail pluridisciplinaire : Ingénieurs, opérateurs, experts en sécurité, experts en environnement.

• Taille idéale : 6 personnes.

❖ Rôles des participants :

• Chef de projet : Planification et coordination de l'étude HAZID.

• Animateur : Conduite des réunions HAZID.

• Secrétaire : Prise de notes et rédaction du rapport HAZID.

➤ **Méthodologie<sup>1</sup> :**

Il existe deux types de HAZID : le **HAZID conceptuel** et le **HAZID détaillé**.

• **HAZID Conceptuel** : Utilisé au début du projet pour identifier les dangers potentiels avec une liste structurée inspirée des expériences similaires, même si la documentation formelle est minimale.

• **HAZID Détaillé** : Utilisé lorsque le projet est plus avancé, pour réévaluer les décisions initiales avec des schémas de processus et des informations sur l'emplacement des équipements.

Le déroulement de cette méthode consiste en plusieurs étapes clés :

**a. Collecte de données et préparation :**

• Rassembler les informations sur l'unité ou le projet à analyser.

• Identifier les membres de l'équipe HAZID avec les compétences et l'expérience nécessaires.

• Se familiariser avec la check-list HAZID et les outils d'analyse.

**b. Délimitation et analyse des dangers :**

• Diviser l'installation en sections critiques ou en nœuds de processus.

• Pour chaque section ou nœud, identifier les déviations dangereuses probables.

• Pour chaque déviation, identifier les événements significatifs potentiels et leurs conséquences.

• Évaluer les barrières de sécurité existantes et leur adéquation.

• Identifier les actions de contrôle supplémentaires nécessaires pour prévenir les dangers.

---

<sup>1</sup> Référentiel **Identification des Dangers et Evaluation des Risques HSE** de SONATRACH, Opcit, pages18-20.

**c. Brainstorming et priorisation :**

- Utiliser la check-list HAZID comme point de départ pour identifier des dangers supplémentaires.
- Encourager la créativité et la réflexion de l'équipe pour identifier des scénarios imprévus.
- Attribuer une priorité (élevée, moyenne, faible) aux dangers identifiés en fonction de leur gravité et de leur probabilité.

**d. Prise en compte des modes de fonctionnement et du cycle de vie :**

- Considérer les différents modes de fonctionnement de l'installation (démarrage, arrêt, maintenance, etc.).
- Identifier les dangers spécifiques à chaque phase du cycle de vie du projet (conception, construction, exploitation, démantèlement).

**e. Documentation et reporting :**

- Documenter tous les dangers identifiés, leurs causes, leurs conséquences et les actions recommandées.
- Utiliser une feuille de travail HAZID standardisée pour organiser les informations.
- Rédiger un rapport final résumant les résultats de l'étude HAZID et les recommandations critiques.

**f. Check-list HAZID :**

- La check-list HAZID fournit une liste de catégories de dangers à prendre en compte, y compris :
  - Dangers externes et environnementaux
  - Dangers liés aux installations
  - Dangers sanitaires
  - Problèmes liés à la mise en œuvre du projet

**2.5.2. La Méthode HAZOP (Hazard operability study):**

L'analyse des risques HAZOP est utilisée aussi dans les industries à haut risque.

➤ **Objet :**

La technique HAZOP, développée par la société IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIE (ICI) des années 1970 détecte et corrige les risques dans les systèmes industriels en utilisant des mots guides, améliorant ainsi la sécurité et l'efficacité des installations <sup>1</sup>.

➤ **Avantages <sup>2</sup>:**

L'analyse HAZOP présente plusieurs avantages :

- Méthode systématique et rigoureuse de manière exhaustive ;
- Détection proactive des dangers ;
- Amélioration de la sécurité et de l'efficacité en assurant des mesures de contrôle.

➤ **Groupe chargé du HAZOP :**

L'équipe HAZOP, généralement composée de 6 à 8 membres, inclut un leader expert en risques, un secrétaire, et des spécialistes en processus, conception, HSE, instrumentation, et mécanique. Le leader assure l'application efficace de la méthode, encourage la créativité et reste indépendant du projet.

➤ **Déroulement de l'analyse HAZOP<sup>3</sup> :**

a. Délimitation du champ d'étude :

L'analyse HAZOP doit définir le périmètre de l'étude.

Cela peut inclure l'ensemble du process, une partie spécifique du process ou un seul équipement.

b. Identification des nœuds et des paramètres :

Les nœuds sont les éléments du process qui seront analysés individuellement.

Les paramètres sont les variables qui peuvent affecter le fonctionnement de chaque nœud.

---

<sup>1</sup> Ibid, page 21.

<sup>2</sup> <https://safetyculture.com/fr/themes/hazop/> consulté le 25/04/2024 à 17h35.

<sup>3</sup> <https://www.infoqualite.fr/fiche-outil-la-methode-hazop-danalyse-des-risques/> consulté le 24/04 /2024 à 17h38.

- c. Génération des déviations : L'équipe HAZOP utilise des mots-guides pour explorer les déviations possibles à chaque nœud, analysant systématiquement les dysfonctionnements potentiels.

Les mots-guides sont des termes tels que :

- **Non** : Indique une absence ou un manque de quelque chose.
  - **Plus** : Indique une augmentation ou une augmentation excessive d'un paramètre.
  - **Moins** : Indique une diminution ou une réduction d'un paramètre.
  - **Plus tard** : Indique un retard dans le temps.
  - **Plus tôt** : Indique une avance dans le temps.
  - **Autre** : Indique une catégorie d'écart qui ne correspond pas aux autres mots guide.
  - **Même** : Indique une conformité ou une absence de changement par rapport à l'intention de conception.
- d. Analyse des conséquences et des causes : L'équipe HAZOP analyse chaque déviation en évaluant ses conséquences, sa gravité et ses causes profondes.
- e. Proposition de mesures de contrôle : Cela concerne les déviations inacceptables.
- f. Documentation des résultats : L'analyse HAZOP est synthétisée dans un rapport listant les déviations, leurs conséquences, causes et les mesures de contrôle.

### 2.5.3. La méthode QRA (Quantitative Risk Assessment) :

La méthode QRA quantifie les risques associés à une activité, facilitant une analyse précise des dangers et des mesures de sécurité nécessaires.

#### ➤ **Objet :**

La méthode QRA évalue les dangers par des données quantitatives, mesurant la probabilité et les conséquences des accidents pour faciliter la comparaison avec d'autres risques. Elle améliore la sécurité et la rentabilité des systèmes, notamment dans les situations où les mesures de contrôle sont incertaines, l'exposition est élevée, ou une nouvelle technologie risquée est impliquée.

➤ **Méthodes utilisées<sup>1</sup> :**

Elle se base sur plusieurs méthodes :

- Arbre des événements.
- L'Analyse des Défaillances et des Données (AdD).
- Arbre des défaillances.

➤ **Methodologie<sup>2</sup>:**

- a) Identifier les dangers : On regarde ce qui pourrait mal se passer en utilisant des méthodes formelles comme le HAZID, ainsi que des sessions de brainstorming avec les experts.
- b) Estimer la fréquence : On détermine à quelle fréquence un accident pourrait arriver en se basant sur des données statistiques ou en utilisant des modèles théoriques.
- c) Analyser les conséquences : liés aux personnes, à l'environnement et à l'entreprise en utilisant des calculs informatiques ou des données d'expérience.
- d) Estimer le risque : On calcule la perte potentielle en multipliant la fréquence par les conséquences de chaque scénario d'accident.
- e) Évaluer les risques : Le niveau de risque est évalué par rapport à des critères d'acceptabilité, puis réduit par des mesures de réduction des risques et une analyse coûts-avantages.

**2.6. Les boucles instrumentées de sécurité SIF, SIS et SIL :**

Le diagnostic doit prendre en charge les points suivantes :

**2.6.1. La méthode SIL :**

La méthode SIL se concentre sur :

➤ **Objet :**

Un niveau d'intégrité de sécurité (SIL), c'est une mesure de réduction des risques pour les fonctions de sécurité critiques. Le SIL évalue la capacité d'un système à prévenir les accidents, en considérant la gravité des conséquences potentielles, la fréquence d'exposition au danger et les possibilités de limitation des risques.

---

<sup>1</sup> Référentiel Identification des Dangers et Evaluation des Risques HSE de SONATRACH, version 03/2019, page 29.

<sup>2</sup> Idem, page 35 ;36.

➤ **Méthodologie<sup>1</sup> :**

- Identification des dangers et des risques : par des études comme HAZOP et QRA, pour comprendre les scénarios de défaillance et leurs conséquences.
- Collecte des données : y compris les résultats des études de danger, les schémas P&ID, et les taux de défaillance des détecteurs, systèmes logiques et dispositifs d'extrémité.
- Examen basé sur les risques : Utilisez des méthodes telles que la matrice du risque ou le schéma de calibration du risque pour évaluer les risques du système de protection.
- Cette évaluation vous aidera à définir le niveau de SIL requis en fonction des probabilités cibles de défaillance à la demande (SIL 1 à SIL 4).
- Examen du mode de défaillance et de la fiabilité : Une fois le SIL défini, examinez le mode de défaillance pour comprendre l'interaction et la réaction des composants en cas de défaillance.
- Validation et ajustement : Assurez-vous que la conception et la maintenance respectent le SIL cible, avec des ajustements si nécessaire pour la sécurité requise

**2.6.2. La méthode SIF :**

En abordant la méthode SIL, nous explorons en premier lieu son objet et les principes étapes.

➤ **Objet :**

La méthode SIF optimise la sécurité des systèmes en évaluant leur fiabilité et en recommandant des mesures préventives, comme des barrières physiques et des systèmes d'alarme, pour réduire le risque d'incident pour toutes les parties prenantes.

➤ **Les principales étapes de SIF<sup>2</sup> :**

- Recenser tous les risques :

La première étape consiste à identifier et recenser tous les risques potentiels à l'aide d'analyses de risque, d'études de danger, d'AMDEC, etc.

- Définir les SIF et leurs missions :

Ensuite, il faut définir les Systèmes Instrumentés de Sécurité (SIF) nécessaires pour réduire ces risques, ainsi que leurs objectifs spécifiques.

---

<sup>1</sup> Ibid, page 38 ;39.

<sup>2</sup> <https://www.iso-ingenierie.com/les-normes-de-securite-fonctionnelle/> consulté le 25 /04/2024 à 23h 06.

- Déterminer le risque tolérable cible :

Le niveau de risque tolérable est déterminé en fonction de la législation, des responsabilités du site, etc.

- Évaluer la réduction de risque requise :

À partir du risque initial et du risque tolérable, on peut calculer la réduction de risque que les SIF doivent atteindre.

- Obtenir le niveau SIL requis :

Enfin, on utilise des méthodes semi-quantitatives ou quantitatives (graphe de risque, matrice de criticité, LOPA) pour déterminer le niveau d'intégrité de sécurité (SIL) requis pour chaque SIF.

### **2.6.3. La méthode SIS :**

Pour aborder la méthode SIS de manière approfondie, il est essentiel de connaître :

#### **➤ Objet :**

La méthode SIS est une technique d'évaluation de la probabilité de défaillance d'un système instrumenté de sécurité (SIS) utilisée dans le domaine de la sécurité industrielle. Elle vise à garantir la sécurité des installations et des personnes en s'assurant que les SIS sont fiables et répondent aux exigences de sécurité.

#### **➤ Fonctionnement <sup>1</sup>:**

- Évaluation du niveau de SIL : La méthode SIS évalue le SIL nécessaire basé sur la PFD et la FDS, avec SIL 4 représentant le plus haut niveau de sécurité.
- Détermination des paramètres de fiabilité : La méthode SIS utilise diverses approches (qualitatives, semi-quantitatives et quantitatives) pour évaluer la fiabilité des composants.
- Mise en place de mesures de prévention et de protection : La méthode SIS préconise des mesures pour réduire la probabilité et limiter les conséquences des incidents, comme des barrières physiques, des procédures de sécurité et des systèmes d'alarme.

### **2.7. Le système de détection feu et gaz (FGS) :**

Le système de détection feu et gaz (FGS) est crucial pour la sécurité en identifiant à la fois les incendies et les émissions de gaz nocifs.

---

<sup>1</sup> [https://www.hds.utc.fr/~sallakmo/dokuwiki/\\_media/en/cifa.pdf](https://www.hds.utc.fr/~sallakmo/dokuwiki/_media/en/cifa.pdf) consulté le 25/04/2024 à 23h16.

### **2.7.1. Définition :**

Les systèmes FGS sont cruciaux pour la sécurité industrielle, détectant les incendies et fuites de gaz pour déclencher des mesures d'urgence et prévenir les accidents.

### **2.7.2. Objectif <sup>1</sup> :**

Les principaux objectifs du système de détection feux et gaz (FGS) sont :

- Assurer une détection précoce des fuites de gaz dans les installations à risques et prendre les dispositions appropriées.
- Garantir une détection précoce en cas d'incendie et ce, afin de permettre son extinction automatique et/ou manuelle et l'application des mesures appropriées.
- Alerter à temps tout le personnel sur l'existence du danger.

### **2.8. Atmosphères explosives (ATEX) :**

Les Atmosphères Explosibles présentent un risque potentiel en milieu industriel, nécessitant des mesures de sécurité strictes.

#### **2.8.1. Définition :**

Une explosion est une réaction brusque d'oxydation ou de décomposition entraînant une élévation de température et de pression ou les deux simultanément.

Une atmosphère explosive (ATEX) est un mélange avec l'air, dans les conditions atmosphériques, de substances inflammables sous forme de gaz, vapeurs ou poussières dans lequel, après inflammation, la combustion se propage à l'ensemble du mélange non brûlé<sup>2</sup>.

#### **2.8.2. Caractérisation d'une zone ATEX :**

Une zone ATEX est un environnement dans lequel le risque d'explosion est élevé en raison de la présence de combustibles, visibles ou non à l'œil nu.

Il existe différentes zones ATEX qui déterminent le niveau de danger potentiel d'une zone donnée. Les zones sont définies comme suit :

---

<sup>1</sup> METALLAOUI NASSIM, **étude thermodynamique de la turbine à gaz au niveau du complexe GNL de Skikda**, mémoire de master, université de Badji Mokhtar Annaba, faculté des sciences de l'ingénieur, département de génie mécanique ,2017, page 14.

<sup>2</sup> BENTARZI Naima ; **Évaluation des plans d'urgence pour une réponse efficace en cas d'accident « Cas de la raffinerie Sidi Arcine d'Alger »** ; Mémoire de projet de fin d'études ; Poste graduation spécialisée en QHSE-RI Intitulé ; École Nationale Polytechnique ; Alger ; 2018 ; page 48.

- **Zone 0** : une zone dans laquelle une explosion de gaz, de vapeur ou de poussière peut se produire en permanence.
- **Zone 1** : une zone dans laquelle une explosion de gaz, de vapeur ou de poussière peut se produire occasionnellement.
- **Zone 2** : une zone dans laquelle une explosion de gaz, de vapeur ou de poussière est peu probable.

**TABLEAU N°2** : tableau comparatif des méthodes utilisées

Méthodes	Signification	Objectif	Fonctionnement	Avantages	Limites	Application
<b>HAZID</b>	HAZARD identification	Identifier et évaluer les risques et les dangers potentiels.	-Analyse préliminaire des dangers. -Identification des dangers par le brainstorming. -Evaluation des risques.	Simple et rapide	Moins détaillée que l'HAZOP	-Conception -Construction -Exploitation -Maintenance
<b>HAZOP</b>	HAZARD and operability study	-Identifier les dangers potentiels. -Définir les scénarios d'accidents. -Evaluer les risques et proposer des mesures de prévention.	Analyse systématique des modes de défaillance et des effets potentiels basée sur des mots-guides.	Plus détaillée que l'HAZID	Peut être longue et fastidieuse pour les systèmes complexes	-Conception -Exploitation -Maintenance
<b>QRA</b>	Quantitative Risk Assessment	Evaluer le niveau de risque global associé à une installation, une activité, ou un système.	-Estimation de la probabilité d'occurrence des accidents et des conséquences potentiels. -Calcul du risque global.	Fournit des informations objectives et quantifiables	Couteuse et complexe	-Conception -Exploitation -Prise de décision
<b>SIF</b> : fonction de sécurité.		<b>SIL</b> : niveau de performance requis pour la fonction.		<b>SIS</b> : ensemble des SIF et des éléments nécessaires pour garantir la sécurité.		

**Source :** élaboré par nous-même sur la base de Référentiel Identification des Dangers et Evaluation des Risques HSE de SONATRACH, version 03/2019.

Le tableau présente une synthèse de quatre méthodes couramment utilisées pour identifier et évaluer les risques dans les entreprises. Il permet de comparer les caractéristiques clés de chaque méthode, notamment leurs objectifs, leur fonctionnement, leurs avantages, leurs limites et leurs domaines d'application et de choisir la plus appropriée pour une situation donnée.

### **3. Conformité réglementaire de la politique HSE avec la démarche de prévention des risques industriels au sein de la SONATRACH :**

La conformité réglementaire de la politique HSE avec la démarche de prévention des risques industriels au sein de la SONATRACH est un aspect crucial de la gestion sécuritaire et environnementale de ses activités.

#### **3.1. La politique HSE<sup>1</sup> :**

La politique HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) vise à intégrer la santé, la sécurité et l'environnement dans toutes les décisions pour minimiser les risques et promouvoir la responsabilité et la durabilité.

L'énoncé de la déclaration générale comporte trois éléments clés qui sont les suivants :

- Une vision.
- Principes clés d'engagements.
- Les attentes.

#### **a) La vision stratégique :**

La vision de la politique HSE du groupe SONATRACH est profonde et stratégique. En tant qu'entreprise nationale œuvrant dans le secteur des hydrocarbures, SONATRACH considère la gestion de la Santé, de la Sécurité et de l'Environnement (HSE) comme étant au cœur de la création de la valeur pour toutes ses parties prenantes, tant internes qu'externes. Cette vision se décline en plusieurs points essentiels :

- Respect des exigences réglementaires nationales et internationales en HSE.

---

<sup>1</sup> La politique HSE de groupe SONATRACH (2021).

- Prise en compte des préoccupations locales pour l'environnement et la sécurité.
- Recherche continue d'innovation et adoption des bonnes pratiques en HSE.
- Objectif d'atteindre l'excellence en dépassant les normes minimales de HSE.

**b) Engagements :**

Pour soutenir cette vision, SONATRACH s'engage à respecter douze principes clés :

- 1) Priorité à la santé des travailleurs et à la protection de l'environnement, via des politiques assurant la sécurité des employés et la préservation de l'environnement.
- 2) Sécurité des actifs : Mesures robustes pour protéger les installations, équipements et infrastructures contre les risques de dommages.
- 3) Leadership HSE des managers : Promotion d'une culture HSE forte, formation et participation active des employés.
- 4) Implication et responsabilisation HSE des travailleurs pour des comportements sûrs et respectueux de l'environnement.
- 5) Conformité aux exigences légales et réglementaires nationales et internationales en HSE.
- 6) Gestion HSE des partenaires et entreprises extérieures, veillant à leur respect des normes HSE.
- 7) Gestion des crises HSE : Plans efficaces pour minimiser les impacts sur la santé, la sécurité et l'environnement.
- 8) Gestion HSE des projets : Intégration d'évaluations HSE pour des activités sûres et respectueuses de l'environnement.
- 9) Utilisation efficace des ressources naturelles et réduction de la pollution.
- 10) Réduction de l'empreinte carbone par des pratiques éco-énergétiques et durables.
- 11) Responsabilité sociétale : Contribution positive au bien-être des communautés locales et au développement socio-économique.
- 12) Allocation adéquate des ressources HSE pour le succès des initiatives et leur mise en œuvre.

**c) Les attentes :**

En mettant en œuvre cette politique, SONATRACH vise à :

- 1) Améliorer continuellement ses performances HSE par des évaluations régulières, actions correctives et suivi des progrès.

- 2) Gagner la confiance des parties prenantes grâce à une politique HSE transparente, renforçant les relations basées sur la responsabilité et la durabilité.
- 3) Être un leader reconnu en HSE, modèle dans l'industrie grâce à ses bonnes pratiques, son engagement envers l'innovation et sa conformité aux normes élevées, contribuant ainsi à l'évolution des standards.

Pour atteindre ces attentes, SONATRACH doit mettre en place des mesures spécifiques, telles que :

- ✓ Formation continue pour des comportements HSE exemplaires chez les employés.
- ✓ Communication transparente avec toutes les parties pour partager les progrès HSE.
- ✓ Investissement dans l'innovation pour améliorer la performance HSE.
- ✓ Participation active aux initiatives HSE sectorielles pour l'avancement des normes.

### **3.2. Le système de management HSE-MS<sup>1</sup> :**

L'engagement du groupe Sonatrach dans le domaine du HSE s'est matérialisé par la mise en place d'un système de management intégré propre aux activités du groupe, appelé **HSE-MS** (HSE-Management System).

Le **HSE-MS** (Health, Safety and Environment Management System), est applicable à l'ensemble des structures (activités et filiales, directions exécutives et centrales) du groupe et de ses activités à l'international. Il est structuré en dix éléments qui sont en interaction les uns avec les autres et peuvent être résumés comme suit :

- Leadership, engagement et responsabilité de la direction
- Management de la Santé et la Sécurité des personnes sur le lieu de travail
- Le management des achats et services ou gestion des contractants
- La communication et la documentation
- La formation, la qualification et la sensibilisation
- Le management des incidents et accidents
- Gestion des situations d'urgence et des crises
- L'audit et revue de direction du HSE

### **3.3. Le lien entre la prévention des risques industriels et le système (MS-HSE) et la politique HSE :**

---

<sup>1</sup> Système de Management HSE Version N2 du 11 Mars 2018.

La politique HSE d'une entreprise est élaborée, d'une part en réponse aux exigences de la réglementation en vigueur, ce qui implique une analyse approfondie des lois et normes relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement. Elle est généralement signée par le PDG,

Ce qui représente un engagement officiel du premier responsable de l'entreprise quant à la mise en œuvre et le respect de ces principes à l'atteinte de ses objectifs en matière de HSE.

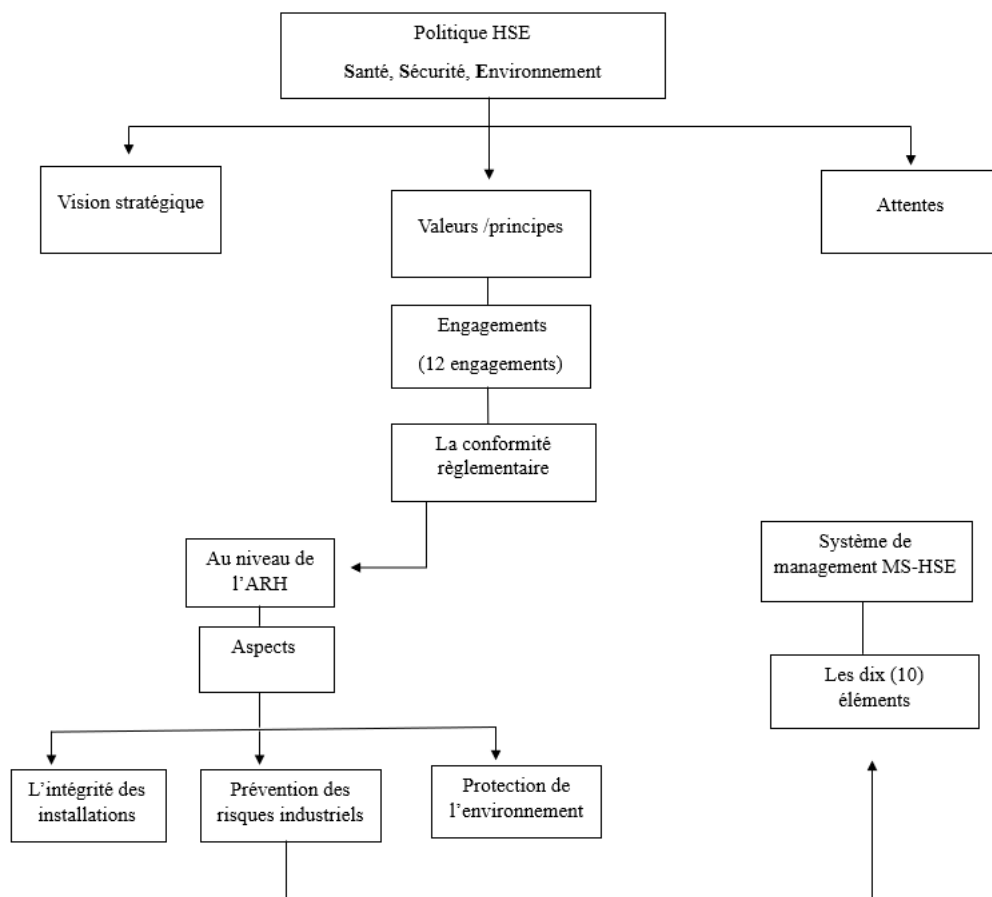
La conformité réglementaire constitue un volet majeur de la politique HSE. Le lien entre la réglementation et la politique HSE est donc claire. Cette dernière est intégrée comme le cinquième engagement de la politique HSE, présentant ainsi son importance dans la stratégie globale de l'entreprise. Cette conformité assure non seulement le respect des lois, mais aussi la protection des employés, de l'environnement et des parties impliquées.

Pour assurer cette conformité, des aspects sont établis par des directives claires qui fixent les normes à respecter et les actions à entreprendre pour se conformer aux exigences légales. Ces directives sont émises par des autorités compétentes telles que l'ARH, qui joue un rôle essentiel dans la régulation et le suivi de la conformité des entreprises.

Les trois aspects clés de la mise en conformité sont : l'intégrité des installations qui vise à garantir que les infrastructures et équipements respectent les normes de sécurité et de fonctionnement, la prévention des risques industriels (qui est l'objet de notre étude) et la protection de l'environnement qui englobe toutes les actions visant à réduire l'impact environnemental des activités de l'entreprise, telles que la gestion des déchets, la réduction des émissions et la préservation des ressources naturelles.

Pour mettre en œuvre efficacement les engagements de la politique HSE et garantir la conformité réglementaire, l'entreprise met en place un système de management HSE (MS-HSE). Ce système organise les processus, les procédures et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs HSE. Il comprend dix éléments clés, parmi lesquels les huit éléments spécifiques de la prévention des risques industriels, dont la conformité réglementaire est considérée comme un sous-élément crucial, créant ainsi un lien direct entre la politique HSE, la conformité réglementaire et la gestion proactive des risques.

**FIGURE N°9 :** schéma représentatif du lien entre la prévention des risques industriels et le système (MS-HSE) et la politique HSE



**Source :** élaboré par nous même à la base des documents interne de l'entreprise.

Ce schéma fournit une représentation claire et concise de la complémentarité entre la politique HSE, la prévention des risques industriels, et le système de management MS-HSE. Il peut être utilisé comme un outil de communication pour sensibiliser les employés à la politique HSE et à leur rôle dans la mise en œuvre des mesures de prévention

### **Section 3 : la méthodologie et l'analyse des résultats de l'enquête.**

Dans cette section, nous nous concentrerons sur la méthodologie utilisée pour mener à bien notre enquête, ainsi que sur l'analyse approfondie des résultats obtenus afin de les interpréter à la lumière de nos hypothèses initiales et d'en discuter les implications pour la théorie et la pratique dans notre domaine d'étude.

#### **1. Objectif de l'enquête :**

Après avoir présenté l'organisme d'accueil ainsi que le département HSE de la DP SONATRACH, L'objectif de cette enquête est de comprendre la relation entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise, en se concentrant sur les opinions des salariés du département HSE de l'organisme d'accueil, en l'occurrence le groupe SONATRACH.

Pour cela, nous avons interrogé cinq personnes (05) au sein du département HSE afin d'obtenir des informations précises et diversifiées. Cette section de l'enquête vise à présenter la démarche méthodologique suivie, l'analyse du corpus des données ainsi que la discussion des résultats et des suggestions.

Dans un premier temps, nous présenterons la méthodologie de recherche utilisée, y compris les techniques de recherche et le traitement des données. En parallèle, nous analyserons les données documentaires fournies par l'entreprise pour obtenir une vue d'ensemble des pratiques actuelles.

Enfin, nous discuterons des résultats de l'enquête et formulerons des suggestions pour améliorer le management des risques et renforcer la protection de l'image de SONATRACH, offrant ainsi une compréhension approfondie de cette dynamique cruciale.

#### **2. La méthode suivie :**

Pour aborder la méthodologie de cette recherche, il est essentiel d'explorer :

##### **2.1. Hypothèses et contexte de la recherche :**

Notre étude se penche sur l'interconnexion entre la gestion des risques et la préservation de l'image de l'entreprise, deux domaines d'une importance cruciale. Notre analyse met en lumière le lien étroit entre ces deux aspects et cherche à comprendre comment les pratiques de management des risques peuvent être alignées pour protéger et améliorer la réputation de

l'entreprise. La question fondamentale qui guide notre recherche est de savoir comment les stratégies de management des risques peuvent être adaptées pour garantir une image positive et renforcer la confiance des parties prenantes.

Selon les recherches présentées dans les chapitres précédents, le management des risques joue un rôle essentiel dans la protection de l'image de l'entreprise. Il offre une anticipation proactive des menaces potentielles, une réactivité efficace en cas de crise et une communication transparente sur les actions préventives et correctives. Contribuant ainsi à protéger et à améliorer l'image de l'entreprise tout en renforçant la confiance des parties prenantes.

Dans ce contexte, notre recherche vise à approfondir notre compréhension sur la contribution de management des risques à protéger l'image de l'entreprise en prévenant les risques industriels et en se conformant aux réglementations. Nous chercherons à explorer comment explorer les stratégies telles que l'identification précoce des risques, les mesures de prévention et de contrôle, etc. L'objectif est de montrer comment ces pratiques réduisent les incidents, renforcent la conformité réglementaire et préservent la réputation de l'entreprise, en gagnant la confiance des parties prenantes et en améliorant son image publique.

## **2.2. Choix du type d'étude :**

La méthodologie de recherche que nous avons adoptée est de nature qualitative, ce qui est particulièrement adapté à notre étude. Pour réaliser cette étude empirique, nous avons choisi la collecte des informations via dès l'entretien.

Steward et Cash définissent un entretien comme « un processus de communication relationnelle dyadique ayant un objectif sérieux et prédéterminé, conçu pour échanger des comportements et impliquant la pose de questions et la réponse à celles-ci <sup>1</sup>».

Plusieurs types d'entretien existent, le choix dépend de la nature et les caractéristiques du thème, les objectifs poursuivis ainsi que les conditions de l'expérience : temps, taille de l'échantillon.

Nous pouvons distinguer trois types d'entretien<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> <https://www.iedunote.com/fr/entretien> consulté le 30/04/2024 à 20h:05.

<sup>2</sup> OUACHERINE (H) et CHABANI (S), « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », Taleb Impression, Alger, 2013, pp72-74.

- L'entretien non directif : consiste à permettre aux interviewés de s'exprimer librement sur un sujet, sans privilégier un mode d'approche ou orienter leurs réponses par des interrogations. Cet entretien n'exige pas l'élaboration d'un guide d'entretien. Il convient aux sujets caractérisés par leur globalité.
- L'entretien semi-directif : plus structuré qu'un entretien non directif, l'interviewé oriente la discussion grâce à un guide d'entretien comprenant des questions préétablies.
- L'entretien directif : c'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement.

Donc, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données dans notre étude car il offre plus de liberté au répondant, contrairement à l'entretien directif, ce qui permet d'approfondir et d'enrichir les réponses.

Aussi, l'entretien semi-directif est plus structuré que l'entretien non-directif car il s'appuie sur un guide d'entretien qui comprend tous les thèmes à aborder sous forme d'axes bien déterminés.

Étant donné l'objet de notre recherche, qui nécessite une compréhension approfondie de pratiques de management des risques dans la préservation de l'image de l'entreprise.

### **2.2.1. Echantillonnage :**

L'échantillonnage implique de choisir des groupes, des événements et des processus sociaux qui sont typiques du phénomène étudié, tout en tenant compte de sa pertinence pour le domaine professionnel ou l'organisation examinée. Pour notre étude, nous avons soigneusement sélectionné notre échantillon en nous concentrant sur sa pertinence et sa représentativité de notre échantillon. Notre approche méthodologique a été déterminée par deux critères clés.

Premièrement, nous avons identifié l'ingénieur hygiène, santé, environnement comme l'acteur central de notre enquête. Ainsi, nous avons eu l'opportunité d'entamer des entretiens approfondis avec l'ensemble des ingénieurs de la division production de Sonatrach, où nous avons effectué notre stage.

Cette démarche nous a permis de collecter des informations précieuses sur les pratiques de management des risques et leur rôle dans la préservation de l'image de l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons accordé une attention particulière à l'engagement des ingénieurs et à leur volonté de collaborer avec nous. Leur contribution active était importante pour mener des entretiens de qualité, recueillir des données pertinentes et atteindre les objectifs de notre étude. Nous avons cherché à établir un dialogue ouvert et constructif avec les ingénieurs de la division production de Sonatrach afin de comprendre leur rôle, leurs responsabilités et leurs méthodes d'évaluation des risques au sein de l'entreprise.

Cette approche rigoureuse dans la sélection de notre échantillon a renforcé la validité et la fiabilité de notre étude.

### **2.2.2. Collecte des données :**

La collecte des données pour cette étude a été réalisée le mois de Mai 2024, en menant des entretiens avec les ingénieurs de la division production SANATRACH, où nous avons effectué notre stage.

Ces entretiens semi-directifs ont été structurés autour de questions et de thèmes spécifiques liés à la contribution de management des risques à la protection de l'image de l'entreprise. L'objectif était d'explorer en profondeur les processus et les pratiques du management des risques utilisés pour évaluer et gérer les risques au sein de la DP-SONATRACH afin de préserver son image.

Chaque entretien a duré en moyenne de 50 minutes, et un guide d'entretien préétabli a été utilisé comme point de référence pour s'assurer de couvrir les aspects essentiels de la recherche. Les questions posées lors de ces entretiens ont été ouvertes, permettant aux ingénieurs de partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs perspectives sur les pratiques du management des risques dans la protection de l'image de l'entreprise.

### **2.2.3. Traitement des données :**

Le traitement des données dans une étude qualitative est un processus essentiel pour donner du sens à la recherche et communiquer des résultats pertinents. Selon Rossman et Rallis (1998), il se compose de trois thèmes principaux : la collecte, l'interprétation et l'analyse des données, qui peuvent être réalisées pendant ou après la communication des résultats<sup>1</sup>.

Pour réaliser ces objectifs, on suit six étapes simples :

---

<sup>1</sup> Gretchen B. Rossman and Sharon F. Rallis. Sage, Beverley Hills, 1998, « *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research* », P115.

- **Rangement des infos** : Mettre en ordre et classer les données qu'on a récoltées, comme les entretiens, les notes ou autres, pour pouvoir y accéder facilement plus tard.
- **Compréhension des données** : Bien lire et comprendre ce qu'on a réuni pour saisir toutes les infos importantes et les contextes où on les a obtenues.
- **Trouver des liens** : Repérer des liens ou des connexions entre les infos triées, pour mieux comprendre comment elles sont liées et ce qu'elles nous apprennent.
- **Analyser les relations** : Examiner de près ces liens pour avoir une vision plus détaillée et complète du sujet qu'on étudie.
- **Faire un rapport** : Présenter clairement les résultats de notre analyse, que ce soit par écrit ou en parlant, en montrant ce qu'on a trouvé et ce que ça signifie.
- **Vérifier et corriger** : Regarder régulièrement nos résultats pour s'assurer qu'ils sont justes et qu'on n'a rien manqué d'important.

### 2.3. Les étapes de d'entretien :

Ces étapes sont :

#### 2.3.1. Le contact initial

Le premier contact avec les ingénieurs de la DP a été réalisé dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise. L'objectif de notre étude a été atteint grâce à plusieurs discussions et séances de travail organisées avec notre encadrante au sein de le département HSE. Ainsi, dans un premier temps, nous avons convenu d'un rendez-vous avec les auditeurs ingénieurs afin de pouvoir approfondir le sujet et collecter les informations nécessaires pour notre recherche.

#### 2.3.2. Le guide d'entretien :

Ce guide d'entretien a été développé dans le contexte de notre projet de fin d'études dont le thème est : *La contribution de management des risques dans la protection de l'image de l'entreprise*. Ce guide a pour objectif d'organiser l'entretien que nous avons conduit avec les ingénieurs interrogés dans le département HSE, afin de rassembler des informations utiles pour notre étude.

Le guide d'entretien a été conçu en tenant compte des objectifs de notre recherche et des questions spécifiques que nous souhaitons explorer. Il est structuré pour favoriser une discussion fluide et approfondie avec nos ingénieurs, tout en restant flexible pour s'adapter à leurs réponses et aux évolutions de la conversation.

Grâce à ce guide d'entretien, nous avons assuré une collecte de données systématique et cohérente auprès du département HSE, tout en nous assurant que les informations obtenues étaient directement liées aux principaux sujets de notre recherche.

#### **2.3.2.1. Préambule :**

Ce guide vise principalement à simplifier l'entretien que nous avons eu avec les ingénieurs de département HSE, pour obtenir des données précieuses pour notre recherche.

Cette introduction met en avant le thème de notre recherche, en contextualisant son cadre et en dévoilant les buts que nous espérons accomplir à travers cette étude. Il est crucial de comprendre le rôle de management des risques dans la préservation de la réputation de l'entreprise SONATRACH.

Nous avons mis en place des conditions strictes pour les entretiens, en accord avec une importance particulière à la confidentialité. Nous avons informé le personnel de la direction HSE, sur la nature confidentielle des informations échangées lors des entretiens et avons obtenu leur accord pour enregistrer ces échanges uniquement dans le but de faciliter l'analyse post-transcription.

#### **2.3.2.2. Corps :**

Il se compose de trois axes :

##### **AXE 01 : l'identification des risques et mesures de prévention.**

Cette rubrique est composée de six (06) questions ouvertes visant à collecter des informations et des données sur la mise en place d'un processus de management des risques potentiels, afin de les identifier et de les évaluer en utilisant des mesures de prévention appropriées au sein de la DP \_SONATRACH.

L'interlocuteur est invité à partager son expérience concernant les risques, les conséquences, et l'efficacité des mesures qui sont utilisées pour les atténuer.

##### **AXE02 : l'étude de la notion de la protection de l'image de l'entreprise.**

Cette partie contient quatre (04) questions ouvertes dans le but de collecter des informations sur la notion de l'image de l'entreprise au sein de la DP. L'interlocuteur est invité à partager sa vision sur la notion de l'image de l'entreprise et son importance, ainsi qu'à expliquer les efforts qu'il déploie pour protéger cette image et maintenir une réputation positive et cohérente.

**AXE03 : la relation qui existe entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire.**

Cette rubrique se concentre exclusivement sur une question exhaustive qui porte sur la complémentarité entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire. Elle cherche à examiner comment le management des risques contribue activement à soutenir cette protection et à renforcer la conformité réglementaire, préservant ainsi la réputation de l'entreprise. L'objectif est d'analyser attentivement comment le management des risques aide à atténuer les dangers potentiels, à anticiper les défis réglementaires et à maintenir une image positive en accord avec les normes en vigueur, mettant en lumière l'importance cruciale de ces éléments pour assurer la pérennité et le succès de l'organisation dans son environnement.

**2.3.2.3. Clôture :**

Pour conclure, l'entretien se clôture par des remerciements sincères adressés à l'interviewé. De plus, une dernière question ouverte est posée afin d'encourager l'expression de remarques supplémentaires de sa part, favorisant ainsi une participation active jusqu'à la fin de l'entretien.

**3. Analyse et traitement des résultats :**

Les données ont été collectées à partir de notes prises lors des entretiens ainsi que des enregistrements des échanges. Nous sommes désormais en mesure d'analyser les réponses essentielles et d'effectuer une analyse qualitative.

Ce tableau présente des informations concernant les intervieweurs :

**TABLEAU N° 3** : tableau récapitulatif des postes, de l'ancienneté et des dates des entretiens.

	<b>Poste occupé</b>	<b>Expérience</b>	<b>Date d'entretien</b>
<b>Répondant 01</b>	Ingénieur environnement	13 ans	14/05/2024
<b>Répondant 02</b>	Ingénieur sécurité environnement	19 ans	14/05/2024
<b>Répondant 03</b>	Chef de projet Ingénieur mécanique	25 ans	15/05/2024
<b>Répondant 04</b>	Ingénieur sécurité PPL	17 ans	15/05/2024

**Source** : résultat d'entretien

Les détails concernant les postes, l'expérience et les dates d'entretien des répondants mettent en évidence une équipe d'ingénieurs sécurité expérimentés et diversifiés au sein de la direction HSE au sein de la DP.

La diversité de l'expérience des ingénieurs sécurité, allant de 13 à 25 ans, reflète une équipe composée à la fois de membres très expérimentés. Cela nous permet un échange de connaissances enrichissant et une complémentarité des compétences au sein de l'équipe.

**AXE 01** : l'identification des risques et mesures de prévention.

**Question 01** : **Comment prenez-vous en compte les risques potentiels liés aux activités de votre structure dans vos décisions ?**

**Réponse 1** : « On gère les risques à travers des procédures, des règlements et des évaluations, mis en application via des référentiels basés sur des normes de gestion de la sécurité. Sonatrach a mis en place un système intégré de santé, de sécurité et d'environnement appelé HSE-MS. Pour bâtir un système de management des risques, il est impératif de considérer trois aspects : les normes, les bonnes pratiques du secteur et la réglementation. »

**Réponse 2** : « Lorsqu'on parle des risques environnementaux, on évoque surtout la pollution. Il est donc nécessaire de mettre en place des moyens de gestion, car toutes les activités de

production de SONATRACH génèrent des déchets spéciaux et dangereux. Pour gérer ces risques, la réglementation impose des mesures spécifiques. »

**Réponse 3 :** « Cela se fait par plusieurs étapes, en commençant par définir le risque. Ensuite, il est nécessaire d'analyser ce risque pour en comprendre les implications. Une fois l'analyse effectuée, il faut évaluer le risque afin de mesurer son impact potentiel dans un rapport détaillé. Enfin, des mesures de précaution adéquates doivent être prises pour minimiser ces risques. »

**Réponse 4 :** « Dans notre structure, les risques concernent l'assainissement, la sécurité et l'environnement. Nos missions et objets ont l'obligation de planifier notre maintenance quotidienne, en respectant les réglages, les procédures de déplacement et les modes de fonctionnement valables sous notre responsabilité.

Après avoir mis fin à nos contacts, nous serons touchés par une expérience de retour lors d'enquêtes et de visites au Sanctuaire, à la sécurité et à l'environnement. Cela inclut les employés internes ainsi que nos associés, employés et visiteurs à l'étranger. »

Les réponses des ingénieurs sécurité reflètent une approche robuste et bien articulée de la gestion des risques au sein de leur structure. Ils mettent en avant l'importance cruciale des normes, des réglementations et des procédures pour encadrer leurs activités, comme en témoigne l'utilisation du système intégré HSE-MS chez SH. Cette approche normative assure une gestion systématique des risques, avec un accent particulier sur la conformité réglementaire, notamment en ce qui concerne les risques environnementaux.

Ils démontrent également une méthodologie rigoureuse pour évaluer les risques, allant de la définition précise à l'analyse approfondie et à l'évaluation des impacts potentiels. Cette démarche analytique leur permet de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des mesures préventives adéquates pour réduire les risques à un niveau acceptable.

Par ailleurs, leur approche proactive de la gestion des risques est palpable à travers la planification minutieuse de la maintenance quotidienne et le respect des procédures opérationnelles. Cela démontre leur engagement à prévenir les incidents avant qu'ils ne surviennent, en intégrant la sécurité dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

Enfin, l'importance accordée au retour d'expérience et au feedback montre une volonté d'amélioration continue et d'adaptation aux changements. Cette rétroaction constante, impliquant les employés internes et externes, contribue à renforcer leur système de gestion des risques et à consolider leur culture de sécurité.

En somme, l'approche globale des ingénieurs sécurité repose sur des fondations solides de normes, de réglementations, d'analyses rigoureuses, de maintenance proactive et de feedback continu, ce qui témoigne d'une gestion des risques mature et proactive au sein de leur structure.

**Question 02 : Existe-il des formations ou des programmes de sensibilisation spécifiques à la gestion des risques pour les membres de la Division Production ?**

**Réponse 1 :** « Oui, il existe des formations et des programmes de sensibilisation à plusieurs niveaux :

- Sur les chantiers, des formations internes sont établies par des ingénieurs.
- Des formations plus techniques et opérationnelles sont dispensées à l'Institut Algérien du Pétrole (IAP) et à l'École SONATRACH Management Académique (SMA), qui se concentre sur la gestion des risques. »

**Réponse 2 :** « Oui, il existe des formations et des programmes de sensibilisation, notamment des catalogues proposés par l'Institut Algérien du Pétrole (IAP). De plus, des formations spécifiques sont programmées pour le management des risques et la gestion des déchets. »

**Réponse 3 :** « Oui, la formation de base consiste à acquérir la connaissance des référentiels sur lesquels nous nous appuyons dans le cadre de nos activités au sein de notre structure. Nous avons également des formations liées aux risques associés aux produits inflammables, notamment sur la manière de réaliser une étude de danger. »

**Réponse 4 :** « Oui, nous avons un programme préétabli pour la gestion des risques, incluant la classification des risques sur chaque site de la DP. Nous organisons des séances d'accueil et de sensibilisation pour les sous-traitants et les agents de la DP, abordant les risques, les horaires de travail, les pauses déjeuner et les comportements en cas d'incident, conformément au

règlement interne. Nous utilisons également le "Référentiel de Cosérie" pour échanger sur les situations de risques et les mesures de prévention. »

Les réponses des ingénieurs sécurité révèlent un engagement sérieux envers la formation et la sensibilisation à la gestion des risques au sein de la Division Production. Ils confirment l'existence de programmes de formation variés, allant des formations internes sur les chantiers jusqu'aux formations plus spécialisées dispensées par des institutions telles que l'Institut Algérien du Pétrole (IAP) et l'École SONATRACH Management Académique (SMA). Ces programmes abordent des aspects cruciaux tels que le management des risques, la gestion des déchets et l'utilisation des référentiels internes pour guider les activités liées à la sécurité.

De plus, les séances d'accueil et de sensibilisation organisées pour les sous-traitants et les agents de la Division Production démontrent une volonté de diffuser une culture de sécurité et de prévention à tous les niveaux de l'organisation. Les sujets abordés lors de ces sessions incluent les risques spécifiques associés aux activités menées, les protocoles à suivre en cas d'incident, ainsi que les comportements attendus conformément aux règlements internes. L'utilisation du "Référentiel de Cosérie" est également mentionnée comme une pratique courante pour évaluer et prévenir les risques au quotidien.

Dans l'ensemble, ces réponses témoignent d'une approche proactive et complète en matière de formation et de sensibilisation à la gestion des risques, soulignant l'importance accordée à la sécurité et à la prévention des incidents au sein de la Division Production de Sonatrach.

**Question 03 : Comment les employés sont-ils encouragés à signaler les risques potentiels où les problèmes de sécurité au sein de l'équipe de production ?**

**Réponse 1 :** « Pour inciter quelqu'un à adopter une culture de sécurité, il faut d'abord qu'ils prennent conscience des risques à travers l'implantation d'un système ou de canaux de signalement. Au niveau des sites industriels, il existe un système appelé "Stop Cartes", considéré comme un outil permettant de signaler les risques et de les traiter selon leur priorité.

**Réponse 2 :** « D'abord, il y a des personnes qui prennent conscience des risques. On peut signaler les différents risques par divers moyens tels que des affiches, des mails ou des notifications Outlook. »

**Réponse 3 :** « Nous ne faisons pas d'incitations. Nous avons suivi une formation intitulée "Safe Behaviour" au Sheraton d'Alger. Cette formation portait sur la détection des dangers, ainsi que sur l'interaction rapide et directe avec la personne exposée au risque, c'est-à-dire une interaction immédiate et directe. »

**Réponse 4 :** « l'incitation n'est pas obligatoire, mais nous essayons de sensibiliser les gens à adopter la culture HSE. Sous le thème "La sécurité est la responsabilité de tout le monde", nous considérons chaque agent comme un acteur actif. Nous les encourageons à travers des évaluations de carrière, en fixant des objectifs de travail incluant un objectif HSE pour chaque agent.

Les réponses des ingénieurs sécurité indiquent une variété de stratégies utilisées pour encourager les employés à signaler les risques potentiels et les problèmes de sécurité au sein de l'équipe de production. Ces stratégies incluent la mise en place de systèmes de signalement clairs et accessibles, tels que les "Stop Cartes", qui offrent aux employés un moyen direct de rapporter les risques. De plus, la communication régulière à travers des affiches, des mails où des notifications Outlook est utilisée pour rappeler aux employés l'importance de rester vigilants en matière de sécurité.

Une autre approche est la formation spécifique sur la détection des dangers, qui vise à renforcer les compétences des employés dans l'identification et la gestion des risques. Cette formation met également l'accent sur l'interaction directe et rapide avec les personnes exposées aux risques, favorisant ainsi une réaction rapide en cas d'incident.

Par ailleurs, la sensibilisation à la culture HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) est intégrée dans les objectifs de carrière et les évaluations, incitant ainsi les employés à adopter des comportements sécuritaires au quotidien et à contribuer activement à la prévention des risques.

Dans l'ensemble, ces stratégies témoignent d'une volonté de créer un environnement de travail sécuritaire et collaboratif, où la sensibilisation, la formation et les outils de signalement jouent un rôle central dans la promotion d'une culture de sécurité proactive au sein de l'équipe de production.

**Question 04 : Quels outils et méthodologies utilisez-vous pour évaluer et surveiller les risques industriels ? Comment ces outils contribuent ils à améliorer le management des risques au sein de votre structure ?**

**Réponse 1 :** « En évaluant les risques à l'aide d'un outil appelé permis de travail (l'autorisation de l'exécution), considéré comme une barrière de sécurité, on peut minimiser les dangers. Cet outil permet d'organiser des réunions en toute sécurité.

**Réponse 2 :** Les outils utilisés pour évaluer les risques incluent les audits, les inspections et les rapports. »

**Réponse 3 :** « Nous ne faisons pas d'incitations. Nous avons reçu une formation intitulée « Le référentiel de Sonatrach », qui se base sur la matrice d'évaluation des risques 5x5 spécifique à Sonatrach. Cette matrice est élaborée par des bureaux d'études agréés en collaboration avec notre entreprise. L'importance de ces outils réside dans l'élaboration des recommandations, qui constituent des éléments essentiels de la gestion des risques. Ces recommandations proviennent des bureaux d'études, des assureurs, et de l'Autorité de Régulation des Hydrocarbures (ARH). »

**Réponse 4 :** « Nous ne faisons pas d'incitations, mais nous avons suivi une formation intitulée « L'outil principal : le référentiel de prévention des risques industriels ». Cette formation porte sur le comportement à adopter face aux dangers liés à nos activités, que ce soit sur le plan humain, matériel ou environnemental. Elle s'appuie sur des études spécifiques à la protection de chaque aspect et met l'accent sur le processus d'évaluation des risques afin d'établir des mesures de prévention prioritaires. »

L'approche des ingénieurs sécurité en matière d'évaluation et de surveillance des risques industriels repose sur une diversité d'outils et de méthodologies visant à garantir un environnement de travail sûr et à réduire les incidents potentiels. Parmi ces outils, le permis de

Travail est mis en avant comme un mécanisme essentiel pour sécuriser les réunions et minimiser les dangers lors des interventions. De plus, les audits, les inspections et la production de rapports réguliers constituent des pratiques fondamentales pour évaluer les risques dans les différents aspects opérationnels de l'entreprise.

Une approche plus détaillée est soulignée à travers l'utilisation d'une matrice d'évaluation des risques spécifique à l'entreprise, élaborée en partenariat avec des experts et des instances de régulation. Cette matrice, intégrée dans un référentiel interne, offre une base solide pour proposer des recommandations précises en matière de gestion des risques, en se basant sur une analyse approfondie des dangers potentiels. De plus, les formations spécialisées telles que celles axées sur la prévention des risques industriels renforcent les compétences des employés en matière de détection et de gestion des risques associés à leurs activités quotidiennes.

L'utilisation cohérente de ces outils et méthodologies se traduit par une amélioration significative du management des risques au sein de leur structure. En adoptant une approche systématique et intégrée pour évaluer, surveiller et traiter les risques industriels, ces pratiques contribuent à une gestion proactive des dangers, réduisant ainsi les risques pour les employés, les infrastructures et l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Cette démarche témoigne d'un engagement fort envers la sécurité et la prévention des incidents au sein de leur organisation.

**Question 05 : Comment mesurer vous l'efficacité de votre management des risques industriels ? Quels sont les principaux indicateurs de performance utilisés pour évaluer le succès des initiatives de prévention des risques ?**

**Réponse 1 :** « Nous mesurons l'efficacité de la gestion des risques à l'aide d'indicateurs représentant le bilan annuel des accidents. Ce bilan, réalisé chaque fin d'année, permet de calculer le taux de fréquence des accidents et des incidents. »

**Réponse 2 :** « Pour mesurer l'efficacité de votre management des risques industriels, vous pouvez utiliser plusieurs indicateurs de performance clés. Parmi eux, la conclusion des contrats peut également servir de mesure de l'efficacité des initiatives de prévention des risques. »

**Réponse 3 :** « Voici les indicateurs que nous utilisons :

1/Le nombre d'accidents et d'incidents, c'est-à-dire des indicateurs de performance en matière de gestion des risques.

2/Les rapports d'audit internes ou externes.

3/Les investigations.

Les signes qui montrent l'efficacité de nos mesures de prévention se reflètent dans les statistiques des accidents à la fin de chaque année. »

**Réponse 4 :** « Axe Sécurité : Au niveau de Sonatrach, nous avons des indicateurs de performance opérationnelle sur les sites industriels, ainsi que des indicateurs stratégiques. L'indicateur majeur est le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents. Bien que ces deux indicateurs soient quantifiables, ils ne sont pas toujours représentatifs de la réalité.

Axe Environnement : Nous surveillons également le taux de torchage. »

Les réponses des ingénieurs sécurité indiquent une variété d'indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité du management des risques industriels au sein de leur structure. Un indicateur clé est le bilan annuel des accidents, permettant de calculer le taux de fréquence des accidents et des incidents, offrant ainsi une vue d'ensemble de la performance en matière de sécurité sur une période donnée.

D'autres indicateurs importants incluent le nombre d'accidents et d'incidents, les rapports d'audit internes ou externes, ainsi que les investigations, qui fournissent une analyse détaillée des résultats de la gestion des risques et de l'efficacité des mesures préventives mises en place.

Certains répondants mentionnent également l'utilisation de la conclusion des contrats comme indicateur de l'efficacité des initiatives de prévention des risques, soulignant ainsi l'importance d'intégrer des indicateurs opérationnels et financiers dans l'évaluation globale du management des risques.

Enfin, l'ajout d'indicateurs environnementaux tels que le taux de torchage met en lumière une approche intégrée prenant en compte les aspects sécuritaires, opérationnels et environnementaux dans l'évaluation de la performance en matière de risques industriels.

Dans l'ensemble, ces divers indicateurs permettent une évaluation complète et équilibrée de l'efficacité des initiatives de prévention des risques, contribuant ainsi à une gestion proactive et efficace des risques au sein de leur structure.

**AXE02** : l'étude de la notion de la protection de l'image de l'entreprise.

**Question 1 : Comment la notion de l'image de l'entreprise est-elle intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise ?**

**Réponse 1 :** « Le volet de la sécurité nuit à l'image de l'entreprise. L'image globale de celle-ci repose d'abord sur la protection de ses employés contre les accidents, puis sur la protection de ses équipements. En assurant ces deux aspects, il va de soi que la réputation de l'entreprise sera préservée. »

**Réponse 2 :** « SONATRACH met en place les moyens nécessaires et sait convaincre les responsables. Elle maintient une image de marque respectueuse des procédures et de l'environnement. Cette réputation est solide tant au niveau national qu'international. »

**Réponse 3 :** « Grâce à l'encouragement du top management, aux orientations et directives précises concernant la politique HSE, ainsi qu'aux visites régulières sur les sites industriels, une gestion interne efficace est mise en place à travers divers référentiels et politiques. L'objectif est de gérer les risques de manière proactive afin d'éviter tout scandale potentiel. »

**Réponse 4 :** « Notre priorité au sein de la division production n'est pas l'image de l'entreprise. Notre objectif principal consiste à augmenter la production tout en préservant l'existence de Sonatrach, plutôt que de mettre l'accent sur sa réputation ou son image de marque. »

Les réponses des ingénieurs sécurité révèlent des perspectives variées sur la façon dont la notion d'image de l'entreprise est intégrée dans sa stratégie globale. Pour certains, l'image de l'entreprise est étroitement liée à la sécurité et à la protection des employés ainsi que des équipements. Cela souligne l'importance de la réputation de l'entreprise dans la capacité à garantir un environnement de travail sûr et sécurisé.

D'autres répondants mettent en avant l'importance de maintenir une image de marque respectueuse des procédures et de l'environnement. Cela implique que l'intégrité opérationnelle et environnementale joue un rôle clé dans la perception de l'entreprise tant au niveau national qu'international.

Certains soulignent également l'engagement du top management et l'adoption de politiques HSE précises pour gérer les risques de manière proactive, suggérant que la gestion interne efficace des risques contribue à prévenir les scandales potentiels et à protéger l'image de l'entreprise.

Cependant, il est également noté que dans certains contextes opérationnels, les priorités peuvent être davantage axées sur des objectifs de production plutôt que sur l'image de l'entreprise. Cela met en lumière une diversité de perspectives au sein de l'organisation quant à l'importance relative de la réputation par rapport à d'autres objectifs stratégiques.

Dans l'ensemble, ces réponses illustrent la complexité de l'intégration de l'image de l'entreprise dans sa stratégie globale, soulignant l'importance de la sécurité, de l'intégrité opérationnelle, des politiques HSE et des objectifs de production dans la préservation et la promotion de la réputation et de l'image de marque de l'entreprise.

**Question 2 : Comment vos employés sont-ils impliqués pour maintenir une image de l'entreprise positive et cohérente ?**

**Réponse 1 :** « La protection de l'image de l'entreprise est un travail continu portant sur les aspects humains et matériels. Notre activité au sein de la division production englobe la gestion environnementale, incluant les déchets ; une mauvaise gestion de ceux-ci pourrait nuire à l'image de l'entreprise. Il est donc essentiel de maintenir une bonne image grâce à la contribution de Sonatrach aux actions sociétales. »

**Réponse 2 :** « Nous veillons à maintenir une image positive de Sonatrach grâce à une communication efficace, la transparence, la confiance, la collaboration et l'engagement des employés. »

**Réponse 3 :** « En suivant les directives, les procédures et les dispositions du règlement interne en vigueur de l'entreprise, nous devons rester sous tension. »

**Réponse 4 :** « L'objectif de la division production de l'entreprise est de maintenir une image irréprochable en produisant sans accident. Pour ce faire, nous mettons un point d'honneur à respecter strictement toutes les procédures de sécurité en vigueur. Nous investissons également dans la formation continue de notre personnel et dans l'amélioration de nos équipements afin de garantir un environnement de travail sécurisé. Ainsi, nous nous engageons à prévenir tout incident et à assurer la protection de nos employés tout en maintenant une production efficace et de haute qualité. »

Les réponses des ingénieurs sécurité mettent en avant plusieurs aspects de l'implication des employés dans le maintien d'une image positive et cohérente de l'entreprise. D'une part, la

contribution des employés est soulignée dans la gestion environnementale, notamment en ce qui concerne la gestion des déchets, car une mauvaise gestion pourrait nuire à l'image de l'entreprise. Ainsi, les actions sociétales et environnementales jouent un rôle crucial dans la préservation de la réputation de l'entreprise.

D'autre part, la communication efficace, la transparence, la confiance, la collaboration et l'engagement des employés sont également mises en avant comme des éléments clés pour maintenir une image positive. En suivant les directives, les procédures et les dispositions du règlement interne, les employés contribuent à maintenir un environnement de travail conforme aux normes de sécurité et de qualité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'investissement dans la formation continue du personnel et l'amélioration des équipements sont des mesures importantes pour assurer un environnement de travail sécurisé et prévenir tout incident. Cette approche proactive vise à garantir la protection des employés tout en maintenant une production efficace et de haute qualité, ce qui contribue à renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'acteur responsable et fiable dans son secteur d'activité.

Dans l'ensemble, ces réponses soulignent l'importance de l'implication des employés à différents niveaux pour maintenir une image positive et cohérente de l'entreprise, en mettant l'accent sur la gestion environnementale, la conformité aux normes internes, la communication efficace, la transparence, la collaboration, l'engagement et l'investissement dans la sécurité et la qualité du travail.

**Question 3 : Pouvez-vous expliquer l'importance de la conformité réglementaire dans la protection de l'image de l'entreprise pour maintenir la réputation et la crédibilité de SONATRACH sur le marché national et international ?**

**Réponse 1 :** « La conformité réglementaire découle de la loi, qui impose des règles que l'entreprise doit respecter. Par conséquent, Sonatrach est obligée de se conformer aux réglementations en vigueur. Le non-respect de ces règles peut nuire à sa réputation et à sa crédibilité. »

**Réponse 2 :** « La conformité réglementaire impose des règles que Sonatrach doit respecter. Ce respect permet de préserver sa réputation et sa crédibilité sur les marchés national et international. »

**Réponse 3 :** « La conformité réglementaire découle de l'expérience antérieure de l'entreprise et de ses employés. Elle contribue à accroître la vigilance dans l'exécution des activités de sécurité. En apportant un cadre juridique à ces mesures, elle garantit leur application correcte et rigoureuse. »

**Réponse 4 :** « La conformité réglementaire constitue un ensemble de règles, de lois et de décrets qui résultent de la stratégie nationale visant à préserver les intérêts de l'État, afin de maintenir une position significative tant au niveau national qu'international, en respectant également les engagements internationaux. Elle consiste à aider l'entreprise à respecter ces engagements et à accroître sa valorisation aussi bien sur le plan interne qu'externe de la nation. »

La conformité réglementaire revêt une importance cruciale pour la protection de l'image de SONATRACH et le maintien de sa réputation et de sa crédibilité sur les marchés national et international. Ces réponses soulignent que la conformité réglementaire découle de lois et de règles imposées par les autorités, obligeant ainsi l'entreprise à respecter ces normes. Le non-respect de ces règles peut avoir des conséquences néfastes sur la réputation et la crédibilité de l'entreprise, affectant sa position sur le marché.

De plus, la conformité réglementaire est également perçue comme un moyen d'accroître la vigilance dans l'exécution des activités de sécurité, en fournissant un cadre juridique pour garantir une application correcte et rigoureuse des mesures de sécurité. Cela contribue à renforcer la crédibilité de SONATRACH en démontrant son engagement envers la conformité aux normes légales et réglementaires.

En outre, la conformité réglementaire est étroitement liée à la stratégie nationale et aux intérêts de l'État, ainsi qu'aux engagements internationaux. En respectant ces règles, SONATRACH maintient sa position significative tant au niveau national qu'international, ce qui renforce sa valorisation et son image non seulement au sein de la nation, mais également à l'extérieur.

En résumé, la conformité réglementaire est un pilier essentiel pour SONATRACH afin de protéger son image, de maintenir sa réputation et sa crédibilité sur les marchés nationaux et internationaux, en démontrant son engagement envers le respect des normes et des réglementations imposées par les autorités compétentes.

**AXE03 :** la relation qui existe entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire.

**Question :** Comment l'approche stratégique de management des risques de votre entreprise est-elle alignée avec les objectifs de la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire ?

**Réponse 1 :** « La gestion des risques représente une vision globale de l'entreprise, intégrant en priorité la conformité réglementaire. La méthode de la roue de Deming insiste sur cette conformité contribuant à maintenir une image positive de l'organisation. »

**Réponse 2 :** « Le management des risques est étroitement lié à la protection de l'image de l'entreprise et à sa conformité réglementaire. »

**Réponse 3 :** « Le lien s'inscrit dans le cadre du système de gestion de la sécurité (SGS) pour gérer les risques et respecter les exigences réglementaires établies par le décret 21.319 du 14 août 2019. Ainsi, en suivant l'application de cet élément, qui intègre plusieurs composantes collaboratives, la sécurité du système est assurée et la réputation de l'entreprise est préservée. »

**Réponse 4 :** « Le management des risques est l'un des piliers du fonctionnement de Sonatrach. Pour préserver son image, l'entreprise doit se conformer à la réglementation. Cela signifie qu'elle doit être responsable et citoyenne, respectant les normes internationales afin de représenter dignement son pays et de faciliter la conclusion de futurs contrats avec ses partenaires. »

L'alignement de l'approche stratégique de management des risques avec les objectifs de protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire est clairement mis en avant par les réponses des ingénieurs sécurité. Ces réponses soulignent que la gestion des risques est un élément central pour une vision globale de l'entreprise, intégrant en priorité la conformité réglementaire. La méthode de la roue de Deming est évoquée comme un outil essentiel qui insiste sur cette conformité, contribuant ainsi à maintenir une image positive de l'organisation.

De même, le lien entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise ainsi que sa conformité réglementaire est également souligné. Il est mentionné que le management des risques est l'un des piliers du fonctionnement de l'entreprise, et pour

préservé son image, SH doit se conformer à la réglementation, en étant responsable, citoyenne et respectant les normes internationales.

Un autre aspect important est l'inscription de ce lien dans le cadre du système de gestion de la sécurité (SGS) pour gérer les risques et respecter les exigences réglementaires. Cela montre comment en suivant l'application de cet élément, qui intègre plusieurs composantes collaboratives, la sécurité du système est assurée et la réputation de l'entreprise est préservée.

En résumé, les réponses soulignent que l'approche stratégique de management des risques est étroitement alignée avec les objectifs de protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire, en mettant l'accent sur la conformité, la responsabilité, la citoyenneté et le respect des normes pour garantir une image positive et une réputation solide pour Sonatrach.

### **Synthèse :**

Dans le contexte de management des risques et de la protection de l'image de l'entreprise chez SONATRACH, les réponses obtenues fournissent des informations indispensables. Les réponses des ingénieurs de sécurité de la Division Production mettent en évidence une gestion des risques mature et proactive fondée sur la réglementation. Cette approche contribue de manière significative à la protection de l'image de l'entreprise, en renforçant sa crédibilité et sa réputation tant en niveau national qu'international.

En outre, SONATRACH intègre la gestion proactive des risques dans sa stratégie globale, elle investit dans la formation continue et la sensibilisation à la gestion des risques, démontrant un engagement fort envers la sécurité et la prévention. La mise en place de systèmes de signalement clairs, la communication efficace et la sensibilisation à la culture HSE encouragent les employés à adopter des comportements sécuritaires et à participer activement à la prévention des risques. L'utilisation d'audits, d'inspections et de rapports réguliers permet une évaluation continue des risques, tandis que des indicateurs de performance mesurent l'efficacité des initiatives de prévention. La conformité aux lois et règlements, perçue comme essentielle pour protéger l'image de l'entreprise, consolidant ainsi sa réputation et renforçant sa position comme entreprise responsable et fiable.

### **Recommandations :**

Étant donné l'insuffisance pour mettre en place un management des risques responsable au sein de la division production de groupe SONATRACH, mentionnée précédemment et confrontée à des obstacles pour une application efficace, nous leur suggérons de :

- Améliorer le système de signalement des risques en développant des applications mobiles afin de faciliter la procédure en temps réel et de garantir une réponse fiable.
- Introduire des mécanismes d'évaluation post-formation tel que des tests de connaissances et des simulations pratiques.
- Organiser des ateliers réguliers pour expliquer en détail comment les normes et les procédures HSE-MS sont appliquées dans les opérations quotidiennes afin d'améliorer la compréhension des employés, rendant ainsi les procédures plus efficaces.
- Créer des forums de discussion des réunions régulières, et des plateformes en ligne où les employés peuvent poser des questions et partager des idées entre eux pour assurer une communication mutuelle et transparente.
- Lancer des campagnes de sensibilisation régulières et des concours de sécurité pour motiver les employés à adopter des comportements sécuritaires afin de renforcer l'engagement des employés envers une attitude proactive dans la prévention des risques.
- Gérer les défis de la conformité réglementaire en effectuant des analyses périodiques pour identifier ces défis et élaborer des plans d'action pour les surmonter.
- Intégrer un système efficace de gestion des retours d'expérience pour améliorer les processus opérationnels, renforcer la sécurité et favoriser une culture d'apprentissage chez SONATRACH.
- Mettre en place un plan d'évaluation et de mesure du « quotient d'image », créant un tableau de bord comprenant des indicateurs tel que : l'image perçue par les parties prenantes externes, le niveau de confiance des investisseurs, après une réalisation des enquêtes périodiques pour recueillir ces données afin d'identifier les axes d'amélioration et prendre des mesures pour renforcer positivement son image.
- Introduire des équipements ergonomiques dans les postes de travail adaptés à chaque employé pour améliorer le confort et le bien-être de ce dernier tout en préservant sa santé à long terme tel que : des supports pour écrans d'ordinateurs ajustables.

Nous sommes parvenus à la conclusion de ce chapitre, qui offre une synthèse exhaustive de notre étude, voire même une contribution à la fois scientifique et pratique. Notre objectif était de réaliser un diagnostic de la capacité de l'entreprise SONATRACH à instaurer un management des risques en vue de favoriser le développement durable, et ainsi proposer les recommandations nécessaires pour faciliter sa mise en œuvre.

Dans cette optique, nous avons tenté de répondre à notre question de recherche principale en analysant les données recueillies à travers d'un entretien et les documents fournis par l'organisme d'accueil. L'examen des résultats obtenus par l'entretien a révélé que SONATRACH reconnaît l'importance du management des risques, mais le diagnostic révèle des lacunes dans ses conditions actuelles.

Dans le chapitre 3, intitulé "Cas Pratique", nous avons présenté la division production du groupe SONATRACH en tant qu'entreprise performante. Nous avons identifié un ensemble de recommandations jugées utiles pour aider les décideurs à mieux mettre en place un management des risques.



*Conclusion générale*

## Conclusion générale

Dans notre travail, nous avons réalisé une analyse approfondie du management des risques et de sa contribution à la protection de l'image de l'entreprise en nous appuyant sur une étude de cas spécifique menée au sein de la Division Production du groupe SONATRACH. L'objectif majeur de notre recherche est de montrer comment une gestion efficace des risques peut préserver et renforcer la réputation et la crédibilité de l'entreprise. Nous avons examiné en détail les pratiques et les méthodes de management des risques mises en place par SONATRACH, ainsi que leur utilisation pour évaluer et gérer les risques, tout en protégeant son image et en assurant sa pérennité et son succès à long terme sur le marché.

Nous nous sommes intéressés à répondre à la problématique centrale suivante : *« Comment le management des risques, axé sur la prévention des risques industriels, peut-il renforcer la protection de l'image de Sonatrach tout en assurant une mise en conformité réglementaire efficace ? »*

Pour répondre à cette problématique, nous avons structuré ce travail en deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie théorique, nous avons consacré deux chapitres. Le premier chapitre explore d'abord en détail la notion de risque : sa définition, ses typologies, ses caractéristiques, ses sources et ses origines. Ensuite, nous nous sommes spécifiquement basés sur le management des risques en présentant sa définition, son processus et ses différentes méthodes et outils utilisés pour éliminer ou réduire les risques.

Le deuxième chapitre de notre partie théorique se concentre sur la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire en examinant son cadre conceptuel, ainsi que le cadre régissant aux risques industriels, et en soulignant l'importance de leur alignement avec le management des risques.

Le troisième chapitre consiste en la partie théorique, il est entièrement consacré à la prévention des risques industriels en tant qu'aspect de la mise en conformité réglementaire au sein de la DP du groupe SONATRACH.

Les objectifs définis dans le cadre de cette recherche ont été atteints grâce à une combinaison d'observations effectuées lors de la période de notre stage, de la collecte des documents pertinents ainsi que d'une approche méthodologique inspirée d'une méthode qualitative reposant sur le recueil et le traitement des données à travers un entretien semi-directif avec les ingénieurs du département HSE de la Division Production.

Cette enquête nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Les ingénieurs de sécurité de la DP appliquent une gestion des risques structurée basée sur des normes strictes garantissant la conformité réglementaire et la prévention des risques.
- L'existence de l'engagement sérieux envers la formation et la sensibilisation à la gestion des risques au sein de la DP, soutenu par des programmes variés et spécialisés.
- L'intégration des différents outils d'évaluation des risques pour renforcer la sécurité.
- La sécurité des employés et des équipements est un pilier fondamental de la protection de l'image de l'entreprise.
- L'importance de la conformité réglementaire pour maintenir la réputation de l'entreprise.

Les résultats obtenus nous permettent de confirmer nos hypothèses :

- ❖ **La première hypothèse :** La culture de prévention des risques au sein de la division production semble émerger notamment grâce à la prise de conscience des gestionnaires sur l'impact économique des performances en matière de sécurité. **Est confirmée**
- ❖ **La deuxième hypothèse :** La Division Production a mis en place des mesures de prévention visant à atténuer les risques industriels. **Est confirmée**
- ❖ **La troisième hypothèse :** La Division Production dispose d'un processus de management des risques soulignant la volonté de protéger et valoriser l'image de l'entreprise à travers une approche axée sur la gestion des risques industriels. **Est confirmée**

En conclusion, l'intégration des pratiques de management des risques chez SONATRACH a joué un rôle crucial dans la protection de son image, en contribuant de manière significative à l'identification, à l'évaluation et au traitement efficace des risques industriels, renforçant ainsi la réputation de SONATRACH.

Au cours de la réalisation de notre travail, nous avons rencontré certaines difficultés à obtenir l'attention de la SONATRACH. Voici les principaux obstacles que nous avons rencontrés :

- Etude qualitative : notre recherche s'est appuyée sur des entretiens et des observations qualitatives, ce qui peut limiter la généralisation des résultats car les opinions et les expériences individuelles peuvent varier. Une approche quantitative pourrait offrir des résultats plus objectifs et mesurables.
- Biais de réponse : la possibilité de réponse lors des entretiens pourrait avoir influencé les résultats et la conclusion de l'étude.

Comme dans toute recherche, il existe toujours des aspects qui n'ont pas été abordés en profondeur. Afin d'approfondir davantage ce sujet et d'améliorer les résultats de ce travail, nous suggérons les actions suivantes :

- Étendre l'étude à d'autres entreprises : Nous envisageons d'élargir notre recherche en incluant d'autres entreprises dans des secteurs différents pour examiner comment le management des risques contribue à protéger l'image de l'entreprise.
- Sous le thème "La contribution du management des risques à la protection de l'image de l'entreprise", nous envisageons d'explorer comment une gestion proactive des risques peut influencer positivement la gestion des coûts liés à la préservation de la réputation. Cette approche vise à démontrer comment des stratégies efficaces de gestion des risques peuvent non seulement prévenir les incidents préjudiciables mais également optimiser les ressources financières de l'entreprise en réduisant les dépenses imprévues liées à la gestion de crises potentielles.



*Bibliographie*

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

- Fannelly NGUYEN-THANH, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, édition : Economica, Paris.
- IFACI et Price Waterhouse coopères, le management des risques de l'entreprise cadre de référence et technique d'application, Edition d'organisation, paris, 2005.
- JEAN-DAVID-DARSA, la gestion des risques en entreprise, GERESO édition, 2016, France.
- JEAN-DAVID-DARSA, les risques opérationnels de l'entreprise, GERESO édition ,2013, France.
- JEAN DAVID DARSA ; la gestion des risques rn entreprise ; GERESO édition ;2016 ; France.
- Liliane DEMONT-LUGOL et autres, communication des entreprises stratégies et pratiques, 2eme édition : Armond colin, Paris, 2006.
- MARMUSE (C) et MONTAIGNE (X), management du risque, édition Vuibert juillet 1989, 63 bd-Germain paris.
- Nichan Margossian, risques et accidents industriels majeurs, Dunod, Paris, 2006.
- OUACHERINE (H) et CHABANI (S), « guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales », Taleb Impression, Alger, 2013.
- P. CHARPENTIER, Organisation et gestion d'entreprise, Edition Agnès Fieux, mars 2001.
- Westphalème MARIE-HELENE, Communicator, 4eme édition Dunod, Paris, 2004.
- Yves LE GOLVAN, dictionnaire marketing, édition Dunod, Paris, 1998.

### **Articles et revues :**

- Gretchen B. Rossman and Sharon F. Rallis. Sage, Beverley Hills, 1998, « *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research* »
- Revue : les échos, Mai 2001, art n°10.
- Nadine Leclair, L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines, Revue scientifique francophone en communication organisationnelle, N°8, France.

- Melodi Leconte, L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail, Revue-management-et-avenir-2017-4, (N° 94) page180.

### **Thèses et mémoires universitaires:**

- BERROUANE (B), Contribution à la conception des systèmes d'information : une approche d'aide à la conception des systèmes d'information sécurisés, Mémoire de Magister en informatique, Institut nationale de l'informatique, Alger,2006.
- Benslimane souhila et youbi nesrine, L'évaluation de la conformité réglementaire par famille de risque au sein de la SNVI –ROUIBA (VIR), mémoire de fin d'étude, Université de M'HAMED BOUGARA Facultés des sciences de l'ingénieur Département génie des procédés industriels, option management qualité, 2016-2017.
- BENTARZI Naima ; Évaluation des plans d'urgence pour une réponse efficiente en cas d'accident « Cas de la raffinerie Sidi Arcine d'Alger » ; Mémoire de projet de fin d'études ; Poste graduation spécialisée en QHSE-RI Intitulé ; École Nationale Polytechnique ; Alger ; 2018.
- HADIL BOUSSALEM, l'analyse des risques par la méthode AMDEC sur la machine de soudage de tubes, mémoire de licence, université kasdi merbah, Ouargla ,2021.
- HAMI chanez et CHERIF Lamia, la contribution du management des risques sur la performance des compagnies d'assurances, mémoire de master en sciences financiers et comptabilité, option finance et assurance, université MOULOUD MAMMERI, Tizi-Ouzou ,2022.
- Karen Dayana, éthique des affaires et conformité : de la gestion des risques à une culture de l'entreprise, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maitre en droit des affaires, université de Montréal, faculté de droit, 2019.
- La communication institutionnelle : l'organisation et son image, mémoire de l'Université de Carthage, Institut Supérieur des Langues Appliquées et d'Informatique de Nabeul, Tunisie,2013-2014.
- METALLAOUI NASSIM, étude thermodynamique de la turbine à gaz au niveau du complexe GNL de Skikda, mémoire de master, université de Badji Mokhtar Annaba, faculté des sciences de l'ingéniorat, département de génie mécanique ,2017.

- Rahil LAICHAOUI, la contribution de management de la qualité à la maîtrise des risques liés aux dispositifs médicaux, mémoire de master, option management et entrepreneuriat, EHEC, Alg ,2015.
- UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA.BEJAI AFACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES, L'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise. Cas pratique : l'entreprise publique L'Algérienne des textiles TEXALG de Kherrata. (2013 – 2014).

### **Dictionnaire :**

- Dictionnaire encyclopédie économique et social, Ed. Économie, Paris, 1984.
- Dictionnaire encyclopédie économique Ed, paris, 2012.
- Henri MAHE DE BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition : Economica, paris, 1998.

### **Lois et réglementations:**

- Norme européenne ISO 31000 :2009 relatives au management des risques, édition afnor, Paris.
- Guideline de mise en conformité réglementaire « Décret Exécutif n°21-331 du 25 août 2021 » relatif aux installations et équipements des hydrocarbures.
- Décret exécutif n° 15-09 du 14 janvier 2015 relatif aux modalités d'approbation des Études de dangers spécifiques au secteur des hydrocarbures et leur contenu.
- Decret\_\_executif\_n°\_09-335 relatif aux modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants des installations industrielles.

### **Documents :**

- REFRETIEL MANAGEMENT DES ELEMENTS IMPORTANTS.
- Référentiel Identification des Dangers et Evaluation des Risques HSE de SONATRACH.
- La politique HSE de groupe SONATRACH (2021).
- Système de Management HSE Version N2 du 11 Mars 2018.

### **Sites web :**

- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/cartographie-des-risques.htm>

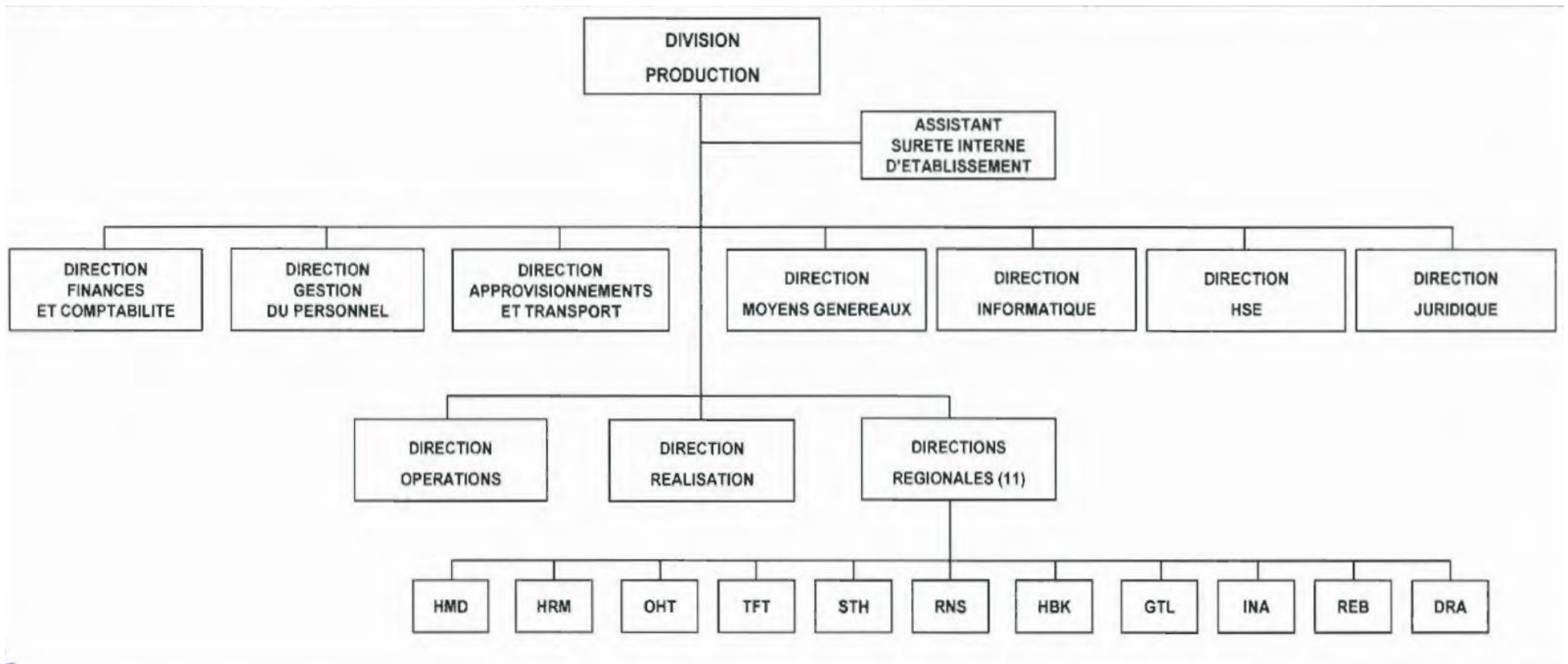
- <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-caracteristiques-indispensables.php>
- <https://www.values-associates.fr/blog/cartographie-des-risques-definition>
- <https://fr.scribd.com/document/398045239/Matrice-Et-Cartographie-Des-Risques>.
- [https://espaces-numeriques.org/wpcontent/uploads/2018/12/10\\_Risques\\_Chauveau.pdf](https://espaces-numeriques.org/wpcontent/uploads/2018/12/10_Risques_Chauveau.pdf)
- <http://www.coso.org>
- <https://www.voxco.com/fr/blog/les-5-etapes-cles-dun-processus-de-gestion-des-risques-efficace/>
- <https://www.ilo.org/fr/node/8411/structure/bureau-international-du-travail>.
- <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/avantages-de-la-conformite>
- <https://fastercapital.com/fr/startup-sujet/gestion-des-risques-dans-la-conformite-reglementaire.html>
- <https://cei-halfaoui.com/nos-poles-dactivite/environnement/etude-de-dangers-edd/>
- <https://safengy.fr/competences/analyse-de-risque/>
- <https://safetyculture.com/fr/themes/hazop/>
- <https://www.iedunote.com/fr/entretien>



*Les Annexes*

**Annexe « A »**

## Organigramme de la Division Production



**Annexe « B »**

Art. 28. — L'ARH est chargée du contrôle des quantités de gaz torchées et mises à l'évent, de la durée de torchage et de la mise à l'évent de gaz dans les activités aval.

L'opérateur aval ou le concessionnaire, selon le cas, transmet à l'ARH, dans un délai n'excédant pas trente (30) jours, à compter de la fin du torchage de gaz, un rapport technique détaillé, comportant, notamment le volume réellement torché et les dates de début et de fin de l'opération de torchage.

#### TITRE IV

#### DECLARATION ET PAIEMENT DE TAXE SPECIFIQUE AU TORCHAGE DU GAZ

Art. 29. — Conformément à l'article 212 de la loi n° 19-13 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 susvisée, la taxe sur le torchage est déclarée et payée à l'administration fiscale par l'entreprise nationale, dans le cadre de la concession amont, par les parties contractantes, dans le cadre du contrat d'hydrocarbures et par l'opérateur aval, pour les activités aval ou par le concessionnaire, pour l'activité de transport par canalisation, au plus tard le 31 janvier de l'année qui suit celle au cours de laquelle les quantités de gaz ont été torchées.

La déclaration doit indiquer l'ensemble des informations servant au calcul de la taxe.

Art. 30. — ALNAFT et l'ARH transmettent à l'administration fiscale, un rapport annuel détaillé sur l'ensemble des opérations de torchage de gaz, incluant pour chaque opération de torchage de gaz, notamment :

- la nature de l'opération de torchage de gaz ;
- les volumes et les délais autorisés ;
- les volumes réellement torchés ;
- les dates de début et de fin de l'opération de torchage de gaz.

Art. 31. — Sont abrogées, les dispositions du décret exécutif n° 13-400 du 23 Moharram 1435 correspondant au 27 novembre 2013 définissant les conditions d'octroi par l'agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures (ALNAFT), d'une autorisation exceptionnelle de torchage de gaz, les seuils admissibles ainsi que les conditions de tarification spécifiques dans les zones éloignées ou isolées.

Art. 32. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 16 Moharram 1443 correspondant au 25 août 2021.

Aïmene BENABDERRAHMANE.

#### Décret exécutif n° 21-331 du 16 Moharram 1443 correspondant au 25 août 2021 définissant les conditions de mise en conformité des installations et équipements relevant des activités hydrocarbures réalisées antérieurement.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'énergie et des mines,

Vu la Constitution, notamment ses articles 112-5° et 141 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 19-13 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 régissant les activités d'hydrocarbures, notamment son article 235 ;

Vu le décret présidentiel n° 21-275 du 19 Dhou El Kaâda 1442 correspondant au 30 juin 2021 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 21-281 du 26 Dhou El Kaâda 1442 correspondant au 7 juillet 2021 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 14-349 du 15 Safar 1436 correspondant au 8 décembre 2014 fixant les conditions de mise en conformité des installations et des équipements relevant des activités hydrocarbures ;

Vu le décret exécutif n° 21-239 du 19 Chaoual 1442 correspondant au 31 mai 2021 fixant les attributions du ministre de l'énergie et des mines ;

Vu le décret exécutif n° 21-261 du 2 Dhou El Kaâda 1442 correspondant au 13 juin 2021 portant réglementation des équipements sous pression (ESP) et des équipements électriques, destinés à être intégrés aux installations relevant du secteur des hydrocarbures ;

Vu le décret exécutif n° 21-319 du 2 Moharram 1443 correspondant au 14 août 2021 relatif au régime d'autorisation d'exploitation spécifique aux installations et ouvrages des activités d'hydrocarbures ainsi que les modalités d'approbation des études de risques relatives aux activités de recherche et leur contenu ;

#### Décète :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 235 de la loi n° 19-13 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 régissant les activités d'hydrocarbures, le présent décret a pour objet de définir les conditions de mise en conformité des installations et équipements relevant des activités hydrocarbures réalisés avant le 19 juillet 2005.

Art. 2. — Les installations et les équipements soumis aux dispositions du présent décret, doivent faire l'objet d'un programme de mise en conformité aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ainsi que les normes et standards et les meilleures pratiques internationales, en matière :

- d'intégrité des installations et des équipements ;

- de prévention des risques industriels ;
- de protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.

Art. 3. — Les exploitants des installations et des équipements soumis aux dispositions du présent décret doivent, dans un délai n'excédant pas sept (7) ans, à compter de la date de publication du présent décret, réaliser le programme de mise en conformité réglementaire.

Le programme de mise en conformité couvre la réalisation du diagnostic et des plans d'action y afférents.

Art. 4. — Le diagnostic doit être effectué, par un personnel interne ou externe de l'exploitant et/ou un organisme spécialisé, disposant de qualifications et, au besoin, des certifications au niveau requis dans leur domaine d'intervention.

Art. 5. — Le diagnostic comprend les éléments suivants :

- En matière d'intégrité des installations et des équipements :

- \* évaluation des systèmes existants de gestion de l'intégrité des installations ;

- \* identification des modes de dégradation des installations et équipements ;

- \* établissement d'un rapport sur l'état actuel des installations et des équipements ;

- \* évaluation des écarts par rapport à la réglementation, aux normes et standards et les meilleures pratiques internationales ;

- \* évaluation des niveaux de risques impactant l'intégrité des installations et équipements.

- En matière de prévention des risques industriels vérifier :

- \* l'existence d'une étude de dangers approuvée conformément à la réglementation en vigueur et la mise en œuvre des recommandations qui en résultent ;

- \* la mise en œuvre, *in situ*, du système de gestion de la sécurité ;

- \* l'existence d'un plan interne d'intervention approuvé conformément à la réglementation en vigueur ainsi que sa mise en œuvre ;

- \* l'existence des éléments et équipements importants pour la sécurité (EIPS) et leur gestion ;

- En matière de protection de l'environnement dans le cadre du développement durable vérifier :

- \* l'existence d'une étude d'impact sur l'environnement ou d'audit environnemental, selon le cas, approuvée conformément à la réglementation en vigueur et la mise en œuvre des recommandations qui en résultent ;

- \* la mise en œuvre, *in situ*, du plan de gestion de l'environnement ;

- \* l'existence des éléments et équipements importants pour l'environnement (EIPE) et leur gestion.

Art. 6. — La hiérarchisation des actions doit être établie sur la base d'une évaluation des risques pour planifier les actions de mise en conformité avec échéancier de réalisation.

L'exploitant doit engager, sans délais, des actions pour remédier aux situations critiques identifiées lors du diagnostic.

Art. 7. — Le rapport de diagnostic et les plans d'action peuvent être transmis à l'autorité de régulation des hydrocarbures (ARH) d'une manière fractionnée, selon les éléments cités à l'article 5 ci-dessus.

Art. 8. — Le(s) rapport(s) de diagnostic et le(s) plan(s) d'action y afférent(s) est/sont évalué(s) par l'ARH dans un délai ne dépassant pas soixante (60) jours. Dans le cas où plusieurs rapports sont transmis à l'ARH, le délai d'évaluation de chacun de ces rapports est de soixante (60) jours, maximum.

Art. 9. — L'exploitant doit transmettre un calendrier prévisionnel de réalisation du programme de mise en conformité dans un délai n'excédant pas six (6) mois, à compter de la date de la publication du présent décret.

L'exploitant doit transmettre à l'ARH un état d'avancement actualisé du programme de mise en conformité chaque six (6) mois, à compter de la date de publication du présent décret.

Art. 10. — En cas de constat par l'ARH de situation nécessitant une prise en charge immédiate ou dans le cas où le diagnostic révèle la présence d'une situation critique, l'ARH met en demeure l'exploitant pour la mise en œuvre de mesures de sécurisation, afin de protéger les travailleurs, les installations et l'environnement.

Art. 11. — L'exploitant informe l'ARH dès finalisation des travaux de mise en conformité. L'ARH réalise des contrôles sur site dont les conclusions sont notifiées à l'exploitant.

Art. 12. — Sont abrogées, les dispositions du décret exécutif n° 14-349 du 15 Safar 1436 correspondant au 8 décembre 2014 fixant les conditions de mise en conformité des installations et des équipements relevant des activités hydrocarbures.

Les travaux de mise en conformité entrepris dans le cadre de ce dernier, demeurent valides.

Art. 13. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 16 Moharram 1443 correspondant au 25 août 2021.

Aïmene BENABDERRAHMANE.

**Annexe « C »**

## **Loi sur les hydrocarbures n°05-07 du 28 avril 2005**

**Art. 3 :** Les substances et les ressources en hydrocarbures découvertes ou non découvertes situées dans le sol et le sous-sol du territoire national et des espaces maritimes relevant de la souveraineté nationale sont propriété de la collectivité nationale, dont l'État est l'émanation. Ces ressources doivent être exploitées en utilisant des moyens efficaces et rationnels afin d'assurer une conservation optimale, tout en respectant les règles de protection de l'environnement.

**Art. 16 :** Outre les dispositions prévues par les lois et règlements en vigueur concernant la sécurité industrielle, les activités régies par la présente loi doivent être conduites par les contractants et opérateurs de manière à prévenir tous risques qui leur sont inhérents.

**Art. 17 :** Dans l'exercice des activités, objet de la présente loi, est observé le plus strict respect des obligations et prescriptions afférentes :

- À la sécurité et à la santé des personnels.
- À l'hygiène et à la salubrité publique.
- Aux caractéristiques essentielles du milieu environnant terrestre ou maritime,
- Aux intérêts archéologiques ;
- Au contenu des lois et règlements en vigueur en matière de protection de l'environnement.

**Art. 18 :** Toute personne doit, avant d'entreprendre toute activité objet de la présente loi, préparer et soumettre à l'approbation de l'autorité de régulation des hydrocarbures une étude d'impact environnemental et un plan de gestion l'environnement comprenant obligatoirement la description des mesures de prévention et de gestion des risques environnementaux associés aux activités conformément à la législation et à la réglementation en vigueur en matière d'environnement.

L'autorité de régulation des hydrocarbures est chargée de coordonner ces études en liaison avec le ministère chargé de l'environnement et d'obtenir le visa correspondant aux contractants et opérateurs concernés.

## **Table des matières**

Dédicace .....	I
Remerciement.....	III
Résumé .....	IV
Liste des tableaux :.....	VII
Liste des figures :.....	VIII
Liste des abréviations :.....	IX
Sommaire : .....	X
Introduction générale .....	1
Chapitre I : le management des risques.....	5
Section 1 : le risque, cadre général et notion de base. ....	7
1. La notion du risque :.....	7
1.1. Définition : .....	7
1.1.1. La définition scientifique : .....	7
1.1.2. La définition managériale : .....	7
1.2. La cartographie des risques :.....	9
1.2.1. Définition : .....	9
1.2.2. Objectif :.....	9
1.2.3. Quand réaliser une cartographie des risques ? .....	9
1.2.4. Étapes clés de la réalisation d'une cartographie des risques : .....	10
1.2.4.1. Construction du groupe de travail : .....	10
1.2.4.2. Identification des risques : .....	10
1.2.4.3. Analyse des risques :.....	10
1.2.4.5. Définition d'un plan d'action :.....	11
1.2.5. Les trois caractéristiques indispensables de la cartographie des risques : .....	11
1.2.6. Hiérarchisation des risques dans la cartographie :.....	11
1.2.7. La matrice des risques :.....	13

1.2.7.1.	Définition :	13
1.2.7.2.1.	Définir les échelles :	14
1.2.7.2.2.	Identifier les risques potentiels :	14
1.2.7.2.3.	Déterminer la gravité et la probabilité de chaque risque :	14
1.2.7.2.4.	Calculer l'impact potentiel de chaque risque :	14
1.2.7.2.5.	Placer chaque risque dans la matrice :	14
1.2.7.2.6.	Hiérarchiser les risques :	15
1.2.7.2.7.	Mettre en place un plan d'action :	15
1.3.	Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :	16
1.3.1.	Le Top-down :	16
1.3.2.	Le Bottom-up :	16
1.3.3.	Le Risk manager :	16
1.3.4.	L'approche par le benchmarking :	17
.2	Les origines et les sources des risques :	17
2.1.	Sources proviennent de l'extérieur de l'entreprise (risques exogènes) :	17
2.2.	Sources proviennent de l'intérieur de l'entreprise (risques endogènes) :	17
3.	Caractéristiques et typologie des risques :	18
3.1.	Caractéristiques :	18
3.1.1.	Caractéristiques statiques :	18
3.1.2.	Caractéristiques dynamiques :	19
3.2.	Typologie :	20
Section 2 : les principes du management des risques.		22
1.	La notion du management des risques :	22
1.1.	Définition du management des risques :	23
1.2.	Objectifs du management des risques :	24
1.3.	Les trois piliers d'un management des risques efficace :	24
2.	Processus de management des risques :	25

2.1.	Les objectifs d'un PMR :	25
2.2.	Les cinq étapes essentielles du PMR :	26
2.2.1.	L'identification des risques :	26
2.2.2.	L'analyse des risques :	28
2.2.3.	Evaluation des risques :	29
2.2.3.1.	Techniques d'évaluation des risques :	29
2.2.3.2.	Priorisation des risques :	29
2.2.4.	Le traitement des risques :	30
2.2.5.	La surveillance et l'examen des risques :	30
2.3.	Les acteurs de processus de management des risques (PMR) :	31
2.3.1.	La direction générale et les directions opérationnelles :	31
2.3.2.	Le risk manager :	31
2.3.3.	Les auditeurs internes :	31
3.	Les méthodes du management pour réduire les risques :	31
3.1.	Les méthodes quantitatives :	32
3.1.1.	AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leurs Criticité) :	32
3.1.1.1.	Définition :	32
3.1.1.2.	Objectifs :	32
3.1.1.3.	Principes :	32
3.1.1.4.	Domaines d'application :	33
3.1.2.	La simulation Monte-Carlo :	33
3.1.2.1.	Définition :	33
3.1.2.2.	Objectifs :	33
3.1.2.3.	Principes :	33
3.1.2.4.	Domaines d'application :	34
3.2.	Les méthodes qualitatives :	34

3.2.1.	La méthode Delphi :	34
	La méthode Delphi est basée sur la consultation anonyme d'experts.	34
3.2.1.1.	Définition :	34
3.2.1.2.	Objectifs :	34
3.2.1.3.	Principes :	34
3.2.2.	La méthode MOSAR (méthode organisée systémique d'analyse des risques) :	35
3.2.2.1.	Définition :	35
3.2.2.2.	Objectifs :	35
3.2.2.3.	Principes :	36
	Chapitre II : la protection de l'image de l'entreprise en conformité réglementaire.	39
	Section 1 : la protection de l'image de l'entreprise « cadre conceptuel ».	41
1.	Notion de l'image de l'entreprise :	41
1.1.	Définition :	41
1.1.1.	Image interne de l'entreprise :	41
1.1.2.	L'image externe de l'entreprise :	42
1.1.3.	Les composantes de l'image de l'entreprise :	45
1.1.4.	L'adéquation de l'image interne avec l'image externe de l'entreprise :	49
1.1.5.	Comment mener une politique d'image :	51
1.1.6.	Les sources qui confirment l'importance d'une image positive :	53
2.	Impact des risques industriels sur l'image de l'entreprise :	55
2.1.	Définition du risque industriel :	55
2.2.	L'impact des risques industriels sur l'image de l'entreprise :	56
3.	Le lien entre le management des risques et la protection de l'image de l'entreprise :	58
	Section 2 : le cadre réglementaire régissant les risques industriels.	61
1.	Définition et enjeux de la conformité réglementaire :	61
1.1.	Définition :	61

1.2.	Enjeux : .....	62
2.	Evaluation de la conformité règlementaire : .....	64
2.1.	Généralité : .....	64
2.2.	Le processus d'évaluation de la conformité : .....	64
3.	Le rôle de management des risques dans la mise en conformité règlementaire : ...	67
4.	Avantages de l'alignement entre la conformité et la gestion des risques industriels. . .....	68
Chapitre III : la prévention des risques industriels un aspect de mise en conformité réglementaire étude de cas -SONATRACH- .....		71
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil. ....		73
1.	Présentation générale de la Direction Production (DP).....	73
1.1	Généralité : .....	73
1.2	Organisation de la Division Production : .....	73
1.3	Missions de la Division Production : .....	74
2.	Présentation du département Hygiène Sécurité Environnement (HSE) : .....	74
2.1.	Organisations de département HSE : .....	74
2.2.	Missions de département HSE: .....	74
Section 2 : la prévention des risques industriels un aspect de mise en conformité réglementaire. ....		76
1.	La conformité règlementaire : .....	76
2.	Les huit éléments de la prévention des risques industriels : .....	78
2.1.	L'étude de danger (EDD) : .....	78
2.1.1.	Définition : .....	78
2.1.2.	Objectif : .....	79
2.1.3.	Quand : .....	79
2.1.4.	Qui et responsabilité : .....	79
2.1.5.	Contenu de l'étude de danger : .....	79
2.2.	Le système de gestion de la sécurité (SGS) : .....	80

2.2.1.	Définition : .....	80
2.2.2.	Objectif :.....	81
2.2.3.	Les éléments du système de gestion de la sécurité (SGS) : .....	81
2.3.	Le plan interne d'intervention (PII) :.....	82
2.3.1.	Définition : .....	82
2.3.2.	Objectif :.....	82
2.3.3.	Modalités d'élaboration du plan interne d'intervention :.....	83
2.3.4.	Modalités d'adoption et de révision du plan interne d'intervention (PII) : .....	83
2.3.5.	Modalités de mise en œuvre : .....	84
2.4.	Les éléments importants pour la sécurité (EIPS) :.....	84
2.4.1.	Définition : .....	84
2.4.2.	Objet :.....	85
2.4.3.	L'identification des éléments importants pour la sécurité (EIPS) : .....	85
2.5.	L'approche de détermination et de sélection de ces éléments « EIPS » : .....	86
2.5.1.	La méthode HAZID (Hazard Identification) :.....	86
2.5.2.	La Méthode HAZOP (Hazard operability study): .....	88
2.6.	Les boucles instrumentées de sécurité SIF, SIS et SIL : .....	91
2.6.1.	La méthode SIL : .....	91
2.6.2.	La méthode SIF : .....	92
2.6.3.	La méthode SIS : .....	93
2.7.	Le système de détection feu et gaz (FGS) :.....	93
2.7.1.	Définition : .....	94
2.7.2.	Objectif :.....	94
2.8.1.	Définition : .....	94
2.8.2.	Caractérisation d'une zone ATEX : .....	94
3.	Conformité réglementaire de la politique HSE avec la démarche de prévention des risques industriels au sein de la SONATRACH : .....	96

3.1. La politique HSE : .....	96
3.2. Le système de management HSE-MS :.....	98
3.3. Le lien entre la prévention des risques industriels et le système (MS-HSE) et la politique HSE :.....	98
Section 3 : la méthodologie et l'analyse des résultats de l'enquête.....	101
1. Objectif de l'enquête : .....	101
2. La méthode suivie : .....	101
2.1. Hypothèses et contexte de la recherche : .....	101
2.2. Choix du type d'étude :.....	102
2.2.1. Echantillonnage :.....	103
2.2.2. Collecte des données : .....	104
2.2.3. Traitement des données : .....	104
2.3. Les étapes de d'entretien :.....	105
2.3.1. Le contact initial.....	105
2.3.2. Le guide d'entretien : .....	105
2.3.2.1. Préambule :.....	106
2.3.2.2. Corps : .....	106
2.3.2.3. Clôture :.....	107
3. Analyse et traitement des résultats :.....	107
Conclusion générale.....	124
Bibliographie .....	128
Les Annexes.....	133
Table des matières.....	141