

La culture du management des risques dans les industries

The culture of industrial risk management

GUENFOUDI MIMOUN

Enseignant vacataire

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Oujda

Université Mohamed premier Oujda

Economie sociale et solidaire et développement local

MAROC

Guenfoudi.mimoun@gmail.com

TOUMI IMANE

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Oujda

Université Mohamed premier Oujda

Economie sociale et solidaire et développement local

MAROC

Imane-toumi@live.fr

HAOUAT YAHYA

Enseignant chercheur

Ecole supérieure de technologie Oujda

Université Mohamed premier Oujda

Mathématique appliquées, traitement du signal et d'image et l'informatique

MAROC

yahyahaouat@gmail.com

Date de soumission : 01/06/2020

Date d'acceptation : 09/09/2020

Pour citer cet article :

GUENFOUDI. M. & all (2020), « LA LOGISTIQUE 4.0 : UNE REALITE », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 204-221.

Résumé

La majorité des entreprises considèrent le management de risque comme une initiative volontaire de la part de l'entreprise dans une vision nettement stratégique, à vrai dire, ce type de management peut s'avérer être redoutable pour les entreprises à faible culture qualité, vu que l'adoption d'une telle démarche nécessite des réflexions profondes tout en tenant compte de la complexité de la gestion de l'entreprise.

Les acteurs externes de l'entreprise savent parfaitement les retombés de cette démarche, qui ne fait qu'intégrer l'approche de la contingence dans sa réflexion managériale, et tellement indispensable dans un environnement incertain et caractérisé par la fluctuation des facteurs économiques, sociaux et culturels.

La gestion des risques est un ensemble de concepts, d'approches et d'outils conçus pour identifier et contrôler les risques pour la vie de l'entreprise afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible.

Elle fait partie de la politique générale de l'entreprise notamment la qualité, la sécurité et l'environnement qui est devenu un aspect stratégique pour toute organisation.

L'objectif de ce travail est l'évaluation de la culture de la gestion des risques au sein des industries marocaines, il va nous permettre de mesurer le niveau de conscience des industries à l'ensemble des risques auxquelles sont exposées.

Mot Clés : Management risque; politique d'entreprise; production; danger; industrie.

Abstract

The majority of companies consider risk management as a voluntary initiative on the part of the company in a clearly strategic vision, to tell the truth, this type of management can prove to be formidable for companies with low quality culture, since The adoption of such an approach requires deep thinking while taking into account the complexity of the management of the company.

The external actors of the company know perfectly the fallout of this approach, which only integrates the approach of contingency in its managerial thinking, and so essential in an uncertain environment and characterized by the fluctuation of economic, social and cultural.

Risk management constitutes a set of concepts, procedures and tools intended to identify and control the risks which weigh on the life of the company in order to reduce them and to seek the best possible cover.

Risk management is part of the company's general policy, in particular the quality, safety and environment policy, which has become a strategic aspect for any organization.

The purpose of this work is to assess the risk management culture in Moroccan industry, so that we can assess the level of industry awareness of the various risks facing us.

Key words: Risk management; company policy; production; danger; industry.

Introduction

Dans un contexte socio-économique où l'accident est devenu inacceptable, il devient primordial d'évaluer les risques objectivement pour mieux les maîtriser. Le décideur, le propriétaire, doit mettre en place une démarche de prévention qui respecte les différentes étapes pour atteindre les objectifs fixés par le contexte réglementaire et juridique. La gestion efficace des risques implique de les connaître, c'est-à-dire de les identifier et de les évaluer.

La gestion du risque permet à une organisation de s'assurer qu'elle connaît et comprend les risques auxquels elle s'expose. La gestion du risque amène également l'entreprise/organisme à dresser et à mettre en œuvre un plan destiné à prévenir les sinistres ou à en réduire l'incidence.

Les résultats de l'analyse des risques permettent de bâtir un plan d'action qui transforme les objectifs de la politique en cibles concrètes à court terme. C'est dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan d'action que la volonté de la direction doit se manifester. Des responsables doivent être nommés, des moyens doivent être alloués, des hommes doivent être formés, des techniques doivent être améliorées, des machines doivent être modifiées. Le risque nul n'existant pas, l'entreprise doit intégrer dans son plan d'action les mesures et les moyens requis dans les situations d'urgence. La mise en œuvre du plan d'action sera ensuite contrôlée et les performances seront mesurées. Toute déviation sera immédiatement corrigée.

On premier lieu, on va présenter la définition et l'historique de la notion risque, puis ses différentes typologies. Ensuite on va se baser sur une étude de cas avec la conception du questionnaire sur la culture de la gestion des risques dans l'entreprise HOLCIM au Maroc.

1. Eclairage sur le concept du risque

1.1. Historique

Le risque est inhérent à l'entreprise et constitue même son essence. Créer une entreprise revient déjà à prendre un risque, la survie et la pérennité de l'entreprise n'est jamais assuré quel que soit sa taille. Historiquement, L'homme a de tout temps été confronté aux dangers catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondation, éruption volcanique, avalanche, cyclone, etc.), de maladies, de guerres ou de tout autre manifestation, l'homme fut amené à réagir face au danger du risque naturel. Au XVII^e siècle les philosophes et les moralistes englobaient le risque dans la notion de prudence. La notion de risque a été introduite dès que les probabilités ont été développées au XVIII^e siècle. Le progrès scientifique et le développement technologique ont accru les risques liés au développement industriel et humain cette ère a vu la naissance de la notion de gestion des risques. Les organisations ont développé

des méthodes et des moyens pour faire face à l'irréparable. L'inexistence du risque zéro a accompagné une demande sans cesse de protection et d'assurance. Parallèlement, les habitudes des consommateurs et des partenaires de l'entreprise ont changé, les années 1990 marquent le début d'un rapprochement des aspects qualité, sécurité, santé et protection de l'environnement. Enfin l'avènement de l'ère de la mondialisation associé à l'émergence d'une société d'information entraîne l'entreprise dans un environnement instable et mouvant source de risques nouveaux.

L'étude de la gestion des risques a débuté après la Deuxième Guerre mondiale. 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. Des formes de gestion des risques purs, alternatives à l'assurance de marché, ont pris forme durant les années 1950 lorsque l'assurance de marché a été perçue très coûteuse et incomplète.

1.2. Définition

La notion de risque est complexe. Elle a été comprise différemment selon les domaines et les professions. Le terme « risque » a un sens différent pour les épidémiologistes, les spécialistes de l'environnement et les compagnies d'assurance. Les opérateurs de sécurité, les infirmiers ou les gestionnaires les rattachent à la définition de la vulnérabilité.

Le risque est tout événement ou action susceptible d'entraver la réalisation des objectifs fixés ou la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise est considéré comme un risque. Les écarts positifs sont généralement considérés comme des possibilités, tandis que les écarts négatifs sont considérés comme des risques. Les processus stratégiques tiennent souvent compte des possibilités offertes. Les écarts négatifs ("risques") sont traités dans le cadre de la gestion des risques.

Le risque peut être défini comme l'éventualité d'un événement futur, susceptible de causer généralement un dommage, une altération ; c'est donc la probabilité de l'existence d'une situation dangereuse pouvant conduire à un événement grave, par exemple un accident ou une maladie. Dans le mot risque, il y a toujours la notion de probabilité ; plus celle-ci est grande, plus le risque est important et plus l'événement dangereux pourrait être imminent et grave. Un risque peut être à l'origine d'un accident ou d'une maladie. Dans les deux cas, et quelle que soit la gravité, il s'agit d'une atteinte à la santé de l'homme qui est fragilisé, souffre et peut même en mourir.

Les risques doivent donc être supprimés ou au moins, en cas d'impossibilité, être atténués. C'est un devoir humain par excellence. Cette action, appelée prévention, se pratique en

amont, avant que se produise l'accident ou la maladie. Néanmoins, quelle que soit la définition la notion du risque est toujours associée aux notions de probabilités, dommages, événements indésirables et/ou redoutés, gravité.

Le risque est un concept différemment compris, représenté, identifié, estimé, interprété, perçu, évalué, maîtrisé et géré. Il est défini selon les principes et lignes directrices de l'ISO 31000 versions 2010¹ comme étant un effet d'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

En cas de réalisation du risque, il s'agit d'un **sinistre** qui implique la combinaison d'un accident et de dommages :

- Accident : Réalisation de l'incertitude liée à l'aléa, "danger avéré".
- Dommages : Dégâts, perturbations et préjudices constatés à la suite de l'accident.

Ainsi, pour une organisation (une entreprise,), on peut définir le risque comme « **tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation.** »

Le risque est une perte potentielle, identifiée et quantifiable (enjeux), inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement.

Le risque est tout événement susceptible d'entraîner une perte pour l'entreprise. Les incendies d'usine, la perte de parts de marché, le mauvais positionnement stratégique, etc., sont autant de risques qui peuvent avoir une incidence sur la santé financière de l'entreprise. Le risque est un événement qui empêche l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques: la gestion ou la gestion des risques doit être la logique de l'entreprise.

Dans la grande partie des études de risques, notamment celles menées dans le but de prévention, le risque est simplement défini comme le croisement de l'aléa et de la vulnérabilité. L'aléa étant la probabilité d'occurrence d'un événement donné et la vulnérabilité chiffrant le montant des dommages consécutifs à ce même événement, le risque se définit logiquement comme l'espérance des dommages déplorés suite à l'événement considéré, selon la formule :

$$\text{Risque} = \text{Aléa} \times \text{Vulnérabilité}$$

Ou de manière classique :

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque.

¹ ISO 31000 version 2010: norme internationale en Management du risque, elle désigne les principes et lignes directrices à ce propos.

1.3. L'alignement du risque avec la stratégie de l'entreprise

Il s'agit de la phase initiale du cadre méthodologique avec laquelle débute la conception. Cette phase représente la base du cadrage méthodologique proposé indispensable pour les Étapes suivantes. Sa vocation principale est d'établir le lien entre la stratégie de l'entreprise et La gestion des risques et ce, dans le but d'intégrer la GRE (la gestion des risques d'entreprise) dans le BSC (Le processus de conception du Balanced ScoreCard).

Le rôle de cet Alignement se résume à capter de l'information utile nécessaire au développement de l'appétit Pour le risque Et au déploiement des mesures des niveaux de risque afin que la stratégie de L'entreprise et la gestion des risques soient accommodées à sa vision long-termiste. Si ces Deux variables ne sont pas liées, l'appétit pour le risque sera déterminé de façon inadéquate, ce Qui conduit les gestionnaires à prendre des décisions sous-optimales, excessivement axées sur Le court terme, ce qui se traduirait par un potentiel inexploité d'amélioration des performances.²

2. Diverses terminologies autour du concept du risque

Le risque est traditionnellement formalisé à partir de plusieurs concepts qui seront cités successivement comme suit :

2.1. Le facteur du risque

Quelquefois appelé « péril » ou « danger », c'est un élément présent susceptible de causer un risque, c'est-à-dire la survenance de l'accident. Les facteurs de risque peuvent être différenciés en fonction de leur domaine d'activité (personnel, culture, matériel, technologie (toxique, à haute température, explosive, etc.), de leur champ d'application, du projet lui-même et de l'Organisation à laquelle il adhère. Ils sont à des niveaux d'incertitude et / ou de complexité.

2.2. La probabilité

La probabilité d'un événement est un nombre réel compris entre 0 et 1. Plus ce nombre est grand, plus le risque, ou la chance, que l'événement se produise est grand, autrement dit, la fréquence d'un événement par rapport à l'ensemble des cas possibles.

² Pilotage de la performance par le Balanced Scorecard de gestion des risques : Proposition d'un cadre méthodologique. Abdelouahed BERRICH , Zakaria ELAKRICH - 2020-08-07 - Volume 1 : Numéro 2, Page : 820

2.3. Le danger

Événement menaçant ou probabilité de survenue d'un phénomène potentiellement préjudiciable dans une période et une région donnée. Fondamentalement, un danger peut entraîner un préjudice ou des effets nocifs (aux personnes sous forme d'effets sur la santé, ou à l'organisation sous forme de pertes de biens ou d'équipement).

2.4. L'incertitude

Elle est liée au fait qu'on s'intéresse à l'avenir à partir de données du passé : on cherche à la quantifier par un risque, non ou mal évaluable, du fait notamment de l'absence de statistiques passées fiables permettant de définir des probabilités de survenue des événements futurs redoutés. Elle n'est jamais nulle, mais peut être très faible. Elle révèle ainsi l'illusion d'une sécurité parfaite.

2.5. La gravité

L'indice de gravité du risque quantifie l'importance des dommages redoutés. Elle quantifie le niveau de dégâts et de dysfonctionnements pour le projet et le fonctionnement de l'organisation causés par le risque si celui-ci se réalise. La gravité est en général évaluée sur une échelle de 1 à 4 avec les significations suivantes :

Gravité de niveau 1 : Des difficultés surviennent dans l'organisation et/ou les relations, mais leur résolution se fera naturellement dans le cours de l'action.

Gravité de niveau 2 : Des problèmes organisationnels et relationnels créent des phénomènes de rancœur et d'injustice avec des conséquences à moyen et long terme préjudiciable.

Gravité de niveau 3 : Des dysfonctionnements importants qui altèrent de manière significative et visible les prestations entraînant des manques à gagner et une perte d'image parfois longs à compenser.

Gravité de niveau 4 : L'entreprise est en situation de survie avec un risque de fermeture ou de suppression d'activité.

2.6. La criticité

Elle est définie comme le produit de la probabilité d'occurrence d'un accident par la gravité de ses conséquences : $\text{criticité} = \text{probabilité} \times \text{gravité}$. La criticité d'un mode défaillant est un facteur de l'AMDEC³ dépendant à la fois de la fréquence ou probabilité d'apparition du défaut, de sa gravité et de la probabilité de sa non-détection.

³ Analyse de Modes de défaillances, leurs effets et de leur criticité.

2.7. La vulnérabilité

Elle se caractérise par des pertes dues à des événements aléatoires affectant les ressources de l'entreprise. La vulnérabilité s'explique par trois paramètres: l'objet, la cause (« Facteur de risque ») et les risques et conséquences (« effets potentiels »).

La survenance d'un accident est donc le résultat d'une combinaison de facteurs de risque, dont les criticités deviennent telles qu'elles engendrent une forte vulnérabilité conduisant à l'accident. On dit la vulnérabilité d'une zone ou d'un point donné est l'appréciation de la sensibilité des cibles présentes dans la zone à un type d'effet donné.

2.8. La fréquence d'apparition

L'indice de fréquence d'apparition d'un risque est une valeur numérique (souvent évaluée sur une échelle de nombre entiers de 1 à 3 ou 1 à 4) qui est à son minimum si le risque a très peu de chances de se réaliser et à son maximum si son apparition est quasi-certaine.

I. ALÉA (Hazard) : Au sens propre, tournure imprévisible que peut prendre un événement ; Événement identifiable et dont la probabilité d'occurrence n'est pas quantifiable (AFNOR - FD X50-117)

J. IMPRÉVU (Unforeseen) : Événement non-identifiable dont les conséquences peuvent être favorables ou défavorables (AFNOR - FD X50-117).

3. La typologie des risques

C'est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs subsistant après le traitement du risque.

Le « risque d'un projet » est défini dans le Dictionnaire du management de projet AFNOR 1996, comme étant : « la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme étant difficilement acceptables, voire inacceptables. »

Pour identifier les risques d'un projet, il est utile de se référer aux risques génériques du secteur d'activité. À titre d'exemple, nous dressons les tableaux des risques du secteur industriel regroupés par différentes familles de risques :

3.1. Les risques financiers

- **Risque de financement :** impossibilité de trouver des ressources financières pour financer la croissance.
- **Risques de marché, y compris de change :** mouvement important des taux de conversion des devises par rapport à la monnaie de compte. c'est un risque de prise d'une mauvaise position.

- **Risque de crédit** : encouru en cas de défaillance d'une contrepartie.
- **Risque de taux d'intérêt global** : encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan.
- **Risque de liquidité** : risque de ne pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché.
- **Risque de règlement** : encouru au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement ou de livraison d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement et la réception définitive de l'instrument financier acheté ou des espèces correspondantes.
- **Risques liés aux moyens de paiement** : risque d'utilisation frauduleuse des moyens de paiement mis à la disposition des clientèles.

3.2. Les risques économiques

- **Risque macroéconomique** : contexte économique mondial.
- **Risque de coûts des matières premières et de l'énergie** : évolution forte du prix des matières ou de l'énergie.
- **Risque de positionnement sur le marché** : déphasage entre les contraintes du marché et les produits de l'organisation

3.3. Les risques liés aux clients

- **Risque de non-paiement client**: défaillance de paiement d'un client.
- **Risque client/produit** : inadéquation technique entre le produit et le besoin réel du client.

3.4. Les risques du non atteinte à une bonne qualité produite

- **Risque de non-qualité** : non-qualité des produits proposés aux clients de l'organisation.
- **Risque de non-conformité** : naît du non-respect de dispositions propres aux activités, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

3.5. Les risques liés aux ressources humaines

- **Risque de turnover** : départs non anticipés de ressources critiques (managers, commerciaux, experts techniques).
- **Risque de recrutement** : incapacité à attirer les compétences requises.

3.6. Les risques liés à la santé et sécurité au travail

- **Risques de santé liés à l'activité physique au travail** : Quand elle se traduit par des efforts brutaux ou répétés ou quand les sollicitations excèdent les capacités du salarié, l'activité physique peut être la cause d'accidents et de maladies qui se révèlent parfois invalidants. La fatigue et les douleurs, signaux de surcharge pour les muscles, les tendons, les ligaments ou les articulations, sont des indicateurs précoces de risque à ne pas négliger.
- **Risques liés aux déplacements** : Tout déplacement, si banal soit-il, à pied ou à bord d'un véhicule, expose le salarié à des risques : collisions, accidents de la route, mal de dos (conduite d'un véhicule), heurt, glissade ou entorse (circulation à pied). L'employeur doit rationaliser et sécuriser les déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- **Risques liés aux équipements de travail** : Que ce soit au moment de la conception ou de l'utilisation des équipements de travail, ou encore au moment de leur revente, location, prêt, cession ou mise au rebut, la prévention des risques professionnels doit être une préoccupation permanente.

3.7. Les risques environnementaux

Les catastrophes naturelles : Le terme catastrophe naturelle regroupe des événements aussi divers que : Les séismes, les avalanches, les inondations, les mouvements de terrain, les sécheresses, les volcans, les feux de forêt, les tempêtes et les cyclones, les tsunamis, les effets du réchauffement climatique.

Les risques de pollution de la nature : il s'agit d'une dégradation d'un écosystème par la production industrielle massive de biens de consommation, la circulation automobile, le chauffage dans les zones urbaines, l'emploi intensif d'engrais et de pesticides dans l'agriculture... donnent naissance à des nuisances physiques et chimiques qui perturbent l'équilibre de la nature.

3.8. Les risques externes

Risque concurrentiel : survenance sur le marché d'une offre concurrentielle qui répond mieux à la demande (prix, technologie, etc.).

Risque de dépendance vis-à-vis des fournisseurs : dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique (ou d'un petit nombre de fournisseurs) mettant l'organisation en péril en termes de négociation, de qualité ou de sécurisation des approvisionnements.

Risque d'intermédiation : risque de défaillance d'un donneur d'ordres ou d'une contrepartie à l'occasion d'une transaction sur instruments financiers dans laquelle l'entreprise assujettie apporte sa garantie de bonne fin.

Risques liés aux activités externalisées : pour lesquelles l'entreprise assujettie confie à un tiers, de manière durable et à titre habituel, la réalisation de prestations de services essentielles par sous-traitance.

3.9. Les risques de production

Risque de rupture de production : incapacité à livrer le client.

Risques liés à la continuité de l'activité : dû à une absence de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités.

Cette classification du risque apporte une vision globale qui facilite la mise en place de solution.

4. Etude de cas : conception du questionnaire et Enquête perception de la culture de sécurité sur terrain

Cette partie traite principalement la conceptualisation du questionnaire, ce dernier peut être défini comme l'ensemble des questions qui constituent un tout organique se rapportant à un problème précis. Le questionnaire d'enquête qui constitue le protocole pouvant nous servir à obtenir les informations a été élaboré avec rigueur et attention, c'est à dire en tenant compte du niveau de compréhension des sujets enquêtés composés de la population cible

4.1. Objectif et informations générales sur le questionnaire

L'objectif du questionnaire :

« Qui ne risque rien n'a rien », pour ne citer qu'un de nos proverbes les plus courants : il est bien dans notre culture d'admettre cela. De façon totalement générale, un risque (après avoir été identifié) se déplace dans un espace à deux dimensions :

- La probabilité de son occurrence ;
- La gravité de ses effets.

Ce qui permet de définir sa criticité, nombre obtenu en faisant le produit de la probabilité par la gravité. Ce sont les trois paramètres essentiels qui définissent un risque, ou plus précisément qui servent à sa caractérisation. La « caractérisation » des risques, puis leur « hiérarchisation » passent alors toujours par une cartographie des risques et à partir de cette dernière qu'on peut élaborer un plan d'action afin de maîtriser les risques. Ce questionnaire va nous aider à mieux mesurer et quantifier la culture de la gestion des risques dans nos industries en obtenant des chiffres palpables, ces derniers vont nous guider à argumenter

l'objectivité et la scientificité du sujet de recherche. Et pour obtenir des réponses plus précises on a ciblé une population bien déterminée à savoir : les dirigeants, cadres, et gestionnaires.

Disons que la culture, c'est la façon dont le mode de pensée et de comportement d'un individu est conditionné. La culture définit donc les normes¹ au sein d'un groupe d'appartenance.

Le questionnaire constitue un bon instrument de recherche : il va nous permettre de communiquer au sujet ses préoccupations scientifiques correctement et sans ambiguïté, et à partir de là qu'on va obtenir des réponses qui reflètent authentiquement la réalité qu'on cherche à découvrir. Et pour réussir à réaliser ceci il est nécessaire de déceler et de corriger les questions mal posées et inaccessibles. Le choix du langage du questionnaire doit être simple, précis et bien concis, ainsi qu'il doit être testé avant d'être retenu définitivement et avant de passer à l'enquête : c'est ce que l'on appelle la phase de "pré-enquête".

4.2. Informations générales sur le questionnaire

Périmètre d'application	L'industrie marocaine.
Population ciblée	Dirigeants, cadres, et gestionnaires.
Taille de l'échantillon	LafargeHolcim Oujda
Type de questions utilisées	• Questions fermés 75% • Questions ouverts 25%

L'ensemble des questions ont été répartis en quatre rubriques, représentées comme suit :

- Compréhension de la notion de la gestion des risques,
- Pratiques managériales,
- Pratiques opérationnelles,
- Mesures

En addition de ceci on a ajoutée deux, un pour informations liées à l'entreprise, et l'autre qui indique des informations liées à la personne interrogée.

4.3. Etapes d'élaboration du questionnaire

Les enquêtes combinent souvent deux formes de questionnaire, avec une dominante de questions fermées et quelques questions ouvertes, plus riches mais aussi plus difficiles à traiter statistiquement. Ce questionnaire a passé par Cinq étapes successive à savoir :

- Phase de pré-rédaction du questionnaire
- Phase de rédaction des questions
- Phase du teste du questionnaire
- Phase du lancement du questionnaire
- Phase du traitement du questionnaire et récolte des résultats

Informations liées à l'entreprise

Raison sociale	Sarl
Secteur d'activité	Cimenterie
Adresse email	mar-communication@lafargeholcim.com
Téléphone	05225-24972
Implantations	Usine de Oujda

4.4. Enquête

Tableau 1 : Enquête de perception de la culture de sécurité

		service			service			service		
		Pas du tout d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	Personne									
1	La principale cause des accidents du travail est la malchance									
2	La plupart des accidents du travail résultent d'une erreur humaine commise par la victime									
3	La démarche sécurité à mon travail m'apprend des choses en sécurité que j'applique même à l'extérieur du travail									
4	La plupart des accidents du travail résultent d'un manque d'application, des règles de sécurité établies									
	Analyse des risques									
5	Appliquer toutes les règles de sécurité prévues pour son travail est la meilleure façon d'éviter les accidents									
6	On peut éviter les accidents dans son travail sans suivre toutes les règles de sécurité établies par l'usine de Holcim Oujda.									
7	Connaitre les risques liés à mon travail									
8	Les règles de sécurité sont simples et faciles à appliquer									
9	Analyser les risques avant d'entamer un travail									
	Hierarchie									
10	Communication des règles de sécurité par ma hiérarchie									
11	Ma hiérarchie me sanctionne si je ne respecte pas les règles de sécurité									
12	Solliciter ma hiérarchie lorsqu'il y a un risque lié à mon activité									
13	Ma hiérarchie respecte les règles de sécurité									
14	Informar ma hiérarchie en cas d'anomalie sécurité constatées dans mon milieu de travail									

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau représente une fiche questionnaire destinée à tous le personnel de Holcim Oujda. Il porte sur le respect du règlement interne des règles de sécurités établies dans l'usine ainsi que le degré de connaissance les risques associés à chaque poste.

4.5. Réponse de l'enquête

Tableau 2 : Résultats du l'enquête sur la culture de sécurité

Periode : Avril 2012			Bureau Methode ECH= 12 pers			Mecanique ECH= 9 pers			Production (1&3) ECH= 7 pers			Production ECH= 27 pers		
			Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Personne														
1	La principale cause des accidents du travail est la malchance	N	0	3	9		9		5	1	1	10	9	
2	La plupart des accidents du travail résultent d'une erreur humaine commise par la victime	P	0	1	8	3	1	8	1	4	2	12	15	
3	La démarche sécurité à mon travail m'apprend des choses en sécurité que j'applique même à l'extérieur	P	0	2	1	9	1	8		2	5	3	23	
4	La plupart des accidents du travail résultent d'un manque d'application, des règles de sécurité	P	0	4	3	5		9	1	2	4	1	5	20
Analyse des risques														
5	Appliquer toutes les règles de sécurité prévues pour son travail est la meilleure façon d'éviter les accidents	P	0	1	1	10	1	8		2	5	5	22	
6	On peut éviter les accidents dans son travail sans suivre toutes les règles de sécurité établies par l'usine de Holcim Oujda.	N	0	9		3	7	1	1	2	4	20	5	2
7	Connaître les risques liés à mon travail	P	0		2	10		9	1	1	5	2	25	
8	Les règles de sécurité sont simples et faciles à appliquer	P	0	2	4	6		9	2	2	3	1	7	19
9	Analyser les risques avant d'entamer un travail	P	0		2	10		9		3	4	1	2	24
Hierarchie														
10	Communication des règles de sécurité par ma hiérarchie	P	0	2	1	9		1	8	1	5	1	2	24
11	Ma hiérarchie me sanctionne si je ne respecte pas les règles de sécurité	P	0	4	4	4		9	2	3	2	9	18	
12	Solliciter ma hiérarchie lorsqu'il y a un risque lié à mon activité	P	0			11		9		6	1	1	2	24
13	Ma hiérarchie respecte les règles de sécurité	P	0		2	10	1	8		4	3	4	23	
14	Informar ma hiérarchie en cas d'anomalie sécurité constatées	P	0		2	10		8		3	4	3	24	

Source : Réalisé par nos soins

Tableau 3 : Résultats du l'enquête sur la culture de sécurité

Periode : Avril 2012			Holcim Oujda ECH= 74			Laboratoire ECH= 6 pers			Electrique ECH= 13 pers		
			Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Personne											
1	La principale cause des accidents du travail est la malchance	N	74	48	25	1	5	1	8	5	
2	La plupart des accidents du travail résultent d'une erreur humaine commise par la victime	P	71	3	34	34	1		9	4	
3	La démarche sécurité à mon travail m'apprend des choses en sécurité que j'applique même à l'extérieur	P	73	2	15	56		6	8	5	
4	La plupart des accidents du travail résultent d'un manque d'application, des règles de sécurité	P	73	8	14	51	2	4	2	2	9
Analyse des risques											
5	Appliquer toutes les règles de sécurité prévues pour son travail est la meilleure façon d'éviter les accidents	P	74	2	9	63		1	5		13
6	On peut éviter les accidents dans son travail sans suivre toutes les règles de sécurité établies par l'usine de Holcim Oujda.	N	73	50	15	8	5	1	7	4	1
7	Connaître les risques liés à mon travail	P	74	1	7	66		6	2	11	
8	Les règles de sécurité sont simples et faciles à appliquer	P	74	5	20	49		6	7	6	
9	Analyser les risques avant d'entamer un travail	P	74	2	9	63	1	5	1	1	11
Hierarchie											
10	Communication des règles de sécurité par ma hiérarchie	P	74	4	12	58		6	3	10	
11	Ma hiérarchie me sanctionne si je ne respecte pas les règles de sécurité	P	74	8	25	41	1	5	2	3	
12	Solliciter ma hiérarchie lorsqu'il y a un risque lié à mon activité	P	72	1	10	61		6	2	10	
13	Ma hiérarchie respecte les règles de sécurité	P	74	0	16	58		6	5	8	
14	Informar ma hiérarchie en cas d'anomalie sécurité constatées dans mon milieu de travail	P	73	0	9	64		6	1	12	

Source : Réalisé par nos soins

Le tableau représente les réponses détaillées de chaque question de l'enquête, on remarque que la plupart des personnels de Holcim sont conscient de la nature des risques associer à leurs postes et le règlement interne de l'entreprise.

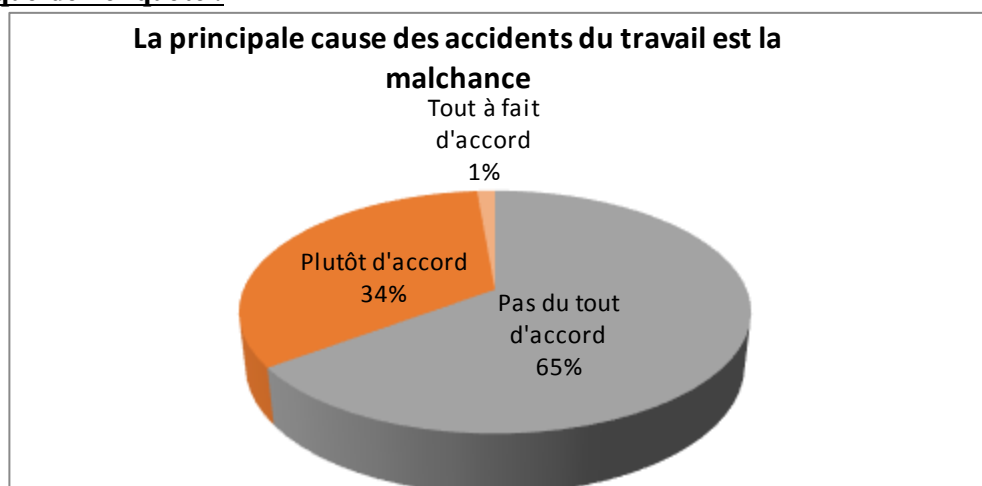
Tableau 4 : Résultats du l'enquête sur la culture de sécurité en %

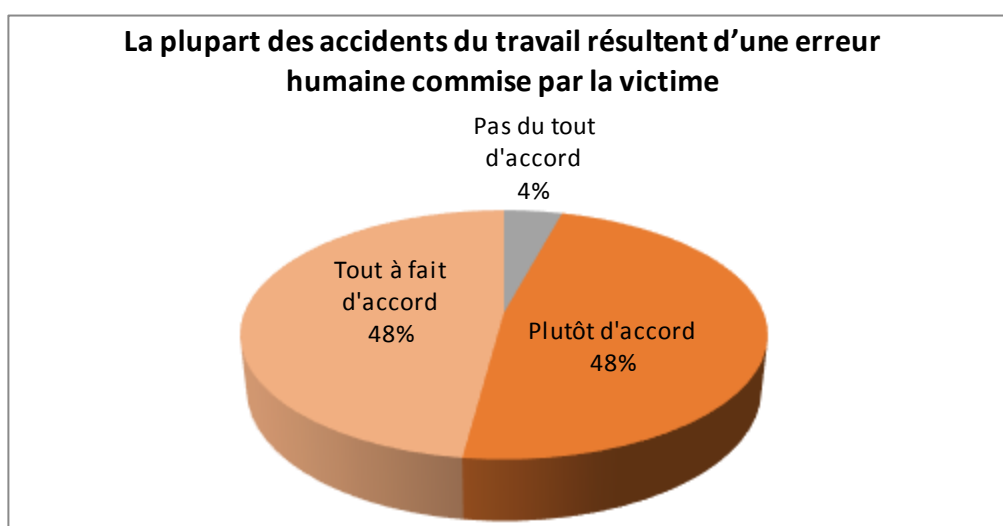
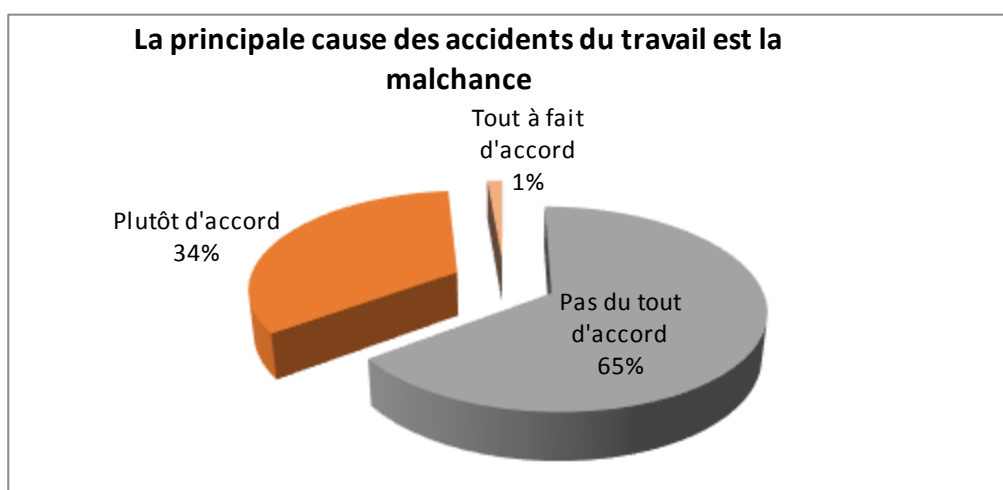
		R. S	Pas du tout d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Personne					
1	La principale cause des accidents du travail est la malchance	N	65%	34%	1%
2	La plupart des accidents du travail résultent d'une erreur humaine commise	P	4%	48%	48%
3	La démarche sécurité à mon travail m'appris des choses en sécurité que j'applique même à l'extérieure du travail	P	3%	21%	77%
4	La plupart des accidents du travail résultent d'un manque d'application, des règles de sécurité établies	P	11%	19%	70%
Analyse des risques					
5	Appliquer toutes les règles de sécurité prévues pour son travail est la meilleure façon d'éviter les accidents	P	3%	12%	85%
6	On peut éviter les accidents dans son travail sans suivre toutes les règles de sécurité établies par l'usine de Holcim	N	68%	21%	11%
7	Connaitre les risques liés à mon travail	P	1%	9%	89%
8	Les règles de sécurité sont simples et faciles à appliquer	P	7%	27%	66%
9	Analyser les risques avant d'entamer un travail	P	3%	12%	85%
Hiérarchie					
10	Communication des règles de sécurité par ma hiérarchie	P	5%	16%	78%
11	Ma hiérarchie me sanctionne si je ne respecte pas les règles de sécurité	P	11%	34%	55%
12	Solliciter ma hiérarchie lorsqu'il y a un risque lié à mon activité	P	1%	14%	85%
13	Ma hiérarchie respecte les règles de	P	0%	22%	78%
14	Informar ma hiérarchie en cas d'anomalie sécurité constatées dans mon milieu de travail	P	0%	12%	88%

Source : Elaboré par nos soins

4.6. Evaluation des risques sur terrain :

Graphique de l'enquête :





Source : Réalisé par nos soins.

Conclusion de l'enquête

1. la psychologie du personnel joue un rôle crucial dans la gestion des risques afin d'éviter les accidents dans le milieu de travail
2. le style de management participatif est un moyen qui résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise, qui prône la communication, le dialogue, la délégation du pouvoir, le respect des autres et l'égalité des chances. Ce style de management permet aux salariés de communiquer s'il y'a un problème ou un risque dans son milieu de travail
3. Eviter les arbitrages de sécurité.
4. le sourire, la joie, le climat social, les conditions de travail, la participation ce sont des facteurs qui facilitent le travail et qui permettent d'éviter les risques d'un grand pourcentage
5. la jalousie, la haine, les maladies professionnelles, le comportement des responsables, l'expérience, les nouveaux cadres, la suppression et stress ... selon les employés de Holcim,

tous ces facteurs cause des problèmes ce qui engendre des incidents ou accidents au niveau de l'entreprise.

Pour conclure la conception d'un questionnaire et la réalisation de l'étude de cas Holcim n'est pas facile, elle demande un très grand effort dans un laps de temps bien précis. cette conception demande une succession d'étapes qui consiste à une définition de l'objet de l'enquête et de la population cible, une pré-enquête d'exploration du sujet, une définition finale des objectifs et hypothèses de l'enquête, une mise au point du questionnaire après une campagne de collecte des données, le test du questionnaire est aussi une étape importante, en ce qui concerne l'étape l'avant dernière la réalisation d'un dépouillement/analyse des résultats, puis la rédaction du rapport final est la phase dernière qui suit l'ensemble des étapes décrites là-dessus.

Conclusion

En guise de conclusion, les risques sont inhérents à la vie. L'entreprise ne peut exister sans les risques. Sa rentabilité est directement liée à son art de les prévoir et de les maîtriser. Il n'y a rien de bien neuf. Depuis toujours le succès a souri aux aventuriers lucides. Le paysage du risque a cependant bien changé depuis une génération.

Dans un tel contexte, ignorer la gestion des risques est tout simplement suicidaire. Les assureurs l'ont compris, qui commencent à privilégier prévention à couverture systématique. Les grands groupes créent des fonctions transversales de gestionnaire ou contrôleur des risques. Les PME par contre n'ont pas encore compris la nécessité vitale pour elles de mieux identifier, contrôler puis assurer – lorsque cela est possible – leurs risques. La culture et la formation de leurs dirigeants ne les y préparent pas. Il serait grand temps que la Gestion des Risques trouve sa place dans le cursus universitaire, et mieux encore dans celui de nos grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Ceux qui sont encore sur les bancs de ces dernières verront – ou devront assumer – au cours de leur carrière de multiples crises, voire des ruptures profondes qui trop souvent les laisseront désarmés.

Manager les risques, c'est agir, et non pas rester les bras croisés lors de l'affrontations d'un risque quelconque, et à partir de là qu'on peut retirer 2 avis dont le premier est : Le management des risques, c'est très compliqué : ce n'est pas facile d'identifier, de caractériser, de hiérarchiser, de maîtriser... Il est même certain qu'on ne saurait le faire parfaitement. Et en ce qui concerne la deuxième vision c'est qu'on peut dire que Le management des risques, c'est très simple : un peu d'énergie, un zeste de méthode, beaucoup de bon sens... On gagne à tous les coups.

BIBLIOGRAPHIE

Yves Métayer et Laurence Hirsch, Premier pas dans le management des risques, AFNOR 2007, 135 pages.

Nichan Margossian 2011, risque professionnels, 3eme édition, 415 pages.

Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, La gestion des risques méthodes d'optimisation globale, 2ème édition d'organisation, 482 pages.

Registre Interne de HOLCIM MAROC.

Pilotage de la performance par le Balanced Scorecard de gestion des risques : Proposition d'un cadre méthodologique. Abdelouahed BERRICH , Zakaria ELAKRICH - 2020-08-07 - Volume 1 : Numéro 2, Page : 820.