



COURS DE GESTION DES RISQUES



M. RACHID EZ ZOUAQ - Enseignant chercheur
FSJES – USMBA

Rachid.ezzouaq@usmba.ac.ma

- **Toute décision comporte un risque. Peter Barge**
- **Le plus grand des risques est de n'en prendre aucun !**
- **C'est quand une personne ose prendre des risques et s'impliquer personnellement qu'elle peut grandir et évoluer.**
Herbert Otto
- **Les hommes qui prennent de grands risques doivent s'attendre à en supporter souvent les lourdes conséquences.**
Nelson Mandela
- **Dans un monde qui change très rapidement, la seule stratégie qui est garantie d'échouer c'est ne pas prendre des risques.**
Mark Zucherberg
- **Appliquer en amont la gestion du risque coûte 10 fois moins cher que de gérer une crise**



- Connaitre les concepts liés à la gestion des risques
- Connaitre les parties prenantes aux risques
- Apprendre à identifier les différents types de risques de l'entreprise
- Apprendre à élaborer une cartographie des risques
- Maitriser quelques les référentiels de la gestion des risques
- Maitrise de la gestion des risques





INTRODUCTION



PARTIES PRENANTES AUX RISQUES



TYPES DE RISQUES



ESTIMATION ET ANTICIPATION DES RISQUES



TRAITEMENT DES RISQUES



RÉFÉRENTIELS DE LA GESTION DES RISQUES



Plan

AXE 1 : INTRODUCTION

Concepts et définitions

Histoire des risques au sein de l'entreprise

Importance de la gestion des risques

AXE 2 : PARTIES PRENANTES AUX RISQUES

Producteurs des risques

Gestionnaires des risques

Interdépendance entre les producteurs du risque et les acteurs de prévention

AXE 3 : TYPES DE RISQUES

Risques géopolitiques et économiques

Risques stratégiques

Risques financiers

Risques opérationnels

Risques juridiques

Risques informatiques

houda bensouda



Plan



AXE 4 : ESTIMATION ET ANTICIPATION DES RISQUES

Identification des risques

sara anouar

Évaluation des risques

Élaboration d'une stratégie de la gestion des risques



AXE 5 : TRAITEMENT DES RISQUES

Dispositifs de planification

Dispositifs techniques

niakaté med

Dispositifs stratégiques

Couverture des risques



AXE 6 : RÉFÉRENTIELS DE LA GESTION DES RISQUES

ISO 31000 : management des risques **sylla**

PMBOK du PMP - chapitre 11 : gestion des risques



● CONCEPTS ET DÉFINITIONS

- Il a y plus de 2400 ans Périclès parle comment prendre des risques et les évaluer avant de réaliser une action. Son compatriote Socrate définit Eikos (possible, probable) comme «vraisemblance à la vérité».
- Blaise Pascal et Pierre de Fermat ont jeté les bases de la théorie de la probabilité dans les années 1650 ce qui a ouvert la porte à l'évaluation quantitative du risque.
- Pierre Simon de Laplace a développé en 1792 une analyse du risque avec ses calculs de la probabilité de décès avec et sans vaccination antivariolique.



CONCEPTS ET DÉFINITIONS

- Le risque c'est ce qui donne du sens à ma vie, qui génère du plaisir !
- Le risque c'est ce qui fait peur !
- Un risque est lié à une action, à une situation ayant rapport au danger !
- Le risque est tributaire d'une action humaine !
- La prise de risque est fonction d'un enjeu, d'un gain potentiel, d'une promesse !
- Le risque est une hypothèse que l'on formule en tenant compte d'un danger identifié et de sa probabilité d'apparition !
- Le risque est caractérisé à partir des conséquences !
- Le risque est la rencontre entre un danger et une activité humaine !
- Le risque, c'est la probabilité de la rencontre de plusieurs actions aux conséquences graves!



CONCEPTS ET DÉFINITIONS

Êtes-vous dans un groupe fataliste, hiérarchiste, militant ou entrepreneur ?

- Les groupes hiérarchistes : tout est sous contrôle !
- Les groupes entrepreneurs : sans risque, il n'y a pas d'opportunité !
- Les groupes militants : think global, act local !
- Les groupes fatalistes : la sécurité est une question de chance!



● CONCEPTS ET DÉFINITIONS

Le risque est la possibilité de survenue d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa.





CONCEPTS ET DÉFINITIONS

- **Le management du risque est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées,**
- **Le management du risque fait partie intégrante de la gouvernance et du leadership et a une importance fondamentale dans la façon dont l'organisme est géré à tous les niveaux. Il contribue à l'amélioration des systèmes de management.**





CONCEPTS ET DÉFINITIONS

- **Le management du risque est intégré à tous les activités d'un organisme et inclut l'interaction avec les parties prenantes.**
- **Le management du risque prend en considération le contexte interne et externe de l'organisme, y compris le comportement humain et les facteurs culturels.**



Histoire des risques au sein de l'entreprise

Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité.

- **Aux USA, H. Fayol voyait déjà en 1898 dans les « opérations de sécurité » visant la protection des biens et des personnes, l'une des six fonctions de « l'Administration ».**





Histoire des risques au sein de l'entreprise

- C'est à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que la question de la gestion des risques prend un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux. La fonction du risk manager est apparue à cette période, en même temps que le secteur de l'assurance se développait.
- La finance a également eu un impact sur le développement de la gestion des risques au sein de l'entreprise. En même temps que l'économie se financiarise, des modèles financiers de gestion des risques naissent afin d'évaluer la qualité des placements et leur risque.



Histoire des risques au sein de l'entreprise

Les années 2000 semblent marquer une nouvelle ère.

- **Les attentats du World Trade Center et de Madrid,**
- **l'explosion de l'usine AZF à Toulouse,**
- **le Tsunami en Asie du Sud-Est, l'ouragan Katrina,**
- **les violences urbaines de novembre 2005**
- **ou encore les scandales financiers d'Enron et de la Société Générale,**
- **La crise sanitaire du Covid-19**

sont autant d'événements différents qui semblent mettre en lumière l'urgence et l'exigence de maîtriser les risques.



Importance de la gestion des risques

Depuis quelques décennies la majorité des entreprises a pris conscience que les coûts de la mise en place de la gestion du risque sont dérisoires comparés aux conséquences défavorables ou même aux assurances à contracter.

L'objectif principal de la gestion du risque est d'assurer la survie de l'entreprise en toutes circonstances.

La gestion du risque a été considérée dans le passé par certains responsables comme quelque chose de superflu. Ces personnes pensaient que l'objectif principal était d'éviter le risque. Depuis beaucoup ont compris que le risque est inévitable et intrinsèque à toute activité mais doit être réduit à un niveau acceptable.





Importance de la gestion des risques

La gestion du risque est devenue une nécessité incontournable, même la norme ISO 9001 (systèmes de management de la qualité – exigences) depuis la version 2015 a inclus l'approche par les risques (risk-based thinking).





Le Management des risques : les finalités

- Accroître les chances de réussite du projet.
- Contribuer à une définition pertinente du périmètre du projet et de ses objectifs.
- Permettre un meilleur pilotage du déroulement du projet en fonction des évolutions de son environnement.
- Convaincre et rassurer les parties prenantes au projet





Le Management des risques : **les causes**

- ❑ Une pression accrue sur les coûts, les délais et les spécifications techniques des projets.
- ❑ Une complexité organisationnelle croissante engendrée par des partenariats multiples et souvent multiculturels.
- ❑ Une complexité technique liée au nombre de technologies et champs de compétences mobilisés ainsi qu'à leur évolutivité.
- ❑ Une complexité fonctionnelle liée à la volatilité des besoins exprimés et latents auxquels les projets veulent répondre.
- ❑ Une complexité humaine liée à la dimension du changement qu'implique plus ou moins tout projet.
- ❑ Une complexité managériale liée à l'imprécision des objectifs, des rôles et structures, des rapports de force, aux interactions avec l'organisation permanente dans le cas des projets internes.





Le Management des risques : **les objectifs**

- Identifier les sources d'incertitudes, évaluer et hiérarchiser les risques encourus par les projets.
- Apporter des éléments d'appréciation des marges au niveau financier, planning et performances techniques .
- Permettre d'informer la direction générale pour qu'elle puisse établir sa fonction de décision et établir ses spécifications managériales.
- Enrichir le système d'information du projet et la capitalisation des connaissances.





Le Management des risques : **les principes**

- La démarche débute au plus tôt et se déroule continûment tout au long du projet.
- Elle repose sur la qualité des informations servant l'analyse et les compétences de l'ensemble de l'équipe-projet : c'est une démarche transversale.
- Elle implique la définition des niveaux de responsabilité et de pilotage des risques.



Le Management des risques : intérêts & limites

☐ intérêts

- ✓ source d'informations nécessaires aux décideurs
- ✓ la transversalité de la démarche contribue à une vision partagée du projet et à la communication entre ses acteurs.
- ✓ il permet la mise en commun des expériences et des capitalisations des projets antérieurs.

✓ limites

- ✓ démarche lourde : mise en place et gestion continue.
- ✓ demande une implication forte des membres de l'équipe-projet.
- ✓ risque de réduire la réactivité.
- ✓ exige l'objectivité des experts.



AXE 2 : PARTIES PRENANTES AUX RISQUES

- **Producteurs des risques**
- **Gestionnaires des risques**
- **Interdépendance entre les producteur du risque et les acteurs de prévention**



Axe 2

Introduction



PARTIES PRENANTES AUX RISQUES

La gestion des risques touche toutes les facettes de l'entreprise, de la stratégie (direction) jusqu'aux activités courantes (opérationnels).

Les parties prenantes à la gestion des risques sont des personnes ou des groupes qui :

- Partagent des intérêts et(ou) des préoccupations dans la gestion des risques,
- Peuvent contribuer à la conception et à la mise en œuvre de la gestion des risques et l'influencer,
- Sont touchés par la gestion des risques.

L'analyse des parties prenantes aide à prévoir les réactions des parties prenantes et à concevoir des stratégies appropriées visant à améliorer leur implication



PRODUCTEURS DES RISQUES

- De l'informaticien qui pirate le progiciel d'une entreprise au dirigeant qui harcèle ses employés en passant par une personne qui pratique la corruption pour le compte de son entreprise, il existe a priori peu de points communs à l'ensemble de ces producteurs de risque.
- Les infractions ne sont pas les mêmes.
- Les causes de ces infractions sont de nature différente.



Axe 2

Introduction

**PRODUCTEURS DES RISQUES****Profil des producteurs du risque**

Les producteurs de risques peuvent avoir 3 types de profils différents :

- **Délinquants**
- **Spéculateurs**
- **Négligents.**

En fonction de leur nature, le passage à l'acte n'est pas conditionné par les mêmes causes et par conséquent n'entraîne pas nécessairement les mêmes dispositifs de prévention.



PRODUCTEURS DES RISQUES

- **Le délinquant** est celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale. Par exemple, avec le développement informatique, trois profils de délinquance sont identifiés : «hacker», «corsaire » et «phreakers». Parmi les actes malveillants des «pirates », citons le détournement de sites, le vol des moyens de paiement et l'espionnage industriel et militaire.



Axe 2

- **Le spéculateur** est un amoureux du risque. Son comportement est à l'opposé de celui du gestionnaire du risque. Il n'agit pas forcément de manière illégale mais il peut agir au détriment de l'entreprise (se lancer sans calculer le risque).



PRODUCTEURS DES RISQUES

- **Le négligent est celui qui met en danger d'autres personnes sans en avoir eu l'intention. En droit, la négligence est le domaine du droit de la responsabilité délictuelle qui a trait à une conduite ne répondant pas à la norme jugée acceptable par une personne raisonnable.**



Axe 2

**PRODUCTEURS DES RISQUES**

À chaque profil, la prévention qui y est associée est différente :

- **Pour démotiver le passage à l'acte du délinquant, le législateur va mettre en place des sanctions plus lourdes.**
- **Pour calmer les velléités du spéculateur, il s'agit de limiter ses occasions de prendre des risques.**
- **Afin de parer à toute négligence, il s'agit de mettre en place des signaux pour rappeler à la personne d'être prudente.**

**Axe 2****Introduction**

**PRODUCTEURS DES RISQUES****Provenance du risque**

Connaître la provenance du risque permet de définir le management des risques qu'il faut entreprendre. Or la provenance du risque est double :

- **Le risque peut venir des membres de l'organisation (tous les acteurs internes d'une entreprise).**
- **Le risque peut résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise (parties prenantes externes).**





PRODUCTEURS DES RISQUES

▪ **Producteurs internes à l'organisation :**

L'entreprise est constituée de trois partenaires : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Il est important de distinguer ces trois catégories puisqu'elles peuvent avoir des objectifs différents.



Axe 2

Introduction

PRODUCTEURS DES RISQUES**▪ Producteurs externes à l'organisation :**

Les opérations de malveillance ne sont évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. Signalons neuf catégories d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise et pouvant lui causer du tort :

- les clients ;
- les médias ;
- les administrations ;
- les citoyens ;
- les agences de notation ;
- la concurrence ;
- les fournisseurs ;
- les sous-traitants ;
- les clients distributeurs.



Axe 2

Introduction

GESTIONNAIRES DES RISQUES

Face à cette diversité de producteurs de risques, se constitue depuis une trentaine d'années un système de réseau d'acteurs de la prévention du risque.

Il s'agit d'une « cartographie des parties prenantes » qui sert à envisager les possibilités de gérer les réactions de chacun et d'identifier le potentiel de réactivité par rapport aux risques qui peuvent surgir.



GESTIONNAIRES DES RISQUES

Cinq formes de protagonistes qui sont en mesure de participer à la prévention des risques :



Axe 2

Introduction

**GESTIONNAIRES DES RISQUES**

- **les entreprises elles-mêmes :**
 - Certaines entreprises considèrent la notion de risque comme suffisamment importante pour créer un poste de risk manager à plein temps, avec des responsabilités étendues et une équipe de quelques agents. Ce sont surtout des entreprises de grande taille et avec une dimension internationale.
 - D'autres entreprises disposent d'une division gestion de risques susceptible d'être rattachée à la division chargée des problèmes d'assurance sans qu'elle soit mise particulièrement en avant.



GESTIONNAIRES DES RISQUES

- les entreprises elles-mêmes
 - Dans d'autres cas encore, le risque peut être géré par la division qui au quotidien a le plus à gérer le risque.
 - Enfin, certaines entreprises se sentent peu concernées par rapport à cette question. Celles-ci n'ont généralement pas la taille suffisante pour employer un gestionnaire de risques à temps complet.



Axe 2

Introduction

GESTIONNAIRES DES RISQUES

▪ Les experts

Derrière les experts de la sécurité se cachent différents profils : Spécialistes par domaine, les consultants en gestion des risques.

Derrière cette différence de profils on peut retenir quatre manières de réaliser de l'expertise en sécurité :

- ✓ la première manière de réaliser une expertise est bien évidemment de la réaliser en interne (audit interne).
- ✓ Ensuite, il existe les laboratoires de recherche qui sont en capacité d'apporter une expertise précise en matière de gestion de risque.



Axe 2

GESTIONNAIRES DES RISQUES

▪ Les experts

- ✓ Une troisième manière de réaliser une expertise est de recourir aux services d'audit administratif.
- ✓ Enfin, il y a l'externalisation de l'expertise auprès des cabinets de conseil : Accenture, Ernst & Young, etc.

Or, il est intéressant de souligner qu'au regard des récentes études sur ce domaine d'activité, c'est cette dernière catégorie, c'est-à-dire l'externalisation de l'expertise, qui prend de l'ampleur par rapport aux autres catégories d'expertise.



Axe 2

Introduction



**GESTIONNAIRES DES RISQUES****▪ Secteur de la sécurité privée et de l'assurance**

Il existe à ce jour deux catégories d'entreprises qui assurent des activités de gestion de risques :

- ✓ **d'un côté, des entreprises qui garantissent la sécurité des actifs physiques (locaux, ordinateurs, etc.), humains et immatériels (logiciel, brevet, base de données) ;**
- ✓ **de l'autre, des entreprises qui proposent des couvertures d'assurance.**



GESTIONNAIRES DES RISQUES

✓ Entreprises de la sécurité :

Pour ce type d'entreprises, il s'agit essentiellement d'assurer des missions de maintenance, de surveillance et de protection auprès de clients privés ou publics. Dans ce cadre, l'entreprise est guidée par une philosophie de la prévention des risques de perte ou de dommage.



Axe 2

Introduction

GESTIONNAIRES DES RISQUES

✓ **Entreprises d'assurance :**

Pour le second type d'entreprises, il s'agit de couvrir les risques d'entreprises : risques commerciaux, responsabilité civile, assurance biens...

Le secteur de la gestion des risques se constitue et prend de l'ampleur grâce à la mise en relation des activités de sécurité encore jeunes, et des activités d'assurance devenues des activités traditionnelles de l'activité économique moderne.

**Axe 2****Introduction**

GESTIONNAIRES DES RISQUES

▪ L'État

l'État a quatre fonctions principales dans ce domaine :

- ✓ **Sa 1^{ère} fonction est d'être un «éclairateur des risques». Dans cette perspective, l'État détient un rôle de producteur, centralisateur et diffuseur d'informations. L'enjeu est d'identifier les espaces qui sont concernés par des risques graves ou le développement de nouveaux risques.**
- ✓ **Sa 2^{ème} fonction est celle de «veilleur». Face à des risques peu prévisibles, vigilance et anticipation sont nécessaires. Si l'on ne peut prévoir l'avenir, une façon de se préparer à des crises nouvelles consiste à tirer des leçons des crises originales qui ont eu lieu dans le passé, par l'exercice du retour d'expériences.**



**GESTIONNAIRES DES RISQUES**

- ✓ Sa 3^{ème} fonction est d'être un État «superviseur». Qu'il s'agisse de la crise des « subprimes », « pandémie » ou d'autres crises, la coopération internationale en matière de contrôle est devenue cruciale.
- ✓ Sa dernière fonction est une fonction de «sanction». Afin d'éviter que les producteurs de risques ne réitèrent, il convient de mettre en place des institutions de sanction.



 INTERDÉPENDANCE ENTRE LES PRODUCTEURS DU RISQUE ET LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

le risque peut provenir directement des membres de l'entreprise, être le fruit d'actions d'individus extérieurs à celle-ci, ou encore être le résultat d'un aléa naturel (tremblement de terre par exemple).

Il est important de noter que la provenance du risque et la nature du producteur de risques impliquent des modalités particulières d'organisation en matière de gestion des risques.



Axe 2

**INTERDÉPENDANCE ENTRE LES PRODUCTEURS DU RISQUE ET LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION**

L'origine du risque et du producteur du risque est essentielle car elle détermine les modalités de gestion du risque.

- L'externalisation de la gestion de risque résulte de dysfonctionnements en interne qu'il s'agit de contrôler : vols commis par des salariés, imprudence des dirigeants...
- À l'inverse, l'internalisation de la gestion du risque est reliée à la dangerosité de l'environnement extérieur.

Derrière le caractère multidimensionnel du risque, apparaît à notre époque une diversité de producteurs de risques et d'agents de prévention.

AXE 3 : TYPES DE RISQUES

- Risques géopolitiques et économiques**
- Risques stratégiques**
- Risques financiers**
- Risques opérationnels**
- Risques juridiques**
- Risques informatiques**
- Risques ressources humaines**



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Le facteur risque $R = D \times S \times O$, Avec :

D : Détectabilité : mesure de la capacité d'un système organisationnel à détecter le risque entrant.

S : Sévérité : chiffrage de l'impact du risque, en cas d'émergence. Il s'agit du coût du risque à considérer, intégrant tant le coût des dispositifs amont qu'aval.

O : Occurrence : mesure de la probabilité d'apparition du risque identifiée dans le système. Cette occurrence statistique est valorisée de manière empirique ou statistique.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Risque d'instabilité politique (risque de guerre, de terrorisme, de conflit local, etc.)

Définition :

Risque de perte d'activité ou de rentabilité réalisée hors frontière naturelle de l'entreprise, suite à l'instabilité géopolitique de la zone de présence.

Cause :

Guerre, terrorisme, conflit local, attentat.

Conséquences :

Remise en cause de la sécurité des personnes et des biens,
Perte de CA, de rentabilité.
Pertes économiques et financières
Risque image : risque de défaillance de l'entreprise

Coût du risque : majeur

D : facile
S : majeure
O : à la hauteur de l'exposition internationale de l'entreprise et de sa présence géopolitique internationale en zone sensible



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Risque d'instabilité sociale, sociétale (révolutions), économique (blocus) ou environnementale (climat, pollution)

Définition :

Risque de perte d'activité ou de rentabilité réalisée hors frontière naturelle de l'entreprise, suite à l'instabilité sociale sur la zone.

Cause :

Mouvement sociaux, révolutions, conflits ethniques ou religieux rampants ou déclarés, blocus économique international.

Conséquences :

Remise en cause de la sécurité des personnes et des biens,
Perte de CA, de rentabilité.
Pertes financières
Risque image, risque social.

Coût du risque : majeur

D : facile
S : majeure
O : à la hauteur de l'exposition internationale de l'entreprise et de sa présence géopolitique internationale en zone sensible



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Risque associés à une mauvaise maîtrise de l'environnement juridique, fiscal, comptable ou social du pays concerné (réglementation)

Définition :

Risque de perte d'activité ou de rentabilité réalisée hors frontière naturelle de l'entreprise, suite à une mauvaise maîtrise de l'environnement réglementaire local

Cause :

Mauvaise connaissance, mauvaise maîtrise ou absence de veille structurelle des contextes réglementaires en présence à respecter.

Conséquences :

Pertes financières, pénalités, remise en cause d'activités, retrait d'agrément, d'autorisation ou de certification. Risque image, perte de parts de marché, retrait de zone ou de secteur d'activité.

Coût du risque : peut être majeur

D : parfois détectable en fonction de la complexité réglementaire en présence.

S : peut être majeure

O : à la hauteur de la présence internationale de l'entreprise.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Qualité des infrastructures (énergie, eau, chauffage, communication, IT, transport)

Définition :

Indisponibilité ou dégradation des infrastructures du pays ne permettant plus une exploitation et un déploiement sereins des activités opérationnelles prévues.

Conséquences :

Pertes d'efficacité dans la réalisation des activités opérationnelles quotidiennes et courantes sur site : pertes financières, pertes d'opportunité, pertes de temps, pertes d'informations, de données.

Cause :

Infrastructures inexistantes, de piètre qualité, instabilité ou dégradée : transport, logistique, énergie, télécommunications.

Coût du risque : peut être majeur sur le moyen terme.

D : facile

S : majeure

O : à la hauteur de l'exposition internationale en présence et des zones représentées plus ou moins sensibles à l'enjeu.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Disponibilité et qualité effective des compétences et des talents locaux (déploiement, exécution et pilotage des processus opérationnels, management, pilotage de la performance, adhésion aux politiques de la maison-mère)

Définition :

Indisponibilité ou qualité insuffisante des compétences locales mobilisées sur site.

Cause :

Niveau de formation ou d'adaptation insuffisant des ressources locales.
Insuffisance du pilotage, de la formation et de l'accompagnement des ressources locales.

Conséquences :

Défaut de connaissances, de compétences dans la réalisation des activités opérationnelles prévues par l'entreprise.

Coût du risque :

D : latence parfois élevée
S : peut impacter la performance globale.
O : à la hauteur de la présence internationale de l'entreprise.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Risque associés à une repossesion des actifs déployés ou utilisés sur site (contexte réglementaire local interdisant ou rendant délicate la repossesion des actifs déployés sur un site).

Risque de non remontée des dividendes (contexte réglementaire local interdisant la remontée des dividendes des filiales vers la maison-mère hors frontière.

Instabilité des revenus ou des résultats issus du pays ou de la zone géographique considérée (permanence des activités : instabilité du chiffre d'affaires associé à une zone géographique)



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Conjoncture économique défavorable impactant la dynamique d'activité de l'entreprise : inflation, ralentissement, baisse ou régression du PIB, chômage

Définition :

Dégradation des conditions économiques de la réalisation des activités de l'entreprise.

Cause :

Crise économique d'impact local, régional, national ou mondial : chômage, baisse du pouvoir d'achat, dégradation des comptes publics, surendettement, défaillance économique d'un secteur d'activité.

Conséquences :

Perte de CA, de débouchés commerciaux, de parts de marchés relatives ou absolues, d'opportunité de développement commercial, insolvabilité clients.

Coût du risque : potentiellement majeur

D : a priori facile

S : peut remettre en cause de la pérennité du modèle économique de l'entreprise.

O : dépend des fréquences de cycles économiques.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Marchés stratégiques ciblés ou traités en dégradation ou en stagnation ; perte chronique de volume d'activité liée à une diminution de la demande

Définition :

Dégradation des marchés stratégiques ciblés suite à un retournement de la demande ou à une baisse d'appétence des produits/services proposés.

Conséquences :

Incapacité de commercialisation de l'offre produite sur les segments clients souhaités, pertes de CA, dégradation des conditions économiques de l'exploitation courante de l'objet social de l'entreprise.

Cause :

Défaillance d'anticipation des besoins des clients ou prospects, réactivité insuffisante de l'adaptation de l'offre à l'évolution des besoins ou des offres concurrentes proposées, fragilité des dispositifs de veille.

Coût du risque

D : parfois délicate compte tenu de la latence de certains marchés.
S : peut être majeure et remettre en cause la pérennité de l'entreprise.
O : à la hauteur du nombre des segments stratégiques de l'entreprise.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Cherté des ressources mobilisées : hausse ou valorisation incohérente du prix des matières premières, des marchandises, des composants de la chaîne de valeur, coût du travail, du financement.

Définition :

Dégradation des conditions d'achat de l'entreprise suite à une hausse des prix des composants constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Cause :

Rareté des matières premières, des marchandises utilisées : pénurie d'offre par rapport à la demande : préemption de stocks : spéculation sur matières premières, conjoncture.

Conséquences :

Augmentation majeure des coûts d'approvisionnement de l'entreprise ou des ressources mobilisées par l'entreprise.
Dégradation des conditions de rentabilité.

Coût du risque

D : facile, souvent immédiate
S : peut être majeure et déséquilibrer la chaîne de valeur de l'entreprise.
O : à la hauteur des fluctuations et des volumes de consommation réalisés.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Risque de déséquilibre structurel de la chaîne de valeur de l'entreprise

Définition :

Dégradation d'une ou plusieurs composantes de la chaîne de valeur de l'entreprise (R&D, approvisionnements, production, infrastructures...) déstabilisant la structure de marge de l'entreprise.

Conséquences :

Pertes économiques et financières, obérant partiellement ou totalement la structure de marge et de rentabilité de l'entreprise.

Cause :

Hausse des prix d'approvisionnements, de consommations des ressources et/ou d'exécution des processus opérationnels de l'entreprise.

Coût du risque : élevé

D : souvent facile

S : peut être majeure.

O : à la hauteur des fluctuations et des volumes de consommation réalisés.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques géopolitiques et économiques

Rareté des ressources mobilisées : diminution de l'offre disponible en matières premières ou marchandises utilisées par l'entreprise; rareté des compétences recherchées, des moyens financiers à mettre en œuvre.

Risque d'indisponibilité des ressources mobilisées : matières premières, marchandises, produits finis ou semi-finis, compétences, ressources financières à court, moyen ou long terme.

Crise économique impactant une ou plusieurs activités de l'entreprise : crise économique nationale ou mondiale, obérant la capacité de l'entreprise à commercialiser son offre.

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Identification ou mauvaise définition des segments stratégiques constitutifs du modèle stratégique de l'entreprise**Définition :**

Détermination erronée des segments composant le modèle stratégique de l'entreprise vers lesquels est déployée l'offre commerciale

Cause :

Mauvaise connaissance du marché, segmentation erronée des bases clients/prospects, inadéquation de l'offre aux segments stratégiques.

Conséquences :

Incapacité de commercialisation de l'offre produite sur les segments clients souhaités, perte de CA, dégradation des conditions économiques de l'entreprise.

Coût du risque : majeur

D : a priori facile

S : peut remettre en cause la pérennité.

O : à la hauteur des segments clients/prospects considérés.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Méconnaissance de la chaîne de valeur de l'entreprise

Définition :

Mauvaise maîtrise des composantes de la chaîne de valeur de l'entreprise, empêchant la commercialisation cohérente offre/prix/cible/acceptation client

Conséquences :

Dégradation des niveaux de seuil de rentabilité de l'entreprise par absence de maîtrise des structures des coûts, due à une mauvaise maîtrise ou structure de la chaîne de valeur.

Cause :

Mauvaise identification ou absence de maîtrise des différentes variables constituant les coûts de l'entreprise.

Coût du risque : majeur

D : facile

S : peut remettre en cause la pérennité.

O : à la lumière de la compétence de gestion de l'équipe dirigeante.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Absence d'éléments factuels de différenciation, de savoir-faire différenciateurs marqués

Définition :

Absence d'identification ou de renforcement des éléments de différenciation de l'offre proposée au client par rapport à la concurrence.

Cause :

Mauvaise vision des clés de succès de l'offre : compétences marketing ou de communication limitées ; absence de vision affirmée des vecteurs de différenciation proposés par l'entreprise à ses clients.

Conséquences :

Incapacité de commercialisation de l'offre produite sur les segments clients souhaités, perte de CA, dégradation des parts de marché : absence d'image.

Coût du risque

D : latence parfois élevée

S : peut impacter la performance globale de l'entreprise.

O : à la hauteur de l'absence de qualité commerciale de l'offre proposée.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Absence de communication cohérente sur les éléments de différenciation majeurs de l'entreprise**Définition :**

Absence d'affirmation des éléments de différenciation dans l'offre proposée par l'entreprise à ses clients/prospects.

Cause :

Mauvaise maîtrise de ses savoirs faire et de ses éléments de différenciation ; maîtrise de l'offre et des besoins perfectibles ; mauvaise gestion des dimensions marketing de l'offre.

Conséquences :

Incapacité de commercialisation de l'offre produite sur les segments clients souhaités, perte de CA, dégradation des parts de marché : absence d'image.

Coût du risque

D : latence parfois élevée

S : peut impacter la performance globale de l'entreprise.

O : à la hauteur de l'absence de qualité commerciale de l'offre proposée.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Incohérence entre les segments clients et la chaîne de valeur qui leur est proposée

Incohérence entre la chaîne mise en œuvre et la proposition commerciale déployée

Incohérence entre la proposition commerciale déployée et le segment client concerné

Mauvaise qualité des éléments constitutifs de l'offre (argumentaire, moyens, canaux, supports, différenciation)

Mauvaise maîtrise du processus client (écoute marché, écoute client, prospection, commercialisation, contractualisation, fidélisation, SAV...)

Mauvaise maîtrise du processus support (approvisionnement, achat, logistique, facturation, comptabilité, finance, recouvrement, qualité, contrôle interne, RH...)

Mauvaise allocation des ressources aux différents sous-processus de déploiement du modèle stratégique (inadéquation entre objectifs recherchés et moyens alloués)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Mauvaise maîtrise de la réalisation de la chaîne de valeur : défaillance dans l'exécution des processus stratégiques critiques (conception, production, logistique)

Diversification du modèle stratégique initial de l'entreprise, réalisée dans des conditions hasardeuses (choix défaillant de l'élargissement du modèle)

Élargissement de l'offre initiale de l'entreprise, en incohérence avec les fondamentaux du positionnement et/ou de l'expérience client (mauvaise analyse des besoins clients)

Commercialisation de l'offre sur une nouvelle zone géographique, mais dont les fondamentaux d'accès ou d'exploitation ne sont pas / sont mal maîtrisés.

Acquisition réalisée (rachat d'un concurrent) mais dont le coût et/ou l'intégration se révèlent in fine désastreux pour l'entreprise (surévaluation de l'acquisition)

Rupture technologique prise trop tôt ou trop tard, rendant l'offre déphasée avec le besoin / l'appétence du marché (mauvaise maîtrise de l'industrialisation)

Dispersion en montant du marché cible recherché, rendant plus délicate la commercialisation de l'offre (mauvaise analyse des segments stratégiques cibles)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques stratégiques

Positionnement des clients et des prospects trop éloigné des bases natives et/ou souhaitées de commercialisation de l'offre (dispersion géographique)

Profil débiteur des clients souhaités insolvable, rendant inopérant le modèle économique in fine sur le long terme (offre inadaptée aux clients solvables)

Marchés stratégiques ciblés ne répondant pas à la nouvelle offre proposée, compte tenu de la non-appétence à l'innovation (offre totalement innovante)

Marchés indirects sur-représentés (indirects, déloyaux, opaques), obérant l'appréciation réelle du potentiel commercial de l'offre (concurrence déloyale)

Marchés stratégiques ciblés pour lesquels l'accès au marché est rendu complexe : marchés publics, ticket d'entrée excessif, marchés verrouillés par des acteurs historiques « love business »)

Marchés ciblés pour lesquels la demande apparaît intrinsèquement instable : remise en cause permanente des contrats, instabilité des accords donnés... (marchés instables)

Commercialisation de l'offre de produits et/ou de services offerte aux prospects/clients rendue délicate compte tenu de difficultés chroniques du cycle de stockage de l'offre produite (incapacité de stocker l'offre)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Rupture de trésorerie courante de l'entreprise

Définition :

Incapacité de l'entreprise à faire face à l'échéance qui se présente, par déficit de liquidité.

Conséquences :

Impayés, tensions de trésorerie, pouvant conduire à une situation de cessation des paiements engendrant l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire.

Cause :

Mauvaise maîtrise du BFR; insuffisance structurelle du haut de bilan ; absence de prévisionnel de trésorerie approché ; rupture significative d'une échéance client ; indisponibilité de solutions de financement court terme adaptées.

Coût du risque : majeur

D : facile et immédiate

S : majeur.

O : en fonction de la situation structurelle courante de trésorerie de l'entreprise.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques financiers

Pertes financières suite au non-recouvrement de créances clients, de manière temporaire ou permanente

Définition :

Encours clients non recouvré ou dont le recouvrement nécessite la mise en œuvre d'actions de relance significative.

Conséquences :

Pertes financières (dotations aux provisions pour créances douteuses, frais juridiques) coûts opérationnels associés aux actions de relance et de recouvrement.

Cause :

Absence de sélectivité client en amont, concentration du risque crédit client sur quelques profils, base clients insolvable, déficit de gestion de l'encours client.

Coût du risque : de 1% à 3% du CA

D : immédiate

S : peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

O : en fonction de la fréquence des retards et des impayés clients.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques financiers

Concrétisation de pertes financières pour l'entreprise

Définition :

Toute perte financière enregistrée par l'entreprise dans la réalisation de son objet social.

Cause :

Multiple : défaillances opérationnelles, organisationnelles, commerciales, managériales, sociales, humaines....

Conséquences :

Coût d'opportunité associé à la perte de qualité, à la dégradation du service ou aux pertes financières dues à un défaut d'exécution de l'objet social de l'entreprise. Impact financier, client, image.

Coût du risque : potentiellement majeur

D : variable (de très facile à indétectable)

S : variable

O : variable



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques financiers

Concrétisation d'un coût d'opportunité économique dû à la concrétisation d'un risque de taux d'intérêt mal apprécié

Définition :

Coût d'opportunité dû à une évolution mal maîtrisée de l'évolution des taux d'intérêt financiers.

Conséquences :

Pertes financières ou coûts d'opportunité liés à la mauvaise maîtrise du risque de taux d'intérêt, liés aux opérations de financement ou de refinancement de l'entreprise.

Cause :

Évolution erratique des conditions de financement ou de refinancement des marchés financiers ; défaut d'anticipation des tendances des taux d'intérêt ; labellisation incorrecte des contrats d'endettements.

Coût du risque : peut être important

D : souvent facile et immédiate

S : peut être significative si l'entreprise est fortement endettée.

O : à la hauteur de la structure de financement.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques financiers

Concrétisation de pertes de change pour l'entreprise (mauvaise maîtrise des évolutions du taux de change)

Concrétisation de pertes financières ou de moins-values financières latentes dues à une évolution erratique de performance des portefeuilles de titres financiers (mauvais choix d'investissement : actions, obligations, dérivés)

Concrétisation de pertes financières dues à des erreurs d'interprétation des règles comptables (mauvaise connaissance des règles comptables en vigueur)

Concrétisation de pertes financières dues à des erreurs d'interprétations des règles fiscales (mauvaise connaissance des règles fiscales et/ou comptables)

Pertes de contrôle du capital et/ou des droits de vote attachés aux titres de propriété de l'entreprise (modification des alliances actionnaires)

Pertes d'un approvisionnement, d'une sous-traitance ou d'un processus critique suite à la défaillance d'un fournisseur prédominant

Pertes de compétitivité de l'entreprise suite à une politique de sous-investissement (fragilité financière ne permettant pas de réaliser les investissements nécessaires)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques financiers

Concrétisation de pertes financières suite à des opérations financières ou comptables illicites (défaut d'intégrité dans la prise de décision)

Coût d'opportunité de ne pas délocaliser des activités à faible valeur, engendrant une perte de compétitivité concurrentielle (choix stratégique de refus de l'externalisation)

Déséquilibre de la structure des coûts de l'entreprise (mauvaise maîtrise des composantes de la chaîne de valeur de l'entreprise)

Insuffisance de la structure de haut de bilan de l'entreprise (manque de fonds propres, absence de l'effet de levier financier par endettement)

Pertes financières engendrées par suite d'erreur d'investissement (mauvaise analyse d'un investissement)

Instabilité capitalistique par suite d'évolution non maîtrisée de la structure actionnariale de l'entreprise (mauvaise maîtrise des objectifs actionnariaux)

Rupture de trésorerie courante de l'entreprise (mauvaise maîtrise du BFR, insuffisance structurelle du haut de bilan)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Accès – sécurisation des approvisionnements – sécurité énergie : électricité, eau, chauffage (accès, inondation, sismique, environnement)

Définition :

Insécurité ou indisponibilité des approvisionnements en énergie de l'entreprise

Cause :

Indisponibilité des ressources en énergie de l'entreprise : électricité, chauffage, eau, autres.

Conséquences :

Rupture d'approvisionnement des sources en énergie : événements naturels (inondation, séismes...), rupture de prestation fournisseur (direct ou indirect)

Coût du risque : peut être non négligeable

D : immédiate

S : peut être majeur.

O : à la hauteur de la fréquence des événements.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Existence d'une cellule de crise ? Composants – règles d'activation – disponibilité équipes suivi – sortie crise

Définition :

Défaillance de pilotage d'une situation de crise

Cause :

Inexistence d'une cellule de crise structurée et organisée ; absence de règles partagées d'activation et de fonctionnement de la cellule de crise ; indisponibilité des ressources critiques mobilisées en situation de crise.

Conséquences :

Perte de processus ou de sous-processus critique dans l'entreprise, obérant la qualité de service ou la continuité des activités de l'entreprise : risque d'image, de notoriété ; dommage à l'exécution.

Coût du risque : majeur

D : immédiate

S : majeur.

O : à la hauteur de la fréquence des crises dans l'entreprise.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Règles d'identification, de gestion et de maîtrise des sous-traitants critiques

Définition :

Défaillance d'un sous-traitant critique

Cause :

Mauvais choix de prestataire ; absence de définition de l'existence dans la prestation sous-traitée ; défaillance financière du sous-traitant ; défaillance du contrôle interne du sous-traitant.

Conséquences :

Perte de qualité dans les activités réalisées par le tiers ; impacts directs ou indirects sur les propres processus internes de l'entreprise ; risque d'image ; pertes financières.

Coût du risque : peut être significatif

D : variable

S : variable

O : à la hauteur de la fréquence des activités sous-traitées.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Activité non autorisée pratiquée par l'entreprise**Définition :**

Activité non autorisée pratiquée volontairement ou involontairement par l'entreprise.

Cause :

Déploiement d'une ou plusieurs activités non autorisées par l'objet social et/ou illicites au sein de l'entreprise par méconnaissance, défaut de dispositifs de contrôle ou de pilotage, voire d'intégrité individuelle.

Conséquences :

Amendes, pénalités, condamnation, risques financiers, d'image, de notoriété.

Coût du risque : peut être significatif

D : parfois délicate

S : peut être majeures

O : relativement limitée



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Accès – sécurisation des approvisionnements – sécurité télécommunication : fixe, portable, fax (indisponibilité des ressources)

Sécurité des sites – Accès (badge, locaux accès privatif, gestion des bades, etc.)

Sécurité des sites – inondations – incendies – autres / PCA si inaccessible

Sécurité des sites – siège – établissements secondaires – production - stockage / PCA

Existence de mécanisme de plan de communication, de gestion et de sortie de crise (défaillance de communication interne, externe de la situation de crise)

Activité non autorisée pratiquée par un collaborateur – dirigeant ou manager

Dépassement de délégation de signature d'un représentant légal / usurpation d'identité / dépassement de délégation

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Détournement de biens, de devises (acteurs internes ou externes à cause de la défaillance des procédures de contrôle interne)

Destruction de biens et/ou de services (défaut de formation, erreur humaine, malveillance, acte volontaire ou involontaire provoquant la destruction d'actifs)

Vol de biens / services / moyens /ressources internes ou externes (équipements, matériels, applications informatiques, données, etc.)

Commissionnement occultes – opérations illicites (à des fins personnelles par des acteurs de l'entreprise avec des tiers extérieurs)

Pots-de-vin fournisseurs / clients – corruption

Utilisation frauduleuse des moyens de paiement de l'entreprise (vol ou détournement de moyens de paiement de l'entreprise à des fins personnelles)

Vol, fraudes externes (réalisé par des tiers extérieurs à l'entreprise)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Piratage système informatique – vol données – intrusion (sécurité insuffisante ou inappropriée des réseaux et/ou des données informatiques)

Contrefaçon – contrebande – copie illicite (utilisation illicite des produits, services, image de l'entreprise)

Connaissance et respect des règlements applicables en vigueur (non respects des lois, règles et des dispositifs en vigueur lors du lancement d'un nouveau produit).

Respect des règles de la concurrence (entente illicite avec d'autres fournisseurs, pratiques commerciales anticoncurrentielles)

Risques obligations informations (non respect des obligations relatives à la gestion des données personnelles (clients, prospects, fournisseurs, salariés))

Risque de non maîtrise du processus R&D (manque de compétences des équipes R&D, défaillance des modes projets)

Processus d'élaboration ou de stockage des produits / services (absence de maîtrise du processus d'élaboration / stockage du produit ou du services dans l'entreprise)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Processus de livraison / distribution des produits / services (absence de maîtrise des processus de livraison / distribution)

Processus retour produits (absence de maîtrise de gestion des retours produits ou services : remplacement, rebus, destruction, recyclage)

Processus commercial : élaboration des contrats (défaillance du processus de contractualisation clients : contrat incomplet, non valide, non pertinent)

Processus commercial : élaboration et suivi des propositions (contenu, cohérence ou suivi effectif des propositions commerciales réalisées)

Processus commercial : suivi de la relation commerciale (défaillance du processus de suivi de la relation commerciale, déficit de la performance de la force de vente)

Défaillance des processus facturation, livraison, recouvrement, administration des vente, SAV, écoute client,

Existence d'un PCA par service, processus, site (méconnaissance des enjeux en cas de rupture d'activité)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques juridiques

Qualité des contrats commerciaux / clients

Définition :

Qualité intrinsèque défaillance des contrats commerciaux.

Cause :

Intitulé des contrats commerciaux signés, par absence de clauses nécessaires, par présence de clauses abusives, par défaillance d'applicabilité réglementaire, par défaut de signature éligible...

Conséquences :

Pertes financières et économiques, risque d'image, risques juridiques.

Coût du risque : parfois élevé

D : parfois complexe

S : rarement significative

O : relativement fréquente



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques juridiques

Risques sur gestion des dossiers contentieux / clients

Définition :

Défaut de maîtrise d'un dossier contentieux client.

Cause :

Montage erroné du dossier ; absence de maîtrise technique du dossier ; éléments critiques manquants par défaut de maîtrise documentaire ; compétence inadaptées : carence d'accompagnement spécialisé.

Conséquences :

Pertes financières et économiques, risque d'image, risques juridiques, opérationnelles suite à la finalisation du traitement contentieux du litige; coût d'opportunité.

Coût du risque : souvent secondaire

D : latente parfois longue
S : souvent secondaire
O : peu fréquente



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques juridiques

Risques sur contraintes légales : environnement, social

Définition :

Défaillance de maîtrise des contraintes légales environnementales.

Cause :

Méconnaissance des obligations réglementaires et/ou prudentielles : défaut de détection, de collecte ou de pilotage des enjeux associés : incompétences organisationnelles ou opérationnelles.

Conséquences :

Pertes financières et économiques, risque d'image et de réputation, risques juridiques, risques sociaux.

Coût du risque : encore limité

D : souvent facile

S : peut être majeure

O : relativement fréquente



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques juridiques

Risques sur responsabilité civile du dirigeant

Définition :

Mise en cause de la responsabilité civile du dirigeant, d'un membre de l'équipe de direction.

Cause :

Mise en œuvre de la responsabilité civile de l'auteur présumé d'une effraction ou d'une action susceptible d'engager sa responsabilité civile.

Conséquences :

Risques juridiques, économiques, financiers, opérationnels, organisationnels, d'image, de réputation, sociaux, pénaux.

Coût du risque : à ne pas négliger

D : souvent complexe par latence des actions
S : critique
O : rare



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques juridiques

Commerce électronique – paiement en ligne – dématérialisation et numérisation des transactions

Définition :

Non respect des obligations réglementaires relatives aux pratiques de commercialisation et de paiement sans contrat, en ligne, sur mobile ou sur internet (e-commerce)

Conséquences :

Risques juridiques, économiques, financiers, opérationnels, organisationnels, d'image, de réputation, pénaux.

Cause :

Méconnaissance, erreur humaine, non-application des obligations relatives aux transactions et aux paiements dématérialisés.

Coût du risque : peut être ponctuellement significatif

D : parfois délicate malgré une réactivité immédiate.

S : parfois majeure

O : fréquente



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques opérationnels

Qualité des contrats commerciaux (défaillance des contrats distributeurs – franchisés – franchiseurs - fournisseurs – assurance – baux – salariés)

Risques sur gestion des dossiers contentieux (défaut de maîtrise d'un dossier contentieux fournisseurs – salariés – franchisés – franchiseurs – partenaires – concurrents – Etat ou collectivités)

Risque sur responsabilité civile des mandataires sociaux (mise en cause de la responsabilité civile des mandataires sociaux de l'entreprise).

Risque juridique spécifique réglementaire et/ou politique (non respect des réglementation juridiques, risque sur la conformité sur des contenus contractuels)

Respect de la réglementation : propriété industrielle – droits d'auteurs / licence / brevet / inventions - responsabilité civile et pénale – droit du travail (non respect des obligations réglementaires)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques informatiques

Arrêt de maintenance des logiciels, par disparition du fournisseur concepteur de la solution.

Définition :

Incapacité temporaire ou permanente d'évolutivité ou de tierce maintenance applicatives des solutions déployées par défaillance du fournisseur ou du prestataire en charge.

Conséquences :

Impossibilité d'évolution, de développement ou de maintenance corrective des applications et solutions logicielles de l'entreprise ; risques opérationnels, financiers, informatiques, d'image.

Cause :

Indisponibilité ou déficit de compétence ou de connaissance du mainteneur ; défaillance financière du prestataire ; technologie ou langage atypique non maintenu (spécificités techniques)

Coût du risque : peut être élevé

D : parfois délicate ou brutale

S : peut être majeure

O : à la hauteur du nombre de prestataires et d'applications informatiques.



Axe 3

Axe 2

Introduction

Blocage centre informatique ou locaux métiers**Définition :**

Incapacité d'exploitation de sites centraux par inaccessibilité des locaux opérationnels

Cause :

Risques environnementaux (inondation, séisme, pollution), sociaux (mouvement social), d'infrastructure (rupture énergie, réseaux, télécoms...)

Conséquences :

Indisponibilité temporaire ou permanente des outils, infrastructures, solutions ou données informatiques nécessaires à l'exploitation ; risques opérationnels, financiers, informatiques.

Coût du risque : parfois significatif

D : immédiate

S : peut être majeure

O : relativement marginale



Axe 3

Axe 2

Introduction

Dégât des eaux ou autres liquides

Définition :

Altération de l'intégrité physique des matériels informatiques (serveurs, Switch, réseaux, PC, etc.) par dégât des eaux.

Cause :

Absence de sécurité des sites de dépose, de stockage ou d'exploitation des matériels informatiques ; erreur humaine ; non prise en compte du risque d'inondation.

Conséquences :

Destruction, dégradation ou endommagement des actifs informatiques de l'entreprise ; risques opérationnels, financiers, informatiques.

Coût du risque : peut être important

D : immédiate

S : peut être significative

O : relativement réduite



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques informatiques

Accident naturel (non prise en compte des risques naturels)

Vandalisme sur équipement sans intrusion (inefficacité des solutions de protection des applications, des données et des infrastructures informatiques)

Vol d'équipement avec ou sans intrusion (salariés, acteurs complice, personnes externes)

Vol d'information et des données informatiques (sécurité insuffisante ou inappropriée)

Destruction volontaire d'information ou de données (malveillance, erreur humaine)

**Modification volontaire d'information ou de données
Erreur de saisie (humaine, matérielle)**

Dysfonctionnement d'un matériel – logiciel ou d'un service externe (dégradation de la performance opérationnelle ou informatique)

Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques potentiels du climat social : grèves

Définition :

Déclenchement d'une grève dans l'entreprise

Cause :

Climat social délétère, absence de dialogue social, déficit de communication, conflits latents ou déclarés entre acteurs, enjeux politiques, financiers ou organisationnels sous-jacents.

Conséquences :

Déstabilisation partielle ou globale, temporelle ou longue de l'activité de l'entreprise ; dégradation des conditions d'exécution d'un processus opérationnel critique ; risques d'image interne / externe ; risques sociaux.

Coût du risque : majeur

D : logiquement facile
S : peut être majeure
O : relativement rare



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques ressources humaines

Risque de turnover, de rotation des équipes

Définition :

Disparition de connaissances, de compétences ou de talents critiques par départ subi d'acteur de l'entreprise.

Conséquences :

Pertes de savoirs, de savoir-faire, d'éléments de différenciation de l'entreprise ; pertes économiques et financières ; déstabilisation des processus opérationnels ; risque d'image.

Cause :

Défaillance des dispositifs de gestion des emplois et des compétences ; défaut de détection, d'écoute ou d'évolution adaptée des acteurs ; climat social perfectible.

Coût du risque : peut devenir significatif

D : facile

S : peut être majeure

O : relativement fréquente



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risque lié au régime de prévoyance**Définition :**

Non respect des obligations comptables, fiscales et/ou sociales relatives au régime de prévoyance.

Cause :

Négligence, erreur humaine, méconnaissance des obligations de prévoyance, défaillance de pilotage des charges sociales, absence de veille réglementaire, rupture de trésorerie.

Conséquences :

Absence de couverture sociale, financière ou opérationnelle des acteurs de l'entreprise ; risque économiques et financiers ; risques sociaux ; risque d'image.

Coût du risque : souvent secondaire

D : parfois complexe
S : peut être majeure
O : marginale



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques ressources humaines

Risque de discrimination / inégalité H-F / entre les acteurs de l'entreprise

Définition :

Non respect des règles de non discrimination et/ou d'inégalité de traitement entre salariés.

Cause :

Discrimination ou inégalité de traitement entre salarié, volontaire ou involontaire (rémunération, avantages, conditions de travail...), méconnaissance du droit social, erreur humaine, négligence, violation d'inégalité.

Conséquences :

Risque économiques et financiers ; risques sociaux ; risque d'image et de réputation.

Coût du risque : majeur

D : parfois extrêmement complexe
S : majeure
O : fréquente



Axe 3

Axe 2

Introduction

Risques ressources humaines

Risques potentiels du climat social (déclenchement d'un conflit important entre salariés au sein de l'entreprise, mauvaise qualité du dialogue social)

Non respect des obligations réglementaires relatives à la représentativité sociale dans l'entreprise (méconnaissance de la réglementation sociale)

Incapacité à recruter (profils indisponibles critiques, mauvaise identification du poste à recruter ou du profil recherché)

Risque de perte homme-clé, compétence-clé (défaillance des dispositifs de gestion des emplois et des compétences des acteurs clés)

Risques associés à la qualité du processus recrutement (cadrage, définition et déploiement perfectible du processus recrutement)

Risques liés à la qualité et la pertinence du programme de formation / GPEC / cartographie des emplois compétences (défaillance du processus de formation)

Risque lié à l'inadéquation profils / compétences / besoins (compétences ou connaissances inappropriées de l'acteur en poste)

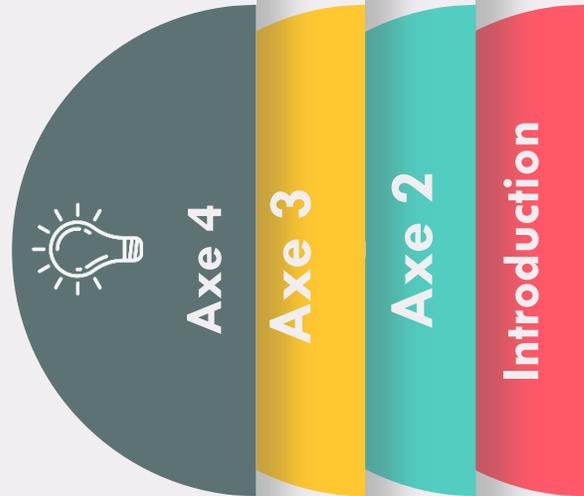
Axe 3

Axe 2

Introduction

AXE 4 : ESTIMATION ET ANTICIPATION DES RISQUES

- **Identification des risques**
- **Évaluation des risques**
- **Élaboration d'une stratégie de la gestion des risques**



AXE 4 : ESTIMATION ET ANTICIPATION DES RISQUES

Gérer un risque consiste après l'avoir identifié et mesuré, à prendre des dispositions permettant :

- **D'abord de limiter l'incertitude, en réduisant sa probabilité d'occurrence ou ses conséquences,**
- **Ensuite, de financer les conséquences résiduelles du risque.**

La réduction du risque intervient naturellement avant le financement des conséquences résiduelles, qui dépend de l'entreprise lorsqu'elle choisit de supporter seule ces conséquences, mais aussi de son partenaire financier (assureur ou banquier), lorsqu'elle décide de transférer cette charge.



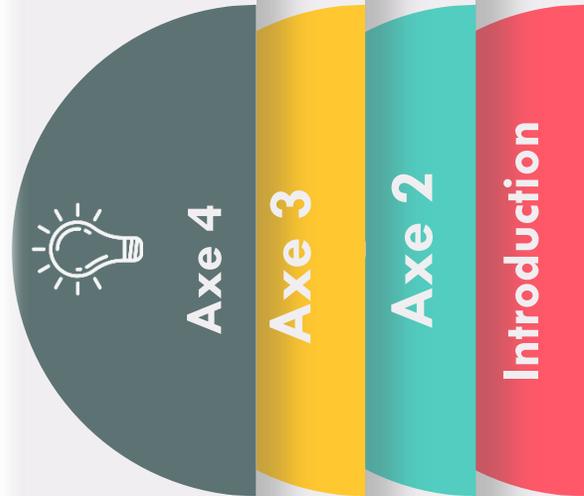
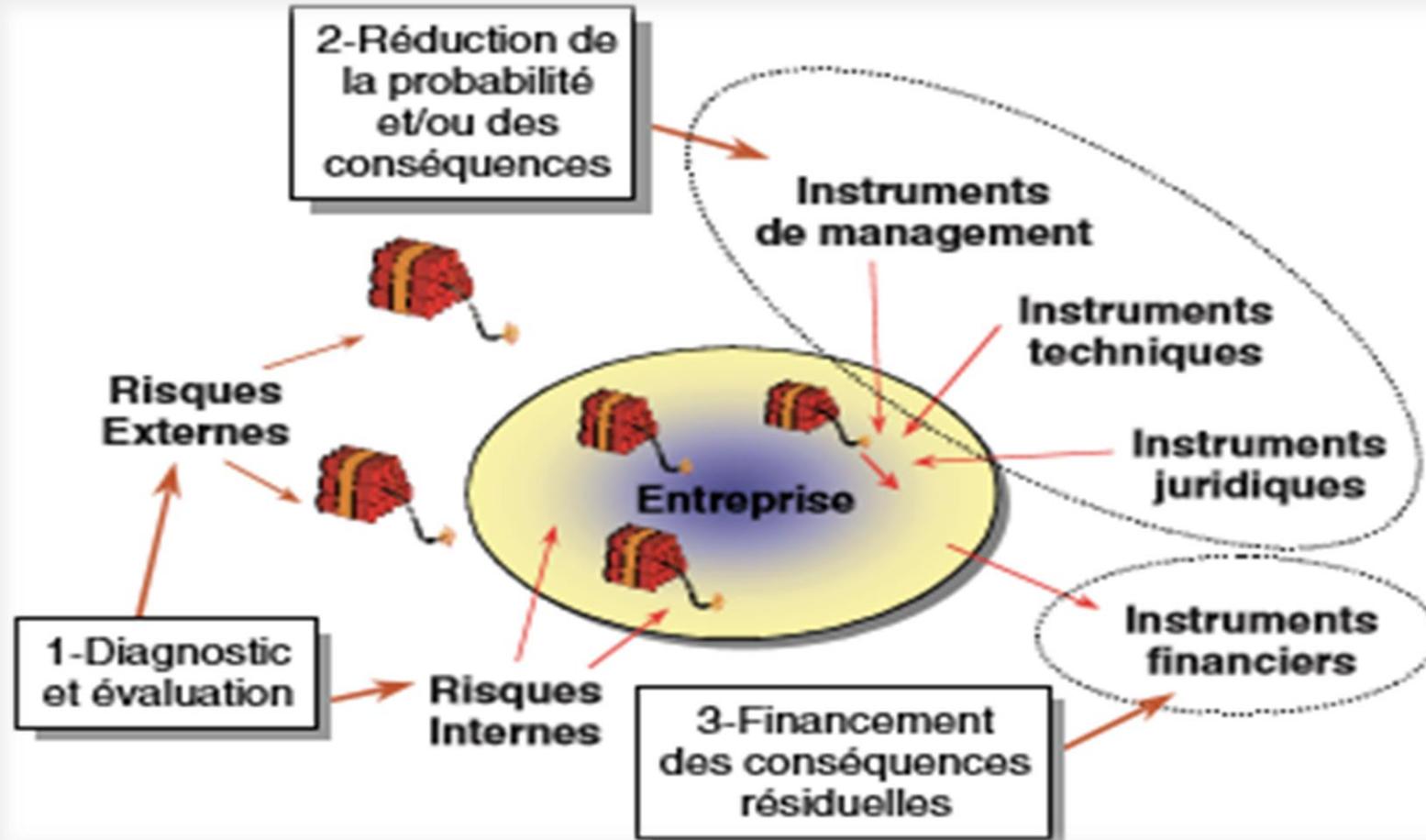
Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction

AXE 4 : ESTIMATION ET ANTICIPATION DES RISQUES



**IDENTIFICATION DES RISQUES**

Les objectifs de l'entreprise, et plus largement le processus qui conduit à leur formulation et à leur mise en œuvre, sont partie intégrante du dispositif de gestion des risques élaboré par le COSOII ⁽¹⁾:

« la fixation des objectifs est une conditions préalable à l'identification des évènements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques ».

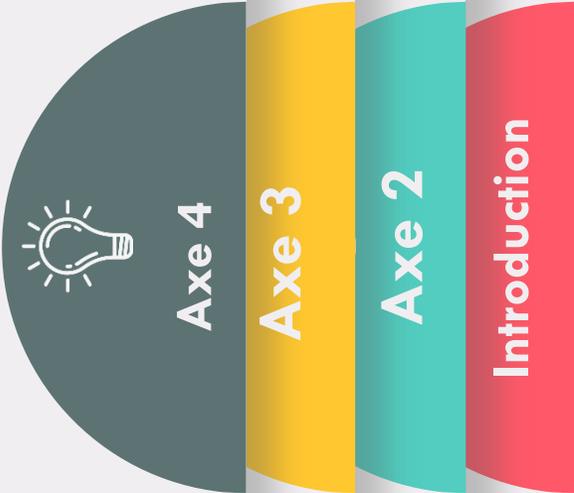
⁽¹⁾ COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité.

Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



IDENTIFICATION DES RISQUES

De la même manière, le cadre de l'AMF ⁽²⁾ dédié au contrôle interne consacre la place centrale des objectifs en affirmant que : « les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiqués aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risque et de contrôle ».

AMF ⁽²⁾: L'Autorité des marchés financiers (AMF) est une institution financière et une autorité administrative indépendante française créée le 1^{er} août 2003 par la loi de sécurité financière.

IDENTIFICATION DES RISQUES

L'organisation internationale de normalisation ISO définit l'identification des risques comme :

« le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints ».

En effet, une fois les objectifs de l'organisation définis et diffusés, il convient d'identifier les éléments qui seraient susceptibles d'avoir un impact négatif sur leur accomplissement.



Axe 4

Axe 3

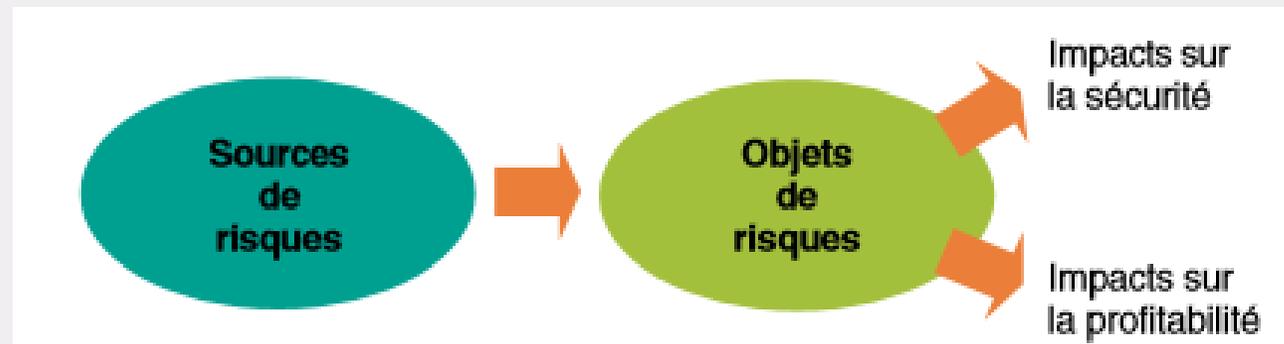
Axe 2

Introduction

IDENTIFICATION DES RISQUES

L'environnement impose à l'entreprise de mieux contrôler les risques qu'elle lui fait subir. Les sources de ces risques sont des dysfonctionnements techniques, organisationnels et humains dont les impacts sur les ressources de l'entreprise (objets de risques) peuvent aussi altérer la rentabilité de l'entreprise.

Au cours de cette phase d'identification du risque, tous les risques possibles sont listés sous forme de scénario.



Axe 4

Axe 3

Axe 2

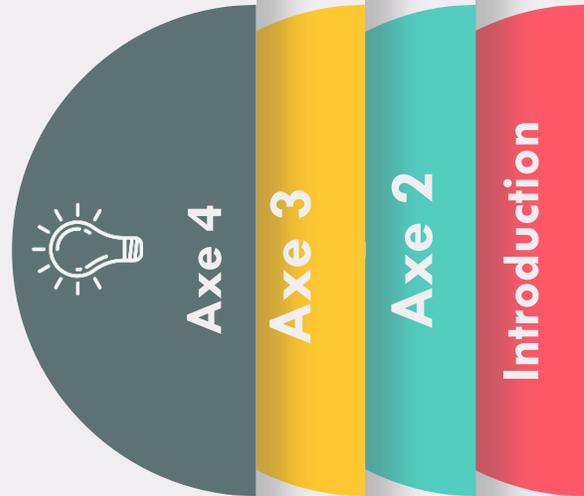
Introduction

IDENTIFICATION DES RISQUES

Il n'existe pas de méthode infaillible d'identification des incertitudes. L'humilité est la règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine.

Elles se classent en trois grandes catégories :

- Risques associés aux fonctions
- Risques associés aux processus
- Risques associés aux ressources





IDENTIFICATION DES RISQUES

On remarque que ces méthodes identifient les risques en fonction des cibles (objets de risque), et non pas des sources de risque.

Un risque qui n'a pas d'impact sur une fonction ou une ressource de l'entreprise n'a pas d'intérêt à être identifié. Ceci exclut donc les méthodes laborieuses d'identification de tout ce qui peut se produire avant d'analyser les impacts de ces risques sur l'entité concernée.

Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



IDENTIFICATION DES RISQUES

Les méthodes qui identifient les risques par fonctions ou par processus sont assez voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction, commercial, ressources humaines, finances, systèmes d'information, production...) ou décomposée en processus principaux associés aux métiers et à la stratégie, puis en sous-processus suffisamment fins pour être analysés.

On distinguera les processus contribuant directement (processus productifs) ou indirectement (processus fonctionnels) aux objectifs fondamentaux.



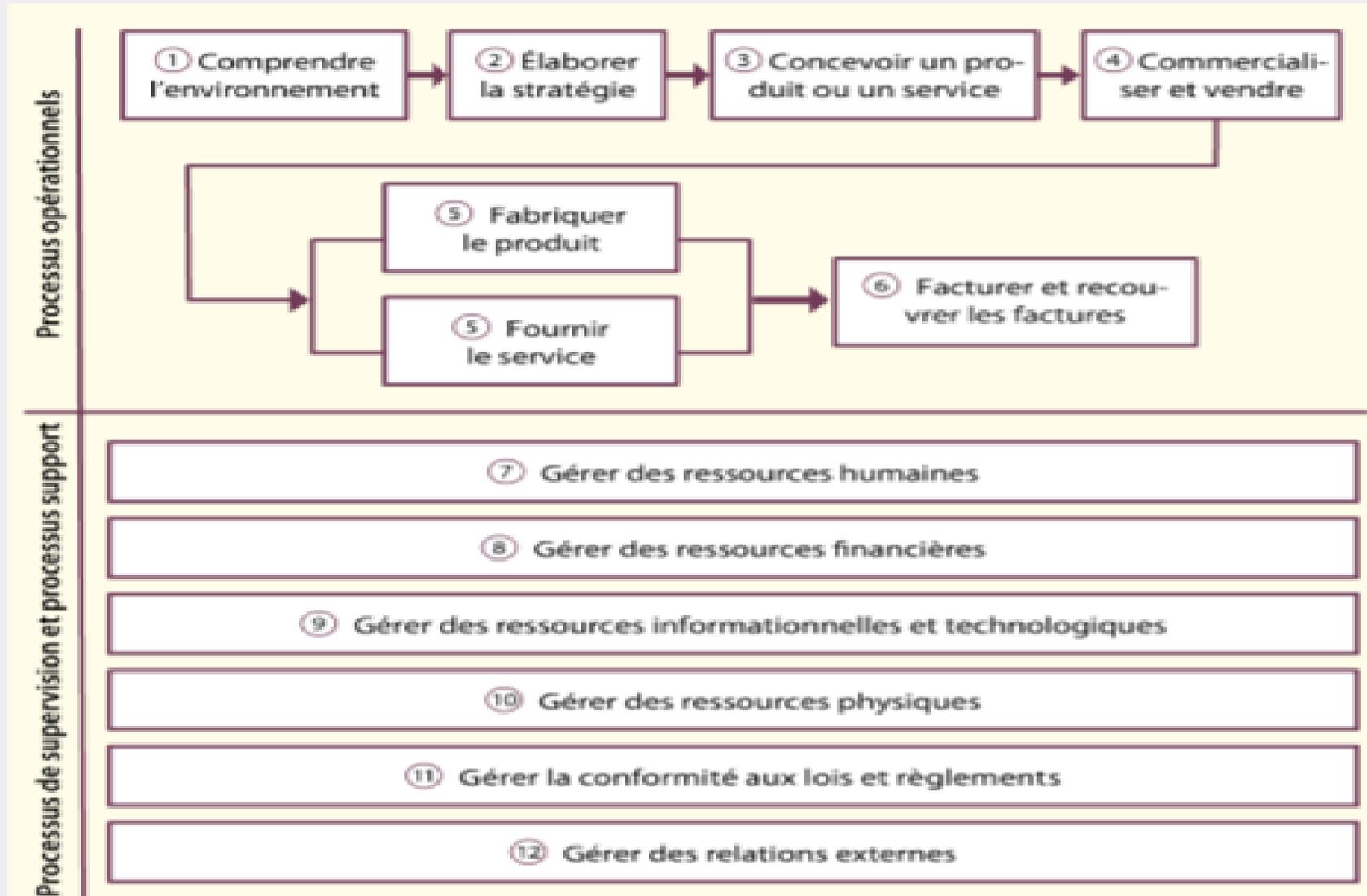
Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction

IDENTIFICATION DES RISQUES

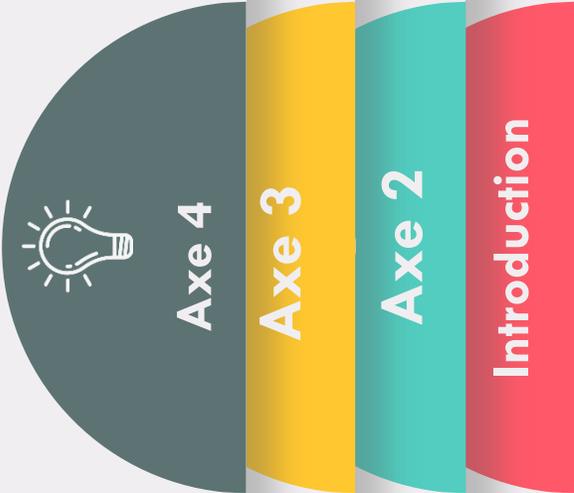


Axe 4

Axe 3

Axe 2

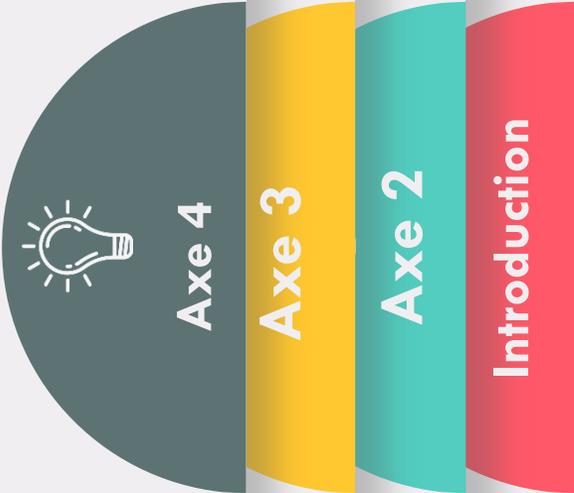
Introduction



IDENTIFICATION DES RISQUES

L'identification rationnelle et objective des risques est basée sur la réponse à quatre types d'interrogations :

- Quels sont les outils permettant une identification objective des risques ?
- Comment évaluer l'impact d'un sinistre majeur sur les objectifs stratégiques ?
- Comment évaluer les conséquences financières d'un sinistre majeur ?
- Quels enseignements tirer de l'évolution de la sinistralité antérieure ?



IDENTIFICATION DES RISQUES

- L'une des principales difficultés du risque management est d'identifier les risques de façon objective et rationnelle. Il est indispensable d'aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques faisant ressortir en priorité les méta-risques émergents.
- Le gestionnaire de risque n'a pas le droit de fonder sa cartographie sur un ressenti subjectif basé sur sa personnalité et son vécu professionnel. Il doit au contraire appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques qu'il va utiliser dans une optique de circularisation.

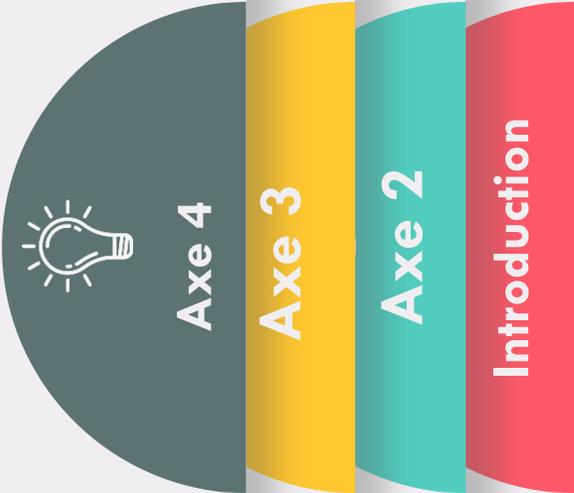


Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



IDENTIFICATION DES RISQUES

Une fois qu'on a compris les objectifs d'une organisation et les processus clés qui permettent de les atteindre, il faut évaluer les risques opérationnels susceptibles d'empêcher d'atteindre ces objectifs.

On commence d'abord par l'élaboration du profil de risque global de l'organisation qui identifie les risques critiques pour chaque objectif stratégique.

Il est fréquent de commencer par une séance de réflexion collective avec la direction général ou, à défaut, avec l'audit interne. Le groupe peut partir d'un modèle de risque général qui expose les catégories et types de risques qu'une organisation est susceptible de rencontrer.

IDENTIFICATION DES RISQUES

MODÈLE GÉNÉRIQUE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

RISQUES STRATÉGIQUES		RISQUES DE NON-CONFORMITÉ		RISQUES LIÉS AU REPORTING	
Externes	Internes	Externes	Internes	Externes	Internes
Changement dans les lois et règlements. Concurrence. Évolution de la dynamique du marché. Secteur. Technologie.	Réputation. Orientation stratégique. Satisfaction des clients. Gouvernance.	Contrats. Réglementation. Contentieux. Autorisations.	Déontologie. Politiques. Fraude et autres actes illégaux.	Reporting financier et comptable. Fiscalité.	Budget. Mesures de la performance. Contrôle interne et reporting réglementaire.
				Ressources informationnelles	
				Accès. Disponibilité des informations. Intégrité des données. Infrastructure. Confidentialité des données.	
RISQUES OPÉRATIONNELS					
Liés aux processus		Liés aux individus		Liés aux aspects financiers	
Capacité de la chaîne d'approvisionnement. Exécution des processus. Hygiène et sécurité. Continuité d'activité. Durée de cycle. Catastrophes. Absence d'innovation.		Offre de main-d'œuvre. Direction/collaborateurs clés. Incitations à la performance. Responsabilisation. Préparation au changement. Communication.		Taux d'intérêt. Taux de change. Capacité. Défaillance. Concentration. Disponibilité des capitaux. Gestion de trésorerie. Prix des matières premières. Horizon temporel.	

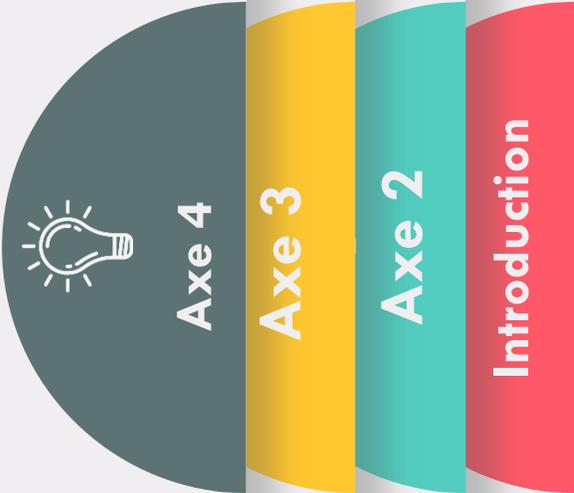


Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



IDENTIFICATION DES RISQUES

L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques.

Dans la phase amont, l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain.

IDENTIFICATION DES RISQUES



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction

EVALUATION DES RISQUES

Une fois le catalogue de risque défini, il convient d'effectuer une évaluation générale des risques pour tous les risques identifiés. L'évaluation des risques permet de déterminer quand un risque est supportable et peut donc être accepté.

A cet effet, un seuil de tolérance du risque est souvent indiqué dans l'environnement des risques.

On pourrait dire que les risques qui sont situés au-delà de ce seuil ne doivent pas être tolérés; par contre, ceux qui sont situés sous ce seuil sont acceptables.



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction





EVALUATION DES RISQUES

En outre, l'évaluation du risque s'effectue, en règle générale, sur deux dimensions:

- La probabilité décrit la vraisemblance qu'un événement survienne. En principe, la probabilité est prévue pour une période de trois ans.
- Les conséquences décrivent l'effet que produit réellement cet événement. L'évaluation requiert normalement une valeur financière. Vu que tous les risques ne peuvent pas être évalués d'un point de vue financier, il est également possible de les estimer par rapport à leur qualité. Pour ce faire, il convient de se servir des risques de réputation, de conformité, pour la santé et pour la sécurité ainsi que des dépenses engagées par le management pour contrôler la situation au cas où l'événement surviendrait.

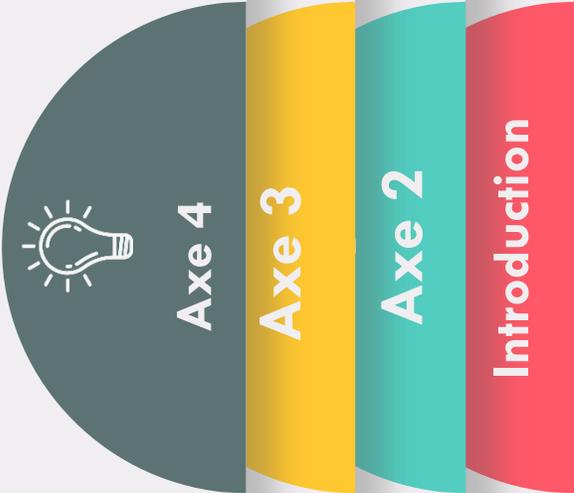


Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



EVALUATION DES RISQUES

Après l'identification des risques, il est important d'évaluer leur impact (ou gravité) et leur probabilité d'occurrence. L'impact, c'est-à-dire les conséquences défavorables d'un risque survenu, est généralement estimé sous forme de catégories. On utilise habituellement trois catégories (élevé, moyen, faible) ou cinq (recours à un nombre impair pour éviter les résultats médians).



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction

**EVALUATION DES RISQUES**

Les différentes méthodes d'évaluation des risques
Les méthodes utilisées pour l'estimation des risques sont souvent quantitatives même si le degré de détails requis pour la préparation des estimations est dépendant de l'application particulière. Cependant, une analyse quantitative complète n'est pas toujours possible étant donné le manque d'informations sur l'activité ou le système analysé, le manque de données sur les défaillances, l'influence des facteurs humains, etc.



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



EVALUATION DES RISQUES

Dans ces circonstances, une classification comparative, quantitative ou qualitative des risques par des spécialistes compétents dans leur domaine respectif peut tout de même être efficace.

- Lorsque la classification est qualitative, il convient d'expliquer clairement tous les termes utilisés et d'enregistrer la base de toutes les classifications de probabilités et de conséquences.
- Lorsqu'une quantification complète est réalisée, il est nécessaire d'admettre que les valeurs de risques calculées sont des estimés et il est souhaitable de vérifier que le niveau d'exactitude et de précision attribué à ces estimés soit cohérent par rapport à la précision des données et des méthodes analytiques utilisées.



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction



EVALUATION DES RISQUES

Dans ces circonstances, une classification comparative, quantitative ou qualitative des risques par des spécialistes compétents dans leur domaine respectif peut tout de même être efficace.

- Lorsque la classification est qualitative, il convient d'expliquer clairement tous les termes utilisés et d'enregistrer la base de toutes les classifications de probabilités et de conséquences.
- Lorsqu'une quantification complète est réalisée, il est nécessaire d'admettre que les valeurs de risques calculées sont des estimés et il est souhaitable de vérifier que le niveau d'exactitude et de précision attribué à ces estimés soit cohérent par rapport à la précision des données et des méthodes analytiques utilisées.



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction

EVALUATION DES RISQUES

L'évaluation peut se faire par un groupe de travail composé de professionnels œuvrant dans des métiers différents. Cette hétérogénéité est importante afin de s'assurer de la bonne prise en compte de tous les types de risques possibles.

Risques	Probabilité d'apparition	Gravité



Axe 4

Axe 3

Axe 2

Introduction

EVALUATION DES RISQUES

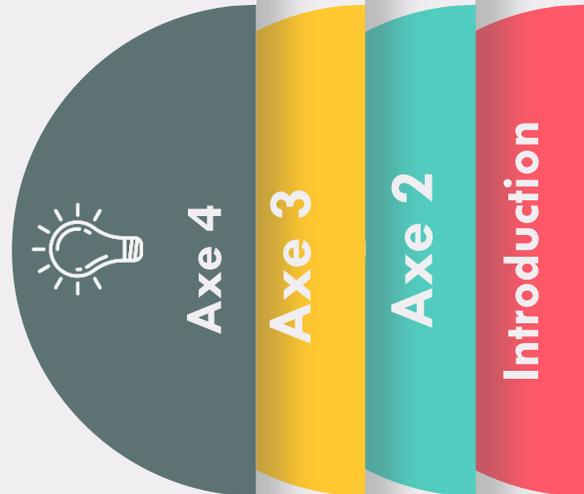
MODÈLE D'ÉVALUATION DES RISQUES

IMPACT	Extrême	15	19	22	24	25	 Risques critiques  Risques élevés  Risques moyens  Risques faibles
	Élevé	10	14	18	21	23	
	Moyen	6	9	13	17	20	
	Faible	3	5	8	12	16	
	Négligeable	1	2	4	7	11	
		Faible (0-10 %)	Peu probable (10-25 %)	Possible (25-50 %)	Probable (50-90 %)	Certaine (90-100 %)	

PROBABILITÉ

Impact

- | | | |
|----------------------------------|---|-------------------|
| Extrême : > 100 millions | - Menace sur l'existence de l'organisation | Risques critiques |
| Élevé : 25-100 millions | - Difficulté à atteindre les objectifs | Risques élevés |
| Moyen : 5-25 millions | - Difficulté à atteindre certains objectifs | Risques moyens |
| Faible : 1-5 millions | - Quelques résultats non souhaités | Risques faibles |
| Négligeable : < 1 million | - Aucun impact notable sur les objectifs | |



Vos questions

Rachid.ezzouaq@usmba.ac.ma

