



+228 90 10 75 04 | +228 99 62 41 95 | [contact@atgconsulting.tg](mailto:contact@atgconsulting.tg)

# MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS DANS UNE PME

**GNIMASSOUN GBETONDJI MICHEL**, MBA, CMSA

General Manager ATG Consulting

# PLAN

- ❑ **INTRODUCTION**
- ❑ **SEQUENCE 1: PRESENTATION GENERALE SUR LES RISQUES EN ENTREPRISE**
- ❑ **SEQUENCE 2: GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS**
- ❑ **SEQUENCE 3: MAITRISER LES RISQUES**
- ❑ **CONCLUSION**

# INTRODUCTION

Approche traditionnelle de gestion des entreprises:

- ❑ Assurer sa pérennité et son développement (**se fixer des objectifs**);
- ❑ Définir les moyens nécessaires et de veiller à leur bonne mise en œuvre (**mobiliser les ressources**);
- ❑ S'assurer que les objectifs sont atteints (**Piloter/Contrôler**).

# INTRODUCTION

L'ère de l'approche contingente de gestion des entreprises:

- ❑ **Environnements économiques instables** (changements à un rythme accéléré, évolutions extérieures et flux constant de l'innovation, augmentation considérable du degré d'interdépendance, rapidité de la propagation l'information, etc.)
- ❑ **Entreprises confrontées quotidiennement à une multitude de risques, d'importance et de nature très différentes.**

**CONSEQUENCE:**

**La réalisation des objectifs est perturbée, voire rendue impossible.**

# INTRODUCTION

Tout, dans le contexte de l'entreprise, est en perpétuel changement (mutations économiques et technologiques surtout) et rien n'est totalement prévisible.

Au regard de ces mutations, tout n'est que risque et **les risques doivent être identifiés, évalués, mesurés et accompagnés.**

# SEQUENCE 1

## PRESENTATION GENERALE SUR LES RISQUES EN ENTREPRISE

# Observons cette image





# 1.1. NOTION DE RISQUE

## Définition

**Le risque est « la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs »** (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

**« le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation »** (Autorité des Marchés Financiers)

# 1.1. NOTION DE RISQUE

## Définition (synthèse)

**Un risque est un évènement incertain et futur dont la survenance prive l'entreprise d'une ressource et l'empêche d'atteindre un ou plusieurs de ses objectifs**

# 1.1. NOTION DE RISQUE

## Conséquence:

### Entre autres:

- ❑ l'impact financier (ex : perte financière, baisse des revenus, hausse des coûts), direct ou indirect, immédiat ou à terme.
- ❑ l'impact juridique (ex : responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles, etc.) ;
- ❑ l'impact sur l'image (dégradation de l'image, réputation remise en cause).

## 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise



L'exposition au risque qui existe avant la prise en considération des mesures de contrôle interne: **Risque inhérent**

### Trois grands domaines :

- La direction de l'entreprise (processus décisionnels)
- Les métiers (processus métiers)
- Les processus supports

# 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

## Cycles du contrôle interne:

- Achats / Fournisseurs
- Vente / Clients
- Production
- Gestion du stock
- Gestion de la trésorerie
- Gestion des investissements
- Reporting financier
- Processus de direction

# 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

## Présentation de la nomenclature des risques en entreprise:

- ❑ **les risques endogènes**, propres à l'activité de l'organisation, qui sont liés à ses processus, son organisation, son système d'information, son management, etc.
- ❑ **les risques exogènes** dont l'origine provient de l'environnement de l'organisation : les clients, les fournisseurs, les sociétaires ou actionnaires, les concurrents, les marchés financiers, les catastrophes naturelles ;

## 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

### Présentation de la nomenclature des risques en entreprise:

- Le risque client/produit:** il correspond au risque lié à l'inadéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné.
- Le risque de marché:** il correspond au risque lié à la stratégie de
  - positionnement de l'entreprise sur un marché.
- Le risque d'image commerciale:** il correspond au risque lié à
  - une perception négative de l'action commerciale de l'entreprise par ses clients
  - existants ou potentiels.
- Le risque accidentel:** il correspond au risque lié à un événement non intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens ou du personnel de l'entreprise.

# 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

## Présentation de la nomenclature des risques en entreprise:

- ❑ **Le risque terroriste:** il correspond au risque lié à un événement intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens, du personnel, de leur famille et des clients de l'entreprise.
- ❑ **Le risque de malversation:** il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'entreprise, seul, ou à l'aide de complices.
- ❑ **Le risque de traitement des opérations:** il correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations.
- ❑ **Le risque réglementaire:** il correspond au risque lié à la non-application de dispositions légales ou réglementaires.



# 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

## Présentation de la nomenclature des risques en entreprise:

- ❑ **Le risque déontologique:** il correspond au risque lié à la non-application des principes déontologique du secteur.
- ❑ **Le risque stratégique:** il correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.
- ❑ **Le risque d'insuffisance fonctionnelle:** il correspond au risque lié à l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise organisation d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise (comptabilité, audit, contrôle interne, contrôle de gestion, organisation, ressources humaines, marketing...).

## 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

### Présentation de la nomenclature des risques en entreprise:

- ❑ **Le risque sur la gestion du personnel:** il correspond au risque lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.
- ❑ **Le risque ergonomique:** Il concerne les conditions de travail des personnels (aménagement des locaux et des postes de travail).
- ❑ **Le risque environnemental:** Il concerne les dégradations de l'environnement liées aux activités humaines.
- ❑ **Le risque d'externalisation:** il correspond au risque lié à l'utilisation par l'entreprise de personnels intérimaires, de prestataires de services et de sous-traitants.

## 1.2. Risques inhérents aux activités de l'entreprise

### Présentation de la nomenclature des risques en entreprise:

- ❑ **Le risque de dépendance technologique:** Il correspond au risque lié à l'utilisation d'une technologie liant l'entreprise à un fournisseur ou à un type de technologie.
- ❑ **Le risque de communication:** Il correspond au risque financier ou commercial lié à la communication en externe des résultats et la stratégie de l'entreprise.

# 1.3. Risk management : objectifs, organisation, systèmes d'informations

## Principes de base de maîtrise des risques:

- ❑ Organisation claire (environnement favorable, culture d'entreprise et de contrôle) ;
- ❑ Séparation des fonctions entre celles de décision de protection et de conservation, de contrôle et comptabilisation ;
- ❑ Délégation de pouvoirs : étendue des autorisations/pouvoirs permettant des décisions proches du terrain, rapides et efficaces ;

# 1.3. Risk management : objectifs, organisation, systèmes d'informations

## Principes de base de maîtrise des risques:

- ❑ Des contrôles intégrés dans les activités opérationnelles : Auto contrôle, supervision, recoupement et contrôles réciproques ;
- ❑ Traçabilité : Communication d'informations pertinentes, complètes, objectives et vérifiables ;
- ❑ Qualité du personnel : compétence, honnêteté et politiques cohérentes;
- ❑ Universalité : le contrôle interne concerne toute opération, toute personne et s'exerce à tout moment.

## 1.3. Risk management : objectifs, organisation, systèmes d'informations

### Environnement de maîtrise des risques :

L'environnement de contrôle comprend les mécanismes de base qui constituent le fondement (ou le socle) sur lequel s'exercent tous les autres éléments de la maîtrise des risques.

# 1.3. Risk management : objectifs, organisation, systèmes d'informations

## Environnement de maîtrise des risques :

- L'intégrité des dirigeants et leur engagement en faveur des valeurs éthiques ;
- La culture d'entreprise qui détermine le niveau de sensibilité des dirigeants et du personnel aux besoins de contrôles et de respect des principes de management ;
- La compétence et les comportements du personnel ;
- La philosophie des dirigeants et le style de management ;
- La politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation.

# SEQUENCE 2



## GESTION DES RISQUES



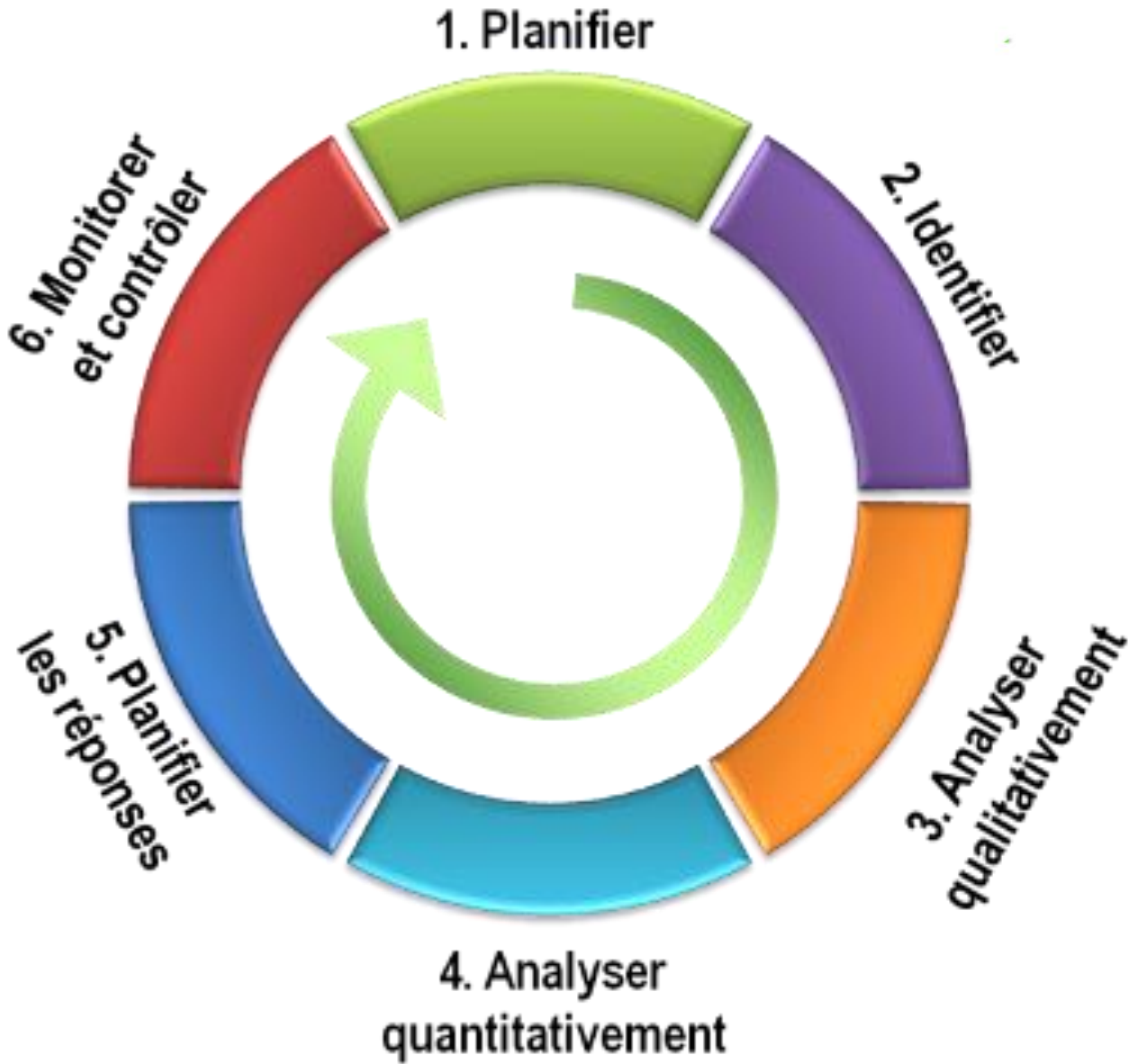
# Pourquoi et comment gérer les risques ?

Gérer les risques est une nécessité pour mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

Il s'agit d'anticiper de possibles actions pour diminuer la conséquence des risques s'ils venaient à se concrétiser.

**C'est une action cyclique, c'est-à-dire qu'elle ne termine jamais.**

# Pourquoi et comment gérer les risques ?



# Pourquoi et comment gérer les risques ?

La gestion des risques passe par trois actions  
essentiellement:

- Identification des risques :
- Analyse des risques
- Traitement et réponse face aux risques

## 2.1. Méthodologie d'identification des risques opérationnels



### Trois méthodes simples:

- ❑ L'analyse des risques similaires à des événements déjà rencontrés par le passé est une première méthode.
- ❑ Des études et des audits mis en œuvre précédemment peuvent naturellement servir de support. Il est possible d'établir un parallèle entre des risques déjà identifiés et le nouveau projet.
- ❑ Des brainstormings organisés au sein de l'équipe autour de différents scénarios seront ensuite à même d'aider à l'identification de vulnérabilités supplémentaires.

## 2.1. Méthodologie d'identification des risques opérationnels

**Exemple:** méthode basée sur des événements déjà rencontrés par le passé du cycle achat/fournisseurs

|   | <b>Etapes du cycle</b>                | <b>Risques de contrôle interne</b>                                  |
|---|---------------------------------------|---|
| 1 | <b>Expression des besoins</b>         | Achats ne correspondant pas aux besoins, rupture de stocks,         |
| 2 | <b>Consultation des fournisseurs</b>  | Recours aux fournisseurs ne présentant pas de garanties suffisantes |
| 3 | <b>Déclenchement de commande</b>      | Achats de produits de mauvaise qualité                              |
| 4 | <b>Réception de biens ou services</b> | mauvais suivi des réceptions  |
| 5 | <b>Enregistrement des achats</b>      | Pertes de factures reçues   |
| 6 | <b>Vérification des factures</b>      | enregistrement de fausses factures                                  |
| 7 | <b>Paiement des factures</b>          | Paiement de factures ne correspondant pas à une livraison           |
| 8 | <b>Archivage des documents</b>        | Pertes de factures reçues   |

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Appétence pour les risques

Elle se traduit pratiquement dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Elle est définie par les organes de gouvernance et de direction et encadre la prise de risque en fixant les limites des impacts qu'un organisme est prêt à accepter.

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

Deux critères sont appréciés pour coter le risque

- l'évaluation de l'**impact** possible du risque
- l'évaluation de **la probabilité** de survenance du risque

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

Détermination du risque brut :

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} \times \text{Impact}$$

Le risque résiduel mesure le risque après mise en place des éléments de maîtrise :

$$\text{Risque résiduel} = \text{Fréquence} \times \text{Impact} \times \text{Élément de maîtrise}$$



## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

Les échelles d'évaluation facilitent la hiérarchisation des risques et in fine les arbitrages sur des actions à mener.

Les échelles paires à quatre niveaux sont à privilégier.

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

#### *Illustration 1 : Echelle de mesure de la fréquence*

| Cotation | Fréquence     | Élément de mesure   |
|----------|---------------|---|
| 1        | Exceptionnel  | Occurrence quasi nulle (<1%) sur 2 ans                    |
| 2        | Rare          | Occurrence possible mais peu probable (1 à 10%) sur 2 ans |
| 3        | Probable      | Occurrence plausible (10 à 50%) sur 2 ans                 |
| 4        | Très probable | Occurrence très probable (>50%) sur 2 ans                 |

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

#### *Illustration 2 : Echelle de mesure de la fréquence*

| Cotation | Fréquence   | Élément de mesure  |
|----------|-------------|--|
| 1        | Rare        | Fréquence de l'ordre d'1 à 2 fois en 3 ans                                       |
| 2        | Modéré      | Fréquence de l'ordre d'1 fois par an   |
| 3        | Occasionnel | Fréquence pluriannuelle (quelques fois par an, de l'ordre du trimestre, du mois) |
| 4        | Fréquent    | Fréquence quotidienne ou hebdomadaire  |

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

#### Illustration 3 : Probabilité d'occurrence - Menaces

| Estimation            | Description   | Indicateurs   |
|-----------------------|---|---|
| Forte (probable)      | Susceptible de survenir chaque année ou plus de 25% de chances de survenir.                       | A le potentiel de survenir plusieurs fois dans la période considérée (par exemple dix ans).<br>S'est produit récemment.   |
| Modérée (possible)    | Susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 25% de chances de survenir.    | Pourrait survenir plus d'une fois dans la période considérée (par exemple dix ans).<br>Peut être difficile à maîtriser en raison d'influences externes.<br>Y a-t-il un historique de survenance ? |
| Faible (peu probable) | Peu susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 2% de chances de survenir. | Ne s'est pas encore produit.<br>Peu susceptible de survenir.  |

## 2.2. Critères d'évaluation des risques

### Mesure du risque

#### *Illustration : Echelle de mesure de l'impact*

| Cotation | Impact       | Financier (Résultat)         | Image / réputation ou encore réglementaire  |
|----------|--------------|------------------------------|---|
| 1        | Limité       | < 10% du résultat annuel     | Attention de tiers (presse, groupes de pression, etc.) sur des sujets jugés sensibles           |
| 2        | Significatif | 10% à 50% du résultat annuel | Communication défavorable dans des médias sur une partie de l'entreprise et à un niveau local   |
| 3        | Majeur       | 50% à 100%                   | Couverture médiatique plus large, mais n'entraînant pas d'effet majeur                          |
| 4        | Critique     | > au résultat annuel         | Attaque médiatique ayant des conséquences significatives sur l'image et la réputation du Groupe |

## 2.3. Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques



La réalisation d'une cartographie des risques s'inscrit dans une démarche en cinq étapes selon le process ci-dessous :

Étape 1 : Construire le groupe de travail,

Étape 2 : Identifier des risques,

Étape 3 : Analyser les risques,

Étape 4 : Évaluer les risques,

Étape 5 : Définir un plan d'action.

## 2.3. Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques



Exemple de cartographie à présenter

# SEQUENCE 3



## MAITRISER LES RISQUES



# 3.1. Modalité de suivi des risques

Les activités de contrôles sont des mesures de gestions qui sont développées et mises en œuvre pour réduire les risques.

L'objectif principal est de réduire leur gravité (protection) et leur fréquence (prévention)

# 3.1. Modalité de suivi des risques

| Type       | Apparition               | Cible              | Influence          |
|------------|--------------------------|--------------------|--------------------|
| Préventive | Avant l'incident         | Cause              | Fréquence          |
| Curative   | Avant / après l'incident | Le risque lui même | Fréquence / Impact |
| Corrective | Après l'incident         | Conséquence        | Impact             |

Exemple: Risque que les médicaments soient périmés

**Action Curative:** jeter les médicaments

**Action Préventive:** mettre en place un système dans le quelles dates de péremptions de chaque produit sont mentionnées.

**Action Corrective:** mettre en place une procédure de gestion des stocks incluant un contrôle périodique des produits.

# 3.1. Modalité de suivi des risques

| Niveau du risque  | Actions a mener  |
|---|--|
| <b>Risque faible</b> , géré par les procédures en place                     | L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant, le risque est sous contrôle   |
| <b>Risque modéré</b> , un suivi spécifique doit être organisé               | L'impact sur l'atteinte des objectifs est limité. Des actions doivent être entreprises mais ne sont pas urgentes.  |
| <b>Risque significatif</b> , une alerte au senior management est nécessaire | L'impact sur l'atteinte des objectifs est significatif. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque.  |
| <b>Risque élevé</b> , action immédiate requise                              | L'impact sur l'atteinte des objectifs est d'une telle ampleur que les objectifs ne seront très probablement pas atteints. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque, et alerter la direction. |

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

**Un plan de continuité d'activité (PCA) a pour objet de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions qui sont prévues par une organisation pour garantir la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal.**

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

Six étapes nécessaires pour élaborer votre plan de continuité d'activité (PCA) post Covid-19

### Étape 1: Identifiez vos principaux produits ou services

Les critères à considérer:

- Proportion du chiffre d'affaires qu'ils génèrent;*
- Nombre de clients qui les demandent;*
- Et coût de non livraison: conséquences négatives pour les finances, la productivité et la réputation..*

### Étape 2: Définissez l'objectif de votre PCA

Que voulez-vous accomplir en établissant votre PCA?

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

Six étapes nécessaires pour élaborer votre plan de continuité d'activité (PCA) post Covid-19

**Étape 3: Évaluez l'impact potentiel des perturbations sur votre entreprise et vos employés**

Combien de temps peuvent durer ces interruptions avant de devenir inacceptables?  
Quelles sont les ressources indispensables et les fournisseurs, les partenaires et les prestataires nécessaires pour poursuivre les activités essentielles?

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

Six étapes nécessaires pour élaborer votre plan de continuité d'activité (PCA) post Covid-19

**Étape 4: Listez les mesures à prendre pour protéger votre entreprise**

4P : Personnel, Procédés, Profits et Partenariats (les «4P»).

- Personnel: vie des travailleurs et des membres de leur famille
- Procédés: fonctionnement de l'entreprise
- Profits: génération de revenus
- Partenariats: environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

Six étapes nécessaires pour élaborer votre plan de continuité d'activité (PCA) post Covid-19

### Étape 5: Dressez des listes de contacts

Vos activités vont davantage se dématérialiser (appels WhatsApp, réunions Zoom, etc.). Assurez-vous de disposer de listes exactes et actualisées de tous vos principaux interlocuteurs.

### Étape 6: Respectez, réexaminez et actualisez votre PCA en permanence

L'exemple ci-après montre la façon dont la propriétaire d'une petite entreprise a élaboré un PCA pour son entreprise.



## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

### Le PCA permet entre autre de:

- maintenir la disponibilité des activités essentielles,
- disposer d'indicateurs pour mesurer le niveau de l'activité normale et de l'activité en mode dégradé,
- assurer le traitement des besoins par ordre de priorité,
- assurer le mode secours et le rétablissement selon les priorités établies,
- s'appuyer sur l'analyse de risque des activités et des processus de l'organisation,
- améliorer la résilience en étendant progressivement les scénarios pris en compte

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

**Le PRA désigne l'ensemble des procédures et moyens matériels, technologiques et humains permettant de rétablir et de reprendre l'activité de l'entreprise après la survenue d'un incident.**

## 3.2. Plan de continuité d'activité (PCA) et Plan de reprise des activités (PRA)

### Elaborer un PRA:

- ❑ Un état des lieux des enjeux et besoins de l'entreprise.
- ❑ Le listing des activités-clés pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- ❑ L'identification des incidents possibles.
- ❑ Les actions préalables à mener pour limiter l'impact de ces incidents sur les activités-clés.
- ❑ Les ressources-clés indispensables à la réalisation des activités-clés :  
quelles sont-elles ? Comment les dupliquer ? Est-il possible de les transférer ou de les externaliser ? Comment organiser le télétravail ?
- ❑ La démarche et les étapes à suivre pour remettre en route l'activité, notamment en cas de reprise progressive.

### 3.3. Facteurs de succès et d'échec de la maîtrise des risques

- Soutien** du Conseil d'Administration et Senior Management
- Ressources allouées** claires et suffisante
- Formuler une **définition du risque** claire et commune pour toute l'entreprise
- Créer un **référentiel de gestion** du risque solide pour assurer l'exhaustivité (méthodologie)
- Responsabilité** claire, également pour les risques qui transcendent plusieurs fonctions et département (pas de zone grises)
- Travailler avec des **KPI** mesurables
- Etablir une bonne **structure de reporting** & de suivi des progrès
- Implémenter un **outil desupport** qui répond aux besoins de la compagnie
- Evaluer une fois, satisfaire tout le monde**

# CONCLUSION

La mise en place des actions de contrôle dépend du degré de maturité de la démarche de gestion des risques et de contrôle interne. Cela est fonction de la vision des dirigeants.



# QUESTIONS?