

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

Une petite introduction à la gestion des risques en entreprise

- à l'exemple d'une opération d'exportation dans le cadre d'un contrat de vente international -

In this world, there is nothing certain, but death and taxes.

Benjamin Franklin

A. La nature du risque

Les risques sont attachés à chaque étape de notre vie ; en qualité d'individu ou d'entreprise. Ils ne sont pas de simples faits, purs produits de la fatalité, qui se situent en dehors de toute possibilité de les contrôler. Dans une acception très cartésienne, les risques constituent des éléments indispensables à la croissance et au développement de la société au sens large, des entreprises et des individus qui les composent.

Le risque peut être défini comme l'incertitude du résultat ou celle des conséquences d'une action ou d'une inaction. Il résume les variations d'un résultat escompté par rapport à celui qui est effectivement obtenu. Le risque englobe également la probabilité de survenance d'un événement qui n'était pas envisagé mais aussi les chances de succès d'une action déterminée. En ce sens, sa terminologie revêt tout autant une caractéristique négative – de perte – qu'un aspect positif – de succès ou de gain -.

L'étymologie même du risque ne permet pas de le livrer aux seules règles du hasard. La maîtrise et le traitement des risques de telle manière que le potentiel de perte soit réduit et que la sécurité soit accrue revêt une importance décisive dans la gestion d'une entreprise. Un diagnostic des vulnérabilités au sein d'une entité économique comporte trois étapes importantes : l'identification, l'évaluation et le traitement. La mise en œuvre d'une stratégie de traitement des risques s'accompagne de mesures de contrôles et d'audit périodiques afin d'en garantir la pertinence et l'adéquation aux changements évolutifs de l'organisation.

Dans toute entreprise, il est primordial que chaque département soit conscient de sa qualité de propriétaire des risques induits par ses activités. Toutefois, l'analyse faite dans chaque unité opérationnelle doit impérativement être consolidée au niveau de la direction afin de mettre en place des mesures globales pour l'ensemble des vulnérabilités. Un compartimentage des prérogatives en matière de risque fragilise chaque pilier de l'ensemble et la structure ne reposera que sur une fondation instable.....



Il est impossible et il serait en outre économiquement insoutenable de prétendre à éviter l'ensemble des risques négatifs. L'entreprise doit concentrer son attention sur les risques résiduels, en mesurer l'impact et décider de leur prise en charge en réservant les ressources nécessaires à cet effet.

SOCIETE FONDEE EN 1948

Tel. ++41(0)32/724 11 24
www.cmr-services.ch
info@cmr-services.ch

Page 1 sur 11

Fbg de l'Hôpital 13
Case postale 2270
2001 Neuchâtel

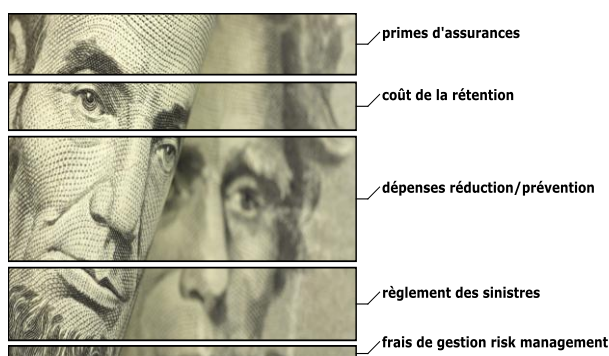
CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

De même, dans l'élaboration du budget nécessaire à la maîtrise des risques, il ne faut pas uniquement considérer le dommage, conséquence redoutée dont l'impact financier sera assumé par les provisions constituées dans le cas de la rétention définie ou transféré à un tiers, comme par exemple un partenaire contractuel ou un assureur.

Il faut également prendre en compte les dépenses consenties pour réduire le risque, les frais financiers pour la constitution de provisions ainsi que les coûts engendrés par le département de la gestion des risques.

Le coût du risque



B. La gestion de l'incertitude

La gestion de l'incertitude. Ces quelques mots, brefs mais pertinents, décrivent bien l'essence de la gestion des risques. Nous savons tous qu'une entreprise sera fatalement frappée par un événement dommageable. Ne pas accepter cette notion induite de fatalité, mais la combattre, c'est s'intéresser aux questions essentielles : quel événement se produira, quand et comment ? La gestion des risques doit apporter une réponse plausible à ces trois questions. Même si un doute, une incertitude, subsistera toujours, les solutions apportées seront suffisamment fiables pour permettre une réaction appropriée et dompter la fatalité.

Quels sont les outils à notre disposition ?

Afin de déterminer quel événement est susceptible de menacer nos actifs, nous devons identifier les vulnérabilités. C'est-à-dire dresser la

liste de toutes les personnes, ressources et tous les processus intervenant dans le fonctionnement de l'entreprise. Il suffit ensuite, avec une dose d'imagination, de répertorier systématiquement les sources de danger auxquels ces éléments sont exposés.

La réponse au quand est fournie par une analyse de probabilité. La projection dans le futur des enseignements du passé permettent de mieux appréhender l'avenir. Cette sagesse universelle s'applique également avec succès dans le domaine de la gestion des risques, pour autant que les circonstances et les tendances du présent soient prises en compte. Cette analyse représente bien plus qu'un simple exercice de conjugaison ; elle permet, sur la base d'historiques de sinistres et de statistiques diverses d'anticiper avec une certaine rigueur mathématique la probabilité de survenance des événements précédemment identifiés.

Enfin, la question du comment se réfère à la gravité du sinistre. Quel est son impact sur l'entreprise et sa capacité à poursuivre les buts qu'elle s'est fixés ? A ce niveau, il ne faut pas commettre l'erreur de ne prendre en considération que l'impact monétaire. Au-delà de la pure perte financière, les conséquences sur l'image de l'entreprise, sa réputation et son positionnement sur le marché doivent également être évaluées.

Lorsque l'impact est susceptible d'être très important, voire catastrophique, un plan de gestion des crises est requis. Mais il s'agit-là d'un nouveau chapitre que nous ne désirons pas aborder ici.

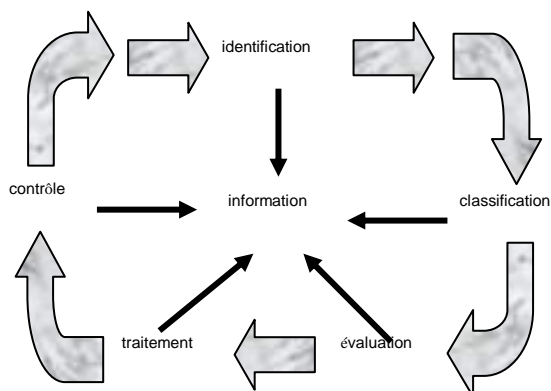
Une approche globale – holistique – des risques en entreprise s'intéressera aux différentes catégories de risques, à savoir les risques stratégiques, financiers et opérationnels. Ils forment un ensemble et interagissent entre eux. L'une des principales difficultés du risk management est d'identifier les risques d'une entreprise de façon rationnelle et objective. Il est indispensable d'aboutir à la réalisation d'une

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

cartographie des risques exhaustive sans se fonder sur le ressenti subjectif mais en appuyant la démarche sur plusieurs outils d'identification, notamment un audit documentaire des procédures de l'entreprise, des entretiens et des questionnaires ainsi que des visites sur le terrain. Une autre manière de distinguer l'ensemble des risques à prendre en considération, consiste à en dresser un catalogue selon les vulnérabilités, à savoir :

- les dommages menaçant les biens
- les risques de responsabilité
- les risques liés aux ressources humaines
- les pertes de revenu



La première étape, l'identification, consiste donc à dresser une carte de tous les risques susceptibles d'influencer les objectifs de l'entreprise.

Pour ce faire, l'approche systémique représente un excellent outil réduisant le risque d'oublier un élément important.

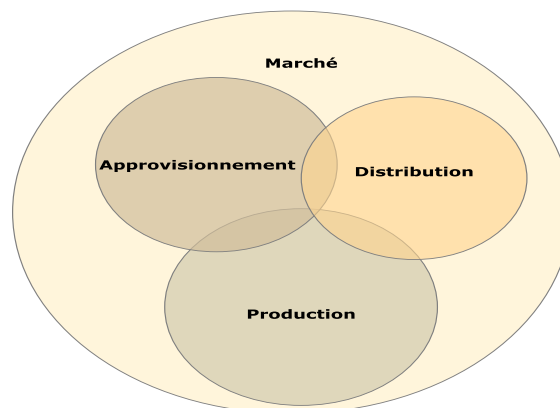
En quelques mots, cette technique consiste à considérer l'entreprise comme un système global, composé de plusieurs sous-systèmes tels que l'approvisionnement, la production, la distribution et l'administration, qui peuvent être considérés à leur tour comme des systèmes, eux-mêmes divisibles en plusieurs sous-systèmes.

Enfin, si l'on considère également l'entreprise comme un sous-système intégré dans un système plus global, ceci permet d'identifier les risques liés à d'autres acteurs économiques, à l'ensemble d'une chaîne logistique ou encore à l'évolution des marchés.

Un système peut donc être simplement défini comme étant un ensemble d'éléments en interaction qui réalisent certaines fonctions nécessaires à la vie de l'entreprise.

Chacun de ces systèmes poursuit un objectif précis qu'il convient évidemment de définir au préalable. Dans ce but, le système dispose de moyens qui évoluent dans un environnement donné. Le risque est généré par cette évolution.

Interaction dans l'analyse systémique

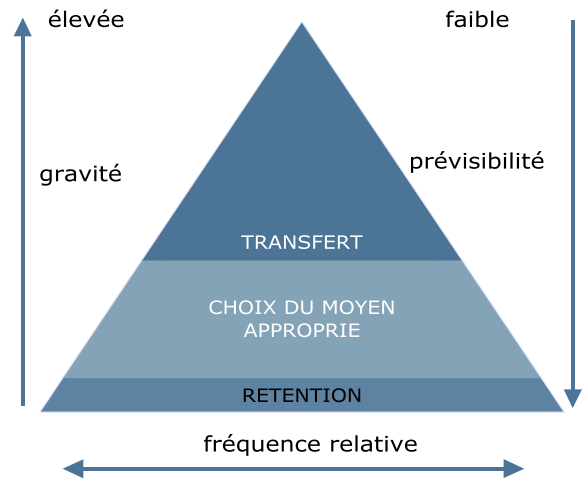
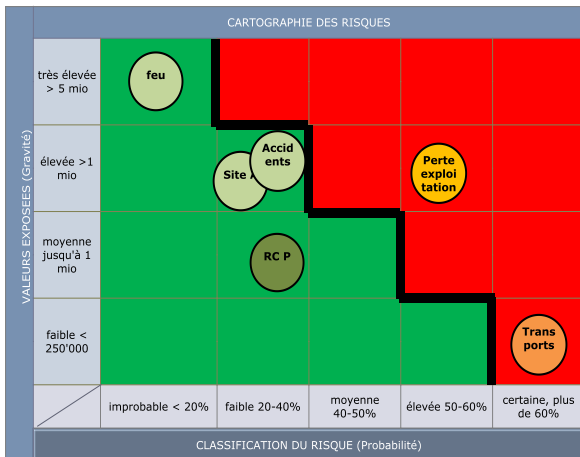


L'objectif central de la gestion des risques est de maintenir ces systèmes opérationnels, en les préservant des accidents et en assurant leur efficacité. Toutes les sources de dysfonctionnement doivent être identifiées et traitées.

La seconde étape, l'évaluation, permet d'obtenir une classification des risques en tenant compte de leur criticité. Cette définition correspond au produit de la probabilité de survenance et de l'impact du risque sur la trésorerie de l'entreprise. Pour chaque entreprise, la mesure de l'impact est différente. Elle dépend de l'appétit de risque de ses dirigeants et de ses capacités financières. Une matrice permet la visualisation instantanée des différents risques et de décider de l'allocation des ressources nécessaires au traitement de ceux qui peuvent mettre en péril la structure.

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES



Les risques mineurs sont ceux qui peuvent être assumés sans autre procédé par le biais de la trésorerie courante.

Les risques majeurs renferment les événements dont la survenance met en péril certains objectifs de l'entreprise et nécessite un besoin financier accru.

Enfin, lorsqu'un risque catastrophique survient, l'existence même de l'entreprise est menacée.

Ces différentes catégories peuvent encore être affinées selon les besoins.

Il faut aussi tenir compte de la fréquence. De manière générale, on peut admettre que le potentiel de survenance d'un événement catastrophique est relativement faible alors que les événements mineurs peuvent survenir avec une fréquence élevée. La somme accumulée de chacun de ces événements revêt aussi une certaine criticité pour l'équilibre de l'entreprise.

Pour terminer, notons encore que lorsque la fréquence est faible, le taux de prédictibilité diminue en conséquence alors que le potentiel de survenance des événements mineurs peut être calculé avec plus de précision. C'est justement ce degré de fiabilité plus important qui permet d'en mesurer les conséquences et de déterminer une politique de rétention du risque cohérente, moyennant une allocation suffisante de ressources pour faire face aux aléas ainsi déterminés.

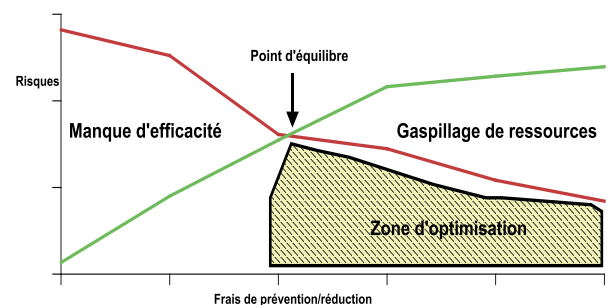
Le degré de rétention des risques doit donc être calculé avec soin en tenant compte des réalités

de l'organisation. Afin de déterminer un niveau tolérable de rétention, le ratio de trésorerie, les fonds de roulements ou encore le total des actifs au bilan ou la moyenne pluriannuelle des bénéfiques avant impôts, servent d'indicateurs précieux.

La constitution de telles provisions engendre toutefois un coût d'opportunité. Le coût du capital est généralement supérieur aux rendements des placements à court terme et les fonds mis en réserve sont soustraits aux disponibilités d'investissement.

Ceci milite en faveur d'une approche professionnelle de la gestion des risques et de l'allocation des ressources nécessaires afin d'augmenter la capacité financière de l'entreprise par une utilisation efficace des flux de trésorerie.

En période de durcissement conjoncturel, la gestion holistique des risques se mue pour le moins en avantage concurrentiel, s'il ne préserve pas tout bonnement la survie de l'entreprise !

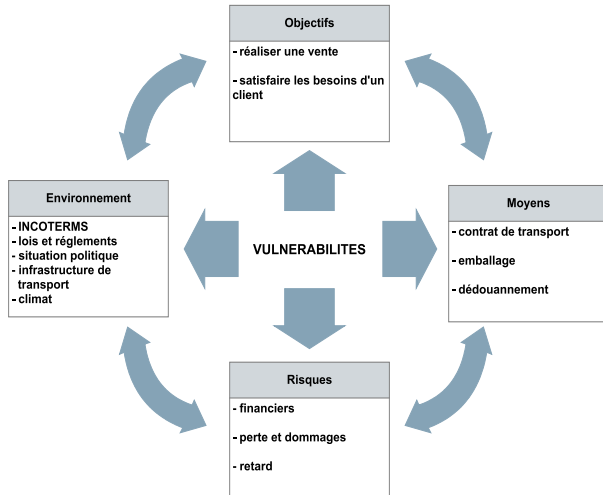


CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

C. Un exemple simplifié d'analyse dans l'exportation

En application de la théorie des systèmes, l'opération d'exportation forme un ensemble qui peut être décomposé de la manière suivante :



L'étude des moyens et de l'environnement dans lequel ceux-ci vont évoluer sous l'angle des différentes familles de risques permet d'identifier clairement les mesures à mettre en place, respectivement les éléments à observer de près pour atteindre les objectifs définis.

Depuis septembre 2001, l'environnement réglementaire dans lequel doit évoluer le transport international a subi de profondes mutations. La lutte contre le terrorisme permit à de nombreux Etats, les USA en tête, de légitimer la mise en place de normes très restrictives dont l'élaboration aurait pris un temps considérable sans cette impulsion.

Il suffit de penser aux contrôles de sécurité que nous devons franchir en tant que passagers avant d'embarquer dans un avion. Bien qu'en apparence moins spectaculaires, les marchandises sont elles aussi soumises à pléthore de nouvelles procédures.

Le problème est que de nombreuses règles, parfois caractérisées par l'absence de concertation entre Etats se chevauchent et compliquent singulièrement l'appréciation du risque pour l'exportateur.

Citons, notamment les textes suivants :

- la CSI (container security initiative),
- l'AMS (advanced manifest system),
- l'AEO (authorized economic operator),
- le code ISPS (international ship and port security) ;
- C-TPAT (customs trade partnership against terrorism).

L'inobservation de ces textes est susceptible de causer des préjudices notoires à l'exportateur suisse (délais importants en cours de transport, refus d'importation, perte de marché et prétentions en responsabilité civile). Il convient donc de disposer d'une veille juridique et de vérifier la conformité des opérations dans l'entreprise, avant même d'expédier les marchandises.

L'analyse des données de pertes en fonction du mode de transport, de l'itinéraire et du genre de marchandises avec l'aide de son assureur transport permet de déterminer le niveau de protection requis. Nous parlons ici aussi bien de l'emballage que des mesures additionnelles qu'il convient de prendre de concert avec les opérateurs de transport.

De nos jours, le progrès technologique permet de suivre avec précision le chemin parcouru par les biens et d'identifier rapidement les problèmes. Ainsi, la surveillance du moyen de transport routier par GPS n'est plus un luxe inabordable. Un conteneur peut également être équipé d'un relais de transmission GPS/GPRS qui peut être doté de fonctions supplémentaires telles que la détection de l'ouverture des portes, la chute importante de température ou un séjour prolongé dans un endroit non prévu.

L'identification au moyen de lecteurs à fréquence radio (RFID) ainsi que le déclenchement d'outils de traçage en cas d'alerte constituent d'autres moyens à disposition dans l'arsenal du spécialiste en prévention.

Bien évidemment, l'équilibre des coûts que nous avons déjà évoqué doit guider le choix de ces dispositifs. Pour des marchandises particulièrement sensibles, il est conseillé de rédiger un contrat de prestation logistique avec un transitaire contenant les mesures agréées.

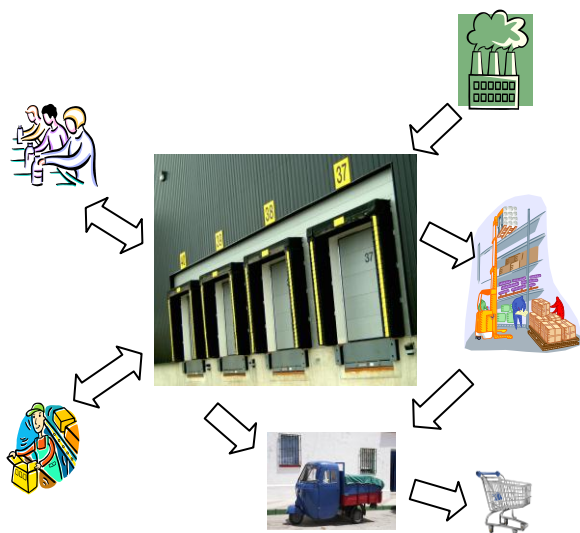
SOCIETE FONDEE EN 1948

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

Le contrat de transport est l'un des moyens utilisé par le système « exportation » qui doit être analysé avec soin. A titre d'exemple, les questions susceptibles d'être posées dans ce contexte peuvent notamment être les suivantes :

- le transporteur choisi est-il suffisamment qualifié ?
- quelles sont les limites de responsabilité applicables ?
- les ressources financières du transporteur sont-elle suffisantes ?
- les délais convenus peuvent-ils être respectés ?
- des instructions particulières sont requises ?
- le moyen de transport utilisé est-il adéquat ?
- quelles sont les étapes du flux de marchandises concernées ?



Exemple simplifié du flux logistique de la fabrication au consommateur

Terminons notre analyse non exhaustive par le risque humain. Les vols survenus en cours de route ne sont que très rarement le fruit du hasard ou de la chance du malandrin. Ils résultent, dans leur écrasante majorité, d'opérations planifiées sur la base d'informations obtenues à différentes étapes du flux logistique.

Dans les domaines de l'horlogerie et de l'électronique, notamment, des lacunes dans la sécurité du système de traitement et de communication de l'information se révéleront la source de sinistres récurrents.

Les éléments sur lesquels l'attention devra être portée sont les suivants :

- traitement des informations sur le contenu des expéditions dans l'entreprise ;
- connaissance des éléments sensibles (valeurs en cause, horaire, itinéraire) ;
- procédures de préparation pour l'exportation ;
- procédure de chargement ;
- sélection des collaborateurs concernés ;
- procédures en fin de contrat de travail ;
- traitement des informations vis-à-vis des tiers impliqués dans la chaîne logistique.

Du résultat de l'analyse de chacun des éléments découlera le profil de risque de l'opération. Celui-ci pourra être intégré dans la cartographie globale des vulnérabilités de l'entreprise en lui attribuant une notation de criticité, résultante, comme nous l'avons vu précédemment, de la combinaison de la fréquence et de la gravité.

Actuellement, ces deux notions sont volontairement remplacées dans la pratique par les termes de « maîtrise » et de « risque » pour en illustrer simplement l'équation.

La notion de fréquence renferme une composante de survenance hasardeuse. En déterminant le degré de « maîtrise » du risque par l'expression des efforts déployés, l'entreprise quantifie et qualifie son degré de confiance et ne laisse au simple hasard – qui pourrait également faire l'objet d'une analyse mathématique – qu'une part résiduelle.

Bien que synonymes dans ce contexte, l'utilisation du terme « risque » renferme une option sous-jacente d'opportunité positive que la « gravité » ne peut exprimer.

Le sceptique objectera qu'une telle démarche constitue une débauche de moyens pour un résultat d'une valeur plus académique que pratique. Il suffit de mandater un transitaire de renom, de lui faire confiance et de convenir de la couverture d'une assurance contre les risques de transports pour se mettre à l'abri de tous problèmes. De plus, en ces temps économiquement fragiles, toute réduction des dépenses administratives internes, improductives au premier abord, est bonne à prendre.

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

Nous lui répondrons que de manière générale, on considère la relation entre un dommage physique lors d'un transport et le préjudice économique total subi par l'entreprise dans un rapport de 1 à 3.

En clair, cela signifie que pour chaque franc de dommage matériel, habituellement remboursé par un assureur, l'entreprise perdra au minimum 3 francs en frais administratifs, dommages consécutifs et atteinte à la réputation, notamment.

Une analyse soignée des vulnérabilités constitue la seule garantie d'anticiper les conséquences du risque et de préserver les ressources de l'entreprise et de son actionnariat. De plus, elle s'inscrit dans la logique d'une approche holistique et ouvre la voie d'un système de contrôle interne (SCI) efficace.

D. L'intégration dans le système de contrôle interne

Le système de contrôle interne d'une entreprise regroupe l'ensemble des méthodes visant à garantir un déroulement efficace de la marche des affaires. Il doit notamment garantir l'observation des lois et directives applicables à l'entreprise et lui permettre de protéger son patrimoine en préservant la fiabilité des rapports financiers. Le manuel suisse de l'audit le définit comme suit :

Par contrôle interne, on entend toutes les procédures, méthodes et mesures ordonnées par le conseil d'administration, la direction et les autres organes responsables qui ont pour but d'assurer un déroulement correct de l'activité de l'entreprise. Les mesures organisationnelles de contrôle interne sont intégrées dans le flux de travail de l'entreprise, ce qui signifie qu'elles agissent parallèlement à l'exécution d'une opération ou directement avant ou après celle-ci.

Le contrôle interne apporte un soutien pour :

- atteindre les objectifs de politique d'entreprise ;
- respecter les lois et les prescriptions ;
- protéger le patrimoine social ;
- empêcher, réduire et détecter les erreurs et les irrégularités ;

- garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité ainsi que l'établissement de rapports financiers fiables dans les délais impartis ;
- assurer une gestion efficace.

En Suisse, la législation ne règle que les grands principes et laisse à l'entreprise une grande liberté dans la fixation de l'étendue de son propre système de contrôle interne (SCI).

Ainsi, le nouvel article 663b du Code des Obligations, requiert des informations sur la réalisation d'une évaluation des risques dans le cadre du rapport annuel de gestion. Cette obligation est valable depuis l'année civile 2008 et constituera donc, pour la première fois, un aspect de la révision des comptes effectuée au printemps 2009. Pour ce faire, l'article 728a du Code des Obligations a lui aussi été reformulé et attribue désormais à l'organe de révision la responsabilité de vérifier l'existence d'un SCI dans toutes les sociétés soumises à la révision ordinaire. La nouvelle législation ne subordonne plus la norme de révision à la structure juridique mais à l'importance économique de l'entreprise. Ainsi, qu'elle que soit sa forme juridique, une entreprise est soumise à la révision ordinaire :

- si elle est cotée en bourse ;
- si elle est débitrice d'un emprunt obligataire ;

ou si au cours de deux exercices successifs, elle dépasse deux des trois valeurs suivantes :

- total du bilan, CHF 10 millions ;
- chiffre d'affaires, CHF 20 millions ;
- plus de 50 emplois à plein temps.

Même si elle n'est pas soumise, une entreprise peut choisir de se soumettre à la révision ordinaire.

Quelle que soit le mode de révision choisi, les organes de la société ne seront désormais plus dispensés de procéder à une analyse des risques. Dans le cadre de la révision restreinte, les exigences seront bien entendu moins élevées ce qui aura pour effet de réduire les coûts et de permettre le choix d'un processus de révision et de gestion des risques en conformité avec la taille et les capacités financières de la société.

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

La gestion des risques ne doit donc pas être comprise comme une seule obligation comptable mais doit être appréciée et utilisée pour ce qu'elle constitue vraiment : un précieux outil de gestion.

C'est dans ce contexte que CMR Services SA vous offre une aide précieuse en vous permettant d'externaliser le processus d'analyse et de profiter d'un appui efficace pour la mise en œuvre et la maintenance de cet instrument.

Les dispositions du Code des Obligations se bornent néanmoins à l'obligation d'attester l'existence du SCI ; elle n'oblige pas l'organe de révision à vérifier son efficacité, ni son étendue. Bien souvent, l'audit comptable porte sur les contrôles en place dans l'entreprise ayant pour corollaire la stabilité du bilan et la préservation des flux financiers.

Le SCI est structuré en fonction des processus comptables et se focalise sur les risques financiers qui, bien qu'ils soient importants, ne constituent, comme nous l'avons décrit, qu'un aspect du diagnostic des vulnérabilités. La conséquence de cette architecture pourrait bien se retrouver dans les commentaires des réviseurs se bornant à constater l'existence d'un catalogue de mesures théoriques sans en apprécier l'efficacité.

En parallèle à ces développements, les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à prendre conscience de l'importance d'examiner la globalité de leurs processus sous l'angle très concret de la nature des activités et actions à entreprendre et à en documenter les flux et l'exécution.

Cette approche, si elle se veut cohérente, devra impérativement comporter une analyse des risques opérationnels et définir les mesures adéquates à prendre pour les maîtriser.



S'il n'est pas soutenu par une gestion globale des risques, le SCI comprenant uniquement l'aspect comptable s'écroule....

Dès lors, il apparaît judicieux de combiner les deux démarches et d'intégrer pleinement le traitement de la globalité des risques identifiés dans un SCI adapté au profil de risques propre à chaque entreprise. Cette synergie pertinente facilite une approche holistique et exhaustive tout en garantissant un usage efficace des ressources.

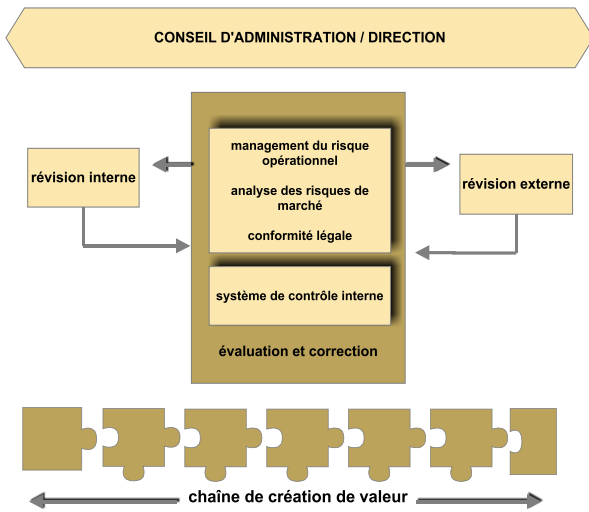
La mise en place et l'observation du SCI sont parties intégrantes des obligations inaliénables du Conseil d'Administration et de la Direction.

Toutefois, chaque collaborateur doit réaliser qu'il est lui-même partie prenante au système. Outre une formation adéquate, une documentation rigoureuse mais simple doit permettre à chacun d'effectuer ses tâches dans le respect des procédures arrêtées.

Le SCI doit être perçu comme un outil visant à l'accomplissement des objectifs communs et non comme une batterie de tracasseries administratives et procédurières imposée par la Direction.

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES



Le processus d'analyse

Identifier	Evaluer	Traiter	Contrôler
diagnostic des vulnérabilités	calcul de probabilité	supprimer	audit des mesures
dresser un catalogue des risques	impact	réduire	analyse d'efficacité
	classification selon la criticité	assumer	management du changement
		transférer	

La démarche s'appuie sur plusieurs étapes et garantit une intégration de l'analyse des risques dans le SCI. La méthode de CMR Services repose sur l'analyse de la sécurité des systèmes que nous avons évoquée précédemment. Dans le but de permettre une analyse aussi simple qu'exhaustive, nous décomposons chaque système défini en plusieurs éléments : les composants, les objectifs, l'environnement et le cycle de vie.

Nous allons brièvement décrire ces éléments pour illustrer notre propos.

Pour fonctionner, un système nécessite des composants, sont essence première. Un ou plusieurs éléments physiques, tels que des machines ainsi que l'énergie et les flux qui les alimentent remplissent cette définition.

Il est important que la gestion des risques s'applique à préserver l'alimentation en énergie du système et confine cette même énergie afin qu'elle ne se mue pas elle-même en source de dommages. Des produits et de biens – matières premières et marchandises semi-ouvrées, par exemple – composent le flux essentiel. Dès lors, toute la chaîne d'approvisionnement doit faire l'objet d'une analyse.

Chaque système poursuit au moins un objectif. La protection et la mise en place de mesures propres à faciliter l'accomplissement de cet objectif constitue la clef de voûte d'une bonne gestion des risques.

Pour remplir ses objectifs, un système évolue dans un environnement industriel, économique et politique. Un programme de gestion des risques correctement intégré dans la vie de l'entreprise portera une attention particulière aux

E. Le partenariat efficace

Pour la plupart des petites et moyennes entreprises, l'introduction d'un cadre conceptuel tel que prévu par les standards internationaux en matière de contrôle interne est non seulement disproportionné, mais également très lourd en termes de ressources.

Les tâches de contrôle doivent être clairement attribuées mais chaque collaborateur doit acquérir le réflexe d'identifier de nouveaux risques ou de proposer des améliorations de procédures.

Cet objectif n'est atteint que si le SCI recueille une adhésion collective et galvanise l'élan participatif de l'ensemble des salariés. Pour être efficace, un SCI ne doit pas être un ensemble de manuels et de directives ; il doit être mis en œuvre et vécu par toutes les personnes, indépendamment de la hiérarchie et de la fonction.

Pour ce faire, CMR Services a développé un modèle de conception simple et de mise en place aisée qui soit respectueux des nouvelles exigences légales.

SOCIETE FONDEE EN 1948

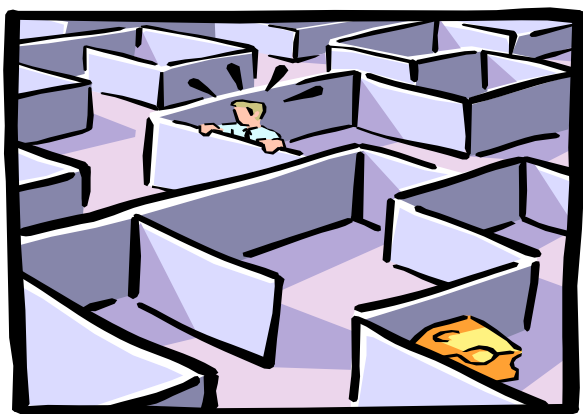
CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

changements de son environnement et répond de manière adéquate à son évolution.

Enfin, le dernier élément auquel nous devons nous intéresser est le cycle de vie. La sécurité des systèmes reconnaît quatre phases dans la vie d'un système : la phase de conception, la phase d'élaboration, la phase opérationnelle et la phase d'élimination.

L'intérêt de prendre en compte cette succession temporelle réside dans l'impératif qu'une gestion des risques doit bien évidemment anticiper la survenance de défaillances et ne pas se borner à offrir des solutions en réaction aux conséquences d'un événement dommageable.



Pour être efficace, le SCI doit être compris et aisément respecté par l'ensemble des collaborateurs

Les différentes étapes de la démarche que nous préconisons peuvent être résumées de la manière suivante :

Première étape :

Entretien avec les dirigeants de l'entreprise et évaluation du SCI en cours. Le but est bien évidemment de se familiariser avec la structure de l'entreprise, ses actifs et les buts poursuivis. Dans cette phase initiale, CMR demandera et révisera un certain nombre de documents internes afin de pouvoir confronter les sources documentaires avec les informations collectées lors des interviews. Par une analyse du passé il sera en outre possible de déterminer si les mesures préconisées par l'entreprise sont effectivement mises en œuvre et communiquées aux opérationnels.

Seconde étape :

Diagnostic des vulnérabilités de l'entreprise en identifiant les différentes catégories de risques susceptibles de contenir des événements dont la probabilité de leur survenance entraîne une menace. Nous proposons la classification des risques suivante :

- risques stratégiques et commerciaux ;
- risques financiers et économiques ;
- risques juridiques ;
- risques opérationnels ;
- risques des ressources humaines ;
- risques politiques et sociaux.

L'analyse se fonde principalement sur une carte des flux, complétée par des entretiens avec différentes personnes de l'organisation opérationnelle qui permettront de se projeter dans le futur et de décrire les moyens qui devront être mis en œuvre en cas de situation de crise en vue d'assurer la continuité de l'exploitation des processus critiques.

Cette étape culmine avec la visite du site qui permet d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité. Elle permet aussi d'observer les dysfonctionnements ou des anomalies concernant l'organisation et qui seraient susceptibles de générer des dommages potentiels.

Le document ainsi obtenu forme la base d'une analyse de probabilité qui inclut la détermination de l'impact de ces vulnérabilités sur les ressources exposées.

Troisième étape :

Recensement des instruments de traitement des risques et identification des options disponibles pour prévenir ou réduire les menaces. Les différents outils proposés comprennent des mesures physiques, procédurales et juridiques dimensionnées de telle manière qu'elles correspondent aux possibilités de réalisation de l'entreprise. L'objectif principal de cette étape est de simuler l'impact de scénarii de sinistres importants résultant de plusieurs faits générateurs, majorés par des circonstances aggravantes sur les processus et les objectifs de

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

l'entreprise. Ces simulations ouvrent la voie pour déterminer les possibilités de mise sous contrôle des risques à titre préventif et curatif.

Il s'agit notamment de démontrer les typologies d'impacts (perte financière, impact réglementaire et juridique, impact sur l'image et la réputation) et la relation temporelle de ces impacts afin de concentrer les efforts sur les activités dont les délais de reprise ou de rétablissement de la situation antérieure au sinistre sont les plus critiques.

Quatrième étape :

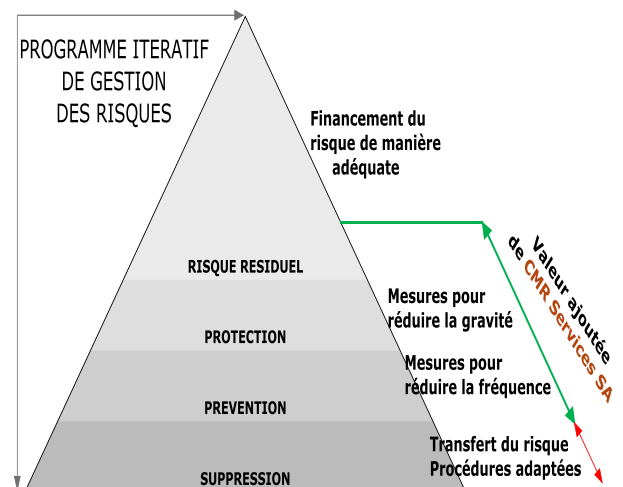
Soutien dans l'établissement d'une politique globale des risques et en vue d'une proposition pour déterminer la chronologie des mesures à prendre. Sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise de l'importance du SCI et recherche de l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

L'élaboration et la mise en place de solutions constitue la finalité de cette étape. Il s'agit ici d'identifier les alternatives et mesures conservatoire à déployer et de déterminer les ressources nécessaires à l'autofinancement des risques ou à leur transfert financier (couvertures d'assurances) ou contractuel (clauses contractuelles).

Cinquième étape :

Surveillance – audit – de l'efficacité des mesures prises et adaptation à l'évolution de l'entreprise. La vente du projet de risk management doit être incluse ici. Cette démarche est d'autant plus primordiale lorsque l'entreprise possède une tradition commerciale et technique dans laquelle l'exposition du capital aux risques ne trouve

qu'une place secondaire dans les préoccupations de ses dirigeants. L'erreur consiste à positionner le dispositif de gestion des risques comme un processus générateur de contraintes. En fait, il doit être considéré comme un agent de transformation culturelle au niveau transversal qui ajoute du liant social entre tous les acteurs autour du même objectif : la valorisation et la protection de la surface financière de l'entreprise, de ses hommes et de ses actifs. Dans ce collectif, la capacité d'anticipation et de choix permet non seulement de réduire les risques mais instaure une éthique de responsabilité.



© CMR SERVICES SA
Neuchâtel, en avril 2009