



**LA MAÎTRISE DES RISQUES**  
**UNE APPROCHE INNOVANTE**  
**À LA PORTÉE DE TOUTES LES ENTREPRISES**

L'idée de lancer « Les Cahiers de l'Académie » était déjà présente lors de la création de l'Académie, en septembre 2004. Sa vocation est de faire rayonner les productions essentielles des groupes de travail par une diffusion aussi large que possible et de donner corps à une collection qui devra exercer une force d'attraction à la hauteur de la qualité des contenus.

Le présent contenu est le premier produit sous cette forme mais afin d'intégrer les publications antérieures dans la série historique de ces cahiers, nos travaux tels Le guide de lecture IAS 36, La gouvernance associative et La Dématérialisation des factures, constitueront les trois premiers numéros.

Le thème de ce cahier «La maîtrise des risques : une approche innovante à la portée de toutes les entreprises» est particulièrement d'actualité. Le contrôle interne est un concept déjà ancien mais constitue une notion si fondamentale qu'il faut en moderniser continuellement le sens, la portée et les modes opératoires pour les adapter aux organisations contemporaines si différentes de celles qui prévalaient du temps de l'ingénieur Fayol, qui traita du sujet en son temps.

Ce cahier n°4 vous propose donc une vision novatrice de la maîtrise des risques au service de la performance de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Vous y trouverez de multiples sources d'inspiration.

Je remercie chaleureusement les 2 co-présidents, Jean-Louis Brun d'Arre et Michel Piaton, ainsi que les membres du comité de pilotage de ce groupe de travail et, au-delà, tous ceux qui ont contribué au succès de ces recherches.

Je remercie enfin Serge Masliah, Directeur Général des activités PCL de Sage, d'avoir accompagné l'Académie dans la réalisation de cette collection.

Conservez ce numéro en vue de constituer votre collection des «Cahiers de l'Académie».

Merci à tous.

**WILLIAM NAHUM**  
Président

## Sage, grand partenaire de l'Académie, s'implique dans la diffusion des savoirs

Sage s'est engagé aux côtés de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières depuis sa création, pour permettre aux professionnels de la comptabilité française, quel que soit leur domaine d'activité, d'anticiper et de se préparer aux enjeux économiques, structurels, et réglementaires.

Cet engagement s'illustre, entre autres, par la participation active de Sage à plusieurs groupes de travail de l'Académie, pour intégrer au plus tôt les nouvelles évolutions de la profession dans ses offres progiciels.

C'est donc tout naturellement que le groupe Sage s'est inscrit dans le lancement et la diffusion de cette nouvelle collection « Les Cahiers de l'Académie », issus de la réflexion de ces groupes de travail, qui apportent un éclairage nouveau sur des thèmes clés de l'actualité de la gestion et de la finance. Ils synthétisent la réflexion et les débats de panels uniques de professionnels de la comptabilité que l'Académie a su réunir au profit de tous.

Groupe international, Sage conçoit, édite et commercialise en France des logiciels de gestion et des services associés pour les entreprises, les artisans, commerçants, créateurs d'entreprises, professions libérales et experts-comptables. Le Groupe est leader mondial et n° 1 français sur le marché des logiciels de gestion destinés aux PME (source IDC). Aujourd'hui, Sage compte en France 500 000 entreprises clientes de toutes tailles, de la TPE à la grande entreprise.

Ainsi, s'adressant aux mêmes partenaires (directeurs administratifs et financiers, contrôleurs de gestion, experts-comptables, commissaires aux comptes, universitaires), l'Académie et Sage désirent, par l'intermédiaire de ces Cahiers, diffuser largement de nouveaux savoirs.

**Serge MASLIAH**

Directeur Général des activités PCL de Sage

**Sage**

10 rue Fructidor  
75834 PARIS CEDEX 17  
Tél : 01.41.66.21.21  
Fax : 01.41.66.22.01  
[www.sage.fr](http://www.sage.fr)

# La maîtrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises

## Groupe de travail présidé par :

- **Jean-Louis BRUN D'ARRE**, Expert-comptable, Commissaire aux comptes Associé Cabinet Bellot, Mullenbach & Associés
- **Michel PIATON**, Expert-comptable, Directeur de l'Audit du Groupe TOTAL

## Membres du Comité de pilotage :

- **Bernard BOSSU**, Directeur de mission, SCACCHI & Associés
- **Christine BURRIAU-NATOURI**, Expert-comptable, CBN CONSULT
- **Daniel ESCUDEIRO**, Fondateur de pouvoir, Cabinet MAZARS
- **Erwan FOURRIER**, Etudiant IAE Poitiers
- **Claude FROESCH**, Expert-comptable, ACFISA
- **François GAINET**, Manager FEELOE
- **Alain HERBINET**, Associé, Compliance Conseil
- **Marc LAMORT de GAIL**, Associé, Axile Conseil-INCIVO
- **Antoine LANOS**, Consultant, Savoir Faire & Cie Associés
- **Loïc LEROY**, Directeur associé, ENODIA
- **Didier PAGEL**, Président Directeur Général, ELEIS SA
- **Jean-Luc PEYRET**, Administrateur DFCG
- **François-Xavier SIMON**, Directeur Pôle Finance Gestion, CEGOS

## Membres du groupe de travail :

- **Nizar ALLOUINI**, Expert-comptable, Commissaire aux comptes, CABINET NIZAR ALOUINI
- **Pierre ANDRUZAC**, Contrôleur de Gestion, BERNARD PARTICIPATIONS
- **Michaël ATTIA**, Expert comptable, MANAGERS
- **Bertrand AUBER**
- **Louis BACOT**, Contrôleur interne, HONEYWELL Europe
- **Nicolas BALESME**, Associé, Directeur Audit et Conseil, DELOITTE TOUCH
- **Claude BASSAND DECOURCHELLE**, Chercheur enseignant, Professeur Economie et Gestion, LET ISH
- **Stéphane BEAS**, Consultant Associé, audit contrôle interne, AUGUSTA SARL
- **Hakim BELHABCHI**, Expert-comptable, Cabinet BELHABCHI
- **Marie-Anne BERNARD**, Responsable comptable, WOCO SAS
- **Claude Robert BOISSELOT**, Administrateur Trésorier, Institut pour l'histoire de l'aluminium
- **Pierre-Alexis BOURDON**, Directeur comptable, AXA France
- **Hervé BRES**, Chef de service adjoint, BOUYGUES Construction
- **Philippe BREUT**, Auditeur, COFACE
- **Alain BRO**, Directeur Administratif et Financier
- **Hervé CADEAU**, Responsable Administratif et Financier, SAMIC
- **Maurice CATALAN**, Président, Maître de Conférences, A.CO.RH.M Consultant
- **Philippe CATINOT**, Cadre comptable
- **Raymond CHATELAIN**, Retraité Expert consultant international, ECO
- **Dominique CHESNEAU**, Associé Fondateur, TRESORISK
- **Thierry COLATRELLA**, Associé, Responsable du Département IAS, KPMG
- **Pascal-Pierre COULON**, Consultant expert-finance, ACCENTURE France
- **Angélique COURTADE-BENLIAN**, Responsable Evaluation Contrôle Interne, SANOFI-AVENTIS
- **Benoît COURTIEU**, Expert-comptable, CBRH & Associés
- **José DA COSTA LOPES**, Directeur, MARSH SA
- **Stanislas DE CHERGE**, Premier Conseiller, Ministère de la Justice
- **Marc DE PREMARE**, Associé, CONSTANTIN & ASSOCIES
- **Arnaud DE SAINT-OURS**, Auditeur, ERNST & YOUNG
- **Florence DELESALLE**, Directeur des Comptabilités, Société AXIOS
- **Anne-Valérie DOMMANGET**, Responsable Gestion, SNAPEI
- **Patrick DUPUIS**, Contrôleur Général, AZUR GMF
- **Eustache EBONDO WA MANDZILA**, Professeur en Audit et Contrôle de Gestion, EUROMED MARSEILLE
- **Jean-Paul FAURE**, Chef de mission budget et comptabilité, Régime Social des Indépendants
- **Chrystelle FERRARI**, Directeur Administratif et Financier, Encres DUBUIT SA

- Eric FREUDENREICH, Manager
- Patrick FUERI, Mémemorialiste d'expertise comptable
- Alain GAUTERIE, Conseillé en entreprise
- Thierry GILSOUL, Responsable de l'Audit Comptable, Banque de France
- Jérôme GIRARDEAU, Consultant, BDO-MCI, M.C.I., Management du Contrôle Interne
- Sylvie GRILLET-BROSSIER, Directeur Département Risques et Prudentiel, FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE
- Christian HARDY, Chef comptable, ETS EMILE BARBIER
- Monique HENRARD, Rédactrice en Chef, Revue Fiduciaire Comptable
- Nicolas HOSTEIN, Directeur de l'Audit Interne, de la Consolidation des Taxes et de la Trésorerie, SAGE COALA
- Jean-Louis JAFFE, Expert-comptable, Cabinet JAFFE
- Thierry JAMES-BELBEZE, Commissaire aux Comptes
- Norbert JAMET, Directeur de l'Offre et du Marketing Produit, SAGE COALA
- Laurent JANTY, Directeur Financier et Comptable, NGE 2000
- Jean-Jacques JULIAN, Formateur en normes comptables internationales IFRS
- Daniel JULLIARD, Responsable, Risques Management et contrôle interne, BRED
- Rachid KABOUSS, cade comptable et auditeur interne, Ste Nationale des Autoroutes Jean-Luc LAFON, Directeur de la comptabilité, EDF
- Bernard KITOUS, Chercheur, Institut d'Etudes Politiques
- Jean-François LEBARS, Expert-comptable, JFC CONSEIL AUDIT
- Jean-Pierre LE BRIS, Président, Cie Française de Contrôle et d'Expertise comptable
- Dominique LECOMTE, Expert-comptable, COMPTAFRANCE
- Dominique LEDOUBLE, Expert-comptable, Commissaire aux Comptes, Cabinet CDL
- Philippe LELOUVEL, Chef de mission, Cabinet A-B Boulanger & P.M David
- Jocelyne MAISONNEUVE, Responsable gestion interne et fonction sociale, Sarl Xavier Maisonneuve
- Philippe MARSEILLE, Pôle Audit et Comptabilité de l'Agence des participations de l'Etat, Direction du Trésor, MINEFI
- Christian MARTIN
- Pierre MASSOT, Secrétaire Général, SCACCHI & Associés
- Jean-Marc MONTOUT, Expert-comptable, EUROPEXPERTISE,
- Philippe MOULIN,
- Osman MOUSSA, Chef de Service vérification, Direction du Trésor, MINEFI
- Jean-Louis MULLENBACH, Vice-président de l'Académie, Associé Cabinet Bellot & Mullenbach
- Véronique MUSSAUD, Directeur, Institut de formation à la Médiation
- Pascal NICOLLE, Professeur agrégé Economie et Gestion
- Abou-Bakar OUATTARA, Directeur Général, GOODWILL Audit & Consulting
- Alain PRONOST, Directeur Financier, GLOBAL GRAPHICS
- Rémy REINHARDT, Adjoint au Directeur Comptable, LEIN GROSSE SA
- Marie-Claude REMOND, Chargée de mission, Inspection Générale des Affaires Sociales, Ministère des Affaires Sociales
- Jean-Claude REVOL, Directeur de mission, Direction Audit Interne, France TELECOM
- Elie RIZKALLAH, Gérant, Bureau Elie Joseph RIZKALLAH
- Christine RONCHAIL, Agent Comptable, URSSAF du Vaucluse
- Elisabeth ROUCOLLE, PRAG comptabilité finance, Doctorante sciences de gestion, IUT-GEA MARSEILLE
- Anne-Marie SAEZ, Contrôleur Financier, UNION INVIVO
- Bachagha SAHEB, Expert Comptable et Commissaire aux Comptes
- Alain SCORDEL, Adjoint de l'agence Comptable et Chef de pôle du contrôle interne
- Philippe SIMON, Consultant, PS CONSULTANT
- Christine SIMON, Contrôleur de Gestion, SAGE France
- Bayone SISOMBAT, Directeur Financier, CITIBANK International PLC
- Nicolas SOKOLOFF, Enseignant chercheur, Groupe ESC St-Etienne
- Fabien SOULEYREAU, Risk manager, Caisse d'Épargne de Bretagne
- Eric STUDINGER, Expert-comptable Collaborateur
- François TISON, Professeur agrégé et consultant
- Serge TOSINI, stagiaire expert-comptable, Conseil du VEXIN
- Philippe TOTH, Directeur Comptable, DCN
- Alexandru TUGUI, Expert-comptable, Tugui Alexandru PFA
- François VICARIO, Expert-comptable, ANECO
- Dominique VIELLEVIGNE, Directeur Financier, STTH
- Christian ZANI, Associé, ACERTIS

# S O M M A I R E

|   |           |
|---|-----------|
| AVERTISSEMENT .....   | 10        |
| NOS CONVICTIONS.....  | 11        |
| <b>1 UN REGARD DIFFÉRENT: UNE VISION PARTAGÉE .....</b>   | <b>19</b> |
| 1.1 L'UNIVERS COMPLEXE ET INCERTAIN DE L'ENTREPRISE NÉCESSITE UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE ..... | 20        |
| 1.2 LES FREINS A LA MAÎTRISE DES RISQUES ET AU CONTRÔLE INTERNE.....                            | 27        |
| 1.3 LE CERCLE VERTUEUX : INSTAURER UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS AUTOUR DES PROCESSUS .....          | 28        |
| <b>2 LA MISE EN OEUVRE PARTAGÉE .....</b>   | <b>35</b> |
| 2.1 LE PROCESSUS : CLÉ DE VOÛTE DE LA MAÎTRISE DES OPÉRATIONS .....                             | 37        |
| 2.2 LES SEPT BÉNÉFICES .....  | 42        |
| <b>3 UNE MAITRÎSE DES RISQUES PARTAGÉE .....</b>  | <b>55</b> |
| 3.1 MAÎTRISER LES RISQUES, QUELLE IDÉE ÉTRANGE !.....   | 56        |
| 3.2 COMMENT FAIRE LES PREMIERS PAS ?.....   | 59        |
| CONCLUSION .....  | 74        |
| <b>4 EXEMPLES CONCRETS.....</b>   | <b>75</b> |

Notre groupe de travail a trouvé dans le philosophe grec Diogène le Cynique une bonne illustration de sa démarche.

Diogène se promenait sur l'Acropole, une lanterne allumée à la main, cherchant un homme ... qu'il peinait à reconnaître parmi ses contemporains. Le chef d'entreprise est-il un Diogène à la recherche d'un homme, ou plus largement, à la recherche des ressources que peuvent lui apporter les hommes ?

Dans la vision verticale, le chef d'entreprise est un « président soleil ». Diogène n'a alors pas besoin de lanterne et la recherche de l'homme n'effleure pas sa pensée puisque l'homme vient à lui. Du moins, le croit-il. Sa propre lumière, sa propre force lui suffisent.

Mais ne compter que sur soi-même et ses propres moyens empêche de trouver les autres. C'est vrai lorsque tout va bien et que le monde est stable. Lorsque le chemin se rétrécit ou qu'un autre « soleil » se positionne en concurrence, l'utilité d'une lanterne dotée d'une lumière puissante se fait sentir.

Le chef d'entreprise ne peut plus compter sur sa propre lumière, il a besoin de toutes les ressources humaines de son entreprise. La lanterne qui n'éclaire pas représente des ressources inexploitées ; la lanterne qui éclaire, ce sont des ressources optimisées.

Adopter cette attitude, accepter que l'entreprise pivote, (ou pour filer la métaphore, que la lanterne éclaire), c'est intégrer l'existence de freins pour mieux les dépasser. C'est libérer l'initiative, renforcer la complémentarité des acteurs pour viser la cohérence des systèmes. L'ensemble de la démarche vise à activer les facteurs de progrès pour atteindre les sept bénéfiques que nous avons dénombrés.

L'atteinte du stade de maîtrise partagée fait encore évoluer notre modèle Diogène. De Diogène, chef d'entreprise, dont la lanterne recèle les ressources cachées de l'entreprise et qui a pour objectif de chercher l'homme, on évolue vers un Diogène, figure de tous les acteurs de l'entreprise dont la lanterne révèle les ressources cachées de tous.

Prendre le risque d'offrir à chacun de ses collaborateurs de devenir Diogène, c'est offrir à son entreprise de mettre en valeur la plus grande richesse qu'elle possède : ses hommes.

**Notre propos s'adresse donc au chef d'entreprise comme à sa première ligne à qui l'on demande de provoquer un échange au sein de l'équipe de direction.**

Beaucoup a été écrit sur le thème du contrôle interne et de la maîtrise des risques ; nous devons donc faire œuvre d'originalité. Il se trouve que cela a été permis grâce à une alchimie qui s'est établie au sein de notre groupe de réflexion : les séances de travail ont été très fréquentées, des personnes très occupées nous ont honorés de leur présence, nous nous rendions aux séances de travail avec plaisir, on ne voyait pas l'heure tourner. On peut dire que l'on s'est passionnés. Oui, nous avons quelque chose à dire. De quoi s'agit-il ?

En fait, nous avons eu le sentiment qu'une idée forte nous réunissait, une idée construite autour de notre expérience, une idée profonde. Cette idée, c'est que l'entreprise recèle des ressources fantastiques, que ces ressources ne sont pas suffisamment exploitées, que ces ressources ne demandent qu'à l'être et qu'il suffit d'un peu d'intelligence (mais aussi de beaucoup de persévérance), pour les exploiter. Ces ressources, vous l'avez bien sûr compris, ce sont les êtres humains. Ils sont là dans l'entreprise et ils ne demandent qu'à être sollicités pour qu'ils contribuent davantage, et plus encore, qu'ils ne le font d'habitude.

D'où cette image de la lanterne de Diogène que nous avons évoquée dans l'avertissement et l'invitation qui est faite d'utiliser plus efficacement les ressources humaines au sein de l'entreprise.

Alors, comment s'y prendre ?

Tout simplement, de notre expérience, **par le partage** au travers de son véhicule dans l'entreprise qui est **le processus**.



Le contrôle interne, peut-on lire dans la littérature professionnelle, est aussi ce qui permet au chef d'entreprise de s'assurer que l'entreprise se conforme à l'environnement réglementaire. Prenons l'exemple de la loi NRE ou de la Loi de Sécurité Financière LSF qui propose un cadre de contrôle interne aux entreprises qui font appel public à l'épargne. Cette loi peut être perçue comme une contrainte venant s'ajouter au carcan réglementaire qui risque d'étouffer les entreprises françaises.

Processus, savoir-faire, objectifs, maîtrise des risques, contrôle interne ..., des concepts complexes, des concepts étrangers ? Non, pas du tout, ces concepts sont simples mais ne peuvent être regardés isolément les uns des autres.

En effet, les processus ne sont que le véhicule du savoir-faire, savoir-faire et processus n'existent que pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Le contrôle interne est ce qui assure que les tâches qui composent les processus s'enchaînent correctement d'un acteur à l'autre tandis que la maîtrise des risques est une démarche qui apporte l'assurance que les objectifs sont réalistes, c'est à dire que des événements extérieurs ne viendront pas en perturber la réalisation.

L'adoption d'un cadre de contrôle interne revient à une approche par les processus, approche qui apporte son cortège de bénéfiques indissociables, à savoir des

processus qui sont le reflet fidèle du savoir-faire, des objectifs mieux explicités et partagés, des risques soigneusement analysés et réduits par des processus renforcés. Mentionnons avec force que cette approche doit être raisonnable et responsable (appropriée par tous) pour être efficace, le piège de la bureaucratie n'étant jamais loin. Cette approche permet de transformer cette contrainte en opportunité.

## **La transformation de ces contraintes en opportunités est l'objet du groupe de travail**

Nous ne nous cachons pas que ce que nous proposons aux entreprises demandera beaucoup de persévérance. En effet, abandonner la pratique de la responsabilité verticale, c'est s'attaquer à quelque chose de profondément ancré dans les habitudes, c'est même demander un changement culturel. Travailler collectivement va à l'encontre de bien des réflexes, bien des envies humaines. Mais ceux qui ont participé à ce groupe de travail en ont fait l'expérience à titre personnel. Ils en ont mesuré la difficulté mais, au bout du chemin, ils ont le sentiment d'avoir accompli quelque chose de très authentique et de très important et d'en avoir retiré de grands bénéfices.

Comme cette transformation va demander de la persévérance et un effort particulier aux différents acteurs de l'entreprise, une autre volonté nous a guidés : parler simple, parler vrai, se débarrasser du jargon que l'on entend dans la bouche de la plupart des spécialistes.

Cette volonté de parler simple et vrai est d'autant plus importante que les orientations et axes proposés par le groupe de travail sont principalement destinés aux entreprises de taille moyenne, celle dont le patron est souvent également le propriétaire. Pour fixer les idées, des entreprises de cinquante à cent millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces entreprises représentent une partie importante de l'économie française. Celles dont le fonctionnement doit être transformé pour franchir un nouveau palier de développement qui leur est imposé par les marchés.

Ces entreprises, observe-t-on, obéissent aux mêmes règles que les grandes entreprises mais, pour autant, elles n'ont pas accès aux mêmes conseils, soit parce qu'elles craignent de payer les services des consultants à des niveaux excessifs ou parce que les consultants ne font pas l'effort de les comprendre. Toujours est-il, nous le répétons, que les mêmes réflexions, pratiques et règles s'adaptent aux entreprises de taille moyenne. Il nous a semblé aussi que le patron propriétaire de l'entreprise de cinquante à cent millions d'euros de chiffre d'affaires est une personne difficile à convaincre, qui a les pieds solidement ancrés dans la réalité, qui se méfie des beaux parleurs. Il nous a semblé, enfin, que si nous arrivons à l'intéresser par des idées et des propos simples nous aurons fait preuve de pragmatisme et accessoirement de bonnes qualités de communication.

Le partage que nous évoquons plus haut s'applique dans deux domaines : la réflexion stratégique et les processus opérationnels.

La réflexion stratégique appartient par essence au patron et cela d'autant plus qu'il est plus que quiconque le pivot dans l'entreprise. Nous lui disons qu'il peut, s'il le désire, aller plus loin et partager certaines réflexions stratégiques avec sa première ligne avant de les finaliser en un plan de développement d'entreprise. Nul doute que son équipe de direction le confortera alors dans une stratégie qui sera plus aboutie et lui permettra d'identifier des risques qu'il n'avait pas suffisamment imaginés. Elle lui présentera aussi des opportunités, des solutions auxquelles il n'avait pas pensé. Dans tous les cas, le partage sera un enrichissement, une façon de mieux saisir les opportunités et de mieux se protéger des risques. Notre parti pris n'est pas d'aller plus loin sur le thème de la réflexion stratégique.

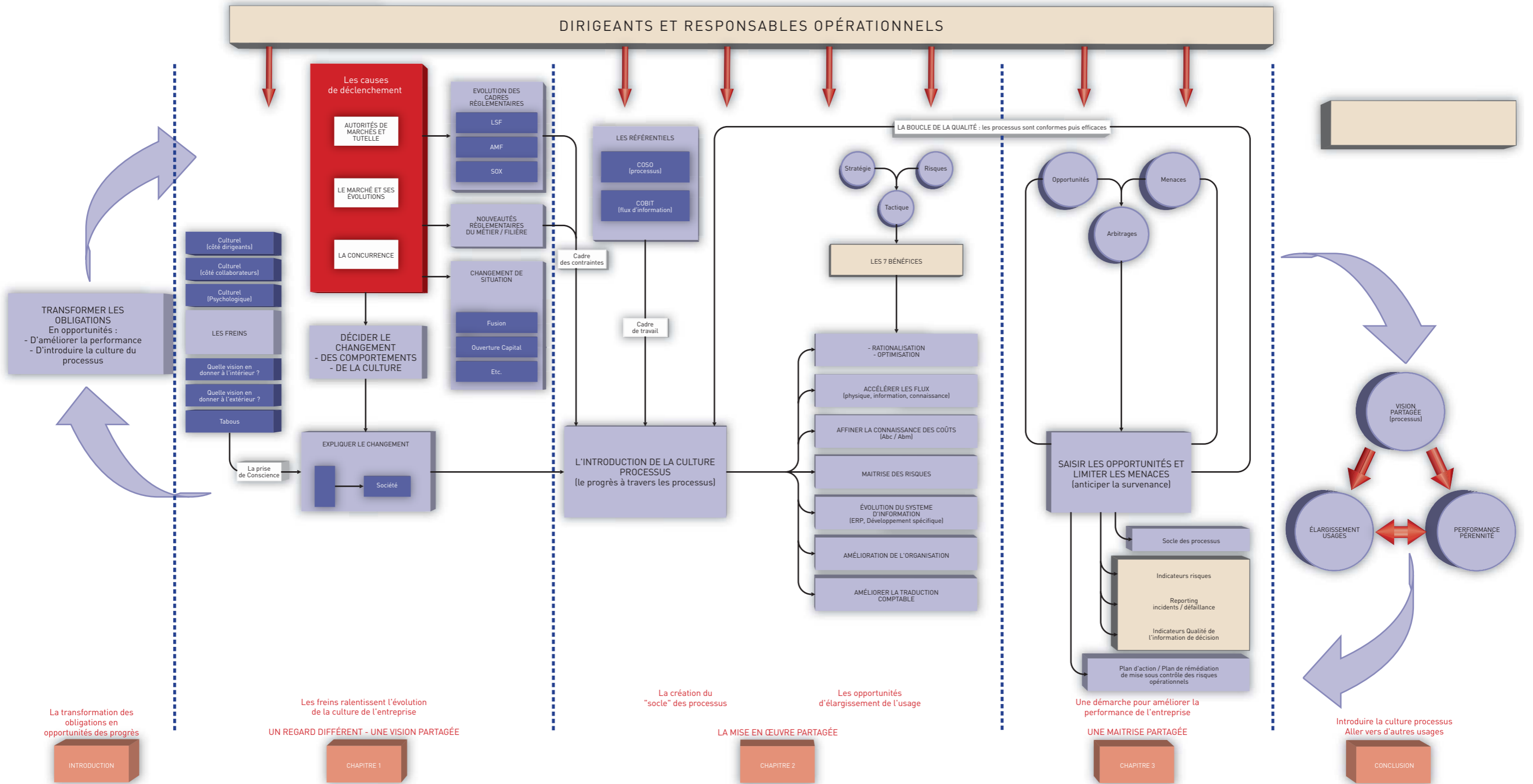
Nous nous concentrerons uniquement sur les processus opérationnels de l'entreprise et les risques associés.

Notre réflexion comprend trois parties avec comme objectif de transformer les contraintes qui s'imposent aux entreprises en opportunités :

- ▶ l'introduction dans l'entreprise de la culture du processus permettra de disposer de la vision transversale et partagée de l'entreprise indispensable à sa transformation,
- ▶ la possibilité de mettre en œuvre 7 bénéfices complémentaires liés à l'introduction de la culture processus dans l'entreprise,
- ▶ la possibilité de mettre sous contrôle les risques dans une vision « dirigeant » en se fondant sur le mouvement « de pivot » au sein de l'entreprise consistant à partager les processus majeurs.



# LA LANTERNE DE DIOGÈNE



## UNE VISION PARTAGÉE

La réalité quotidienne de l'entreprise devient de plus en plus complexe et un nouvel élément de contexte apparaît : le risque. L'effet conjugué de ces phénomènes impose à l'entreprise de s'adapter. Cette adaptation passe par la mise au point d'une trajectoire de progrès qui sera adaptée au fil de l'eau en fonction de l'évolution des situations rencontrées.

**Cette démarche de progrès repose sur l'usage des processus comme pivot de cette transformation**

Les processus sont les bonnes pratiques professionnelles de l'entreprise qui s'appliquent. C'est le savoir-faire de l'entreprise, une grande partie de sa richesse ; bonnes pratiques et savoir faire sont représentés par des tâches réalisées par de nombreux acteurs qui agissent de façon collective. La représentation traditionnelle de l'entreprise est celle de l'organigramme qui est vertical et qui tend à démontrer à chaque acteur de l'entreprise qu'il est responsable (pire encore, elle tend à lui démontrer qu'il est propriétaire !) de sa cellule, de son service, de son département, de sa direction.

La réalité est bien plus complexe : en fait, seul l'actionnaire est propriétaire. Mais même ce statut de propriétaire vous donne autant de devoirs que de droits ; quant aux tâches, elles passent de mains en mains liant la responsabilité des uns et des autres ; l'ensemble doit être fluide et continu pour être efficace et cela exige des acteurs un partage, une capacité au travail en commun et, pourquoi pas, un goût pour le travail en commun. C'est l'introduction de la transversalité.

L'introduction de la vision transversale est incontournable et va s'accélérer dans le futur. Cette vision est la clé de voûte de la vision partagée et de la maîtrise de la mise en œuvre de la stratégie. La construction de cette vision sera assurée par les processus. En d'autres mots : travailler autrement induit l'introduction du processus dans le comportement des équipes de l'entreprise. Elle apportera dynamisme et rythme. Elle deviendra ensuite un point fort de sa culture.



## LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

Outre le fait de pouvoir arriver plus facilement et plus rapidement à une efficacité collective retrouvée, **nous promettons à ceux qui introduiront la culture du processus, de nombreux autres bénéfices ou possibilités**. En fait, il y a d'autres étages à la fusée.

**Nous évoquons dans notre réflexion sept bénéfices, comme les sept piliers de la sagesse** ou bien comme sept vertus qui seraient l'inverse des sept péchés capitaux.

Mentionnons-les rapidement :

- ❶ Il y a d'abord la rationalisation et l'optimisation des processus. En effet, le déroulement des processus de façon conforme aux attentes est la condition nécessaire et quasi suffisante à l'amélioration des processus. C'est ce fameux progrès continu que nous proposent les spécialistes de la qualité.
- ❷ L'accélération des flux depuis les achats jusqu'à la vente en passant par la production est le corollaire logique du progrès continu mentionné plus haut.
- ❸ La maîtrise des processus est indissociable d'une quantification économique correcte des matières et de la valeur ajoutée contenues dans les processus, ce qui se traduit par une meilleure connaissance des coûts des produits et des services du fait de la diminution de la masse des coûts indirects et, logiquement, par une augmentation de la marge.
- ❹ Nous avons vu que maîtrise des risques et approche par les processus sont indissociables, cette démarche ne saurait générer des coûts complémentaires prohibitifs.
- ❺ Les systèmes d'information de gestion n'ont pas d'autre vocation que de refléter et d'automatiser les processus. Une gestion par les processus est synonyme de systèmes d'information de gestion pertinents, de qualité et flexibles.
- ❻ La gestion par les processus ne peut s'envisager sans une claire définition des objectifs, des rôles et des responsabilités. Elle s'accompagne donc d'une amélioration de l'organisation.
- ❼ Enfin, la gestion par les processus, cela veut dire un accompagnement par des systèmes informatiques de gestion qui traduisent chaque geste en chiffres comptables (ou qui préparent les chiffres comptables associés à chaque geste). Au bout de cette logique, cela veut dire que les acteurs de l'entreprise prennent conscience de leur responsabilité dans l'élaboration progressive de la comptabilité de l'entreprise et que l'entreprise y aura gagné une plus grande précision dans la traduction comptable de ses opérations.



## LA MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE

Une fois présentée la mise en perspective des bénéfices que l'entreprise peut retirer de notre démarche, la réflexion se recentre sur l'actualité. Cette actualité a amené le groupe de travail à réfléchir sur la façon de faire ses premiers pas dans ce monde de la maîtrise des risques qui apparaît nécessiter un déploiement d'énergie considérable.

Comme nous l'indiquions au début de cette introduction, une production littéraire importante présente des approches certes pertinentes mais qui, dans la plupart des cas, demande des moyens importants pour les mettre en œuvre.

Nous proposons une approche consistant en un premier repérage des risques à partir d'entretiens avec le dirigeant et son équipe. Il s'agit de décrire à grands traits les principaux processus de l'entreprise.

Le repérage étant effectué, il convient de localiser les prises de risques et d'identifier les garde-fous. On peut alors apprécier l'intensité du risque.

Cette approche, avec les précautions que nous décrivons, permet d'éviter de monter des «usines à gaz».

Enfin, une fois cette dynamique créée, l'anticipation des risques est une «posture» normale ; elle vise à protéger l'entreprise et ses actifs. L'instrument de cette anticipation est le tableau de bord des prises de risques et les indicateurs associés.



Nous redisons que les participants de notre groupe de travail ont fait l'expérience du passage de l'entreprise verticale des organigrammes vers l'entreprise horizontale des processus. Ils ont été animés par la conviction que, ce faisant, ils ont permis d'augmenter l'efficacité de l'entreprise par le partage. C'est cette conviction que nous souhaitons vous faire partager par notre ouvrage.

# 1

## UN REGARD DIFFÉRENT: UNE VISION PARTAGÉE

## 1.1 L'UNIVERS COMPLEXE ET INCERTAIN DE L'ENTREPRISE NÉCESSITE UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE

Entreprendre c'est prendre des risques et, par extension, « gérer une entreprise, c'est gérer des risques ». Entreprendre c'est commencer à réaliser quelque chose, sans pour autant avoir une certitude d'aboutir mais avec un espoir de succès.

Prendre des risques n'entraîne pas nécessairement des préjudices mais au contraire peut générer des opportunités.

Deux approches se rencontrent généralement en matière de gestion des risques,

- ▀ l'approche globale, d'inspiration sociologique, qui considère que la notion de risque est subjective et empreinte d'irrationalité et d'affectivité,
- ▀ l'approche anglo-saxonne, qui se veut pragmatique et normative, et qui vise à rationaliser le concept de risque pour en déduire des modes de gestion centrée sur les procédures.

### 1.1.1 L'entreprise évolue dans un univers incertain et complexe

#### 1.1.1.1. UN UNIVERS INCERTAIN

L'univers dans lequel évolue l'entreprise est aujourd'hui fréquemment perçu comme marqué par une incertitude croissante.

L'incertitude correspond à l'ignorance des événements à venir. A contrario, un événement constitue une zone de certitude à partir du moment où il est possible de définir, avec précision et fiabilité, l'ensemble des causes qui en sont à l'origine et l'ensemble des conséquences qu'il génère. En revanche, en zone d'incertitude, il devient impossible de prévoir quelles causes s'associeront ni comment elles s'associeront pour créer l'événement.

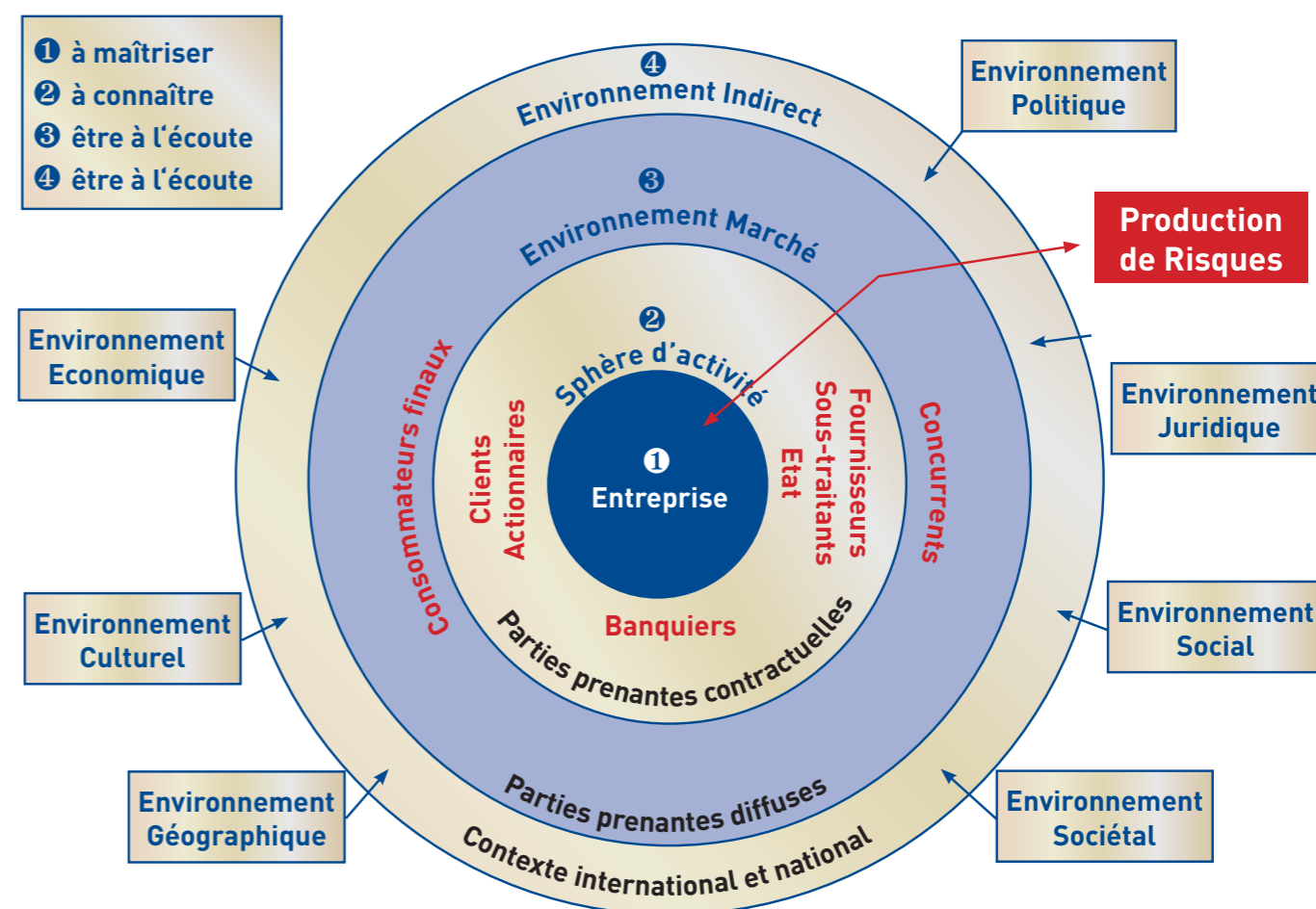
L'incertitude peut être due à la complexité de l'événement lui-même. Cette complexité ne permet pas de connaître l'ensemble des paramètres à l'origine de l'événement.

L'incertitude oblige à formuler des hypothèses et à envisager des aléas, qui se produiront ou ne se produiront pas. Par aléa, il faut entendre un événement qui perturbe, favorablement ou défavorablement, le déroulement de l'action, du projet, d'une activité opérationnelle, mais dont la survenance a été préalablement envisagée. À l'inverse, l'imprévu résulte de l'événement qui n'a pas été préalablement envisagé.

#### 1.1.1.2. UN UNIVERS COMPLEXE

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est caractérisé par sa variabilité, sa vitesse d'évolution, son instabilité.

## 1 UN REGARD DIFFÉRENT: UNE VISION PARTAGÉE



Le premier cercle représente l'univers interne de l'entreprise.

Un deuxième cercle, au-delà de son univers interne (cercle primaire), représente sa sphère d'activité directe, dans laquelle évoluent les parties prenantes avec laquelle elle contracte : actionnaire, client, fournisseur, sous-traitant, banquier, assureur, État et collectivité publique...

Le troisième cercle (environnement de marché) représente les entités qui ne sont pas liées contractuellement à l'entreprise mais qui sont en interaction avec celle-ci. Elles sont désignées comme les parties prenantes diffuses : la concurrence, le consommateur final, en sont des acteurs liés aux métiers et aux marchés de l'entreprise.

Le quatrième cercle (environnement indirect) est constitué du contexte global au sein duquel est immergé l'entreprise : un contexte national, des événements internationaux...

La complexité croissante de l'environnement a pour corollaire celle du fonctionnement des entreprises, souvent lié à leur taille et leur internationalisation. En conséquence, le champ des risques se transforme continuellement. « Maîtriser les risques c'est aussi accepter la complexité de notre environnement » (Jean Leray, Gérer les risques, éditions AFNOR, 2005)

Du fait de cette complexification de l'environnement, on ne peut plus prétendre identifier exhaustivement tous les dangers potentiels et quantifier les risques correspondants de façon fiable. L'analyse cartésienne traditionnelle de type cause / effet est mise en échec, du fait des multiples interdépendances entre les différents cercles d'acteurs.

Afin de tenter de comprendre cet environnement, il nous est nécessaire d'en construire une représentation. Comme toute représentation, elle connaît les limites propres à celui qui la construit. Il s'agit d'interpréter les interactions de l'entreprise avec cet environnement, et les relations complexes entre des causes et des conséquences, que le raisonnement traditionnel par déduction ne permet pas d'appréhender.

En conséquence, on peut affirmer qu'une démarche de maîtrise des risques est plus efficace lorsqu'elle est exercée collectivement.

### 1.1.2 L'univers de risques impose davantage de responsabilités à l'entreprise et suscite plus d'attentes de ses partenaires

Le champ des risques se transforme continuellement. De plus, il n'existe pas de situation sans risque (« risque zéro »). Entreprendre c'est prendre des risques. Par extension, gérer une entreprise c'est gérer des risques (... mais aussi des opportunités).

#### 1.1.2.1. LA NOTION DE RISQUE

« Danger ou péril dans lequel l'idée de hasard est accusée, mais avec la perspective de quelque avantage possible. C'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques, mais d'ordinaire, tout en s'assurant le plus possible contre eux » (in Dictionnaire de la langue philosophique par Paul Foulquié).

Le risque n'est pas imputable au seul hasard. D'autres facteurs peuvent être impliqués, qui peuvent être prévisibles. Cela rend l'ambition de gérer le risque beaucoup plus crédible. Il est tout à fait concevable d'imaginer qu'un risque ait des conséquences positives. Cependant, la notion d'opportunité ne constitue pas l'antonyme de la notion de risque. Comme le souligne Jean Leray (Gérer le risque, éditions AFNOR 2005), elle consiste plutôt en une transformation du risque en une issue positive. **Cela suppose la mise en oeuvre d'un processus de transformation : le processus de gestion et de maîtrise des risques.**

On observe cependant une difficulté à matérialiser le risque, tant qu'il ne se transforme pas concrètement en sinistre. A cet égard, on peut distinguer :

- ▶ le risque avéré parce que le danger était précisément identifié et les deux facteurs permettant la quantification du risque, à savoir la fréquence et la gravité sont mesurables. C'est le domaine de la connaissance : la gravité potentielle est connue et les risques de survenance sont probabilisables (on peut citer par exemple les risques de vol, d'incendie, etc.)
- ▶ le risque potentiel pour lequel l'un des deux facteurs, fréquence ou gravité, n'est pas mesurable avec fiabilité en l'état actuel des connaissances. Le risque peut être nul comme il peut être majeur. C'est le domaine de la précaution. La difficulté réside dans le choix des actions pour contrer quelque chose que l'on ne sait pas mesurer (par exemple les risques liés au réchauffement climatique).
- ▶ Le risque présumé, pour lequel on ne peut établir ni la fréquence ni la gravité. En revanche, l'expérience de situations proches incite à supposer que ces risques sont possibles (par exemple risques liés aux nouvelles technologies). Il s'agira alors de les mettre sous surveillance, afin de détecter leur évolution en risques potentiels ou avérés.

Son appréhension suppose une représentation, liée à sa perception, donc par essence subjective.

L'éventail des risques à prendre en compte s'est considérablement ouvert. Ont par exemple été introduits ces dernières années :

- ▶ Les contraintes créées par la notion de développement durable,
- ▶ De nouvelles obligations en matière de respect de l'environnement,
- ▶ Le principe de précaution,
- ▶ La fragilité créée par l'introduction du juste à temps dans la chaîne logistique,
- ▶ L'éthique,
- ▶ La corporate governance,
- ▶ La responsabilité étendue des personnes morales,
- ▶ Le document unique sur les risques professionnels,
- ▶ Les risques de réputation ou d'image,
- ▶ Le projet d'introduction des « class action » en droit français,
- ▶ Etc....

#### 1.1.2.2. L'ATTITUDE FACE AU RISQUE CONSTITUE UN DES FONDEMENTS DE LA RESPONSABILITÉ JURIDIQUE

Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, le droit romain - germanique a développé la notion de responsabilité pour risque. Le droit est le reflet de l'évolution de la perception du risque par notre société. D'abord axé sur la recherche de la faute et l'individualisation des peines et du responsable, il s'est étendu à la responsabilité sans faute. Les juristes utilisent ainsi ce prisme du risque pour qualifier les phénomènes qui leur sont soumis. A la différence des managers, ils n'appréhendent bien souvent le risque que dans sa dimension négative, celle du dommage qu'il peut causer.

Le droit est aujourd'hui marqué par l'aversion grandissante de la société contemporaine face au risque.

A cet égard, les médias jouent un rôle déterminant : ils se focalisent sur les sinistres de sorte qu'ils conduisent à la perception de notre monde comme particulièrement dangereux. Cette attitude a pour corollaire une tendance de plus en plus marquée au refus de tout risque.

On a ainsi vu émerger le principe de précaution. La précaution devient l'antonyme du risque. Elle peut conduire à paralyser les décisions et la prise d'initiative, lorsqu'elle est interprétée comme un principe de prise de risque zéro.

Les risques subis sont devenus intolérables (mais paradoxalement les risques choisis sont parfois encensés).

Le dirigeant mais aussi l'entreprise en tant que personnalité morale se voient placés au cœur du risque, par le système de responsabilité juridique.

Les actes ou les omissions de l'un et/ou l'autre engagent quotidiennement leur responsabilité :

- civile,
- pénale,
- fiscale,
- sociale,
- en cas d'éventuelle procédure collective.

Les manquements sont sanctionnés financièrement (dommages et intérêts, amendes, contraventions), pénalement (peines de prison, interdiction de gérer, arrêt d'exploitation) ou en terme d'image. En droit pénal français, on compte ainsi près de 850 infractions répréhensibles qui soient potentiellement applicables au chef d'entreprise.

Le juge français se fonde sur la qualification d'une faute de gestion ayant un lien de causalité (même ténu) avec le dommage pour condamner le dirigeant ou l'entreprise à réparer le préjudice. Constitue notamment une faute de gestion, non pas le fait de prendre des risques (ce qui est l'essence de l'action d'entreprendre), mais le fait de ne pas les identifier, et de ne pas tenter de les réduire ou de les couvrir.

Si tous s'accordent pour souligner que le risque zéro n'existe pas, aussi bien pour les entreprises que pour les personnes, tous ne se sentent pas potentiellement concernés à titre personnel (« les autres peut-être, mais pas moi »). L'inflation des procédures en cours démontre au contraire que tous peuvent l'être.

Depuis plusieurs exercices, les sociétés cotées ont l'obligation de communiquer aux actionnaires et investisseurs dans leur rapport annuel sur leurs principaux risques et leur degré de maîtrise (règlement AMF, Loi de Sécurité Financière ou Sarbanes Oxley Act).

Or, depuis l'ordonnance n°2004-1382 du 20 décembre 2004, certaines sociétés non cotées ont l'obligation de joindre à leur rapport de gestion un rapport sur les « principales zones de risque et d'incertitude » de leur activité (le décret d'application n'est cependant toujours pas publié) et, ce, à compter de l'exercice ouvert en 2005.

### 1.1.2.3. LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES EN MATIÈRE DE RISQUE

Une partie prenante (interne ou externe) est toute entité ou personne qui s'estime concernée par le fonctionnement de l'entreprise et ses performances. Est visé, selon l'AFNOR, « toute personne, groupe ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté et de se sentir affecté par un risque » créée ou pesant sur l'entreprise.

Ainsi, ces parties prenantes escomptent créer, partager ou préserver de la valeur du fait leur relation avec l'entreprise.

On cite traditionnellement parmi les parties prenantes (liste non exhaustive et non hiérarchique) :

- Actionnaires,
- Collaborateurs,
- Clients,
- Fournisseurs,
- État,
- Banquiers et partenaires financiers, etc...

## 1 UN REGARD DIFFÉRENT: UNE VISION PARTAGÉE

Parmi les parties prenantes, l'Etat, à travers les lois et règlements formule des attentes que l'on doit satisfaire, sauf à prendre des risques élevés de sanction. Il modèlise ainsi le contexte juridique, qui devient toujours plus prégnant. Ce cadre juridique et normatif se focalise sur le démêlement des liens entre risques, décisions et responsabilités.

La multiplication des sources de loi, règlements, normes, qu'elles soient françaises, européennes, voire supranationales, devient elle-même source de complexité.

Pour construire une représentation de l'environnement de l'entreprise, une approche intéressante consiste à examiner les relations entre ces parties prenantes et l'entreprise. Or, chaque partie prenante élabore sa propre représentation des risques à partir de sa perception. Les travaux communs des professionnels de la gestion des risques et des universitaires ont permis de dégager les principes suivants :

- relativité : la perception du risque est relative à la situation de l'acteur qui la perçoit,
- conventionnalité : les mesures du risque sont subordonnées à des conventions entre acteurs,
- contradiction des objectifs : les finalités respectives des parties prenantes rentrent à un moment nécessairement en contradictions directes ou indirectes les unes avec les autres.

Il faut donc connaître ces objectifs et les hiérarchiser.

### 1.1.3 La réaction de l'entreprise : connaître son environnement pour maîtriser ses risques

#### 1.1.3.1. L'ENTREPRISE DOIT DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DE SES RISQUES POUR DÉTECTER LES OPPORTUNITÉS...

La méconnaissance n'exonère pas de la responsabilité : un dirigeant est supposé gérer son entreprise en « bon père de famille », et, donc, faire preuve de prévoyance. Dirigeants et Conseil d'Administration doivent « procéder aux contrôles et vérifications qu'il (s) juge(nt) opportuns » (articles L 225-35 et L 225-68 du C. Com). Pour la jurisprudence, ces contrôles incluent la prévention des risques que l'on ne peut se contenter de subir passivement.

L'objectif consiste à anticiper les menaces pour repousser le domaine de l'inconnu, lequel reste par nature incontrôlable. Il s'agit d'élargir le champ des connaissances pour limiter le nombre d'imprévus en améliorant la maîtrise d'un projet

Au delà du respect des réglementations, maîtriser ses risques c'est améliorer ses performances. Il s'agit d'identifier les conditions et les facteurs de transformation des risques en opportunités, à partir de l'identification des menaces potentielles qui empêchent cette réalisation.

Toute évolution, toute perturbation des composantes de cet environnement peuvent être sources de risques, mais aussi porteuse d'opportunités pour l'entreprise.

Les conséquences sont immédiates en termes de risques pour l'entreprise et pour le cercle des parties prenantes contractuelles (sphères d'activité). Cependant, puisqu'il y a contrat, l'entreprise peut prétendre à la maîtrise de cette sphère d'activité dans la mesure où les données contractuelles lui sont accessibles.

Les perturbations de l'environnement de marché ont une incidence directe sur l'entreprise. La connaissance des données et des facteurs d'évolution correspondants reste possible pour l'entreprise mais leur maîtrise est aléatoire.

Le cercle de l'environnement indirect regroupe des éléments extrêmement divers dont la maîtrise échappe totalement à l'entreprise et dont même la connaissance est souvent difficile.

Le niveau de connaissance diminue au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre de notre représentation.

L'entreprise se doit de maîtriser sa sphère d'activité et son environnement immédiat. Elle se doit de connaître son environnement direct. Elle se doit d'être à l'écoute de son environnement indirect.

### 1.1.3.2. POUR COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT, L'ENTREPRISE DOIT DÉPLOYER UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE

**Au regard de la complexité et de l'incertitude de l'environnement, l'entreprise ne peut anticiper les menaces et identifier les opportunités qu'en déployant une intelligence collective.**

Pour ce faire, il faut s'affranchir des catégories de pensée traditionnelles fondées sur la seule recherche analytique des causes et de leurs effets. Or, notre héritage aboutit à une conception de l'entreprise fondée, comme notre vision du monde, sur l'ordre, la centralisation, le chef omniscient, la pyramide, l'organisation mécanique et les processus logiques de maîtrise des problèmes de mise en œuvre par des personnes qui sont chacune à leur place.

Pour améliorer la capacité de réaction de l'entreprise, il devient essentiel de construire une vision prospective des risques et opportunités de son environnement qui soit partagée entre dirigeants, actionnaires et collaborateurs. Une telle démarche valorise le rôle de pilote et d'arbitre des dirigeants qui conduisent ainsi un processus transversal et itératif impliquant les acteurs clés de l'entreprise dans l'élaboration de cette vision.

Le chef d'entreprise assure la cohérence de chacune des actions confiées aux membres de son organisation.

Un grand nombre d'acteurs peuvent être concernés par les risques de l'entreprise, chacun ayant toutefois son angle de vision spécifique. Citons pêle-mêle : le dirigeant, le conseil d'administration ou de surveillance, les différents responsables opérationnels, le juriste interne, les avocats, le directeur financier et/ ou le chef comptable, le contrôleur de gestion, l'expert-comptable et le commissaire aux comptes, le responsable des assurances, le courtier en assurance, le responsable des ressources humaines, le directeur commercial et marketing, le cabinet de conseil en communication ou en gestion de crise, la société d'assurance - crédit, les banquiers, etc...

En réalité, chacun des acteurs internes ou des parties en relation avec l'entreprise traite de ces risques, avec son propre prisme et ses objectifs. Or, ils ne communiquent pas systématiquement entre eux sur le sujet.

**La cohérence ne peut alors être assurée que grâce à une vision partagée et non plus par la discipline.**

## 1 UN REGARD DIFFÉRENT: UNE VISION PARTAGÉE

### 1.2 RECENSER LES FREINS

L'ambition consistant à mettre sous contrôle les risques subis ou générés par l'entreprise est certes légitime. Il faut cependant se garder de l'illusion de vouloir tout maîtriser. **En effet, il existe autant de risques que de représentations possibles.**

L'entreprise est par nature un terrain en perpétuelle évolution, que l'on ne peut figer, sauf à prendre le risque d'en gripper les rouages par une bureaucratie inappropriée. La description des processus et l'inventaire des risques doivent être initialement menés de façon ouverte. Cependant il ne faut pas chercher l'exhaustivité, impossible par nature (« le mieux est l'ennemi du bien »).

Il s'agit de se concentrer sur les principaux processus de l'entreprise en identifiant les risques clefs.

Dans ce but, nous suggérons au chef d'entreprise et ses collaborateurs quelques « astuces », quelques fils conducteurs pour initier la démarche :

- ▶ Utiliser la règle des 20/80, en examinant les 20 % des processus qui représentent 80% de l'activité de l'entreprise,
- ▶ Appliquer cette règle aux risques identifiés,
- ▶ Mettre en œuvre « l'exigence du choix » : une entreprise, même leader sur son marché, ne peut être parfaite dans tous les domaines, même si elle doit y tendre. Il s'agit donc de s'appuyer sur les axes qu'elle peut et doit maîtriser pour garantir sa pérennité,
- ▶ Si l'intimité, la proximité avec le client paraît essentielle, on travaillera prioritairement cette relation (élaboration de l'offre, prise de commande, service, outils d'administration des ventes, CRM, etc...),
- ▶ Si l'excellence opérationnelle semble déterminante, on pourra se focaliser dans un premier temps sur le cycle de production et favoriser la mise en place de bonnes pratiques, d'un ERP,...
- ▶ Si l'innovation s'avère la clef du futur, on examinera par exemple la R&D, l'intelligence économique, mais aussi le marketing, supposés aider à la compréhension du besoin des clients et promouvoir la différenciation née de l'innovation et on favorisera la mise en place de partage des connaissances.

Les premiers pas doivent être mesurés pour s'assurer de la pérennité de la méthode (voir chapitre « les premiers pas »). Au fur et à mesure des progrès, on étendra l'approche à d'autres processus ou zones de risques. La mise en œuvre d'un processus de maîtrise des risques est une démarche d'amélioration continue, qui doit être régulièrement répétée pour conserver sa pertinence.

Différents outils comme la cartographie des risques (présentée ci-après) permettent de hiérarchiser les risques selon différents critères, afin de mettre en exergue ceux que l'on doit suivre, mettre sous contrôle, couvrir ou transférer.

D'autres approches comme la systémique permettent d'éclairer les risques en introduisant une compréhension globale de l'entreprise et ses interactions avec son environnement.

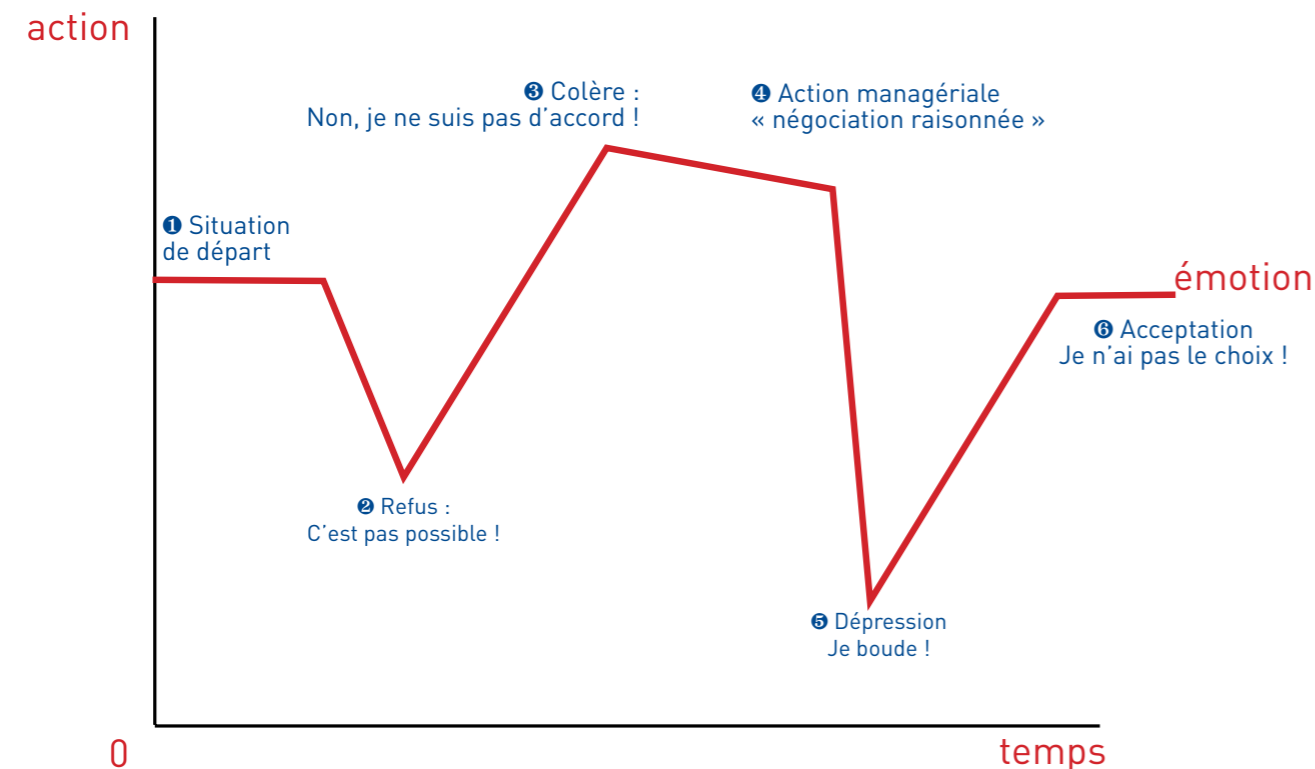
Pour mobiliser les énergies autour d'objectifs communs, il convient de rechercher un consensus en termes de vision, ambition, valeurs, croyances. À ces conditions, l'entreprise s'inscrira dans une dynamique de développement durable, car elle passera d'une logique d'objectif à une logique de progrès.

## 1.3 LE CERCLE VERTUEUX : INSTAURER UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS AUTOUR DES PROCESSUS

### 1.3.1 La mise en œuvre d'une démarche de progrès constitue une condition de réussite

Faire partager une vision n'est jamais simple dans un environnement qui ne cesse d'évoluer. La nécessité de s'adapter est souvent évoquée au sein des entreprises en faisant référence aux notions de changement. Dans un contexte caractérisé par l'intensification de la notion de risque, le besoin de changement se transforme parfois en rupture à engager.

Comme l'illustre le schéma ci-dessous les résistances au changement sont nombreuses et peuvent se révéler consommatrices d'énergie et de temps peu compatibles avec l'enjeu et l'urgence qui parfois y sont attachés.



Nul doute que, dans ces conditions, les salariés soient peu enclins à adhérer à ce type de projet. S'il est nécessaire de s'adapter, la perspective de bénéfice à tous les niveaux (collectifs comme individuels) favorise une dynamique d'évolution, d'échange et de partage. Il convient alors de privilégier une approche axée autour de la notion de progrès. Elle contribue à l'implication de tous, permettant de transformer les pratiques au lieu de risquer un rejet du projet parce que vécu comme source de contraintes supplémentaires.

Contrairement au « changement », la recherche de « progrès » est généralement bien acceptée, car les progrès focalisent les individus et les équipes sur des résultats :

- ▶ accroissement de ventes, de marges, de nouveaux clients...,
- ▶ diminution des coûts, de délais de fabrication, de livraison, d'encaissement, de production des comptes,
- ▶ augmentation de la qualité de production et de service, de la satisfaction client, de la fiabilité des informations de gestion (reporting, tableau de bord,...),
- ▶ renforcement de la sécurité, de la protection de l'environnement, de la gestion des risques...,
- ▶ amélioration des performances économiques globales mesurées en terme d'EBE (EBITDA), ROCE, CFROI, EVA, Free Cash Flow...

Le progrès permet de mobiliser les équipes pour autant qu'un minimum de règles soit respecté :

- ▶ Une démarche progressive. La progressivité doit être à tous les niveaux : organisation, rémunération incitative (nombre de personnes concernées,...), nature des critères de mesure de performance,...
- ▶ Une démarche adaptée à l'entreprise et à ses spécificités (métier, organisation, culture..),
- ▶ Une démarche globale, associant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise dans un esprit de partage et de dialogue.

Ainsi pour faire évoluer l'entreprise, le dirigeant soucieux d'un consensus veillera à privilégier l'approche par le progrès plutôt que par le changement.

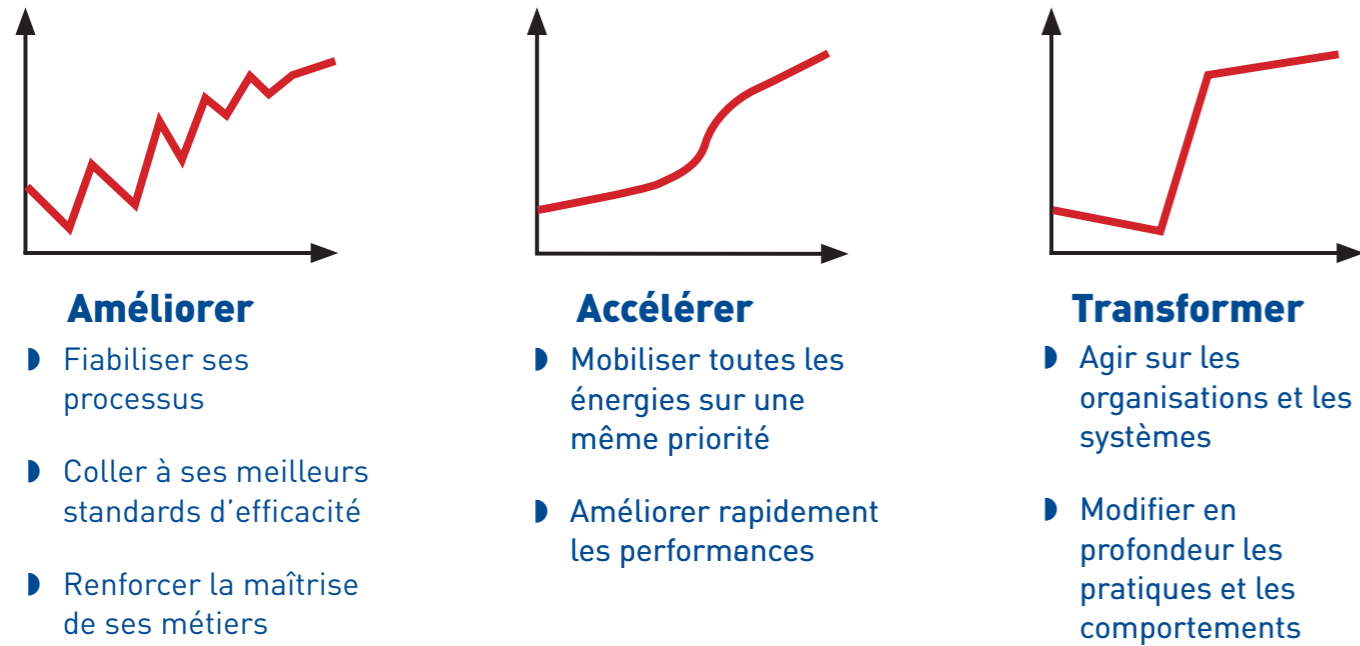
Pour ce faire, il devra préalablement bien définir l'objectif recherché pour chaque projet afin de déterminer les approches appropriées pour les mener à bien :

- ▶ Pour améliorer les résultats doit-on améliorer / fiabiliser les processus, accélérer la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion ou encore transformer les processus et les pratiques ?
- ▶ Pour avoir un meilleur contrôle des risques, faut-il améliorer, accélérer ou transformer les règles, les pratiques et les systèmes d'informations ?

La tentation est grande de répondre que tout doit être mis en œuvre. Notre conviction est qu'il ne faut transformer que ce qui doit l'être.

La maîtrise des risques peut faire appel, suivant la criticité de la situation, aux trois objectifs suivants :

**Trois types d'objectif pour produire des résultats visibles, mesurables et partageables**



Il n'est pas exclu d'avoir à faire appel aux trois en même temps, selon la nature des risques et le degré de maîtrise.

**Trois logiques d'objectif**

En effet, les meilleurs programmes d'action sont ceux qui commencent par des résultats tangibles,

- les programmes qui ne génèrent pas de résultats à court terme n'en produisent le plus souvent jamais,
- les résultats peuvent apparaître localement, conduisant à généraliser l'approche par des discours,
- seule l'expérimentation permet de « faire le tri » et de cibler les moyens.

Cela tient au fait que le progrès n'est pas toujours là où on l'attend.

Tout diagnostic met en évidence la nécessité d'analyser préalablement les forces et les faiblesses d'un système donné. La tendance naturelle qui en découle est d'établir un plan de progrès qui consiste à privilégier les actions d'amélioration des points faibles au détriment du renforcement et de la capitalisation des points forts. Le véritable cheminement du progrès consiste également à engager des actions qui permettent :

- d'éradiquer les points faibles en les faisant évoluer vers des points forts,

**1 UN REGARD DIFFÉRENT: UNE VISION PARTAGÉE**

- tout en s'assurant que les points forts d'une organisation, d'un système ou de pratiques intègrent la culture de l'entreprise,
- et en restant vigilant sur des aspects inconnus jusqu'alors qui, lorsqu'ils apparaissent, s'avèrent de véritables faiblesses.

| Inconnu   | Points faibles   | Points forts   | Culture   |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>On ne les a pas identifiés</li> <li>On n'a jamais essayé de les maîtriser</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>On maîtrise mal</li> <li>On n'applique pas systématiquement les règles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>On maîtrise bien</li> <li>On applique toujours</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>On maîtrise parfaitement</li> <li>On n'y pense plus</li> </ul> |

**Développer la culture du progrès**

Le dirigeant veillera à ce que les salariés ainsi que l'organisation ne se focalisent que sur les points faibles, mais il vérifiera également que chacun exploite encore mieux ses points forts, identifie ce qui est encore inconnu et s'assure que les acteurs de la performance de l'entreprise expérimentent.

La démarche de maîtrise des risques trouvera sa pleine efficacité en s'inscrivant dans cette logique de progrès continu.

C'est ainsi que la maîtrise des risques fera partie intégrante de la culture et des pratiques de l'entreprise.

**1.3.2 L'amélioration des processus instaure une dynamique de coopération**

La plupart des démarches de progrès continu repose sur l'amélioration des processus et vise à créer un cercle vertueux articulé autour de : méfiance – prise de risque – confiance limitée – coopération (Axelrod – stratégies de coopération).

La création de ce cercle vertueux repose sur le principe du donnant / donnant – qui permet de créer la confiance - préalable à une coopération « active ».

Alain Duluc (Cegos) explique qu'il existe un lien étroit entre leadership et confiance ; on peut l'illustrer selon le schéma ci-après :

| Quand le leader facilite un climat de confiance par la : | Les personnes se sentent... | Les relations dans l'entreprise sont... |
|--|-----------------------------|---|
| Participation  | Enthousiastes               | Dynamiques                              |
| Responsabilisation                                       | Déterminées                 | Matures                                 |
| Ouverture  | Conscientes                 | Honnêtes                                |
| Reconnaissance   | Importantes                 | Valorisantes                            |
| Récompense   | Compétentes                 | Coopératives                            |
| Humanisme  | Sympathiques                | Aimables                                |

Dans la vision traditionnelle de l'entreprise sous sa forme verticale et hiérarchique le donnant / donnant prend une forme contractuelle (contrat d'objectif / ressource / reconnaissance / récompense...) qui limite le champ de vision de chaque acteur et favorise l'éloignement et les ruptures entre les différents niveaux de l'organisation.

L'approche par les processus favorise le décloisonnement et instaure au sein de l'entreprise une relation de type « client / fournisseur ».

La mise en œuvre d'une telle démarche de maîtrise des risques participe à la réalisation de la stratégie de tout dirigeant soucieux d'améliorer ses performances, d'accroître le capital de richesse, de créer de la valeur à la fois pour les actionnaires, les clients, les salariés et l'environnement.

## E N C O N C L U S I O N

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que le monde évolue et qu'un nouvel élément de contexte se dessine : le risque.

C'est ce nouvel élément qui amène l'entreprise à s'adapter.

La trajectoire d'adaptation dans laquelle doit s'inscrire l'entreprise doit être fréquemment modifiée car les freins au changement sont nombreux. Il apparaît très clairement que la voie à prendre est une approche par le progrès. Cette approche est plus valorisante et plus efficace qu'une approche par le changement car porteuse d'insécurité. Cette approche est pour tout dirigeant celle qui à l'évidence doit être utilisée.

La plupart des démarches de progrès repose sur l'amélioration des processus. La mise en œuvre d'une approche par les processus va permettre de décloisonner les fonctions de l'entreprise dans un souci de faire partager la vision opérationnelle du chef d'entreprise à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle va aussi modifier les comportements opérationnels dans la vie au quotidien qui favorisera l'émergence d'une culture. Elle permettra une convergence naturelle entre la vision stratégique et les bonnes pratiques opérationnelles.

Cette approche par les processus participe pleinement à la recherche de la vision transversale clé de voûte d'une vision partagée.

## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

Le partage passe par une représentation globale de l'entreprise, de ses atouts et de ses risques, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de cette dernière.

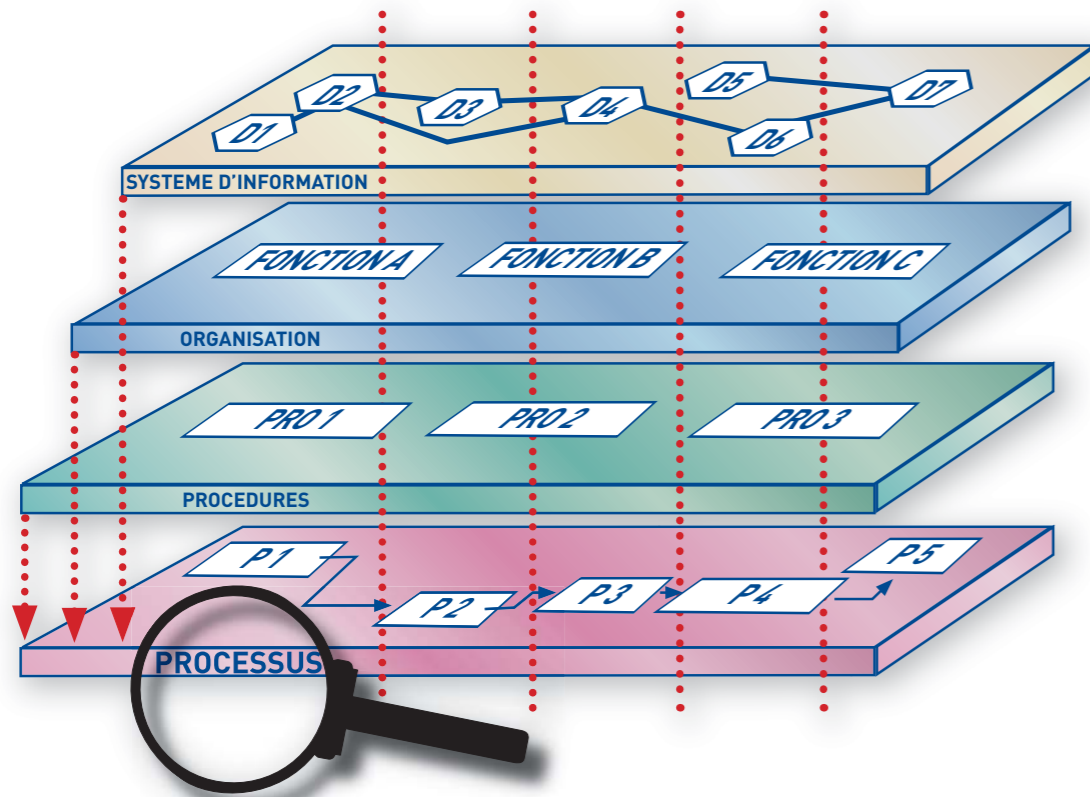
Cette vision globale, partagée par les collaborateurs de l'entreprise, est souvent représentée de manière complexe, car elle superpose plusieurs visions parcellaires de l'entreprise : représentation des flux d'informations, procédures, organigrammes, patrimoine applicatif,... Ces différentes visions sont utiles en tant que telles car elles servent de support à différentes réflexions, notamment en matière d'amélioration du contrôle interne.

Cela étant, à bien y réfléchir, elles constituent les déclinaisons sur des domaines différents (outil informatique pour les flux d'informations, organisation pour les organigrammes,...) d'une seule et même vision, celle des processus métier de l'entreprise.

Pour éviter des représentations trop complexes et parcellaires, nous proposons donc de mettre en œuvre une « vision processus » unique et cohérente, qui va constituer les fondations de la représentation de l'entreprise. Sur cette fondation, nous proposons d'adjoindre d'autres représentations qui répondront chacune à des besoins particuliers et se déclineront en autant de bénéfices.

Le schéma représenté ci-dessous illustre notre propos : la vision globale des processus constitue le socle de trois visions complémentaires : la vision de l'outil informatique, la vision de l'organisation et la vision des procédures.

Il n'est pas utile dans un premier temps de chercher à réaliser ces 3 représentations différentes ; la vision processus est simple et pourra ensuite se décliner en autant de représentations que l'on souhaite.



## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

### 2.1 LE PROCESSUS : CLÉ DE VOÛTE DE LA MAÎTRISE DES OPÉRATIONS

#### 2.1.1 Quel intérêt pour l'entreprise ?

La représentation des activités opérationnelles sous forme de processus présente de nombreux avantages et autorise de multiples usages possibles.

Deux avantages sont majeurs à nos yeux :

- Les processus constituent les éléments les plus stables de l'entreprise. Ils sont le reflet des éléments qui caractérisent ses métiers.
- Le processus se déroule en traversant les différentes fonctions de l'entreprise et indépendamment du type d'organisation adoptée par celle-ci. Il permet à chaque utilisateur de voir et comprendre le travail de son voisin. C'est un moyen très efficace de décloisonner les perceptions et les habitudes.

D'autres avantages nous paraissent devoir être signalés. La représentation des activités sous forme de processus permet en effet de :

- créer une vision communicante de l'entreprise,
- répondre aux évolutions et transformations de l'environnement de l'entreprise,
- fédérer les actions des individus au sein de l'entreprise et en externe,
- organiser la réactivité et la pro - activité de l'entreprise (on sait comment s'y prendre).

Par ailleurs, il sera possible de disposer d'un référentiel commun, construit avec une langue commune et une grammaire rudimentaire. Pour nous, il n'y a pratiquement aucune barrière à l'appropriation collective.

La simplicité de cette vision est renforcée par la représentation graphique qui comporte les avantages suivants :

- une grande facilité de compréhension et d'appropriation,
- une localisation rapide des points à traiter ou à améliorer.

Enfin, l'utilisation de cette forme de représentation permet d'éliminer toute ambiguïté. C'est un élément clé car il permet d'éviter les difficultés d'interprétation qui sont levées au fur et à mesure de la construction de la présentation.

#### 2.1.2 Le processus, de quoi s'agit-il ?

*Une définition pratique ...*

- Un processus correspond à un regroupement d'opérations qui permet de mettre à disposition un produit ou un service.
- Un processus peut mettre à contribution plusieurs services ou fonctions de l'entreprise pour réaliser le produit ou le service.

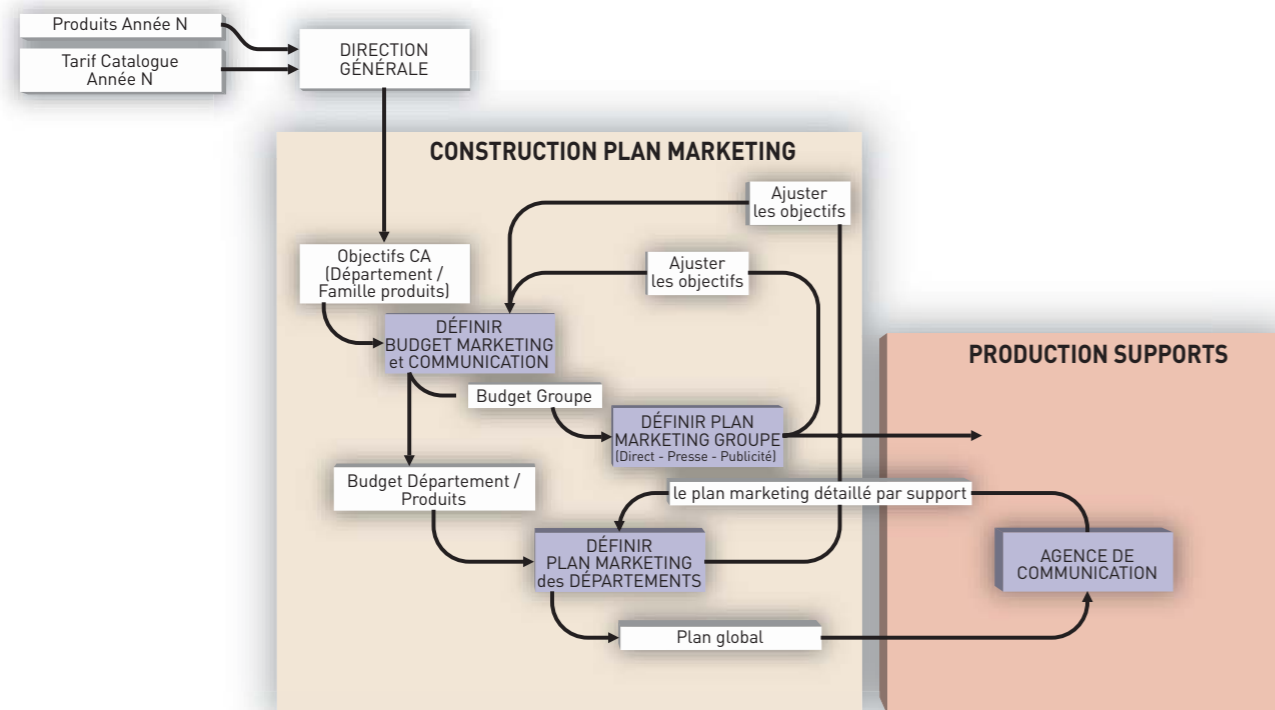
## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

### Une illustration :

Le schéma ci-dessous montre pour chacun des deux processus «Construction plan marketing» et «Production supports» l'enchaînement des opérations (représentées en vert dans le schéma).

Il met en scène :

- les opérations de construction d'un plan marketing et de production des supports,
- un ou plusieurs acteurs extérieurs (en l'espèce la Direction Générale),
- les informations qui sont nécessaires ou qui sont produites lors du déroulement d'un processus.



### Une définition normative ...

- Un processus est un ensemble d'opérations qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie.
- Un processus est caractérisé par :
  - des éléments entrants,
  - des éléments de sortie, conformes à des critères d'acceptation,
  - un caractère reproductible / répétitif,
  - une valeur ajoutée.

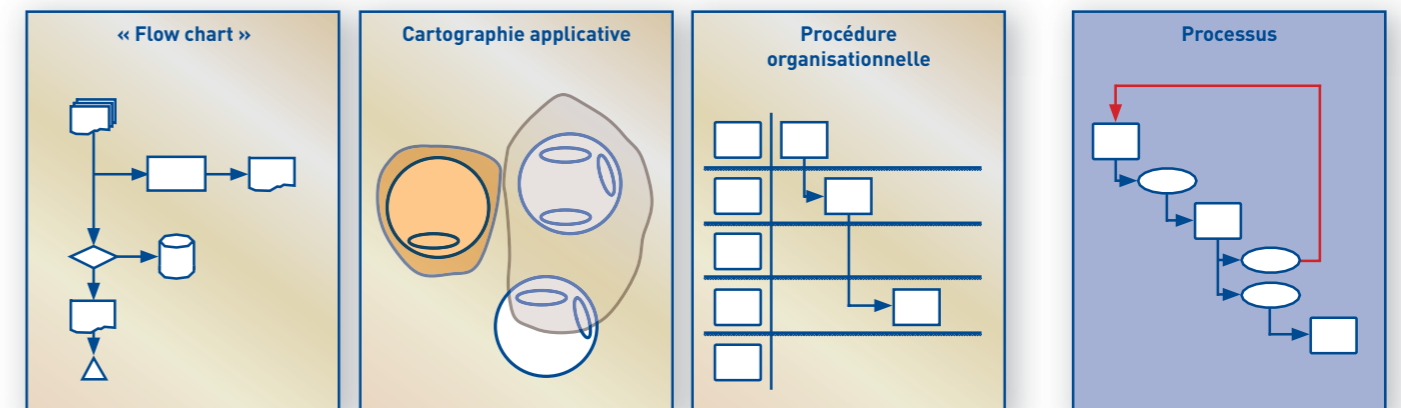
### 2.1.3 Le processus : ce qu'il n'est pas

Dans la pratique, on observe une certaine confusion entre différents formalismes utilisés pour représenter les processus métier d'une entreprise. Comme nous l'avons rappelé en introduction de ce chapitre, chacun de ces formalismes (flow chart, organigramme, procédure,...) répond à un objectif précis de représentation mais ne constitue pas une représentation des processus métier : il n'en est qu'une déclinaison possible.

**Un processus ne doit pas être assimilable à :**

- Un «flow chart» au sens contrôle interne : le processus n'a pas pour vocation de représenter le support de l'information mais l'information elle-même.
- Une cartographie applicative : le processus n'a pas vocation à représenter la couverture applicative.
- Une procédure organisationnelle : le processus n'a pas pour vocation de représenter le «qui fait quoi, quand, comment» ni les règles de gestion organisationnelles (comme par exemple les règles de délégation de signature).

Comme le montre l'illustration suivante



### 2.1.4 Comment fait-on ?

La représentation des processus métiers est assimilable à des « figures libres ». L'utilisateur en fonction de l'objectif poursuivi, de ce qu'il est nécessaire de montrer, adapte le contenu de la représentation. L'objectif est d'utiliser le formalisme le plus proche possible de la culture de l'entreprise.

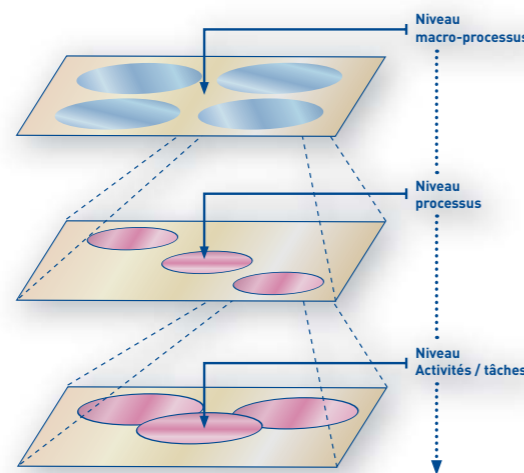
L'ajustement du contenu est effectué en utilisant deux variables :

- «la granulométrie», c'est-à-dire le niveau de précision recherché. Ainsi, l'enjeu peut être de représenter le processus « ventes » d'une entreprise, ou bien le processus d'établissement des factures et des avoirs liés aux ventes
- le nombre de niveaux : en général deux ou trois niveaux

### Illustration :

le schéma ci-dessous permet de visualiser ce que l'on entend usuellement par niveau de représentation :

- ▶ le niveau 1 est celui des macro processus : il a pour vocation d'appréhender la logique générale du métier,
- ▶ le niveau 2 est celui des processus (activités opérationnelles) . Il permet d'affiner le niveau précédent,
- ▶ le niveau 3 est celui des opérations. Il permet de visualiser les opérations et les informations qui sont nécessaires ou produites par les opérations.



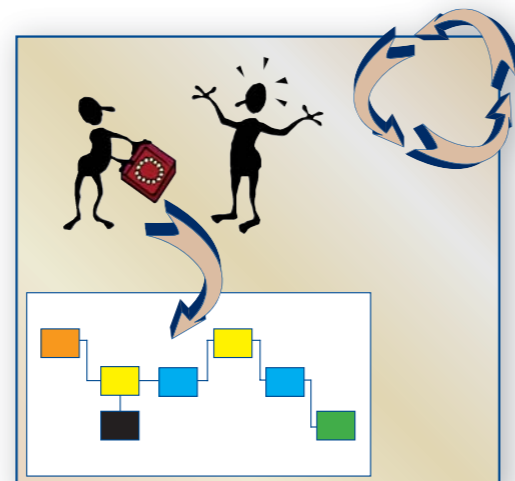
### Mode opératoire

La modélisation est un geste technique simple. Elle s'effectue sur la base d'interviews réalisées avec les détenteurs du savoir au sein de l'entreprise, les opérationnels : les hommes métier.

Cette modélisation requiert la mise en œuvre d'une approche itérative entre «modélisateurs» et «opérationnels» :

- ▶ première interview,
- ▶ modélisation (représentation graphique),
- ▶ validation.

L'itération se répète dans la pratique 2 à 3 fois.

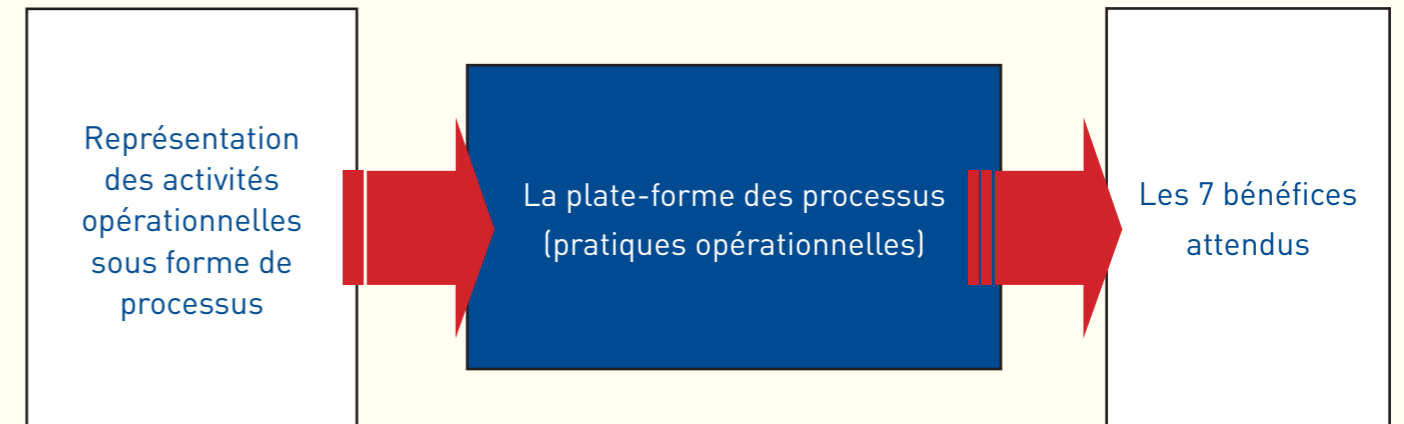


## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

### La plate-forme des processus : le fruit de la transformation de la culture

La représentation des activités opérationnelles sous forme de processus permet d'insuffler une culture nouvelle dans l'entreprise. En pratique, elle permet d'apporter une vision transversale.

Elle peut se concrétiser par exemple par la mise en place d'une plate forme des pratiques opérationnelles (être, faire) articulée autour des processus majeurs de l'entreprise.



Dans la pratique, nous nous sommes aperçus qu'après une première utilisation, la voie était ouverte pour une utilisation quasi automatique de la représentation des activités sous forme de processus. Les comportements des opérationnels se sont naturellement modifiés et, une fois qu'ils sont complètement assimilés, nous avons constaté que le changement culturel était acquis.

La concrétisation pratique passe alors par la création d'une plate-forme des processus (ou des pratiques opérationnelles).

Cette plate-forme est un outil de communication entre les individus. Elle doit permettre de mettre en œuvre un référentiel commun, partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Une fois ce référentiel constitué et partagé, les opérationnels pourront l'utiliser pour traiter leurs différents besoins opérationnels. Ce référentiel est une forme de pivot qui permettra la transformation de simples processus en de multiples bénéfices pour l'entreprise.

## 2.2 LES SEPT BÉNÉFICES

Comme nous venons de l'évoquer, l'introduction et le développement de la culture du processus au sein de l'entreprise permettent de créer une vision communicante entre ses différents acteurs : chef d'entreprise, directions opérationnelles et fonctionnelles, hommes du terrain.

En outre, nous souhaitons rappeler de manière forte que le processus doit être considéré comme «le permanent de l'entreprise». En effet, **en tant qu'expression du métier de l'entreprise**, il est indépendant de l'organisation actuelle et future de l'entreprise, des procédures actuelles et futures de l'entreprise, mais aussi de l'outil informatique utilisé par l'entreprise.

C'est cet ensemble de caractéristiques qui en fait tout son intérêt et permet de travailler dans la durée pour construire un nouveau comportement des équipes d'une entreprise.

Une autre caractéristique est importante : son utilisation pour traiter d'autres sujets au sein de l'entreprise. Les processus, dès lors qu'ils sont identifiés et partagés, sont porteurs de multiples avantages et servent à des usages variés au sein de l'entreprise pour des problématiques et des enjeux plus ou moins divers et plus ou moins complexes.

Cette multiplicité d'usage au sein de l'entreprise est un élément clé de la transformation d'une perception de contrainte à la révélation de leviers d'amélioration.

Parmi ces différents avantages, certains contribuent à **l'amélioration directe de la performance** de l'entreprise (rationalisation et accélération du déroulement des processus), tandis que d'autres contribuent à **l'amélioration indirecte de la performance** de l'entreprise (optimisation des systèmes d'information par exemple).

Notre expérience nous conduit à identifier **7 bénéfices** qui nous semblent particulièrement importants à mettre en lumière. Nous n'avons pas cherché à classer ces bénéfices selon leur degré de contribution plus ou moins directe à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'usage des processus peut conduire à :

- ▶ optimiser le cheminement des flux physiques et repérer le cheminement des flux d'information au sein de l'entreprise,
- ▶ améliorer et accélérer le déroulement des processus,
- ▶ transformer **la connaissance des coûts** de l'entreprise,
- ▶ conduire l'évolution des systèmes d'information de l'entreprise,
- ▶ **refondre et améliorer l'organisation** des entités / directions / départements,
- ▶ permettre une meilleure traduction comptable des opérations, mais aussi contribuer à sécuriser la production de l'information financière, enfin, accroître la **confiance** des tiers dans la **sincérité des comptes**,
- ▶ appréhender les prises de risques des opérationnels.

Au-delà des 7 bénéfices attendus de la mise en œuvre d'une « démarche processus » au sein de l'entreprise, l'instauration d'une telle culture et de la vision transversale qui en découle, lui permet de :

- ▶ s'inscrire dans une logique de progrès continu,
- ▶ atteindre ses objectifs et, ainsi, assurer sa pérennité.

## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

### 2.2.1 Optimisation du cheminement des flux

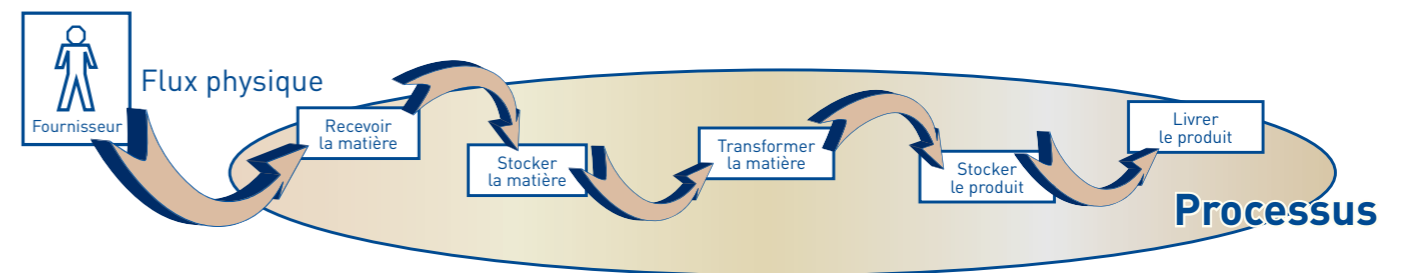
La connaissance des processus métier de l'entreprise permet d'arriver rapidement à des visions ciblées qui sont beaucoup moins complexes et plus cohérentes. En visant cet objectif, il s'agit de mettre en correspondance les processus avec deux éléments essentiels de l'entreprise que sont : les flux physiques et les informations utilisées lors du déroulement d'un processus.

Une fois cette corrélation établie, il devient possible d'améliorer le déroulement de chacun de ces flux : flux physiques et flux d'information.

#### Un meilleur cheminement des flux physiques

L'association entre un processus et un flux physique permet de procéder à des travaux visant à améliorer le déroulement même des opérations. En pratique, il s'agit de rattacher le processus aux différents états successifs de transformation de la matière première jusqu'à la création du produit fini.

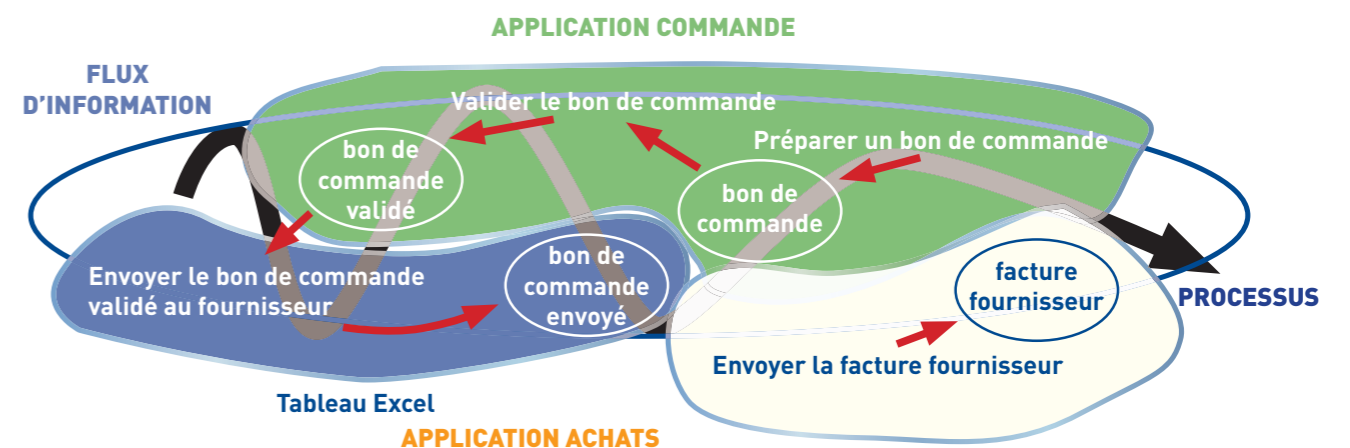
L'illustration ci-dessous montre la possibilité d'association entre un processus et l'état physique d'un bien, ainsi que les différentes étapes de transformation de ce bien.



#### Un repérage des flux d'information

L'association entre un processus et une information permet de savoir où sont localisées les informations nécessaires au correct déroulement du processus. Cette localisation peut être une application, faisant partie du patrimoine applicatif de l'entreprise, un développement informatique personnel, voire un simple tableau Excel. Une fois ce repérage effectué, il est possible de procéder à des aménagements du flux d'information dans le but d'une rationalisation et d'une meilleure utilisation par les différents opérationnels.

C'est ce qu'illustre le schéma ci-dessous :



## BÉNÉFICES

- ▶ Optimisation du cheminement du flux physique,
- ▶ Repérage des informations nécessaires au déroulement du processus.

### 2.2.2 Amélioration du déroulement du processus

La représentation des processus métier permet d'identifier les dysfonctionnements dans l'enchaînement logique des tâches : tâches réalisées en double, tâches inutiles, boucles de rétroaction inadaptées,...

La représentation des processus offre aux opérationnels une **image de leur fonctionnement**. L'interprétation de cette image leur permet de s'interroger sur l'ordonnancement des tâches. Cette réflexion peut être conduite à deux vitesses : elle prendra soit la forme d'un plan d'actions rapide permettant de pallier certains dysfonctionnements soit la forme d'une analyse complémentaire permettant de connaître les points sur lesquels il faut agir pour améliorer le déroulement des opérations, cette rationalisation pouvant porter sur des processus, des évolutions d'application,...

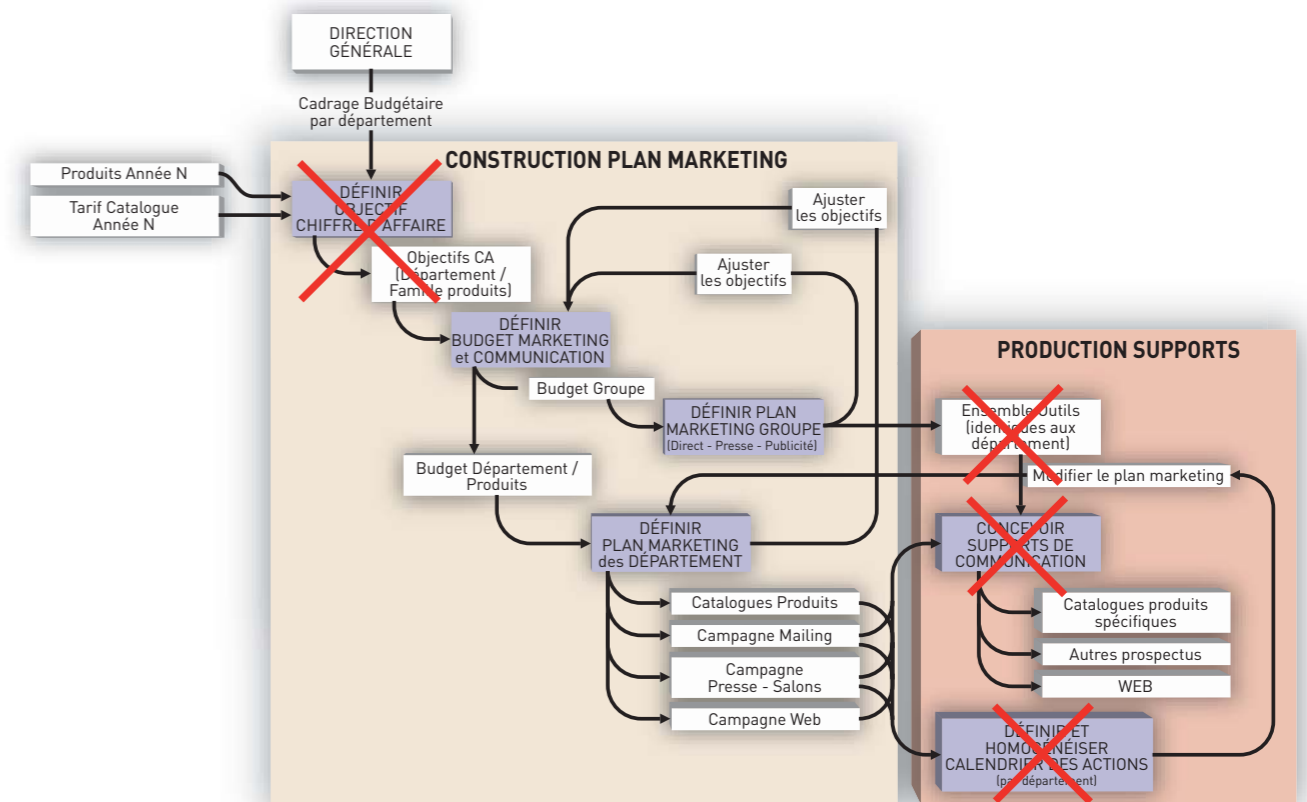
La représentation des processus, une fois associé un **délai d'exécution** à chaque tâche, permet d'estimer le temps global d'exécution du processus et d'identifier les tâches menées en parallèle. Il devient alors possible de procéder aux aménagements ou évolutions plus radicales en vue d'accélérer la réalisation de l'ensemble du processus.

Dans l'illustration ci-dessous la moitié des processus existants (en fait 6 tâches identifiées dans la description de l'existant) ont été transformés :

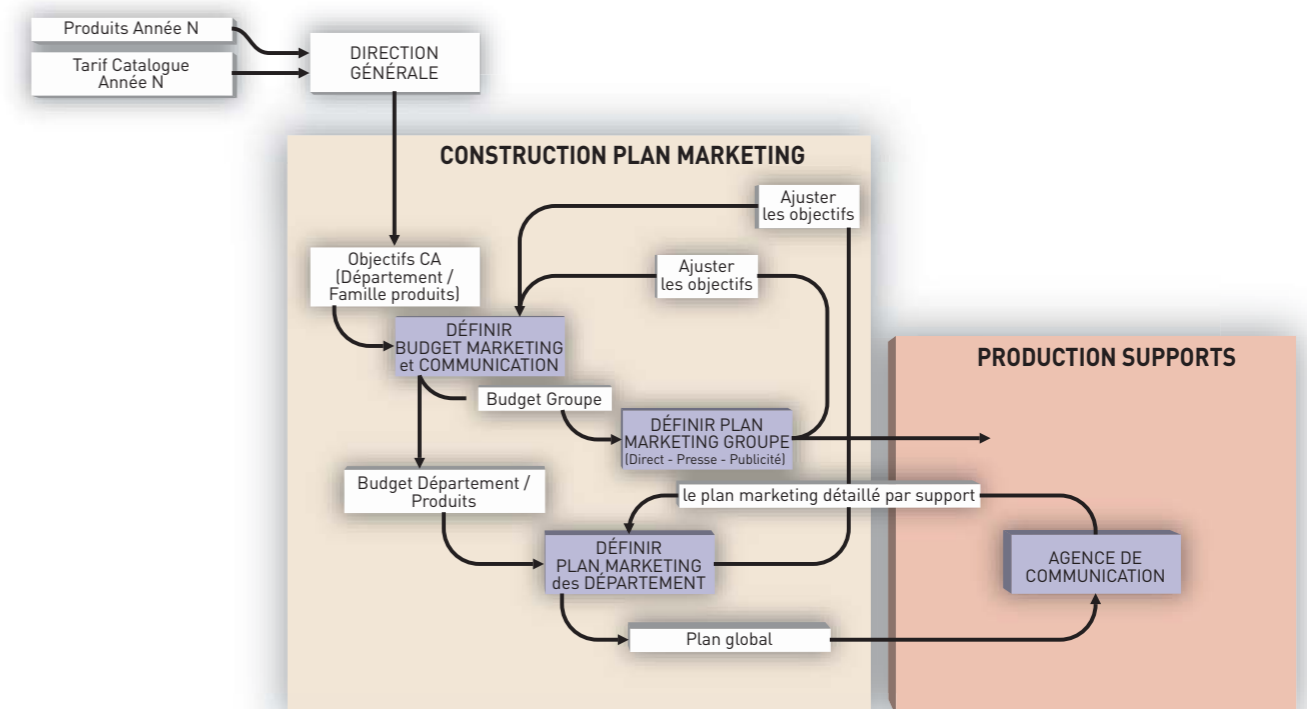
- ▶ soit par une réaffectation,
- ▶ soit par externalisation auprès d'une agence de communication,
- ▶ soit par une suppression pur et simple.

## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

### Situation Avant



### Situation Après



## BÉNÉFICES

- ▶ Meilleure maîtrise de l'enchaînement logique des tâches,
- ▶ Identifier les tâches qui devront faire l'objet d'un traitement particulier (mises sous contrôle, suppressions,...) : tâches réalisées en doublon, répétées, boucles de rétroactions injustifiées,...
- ▶ Diminution des délais de la réalisation, accélération générale du déroulement des processus.

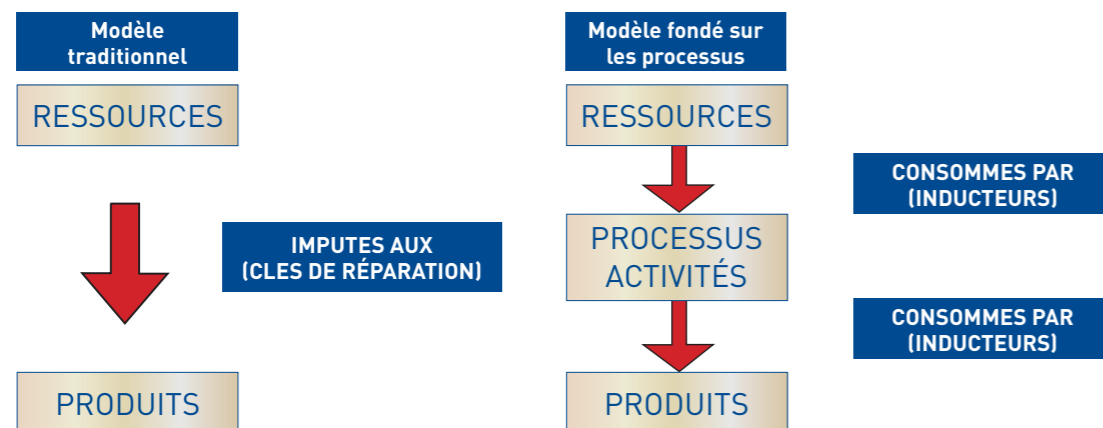
### 2.2.3 Transformation de la connaissance des coûts

La formalisation des processus permet indirectement de mieux appréhender le métier de l'entreprise et son « business model » dans toute sa richesse et sa complexité et ainsi de mieux comprendre la formation du résultat financier.

En conséquence, la représentation des processus métier de l'entreprise peut servir de support à l'élaboration du modèle des coûts.

L'approche traditionnelle de la comptabilité analytique consistait à imputer les coûts indirects sur les produits via des clés de répartition. Or, les modèles économiques ont évolué ; les coûts indirects qui étaient minoritaires dans les années 80 sont devenus majoritaires. Cette évolution met en échec la fiabilité de l'approche traditionnelle.

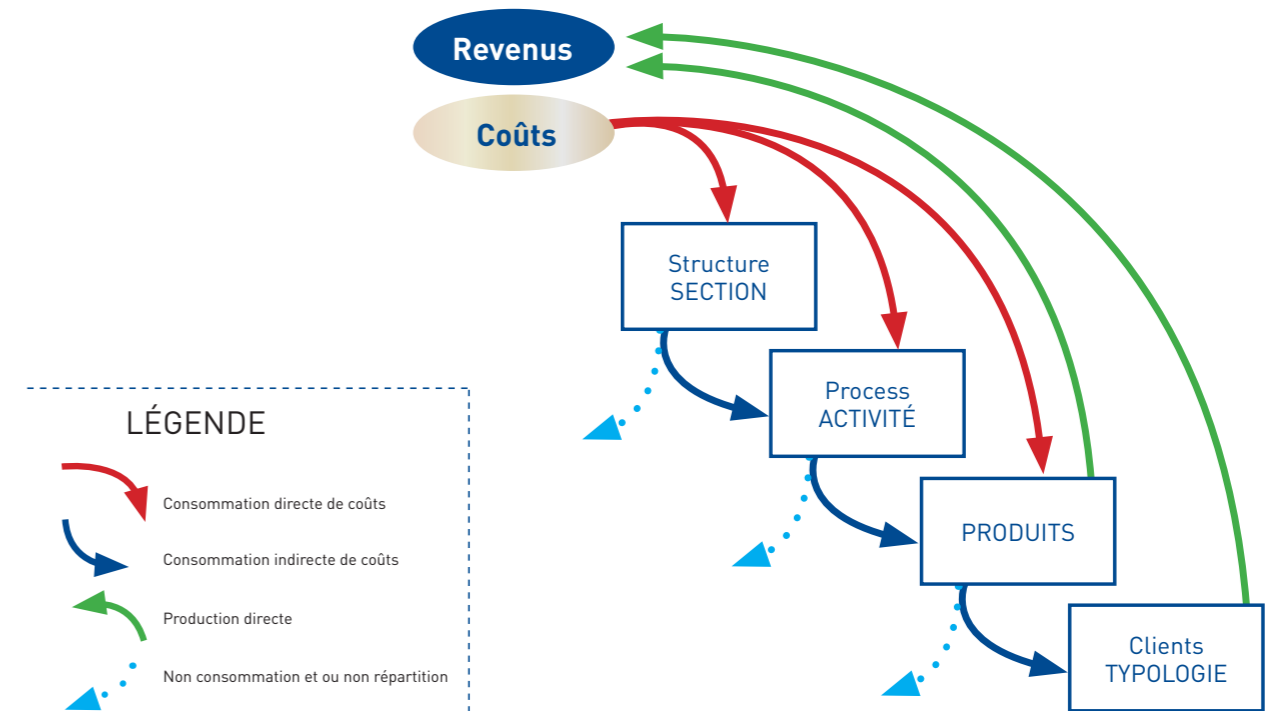
Les praticiens ont recherché d'autres approches permettant d'affecter correctement les coûts indirects aux prix de revient des produits. Ces nouvelles approches consistent à interposer les processus entre les centres de coûts indirects et les produits de l'entreprise. Cette interposition a permis de multiplier le nombre de clés de répartition (inducteurs) et de pouvoir affecter avec plus de réalisme et de précision les coûts indirects. La multiplication des inducteurs a provoqué une profonde transformation des mécanismes de constitution des coûts.



La comptabilité analytique et le système de gestion reposeront sur des concepts de types activité / processus qui permettent de procéder à des analyses de coûts et/ou de rentabilité selon une logique transversale cohérente avec le déroulement des processus métiers.

## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

La figure ci-dessous présente le schéma de fonctionnement global du système.



## BÉNÉFICES

- ▶ Transformer la vision des coûts de l'entreprise.

### 2.2.4 Conduite de l'évolution des systèmes d'information

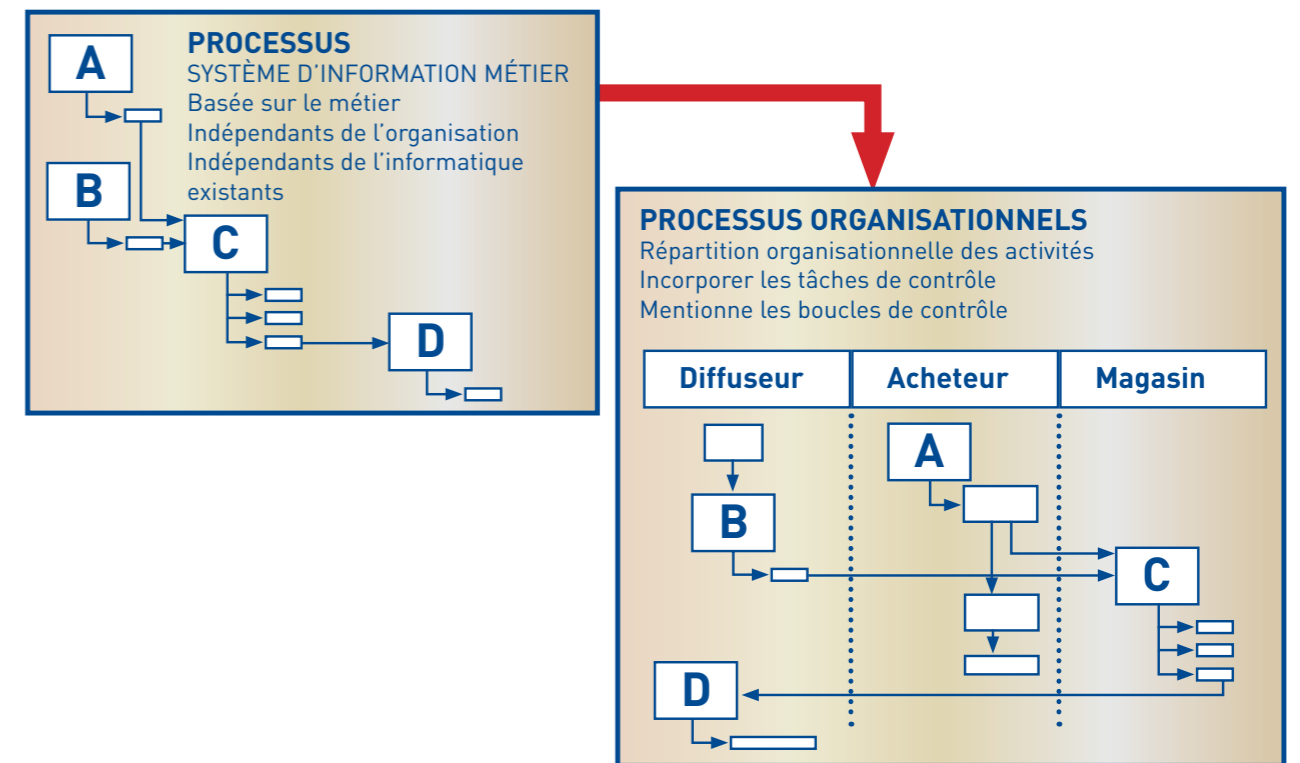
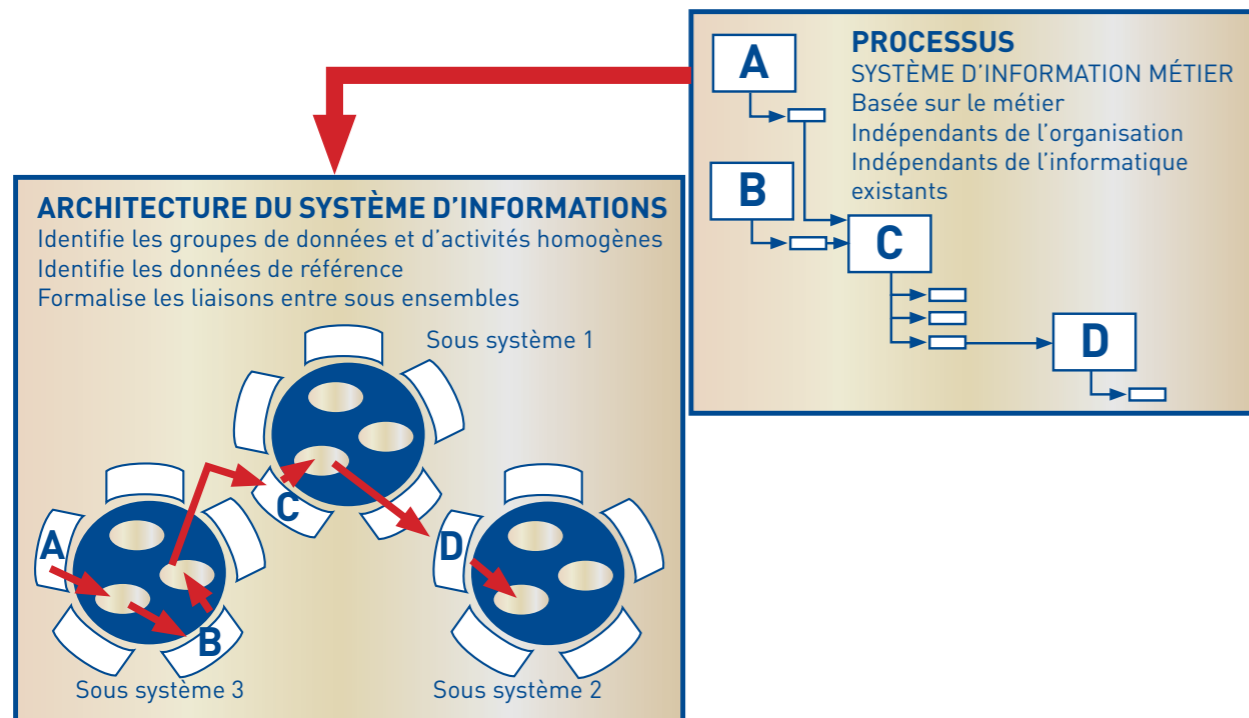
La représentation des opérations sous forme de processus est le point d'entrée dans le monde du système d'information.

La représentation des processus permet :

- ▶ **de choisir les progiciels :** Cette représentation en effet contient une partie des informations nécessaires à l'élaboration des cahiers des charges. Elle sert à identifier les deux contraintes majeures permettant d'apprécier le niveau d'adéquation d'un progiciel aux contraintes opérationnelles que sont les structures de données et les principales règles de gestion.
- ▶ **de concevoir les nouvelles applications informatiques.** Cette représentation permet de réaliser des travaux de conception générale, de conception détaillée puis de conception technique visant à décrire finement les attentes d'un développement spécifique.
- ▶ **d'orienter les évolutions du système d'information de l'entreprise.** Cette représentation permet d'alimenter la création d'une vision d'architecture du système d'information par la traduction des opérations et des données manipulées. Il est ainsi possible d'appréhender

## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

l'architecture applicative cible compte tenu des lacunes et dysfonctionnements observés de l'architecture applicative existante (cf. schéma ci-dessous).



### BÉNÉFICES

- ▶ Minimiser les efforts de la maîtrise d'ouvrage lors d'un choix de progiciel ou du développement d'une application spécifique,
- ▶ Eliminer les risques de discordance entre les pratiques opérationnelles et celles qui peuvent être prises en compte par les progiciels,
- ▶ Anticiper et orienter l'évolution des systèmes d'informations de l'entreprise et sert à l'élaboration du schéma directeur informatique.

### 2.2.5 Refonte et amélioration de l'organisation

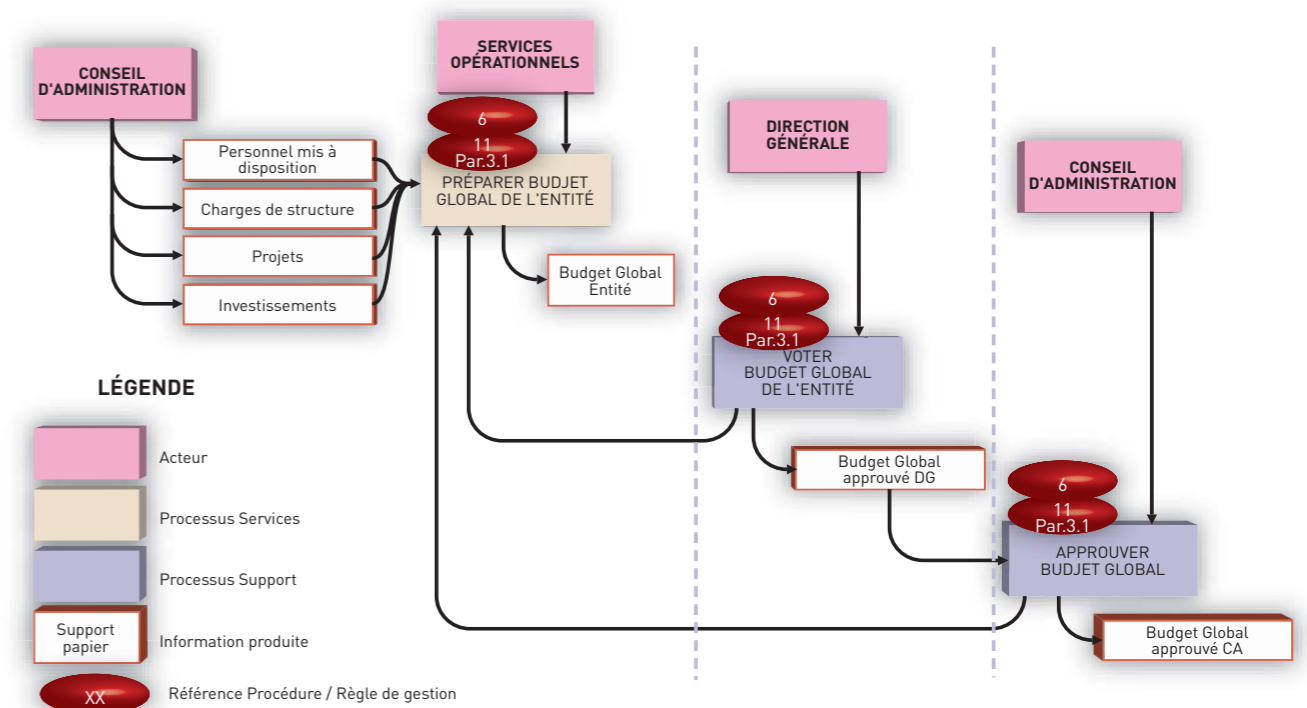
La représentation des opérations sous forme de processus est le point d'entrée dans le monde de l'organisation.

La représentation des processus permet :

- ▶ **de faire évoluer l'organisation de l'entreprise.** Cette représentation, en effet, permet d'attribuer à chaque opération du processus un acteur interne (ou externe). Il devient alors aisé de se projeter dans une nouvelle organisation, compte tenu des dysfonctionnements observés dans l'existant et de choisir le mode d'organisation des activités le mieux adapté à l'entreprise. Il sera notamment possible d'arbitrer entre les activités à conserver à l'intérieur de l'entreprise et celles à sous-traiter.

- ▶ **de mettre en place les procédures ou adapter les procédures existantes.** En effet, cette représentation sert de support à la rédaction ou à la mise à jour des différentes procédures administratives attachées à chaque processus métier. Elle permet de rédiger les procédures selon un ordre de priorité défini en fonction des zones de risques que l'on souhaite mettre sous contrôle.

Le schéma ci-dessous illustre, pour un processus d'élaboration budgétaire, les procédures existantes ou à créer (repérées par des ellipses rouges dans le schéma).



## BÉNÉFICES

- ▶ Faire évoluer l'organisation de l'entreprise,
- ▶ Mettre en place des procédures, ou adapter les procédures existantes.

### 2.2.6 Une meilleure traduction comptable des opérations

La récente évolution de la réglementation relative à l'élaboration des états financiers impose de façon implicite d'utiliser les processus pour :

- ▶ disposer de l'information relative aux **risques opérationnels** à délivrer aux marchés dans le cadre du Document de Référence ou, plus généralement, dans le cadre de la communication financière de l'entreprise,
- ▶ décrire les procédures de **traitement de l'information comptable et financière** qui doit faire l'objet pour certains types d'entreprises d'un avis de conformité des commissaires aux comptes.

Le premier sujet est au cœur des préoccupations du présent document. Sa mise en œuvre est traitée dans le cadre du chapitre 3.

En ce qui concerne le traitement de l'information comptable et financière, lui appliquer la logique des processus revient à dérouler les étapes suivantes :

- identifier les comptes principaux de l'entreprise,
- identifier les entités au sein de l'entreprise qui participent de façon significative à la détermination de ces comptes,
- dessiner les processus d'élaboration des comptes significatifs au sein des entités significatives,
- expliciter les étapes, documenter les opérations, les contrôles ainsi que les tests qui assurent que les contrôles ont été élaborés,
- identifier les zones à risques qui subsisteront après cette première mise sous contrôle.

Les entreprises qui se livrent à cette démarche, non seulement sécurisent l'élaboration de leur information financière mais, de plus, elles s'aperçoivent d'un effet remarquable qui est qu'environ les deux tiers des processus d'élaboration des comptes sont entre les mains des opérationnels, à savoir les acheteurs, les logisticiens, les producteurs et les commerçants. Les opérations dont ils ont la charge sont automatiquement traduites dans le module comptable du logiciel intégré (ERP).

Ainsi, l'élaboration de l'information financière se trouve partagée entre tous les acteurs de l'entreprise et la responsabilité se trouve largement entre les mains des opérationnels. Situer la responsabilité comptable dans les mains des opérations ne revient qu'à situer la responsabilité comptable entre les mains de celui qui la génère.

## 2 LA MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE

Ainsi, ces nouvelles réglementations constituent une opportunité pour la fonction comptable, celle de mieux s'intégrer dans les opérations ; la comptabilité devient un processus partagé et l'information financière est mieux contrôlée.

Il faut noter que la logique des outils informatiques modernes est identique et qu'elle contient de façon sous-jacente l'élaboration de l'information financière. En effet, l'outil informatique prend l'opérationnel par la main et, étape après étape, il prépare l'information comptable future ou immédiate. Par conséquent, construire les outils informatiques au service des opérations et construire les processus de l'élaboration comptable de l'entreprise relèvent d'une seule et même démarche.

Dès lors, et hors éléments exceptionnels et événements non récurrents à l'activité de l'entreprise, la production de l'information financière s'appuyant sur des processus maîtrisés, les comptes de l'entreprise traduisent de manière sûre et tangible son activité. Cela est donc de nature à accroître la confiance, en particulier de la part de tiers tels que les auditeurs externes.

Le futur référentiel sur le cadre de contrôle interne en cours de finalisation par le groupe de place AMF est dans une logique proche de celle-ci.

## BÉNÉFICES

- ▶ Améliorer la qualité et la fiabilité des informations comptables et financières,
- ▶ Sécuriser la construction des états financiers,
- ▶ Se mettre en conformité avec, notamment, les nouvelles réglementations en matière de sécurité financière.

### 2.2.7 Maîtrise de la prise de risques

La formalisation des principaux processus métier, dans le cadre d'une approche partagée, est un travail de nature à favoriser l'identification des facteurs de risques pour les raisons suivantes :

- ▶ Le processus amène à un questionnement sur les risques : à chaque tâche du processus, derrière chaque lien entre une entité extérieure et une tâche du processus... , **quel est le risque ?**
- ▶ Le processus est un guide pour l'ordonnancement des questions : la logique des risques suit celle du métier et c'est un fil d'Ariane, une pelote que l'on déroule,
- ▶ Le processus permet de sécuriser la démarche dans l'appréciation des risques, dans la mesure où un processus métier renferme l'exhaustivité des actions et données possibles,
- ▶ L'approche par les processus permet de régler la granulométrie au niveau de risque souhaité.

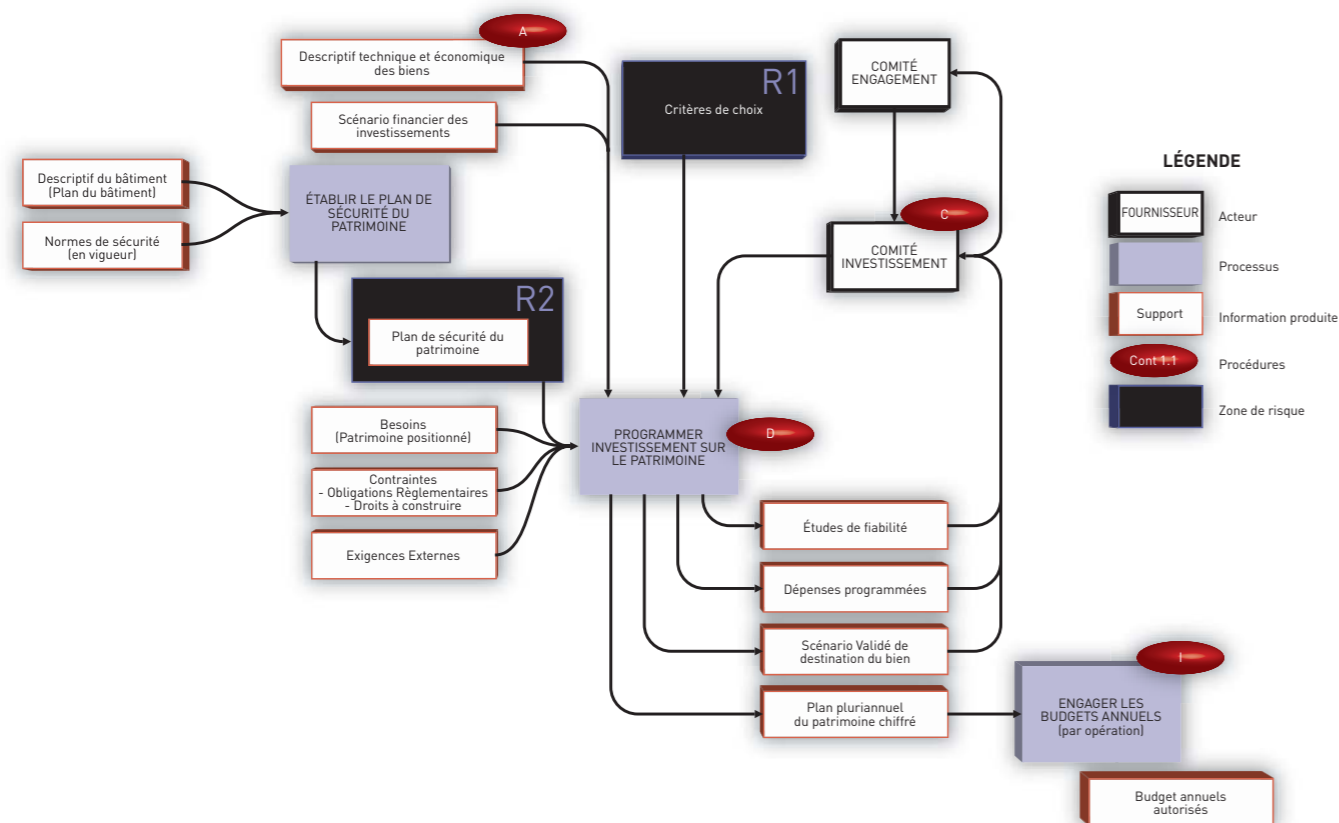
Si cette approche montre pleinement ses effets dans l'identification et la qualification des **risques de nature opérationnelle**, elle n'a pas pour objet de s'appliquer aux risques suivants :

- risques liés à la structure même de l'entreprise (en dehors des aspects métier),
- risques liés au marché, à ses évolutions, ou à la concurrence,
- risques liés à l'environnement et à ses évolutions.

Pour ces familles de risques, leur prise en compte fera l'objet d'un traitement particulier.

Le schéma ci-dessous illustre, par un exemple réel, les risques opérationnels identifiés à partir de la représentation d'un processus métier (processus « Investissement ») d'une entreprise.

L'ensemble des travaux conduisant à la mise sous contrôle des prises de risques opérationnels est décrit dans le détail dans le chapitre 3 du présent document.



## BÉNÉFICES

- Identifier les risques opérationnels pour chaque tâche identifiée dans le processus métier,
- Ordonner ces risques,
- Régler la granulométrie au niveau de risque souhaité.

En conclusion de la rapide description du monde du processus et de la présentation de l'élargissement des usages nous pouvons retenir, les points suivants :

La « mise en scène » des processus est assurée par la création d'un socle qui est une sorte de « podium ». Ce podium va représenter les activités opérationnelles et les activités de support sous forme de processus. Il permet de construire un référentiel commun, élaboré avec une langue commune et une grammaire rudimentaire. Sa simplicité favorise l'appropriation par les équipes opérationnelles de l'entreprise.

Cette représentation présente trois avantages majeurs :

- Les processus constituent les éléments les plus stables de l'entreprise.** Ils sont le reflet des éléments qui caractérisent les métiers de l'entreprise. Le principal avantage est que leur évolution sera lente, les fondamentaux d'un métier n'évoluant pratiquement pas dans le temps contrairement au volet organisationnel qui est en perpétuelle adaptation,
- Les processus se déroulent indépendamment du type d'organisation :** (centralisée, décentralisée, out-sourcée) mise en place par l'entreprise, ce qui leur garantit une certaine pérennité,
- Le processus se déroule en traversant les différentes fonctions de l'entreprise.** Il permet à chaque utilisateur de voir et comprendre le travail de son voisin. C'est un moyen très efficace de décloisonner les perceptions et les habitudes. C'est pratiquement le seul moyen de visualiser la transversalité, d'en mesurer le contenu et d'en modifier les pratiques.

Une fois le socle créé, les équipes internes travaillent autrement, réfléchissent autrement, agissent autrement. Leur nouveau comportement sera l'occasion d'introduire une nouvelle culture qui est un pré-requis pour aller vers les autres usages principalement orientés amélioration de la performance. C'est l'utilisation de ce socle, lors d'opérations d'amélioration de la performance, qui permet la transformation d'une contrainte en opportunité et qui donne la possibilité de s'écarter d'un comportement fataliste. En simplifiant, il est possible de conduire, comme nous les avons décrits dans ce chapitre sur les 7 bénéfiques, des travaux d'amélioration directe ou indirecte de la performance.

## Amélioration directe de la performance : rationalisation et accélération du déroulement des processus

La représentation des processus offre aux opérationnels une image de leur fonctionnement. L'interprétation de cette image leur permet d'agir sur l'ordonnancement et la rationalisation des opérations. Ces travaux peuvent être conduits à deux vitesses : soit la forme d'un plan d'actions rapide permettant de pallier certains dysfonctionnements majeurs, soit la forme d'une analyse complémentaire permettant de connaître les points sur lesquels il faut agir pour améliorer ou accélérer le déroulement des opérations.

## ► Amélioration indirecte de la performance : évolution du système d'information

La représentation des processus permet :

- **de concevoir / choisir les nouvelles applications informatiques.** Cette représentation, en effet, sert à l'élaboration de cahiers des charges,
- **d'orienter les évolutions du système d'information de l'entreprise.** Cette représentation permet d'alimenter la création d'une vision architecturale du système d'information par la traduction des opérations et des données manipulées.

Dans la pratique, un écueil majeur existe : la cartographie des processus qui est en général perçue comme lourde et coûteuse. En effet, les cartographies sont généralement entreprises à larges échelles et avec des mailles d'étude très fines. Leur mise en œuvre demande des efforts internes et externes considérables avec bien souvent l'oubli de la finalité lors de la réalisation du travail. Dans certains cas, ces efforts sont sans rapport avec l'objectif recherché et contribuent à entretenir auprès des opérationnels la perception que tout complément de réglementation ne constitue que des contraintes sans apport particulier.

Eviter cet écueil, et se lancer dans la « mise en scène » des processus et ensuite l'élargissement de son usage est l'objet même du chapitre 3

Lors du chapitre 2 nous avons voulu montrer la richesse sous - jacente de ce monde du processus. Pour nous, cette richesse est symbolisée par les 7 bénéfiques. Nous revenons au cours de ce chapitre sur l'un des points importants, la maîtrise des risques. Ce sujet est pour certaines entreprises une actualité quotidienne, une suite d'obligations à respecter et une forme de communication à gérer.

Cette actualité a amené le groupe de travail à réfléchir sur la façon de faire ses premiers pas dans ce monde de la maîtrise des prises de risques qui apparaît nécessiter un déploiement d'énergie considérable pour atteindre les objectifs recherchés.

Comme nous l'indiquons précédemment, une production littéraire importante présente des approches certes pertinentes mais, dans la plupart des cas, demande des moyens importants pour les mettre en œuvre.

Du fait de la cible visée par nos travaux, nous proposons **une approche de la maîtrise des prises de risques orientée « vision du dirigeant » qui permet un premier repérage des risques.** Ce repérage est effectué autour du pivot constitué par la vision processus qui est issue du « comment cela marche » abordée directement avec le dirigeant.

Ce repérage effectué, la localisation des points de contrôle et des procédures permet d'apprécier l'importance des risques résiduels.

Cette approche, avec les précautions que nous décrivons, permet d'éviter de monter des « usines à gaz »

Enfin, une fois cette dynamique créée, l'anticipation des risques est une étape normale et l'idée d'indicateurs des risques va clôturer notre réflexion.

L'approche que nous développons au cours de ce chapitre est totalement orientée sur les risques opérationnels. Nous n'avons pas intégré le volet traitement de l'information comptable et financière et la construction des états financiers qui aurait demandé un développement important et qui aurait débordé le périmètre de notre réflexion.

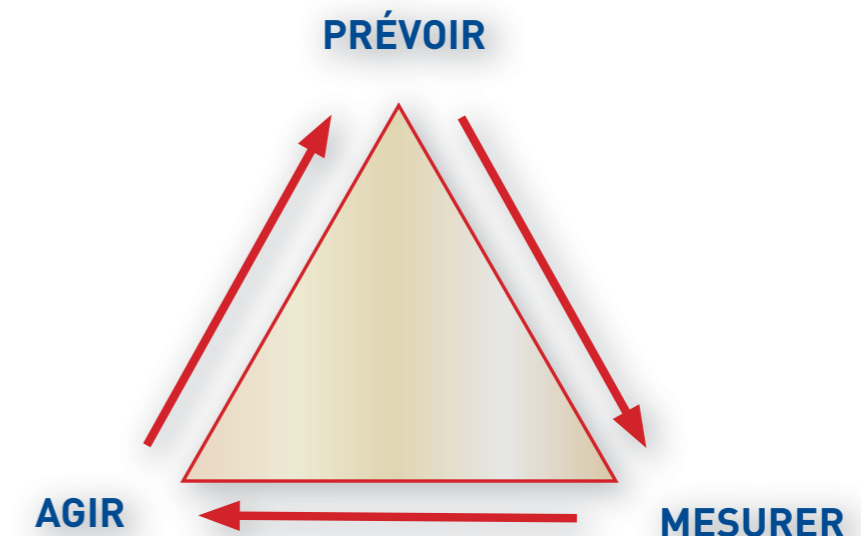
### 3.1 MAÎTRISER LES RISQUES, QUELLE IDÉE ÉTRANGE !

Le risque est inhérent à la culture de l'entrepreneur, du dirigeant et de ses équipes. S'intéresser formellement au sujet est considéré comme une perte de temps, une lourdeur administrative. L'entreprise reste dans la logique de la nouvelle procédure, sans regarder plus loin comme nous l'avons évoqué tout au long du chapitre 2. Cette perception est celle qui est couramment rencontrée. Une telle démarche a démarré pour certaines sous la contrainte, pour d'autres par opportunité et pour quelques unes par vision prospective

## 3 UNE MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE

Les approches sont de deux grands types :

- l'approche classique : qui fait référence à la qualité et au pilotage, une approche dont les concepts - pivots sont : prévoir, mesurer, agir. Une forme de triangle d'or la représente ci-dessous :



#### PRÉVOIR

**Le risque peut être à la fois prévisible et imprévisible, recherché ou subi.**

**Il existe des dispositifs qui permettent de couvrir les risques, des assurances par exemple,**

**Cela sous - tend que, prévisibles ou imprévisibles, les risques, à défaut d'être anticipés, peuvent être identifiés. C'est la première étape de la maîtrise des risques.**

#### MESURER

**A ce stade, le dirigeant décide ou non de le gérer. En d'autres termes, sachant que gérer c'est choisir – les ressources matérielles, humaines, financières et de temps étant limitées par définition – il est utile au dirigeant ou à celui à qui la gestion du risque est confiée, mandatée ou déléguée de définir des critères de sélection des principaux risques prioritaires qu'il convient de maîtriser.**

**L'importance des conséquences et la probabilité d'occurrence permettront d'apprécier la criticité des risques identifiés,**

**La deuxième étape de la maîtrise des risques est l'appréciation de leur impact par leur mesure.**

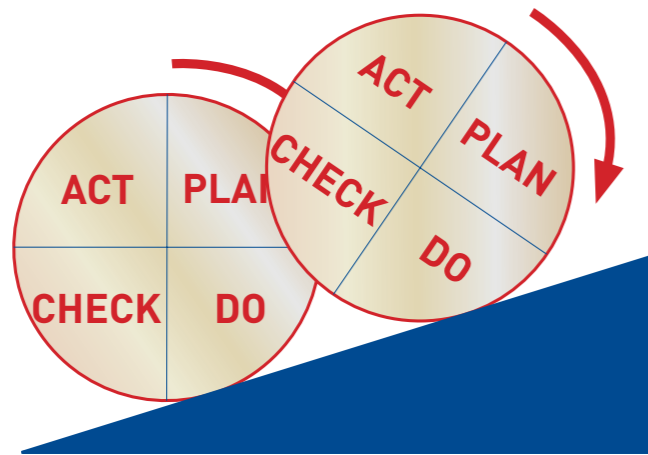
## AGIR

Gérer l'identification des risques, les mesurer, c'est s'inscrire dans une logique inacceptable qui conduit à subir, logique qui est incompatible avec le profil de l'entrepreneur, du dirigeant responsable : «j'ai prévu qu'il allait tomber de la grêle, je constate qu'il est tombé 5 cm d'œufs de pigeon réduisant à néant mes espoirs de récolte...»,

Chacun comprend que la maîtrise sous - tend qu'il faille agir. Mettre en place des actions, préventives, correctrices ou curatives est indissociable de tout dispositif qui se prétend être un outil de maîtrise, de contrôle ou de pilotage (en anglais le terme utilisé est *control ou management*).

► L'approche dynamique: qui fait référence à la culture du progrès continu. C'est la représentation de la roue de Deming, qui reprend les mêmes concepts mais de façon dynamique:

- « Plan » pour prévoir,
- « Do » pour mettre en œuvre,
- « Check » pour vérifier,
- « Act » pour réagir.



### Pourquoi s'intéresser opérationnellement à ce sujet ?

**Améliorer la performance opérationnelle par une bonne maîtrise des prises de risques**

- Réduction des coûts,
- Productivité,
- Réduction des incidents,
- Amélioration de la qualité.

## 3 UNE MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE

### Protéger l'image et la réputation de l'entreprise

Nous observons un accroissement des facteurs de risques dont les principales origines sont les suivantes :

- le rôle accru des médias,
- la réglementation judiciaire,
- la réglementation pénale.

Lorsque ces facteurs de risques se déclenchent, ils ont un impact immédiat sur la valeur de deux actifs incorporels de l'entreprise que sont :

- la marque
- la notoriété de l'entreprise.

### 3.2 COMMENT FAIRE LES PREMIERS PAS ?

Cette partie a pour vocation de montrer que se lancer dans la formalisation des prises de risques opérationnels est possible sans mettre en place un projet mobilisant des efforts considérables tant internes qu'externes.

Un pré - requis important : respecter certaines précautions.

C'est pour cette raison qu'il nous est apparu important, avant de décrire les différentes étapes d'une première expérience, d'attirer l'attention autour de quelques mises en garde. Ces précautions sont issues de l'expérience et du vécu des participants à ce groupe de travail. Ces précautions sont de deux types : les écueils à éviter et les facteurs clés de succès.

Il est indispensable de les respecter quand l'entreprise décide de se lancer dans des projets de ce type.

#### 3.2.1 Les écueils et les points clés

La perception actuelle et la plus répandue de ce type d'approche est qu'elle impose à l'entreprise des efforts importants qui ne sont pas à leur portée surtout s'il s'agit de PME. Mais cette perception est aussi répandue dans les entreprises importantes.

#### Impliquer le dirigeant et faire adhérer les équipes

L'implication personnelle du dirigeant est une condition impérative de succès de la démarche car il s'agit de faire adhérer l'ensemble de son équipe à une évolution de son comportement, donc de sa culture. Une démarche de maîtrise *partagée* des risques ne se déclare pas, elle s'introduit et se fait partager.

Le dirigeant prend des décisions qui impactent le devenir de l'entreprise, essentiellement en termes de recrutement, lancement de produits, investissements, financement.

Pour prendre de telles décisions, le dirigeant doit avoir une vision large de l'environnement de son entreprise, et particulièrement en matière de réglementation, concurrence, nouveaux entrants, nouveaux produits, nouvelles technologies, évolutions des attentes des clients ou évolutions des comportements des fournisseurs. Il ne peut avoir seul cette vision large.

### Echanger et extraire les informations

Qui mieux que les équipes de l'entreprise connaissent les risques associés à ces différents domaines ? Il s'agit de faire appel à la connaissance disponible, souvent inexploitée, des collaborateurs de l'entreprise. Leur perception des risques apporte souvent un éclairage complémentaire à celui des dirigeants et permet de faire émerger des aspects concrets tenant à l'organisation, aux systèmes, aux relations avec les clients ou avec les fournisseurs. Ces éléments sont utiles pour compléter l'approche théorique d'une liste-type. S'il apparaît dans certains domaines que des études plus approfondies ou des calculs complexes sont nécessaires, il sera toujours temps de faire appel à des experts.

Il est donc essentiel que les différents points de vue puissent s'exprimer. Le travail en groupe, mélangeant différentes fonctions et différents niveaux de responsabilité, peut jouer sur ce plan un rôle très efficace, à condition d'y favoriser la liberté de parole de chacun. Pour éviter les écueils de l'autocensure ou pour diminuer les possibles tensions internes, on peut avoir recours à un animateur extérieur dans le rôle du facilitateur.

### Eviter de monter une « usine à gaz »

Ces premiers pas sont critiques : il faut éviter d'effaroucher les collaborateurs de l'entreprise, il faut leur démontrer que grâce à cette description des processus ils pourront disposer d'une image satisfaisante du fonctionnement de l'entreprise et identifier les principaux risques. Il faut aussi les persuader que cette démarche peut être entreprise sans être obligé de monter une **usine à gaz**.

Chacun pourra aussi comprendre ce que l'autre fait et pourquoi certaines demandes d'informations sont formulées.

Il faut à tout prix chercher une voie adaptée à la taille de l'entreprise. Les approches et les méthodes ne sont que des cadres de raisonnement. A chaque entreprise de construire son cadre en fonction de sa propre « feuille de route ».

Il faut combattre l'idée reçue que l'on ne peut échapper à des travaux très lourds, très longs et très coûteux.

### Pour représenter la complexité, un seul moyen : la représentation graphique

De la pratique du groupe de travail il ressort de façon unanime que la représentation graphique avec un formalisme « rustique » est indispensable. Elle permet de donner une réalité tangible à des concepts abstraits qui, lorsqu'on les aborde pour la première fois, ne sont pas forcément faciles à intégrer.

## 3 UNE MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE

Il n'existe aucun formalisme imposé. A chacun de choisir parmi les modèles graphiques existants le plus adapté à la culture de l'entreprise.

Cette représentation graphique doit rester simple et doit pouvoir tenir sur une feuille de format A3. Pour atteindre cet objectif, on ne poussera pas l'analyse de l'entreprise à un niveau trop fin. En règle générale, deux niveaux suffiront.

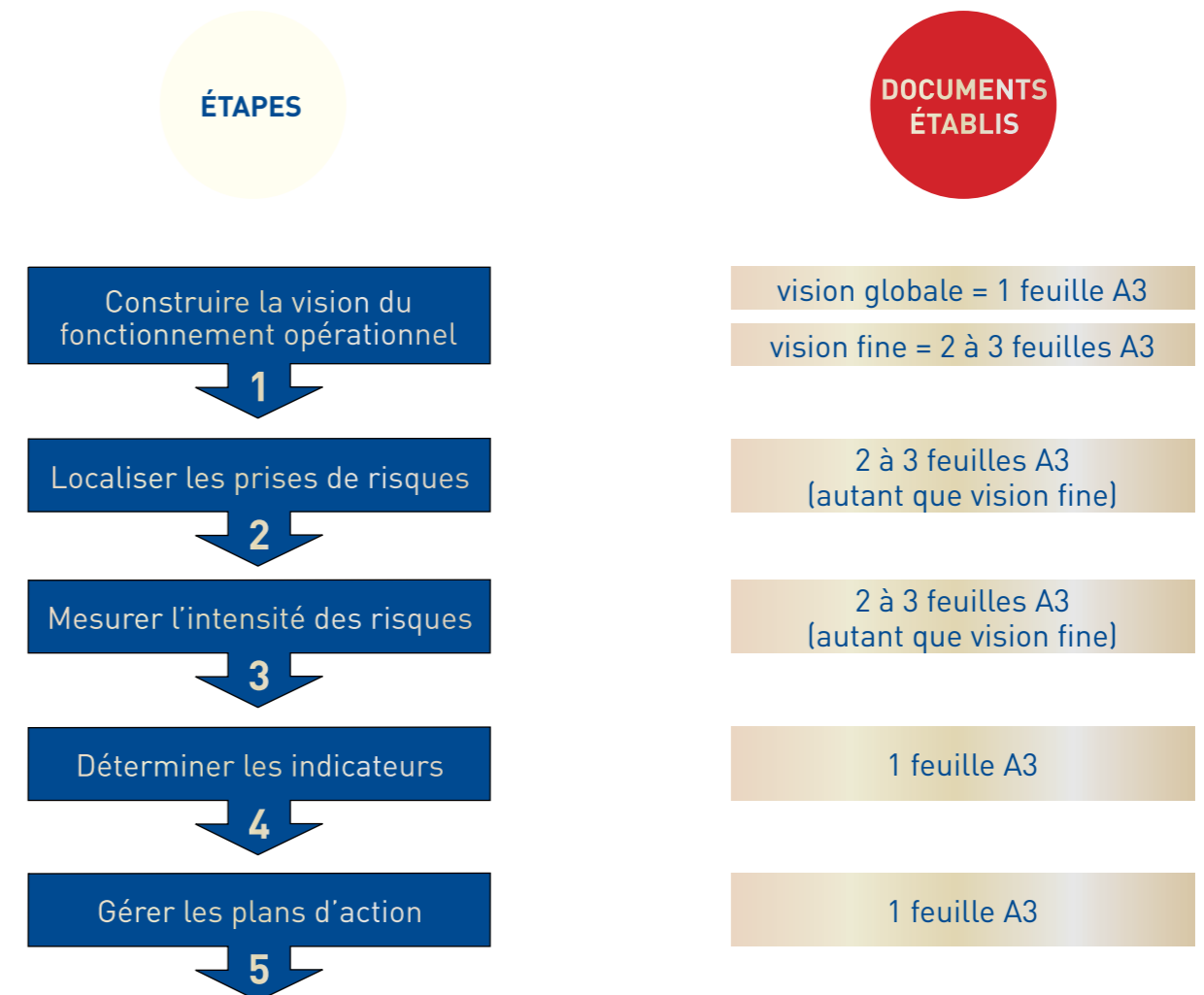
### 3.2.2 Quel chemin ?

Avant de décrire de façon « topographique » le chemin que nous vous proposons d'entreprendre pour mener à bien une première expérience, il nous est apparu indispensable de décrire de façon succincte les différentes étapes et, surtout, d'associer à chacune d'entre elles la production documentaire (ou le document qui sera produit), pour bien montrer qu'elle sera légère contrairement à l'idée fréquemment répandue et à la pratique habituelle.

Comme vous pouvez le constater sur le dessin, le « document de référence » regroupant l'ensemble des documents établis lors de ces travaux comprend 12 à 15 pages.

Nous sommes loin des pratiques usuellement rencontrées

Les étapes et la production documentaire associée se résument comme suit :

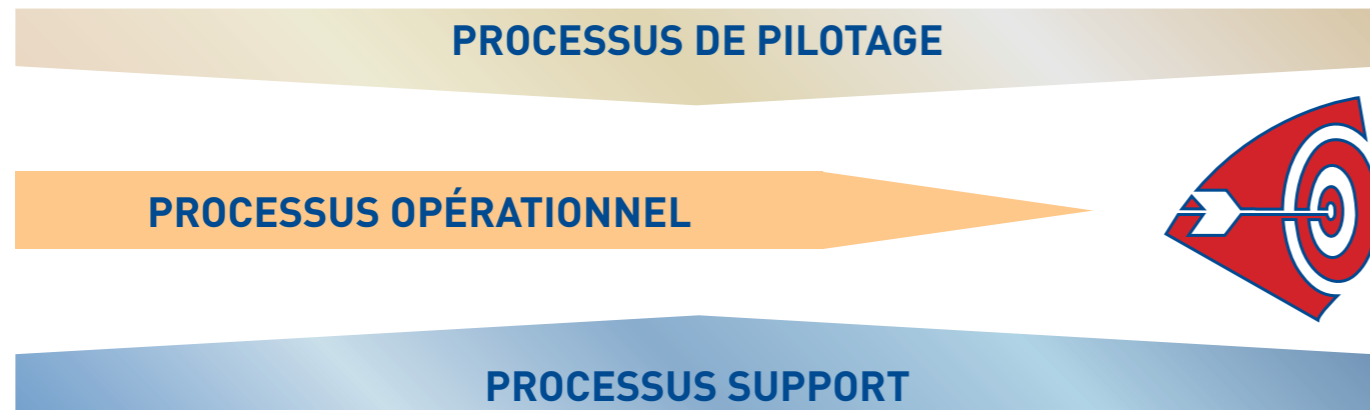


### 3.2.3 Construction de la vision du fonctionnement opérationnel

Une entreprise peut être représentée par son organigramme. Mais cette représentation statique ne fait pas apparaître les enjeux majeurs de son bon fonctionnement :

- Une bonne liaison entre ses activités par la circulation des flux nécessaires d'information, de matières, d'argent,
- Une bonne combinaison de ces flux pour répondre aux besoins hiérarchisés des parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs, salariés, Etat, collectivité...)

La modélisation des activités de l'entreprise par l'approche « processus » permet d'obtenir la vision du fonctionnement de l'entreprise, celle qui intègre la vision transversale.



Cette vision est construite à deux niveaux :

- ▶ La vision globale de l'ensemble des métiers opérationnels,
- ▶ La vision fine de chacun des métiers opérationnels.

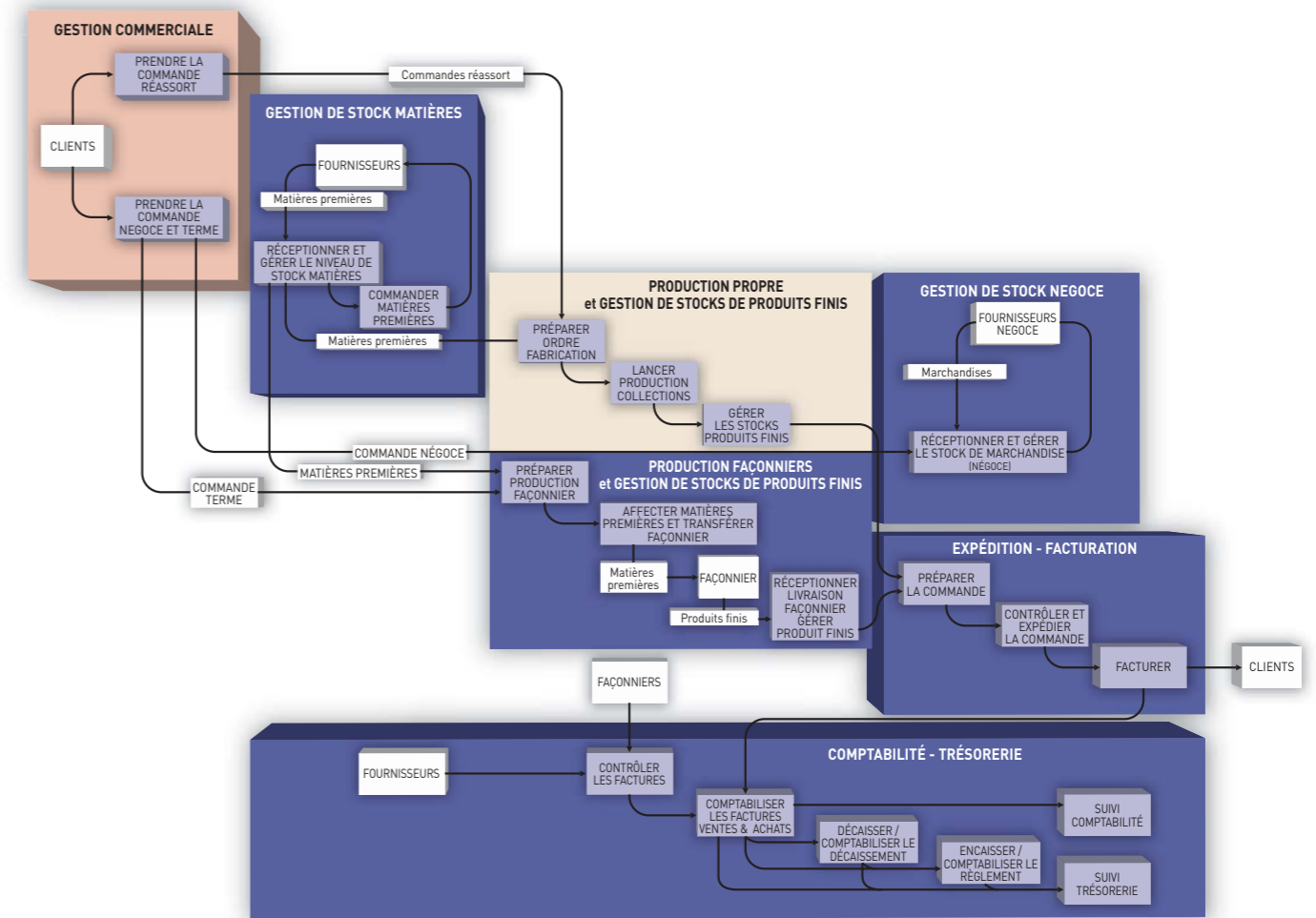
#### 3.2.3.1. LA VISION GLOBALE DES MÉTIERS OPÉRATIONNELS

Dans un premier temps, on va décrire simplement les principaux processus opérationnels des métiers de l'entreprise ou des métiers majeurs. Le choix va dépendre de l'objectif ou de l'ambition recherchés.

Dans le cas d'une PME de cinquante à cent millions d'Euros de chiffre d'affaires, on peut se limiter à ne décrire que les métiers « sensibles ». Comme par exemple trois métiers opérationnels : production, commerce et logistique ainsi que deux métiers fonctionnels : ressources humaines et finance. De plus, pour limiter le nombre global de processus opérationnels, chaque métier sera décrit par environ sept processus. Sur cette base la description va comporter une quarantaine de processus. Leur représentation sera très lisible sur une feuille A3.

Le modèle graphique pourra être celui déjà utilisé par l'entreprise.

## 3 UNE MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE



Cette première modélisation sera réalisée avec l'aide de deux dirigeants de l'entreprise : idéalement, le directeur général et le directeur financier. Le critère de choix de l'interlocuteur est important, il doit connaître l'ensemble des processus opérationnels.

Comme tout travail de simplification ou d'abstraction, cette étape comprend ses propres écueils :

- On risque d'aboutir à un modèle théorique qui n'identifie pas suffisamment les caractéristiques de l'entreprise. Des dirigeants qui connaissent bien leur entreprise doivent permettre d'éviter cet écueil,
- Leur parcours et leur sensibilité sont aussi des facteurs qui rentrent en ligne de compte.

#### 3.2.3.2. LA VISION FINE DES MÉTIERS OPÉRATIONNELS

Dans un deuxième temps, la construction de la vision fine n'est que l'enrichissement du modèle global.

Cette construction va s'opérer selon la même démarche avec les responsables des principaux métiers opérationnels. Cela permettra d'obtenir une confirmation ou une modification de la description des processus.

Cette phase consistera à enrichir le modèle initial des informations utilisées et produites à chaque étape des processus. Ce n'est pas un effort considérable car ces informations sont la base de l'échange entre les opérationnels.

On rentrera, bien sûr, dans un peu plus de détail mais on veillera à respecter une volumétrie ne dépassant pas deux ou trois feuilles A3.

*NB : nous n'illustrons pas ici cette vision car elle est reprise au paragraphe suivant relatif à la localisation de la prise de risque.*

A cette étape, le principal écueil est de décrire des opérations qui ne présenteraient pas un niveau égal de criticité pour l'entreprise.

Une description sensible des processus par des professionnels connaissant bien leur entreprise aboutit à coup sûr à identifier et qualifier les zones de risques, c'est-à-dire les endroits critiques pour le succès du déroulement des processus et, par conséquent, pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. C'est le dernier temps de l'exercice et, avec lui, la récompense sous la forme d'un modèle simple et lisible pour les dirigeants de l'entreprise.

#### 3.2.4 La localisation de la prise de risques

Le risque ? De quoi parle-t-on ?

Nous dirons simplement qu'il s'agit de la possibilité qu'un événement se produise avec un impact sur la réalisation de nos objectifs. Sans oublier que cet impact peut aussi bien être positif que négatif. S'il y a un aspect « menace » dans le risque, il y a aussi un aspect « opportunité ». Tout entrepreneur sait bien que toute création de richesse suppose une prise de risque.

En d'autres termes, on peut donc dire que le risque est la variable d'ajustement du niveau de la création de valeur.

Le risque est donc présent potentiellement dans tous les rouages de la vie de l'entreprise et peut se matérialiser sous forme d'événements externes ou internes à l'entreprise. Il n'est pas utile à une entreprise de dresser un inventaire de tous les risques possibles et imaginables. En revanche elle aura tout avantage à identifier ses risques majeurs compte tenu des métiers qu'elle exerce et du contexte dans lequel elle évolue.

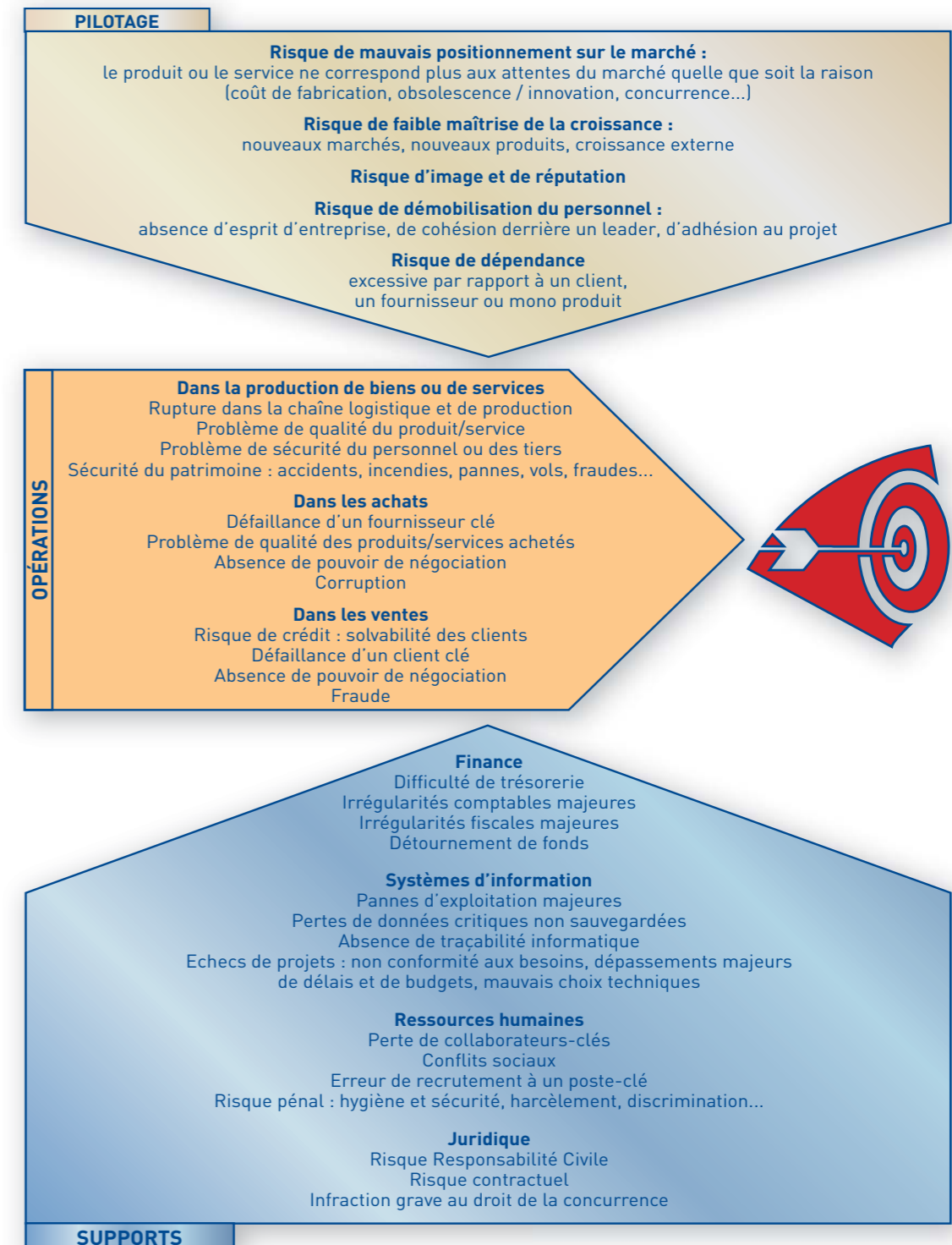
Identifier les risques, c'est essentiellement mettre en évidence les facteurs pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La localisation des facteurs de risques est entreprise à deux niveaux :

- ▀ au niveau des familles de processus (opérationnels, support, pilotage) ; il s'agit d'une approche de type « du haut vers le bas » qui repose sur une démarche déductive menée sur la base d'interviews uniquement,
- ▀ au niveau fin qui est constitué par les processus de chacun des métiers ; il s'agit d'une approche de type « du bas vers le haut » qui repose sur une démarche inductive menée à partir de l'analyse du déroulement des processus.

**La localisation au niveau global :** Le dirigeant gagnera à identifier les risques dans les trois grands domaines de l'entreprise : le management, les fonctions opérationnelles et les fonctions support. Dans le domaine des risques opérationnels, il est souvent indispensable de suivre une méthodologie précise adaptée au secteur de l'entreprise. De plus, dans certaines situations et en fonction des buts poursuivis il faut passer directement à une localisation au niveau fin des facteurs de risques.

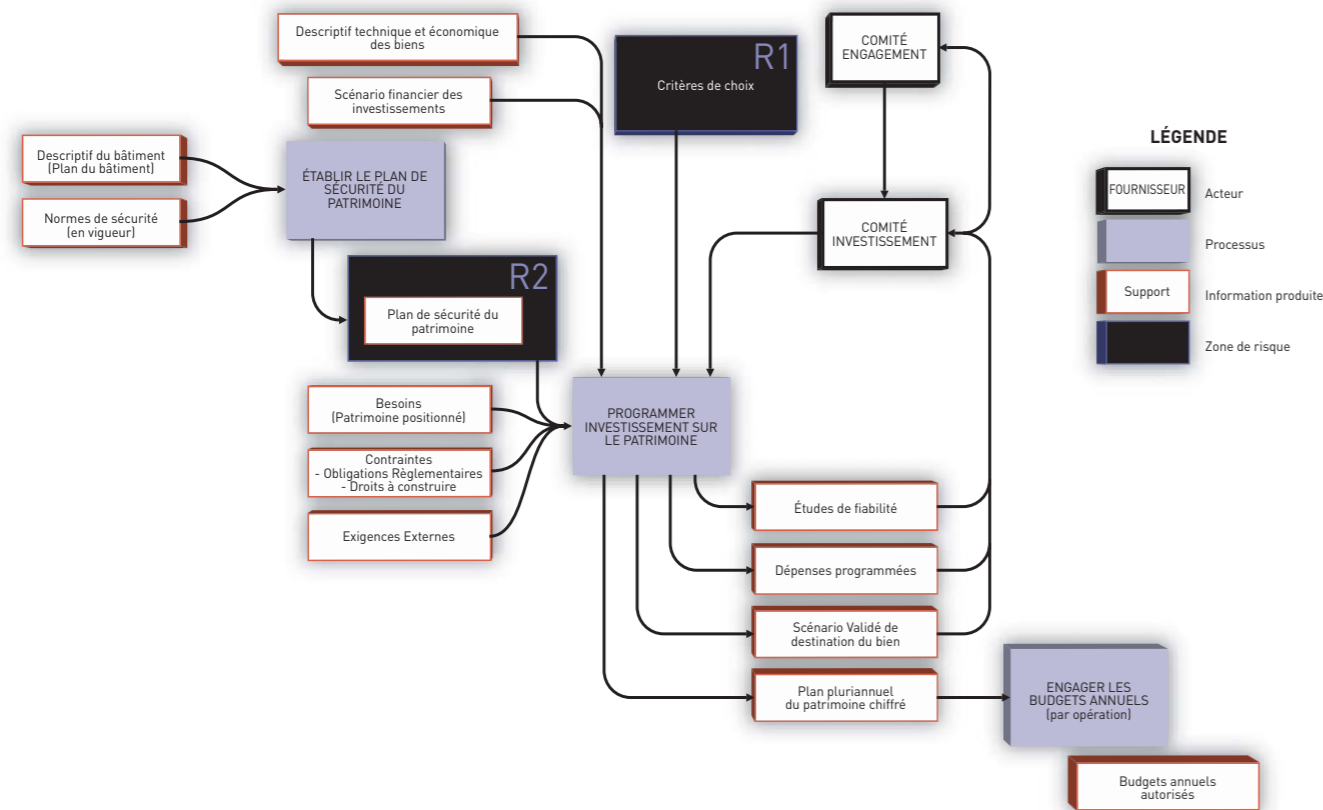
Le schéma ci-dessous présente dans les trois grandes familles de processus et les principaux types de risques qui y sont associés.



### 3 UNE MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE

**La localisation au niveau fin** : l'analyse sera exécutée au niveau de chacun des processus, le facteur de risque sera localisé à ce niveau, il peut apparaître un ou plusieurs facteurs de risques pour chacun des processus. Le nombre de facteur de risques est directement proportionnel au nombre de processus.

Le principal écueil est de retenir des facteurs de risques dont les impacts potentiels sont très hétérogènes.



#### 3.2.5 La mesure de la criticité

Les entreprises n'ont pas attendu le 21<sup>e</sup> siècle pour se préoccuper de leurs risques. C'est un mouvement incontournable qui ne peut que s'accélérer sous la pression des marchés et des différents intervenants financiers.

Les risques « intrinsèques » majeurs liés au cœur du ou des métiers de l'entreprise sont en général bien connus et font l'objet de mesures de prévention implicites ou explicites selon les entreprises et leur environnement. Néanmoins, il peut y avoir une forme d'accoutumance à des risques importants, mais difficiles à gérer. Ce qui est souvent peu abordé c'est l'appréciation de la prise de risques par les opérationnels. C'est cette appréciation qui fait l'objet des premiers pas.

Les risques « exogènes » ou périphériques au cœur du ou des métiers, sont moins bien connus, plus complexes à maîtriser et en définitive moins bien suivis par l'entreprise.

Le risque zéro n'existe pas, pour la simple raison que l'entreprise n'existe pas sans le risque. Il s'agit donc de se préoccuper des risques qui peuvent mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

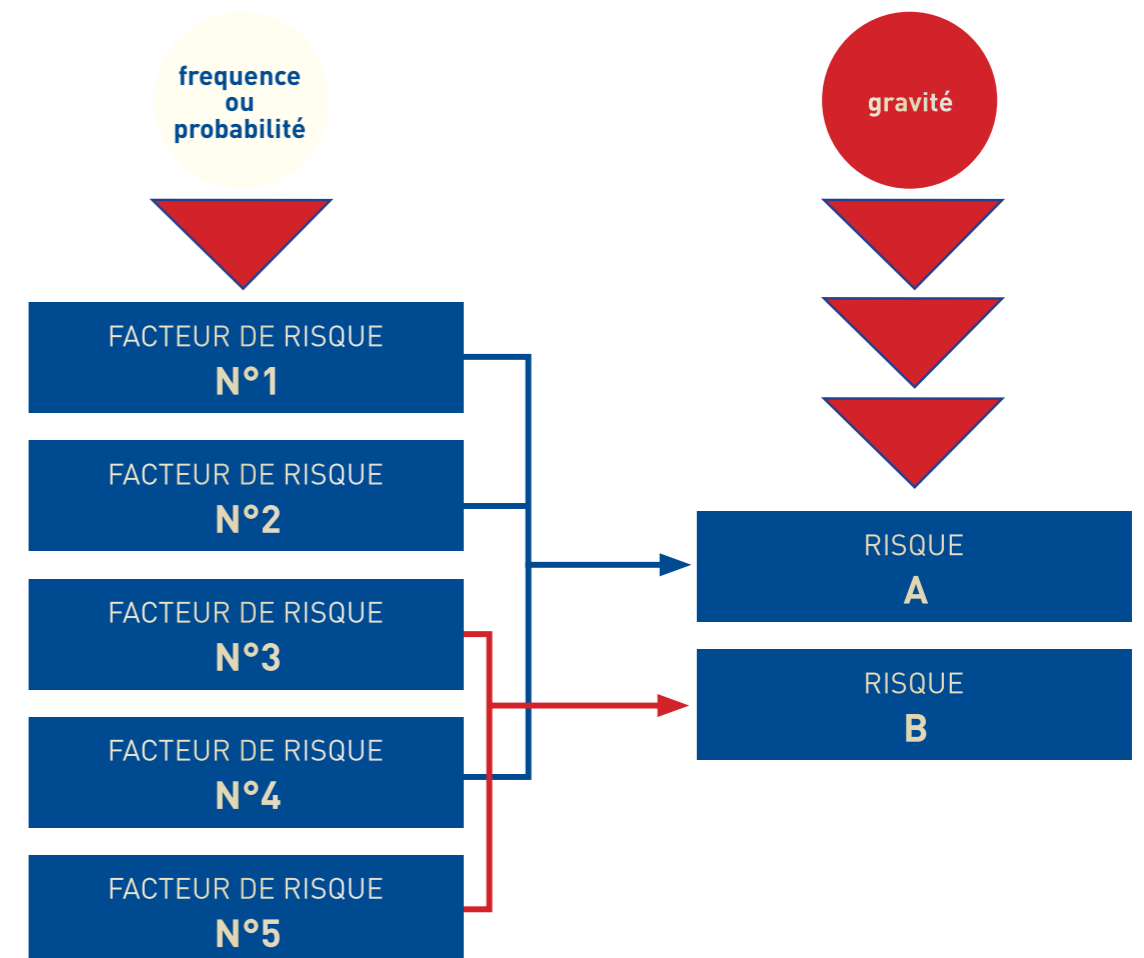
Plusieurs démarches sont possibles pour établir une hiérarchisation des risques. Il faut évidemment s'appuyer sur l'existant en rassemblant les données détenues par les différentes fonctions de l'entreprise qui s'y intéressent déjà : contrôle de gestion, démarche qualité, audit interne etc. On pourra ensuite partir du terrain pour recenser les risques tels que les perçoivent les opérationnels (le « bottom up » des anglo-saxons). Cette phase pourra être complétée par une analyse plus globale, en balayant une grille de référence (le « top down » des anglo-saxons). Naturellement chaque entreprise choisira un ou plusieurs critères de hiérarchisation des risques, selon son activité et son environnement.

Avant de poursuivre notre cheminement, il convient de rappeler le contenu du concept de criticité qui est le résultat du produit de la probabilité d'occurrence du facteur de risques et de la gravité de la prise de risque :

- La probabilité d'occurrence caractérise la possibilité de survenance du facteur de risque,
- La gravité mesure, pour chacun des risques, l'impact sur le résultat et la pérennité de l'entreprise.

L'appréciation peut être entreprise de façon qualitative ou de façon quantitative selon l'environnement ou les obligations auxquelles l'entreprise doit se conformer. Les appréciations quantitatives sont peu fréquentes. Les tentatives de connaissance que nous en avons montrées que ces tentatives de quantification ne sont pas très convaincantes.

Le schéma ci-dessous met en perspective le lien entre les facteurs de risques et les risques.



### 3 UNE MAÎTRISE DES RISQUES PARTAGÉE

La criticité s'appréhende à partir de deux appréciations : la mesure de la probabilité de survenance du facteur de risque et l'appréciation de la gravité de l'impact de ce risque. Ces mesures sont propres à l'environnement interne de l'entreprise et notamment :

- au style de management,
- à la qualité des règles de gestion,
- à la compétence et à la motivation des salariés.

#### 3.2.5.1. QUALIFIER LES IMPACTS DES PRISES DE RISQUES

La qualification des prises de risques doit être entreprise selon une grille mise au point et aménagée en fonction des situations. Dans l'exemple ci-dessous, nous avons classé les impacts en trois familles :

- les impacts d'image,
- les impacts opérationnels,
- les impacts financiers.

Pour chacun des risques nous donnerons quelques impacts à titre d'illustration, une dizaine d'impacts est suffisant pour disposer d'une connaissance relativement précise de la situation.

L'analyse est effectuée, pour chacun des processus identifiés précédemment, avec le responsable opérationnel. Ce travail consiste à repérer les facteurs de risques et à identifier le type d'impact.

Le tableau présenté ci-dessous est donné à titre d'illustration. Lors de la construction d'un tel tableau il faut que le processus auquel se rattachent les facteurs de risque identifiés apparaisse clairement pour qu'il soit possible de remonter vers la vision fine du processus, et inversement de descendre de la vision fine vers le tableau d'analyse de la criticité des risques.

| PROCESSUS DE VENTE                  | IMPACT D'IMAGE | IMPACT OPÉRATIONNELS                  |       |                             |            |                                    | IMPACT FINANCIER            |                               |                           |                    |
|-------------------------------------|----------------|---------------------------------------|-------|-----------------------------|------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------|
|                                     |                | Description des «facteurs de risques» | image | Dysfonctionnement processus | Commercial | Non respect réglementation (pénal) | Fiaibilité de l'information | Exhaustivité de l'information | Remise en cause du modèle | Dérapage des coûts |
| <b>Livrer les produits</b>          |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Rupture de stock                    |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Qualité non-conforme des produits   |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Non respect des délais de livraison |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Vol de marchandise                  |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| <b>Facturer le client</b>           |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Insolvabilité clients               |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Dysfonctionnement de la facturation |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Mauvais traitement des réclamations |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| <b>Encaisser</b>                    |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Retards de paiements                |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |
| Détournement des fonds encaissés    |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                           |                    |

#### 3.2.5.2. MESURER LA SURVENANCE DU FACTEUR DE RISQUE

Cette étape consiste à rechercher pour chacun des facteurs de risque identifiés préalablement et pour chacun des impacts leur probabilité de survenance.

Ce travail s'effectue directement avec les responsables opérationnels.

| PROCESSUS DE VENTE                  | IMPACT D'IMAGE | IMPACT OPÉRATIONNELS                  |       |                             |            |                                    | IMPACT FINANCIERS           |                               |                                      |                    |
|-------------------------------------|----------------|---------------------------------------|-------|-----------------------------|------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
|                                     |                | Description des «facteurs de risques» | image | Dysfonctionnement processus | Commercial | Non respect réglementation (pénal) | Fiaibilité de l'information | Exhaustivité de l'information | Remise en cause du modèle économique | Dérapage des coûts |
| <b>LIVRER LES PRODUITS</b>          |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Rupture de stock                    |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Qualité non-conforme des produits   |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Non respect des délais de livraison |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Vol de marchandise                  |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| <b>FACTURER LE CLIENT</b>           |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Insolvabilité clients               |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Dysfonctionnement de la facturation |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Mauvais traitement des réclamations |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| <b>ENCAISSER</b>                    |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Retards de paiements                |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |
| Détournement des fonds encaissés    |                |                                       |       |                             |            |                                    |                             |                               |                                      |                    |

#### Probabilité de survenance du risque

- Probabilité forte ■
- Probabilité moyenne ■
- Probabilité faible ■

#### 3.2.5.3. APPRECIER LA GRAVITE DU RISQUE

Comme indiqué dans l'introduction de ce chapitre, il convient d'associer de façon inductive à chaque facteur risque le risque susceptible de se produire puis de qualifier le risque ainsi identifié quant à son niveau de gravité.

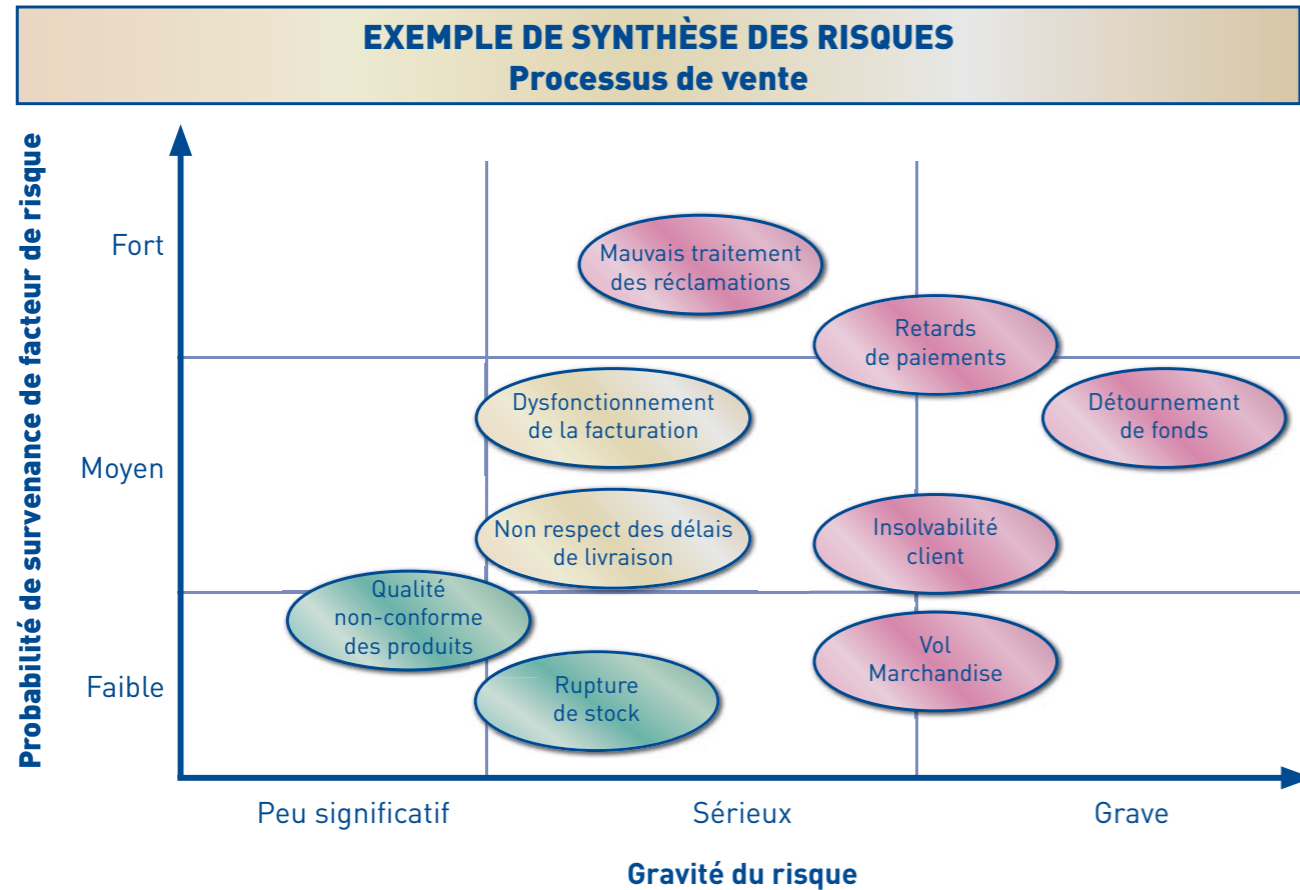
La gravité s'apprécie usuellement en trois niveaux d'intensité :

- ▶ Risque grave,
- ▶ Risque sérieux,
- ▶ Risque peu significatif.

Au plan pratique, cette appréciation est effectuée avec le ou les dirigeants de façon empirique en leur donnant une échelle de mesure du type : «ce risque vous empêche-t-il de dormir ou pas ?».

#### 3.2.5.4. SYNTHÉTISER LES IMPACTS DES RISQUES

Une synthèse est représentée sous la forme de « matrices » faisant apparaître les risques selon différents critères : fréquence probable, « criticité », degré de maîtrise perçu par l'entreprise, impact financier, comme dans l'exemple ci-après :



#### 3.2.6 Déterminer les indicateurs de pilotage des prises de risque

Une fois mesurée la gravité des risques, il devient indispensable d'en suivre l'évolution. Le rythme de suivi de ces risques est soit trimestriel soit semestriel.

Ce suivi passe par l'identification d'indicateurs pertinents et en nombre limité (une douzaine d'indicateurs nous semble être suffisant). Ces indicateurs doivent être obtenus à partir d'informations disponibles et facilement accessibles dans l'entreprise.

La vocation de ces indicateurs est de localiser les zones des dysfonctionnements relatives aux risques dont les conséquences sont les plus graves pour l'entreprise.

Leur qualification est propre à chacun des risques qui sont apparus dans la synthèse qui a été présentée précédemment. La définition des règles de mesure de différents facteurs comme par exemple :

- leur nature,
- leur fréquence,
- le type d'impact financier possible : perte substantielle d'actif, impact sur les orientations stratégiques majeures de l'entreprise.

Dans le cadre d'un processus de vente, les indicateurs peuvent être le nombre de réclamations des clients et le taux de retour de marchandises. Dans le cadre d'un processus de gestion du système d'information, il peut s'agir des temps d'arrêt du système informatique, du nombre de pannes d'imprimantes et autres incidents logistiques, etc.

La mise à disposition de batteries d'indicateurs sous la forme de grille standardisée n'est pas adaptée à cette approche. En effet, les prises de risques sont propres à une entreprise et correspondent à son positionnement et aux décisions stratégiques qui ont été prises.

Face à ce constat, nous avons construit un cadre de travail qui s'alimente simplement et que nous avons illustré par le tableau qui figure ci-dessous. Les caractéristiques de ce cadre de travail sont les suivantes :

- Les 10 à 12 risques majeurs,
- L'intensité du risque,
- Les « garde fous » qui encadrent la prise du risque,
- Les facteurs de risques qui sont à l'origine du risque. Ce sont ceux qui ont été identifiés précédemment et qui figurent dans le tableau d'appréciation de la probabilité de survenance,
- Les indicateurs de suivi

| Risques  | CONSTATS ACTUELS             |   |  | SUIVI  |  |
|--|------------------------------|---|--|--|--|
|  | Intensité actuelle du Risque | Niveau Actuel de précaution dans la prise de risque | Facteurs de risques  | Indicateurs  |  |
|  |                              |   |  | Valeur de référence                                    | Valeur actuelle  |
| Evolution des loyers incohérente avec le plan d'affaires à moyen terme                     | ●                            | ★ ★ ★   | - Niveau et évolution des loyers pris en compte déconnectés de la réalité du marché  | A définir  | A définir  |
| Accroissement du niveau de vacance des biens loués   | ●                            | ★ ★   | - Absence de connaissance dans les temps du départ des locataires<br>- Mauvaise coordination avec les services en charge des travaux de remise en états des biens avant location | % de vacants : 1%                                      | % de vacants : 3,5 %                                     |
| Impayés consécutifs à une contestation ou un litige portant sur la répartition des charges | ●                            | ★ ★   | - Régularisation de charges fréquentes du fait d'une mauvaise estimation du niveau des appels de charge<br>- Erreur dans les millièmes de répartition                            | Nombre d'impayés : 0,5 % des quittances                | Nombre d'impayés : 1,2 % des quittances                  |
| Impayés consécutifs à l'insolvabilité du locataire   | ●                            | ★ ★ ★   | - Non respect des critères de solvabilité requis pour l'entrée des locataires  | Nombre d'impayés : 1 % du montant du quittance mensuel | Nombre d'impayés : 0,8 % du montant du quittance mensuel |

#### 3.2.7 Etablir et suivre les plans d'amélioration des « garde fous »

Le plan d'action découlant de l'identification des indicateurs de risques et de leur pilotage, permet à l'entreprise de :

- **organiser la « riposte »** à donner aux alertes fournies lors de la survenance d'incidents. Les actions visent à réduire le niveau de gravité mais aussi à travailler sur la réduction de la probabilité de survenance des facteurs de risques,
- **décider explicitement du niveau de risques** qu'elle décide de supporter pour qu'il soit partagé par les responsables opérationnels.

Dans notre approche, ce plan d'amélioration des « garde fous » est directement intégré dans le tableau de bord. Cette intégration a pour objet de visualiser les axes d'amélioration en cours et le niveau de risque atteint à l'issue de la mise en place de « garde fous » complémentaires.

A titre d'illustration, le tableau de bord après intégration des axes d'amélioration est présenté ci-dessous.

| Risques  | CONSTATS ACTUELS             |   |  | SUIVI  |  | PROGRÈS À FAIRE (CIBLE)   |                     |            |          |                            |
|--|------------------------------|---|--|--|--|---|---------------------|------------|----------|----------------------------|
|  | Intensité actuelle du Risque | Niveau Actuel de précaution dans la prise de risque | Facteurs de risques  | Indicateurs  |  | Objectif d'évolution  | Axes d'amélioration |            |          | Intensité future du Risque |
|  |                              |   |  | Valeur de référence                                    | Valeur actuelle  |   | Organisation        | Procédures | Contrôle |                            |
| Evolution des loyers incohérente avec le plan d'affaires à moyen terme                     |                              | ★★★   | - Niveau et évolution des loyers pris en compte déconnectés de la réalité du marché  | A définir  | A définir  | - Prendre systématiquement les hypothèses du syndicat professionnel et les appliquer à la définition de la politique locative |                     | ✓          | ✓        |                            |
| Accroissement du niveau de vacance des biens loués   |                              | ★★  | - Absence de connaissance dans les temps du départ des locataires<br>- Mauvaise coordination avec les services en charge des travaux de remise en états des biens avant location | % de vacants : 1%                                      | % de vacants : 3,5 %                                     | - Transmission systématique au service commercial de la date de départ d'un locataire par les services d'exploitation         | ✓                   | ✓          |          |                            |
| Impayés consécutifs à une contestation ou un litige portant sur la répartition des charges |                              | ★★  | - Régularisation de charges fréquentes du fait d'une mauvaise estimation du niveau des appels de charge<br>- Erreur dans les millièmes de répartition                            | Nombre d'impayés : 0,5 % des quittances                | Nombre d'impayés : 1,2 % des quittances                  | - Veiller à la mise à jour périodique des règles de répartition en fonction des évolutions réglementaires                     |                     |            | ✓        |                            |
| Impayés consécutifs à l'insolvabilité du locataire   |                              | ★★★   | - Non respect des critères de solvabilité requis pour l'entrée des locataires  | Nombre d'impayés : 1 % du montant du quittance mensuel | Nombre d'impayés : 0,8 % du montant du quittance mensuel | - Augmentation du degré de vigilance relatif au suivi des locataires  |                     |            | ✓        |                            |

Après l'identification des facteurs susceptibles d'empêcher la réalisation de chaque objectif fixé par le chef d'entreprise dans tous les processus pilotage, opérationnels et support, le plan d'action permet de transformer un risque en opportunité et d'identifier ainsi les leviers de transformation des risques.

#### 3.2.7.1. RÉDUIRE LES RISQUES

La réduction des risques s'appuie sur un certain nombre d'actions telles que les actions de prévention d'une part, les actions de protection d'autre part.

Par ailleurs un Plan de Continuité d'Activité (PCA) ou Plan de secours, construit sur la base des processus clés de l'entreprise, inventorie et évalue les moyens nécessaires à la continuité des activités de l'entreprise.

Pour chaque risque identifié, le suivi de la pertinence et de l'efficacité des actions mises en œuvre passe notamment par :

- la désignation d'un responsable,
- la détermination de la fréquence d'évaluation,
- la détermination des destinataires du circuit d'information.

#### 3.2.7.2. PARTAGER LES RISQUES

La notion de partage des risques concerne les activités que le chef d'entreprise ne veut pas piloter seul, car trop éloignées de son cœur de métier. Cette décision n'élimine pas les étapes antérieures de la démarche, bien au contraire.

Le partage des risques est généralement bien compris lorsqu'il s'agit de risques assurables. Le partage s'effectue entre l'assureur et l'entreprise (dans le cas de franchises d'assurance). Le partage des risques peut être également envisagé par exemple pour :

- la couverture du risque de change,
- la sous-traitance de processus support comme la comptabilité (recours à un expert comptable) ou la gestion du système informatique (ex : tierce maintenance applicative),
- le développement d'un marché international en partenariat ou joint-venture.

Quelle que soit la réponse au risque, tout plan d'action intègre un plan de communication tenu à jour en permanence afin de favoriser l'émergence d'une attitude favorable au pilotage des risques en l'adaptant à :

- la taille de l'entreprise,
- la composition de son actionnariat,
- son environnement,
- sa culture.

## APRÈS LES PREMIERS PAS

Nous voici arrivés au terme de notre ouvrage. Nous espérons avoir atteint notre objectif et vous avoir convaincus.

Nous invitons toute entreprise, petite ou grande, à s'interroger sur le chemin à prendre quand elle doit traiter la mise sous contrôle des prises de risques ou qu'elle décide de le faire dans le cadre de travaux visant à améliorer sa performance.

En pratique, il y a deux façons opposées d'aborder le sujet :

- soit en utilisant une approche de type « top-down », dont le point d'entrée est le dirigeant et son équipe. La maille de « l'épuisette » sera celle qui permet de n'aborder que les sujets les plus significatifs pour l'entreprise, c'est à dire ceux qui correspondent à leur niveau de préoccupation.
- Soit en utilisant une approche de type « bottom-up », dont le point de départ est le processus opérationnel de base. Le chemin pour arriver au dirigeant sera long et coûteux.

Notre conviction aussi est que cette approche du haut vers le bas n'impose pas l'abandon de l'utilisation de la représentation des processus ; tout au contraire, cette approche se trouve renforcée car utilisée, partagée et promue par les dirigeants.

Notre conviction est que « la mise en scène des processus » qui représente le savoir-faire de l'entreprise, conduit à redécouvrir les processus, à les partager entre les acteurs qui les animent. Ce faisant, les processus seront clarifiés et souvent simplifiés.

Notre conviction est que la création de ce « socle » permet d'appréhender et de localiser les facteurs de risques et les risques associés qui peuvent interférer la réalisation des objectifs poursuivis par ces processus.

Notre conviction est que **la maîtrise des prises de risques doit faire l'objet d'une démarche volontaire** ; elle ne doit pas être subie.

Au terme de cette démarche, l'entreprise aura entamé le processus vertueux d'amélioration continue, lequel s'accompagne de nombreux bénéfices. Cette approche va permettre à l'entreprise d'accéder à un ensemble d'actions qui sont toutes orientées autour de « **l'amélioration de la performance** » ; c'est pour cette raison que nous les avons dénommées les **Sept Bénéfices**.

Une telle démarche aura transformé en opportunité les obligations réglementaires qui accompagnent les nouvelles lois de sécurité financière de description et de qualification des processus et des risques qui les accompagnent.

Globalement, ce sont les objectifs poursuivis par les processus - ni plus ni moins ceux de l'entreprise - qui seront mieux atteints et assureront la pérennité de l'entreprise.

Nul besoin d'engager des dizaines de mois - hommes de consultants. Bien plus simplement, nous vous invitons à nouer ou renouveler un dialogue entre les principaux acteurs de l'entreprise, à travailler dans un mode de plus grand partage, à mieux exploiter tout simplement les ressources humaines internes et, ainsi, donner satisfaction à Diogène quand il disait : « je cherche un homme ».

## 4 EXEMPLES CONCRETS

Pour illustrer nos propos voici quelques exemples concrets de risques rencontrés par les chefs d'entreprises. Ces exemples montrent qu'en se posant quelques questions simples, chacun peut engager facilement des actions de réduction des risques.

- Le risque de perte de son marché principal,
- Le risque de détournement de trésorerie,
- Le risque de suspension temporaire d'activité.

## 4.1.1 EXEMPLE 1 : Risque de perte de son marché principal

### LE RISQUE : L'INNOVATION D'UN CONCURRENT REND MON PRODUIT MAJEUR NON COMPÉTITIF

La compétitivité « prix » est le défi quotidien de toute entreprise, qu'on l'aborde sous l'angle du prix de revient ou du prix de vente. Elle se gère en cherchant à peser sur tous les coûts intégrés dans le prix de revient et à optimiser les prix de vente par une démarche marketing et commerciale tenant compte de la concurrence.

L'innovation, dans le produit ou le service, marque une rupture forte et peut représenter un changement majeur de la situation concurrentielle, avec son versant risque-menace et son versant risque-opportunité.

Exemples :

- Photo numérique / photo argentique,
- Presse gratuite / presse payante,
- Téléphone mobile / téléphone fixe,
- Déremboursement des médicaments peu efficaces,
- Vente par Internet / commerces traditionnels (billetteries de voyages, fleuristes...),
- Amélioration technologique (matériaux, procédés de fabrication...) entraînant de fortes baisses de prix,
- Nouveaux emballages apportant une véritable commodité à l'utilisateur,
- Distributeurs de produits financiers / producteurs de produits financiers.

### QUELQUES QUESTIONS SIMPLES À SE POSER SUR MON ENTREPRISE

- Sommes-nous informés de ce que font nos concurrents ?
- Sommes-nous à l'affût des changements technologiques ?
- Quel serait le changement de l'environnement le plus dangereux pour notre produit clé ?
- Quel est le reproche le plus souvent formulé par nos clients ?
- Quelle est la véritable valeur ajoutée de notre produit/service clé pour les clients ?
- L'innovation est-elle encouragée dans notre entreprise ?
- Le savoir-faire de l'entreprise est-il convenablement protégé ?

### QUELQUES MOYENS DE GESTION DU RISQUE

- Définir une politique d'innovation : R&D, incitation des collaborateurs à exprimer des idées d'innovation,
- Protéger sans délai les innovations : brevets/licences ou plis cachetés selon le niveau de risque estimé,
- Protéger le savoir-faire interne par des mesures de sécurité : protection des données, accès aux locaux et aux systèmes informatiques, discrétion des collaborateurs,
- Ecouter et analyser les attentes des clients par les différents canaux disponibles : force de vente, exploitation des réclamations et incidents, enquête régulière, revue formalisée avec les grands clients,
- Organiser une veille automatisée sur Internet (technologie, concurrence, comportement des clients),
- Recueillir et exploiter les informations dont disposent les collaborateurs (salons, visites d'entreprises, voyages de prospection, contacts avec des concurrents),
- Analyser régulièrement la compétitivité et la satisfaction client des produits ou services clés.

## 4 EXEMPLES CONCRETS

## 4.1.2 EXEMPLE 2 : Risque de détournement de trésorerie

### LE RISQUE : LE DETOURNEMENT DE FONDS

Le risque de détournement de fonds est un risque majeur inhérent au processus de trésorerie. L'expérience montre que ces détournements peuvent passer quelque temps inaperçus, notamment en raison de la complexité de certaines écritures comptables et de la fréquence plus faible du contrôle de certains comptes. Toutefois, au terme de quelques mois voire quelques années d'infractions, le montant cumulé peut entacher la pérennité de l'entreprise.

Le risque de détournement peut se matérialiser notamment par :

- La création de fournisseurs fictifs aux coordonnées bancaires non vérifiées,
- La falsification des moyens de paiements,
- Les paiements en espèces non justifiés,
- Les erreurs de caisses,
- Le détournement de chèques reçus,
- Les éléments en rapprochement bancaires,
- Les notes de frais excessives : surévaluation des dépenses réelles, dépenses fictives, remboursements multiples.

### QUELQUES QUESTIONS SIMPLES À SE POSER SUR MON ENTREPRISE

- L'entreprise a-t-elle formalisé les pouvoirs financiers et les autorisations d'engagements accordés à tous les échelons ?
- L'utilisation des moyens de paiement est-elle réalisée dans le respect d'une bonne séparation des tâches ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils réalisés très régulièrement ?
- Les paiements en espèces sont-ils limités et encadrés par une procédure stricte ?
- Les caisses sont-elles limitées en nombre et en montant ?
- Les remboursements de frais disposent-ils tous de justificatifs et font-ils l'objet d'approbation ?
- Les circularisations des comptes clients et fournisseurs sont-elles effectuées tous les ans et traitées correctement ?
- Les virements sont-ils réalisés par des voies sécurisées (de type ETEBAC 5) ?
- Les virements dématérialisés font-ils l'objet d'archivage sécurisé ?
- L'émission des chèques est-elle réservée aux lettres-chèques automatiques ?
- Les chéquiers et liasses de lettres chèques sont-ils conservés dans des lieux sécurisés (coffre fort) ?

### QUELQUES MOYENS DE GESTION DU RISQUE

- Définir et contrôler l'application des grilles d'autorisation d'engagements et de supervision des dépenses,
- Mettre en place une organisation permettant les principales séparations de tâches (engagement de dépenses / signature bancaire / enregistrement comptable / contrôle),
- Exiger et valider les rapprochements bancaires a minima mensuellement mais pouvant être quotidiens selon les mouvements bancaires en jeu,
- Limiter le nombre et le montant des caisses,
- Contrôler les fonds de caisse a minima toutes les semaines, et quotidiennement en fonction du nombre et des montants en jeu,
- Circulariser tous les clients et fournisseurs avec relance en cas de non réponse,
- Contrôler le traitement des arrondis (TVA, IS, Charges sociales ...).

### 4.1.3 EXEMPLE 3 : Risque d'arrêt temporaire d'activité

#### LE RISQUE : ARRÊT DE PRODUCTION SUITE À SINISTRE

Le risque d'arrêt de production est un risque lié aux processus opérationnels. S'il n'est pas surmonté, le risque d'arrêt de production peut avoir de nombreuses conséquences sur l'entreprise comme par exemple :

- Perte des commandes clients,
- Perte des clients,
- Perte des parts de marché,
- Baisse d'activité,
- Chômage partiel ou total,
- Modification des cycles d'activité et de trésorerie associés,
- Dégradation du résultat d'exploitation,
- Recours à un plan social,
- Altération de l'image de l'entreprise,
- Faillite l'entreprise.

#### QUELQUES QUESTIONS SIMPLES À SE POSER SUR MON ENTREPRISE

- Comment est assurée la maintenance des équipements ?
- L'entreprise dispose-t-elle une solution de remplacement (machines, sous-traitants ...) ?
- Existe-t-il un sous-traitant pouvant pallier le manque de production ?
- Combien de temps peut-on honorer les commandes avec le stock existant ?
- Quelle est ma couverture d'assurances (pertes d'exploitations, bris de machines...)?
- Peut-on louer une machine de remplacement ?

#### QUELQUES MOYENS DE GESTION DU RISQUE

- Formaliser les différentes étapes du processus de production,
- Décrire les solutions de remplacements en cas de panne,
- Communiquer auprès de l'ensemble des parties prenantes (client, fournisseurs, salariés, banquiers, actionnaires ...) sur la continuité de la production,
- Tester régulièrement les solutions de secours,
- Impliquer et former le personnel dans la remise en état de l'outil de production,
- Rassurer et informer les tiers extérieurs sur l'évolution de la situation (banques, assurances,...)
- Surveiller la maintenance des équipements,
- Etablir les tableaux de bord de suivi des incidents et des révisions,
- Planifier la maintenance et le suivi des processus de production.

L'Académie est une initiative de l'Ordre des Experts-Comptables

Décembre 2006

## CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques  
Comptables et Financières  
153 rue de Courcelles - 75017 Paris  
Tél : 01 44 15 60 00 - Fax : 01 44 15 90 05

**William Nahum** - Président  
Tél. : 06 07 86 41 64 - wnahum@lacademie.info

**Marie-Claude Picard** - Groupes de travail  
Tél. : 01 44 15 62 52 - mcpicard@lacademie.info

**Nicole Powilewicz** - Directeur délégué  
Tél. : 01 44 15 60 14 - npowilewicz@lacademie.info

**Vanessa Haddar** - Communication / Presse  
Tél. : 01 44 15 60 27 - vhaddar@lacademie.info

LA MAÎTRISE DES RISQUES, UNE APPROCHE INNOVANTE À LA PORTÉE DE TOUTES LES ENTREPRISES

[www.lacademie.info](http://www.lacademie.info)



Les Cahiers de l'Académie n°4