

Risk management : quelles tendances ? quels outils pour les PME ?


Jeudis 1^{er} et 8 mars 2007

Prof. Emmanuel Fragnière, CIA

Emmanuel.Fragniere@hesge.ch

Sujets traités:


- Identification des risques : définir la notion de risque et comprendre la nature des différents risques qui affectent la bonne marche de l'entreprise
- Évaluation des risques : classer les risques pour planifier le "budget risque" de l'entreprise
- Gestion des risques : développer des stratégies pour traiter les risques le plus efficacement possible
- Contrôle des risques : mettre en place des systèmes pour garder les risques sous contrôle

 *Identification*

Définitions du risque

- Risque = probabilité * dommage
- Incertitude liée au futur (possibilité de changement)
- Minimisation de la volatilité du portefeuille
- Compromis entre « agir » et ne pas « agir »

Haute Ecole de Gestion de Genève 3 <http://www.hesge.ch/heg>

 *Identification*

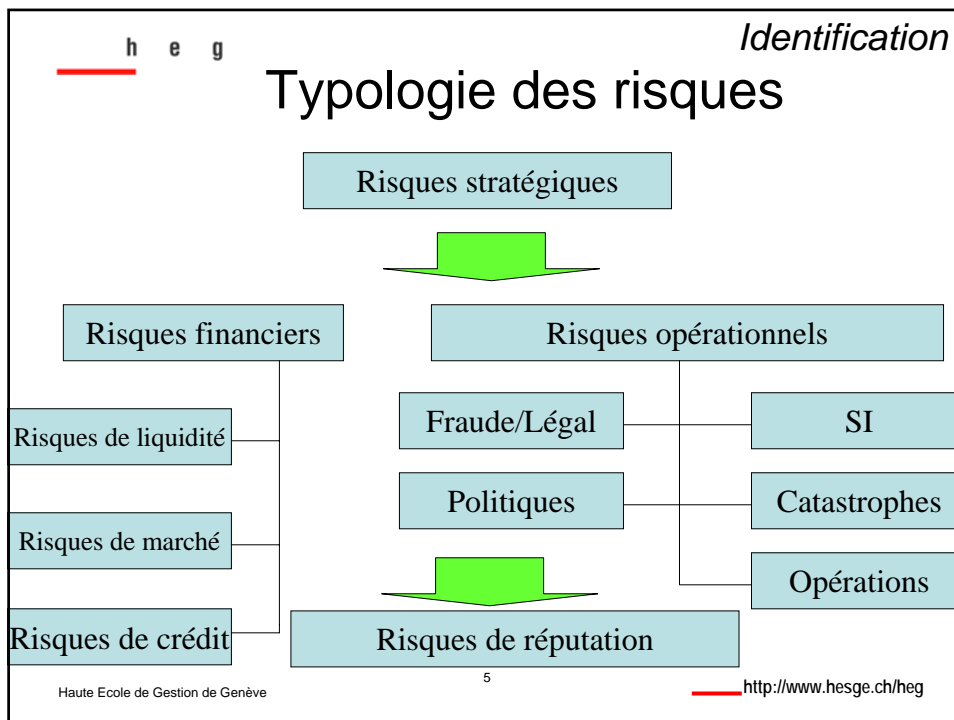
Définition du risque opérationnel

Le risque opérationnel correspond au risque de perte directe ou indirecte résultant de processus internes, de personnes, de systèmes inadéquats ou défectueux ou encore d'événements externes.

Caractéristiques du risque opérationnel dans les banques:

- Agrégation et quantification difficiles,
- Importance du système d'information,
- Implication des unités de gestion (décentralisation du risque),
- Risque d'origine humaine dans la plupart des cas.

Haute Ecole de Gestion de Genève 4 <http://www.hesge.ch/heg>



Évaluation

h e g

Cartographie des risques

- Le plus souvent l'appréciation risque est présentée comme suit :
 $\text{Risque} = \text{Dommage} \times \text{probabilité}$
- Cette approche est toutefois limitative car
 - Les deux variables (dommage et probabilité) ne peuvent souvent pas être mesurées
 - Les cas extrêmes sont mal appréhendés

Impact financier
per opération

dangereux	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
élevé	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
acceptable	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
faible	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%
	de 0 à 25%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%

Probabilité de survenance

↑


↓

→

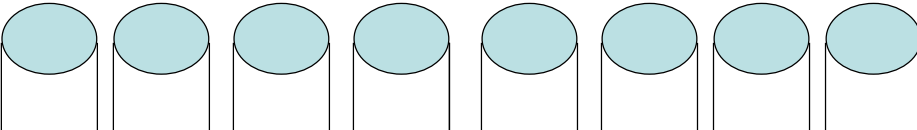
6

Haute Ecole de Gestion de Genève

<http://www.hesge.ch/heg>


 *Évaluation*

L'approche « silo » du risque

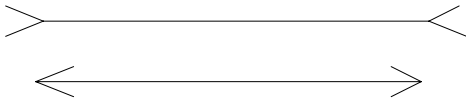


Monnaie Marché Qualité Fournisseurs Sécurité Environnement Finance Humain

Haute Ecole de Gestion de Genève 7 <http://www.hesge.ch/heg>

 *Évaluation*

La notion de risque perçu



- D'une façon générale un service est perçu comme plus risqué qu'un produit
- Le service est sujet à plus grande variabilité
- Il y a souvent une méconnaissance des avantages à retirer inhérents au service


Haute Ecole de Gestion de Genève 8 <http://www.hesge.ch/heg>

Gestion

h e g

Étapes de la gestion des risques

1. **Identification des risques**
2. **Attribution de la responsabilité des risques**
3. **Gestion des risques :**
 - Procédures d'évitement
 - Procédures de prévention
 - Procédures de secours ou de sauvetage
 - Assurance (traitement financier du risque)
 - Sous-traitance
4. **Système de contrôle interne**

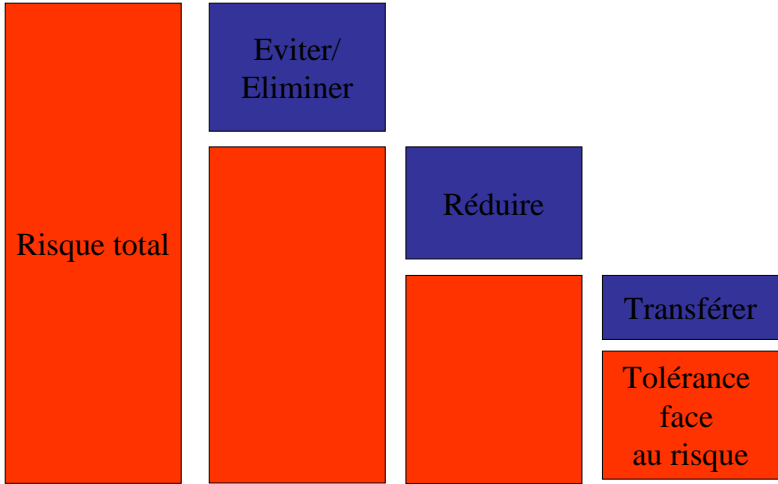


Haute Ecole de Gestion de Genève 9 <http://www.hesge.ch/heg> 17

Gestion

h e g

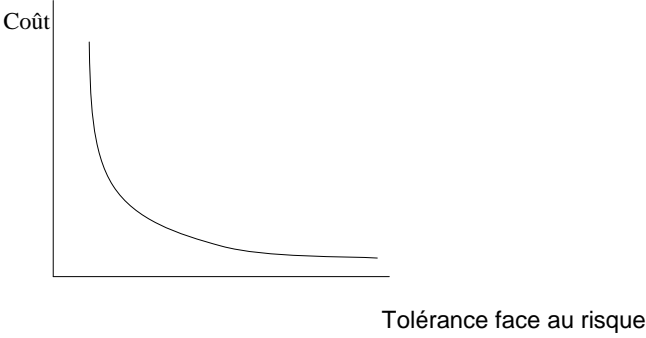
Traitement du risque



Haute Ecole de Gestion de Genève 10 <http://www.hesge.ch/heg>

h e g Gestion

Tolérance face au risque



Coût

Tolérance face au risque

Haute Ecole de Gestion de Genève 11 <http://www.hesge.ch/heg>

h e g Gestion

Contenu d'un plan d'action

- Identifier la personne responsable qui accomplira l'action
- Indiquer quand est-ce que l'action doit être conduite
- Définir les « déclencheurs » qui permettront aux individus d'informer le responsable afin qu'il puisse prendre les décisions nécessaires
- Etablir le budget suffisant pour entreprendre l'action

Haute Ecole de Gestion de Genève 12 <http://www.hesge.ch/heg>

h e g Contrôle

Gouvernement d'entreprise

- Ensemble des règles internes de contrôle d'une société.
- Notion fondamentale du capitalisme.
- Divorce entre les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires représentés par le Conseil d'administration) et les gestionnaires de l'entreprise (la direction).
- Les directeurs sont responsables de la mise en place d'un système de contrôle interne. Le Conseil d'administration est responsable vis-à-vis des actionnaires du contrôle du SCI.
- Le Conseil d'administration est normalement chargé des décisions stratégiques, alors que la direction a en charge les décisions opérationnelles.
- Regain du concept suite aux scandales financiers des dernières années.

Haute Ecole de Gestion de Genève 13 <http://www.hesge.ch/heg>

h e g Contrôle

Le contrôle

Etapes du processus de contrôle :

- Fixation des standards,
- Mesure et communication des résultats,
- Actions correctrices (ne rien faire, corriger l'objectif, amélioration).

Type de contrôle :

- *Contrôle a posteriori* : le résultat est comparé à l'objectif et une mesure corrective est éventuellement proposée. Un contrôle a posteriori est typiquement utilisé dans des situations à court terme (ex. contrôle budgétaire).
- *Contrôle anticipé* : dans le cas de décisions stratégiques (i.e. risque à long terme), les résultats ne se feront sentir que dans quelques années. Ainsi, nous devons recourir à un contrôle d'un type différent. Ce dernier, appelé "aussi contrôle anticipé", tente de comparer la prévision du résultat à l'objectif.

Haute Ecole de Gestion de Genève 14 <http://www.hesge.ch/heg>

Contrôle

h e g

ERM - COSO

Les thèmes développés dans les normes « Internal Control – Integrated Framework » sont intégralement repris dans le projet « Enterprise Risk Management Framework ». Cependant, trois nouvelles dimensions sont traitées :

- Définition des objectifs
- **Identification des événements**
- Réaction face aux risques

15

<http://www.hesge.ch/heg>

Haute Ecole de Gestion de Genève

Contrôle

h e g

Modèle de détection des risques

Baril de poudre
(complément à la lecture des "Fault Tree analysis")

Fragnière & Milliet, ASAI 2002

Relation entre un risque théorique et un dommage relatif à un risque
Les conditions sont :

- Evénement relatif à une menace (concrétisation ou possibilité de concrétisation)
- Impact financier ou autre qui peut empêcher l'atteinte des buts de l'entreprise
- Situation structurelle qui a permis :
 - a) à une menace de se concrétiser (liquidités non surveillées)
 - b) de ne pas détecter la concrétisation de la menace (absence de vérification régulière des actifs)
 - c) ne pas avoir limité la casse (absence d'assurance vol)
 [en général mesures de SCI]

UEL / MIL - 2002

16

<http://www.hesge.ch/heg>

Haute Ecole de Gestion de Genève

Implications pour les SI

- Les approches standards et avancées déterminées par Bâle II pour définir les couvertures en fonds propres supposent tout un développement **massif** des bases de données (en particulier pour le risque opérationnel).
- Emergence d'architectures informatiques et de bases de données dédiées au risque (« Risk Data Warehouse » et « Risk MIS ») associées à du Datamining (ou encore « Advanced Analytics Algorithms »).
- Ces tendances « du tout informatique », d'ailleurs économiquement pas toujours justifiées, risquent de pénaliser les petites et moyennes entreprises.

Questions ?

