



Gestion du risque



La gestion du risque a pour but d'atteindre ou de dépasser les objectifs d'une organisation grâce à l'approche réfléchie des opportunités et des risques. Sont évalués les événements, les actions et les développements qui peuvent empêcher une entreprise d'atteindre ses objectifs et de mener à bien sa stratégie.

**Association Suisse pour Systèmes
de Qualité et de Management (SQS)**

Bernstrasse 103, Case postale 686

CH-3052 Zollikofen

Tél. + 41 31 910 35 35

Fax + 41 31 910 35 45

headoffice@sqs.ch

www.sqs.ch

1. De quoi s'agit-il et qui est concerné?

La gestion du risque relève de la direction de l'entreprise et contribue à l'amélioration des performances et de l'efficacité d'une organisation. Elle permet de mettre en œuvre les exigences de sécurité et de garantir la réalisation des objectifs des organisations et des systèmes.

Le risque comprend les opportunités et le potentiel de dommages. Le scénario est évalué selon sa probabilité et ses conséquences. Le risque ne comprend pas seulement des sinistres soudains, mais également les dysfonctionnements insidieux inattendus.

2. Les avantages de la gestion du risque

- amélioration de la marge de manœuvre de l'entreprise
- identification et gestion des risques et des opportunités à l'échelle de toute l'entreprise
- détection précoce (système d'alarme précoce), minimisation et maîtrise des dangers et des risques
- prévention des impondérables en entreprise et minimisation des pertes
- assurer l'avenir à long terme
- survie de l'organisation
- optimiser la mise de capital et assurer la capacité de rendement à long terme
- identifier et saisir les opportunités pour l'entreprise
- contrôle du risque → mieux profiter des opportunités
- améliorer la communication ainsi que la gestion des risques et des opportunités

3. Méthodes d'évaluation du risque

Il existe différentes méthodes ayant fait leurs preuves. La méthode **AMDEC** (analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité) est essentiellement utilisée dans l'industrie automobile, pour les appareils médicaux ou autres systèmes techniques. La méthode **HAZOP** (Hazard and Operability Study) est utilisée dans l'industrie chimique. Le **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) est surtout utilisé dans l'industrie alimentaire.

L'arbre des défaillances et l'analyse de leurs conséquences ainsi que la méthode **Value at Risk** constituent d'autres méthodes d'évaluation du risque.

La **matrice des risques** est une méthode élargie de l'évaluation du risque. Elle convient aussi bien à la gestion du risque pour des organisations (entreprises, organisa-

tions à but non lucratif, etc.) que pour des systèmes (produits, prestations, processus, projets).

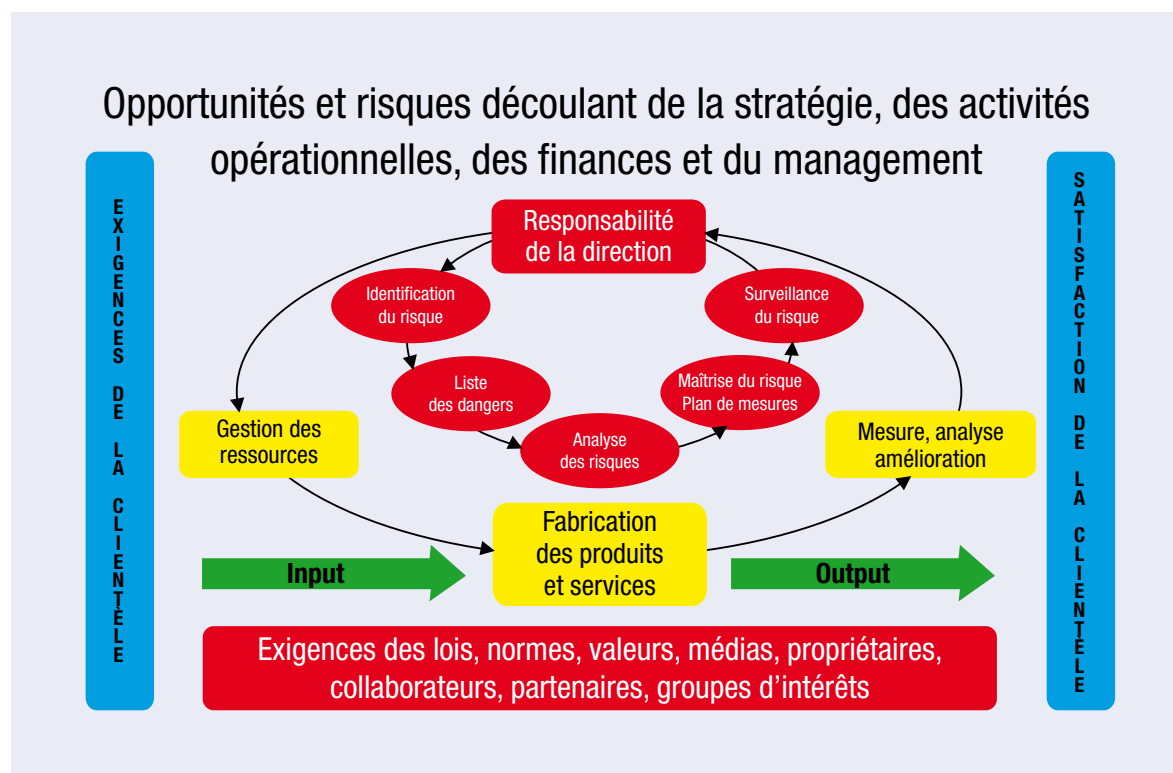
La méthode de la matrice des risques a pour objectif d'identifier les principaux scénarios de risque d'un système donné et de constituer un portefeuille de risques selon la catégorie de probabilité et de conséquences.

L'évaluation des risques permet de déterminer quand un risque est supportable et peut donc être accepté par le propriétaire du risque. A cet effet, un seuil de tolérance de risque est souvent indiqué dans le paysage des risques. On pourrait donc dire que les risques qui sont situés au-delà de ce seuil ne doivent pas être tolérés; par contre, ceux qui sont situés sous ce seuil sont acceptables.

4. Le système de gestion du risque

La politique de risque découle de la politique de l'organisation; elle est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et constamment améliorée par la direction générale. La gestion du risque relève de la direction. Les systèmes de management basés sur le modèle ISO 9000 s'y prêtent parfaitement. Le système de management de la famille ISO 9000, mis en œuvre par plus de 800 000 organismes dans le monde, est devenu une référence internationale. C'est pour-

quoi il est important que la gestion du risque puisse être intégrée le plus facilement possible et donc à moindre coût dans le système de management. Le modèle d'entreprise, qui se situe dans le champ de tension entre les besoins et la satisfaction de la clientèle d'une part et les exigences des parties intéressées, en est le point de départ. Le processus de management comprend également la gestion du risque.



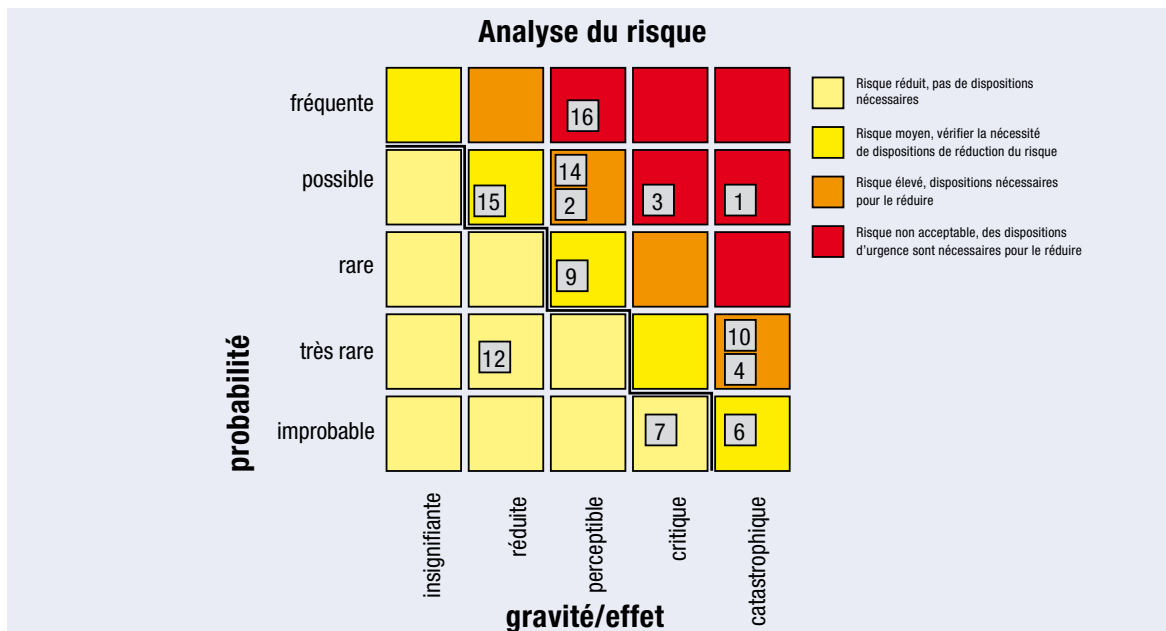
5. Comment procède-t-on?

Le processus de gestion du risque comprend les étapes suivantes:

- La **définition de système** est une phase préparatoire à l'évaluation du risque. Des objectifs entrepreneuriaux clairs doivent être fixés par le management dans le cadre de l'organisation. L'évaluation du risque vise à détecter les risques et opportunités potentiels sur la voie des objectifs de l'entreprise. Les objectifs ne doivent pas uniquement être ancrés dans l'esprit des dirigeants, mais également fixés par écrit.
- Dans l'identification du risque, tous les risques potentiels doivent être listés sous forme de scénario. La check-list est souvent appelée **liste des dangers**.
- L'**analyse du risque** comprend l'évaluation des scénarios selon leur probabilité et leur potentiel de dom-

pages. Elle comprend également l'analyse des causes ou des dysfonctionnements. Les risques évalués sont transcrits dans la matrice. Sur ces bases, la direction décide quels risques sont tolérables et quels sont ceux qui doivent être traités en priorité.

- Concernant la **maîtrise du risque**, il s'agit d'introduire des mesures pour éviter ou réduire le risque grâce aux informations acquises.
- La mission de **contrôle du risque** consiste à appliquer correctement les mesures de maîtrise du risque. Le contrôle peut s'effectuer de deux manières: en tant qu'activité continue ou par contrôles périodiques. Le contrôle continu se fait en temps réel et peut donc réagir plus rapidement à des conditions qui évoluent. Elle est ainsi plus efficace qu'un contrôle périodique.



Exemple d'une liste de dangers dans une société fiduciaire

N°	Zone de danger ⁰ Domaine de danger	Description du risque	Probabilité ¹	Potentiel de dommages ²	Responsible	Mesures	Échéance
1	Menace stratégique Activité commerciale courante	Dépend de peu de clients, la perte de client entraîne des licenciements	possible	menace l'existence de l'entreprise	XY	Diversification de la clientèle par la focalisation sur une autre branche, élaboration d'une planification de marketing	Décembre 20xx
4	Direction et collaborateurs Collaborateurs Comportement	Malversations d'un collaborateur/Atteinte à l'image de marque	Très rare	menace l'existence de l'entreprise	ZY	Vérification des autorisations de signature Vérification du processus d'autorisation Vérification du processus de surveillance	Juin 20xx
6	Direction et collaborateurs Pratiques commerciales déloyales	Application imprécise (laxiste, superficielle, pas sérieuse) des standards commerciaux	improbable	menace l'existence de l'entreprise	ZY	Audits fonctionnels par les supérieurs hiérarchiques, sondages auprès de la clientèle, formation et formation continue	Deux fois par an Jusqu'à juin 20xx tous les 2 mois
10	Menace opérationnelle Dangers pour les installations de production	Inondation des locaux	Très rare	menace l'existence de l'entreprise	XX	Nouveau local informatique au 1 ^{er} étage du bâtiment, s'assurer du bon déroulement du transfert du site	Juillet 20xx Janvier 20xx
16	Menace financière Liquidités et non-paiement	Dépassement de la limite de crédit – intérêts bancaires plus élevés	fréquent	sensible	ZZ	Améliorer le processus des relances et la planification des liquidités	Octobre 20xx

⁰ Zones de danger: menace stratégique; menace opérationnelle; menace financière; direction et collaborateurs

¹ Fréquent = hebdomadaire; possible = mensuel; rare = annuel; très rare = tous les 5 ans; improbable = < 5 ans

² insignifiant = < 5 000.-; minime = < 10 000.-; sensible = < 50 000.-; critique < 100 000.-; menace l'existence > 100 000.-

6. Services de la SQS

La SQS vous propose les services suivants:

Entretiens préliminaires

C'est avec plaisir que nous vous présentons de manière exhaustive lors d'un entretien préliminaire, le thème de la «Gestion du risque» et la procédure à suivre. Nous vous apportons notre soutien dans l'élaboration et l'intégration de votre système.

Workshops

Avec nos workshops basés sur la pratique, nous vous proposons une offre complète de formation et formation

continue pour vos collaborateurs. La formation du gestionnaire du risque peut également être certifiée.

Audits

La SQS intègre le système de gestion du risque dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. On peut ainsi vérifier si les éléments fondamentaux du système de gestion du risque sont disponibles et intégrés de manière fonctionnelle dans le système de management.

Nos audits vous aident à évaluer et développer votre gestion du risque.