

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de Fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et
comptabilité

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

THEME

Gestion des risques financiers de l'entreprise

Cas : General Electric Healthcare Algérie

Elaboré par :

HAMMOUDI Amina

Encadré par :

Dr. BENZIADI Djamel

Dr. Ali-khodja Bairi Moufida

Lieu de stage : VAL D'HYDRA

Période de stage : 02 Avril au 17 Mai 2017

2016/ 2017

REMERCIEMENT

"الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم"

Je remercie tous ceux qui ont contribué et qui m'ont aidé à l'élaboration de ce mémoire et ils sont nombreux, au niveau de l'entreprise en particulier Mme Ali-Khodja Bairi Moufida, mon promoteur, Mr. Benakil Merwen, responsable de la coordination bancaire de l'entreprise et Mr. Larbi Sofiane pour leurs patiences, leurs conseils et leurs soutien, Mr. Farad Yacine pour m'avoir ouvert la porte de son service, et Mr. Benantar Akram pour sa disponibilité et son support.

Au niveau de l'école supérieure de commerce, mon professeur et encadreur Mr Benziadi qui m'a beaucoup appris au cours de mon cursus universitaire, et qui m'a consacré du temps et de l'énergie pour m'encadrer d'une manière remarquable, Un remerciement à l'administration de l'ESC et à tout le corps enseignant.

Je garde le meilleur pour la fin, merci à ma famille, mes parents, de m'avoir encouragé et aidé.

RESUME

Notre objectif à travers cette thèse est de présenter le concept et la pratique de la gestion des risques de l'entreprise avec pour souci d'attirer l'attention sur les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

Pour ce faire nous avons tenté d'approcher le sujet par une revue théorique : Tout au long de cette recherche nous avons étudié les techniques de traitement des risques, ont en compris le mécanisme et les outils de gestion des risques, ensuite nous avons essayé de voir son champ d'application à travers notre cas pratique en tentant de mettre en place une méthode concrète et pratique pour appliquer la gestion du risque d'entreprise à l'organisation.

Nous avons eu l'opportunité d'effectuer nos travaux de recherches chez General Electric Healthcare Algérie, une multinationale filiale du groupe General Electric Company, qui a pour principale activités la commercialisation des équipements médicaux. Afin de mener à bien nos recherches, l'étude a duré près de deux mois, une période nécessaire à la collecte des données à la compréhension du processus d'activité et à l'appréciation des informations récoltées.

Les résultats ont révélé que l'entreprise était bel et bien confrontée à des risques financiers qui influencent sa trésorerie, et qu'après évaluation de la fréquence et de l'impact de ces derniers, la gravité de ces risques n'est pas sévère, et ce malgré l'absence d'une cellule spécialisée dans la gestion du risque GE HC Algérie, avec ses procédures et son processus et ses réglementations gère bien ses risques.

Mots clefs :

Gestion des risques

Processus

Risques financiers

Trésorerie

ABSTRACT

Our objective in this thesis is to present the concept and practice of enterprise risk management with the aim of drawing attention to the benefits and benefits that can arise from it.

To do this, we tried to approach the subject by a theoretical review: Throughout this research we have studied the techniques of risk treatment, have understood the mechanism and the tools of risk management, then we tried to See its scope through our practical case by trying to put in place a concrete and practical method to apply the management of the enterprise risk to the organization.

We had the opportunity to carry out our research of the practical case at General Electric Healthcare Algeria, a multinational subsidiary of the General Electric Company Group, whose main activities are the commercialization of medical equipment. To carry out our research, the study lasted nearly two months, a period necessary for the collection of the data to the understanding of the activity process and the appreciation of the information gathered.

The results revealed that the company was confronted with financial risks that influence its cash service and that, after assessing the frequency and impact of these risks, the gravity of these risks is not severe, General Electric manages its risks well.

Key words:

Risk management

Process

Financial risks

Cash service

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Numéro de page
Scenarios et solutions	44
Matrice gravité/fréquence	58
Tableaux de bord risk management	61
Tableau de bord des risques avec recommandation	62
Fiche de renseignements de GE HC Algérie	75
Tableau de bord des risques de GE HC Algérie	93

LISTE DES FIGURES

Figures	Numéro de page
Matrice des risques	22
Matrice de Prouty	23
Schéma du dispositif de traitement et maîtrise des risques	39
Passage du risque brut au risque résiduel après traitement	60
Cartographie des risques avant traitement « Risque brut »	63
Cartographie des risques après traitement « Risque net/résiduel »	64
Présence de GE dans le monde	67
Activités de GE	68
Répartition sectorielle selon le CA de GE	69
Evolution du CA de GE	70
Evolution du résultat de GE	71
Evolution du chiffre d'affaire de GE HC Algérie	76
Processus d'achat vente de General Electric Algérie	79
Schéma d'analyse des clients selon leur délais de paiement	83
Circuit retraçant les raisons de la défaillance de la trésorerie dans l'entreprise	85
Circuit de prise de décision des délais clients et des encours	89
Processus d'achat selon le mode de paiement : transfert libre	92
Cartographie des risques de GE HC Algérie (risques brut)	94
Cartographie des risques de GE HC Algérie (risque résiduel)	95

LISTE DES ANNEXES

NUMERO	ANNEXE
1	REPORT DE DOMICILIATION
2	PROCEDURES JUDICIAIRES GE
3	PROCESSUS D'ACHAT VENTE
4	ORDRE DE VIREMENT A L'ETRANGER
5	DOMICILIATION
6	REGLEMENT LETTRE DE CREDIT

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	signification
SFDC	Sales Force Dot Com
GE HC	General Electric Healthcare
LCF	Loi de Finance Complémentaire
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des EXportations
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chomage
INSEE	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
CA	Chiffre d'Affaire
CCI	Cost of Construction Index
PD	Past Due
MOCI	MONiteur du Commerce International
PO	Purchase Order
SCF	Système Comptable Financier
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards



**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION GENERALE

Pour assurer son développement, toute entreprise doit mettre en place une stratégie adéquate, en cohérence, non seulement, avec ses différentes contraintes mais aussi avec les différents risques (internes et externes) auxquels elle est exposée.

La stratégie est une démarche ouverte permettant à une organisation de veiller, de réagir à un changement et de se mobiliser pour passer à l'action. Cela suppose des structures de décisions, des modèles d'analyse et des critères de choix.

L'entreprise industrielle et commerciale est confrontée, directement et indirectement, à plusieurs risques susceptibles d'affecter sa trésorerie, sa valeur et sa pérennité. Parmi ces risques, il faut distinguer ceux qui découlent de l'objet de l'entreprise (risques industriels et commerciaux) de ceux opérationnels et en particulier ceux qui sont liés à l'environnement financier et monétaire dans lequel elle évolue.

Si depuis une dizaine d'années, la gestion du risque a fait d'énormes progrès, en termes d'analyse d'identification et de veille. Les résultats obtenus ne sont pas encore pleinement satisfaisants.

En effet, Les récentes crises et les pertes qu'elles ont engendrées, ont montré la limite de la gestion des risques. Enfin, les pertes de l'entreprises montrent que les dirigeants manquent encore de proactivité face aux événements préjudiciables issus de divers fronts. (Industriel, commercial, financier ou autre) et ce par manque de recul.

La gestion des risques industriels et commerciaux, aussi bien endogènes qu'exogènes, fait partie de l'activité normale de l'entreprise, et d'une façon générale la mieux appréhendée. En revanche, il n'en est pas toujours de même des risques financiers ou monétaires. Ces risques, nés de l'environnement de l'entreprise, se sont accrus par la mondialisation de l'économie, ainsi que par le recours à des techniques financières transférant au marché des risques connexes à l'exploitation.

Le véritable objectif d'une gestion du risque consiste à respecter le rapport rendement et les risques encourus (qu'ils soient connus totalement ou partiellement, modélisés ou complètement aléatoires). « La gestion du risque global de l'entreprise tant d'exploitation que financier ne peut en aucun cas signifier la suppression totale du risque, mais seulement la définition d'un couple rentabilité-risque optimal. »

Pour y parvenir il faut mettre en évidence, d'une part, les contraintes de performance et de risque de chaque fonction de l'entreprise et d'autre part les interactions existantes entre les diverses fonctions.

Cela revient à définir et à coordonner les objectifs et les intérêts des différentes activités avec ceux de la société en tenant compte des divers risques encourus.

De toute évidence cela repose sur la précision de l'identification des risques, de la qualité de leur quantification, la prise de décision sur le plan tactique (au jour le jour) et à la remontée des informations.

Problématique

A la lumière de ce qui précède, nous tenterons tout au long de notre mémoire de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact du risque financier sur la trésorerie de General Electric Healthcare Algérie ? »

A partir de cette problématique plusieurs questions secondaires se posent à nous :

1. Comment identifier et quantifier le risque, comment évaluer l'impact de ce dernier ?
2. En quoi consiste la gestion du risque ? en ce sens, quels sont les outils de maitrises des risques ?
3. Quels sont les risques financiers de General Electric ? Impactent-ils la trésorerie ? Comment gère-elle ces risques ?

Hypothèses

En réponses des différentes questions nous proposons les hypothèses suivantes :

1. Pour l'identification des risques, une enquête sur le processus d'activité de l'organisation avec une mise en situation devrait suffire à mettre en évidence les risques encourus.
2. La gestion du risque doit se basée sur des procédures à respecter afin d'éviter les risques.
3. Les risques financiers doivent forcément toucher la trésorerie, d'une manière directe ou indirecte. Ce sont principalement ceux causés par les impayés des clients et les dépassements de délai ; L'impact des impayés sur la trésorerie doit être proportionnel au

cout de revient du bien commercialisé, Pour prévenir ce risque l'entreprise étudie la solvabilité des clients avec lesquels elle fait affaire.

4. La gestion de ce risque se fait en ayant recours à l'endettement pour financer son exploitation.

Intérêt et objectif de la recherche

Nous sommes rentrés dans l'ère du risque. Face à cet environnement de « moins en moins prévisible et de plus en plus agressif »¹, susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un dispositif de gestion des risques consistant à identifier, évaluer et gérer les risques aussi bien réels que potentiels.

L'objectif est donc de présenter le concept et la pratique de la gestion des risques de l'entreprise avec pour souci d'attirer l'attention sur les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

Les raisons du choix du thème

Les facteurs qui nous ont poussés à faire ce choix sont les suivants :

Pour commencer ce choix de thème est généralement attribué à une étude dans un organisme financier, la perspective d'une étude en entreprise est totalement nouvelle ;

L'importance de la fonction de gestion des risques financiers au sein de l'entreprise ;

L'étroite relation entre le risque et la finance d'entreprise ;

Approfondir notre réflexion et avoir une vision sur les problèmes financiers auxquels une entreprise fait face, et les moyens de les maîtriser ou du moins les réduire.

Faire avancer la réflexion sur l'importance du risque et sa prise en charge, quel que soit leur complexité.

Mais aussi et surtout adopter une approche systématique dans l'identification et la prise en charge du risque quel que soit le processus dans lequel l'entreprise est engagée.

Raisons du choix de l'entreprise

Nous avons eu l'occasion de poursuivre notre travail de recherche au sein d'une multinationale de renom. Cette entreprise vu sa taille et les divers produits qu'elle

¹ U. Beck (2001 ; 1986) U. Beck, A. Giddens et S. Lash (1994)

commercialise, fait face à beaucoup de risques. C'est donc un bon échantillon de recherche.

Méthodologie suivie

Pour répondre à notre problématique et dans le but de réaliser les objectifs de notre étude, nous avons utilisé l'approche descriptive et l'approche analytique afin de décrire les deux notions « risque » et « gestion du risque », ainsi que d'analyser le rôle du management du risque dans l'amélioration de la santé financière de l'entreprise à travers sa trésorerie.

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous sommes référés à une bibliographie assez riche, qui comprend des ouvrages, des documents officiels, des thèses, des articles, des sites internet, ainsi que tout autre documents en étroite relation avec notre thème de recherche.

Par ailleurs, nous nous sommes beaucoup inspirés des entretiens avec les employés de l'entreprise, qui nous ont révélé la réalité sur le plan opérationnel, des séances d'observation ont aussi été très bénéfiques à la réalisation de ce travail.

Structure de la recherche

Ce travail sera focalisé sur la contribution d'une cellule de gestion du risque dans l'amélioration de la trésorerie de l'entreprise, pour cela nous l'avons structuré en deux parties :

La première partie est purement théorique et comporte deux chapitres :

Le premier chapitre présente les concepts fondamentaux se rapportant à la notion du « risque », il se compose en trois sections : la première abordant des généralités sur le risque, la deuxième est destinée à la classification et l'identification du risque, alors que la troisième s'intéresse à l'évaluation du risque.

Le deuxième chapitre expose la démarche de traitement du risque à travers la première section, puis on abordera les outils de gestion du risque en deuxième section, pour synthétiser avec la cartographie des risques en troisième section.

La deuxième partie est consacré au cadre pratique dans le but de mieux illustrer la partie théorique, elle comprend un seul chapitre. Ce dernier développe le cas pratique à travers trois sections : la première donne une présentation de l'organisme d'accueil (GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE ALGERIE), la deuxième identifie les risques

INTRODUCTION GENERALE

financiers liés à l'activité principale de la société, pour finir avec la troisième section qui évalue l'impact de ces risques sur la trésorerie de l'entreprise dans un premier temps, puis dans second, discute des techniques de gestion des risques appliquées.

Chapitre I: Risques de l'entreprise

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Analysons tout d'abord, le management de l'entreprise dans l'incertain. Crises financières, sociales, morales, accélération des cycles de consommation, globalisation : le monde est en mouvement et de plus en plus incertain et complexe. En tant que dirigeant, nous rencontrons des difficultés croissantes pour gérer nos entreprises. Les incertitudes sont liées au jeu (et aux enjeux) de la concurrence, aux modifications réglementaires, au potentiel incertain d'évolution des compétences et au volume important mais moins bien ciblé d'informations. En tant que salarié, d'autres incertitudes nous guettent, tant au niveau personnel qu'au niveau de notre entreprise. Pour manager l'incertain, il faut nous préparer à l'inimaginable, savoir sortir de sa logique, oser, connaître ses forces et ses atouts, s'adapter au zapping accéléré des clients, se mettre en réseau, être flexible et réactif, prendre en compte les évolutions pour s'adapter. La vie c'est le mouvement, manager c'est décider, avoir un cap et le garder. Et pour cela il faut connaître et maîtriser ses risques.

Arrêtons-nous un instant sur cette relation à trois, « gouvernance-décision-risque ». Gouverner c'est décider, décider d'agir dans un contexte donné. Décider c'est choisir, choisir c'est renoncer. Si on fait, ou on ne fait pas, quel est le risque ? Si d'autres font à ma place, quel est le risque ? Nos décisions sont irréversibles, d'où la peur de les prendre. Et risquer de se tromper. Gouverner c'est aussi anticiper, prévoir. C'est donc visualiser les risques potentiels, en transformant l'incertain en risque maîtrisable. En mettant sous control nos décisions et les risques associés.

Le monde de l'entreprise n'est que transformation, et le plus souvent très rapide...et risqué. Qu'en est-il donc de la transformation rapide de l'entreprise et le risque ? la vitesse de transformation de l'entreprise milite pour un pilotage serré des risques, sachant qu'il est fréquent de ne disposer que d'un laps de temps limité pour apporter la réponse la plus appropriée, cela suppose notamment d'avoir :

- Développé un système d'indicateurs pour détecter au plus tôt les événements à impact ;
- Préparé à l'avance les scénarios de réponses appropriés.

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Enfin la réussite de l'entreprise, parfois même sa simple survie, tient à sa capacité innover et sortir des sentiers battus. Mais toujours avec une prise de risque, calculée et sans coup de poker. Pour saisir les opportunités qui s'offrent à nous en permanence, il faut connaître son marché, avoir l'intuition de son marché... et de ses risques. L'entrepreneur prend des risques calculés avec une part d'incertitude. Le plus grand risque c'est lorsqu'on est dans l'incertitude, croyant être dans le risque calculé.

Section 1 : quelques notions du risque

Sous-section 1 : Définition du risque

Selon le dictionnaire Larousse le risque est à la fois :

« Le danger, l'inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé »

Ce qui peut être vu au sens de danger, facteur de risque.

« Le fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte un éventualité d'un danger. »

Ce qui peut être vu au sens de l'événement dangereux.

« La possibilité, la probabilité d'un risque d'un fait considéré comme un dommage »¹

Ce qui peut être vu au sens du risque proprement dit.

« Le préjudice, le sinistre éventuel que les compagnies d'assurances garantissent moyennant une prime. »

Ce qui peut être vu comme conséquence du risque suite à l'apparition de l'événement redouté.

Le risque est :

« La menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ».²

Pour une entreprise, un risque se définit comme un événement possible qui peut entraîner des conséquences négatives pour l'organisation ou pour les personnes.

Son impact peut remettre en cause :

¹ LACOLARE. V et BURIN .C, « optimiser les risques de l'entreprise », Editions AFNOR, 2010, p. 13

² F. Ewald

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- L'existence même de l'entreprise,
- Ses ressources (humaines ou financières),
- Ses produits et services,
- Ses clients

A plus grande échelle, il peut nuire :

- Au marché,
- A l'environnement
- A la collectivité.

L'entreprise industrielle et commerciale est confrontée, directement et indirectement, à plusieurs risques susceptibles d'affecter son résultat, sa valeur et sa pérennité. Parmi ces risques, il faut distinguer ceux qui découlent de l'objet de l'entreprise (risques industriels et commerciaux) de ceux qui sont liés à l'environnement financier et monétaire dans lequel elle évolue.

Dans certaines entreprises, on trouve des équipes spécialisées à la tête desquelles œuvre un gestionnaire du risque ou *risk manager*. Il a, comme son nom l'indique, vocation à gérer les risques de l'entreprise qui l'emploie.

La gestion des risques ou *risk management* est dès lors l'activité qui veille à identifier, mesurer et évaluer le risque puis à développer les diverses stratégies destinées à le garder sous contrôle. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque.

Sous- section 2 : le management des risques

« La gestion des risques ou risk management est dès lors l'activité qui veille à identifier, mesurer et évaluer le risque puis à développer les diverses stratégies destinées à le

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

garder sous contrôle. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque. »³

De façon générale, gérer le risque s'entend prendre les mesures nécessaires pour protéger l'ensemble du patrimoine (matériel, intellectuel et humain) de l'entreprise. La gestion du risque s'attache en effet à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise (ses moyens et ses biens), ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel. Dans l'objectif de permettre aux entreprises de mettre sous contrôle leurs risques pour protéger leurs intérêts stratégiques, certains spécialistes⁴ du Risk Management mettent en exergue deux concepts :

- La notion de corporate risk management qui met en relief la nécessité pour l'entreprise de placer sous contrôle les risques purs, c'est-à-dire les risques aléatoires ne se traduisant que par une perte financière s'ils se matérialisent (incendie, rupture d'approvisionnement, etc.).

- La notion de business risk management qui souligne la nécessité de mettre sous contrôle des risques stratégiques et financiers spéculatifs (c'est-à-dire se traduisant par un gain ou une perte). La démarche vise alors à s'assurer que l'ensemble des décisions stratégiques sont effectivement mises sous contrôle (lancement d'un nouveau produit, rachat d'une société, création d'une filiale). Ainsi, le dispositif de business risk management se fixe pour objectif de sécuriser l'élaboration des prévisions dans le domaine de la stratégie et de la maîtrise des risques financiers spéculatifs (change, intérêt, etc.). Dans la mesure où le corporate risk management vise à protéger les orientations stratégiques définies dans le cadre de l'élaboration du business model et du business plan et où le business risk management vise à s'assurer que les dispositifs de pilotage ou d'atterrissage sont effectivement mis sous contrôle, les deux démarches sont donc complémentaires.

Par ailleurs, le Risk Management est décliné, selon Digimind, comme un processus qui vise une maîtrise des risques auxquels est exposée une entreprise : ceux qui proviennent de son environnement mais aussi les risques internes à l'entreprise. Son objectif est de limiter au maximum l'expression et/ou l'impact de risques préjudiciables à l'entreprise, tout en possédant

³ KEREBEL P., « Management des risques ». Edition d'organisation, collecton Finance, 2009

⁴ Ibid.

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

des solutions efficaces pour faire face, avec les moyens qui sont ceux de l'entreprise, aux risques qui adviennent.

Il s'agit d'une démarche itérative de diagnostic, de traitement et d'audit des risques de l'entité lui permettant d'atteindre ses objectifs avec un niveau d'aléa accepté⁵. Cela consiste à identifier et évaluer les risques puis à développer diverses stratégies de traitement destinées à rendre le risque acceptable. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque. Enfin, la démarche Risk Management ne concerne pas exclusivement les grands groupes industriels ou financiers ou les grandes administrations publiques, mais tout type d'organisme, de tous secteurs et de toutes tailles (entreprise, gouvernement, ONG, individu, etc.). Sa mise en œuvre doit être adaptée aux caractéristiques de l'organisme (taille, type de risque traité, etc.).

C'est l'art de protéger l'entreprise contre les incertitudes, ou encore, la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événements aléatoires pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise.

La gestion des risques est un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique.

De ce fait, la bonne gouvernance, l'éthique et le principe de précaution ont propulsé le « *risk manager* » dans les instances dirigeantes. C'est pourquoi, aujourd'hui la responsabilité ultime du manager du risque est la recherche de la résilience stratégique ou capacité de rebond.

En management on définit la résilience par la capacité d'une organisation ou d'une entreprise à supporter l'impact d'une interruption d'activité, à la surmonter et à concentrer ses efforts de façon à continuer à fournir le service requis.

La gestion du risque est donc une affaire de jugement et de décision, celle-ci consiste à définir les paramètres à prendre en compte, à déterminer les analyses du marché et à valider le niveau de risques à prendre jugés acceptables.⁶

⁵ P. Vincent & B. Besson « Le Risk Manager et l'intelligence économique » éditions- AMRAE, 2010.

⁶ LE BISSONNAIS J., « Management des risques dans la conduite de projet », Edition AFNOR, 2003, Paris, collection A SAVOIR, p.6

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Section 2 : Classification et identification des risques

L'identification des risques devrait nous permettre d'élaborer une cartographie objective et réaliste des risques, en faisant ressortir les risques émergents.

Les techniques d'identification des risques couvrent à la fois le passé, le présent et le futur ; les techniques centrées sur les événements passés prennent en compte l'historique tel que les rapports qui relatent des incidents passés, les techniques centrées sur les risques à venir prennent en compte des problématiques comme les prévisions du marché, l'évolution démographique

Sous-section 1 : Typologie des risques

La classification des risques par catégorie permet d'avoir une vision exhaustive et facilite l'identification et l'évaluation de ce dernier ; il existe plusieurs méthodes de classifications ; ci-dessous les plus répandues.

2.1.1. Analyse par phase⁷

Méthode préconisée par Vincent Giard.

2.1.1.1. Phase de conception

Cette analyse a pour objectif de préparer un plan d'action, le moins vulnérable possible aux aléas, et de profiter des opportunités.

✓ Les risques internes

Ils sont dus, en général, aux aspects suivants :

➤ Imprécision des objectifs et des tâches

-décisions non prises.

-manque de temps.

⁷ LE BISSONNAIS J., « conduite de projets, le management des risques », Editions AFNOR, 1997, Paris, Collection A SAVOIR, p. 10

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

-manque de références.

-manque d'experts disponibles.

➤ Manque de cohérence du cahier des charges

-délai et budget insuffisants.

-spécifications trop ambitieuses.

-performances surestimées.

➤ Risques techniques

-complexité sous-estimée.

-apparition de technologies nouvelles.

➤ Risques d'industrialisation

-difficulté du passage du prototype à la série.

-manque de maîtrise de processus de développement.

✓ Les risques externes⁸

Ils touchent souvent aux domaines suivants :

➤ Marketing

-erreur d'appréciation.

-évolution du marché.

➤ Réglementation et normalisation

-difficulté d'applicabilité.

⁸ LE BISSONNAIS J., op.cit., p.11

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

-évolution des normes.

➤ Environnement

-Risques naturels.

-Mouvement d'opinion.

✓ Les risques relatifs aux ressources

Ils ont pour origine :

-La définition des personnels, des équipements et des crédits (connaissance imparfaite, incompatibilité).

-la disponibilité des ressources (potentiel insuffisant, conflits)

2.1.1.2 Phases de réalisation et d'implémentation⁹

Il s'agit de réagir à des aléas ou imprévus, l'analyse doit viser à préparer des processus de control et des scénarios de réponse.

✓ Les risques de détection tardive

Ils sont dus :

➤ A une défaillance des systèmes d'information externes et internes (définition et mise à jour de l'information)

➤ Au traitement de l'information

✓ Les risques de diagnostic erroné

Ils résultent souvent :

⁹ LE BISSONNAIS J., op.cit., p.12

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- D'une mauvaise identification de la cause réelle (événements simultanés, cause apparente cachant la vraie).
- D'une opinion préconçue du décideur.
- Du souci de dissimuler une erreur.

✓ Les risques de réponses inappropriées¹⁰

Ils sont imputables :

- A la recherche d'un « bouc émissaire ».
- Au souci de temporiser.
- A un excès de procédures.
- A l'urgence de la décision à prendre.

2.1.2. L'analyse par cause¹¹

Elle concerne essentiellement les projets en phase de réalisation.

✓ Les risques pays

-Risques politiques et administratifs.

-Risques financiers fiscaux et de changes.

-Risques liés à un événement naturel.

✓ Les risques client

-Risques de concurrence et d'insolvabilité.

-Risques d'appels abusifs en garantie.

¹⁰ LE BISSONNAIS J., « management des risques dans la conduite de projets » op.cit., p.12

¹¹ IDEM, « conduite de projets, le management des risques », p.13

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

-Risques d'interruption de contrat.

-Interprétation divergente du contrat.

✓ Les risques produit

-Risque d'inexpérience, d'étude et de conception

-méconnaissance des besoins réels du client.

-produit intrinsèquement dangereux.

✓ Les risques contractuels

-Risques de précipitation ou d'erreur.

-Risques liés à l'entrée en vigueur et à l'interprétation des litiges.

-Risques sur l'estimation et les conditions de paiement (imprécision des clefs de paiement).

-Risques juridiques (droit, vocabulaire, etc.).

✓ Les risques fournisseurs

-Défaillance et insolvabilité.

-Divergence d'appréciation des obligations.

✓ Les risques internes de réalisation

-Risques sur les études, les fournisseurs et les travaux.

-Modifications ou cas de force majeure.

-Risques de personnel (disponibilités, qualifications)

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

-Risque à la réception (non-conformité, performances)

-Transport, emballages et stockages.

✓ Les risques d'atteinte à l'image de marque

-Risque commercial.

✓ Les risques de dommages

-Matériels ou corporels.

-Indirects ou immatériels.

2.1.3. Analyse par fonctionnalités¹²

Une matrice fonctionnalités/conséquences est établie pour identifier les interactions possibles.

➤ Les fonctionnalités

-organisation industrielle.

-approvisionnement.

-sous-ensembles sous-traités.

-réseau d'information.

-transport.

-données initiales.

-règlements/normes.

-documents et logiciels.

¹² LE BISSONNAIS J., « management des risques dans la conduite de projets » op.cit., p.15

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

-Personnel affecté.

-machines et matériels.

-moyens d'essai.

-locaux et bâtiments.

-environnement

-savoir faire.

-finance.

-situation marketing.

➤ Les objectifs perturbés (conséquences)

-couts.

-délai.

-maitrise.

-performance.

-image de marque.

-interruption de programme.

-destruction matérielle.

-dommages aux personnels.

*chaque élément est identifié, puis quantifié, en deuxième étape de l'étude.

*les listes ci-dessus ne sont pas exhaustives.

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

2.1.4. L'analyse par l'origine¹³

Il existe une grande variété de grilles d'analyse de ce type, voici l'une d'entre elle, qui reprend les risques comme suit :

- Les aléas liés à la définition du projet
 - Définition insuffisante, trop large, trop floue.
 - Antécédents inquiétants.
 - Technologie risquée, part de R&D très importante.
 - Intervenants peu fiables.
- Les aléas externes potentiels, incontrôlables et non évaluables
 - Interventions administratives.
 - Phénomènes naturels.
 - Malveillance, sabotage, vandalisme.
 - Effets indirects : sociaux, politiques, écologiques.
- Les aléas externes évaluables, non incontrôlables
 - Marché, concurrence et fournitures.
 - Mouls de possession de l'ouvrage et/ou du produit.
 - Change, inflation.
- Les aléas internes non techniques, évaluables plus ou moins contrôlables

¹³ LE BISSONNAIS J., « management des risques dans la conduite de projets » op.cit., p.16

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

-Difficultés managériales

-Maitrise insuffisante des délais.

-Maitrise insuffisante des couts.

-Rupture de trésorerie.

➤ Les aléas techniques, généralement contrôlables

-Modification dans la technologie.

- Maitrise insuffisante des processus (de conception, de réalisation, d'implémentation)

-Dimension et/ou complexité du projet.

➤ Les aléas juridiques généralement contrôlables

-Licences, permis.

-Problèmes contractuels.

-Rupture de contrats, contentieux.

Sous-section 2 : Méthodologie d'identification des risques

2.2.1. Questions à poser pour identifier les risques

L'identification des risques passe nécessairement par la réponse à quatre types d'interrogations :

2.2.1.1 Quels sont nos objectifs vitaux ?

-Les objectifs vitaux ou fondamentaux sont les activités qui justifient l'existence même de l'entreprise :

- Ils peuvent être un produit dans une gamme, un client particulier, la possession d'un certain savoir-faire, le maintien sur un marché particulier...

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- Ils peuvent être aussi, un ensemble de considérations éthiques ou sociales.

2.2.1.2. Quelles sont les ressources qui nous permettent d'atteindre ces objectifs ?

- Ressources humaines,
- Ressources financières,
- Ressources techniques.

2.2.1.3. Quelles seraient les conséquences de l'indisponibilité de chacune de ces ressources ?

Les risques à traiter, en priorité, sont ceux qui affectent les ressources névralgiques dont l'indisponibilité temporaire ou définitive, partielle ou totale affectant l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2.2.1.4. Quelles sont les sources des risques pouvant affecter nos ressources ?

Identifier les risques, repose sur la connaissance de l'entreprise et requière un savoir-faire qu'un professionnel de la gestion des risques, peut apporter en se basant sur des outils d'identification.

2.2.2. Outils d'identification des risques ¹⁴

2.2.2.1. Audit documentaire ¹⁵

Il sera demandé à l'entité auditée de fournir une liste de documents en relation avec les types de risque à auditer ; parmi ces documents, les principaux :

- Les procédures de travail ;
- Programme d'assurance national ou international ;

¹⁴ LACOLARE. V et BURIN .C, op.cit., p.42

¹⁵ Idem, op.cit., p.44

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- Transmission des clauses des principaux contrats ;
- Etats analytiques et tableaux de bord ;
- Etats financiers certifiés ;
- Expertises techniques et expertises préalables de capitaux ;
- Tests des plans de reprise d'activité ;
- Schéma directeur des systèmes d'information ;
- Plan de protection des informations.

Une fois ces documents collectés, le risk manager procède à leur analyse, cette analyse va se traduire par des préconisations, par exemple :

- ✓ Souscription d'une nouvelle police d'assurance ;
- ✓ Modification de clauses contractuelles ;
- ✓ Elaboration de nouvelles procédures ;
- ✓ Modification et mise à jour des procédures existantes.

2.2.2.2. Entretiens¹⁶

❖ Objectif

S'assurer que les dispositifs, déjà mis en place par le risk management, sont bien connus par les employés concernés et évaluer avec eux les risques potentiels.

❖ Les étapes de l'entretien

L'entretien se déroule en trois étapes :

-Analyse du passé

- Projection sur le futur

¹⁶ Idem, op.cit., p.47

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- Simulation d'une situation de crise

- Analyse du passé

Le risque manager demande à l'audité s'il a déjà fait face à un sinistre ou une situation de crise ;

Exemple d'interview : « Avez-vous été amené à vivre dans le passé une situation de crise ?

Si oui, quels sont, de votre point de vue, les dispositifs mis effectivement en œuvre par l'entreprise pour gérer cette situation ? »

- ✓ L'objectif de cette question, est de savoir si les dispositifs mis en place par l'entreprise sont connus et communiqués par l'entreprise.

- Projection sur le futur

Dans cette partie de l'entretien, on cherche à identifier les risques potentiels que les audités ont identifiés ;

Le questionnement est formulé ainsi : « Avez-vous identifié ou pensé à des risques qui pourraient se matérialiser ? De votre point de vue, si le risque se matérialisait, l'entreprise saura-t-elle mettre en œuvre les dispositifs adéquats ? »

- ✓ L'objectif de cette question est de vérifier sur le terrain si les craintes des audités sont réelles. Si oui, un dispositif de prise en charge du risque potentiel est mis en place ;

- Simulation d'une situation de crise_

Cette dernière étape de l'entretien vise à construire avec l'audité, le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité, en cas de situation de crise.

La structure de simulation à adopter est la suivante :

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

« Vous arrivez sur votre lieu de travail à 7 h 45. Sur place votre siège social est détruit à 100 %. Le préfet, les médias, les salariés, la protection civile, les pompiers sont présents. Que faites-vous ? »

- ✓ L'objectif de l'exercice est d'identifier :
- ✓ Les processus qui devront être redéployés en cas de situation de crise ;
- ✓ Les actifs stratégiques (matériels technique, base de données, machines.....) qui devront être protégés en priorité en cas de sinistre.
- ✓ Les personnes clés qui devront être déplacés sur le site de secours ;
- ✓ Les contrats de back up* avec les sous-traitants et fournisseurs ;
Le Contrat de Back up a pour objet de définir les conditions dans lesquelles un Prestataire, assure un service de sauvegarde de données informatiques à distance (hébergement informatique).

2.2.2.3. Visites de sites¹⁷

C'est un outil essentiel en termes d'identification des risques. En observant les attitudes et le comportement des salariés, nous pouvons déceler les anomalies concernant l'organisation de l'entreprise, ainsi que les dysfonctionnements liés au non-respect ou bien à l'absence de procédure.

L'identification des risques est la première phase du management des risques, qui nous permettra de faire apparaître des risques qui peuvent passer inaperçus, grâce à la mise en œuvre des outils d'identifications qui sont l'audit documentaire, les entretiens et les visites de sites.

¹⁷ Idem, op.cit., p.48

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Il incombe par la suite au manager du risque de décider si ce dernier mérite une prise en charge ou non ; cela nous emmène au chapitre suivant qui traite de l'évaluation des risques.

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Section 3 : Evaluation des risques

L'évaluation d'un risque est une étape primordiale pour la gestion du risque, un risque mineur ou sans grande incidence ne sera pas traité de la même façon qu'un risque majeur, l'évaluation de ce dernier va permettre au risk manager de décider de quelle façon le risque va être appréhendé.

L'évaluation des risques permet de consacrer l'essentiel des efforts aux risques qui obèreront le plus gravement sur les objectifs de l'entreprise. (Principe de Pareto).

Cette évaluation a d'autres aspects utiles :

- Elle peut remettre en causes certaines hypothèses, voir la justification du projet ;
- Elle permet d'approfondir les points reconnus sensibles ;
- Elle participe au processus de communication et de motivation de l'équipe ;
- Elle contribue à limiter les modifications et à préciser les marges.

Sous-section 1 : Sévérité d'un risque

La sévérité -appelée aussi criticité- d'un risque fournit une évaluation chiffrée du risque

Pour se faire nous devons prendre en compte deux paramètres,

- **La fréquence:** probabilité d'occurrence (fréquence de répétition) ou degré d'exposition au risque,
- **Gravité :** la répercussion de la survenance de l'événement sur l'entreprise, ou Impact.

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Ainsi ;

Sévérité = fréquence X gravité

$$S = F \times G$$

Où :

Probabilité = fréquence de l'événement / nb total de cas ;

Gravité = cout des dommages + cout de remise en état.

Sous-section 2 : processus à suivre

Comme pour toute estimation la première source sera l'expérience et le retour d'information des projets précédents.

Il existe aussi, de nombreuses bases de données statistiques. Citons notamment, les bases de l'INSEE, pour les événements économiques, de la CCI et du Moci pour les données de marché, enfin les relevés statistiques pour les phénomènes naturels.

A défaut de valeurs précises, on s'efforcera de classer les événements sur des échelles comparatives, tant en ce qui concerne la gravité que la probabilité.

3.2.1. Evaluation de la fréquence d'exposition F ¹⁸

La probabilité est généralement évaluée sur 4 niveaux :

Niveau 4 : Très probable

Niveau 3 : Fréquent

¹⁸ Le BISSONNAIS J., « Conduite de projets, le management des risques », op.cit., p.22

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Niveau 2 : Peu probable

Niveau 1 : Rare

Il existe deux approches d'évaluation de F selon le type de risque,

3.2.1.1. Fréquence en nombre d'occurrences¹⁹

La question à se poser est par exemple

« Combien de fois l'employé est-il exposé à un risque donné ? ».

Niveau 4 : Très probable plus d'une fois par jour

Niveau 3 : Fréquent moins d'une fois par jour

Niveau 2 : Peu probable moins d'une fois par semaine

Niveau 1 : Rare moins d'une fois par mois

3.2.1.2. Probabilité en durée d'exposition²⁰

La question à se poser est par exemple

« Pendant combien de temps un employé est-il exposé ? ».

Niveau 4 : Très probable plus de 75% du temps de travail

Niveau 3 : Fréquent plus de 50% à 75% du temps de travail

Niveau 2 : Peu probable moins de 25% à 50% du temps de travail

Niveau 1 : Rare moins de 25% du temps de travail

La fréquence se mesure sur un échantillon (lors d'une collecte de données par exemple).
Chaque entreprise peut adapter ses propres approches, Les critères de type nombre et de type durée peuvent être mixés.

¹⁹ Le BISSONNAIS J., « Conduite de projets, le management des risques », Op.cit., p.23

²⁰ Id, « management des risques dans la conduite de projets » op.cit., p. 24

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

La fréquence en nombre est plus adaptée à l'emprunt d'un escalier glissant par exemple, alors que le critère durée convient mieux à l'utilisation d'une machine ou d'une situation avec un caractère de permanence.

3.2.2. Evaluation de la gravité²¹

La gravité est déterminée suivant les conséquences du problème, elle est généralement évaluée sur 4 niveaux :

Niveau 4 : Sévère

Niveau 3 : Significatif

Niveau 2 : Modéré

Niveau 1 : Mineur

Le principe est de proposer un système de mesure permettant d'affecter une gravité à une catégorie, par exemple en termes de risque d'accident de travail :

Niveau 4 : Sévère (Décès, perte d'intégrité physique permanente (Paralysie, amputation, ...))

Niveau 3 : Significatif (Blessure pouvant entraîner des séquelles (Fractures, coupures profondes, électrisation, ...))

Niveau 2 : Modéré -Accident avec arrêt de travail sans séquelle (Foulure, entorse, lumbago, brûlure, ...)

Niveau 1 : Mineur -Accident sans arrêt de travail

²¹ ibid, p.25

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

(Coupure légère, hématome brûlure superficielle)

3.2.3. Evaluation de la sévérité ²²

La sévérité est la combinaison entre fréquence (F) et gravité (G).

La sévérité étant la résultante du produit $G \times F$, et puisqu'il est possible d'attribuer à chaque niveau de probabilité et de gravité un certain nombre de points, il est possible de procéder à un classement ou bien à une évaluation des risques selon la sévérité, une couleur est attribuée à chaque niveau de risque pour le rendre mieux apparent ultérieurement sur la cartographie des risques

Exemples :

Risque acceptable : criticité de 1 à 4 (couleur verte)

Risque moyen : criticité de 5 à 9 (couleur orange)

Risque inacceptable : criticité de 10 à 16 (couleur rouge)

		GRAVITE			
		Niveau1	Niveau2	Niveau3	Niveau4
FREQUENCE	Niveau1	1	2	3	4
	Niveau2	2	4	6	8
	Niveau3	3	6	9	12
	Niveau4	4	8	12	16

Matrice des risques

EL HASSANI C.K., « gestion des risques »

²² Ibid., p. 26

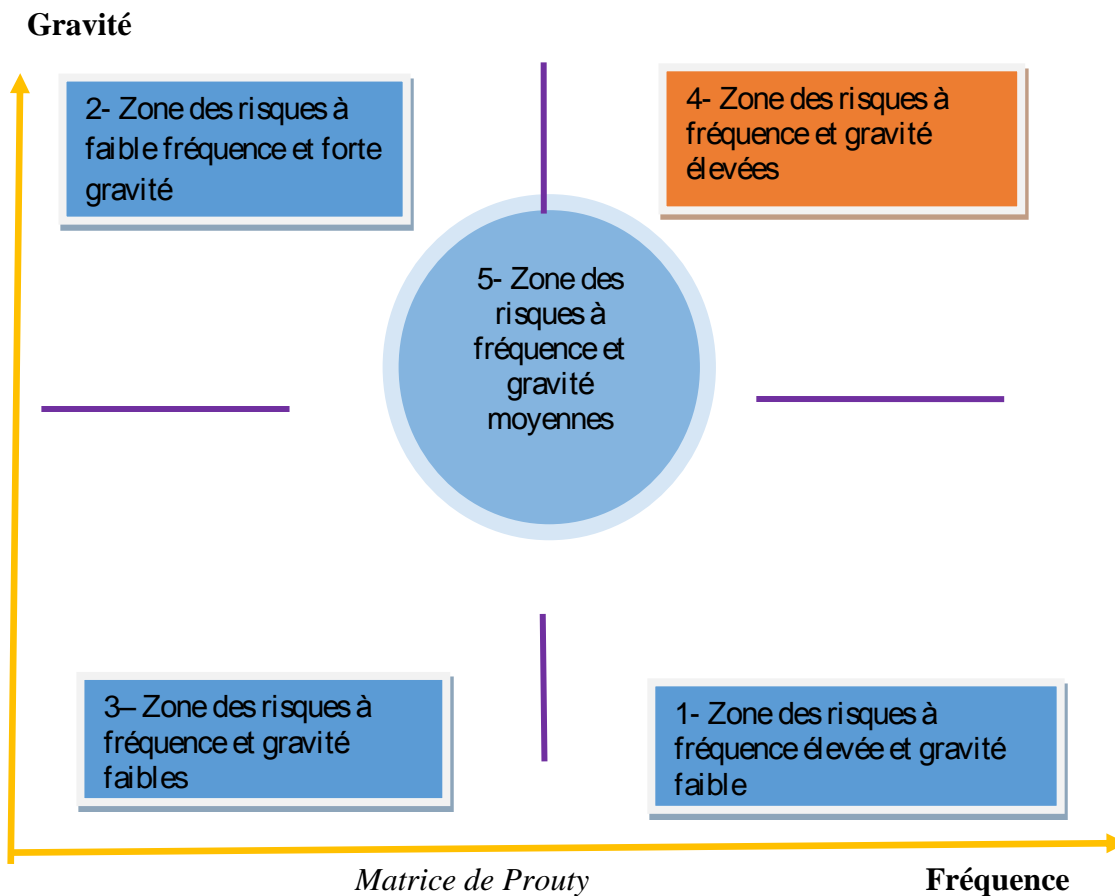
CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

3.2.4. Matrice de Prouty

La matrice de Prouty est une représentation d'une matrice de gestion des risques, qui croise les deux paramètres probabilité d'occurrence et gravité, afin d'établir cinq zones de risque, cette matrice a pour principale objectif de prioriser les risques à travers la classification suivante

-Les risques sont :

- ✓ Vulnérables : fréquence forte = sensibilité
- ✓ Névralgiques : impact important = gravité



EL HASSANI C.K., « gestion des risques »

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- ✓ Zone des risques à fréquence élevée et gravité faible (1)

Cette zone regroupe des risques dits de fréquence, et dont la prévention est permanente. Cette catégorie de risque est appelée « **Risques opérationnels** ».

- ✓ Zone des risques à faible fréquence et à forte gravité (2)

Est la zone qui regroupe en général les risques de catastrophe naturelle, ou tout autre type de catastrophe ayant des conséquences significatives lors de leur survenance, généralement imprévisibles à cause de leurs fréquences faibles.

Cette catégorie de risques est appelée: « **Risques catastrophiques** ».

- ✓ Zone des risques à fréquence et gravité faibles (3)

Sont les risques courants qui peuvent être négligeables du fait de leur faible probabilité d'occurrence; ainsi que leur faible impact, dû à leur gravité limitée avec un impact financier minime.

Cette catégorie de risques est appelée « **risque mineurs** ».

- ✓ Zone des risques à fréquence et gravité élevées (4)

Est la zone qui regroupe les risques à impact significatif, il est vital pour l'entreprise de ne pas s'exposer à ces risques. Une stratégie d'évitement est la plus appropriée.

Cette catégorie de risques est communément appelée « **risques inacceptables** ».

- ✓ Zone des risques à fréquence et gravité moyennes (5)

Cette zone représente l'aspect le plus vaste dans la gestion des risques, car elle concentre le plus gros type de risques.

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Sous-section 3 : Le coût d'un dispositif de gestion des risques et le coût du risque

3.3.1. Cout du risque²³

La prise de conscience des risques et des pertes éventuelles suppose quatre types d'actions

- 1) Analyser et mesurer le risque, c'est-à-dire évaluer l'enjeu, soit en gain ou en pertes éventuels, si l'événement se réalise.
- 2) Mettre en place des mécanismes pour prévenir le risque.
- 3) Choisir des solutions pour atténuer ou éliminer les effets nocifs, autrement dit, opter pour une technique de couverture dont l'objet est de transformer/transférer le risque de perte incertain en un coût immédiat et certain.
- 4) Développer l'information, l'éducation, la vigilance et maintenir « un état de veille » sur le risque, soit mettre en place « une culture » du risque.

3.3.2. Cout de la gestion du risque²⁴

La mise en place de la gestion des risques est génératrice de coûts qui représentent :

- Le coût de fonctionnement des structures de gestion des risques ainsi que les dispositifs mis en place à cet effet ;
- Les investissements liés aux dispositifs de réduction des risques ;
- Le coût de la formation relative à la gestion des risques ;
- Etc.

Ces dépenses engagées pour la mise en place de ce dispositif afin de faire face aux éventuels sinistres n'ont pas de sens s'il n'y a pas de retour sur investissement.

²³ LACOLARE. V et BURIN .C, op.cit., p. 67

²⁴ Ibid., p.69

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Ainsi, il est impératif de comparer le coût du traitement du risque et le coût du risque, s'il survient, cela constituera un outil d'aide à la prise de décision quant à l'engagement des frais de gestion du risque ou non.

Nous avons conclu que: $(S = G \times F)$;

(S) étant la sévérité si le sinistre survient ;

(S') est la sévérité obtenue après le traitement du risque ;

$(\Delta S = S - S')$ ce qui représente le gain obtenu grâce au traitement du risque.

- Si le coût du dispositif $> \Delta S$ il n'est pas rentable d'installer le dispositif.
- Par contre si le coût $< \Delta S$ le dispositif est rentable.

L'objectif de la gestion du risque est de réduire la sévérité en réduisant les deux paramètres G et F.

Et ce par :

- ✓ La prévention, pour réduire la fréquence (F) ;
- ✓ La protection, pour limiter son impact.

3.3.3. Evaluation financière d'un risque majeur²⁵

L'objectif de la quantification des sinistres est de permettre l'identification des scénarios inacceptables en vue de la hiérarchisation des risques afin de définir les priorités dans le dispositif du management du risque.

²⁵ Ibid., p.81

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

Il s'agit donc de quantifier pour chaque scénario de crise les conséquences financières en chiffrant les quatre composantes suivantes :

- Pertes matérielles (en quoi le sinistre affecte-t-il les actifs de l'entreprise ?) ;
- Pertes d'exploitation (en quoi la situation de crise affecte-t-elle le compte de résultat ?) ;
- Pertes humaines (en quoi le sinistre génère-t-il des dommages corporels chez les salariés ?) ;
- Coût de la responsabilité civile et éventuellement pénale (quelle sera la valorisation de préjudices corporels, matériels et immatériels causés aux tiers ?).

3.3.3.1. Estimation des pertes matérielles²⁶

L'objectif est d'estimer l'impact d'un sinistre majeur sur les actifs de l'entreprise.

Si l'entreprise prend en compte le référentiel comptable IFRS (International Financial Reporting Standard) l'estimation des pertes matérielles s'effectue au prix du marché.

L'estimation des pertes matérielles se calcule en multipliant la valeur des actifs par une estimation du pourcentage de destruction de l'actif.

Pertes matérielles = valeur de l'actif × (%) de destruction

3.3.3.2. Estimation des pertes d'exploitation²⁷

La méthodologie consiste dans un premier temps à construire un compte de résultat basé sur les prévisions budgétaires de l'exercice, le principe est de segmenter le compte de résultat en quatre :

²⁶ Mekouar R., « Risques et assurances de la PME », Editions Dunod, Paris, 2006, p. 121

²⁷ Ibid., p.122

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- Chiffre d'affaire « CA »
- Charges variables
- Charges fixes
- Résultat analytique avant sinistre (**Re** avant sinistre) = produit – charge.

Dans un deuxième temps construire un compte de résultat post-sinistre :

- Estimation du chiffre d'affaire post-sinistre (impact du sinistre sur le CA dépendant de l'existence d'un plan de reprise d'activité ou non) ;
- Estimation des charges variables post sinistre;
- Estimation du coût généré par la situation de crise (frais supplémentaires d'exploitation, frais d'expertise, honoraires, frais de démolition, frais de décontamination, etc.).
- Charges fixes que l'entreprise continuera à supporter post-sinistre

Le résultat analytique post-sinistre = CA - charges opérationnelles post-sinistre (charges variables après sinistre, maintien des frais fixes supportés avant sinistre, nouveaux frais directement imputables à la situation de crise et nécessaires au redéploiement de l'activité).

La perte d'exploitation = Re avant sinistre - l'estimation du Re post-sinistre.

3.3.3.3. Valorisation du coût de la responsabilité civile et pénale²⁸

La quantification du coût de la responsabilité civile passe par l'analyse de la jurisprudence existante au niveau international. Dans l'hypothèse de l'inexistence d'une telle jurisprudence, l'auditeur appliquera une démarche qualitative en construisant une grille qualitative graduée de la façon suivante :

- ✓ 0 : impact nul ;
- ✓ 1 : impact faible ;

²⁸ Ibid., p.123

CHAPITRE I : RISQUES DE L'ENTREPRISE

- ✓ 2 : impact financier moyen ;
- ✓ 3 : impact financier majeur ;
- ✓ 4 : impact financier inacceptable.

L'estimation du coût de la responsabilité pénale passe par une analyse des différentes pénalités par type d'infraction.

Conclusion :

On dit : « un problème bien identifié est à moitié solutionné ». Ainsi, la première étape consiste à bien circonscrire les risques ou les problèmes présents dans le milieu de travail. Il existe différents outils et techniques d'identifications

L'évaluation d'un risque va nous permettre dans un premier temps de comparer le coût du dispositif avec le coût du sinistre, ce qui nous permettra de conclure si le dispositif est rentable ou non ; par la suite l'évaluation va nous permettre de définir le degré de priorité pour la prise en charge du sinistre ; l'estimation des pertes financières constituera un outil d'aide à la prise de décisions quant à la stratégie à adopter face à un risque.

Chapitre II : Maitrise des risques

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Une fois le risque identifié et évalué, l'entreprise sera en mesure de traiter ce dernier, il existe plusieurs stratégies ; mais, il serait judicieux de choisir celle qui s'avère la plus efficace et la moins onéreuse, mais aussi celle qui répond au profil de l'entreprise. Dans cette lancée, quelles sont les outils de traitement des risques potentiels, de problème ou de crise ? comment les adapter au cas de l'entreprise ? sur quel critère les choisir ?

Le chapitre qui suit traite justement ces questions, et ce afin d'assurer une maîtrise efficace du risque.

Section 1 : Traitement et maîtrise des risques

Sous-section 1 : Risque management et aversion au risque

1.1.1. Profilage des entreprises¹

La mise en place d'un dispositif de management du risque passe par la réalisation d'un diagnostic du niveau d'aversion au risque de l'entreprise, une société de courtage en bourse par exemple n'aborde pas le risque de la même manière qu'un laboratoire pharmaceutique ou qu'une entreprise de construction, il existe donc cinq profils :

1.1.1.1. Profil risquophile

Le risque est une composante de la stratégie du groupe.

1.1.1.2. Profil tolérant au risque

L'entreprise accepte de prendre des risques en les mettant sous contrôle.

1.1.1.3. Profil neutre

¹ VERET C., MEKOUAR R., « Fonction : Risk manager », Editions DUNOD, 2005, p. 58

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Pour ce genre de profil les critères de rentabilité et de prise de risque sont évalués à un niveau identique.

1.1.1.4. Profil moyennement risquophobe

L'entreprise prend beaucoup de précaution en termes d'évaluation des risques, Les objectifs associés au risk management sont prioritaires sur les objectifs de rentabilité, l'entreprise privilégie le transfert de risque à des tiers.

1.1.1.5. Profil risquophobe

L'entreprise accepte un minimum de risque ; les risques qui ne sont pas contrôlés sont supprimés « évitement ».

1.1.2. Priorisation des risques

1.1.2.1. Loi de Pareto

La sévérité obéit à la loi de Pareto « économiste italien du dix-neuvième siècle », 20% des causes sont responsables de 80% des conséquences ;

En d'autres termes on détecte les 20% de risques qui ont le plus de conséquences pour les traiter en premier, pour obtenir les 80% de résultats en termes de neutralisations des risques, les 20% représentent les risques à prioriser



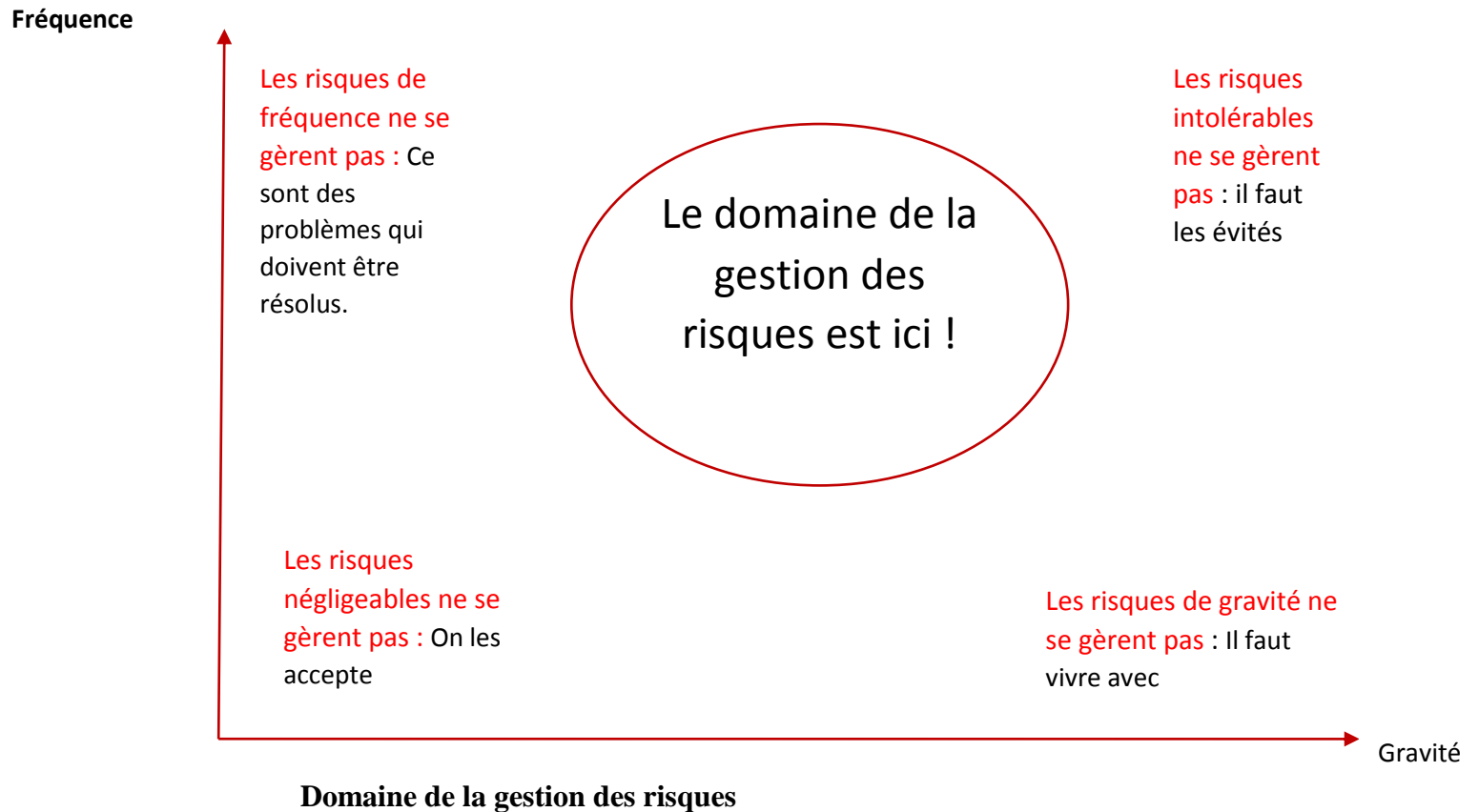
Schéma de Pareto

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

En d'autres termes je dois prioriser les 20% de risques qui ont un impact négatif sur l'actif, le chiffre d'affaire ou les ressources humaines de l'entreprise, afin d'obtenir 80% de résultat.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

1.1.2.2. Quels risques traiter ?



Dr. BACCHELET R., Maître conférences, cours « gestion du risque », université de Lille

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Sous-section 2 : Traitement des risques

1.2.1. Critères de choix d'option de traitement des risques²

« *Le traitement du risque est le processus de sélection et de mise en œuvre des mesures visant à diminuer le risque* »³

Le traitement des risques vise à réduire la sévérité en agissant sur la gravité et la fréquence ; plusieurs options de traitements s'offrent à nous. Il faut donc les classer pour agir, les hiérarchiser pour choisir. En effet tout ne peut pas être traité avec la même énergie, la même volonté. Et puis les capacités d'actions ne sont pas illimitées (ressources, moyens, etc.).

Nous déterminerons donc l'option (ou la combinaison d'options) la plus appropriée pour traiter chaque risque en fonction :

- Des couts ;
- De la stratégie ;
- De la perception des parties prenantes ;
- De l'impact sur le reste de l'entreprise ;
- Du ratio effort/résultat, résultat évalué par rapport aux obligations légales, réglementaires, etc., à la responsabilité sociale, à la protection de l'environnement, à l'acceptabilité du risque, il est inconscient d'accepter un risque inacceptable).

Stratégie → exigences et contraintes → priorités → objectifs → planification

Processus de mise en place d'une stratégie

² EBONDO WA MANDZILA E., ZEGHAL D., « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! » Edition Direction et Gestion (la RSG), 2009, collection La Revue Des Sciences De Gestion, p.97

³ ISO/Guide 73 :2009

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

1.2.2. Options possibles de traitement des risques ⁴

L'évitement : éviter le risque en décidant de ne pas démarrer (ou continuer) l'activité qui génère le risque (supprimer la source du risque). Cela revient à réduire la fréquence de survenance du risque à 0.

Le transfert à un tiers : (sous-traitant, assureur, etc.) : partage du risque avec une ou plusieurs parties, par le biais d'un contrat.

L'acceptation : accepter volontairement le risque en l'état. Cette décision de *statut quo* consiste à maintenir les moyens de traitement de risque existants, cette décision dépend du degré d'aversion au risque de l'entreprise, ou de son attitude face au risque.

La réduction : mener une série d'action contre le risque, au sens de la matrice de criticité, cela consiste par exemple à renforcer les mesures de maitrises opérationnelles, (pour les risques acceptables), ou à mener des actions plus drastiques (pour les risques dites inacceptables). Mais aussi, dans la mesure du possible de réduire la probabilité d'apparition ou la gravité.

L'élimination : éliminer les risques par la prévention par exemple ; qui vise à réduire la probabilité d'occurrence « la fréquence F » à travers la mise en place des outils et procédures pour prévenir contre les risques.

⁴ EBONDO WA MANDZILA E., ZEGHAL D., op.cit., p.105

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

1.2.3. Stratégie de crise

Cette stratégie consiste à se préparer à faire face à un sinistre avant même qu'il ne se produise, en préparant en amont les plans d'actions suivants :

- Plan de secours
- Plan de redéploiement temporaire
- Plan de redémarrage
- Plan de communication

1.2.3.1. Plan de secours

Il consiste à :

- ✓ Recenser les risques à l'origine d'un sinistre ainsi que les options choisies pour leur faire face.
- ✓ Mettre en place des dispositifs pour réduire le risque.
- ✓ Organisation des actions à conduire en cas de survenance du sinistre.
- ✓ Préparer les procédures à suivre en cas de sinistre.
- ✓ Prévoir les canaux et les moyens de communication avec les acteurs externes et internes impliqués dans le plan de secours.

1.2.3.2. Plan de redéploiement

Le plan de redéploiement, priorise les activités à préserver en cas de crise en identifiant les catégories suivantes :

- ✓ Activités vitales devant être préservées
- ✓ Activités à maintenir et le niveau de leur maintien
- ✓ Activités à suspendre temporairement

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

- ✓ Activités à abandonner définitivement

1.2.3.3. Plan de redémarrage

Le plan de redémarrage met à disposition les ressources nécessaires pour la mise en application du plan de redéploiement, à savoir :

- ✓ Les sites sur lesquels l'activité pourrait être maintenue.
- ✓ Les ressources matérielles, humaines et financières à affecter à ses activités.
- ✓ La liste des fournisseurs et sous-traitants auxquels on pourrait faire appel pour assurer la continuité de l'exploitation.
- ✓ La cellule de crise à mettre en place et la désignation de ses acteurs.
- ✓ L'estimation des besoins financiers nécessaires au plan de redéploiement.

1.2.3.4. Plan de communication :

La communication est primordiale en temps de crise, elle intervient à tous les niveaux et s'adresse aux acteurs internes et externes de l'entreprise ;

L'objectif est de :

- ✓ Rassurer la clientèle quant à la continuité du service.
- ✓ Communiquer et rassurer fournisseurs et sous-traitants quant à la continuité du service.
- ✓ Communiquer avec les médias.
- ✓ Communiquer en interne afin d'impliquer les employés pour faire face à la crise.

- Interactions des différentes structures dans le dispositif de traitement et maîtrise des risques :

Le schéma ci-joint illustre les interactions du dispositif de gestion des risques avec les différentes structures de l'entreprise.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

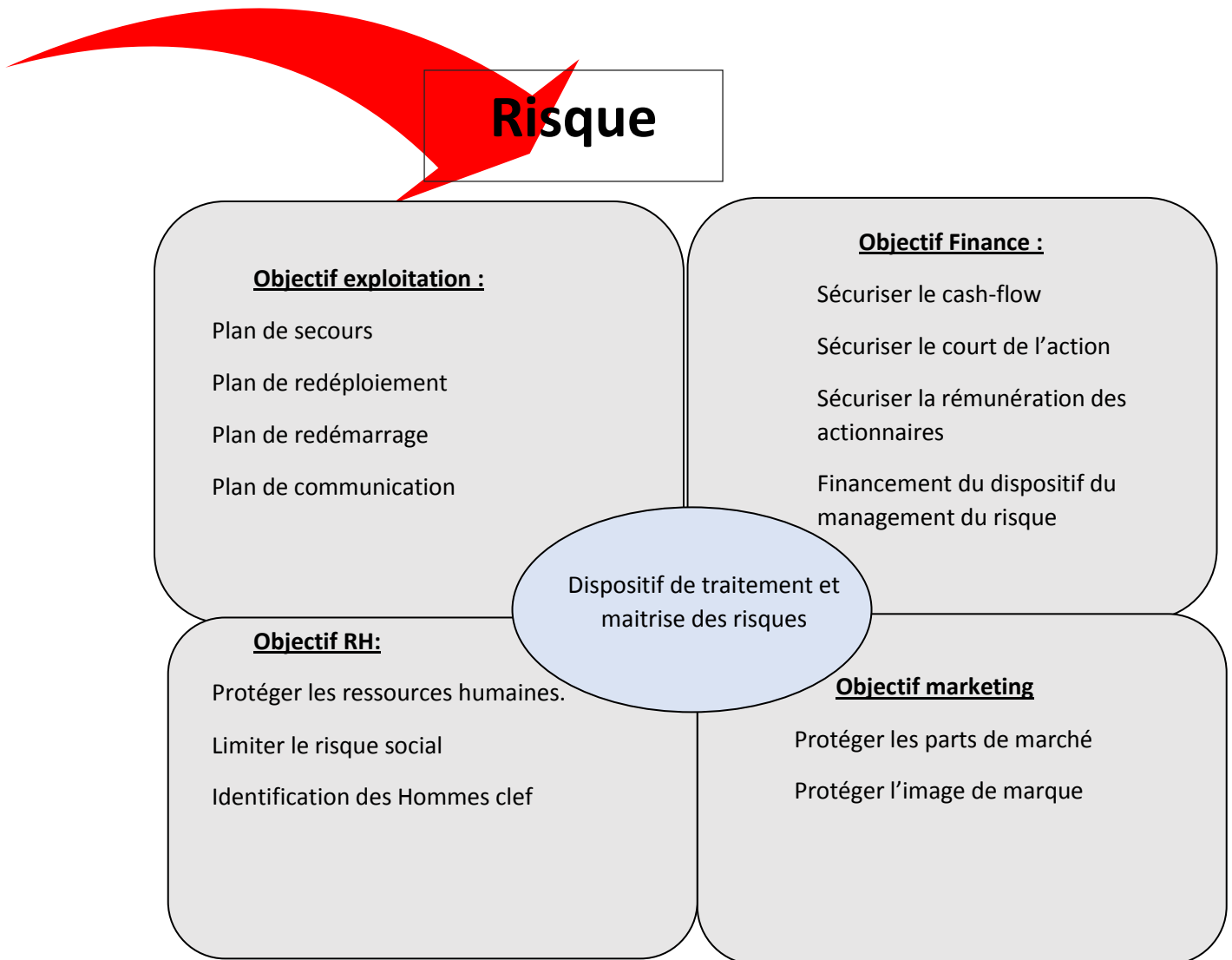


Schéma du dispositif de traitement et maîtrise des risques

KEREBEL P., « le management des risques de l'entreprise », Edition EDITION D'ORGANISATION, Collection Finance, 2009.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Section 2 : Méthodes et outils de Gestion des risques

La gestion des risques est une activité qui couvre aussi bien :

- La gestion du risque potentiel, dans la stricte continuité du processus de maîtrise des risques.
- La gestion de problème et de crise, imprévisible, qui nécessite de réagir aux aléas et à l'apparition des événements redoutés.

Sous-section 1 : Activités de la gestion de risques potentiels⁵

Il s'agit ici de gérer le risque, c'est-à-dire, de suivre, de surveiller et de contrôler le risque. Cela consiste essentiellement à :

-Améliorer le processus de maîtrise des risques, cela se traduit entre autres par :

- ✓ Surveiller et revoir les risques et leur maîtrise ;
- ✓ Organiser le suivi des actions de traitement (mise à jour des tableaux de bord, des fiches de risques, etc.) en veillant à leur cohérence ;
- ✓ S'assurer de l'exhaustivité des risques (par exemple en tenant compte de la dimension « risque » lors des actions de surveillances tel que l'audit, lors des contrôles et mesures, *via* les procédures ou les dysfonctionnement) ;
- ✓ S'assurer de l'exhaustivité des actions de maîtrise (exemple *via* les propriétaires de processus, les audits des contrats d'assurance, les matrices de compétences) ;
- ✓ Réduire l'incertitude.

⁵LACOLAR V. et Burin C., Op.cit., p. 97

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Porter une attention particulière au risque résiduel : tant en temps réel en cas d'accroissement de la probabilité d'apparition ou de la gravité, qu'en action de fond intégrée à la revue périodique avec, le cas échéant, la définition d'un traitement supplémentaire ;

Capitaliser les informations, événements, rapport sur les risques potentiels et avérés, et leurs traitements (retours d'expérience) ;

S'entraîner par des mises en situation, individuelles ou en équipe : capacité à prendre des décisions en mode contraint, simulation de danger, simulation d'un moyen de maîtrise, etc. ;

-Développer une culture de responsabilisation, de respect et de confiance, seule une application de tous les acteurs concernés permet de mener à bien toutes les activités évoquées jusqu'ici, de plus pour l'aspect spécifique de gestion de crise, cette culture est fondamentale (seule une équipe de cadre en confiance est à même d'affronter la tempête et d'accepter la fragilité des décisions et des erreurs).

2.1.1. Surveillance et revue⁶

Surveiller et revoir les risques et leur maîtrise, c'est :⁷

- ✓ Vérifier les effets des actions de réduction et de traitement ;
- ✓ Réévaluer ou évaluer les nouveautés et changements (de changement, de risque, d'organisation, de mesure, de cadre, etc.)
- ✓ S'assurer de la prise en compte des retours d'expérience¹ sur l'amélioration du processus, l'identification des dangers, des risques, des événements, des changements et des tendances, etc.

La surveillance et la revue impliquent une vérification ou une observation régulière de qui existe déjà et des évolutions, pour se faire nous pouvons nous appuyer sur un tableau de bord de suivi des risques.

⁶ Ibid., p.97

⁷ ISO 31000 :2009.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

2.1.2. Activités de gestion de problèmes ou de crise⁸

Rappelons un principe essentiel : gérer un problème ou une crise c'est d'abord : éviter qu'il ne se produise.

La gestion de problème ou de risque à proprement dite, s'est rendue nécessaire à partir du moment de l'apparition d'un événement redouté.

Le problème va plutôt avoir un impact sur le fonctionnement opérationnel de notre entreprise. Sa gestion est relativement classique. Disons simplement que quel que soit son nom : Méthode de résolution de problème (MRP), Triz⁹, 8D¹⁰, etc. –, la résolution de problème est généralement bien ancrée dans les mœurs de l'entreprise.

La crise, elle, provoque une désorganisation plus ou moins forte dans l'entreprise (panique), ici sa gestion est plus contraignante du fait que nous y sommes moins bien préparés.

Lorsque la crise survient, il faut en sortir et tirer les enseignements, cela consiste à :

- Gérer la crise (cellule de crise, cellule de décision, communication de crise) ;
- Conduire jusqu'au retour à la normale ;
- Capitaliser les retours d'expériences ;
- Réaliser des adaptations organisationnelles (bouclage du processus) pour améliorer les comportements et les procédures.
-

⁸ LACOLAR V. et Burin C., Op.cit., p. 97

⁹ Triz est l'acronyme russe de la théorie de résolution des problèmes inventifs.

¹⁰ 8D raccourci anglais de 8 do, c'est-à-dire 8 actions à faire, c'est une démarche qui sert à éradiquer un problème au sein d'une entreprise.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Sous-section2 : Outils de gestion et de maitrise du risque

2.2.1. Outils de maitrise du risque¹¹

Que seraient les outils et les étapes d'un processus sans la planification ? Nous parlons ici de planification comme choix d'actions organisées pour atteindre des objectifs bien définis, il s'agit d'une planification souple et flexible. Et qui dit planification, dit « plans », à savoir : plans de traitement de risques, plan de réduction de risque, plan de continuité d'activité, plan de prévention, protocole de sécurité.

Mais la planification ne suffit plus pour réagir au risque, il nous faut, anticiper, communiquer, capitaliser.

2.2.1.1. Plan de traitement du risque

Le plan de traitement du risque¹² permet de documenter la mise en œuvre des options de traitement. Il est suivi et mis à jour lors de l'étape de gestion du risque et revu en tenant compte des parties prenantes concernées.

Comme dans tout outil de planification, le plan de traitement de risque contient :

- Les basiques de planifications (taches, charges, délais, ressources ; séquençement des taches, etc. tant prévus que réalisés) ;
- Les objectifs quantifiés à partir d'un point de référence, connus de tous les acteurs et contributeurs concernés ;
- Les résultats attendus et obtenus (retombées positives, performance, etc.).

¹¹ LACOLAR V. et Burin C., Op.cit., p. 99

¹² ISO 31000, Management du risque – Principes et lignes directrices, 2009, Paragraphe 6.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Abordant toutes les options de traitement de risque, le plan inclut donc le plan de réduction (la réduction du risque faisant partie des options de traitement possible). C'est cette partie du plan qui mérite le plus d'attention.

2.2.1.2. Autres plans de maîtrise de risque¹³

Selon le contexte et l'importance du risque, plusieurs plans spécifiques viennent soutenir le processus de maîtrise de risque. Penchons-nous sur deux d'entre eux, à savoir, le plan de continuité et le plan de prévention.

2.2.1.2.1. Plan de continuité d'activité (PCA)

C'est le plan indispensable à tout dirigeant d'entreprise. En effet, quoi de plus important que de maintenir son activité et d'assurer la continuité des services critiques rendus à ses clients. COMMENT ?

En maîtrisant les situations imprévues pouvant avoir des conséquences sur son activité métier et entraîner des pertes d'exploitation. De plus, c'est une réponse aux exigences de la législation relative aux plans d'urgence rendus nécessaires pour faire face aux risques de toutes nature.

Mais comment maîtriser ces situations imprévues ?

- ⇒ En prévoyant des solutions de secours opérationnelles en réponse aux scénarios de sinistres identifiés.

¹³LE BISSONNAIS J., « Management des risques dans la conduite de projet », Op.cit., p.32

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Pour illustrer cette solution voici quelques exemples.

Scénario	Solution
Inaccessibilité durable du système d'information	Réplication durable et régulière du système d'information (données, équipements, etc.)
Destruction totale des locaux	Site physique de replu (location, site secondaire, etc.)
Indisponibilité du personnel (risques sociaux, risques liés à une pandémie)	Recours à du personnel intérimaire, connexion à distance, etc.

Scénarios et solutions

Comme pour la crise, le PCA prévoit deux volets : un volet de préparation visant à maîtriser l'éventualité d'un sinistre et un volet gestion du sinistre (modalités d'application du PCA).

2.2.1.2.2. Plan de prévention des risques¹⁴

Ce plan s'intéresse à la prévention des salariés d'une entreprise extérieure, mobilisés pour une opération particulière (prestation de service ou de travaux, projets), réalisée pour une entreprise utilisatrice. Il répond à des exigences légales relatives au code du travail et notamment aux mesures de prévention préalable à l'exécution d'opérations d'une durée significative réalisées dans le cadre d'une installation à risque. Sous l'autorité des dirigeants des entreprises concernées (entreprise utilisatrice et entreprise sous-traitante) est réalisée une analyse des risques d'interférence entre les activités, les installations et les matériels. Lorsque ces risques existent, les entreprises

¹⁴ Ibid., p. 32

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

arrêtent d'un commun accord, avant le début des travaux le plan de prévention définissant les mesures qui doivent être prises par chaque entreprise en vue de prévenir ces risques.

Ce plan est établi avant le commencement des opérations. Il contient entre autres :

- La description des phases d'activités dangereuses, sites, marchandises, installations, produits, matériels, personnel concernés.
- L'organisation : formation, sensibilisation et instructions à donner aux salariés, organisations pour assurer les premiers secours en cas d'urgence, organisation et responsabilité hiérarchique des intervenants des entreprises concernées.
- Les mesures de préventions associées.
- La procédure d'alerte.

2.2.2. Outils de gestion du risque¹⁵

A ce niveau nous nous plaçons dans la deuxième phase du processus, les outils de gestion sont indispensables afin d'assurer un contrôle de la situation, les plus utilisés sont : le tableau de bord de suivi des risques, l'information et la communication sur les risques, la capitalisation des expériences.

2.2.2.1. Tableau de bord de suivi des risques¹⁶

Le tableau de bord de suivi des risques peut nous aider à prendre de la hauteur. C'est une sorte de cartographie vue du ciel du risque et de toutes ses composantes, c'est un outil terre à terre et fort utile à la prise de décision au fil du temps.

Il peut être généré automatiquement à partir de la matrice des risques (soit par la fonction *ad hoc* d'un outil spécialisé de maîtrise de risque, soit par l'utilisation d'un tableau croisé dynamique à partir d'un tableur).

Le tableau de bord peut regrouper :

¹⁵ EBONDO WA MANDZILA E., ZEGHAL D., op.cit., p.176

¹⁶ Ibid., p.177

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

- Le nombre de risque par thème (liés aux locaux, liés à l'organisationnel, liés à la technique, liés à l'homme, etc.) ;
- La matrice de criticité des risques (nombre de risque par gravité et par probabilité d'exposition) ;
- Le niveau de risque par thèmes ;
- La matrice des risques par type d'impacts (impact opérationnel, impact sécurité de l'information, impact sur la continuité d'activité, impact sur la santé et sécurité au travail) ;
- L'avancement réel (pourcentage d'avancement des actions, couts engagés, etc.) De la mise en œuvre des plans de traitement du risque, et la comparaison au niveau du risque résiduel (éléments intéressants en termes de mesure de performance).

2.2.2.2. Information et communication sur les risques¹⁷

Clients, consommateurs, citoyens, actionnaires, personnel, grand public, etc., toute partie prenante interne ou externe de l'entreprise est concernée...et par conséquent, tenue au courant. Il s'agit d'une information complète à communiquer, visant à instaurer des échanges interactifs et permanents tout au long du processus de maîtrise.

Mais pourquoi se contraindre davantage en écoutant et impliquant toutes les parties prenantes ?

- ⇒ Parce que la perception des dangers, du risque et des conséquences peut varier selon le contexte, les besoins et les préoccupations des différentes parties prenantes. Et que la prise en compte de tous ces points de vue renforce la maîtrise.

Il s'agit donc de :

- ✓ Partage d'informations et d'opinions concernant les dangers, les évaluations, les critères, les perceptions des risques, les conséquences connues des risques, les mesures prises pour les traiter, les conditions de maîtrises, etc. ;

¹⁷ Ibid., p.180

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

- ✓ Diffusion d'information pour rendre compte régulièrement des progrès accomplis, afin que toute partie prenante puisse évaluer le résultat des efforts, tant individuels que collectifs ;
- ✓ Transmission d'informations ciblées à chaque partie prenante pour la part la concernant ;
- ✓ Communication ciblée suite à une revue, un événement, etc. visant essentiellement à rassurer (ou alerter).

Ces échanges se font par voie orale, écrites ou via un site. Il faudra être plus ou moins vigilant vis-à-vis des moyens mis en place pour diffuser l'information, afin de garantir qu'elle soit fiable et non dénaturée.

2.2.2.3. Capitalisation des expériences¹⁸

Tout au long du processus de maîtrise des risques, les actions et événements sont générateurs d'une connaissance riche sur les forces et les faiblesses : du processus (tant sur le processus lui-même, que sur les risques), de la matrice de risque, de la pertinence des dispositions de maîtrise, etc.

Tous ces retours d'expériences, doivent tout d'abord être matérialisés puis exploités : c'est le principe de la capitalisation.

Le plus difficile dans cette démarche est la matérialisation des retours d'expérience : mobilisation de chaque partie prenante, recherche des connaissances et des savoirs de chacun, partage de la connaissance entre les parties prenantes, identification des leçons suite aux analyses et revues, exploitation des rapports et comptes rendus (fiche de risque, fiche d'incident, note de synthèse, rapport de gestion, etc.), formalisation des expériences (interviews des acteurs concernés, modélisation de l'expérience, etc.).

Ensuite vient l'exploitation de cette matière capitalisée. Nous pouvons alors, soit corriger directement le processus, les procédures, les plans, etc., et tracer dans ces documents l'origine de la modification. Soit, enregistrer cette information dans une base de capitalisation pour pouvoir la réutiliser en temps utiles.

¹⁸ Ibid., p.181

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Sous-section 3 : Dispositifs normatifs et méthodes de maîtrise des risques

La maîtrise du risque vise à anticiper, préparer, prévenir, c'est un travail fastidieux mais si utile pour éviter les risques qui peuvent être fatales à l'entreprise.

A ce niveau nous allons voir les critères de choix bonne méthode, comment utiliser l'arbre de l'arbre de décision dans une démarche de maîtrise de risque, ou encore le mode d'emploi pour prévenir les défaillances de nos entreprises.

2.3.1. Dispositifs normatifs

La mise en place d'un dispositif normatif permet d'aboutir à une complémentarité entre une méthodologie normative et un dispositif de management de risque. En effet il existe des normes entièrement dédiée au risque et à sa maîtrise. Parmi elles, certaines sont globales, c'est-à-dire applicable à tout métier, secteur ou contexte. D'autres sont spécifiques et sectorielles.

Pour illustrer les deux facettes des normes de maîtrise de risque, nous allons tout d'abord nous attarder sur l'ISO 31000, « LA » norme de maîtrise de risque par excellence. Pour la deuxième facette, il suffit de parcourir le site en ligne de l'institut algérien des normalisations IANOR, pour constater les différentes normes qui encadrent ce sujet.

Pourquoi mettons-nous systématiquement en valeur les normes et standards ?

Les normes sont élaborées par des membres représentatifs des différentes parties, secteurs, métiers, pays, etc. concernés. Elles représentent une première mine d'outils et de retours d'expérience capitalisés. (Au niveau international pour les normes ISO).

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

2.3.1.1. ISO 31000¹⁹

L'ISO 31000 :2009 traite du « management du risque- principes et lignes directrices ». Elle fournit des lignes directrices sur les principes et la mise en œuvre du management du risque, tenant compte de la diversité de nature, de niveau et de complexité des risques, et indiquant comment tenir compte du contexte spécifique de chacune de nos entreprises, contexte indispensable à la mise en œuvre. Elle vise à harmoniser le processus de management du risque et à favoriser une culture du risque, (Co-construction et implication des parties prenantes, intégration des différentes natures risques, etc.).

L'ISO 31000 :2009 est applicable à tout type d'organismes (public, privé...), de toute taille et non spécifiques à une industrie ou à un secteur donné. Elle est applicable à un organisme, une activité, un processus, un projet, un processus, un produit...et à tout type de risque : (sécurité, financier, propriété intellectuelle...).

2.3.1.2. Normes dédiées à la maîtrise de risque²⁰

Plus de 7900 normes spécifiques touchant d'une manière ou d'une autre le risque, sont listés sur le site des normes en ligne de l'IANOR, l'institut national de normalisation, en effet le catalogue des normes algériennes (2014) répertorie des références nationales mais aussi internationales, avec près de 800 normes internationales.

Ces normes s'intéressent à (par priorité décroissante) :

- L'environnement et la protection de la santé et sécurité des individus : sécurité domestique, protection contre l'incendie, sécurité des machines et appareils, ergonomie, équipement de protection individuelle, qualité du sol, protection contre le rayonnement, qualité de l'air ;

¹⁹ ISO 31000, Management du risque – Principes et lignes directrices, 2009.

²⁰ LACOLAR V. et Burin C., Op.cit.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

- Les appareils et équipements : équipement de cuisine, équipements de blanchisserie, équipements ménagers et commerciaux divers, appareil de chauffage à usage domestique, industriel et commercial, équipement pour les soins du corps, appareils de nettoyage des sols ;
- Les technologies de la santé : matériel médical et technologie de la santé, médecine de laboratoire, équipement des hôpitaux, aides pour les invalides ou les handicapés, sciences médicales en général et équipement de soins médicaux ;
- L'électronique : électronique en général, installations électroniques pour conditions particulières, transformateurs, bobines d'inductances, piles galvaniques et accumulateurs, matériaux isolants, redresseurs-convertisseurs-alimentations ;
- L'agriculture : machines, instruments et outils à usage agricole, bâtiments et installations agricoles ;
- Etc ;

Nous avons là les thématiques essentielles. Nous constatons que la santé et la sécurité des individus est à l'honneur, (plus de 200 normes internationales sont sur ce seul thème).

Nous observant aussi qu'une norme comme L'ISO 27005 :2008, traite de l'information- gestion de du risque en sécurité de l'information.

Ainsi nous pouvons affirmer avec certitude que chaque métier dans chaque secteur, bénéficie d'un appui pertinent des normes, indispensable à l'analyse des risques et à la réduction de l'incertitude.

2.3.2. Méthode d'analyse des risques

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

2.3.2.1. Analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité. (AMDEC)²¹

Est une méthode systématique essentiellement inductive, (du particulier au général), son objectif est de recenser les modes de défaillance des composantes du système et évaluer leur impact, ou criticité et leurs effets sur l'ensemble du système. Ceci dans le but de recommander des actions qui réduisent le risque. L'évaluation de la criticité permet leur hiérarchisation.

2.3.2.2. Analyse préliminaire des risques. (ARP)²²

Est méthode d'identification des événements indésirables en deux étapes :

- À partir d'une liste de dangers connus, analyse préliminaire de ces danger et recherche des substances, équipements, installations, opérations, élément du système qui présente un risque.
- Analyse des causes et des conséquences de chacun des risques identifiés et notamment les risques majeurs (inacceptables) et étude des mesures correctives et préventives associées.

2.3.2.3. Analyse de fonctionnement *HAZOP* (hasards and operability study)²³

Est une méthode d'analyse de risque associé à une installation industrielle à risques (pétrole, gaz, chimie ou pétrochimie, nucléaire, etc.).

C'est en quelques sorte une extension de l'AMDEC qui s'intéresse aux dérives qui s'intéresse aux dérives potentielles (et non plus aux modes de défaillances) des principaux paramètres liés à l'exploitation de l'installation (et non plus des composants).

Elle consiste à :

²¹ PRADIER PC., « La notion de risque en économie », éditions la découverte, collection REPERES, 2006.

²² Ibid.

²³ Ibid.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

- Identifier les dangers et les problèmes potentiels d'exploitation et d'entretien par rapport au fonctionnement normal prévu (défini par le dossier de conception). Nous pourrions par exemple évaluer de manière qualitative, l'état de fonctionnement de chaque paramètre ;
- Déterminer les causes et les conséquences potentielles de chacune de ces dérives ;
- Identifier les moyens existants permettant de détecter cette dérive, d'en prévenir l'occurrence ou d'en limiter les effets.

2.3.2.4. Méthode d'analyse en arbre²⁴

Ces méthodes se visualisent par des représentations arborescentes de relations, de deux types :

Cause à effet ;

Combinaisons de faits, de conditions, d'événements qui conduit à des risques (gestion de problème ou de crise) ou pourraient y conduire (maîtrise du risque).

Mais ces méthodes d'analyse en arbre incluent également celles qui conduisent à la prise de décision rationnelle.

Parmi toutes ces représentations arborescentes, plusieurs méthodes différentes et complémentaires existent : l'arbre de défaillance, l'arbre des causes, l'arbre d'événement, l'arbre de décision, le diagramme causes-effets.

- ✚ L'arbre de défaillance : permet de quantifier l'occurrence d'un risque. Avec une représentation graphique du haut vers le bas mettant en avant les relations de causes à effet (combinaison à base de « et logique », « ou logique », etc.) et en parlant de l'évènement dont on cherche à décrire les combinaisons qui peuvent le produire. On décline ainsi l'élément du niveau N en une combinaison de défaillance simples auxquelles on associe des probabilités d'apparition.

²⁴ Ibid.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

✚ L'arbre des causes : démarche à postériori, c'est-à-dire basée sur les conséquences de l'apparition d'un événement redouté. Il nous permet de comprendre ce qui s'est passé et de rechercher par un procédé réductif, les causes de cet événement afin d'éviter qu'il ne se reproduise. Il nous permet de nous intéresser à la tâche réalisée au moment de l'évènement ainsi qu'à toutes les dimensions de l'évènement selon par exemple la démarche des 5M :

- la main d'œuvre (poste, fonction, compétences, ancienneté, formation) ;
- le matériel utilisé (machine, équipement, outillage) ;
- la matière (produit, pièce, composant) ;
- la méthode concernée (procédure, mode opératoire, réglage) ;
- le milieu (environnement physique, relationnel).

Cette méthode consiste à rechercher par niveau successif les causes immédiates jusqu'à obtenir les causes élémentaires. Le tout visualisé sur une représentation graphique horizontalement de droite à gauche afin que le sens de lecture (de gauche à droite pour les occidentaux) correspondant à la chronologie des faits en partant de l'évènement.

✚ L'arbre d'évènement : est une méthode d'évaluation du risque (à l'origine dans le nucléaire)

Proche de l'arbre des défaillances mais s'intéressant plus particulièrement aux conséquences de l'apparition d'un évènement redouté (défaillance d'un composant ou d'un système). Il est construit à partir d'un événement initiateur et une déclinaison chronologique binaire (oui ou non, succès ou échec, vrai ou faux, apparition ou non d'un événement), en étudiant le comportement de chaque événement, niveau par niveau.

Enfin pour passer du registre d'analyse cause-effet, au registre de la prise de décision, évoquons l'arbre de décision. C'est une méthode permettant l'exploration rationnelle des données, en vue de faciliter la prise de décision. C'est une représentation graphique de haut en bas indiquant l'impact des choix faits en face d'un risque. Les variables de ce graphique sont : les choix (branches exclusives de l'arbre), la probabilité de risque associée à chaque choix et l'impact- c'est-à-dire le cout ou le gain associée à chaque choix.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

La gestion des risques est loin d'être du pilotage à vue, elle doit respecter une stratégie fixée au préalable par l'entreprise, car une fois les risques évalués le risk manager détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques, le choix du traitement dépend en partie de l'appétence de l'entreprise pour le risque ainsi que le coût du dispositif et l'impact de la survenance du sinistre.

Une complémentarité entre un système normatif et un dispositif management du risque serait plus judicieux pour neutraliser les risques.

Section 3 : Cartographie des risques

Une fois les risques identifiés, évalués et la stratégie de traitement définie, on sera en mesure d'élaborer une cartographie des risques, cette dernière représente une image ou bien une photographie des risques auxquels l'entreprise est exposée à un instant T, le risque peut évoluer d'un moment à un autre et une mise à jour régulière de la cartographie est nécessaire.

L'objectif d'une telle démarche est de :

- ✓ Identifier et hiérarchiser les facteurs de risque (référentiel)
- ✓ Dresser un état des lieux complet des vulnérabilités

Construite à partir d'une approche globale, la cartographie constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables de l'entreprise ou de l'organisation A ce titre, elle s'inscrit dans le dispositif de gouvernance des risques.

Sous-section 1 : Elaboration de la cartographie des risques²⁵

²⁵ PESQUEUX, « La "société du risque" – Analyse et critique », Editions Economica, Paris, 2009

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Pour la construction d'une cartographie pertinente il est important de définir le périmètre et le degré de finesse de cette cartographie en tenant compte des points suivant :

- ✓ La stratégie adoptée par l'entreprise.
- ✓ Le poids du risque dans la prise de décisions.
- ✓ L'identification des risques.
- ✓ L'appétence de l'entreprise au risque.

L'analyse de l'existant permet de mettre en évidence les opportunités que nous offre une prise de risque ainsi que les menaces, les forces et faiblesses ; l'objectif étant l'identification des impacts des risque (**G**) sur plusieurs plans (financier, image, perte de clientèle...) et leur probabilité d'occurrence (**F**).

La cartographie doit avoir un périmètre large qui va même au-delà de l'entreprise pour prendre en considération les facteurs de risque externe tel que « le marché, la concurrence, la législation »

La cartographie des risques est menée comme étant un processus descendant qui va identifier les risques à une échelle globale, avec une déclinaison à un échelon moindre et plus raffiné au niveau des autres unités de l'entreprise.

Connaitre le niveau d'exposition au risque de chaque unité permet au manager des risques et à la direction générale de l'entreprise d'avoir une vision pertinente des risques, il est possible par exemple que les risques de ces différentes unités se situent en deçà de leurs seuils de tolérance mais une fois rassemblés, ils dépassent l'appétence de l'entreprise pour le risque.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Par conséquent la cartographie globale des risques est la résultante des Cartographies de tous les départements ou unités de l'entreprise

3.1.1. Hiérarchisation des risques²⁶

Pour bien situer le risque sur une cartographie il est important comme nous l'avons déjà vu de définir pour chaque risque l'intensité, la probabilité mais aussi le degré de priorité. Ces paramètres vont nous permettre de hiérarchiser les risques sur la cartographie.

- ✓ Intensité
- ✓ Probabilité
- ✓ Degré de priorité

3.1.1.1. Intensité « impact »

- ❖ **Sévère** : impact financier important, processus métier interrompu, incapacité de poursuivre l'activité, sévère sanction de la part des instances de régulation, atteinte à l'image de marque de l'entreprise.
- ❖ **Significatif** : processus métier partiellement interrompu, réputation endommagée ...
- ❖ **Modéré** : Impact sur la réputation limité, processus métier défaillant, il est envisageable de voir infliger des sanctions à l'entreprise par les instances de régulation.
- ❖ **Mineur** : Impact commercial, processus métier défaillant, etc.

3.1.1.2. Probabilité

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

- ❖ **Probable** : Occurrence régulière, le risque peut se réaliser à tout moment.
- ❖ **Possible** : Occurrence peu fréquente, il peut se réaliser d'une manière irrégulière et déjà avoir été constaté dans l'analyse du passé.
- ❖ **Limité** : Occurrence rare, il n'est pas constaté dans l'analyse du passé des dernières années

3.1.1.3. Degré de Priorité :

- ❖ **Noire** : Requière une intervention immédiate et l'attention des instances dirigeantes de l'entreprise et du comité d'audit, il doit être traité en priorité afin de réduire le risque, tout comme il est important d'informer le CA et les instances de régulation.
- ❖ **Rouge** : Niveau de priorité haute, information et suivi du Comité d'Audit et du comité de Direction.
- ❖ **Orange** : Requiert la responsabilité d'un manager de moindre niveau. Actions suivies par

		FREQUENCE			
		Très rare	Rare	Fréquent	Très fréquent
GRAVITE	Sévère	ROV	ROV	NR	N
	Significatif	OV	ROV	NRO	NR
	Modéré	OV	ROV	ROV	RO
	Mineur	V	OV	OV	OV

le management dans les délais précis.

- ❖ **Vert** : Suivi du risque dans un reporting consolidé et éventuellement des actions pour réduire / éliminer le risque.

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Matrice Gravité/ fréquence

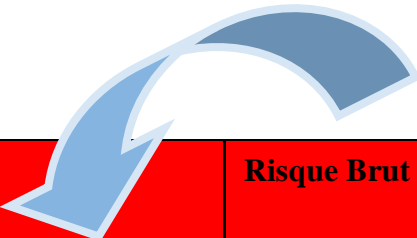
Sous-section 2 : Tableaux de bord et cartographie du risk management :

Ils suivent tant la fréquence que la gravité des sinistres en vue d'identifier d'éventuelles tendances structurelles, ou permettent de calculer la criticité (gravité \times fréquence) ;

Dans un premier temps, il faut évaluer le risque brut avant traitement,

La deuxième étape consiste à définir les actions à entreprendre pour passer à un risque net « résiduel », le traitement du risque va permettre d'agir sur la fréquence « occurrence » et la gravité afin de réduire la criticité,

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES



Probable			Risque Brut
Possible		Risque résiduel	
Improbable			

Matrice Passage du risque brut au risque résiduel après traitement

Elaboré par l'étudiante

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Le schéma ci-dessous illustre bien le procédé

Intitulé du risque	Risque brut		Criticité
	G	F	Brute
1. Absence de procédure	3	4	12
2. Perte de confiance des investisseurs du fait de critiques médiatisées	4	3	12
3. Incapacité à satisfaire aux exigences réglementaires et légales	3	3	9
4. Défaillances des systèmes informatiques	3	2	6
5. Incapacité de disposer de temps suffisant pour une stratégie commerciale	3	2	6

Tableau de bord risk management

Kpmg, <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf>

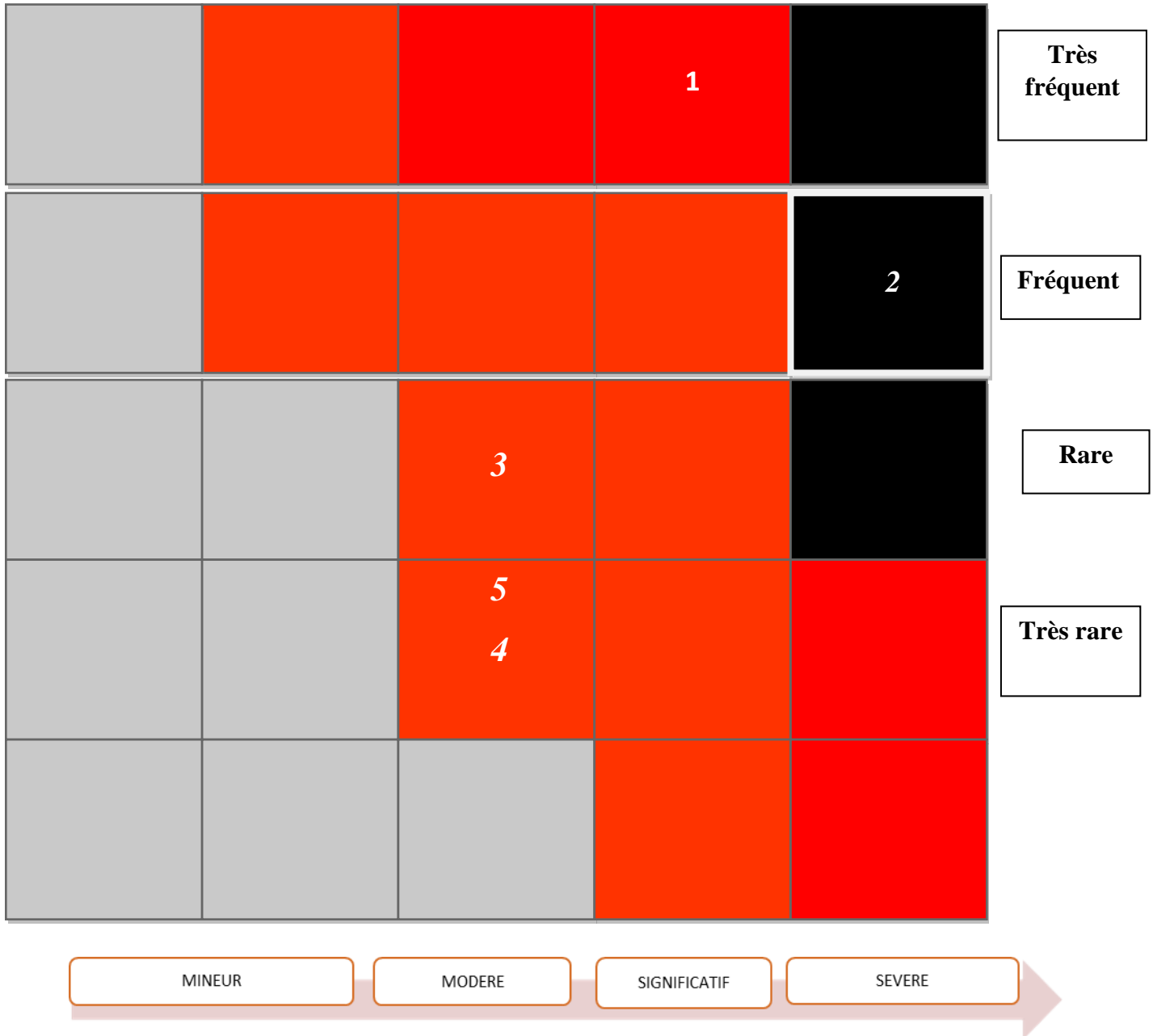
CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Risque	Description des contrôles	Efficacité des contrôles	Recommandations	Risque brut		Criticité Nette
				G	F	
1.	Recours à des conseillers externes pour l'élaboration des procédures.	Faible	Vérification et mise en place des procédures via des audits interne, vérification de leur efficacité via des visites de terrains.	3	4	12
2.	Réunion annuelle avec les investisseurs clés.	Médiocre	Formation en communication pour l'ensemble des dirigeants. Journées portes ouvertes pour les médias	4	3	12
3.	Auto-évaluation annuelle. Supervision par le département juridique.	Médiocre	Bilan de l'ensemble des procédures afférentes à l'observation des dispositions réglementaires et légales, contrôles périodiques par le service juridique du respect de la réglementation.	3	3	9
4.	Procédure de vérification de l'adéquation du système aux besoins.	Bonne	Gestion appropriée des sites externes de sauvegarde.	3	2	6
5.	Examen permanent par le conseil, de la stratégie du groupe.	Bonne	Soutenir la stratégie commerciale, fixer des dates réalistes pour son examen.	3	2	6

Tableau de bord des risques avec recommandation

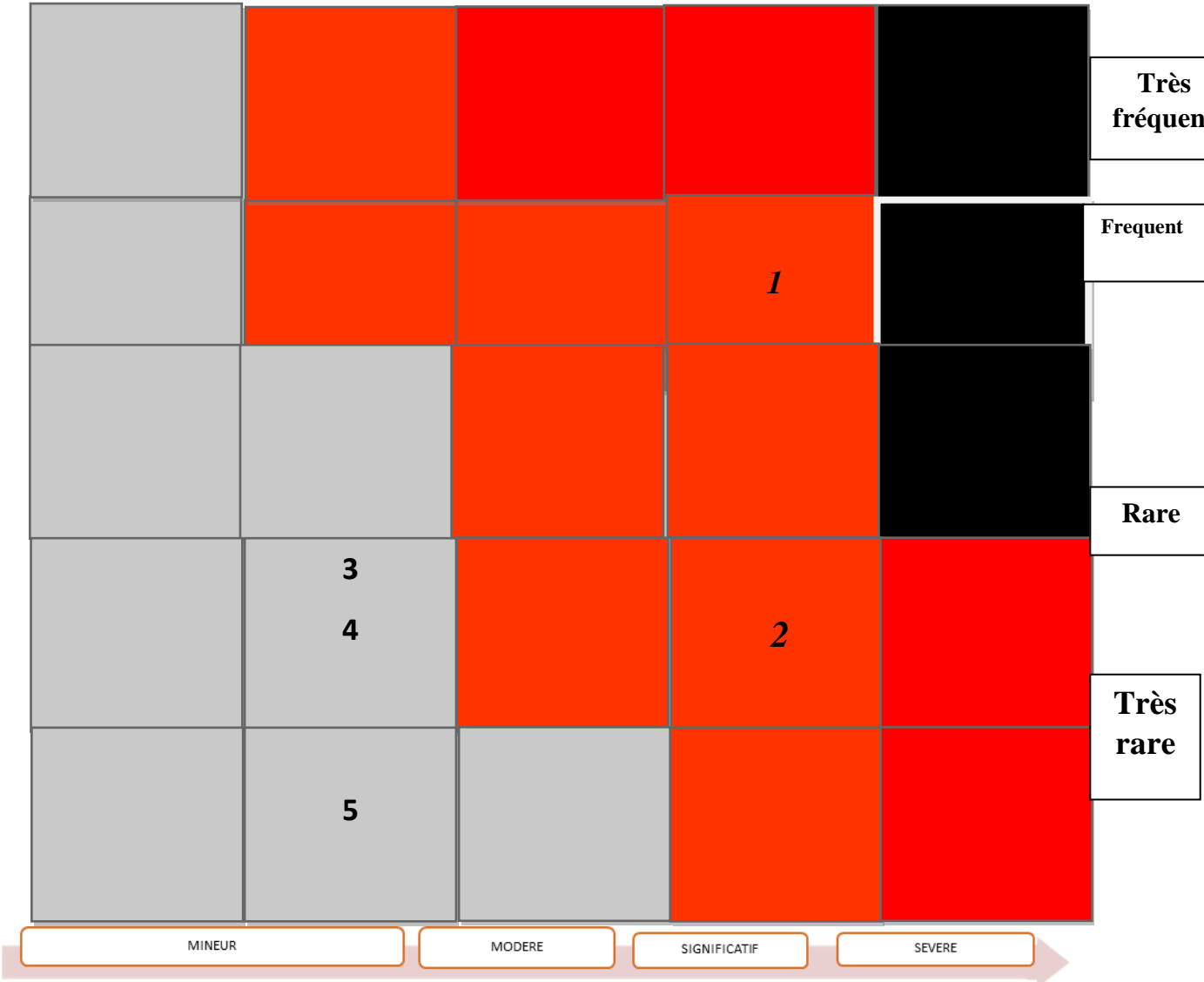
<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf>

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES



Cartographie des risques avant traitement « Risque brut »

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES



Cartographie des risques après traitement « Risque net/résiduel »

CHAPITRE II: MAITRISE DES RISQUES

Commentaire

Une fois les risques identifiés et évalués il est possible de les présenter sous forme de cartographie, qui illustre et donne une vue globale de l'exposition de l'entreprise aux risques inhérents.

Cette cartographie se réfèrera au risque brut, une fois traités avec les recommandations proposées on voit une nette amélioration avec une diminution soit de la fréquence soit de l'impact. Qui donne une cartographie du risque net (résiduel).

Conclusion

Pour être pertinente et dynamique, une cartographie doit évoluer à chaque fois que les risques évoluent, elle nous donne une situation des risques encourues par l'entreprise avant et après traitement de ces derniers.

La cartographie représente un outil de gestion des risques mais aussi d'aide à la prise de décisions pour la réalisation des projets stratégiques de l'entreprise.

**Chapitre III: Gestion des
risques de trésorerie de
General Electric Healthcare
Algérie**

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

L'objectif fondamental de tous les départements de gestion de trésorerie est de recouvrer autant que possible, le plus rapidement possible et au plus bas coût possible. Toutefois, seulement 27% des entreprises interrogées recueillent 90% ou plus du total de leurs ventes annuelles dans les modalités de paiement qui ont été négociées.¹

Les problématiques de flux de trésorerie et de BFR seraient susceptibles d'être résolus par des analyses intelligentes et des stratégies de recouvrement. Sans surprise, les directeurs financiers interrogés ont identifié l'amélioration du recouvrement comme l'une de leurs trois principales priorités.

Dans cette partie, nous présenterons d'abord la compagnie GENERAL ELECTRIC qui est une multinationale qui utilise une structure organisationnelle matricielle et qui opère par projet. Puis nous nous évertuerons à montrer de façon conceptuelle et à classer les risques liés au processus d'achat-vente qui ont un impact direct ou indirect sur la trésorerie de l'entreprise, puis à identifier leur gestion au sein de l'établissement.

Section 1 : présentation de General Electric

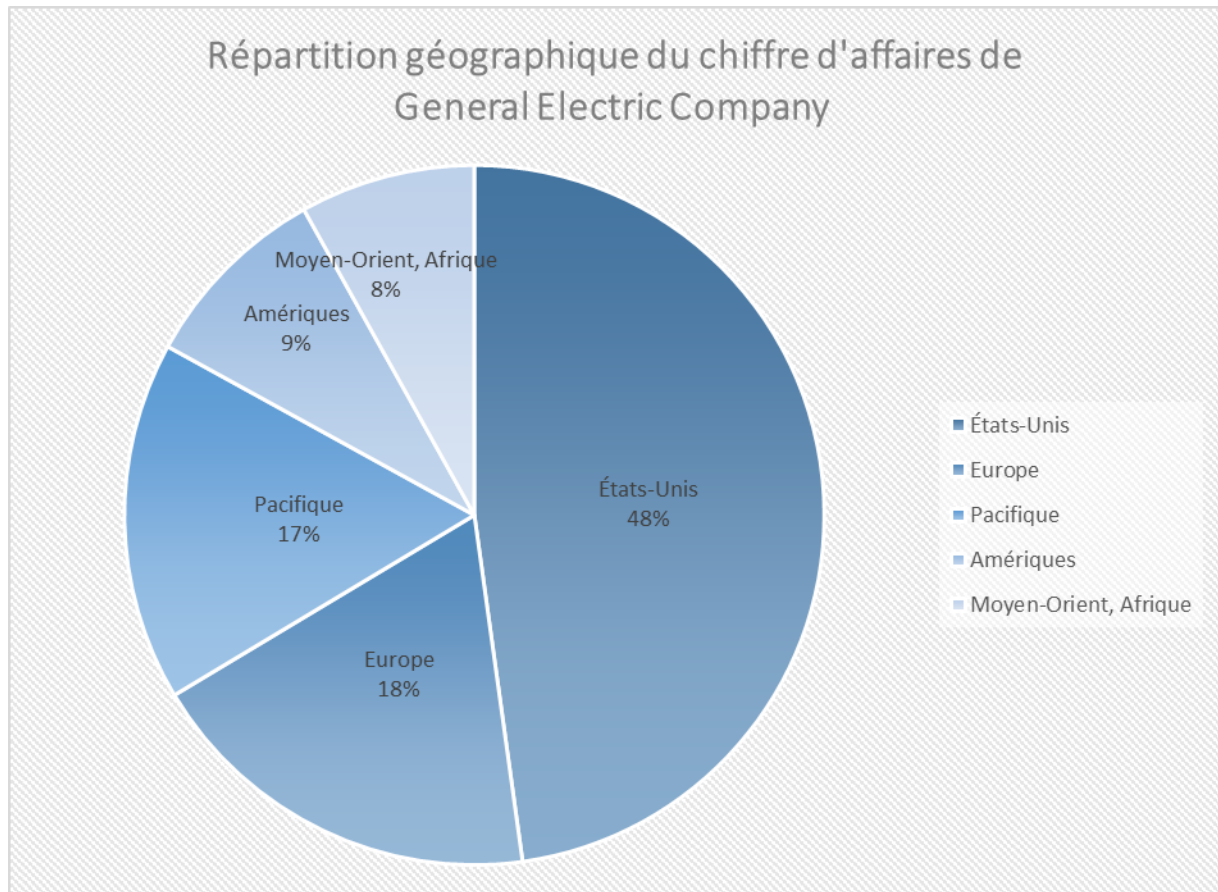
Sous-section 1 : Présence dans le monde de General Electric Company

G.E Company est présent dans plus de 130 pays à travers le monde et compte plus de 300 000 employés.

General Electric est une des plus grandes entreprises américaines, présente dans l'industrie lourde, la finance ou même le divertissement. Créée en 1892 par Thomas Edison, l'inventeur du phonographe, l'entreprise s'est développée dans la production d'équipements pour les centrales électriques, de réacteurs d'avions, de locomotives, de matériel médical à forte valeur ajoutée, d'appareils électroménagers.

¹ étude de Genpact "Made to Measure", menée avec CFO Research

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE



Présence de GE dans le monde

<http://www.ge.com/>,

Secteurs d'activité de l'entreprise General Electric Company

La compagnie General Electric Company est un conglomérat de sociétés qui opèrent dans plusieurs secteurs différents tels les crédits à la consommation, les services financiers pour les entreprises, la fabrication de moteurs pour l'aviation, la fabrication de centrales

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

nucléaires, la fabrication de matériel d'imagerie médicale, de caméras, l'éclairages et la diffusion de chaînes de télévision.

Sur son site officiel : <http://www.ge.com/>, la multinationale répertorie son activités suivants 10 différents business.

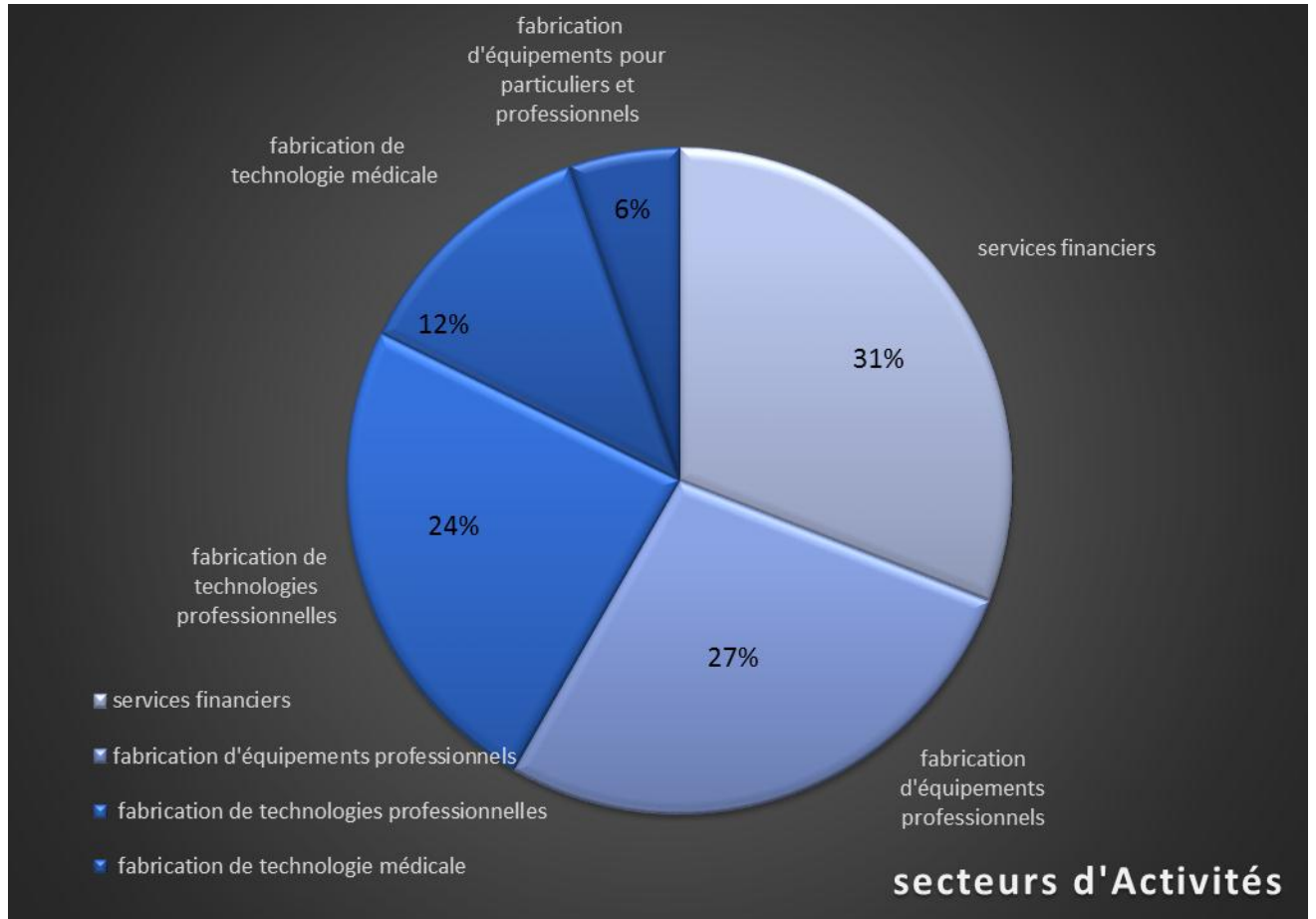


Activités de GE

<http://www.ge.com/>,

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Ce schéma représente la répartition sectorielle selon le chiffre d'affaire de chacun :

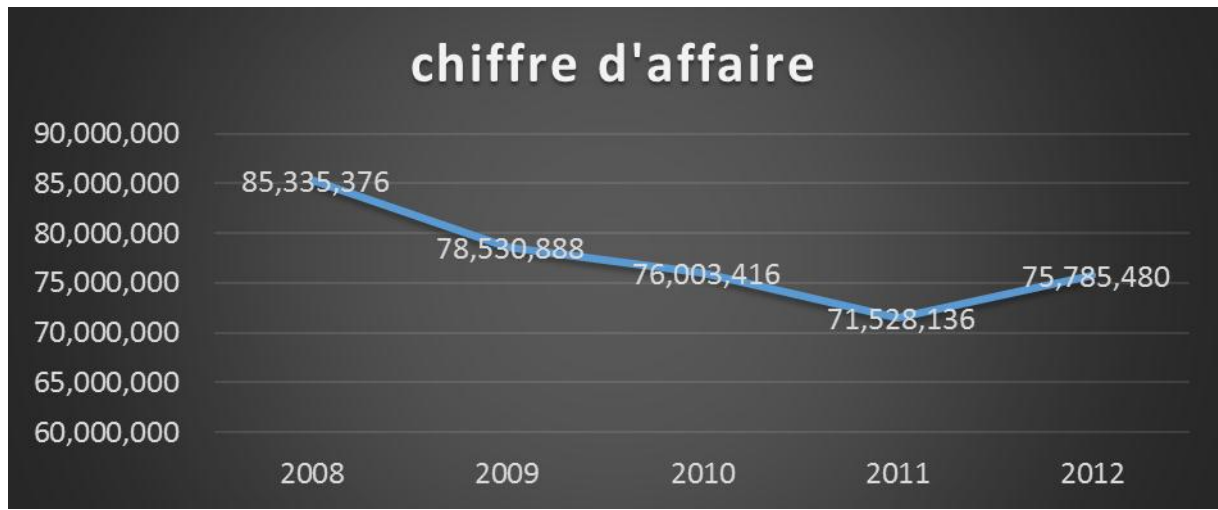


Répartition sectorielle selon le CA de GE

<http://www.ge.com/>,

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Evolution du chiffre d'affaire de General Electric 2008 à 2012 en milliers d'euro

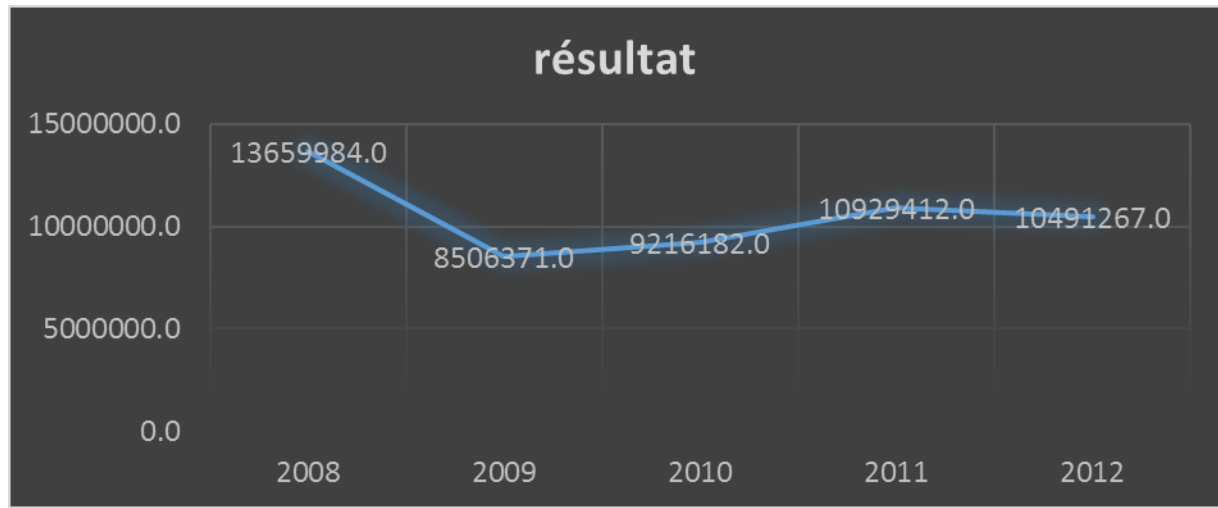


Evolution du CA de GE

<http://www.ge.com/>,

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Evolution du résultat de General Electric 2008 à 2012 en milliers d'euro



Evolution du résultat de GE

<http://www.ge.com/>,

Sous-section 2 : GENERAL ELECTRIC Algérie

Avec des produits et services allant des moteurs d'avion à la production d'énergie, du traitement de l'eau à l'imagerie médicale, du financement des entreprises et des consommateurs aux produits industriels, GE est au service de toute la population algérienne, de façon directe ou indirecte. Depuis plus de 40, GE touche à divers secteurs algériens ; L'Energie, l'hydraulique, l'Aéronautique, Ferroviaire, et le secteur de la santé depuis 2008.

GE est présente en Algérie sous forme de 5 business, par secteurs, répartis comme suit ;

- GE OIL & GAS

« Alimenter en énergie et servir les besoins des clients de manière efficace »

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

GE OIL & GAS est un leader mondial en technologies de pointe et en services de support client à travers le secteur, depuis l'extraction en passant par le transport, jusqu'à l'utilisation finale.

En tant que l'un des plus gros producteurs et exportateurs OIL & GAS de la région, le secteur OIL & GAZ algérien a besoin de soutien et de services rapides pour ses équipements turbomachines. GE, en partenariat avec Sonatrach et Sonelgaz, a créé ALGESCO, un centre de services dédié aux turbomachines. C'est également l'une des plus grandes unités de GE au monde. Situé à Hassi R'mel, ALGESCO a été créé en 1993, suivi de l'ouverture d'un important centre à Boufarik en 2010, à quelques 35km d'Alger, ce projet soutient la croissance continue des secteurs OIL & GAS de la production énergétique de l'Algérie, tout en favorisant l'innovation technologique. Ce centre aide le pays à atteindre une capacité accrue en OIL & GAS via la fourniture des technologies de pointe pour répondre aux besoins d'inspection, de réparation et de maintenance de l'industrie locale.

- **GE POWER & WATER**

« Alimenter en énergie et fournir de l'eau potable aux citoyens »

Le secteur énergétique est l'un des secteurs clés de l'Algérie, et le gouvernement investi largement dans la production d'électricité et dans les infrastructures de transmission. Au cours des années, GE a développé son partenariat avec Sonelgaz afin d'améliorer l'efficacité, le débit et la fiabilité des 64 turbines à gaz disponibles au sein de 13 centrales électriques à travers l'Algérie, avec une capacité installée de 7,9GW, soit 50% du total présent dans le pays. Preuve de l'engagement à long-terme de GE envers le secteur de l'énergie algérien, de nouveaux projets en mesure d'assurer pas moins de 5,6GW d'électricité, déployant les technologies GE sont en cours de réalisation.

L'approvisionnement en eau potable de l'Algérie repose en grande partie sur les projets de dessalements et les aquifères naturels, le Plan de Développement 2010-2014

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

initié par l'Algérie donne la priorité nationale à la demande croissante en prévoyant la création de 18 nouveaux barrages afin de répondre aux besoins en eau.

La Station de Dessalement d'El Hamma est un modèle de dessalement à faible consommation énergétique. Elle s'appuie sur la technologie avancée dite « à membrane à osmose inverse » certifiée Ecomagination pour purifier l'eau de mer, assurant ainsi une provision d'eau potable fiable et à l'épreuve de la sécheresse.

- **GE AVIATION**

« Faciliter les déplacements, toutes les 25 minutes, une technologie GE dans le ciel »

GE AVIATION est l'un des plus gros producteurs au monde de moteurs à réaction, de turbopropulseurs et de turbomoteurs, à utilisation commerciale, militaire, d'affaires et d'aviation générale.

En Algérie, GE AVIATION est au service d'Air Algérie depuis plus de 25 ans et fournit près de 70% de sa flotte aérienne en moteurs de pointe aussi bien de GE que de ses partenaires. A l'heure actuelle, toutes les 25 minutes un vol équipé soit de la technologie GE, soit de celle de ses partenaires, décolle du pays, alimentant les vols d'Air Algérie ou de Tassili Airlines, une joint-venture entre Air Algérie et Sonatrach. En 2012, près de 2,9 Millions de passagers ont été transportés par des avions dont les moteurs ont été fournis par GE et ses partenaires de joint-venture.

- **GE TRANSPORTATION**

« Faciliter les déplacements, transporter les marchandises pour soutenir la croissance »

En Algérie, GE TRANSPORTATION est un partenaire de longue date de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF), A ce jour, GE TRANSPORTATION lui a fourni 25 locomotives, en plus d'améliorer le travail comprenant la fourniture de moteurs 7FDL EFI éco-énergétiques. Les locomotives de GE transportent en moyenne 20 millions de tonnes de marchandises à travers le pays chaque

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

année, contribuant ainsi à la croissance économique globale de l'Algérie, tout en soutenant les exportations.

Sous-section 3 : Présentation GE HC Algérie

1.3.1. Historique de GE HC Algérie

« Améliorer la qualité des soins médicaux, au service des professionnels sur le terrain »

GE HEALTCARE fournit des technologies et services médicaux révolutionnaires ouvrant une nouvelle ère de soins aux patients. Sa vision « Healthymagination » concernant le développement d'innovations dont le but est de réduire les coûts, permettre un meilleur accès et d'améliorer la qualité de manière globale est une solution tout à fait adaptée aux besoins de l'Algérie.

Soulignant l'engagement de GE envers la localisation et l'engagement à long-terme, GE HEALTCARE a établi ses opérations en Algérie en 2008 et est le seul fournisseur mondial de technologies médicales de pointe dans le pays. Une équipe de 80 employés algériens dirige les opérations dans le pays ; 40 d'entre eux sont des professionnels du service dédié, assurant des liens solides avec les clients ainsi qu'un service après-vente efficace.

Aujourd'hui, GE possède l'empreinte de services médicaux la plus importante dans le pays, axée sur la fourniture de solutions adaptées aux besoins du ministère de la Santé, établissant des partenariats Clients durables tout en renforçant le leadership de l'Algérie en matière de soins en oncologie et en cardiologie.

GE HEALTCARE fournit des technologies médicales de pointe à de nombreux hôpitaux, avec 2200 technologies de soins déployées à travers le pays.

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

1.3.2. Organisation générale de l'entreprise

Raison sociale	GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE ALGERIE
Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée
Capital social	2.460.000.000 DZD
Siège social	11 Boulevard 11 Décembre 1960 Bt 03 Val D'Hydra El Biar
Registre de commerce	N°16/00 - 0975983 B08
Numéro d'identité sociale	000816469009630
Numéro d'identité fiscal	00081607598343
Date de création de la société	28/02/2008
Numéro de téléphone	+213 21 79 03 03
Numéro de fax	213 21 79 56 56
Site internet	http://www.ge.com/ag/b2b/healthcare

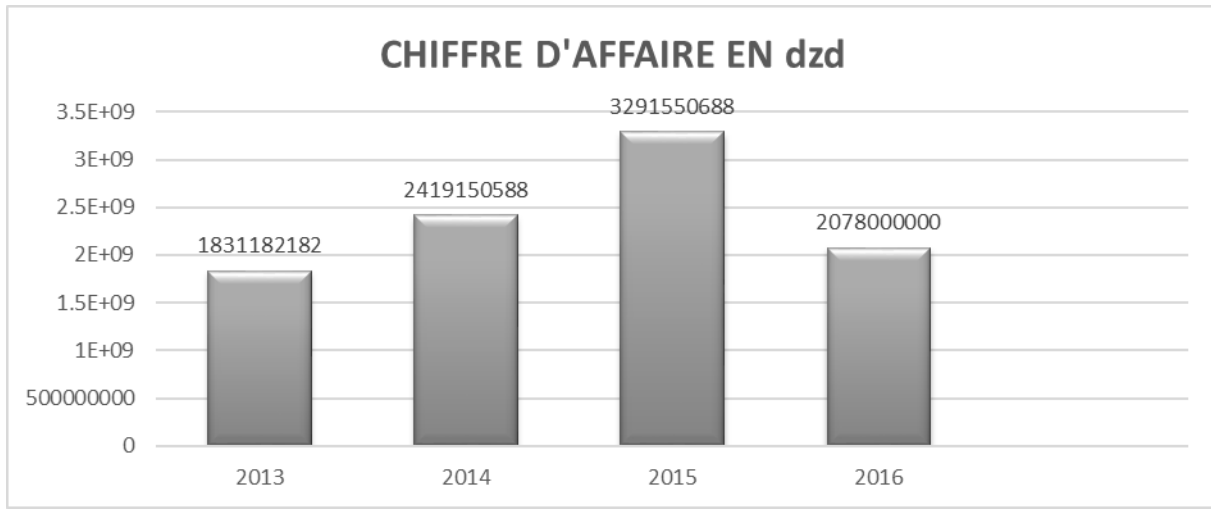
Fiche de renseignement GE HC Algérie

Identification de GE GC Algérie (documents internes)

En 2008, l'année de l'installation en direct en Algérie, GE HEALTHCARE comptait 20 employés tous services confondus, aujourd'hui, ils sont 148 employés dont 35 techniciens et ingénieurs répartie par modalité (Scanner, IRM, X-Ray, Ultrason, médecine nucléaire.)

Résultat des bilans des quatre dernières années de General Electric Healthcare Algérie

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE



Evolution du chiffre d'affaire de GE HC Algérie
Rapport annuel GE HC Algérie

1.3.3. Département finance et comptabilité de General Electric Healthcare

Les différents services du département finance et comptabilité.

1.3.3.1. Service recouvrement : (cash collection)

C'est l'organisme qui se charge du recouvrement des créances de la société, il se charge de récolter les sommes dont l'entreprise est débitrice. Il intervient auprès des clients en retard de paiement, il a pour mission de relancer les clients en retard, de recouvrer les impayés, mettre en œuvre la procédure juridique de recouvrement si nécessaire, et suivre les opérations auprès des huissiers, afin de respecter les objectifs de recouvrement déterminés.

1.3.3.2. Service control financier

Cette fonction se charge du control des procédures de gestion, et de la conformité des opérations au processus. Mais aussi harmoniser les procédures comptables et financière dans l'entreprise et superviser la clôture des comptes.

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

1.3.3.3 Service trésorerie

Son principal objectif est d'optimiser les ressources financières et d'analyser les risques dans l'entreprise. Elle gère principalement les flux financiers que ça soit des entrées de liquidités ou des crédits bancaires par exemple, mais aussi gérer les flux sortants, avec un maintien d'équilibre des délais.

1.3.3.4. Service coordination bancaire

Ce service a pour mission de dénicher les financements optimaux pour l'entreprise, en contrôlant le cout de la rémunération bancaire et gérer les risques associés. Il s'occupe aussi des relations de la société avec sa banque.

« Dans la plupart des circonstances, la qualité de la coordination est le facteur crucial de la pérennité de l'organisation »²

1.3.3.5. Service comptabilité statutaire

L'entreprise étant une multinationale d'origine américaine tient une comptabilité double, celle répondant à l'US GAAP, et celle appliquée en Algérie du system comptable financier suivant les normes IAS/IFRS. Ce service fournit l'information financière à l'entreprise en présentant des documents de synthèse en tenant des comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexe). C'est aussi le service qui s'occupe de la fiscalité, en gérant les taxes et les impôts liés à l'activité de l'entreprise. Il se charge également de l'analyse des soldes intermédiaires de gestion, de l'établissement des tableaux de financement et du calcul des couts (comptabilité analytique).

1.3.3.6. Service facturation

Etant une entreprise commerciale, General Electric Healthcare Algérie, émet beaucoup de factures, ce service établi fait le suivi et gère les cas d'annulation ou de rectification de ce document.

² Coordination et engagement bancaire : le délai est-il conventionnel ? Eric LAMARQUE et Vincent MAYMO, Edition ISEOR, 2012.

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Section 2 : processus d'achat-vente de General Electric Algérie et risques financiers encourus

Sous-section 1 : processus d'achat et de vente de GE HC Algérie

"Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie".³

NOTE 1 : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

NOTE 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

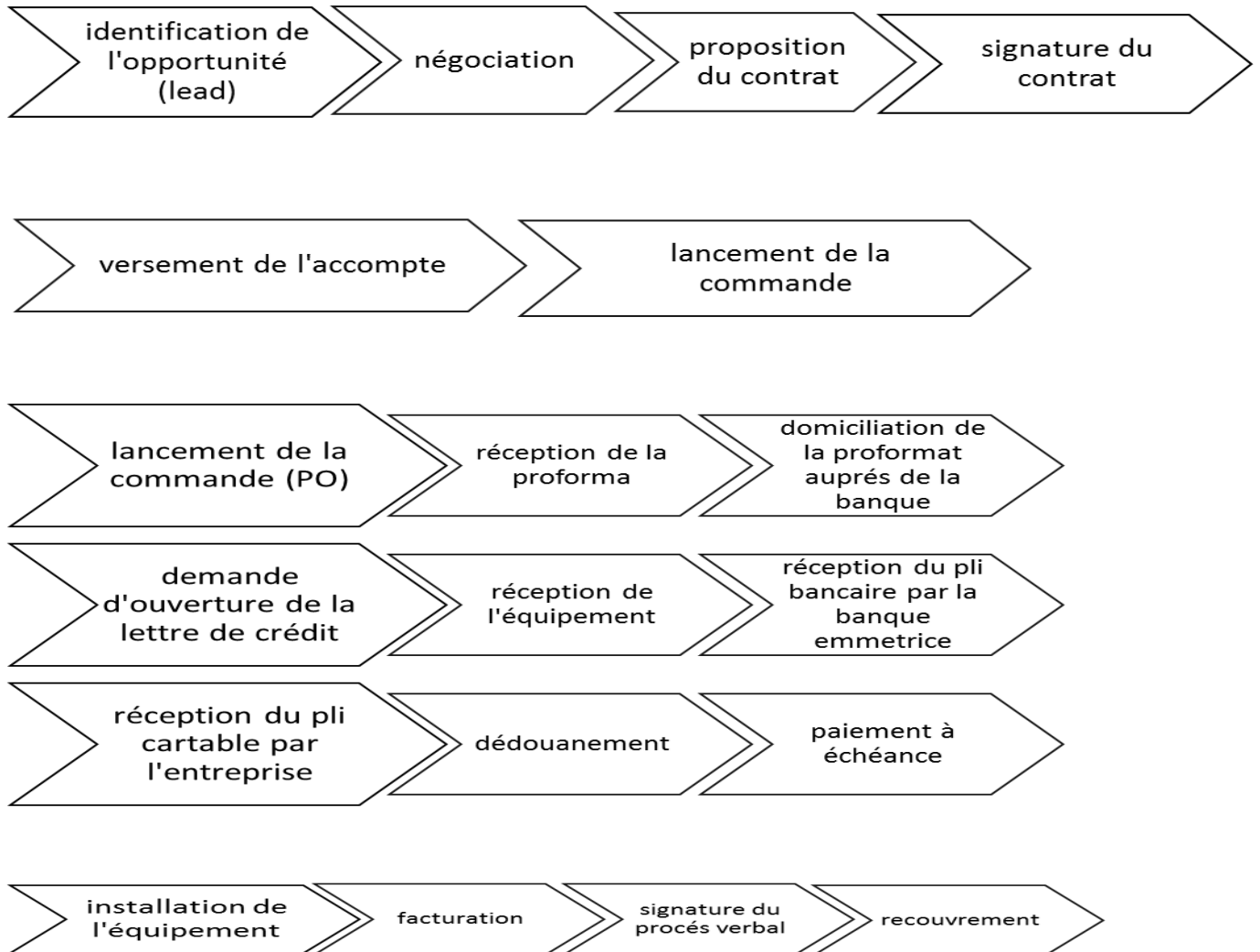
NOTE 3 : Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de procédé spécial.⁴

La première étape consiste à identifier les risques liés à ce processus, pour cela et comme déjà mentionné au premier chapitre, nous allons essayer de comprendre le processus en utilisant les différents outils d'identification des risques : audit documentaire, les entretiens et les visites de sites.

³ ISO 9000 :2000

⁴ Extraits du document AFNOR (Association Française de Normalisation)

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE



Processus d'achat vente de General Electric Algérie

Elaboré par l'étudiante

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Le lead est une opportunité de vente, une fois cette dernière repérée les commerciaux commencent leur visite chez la clinique le cabinet, ou le centre d'imagerie médicale, ils détectent les besoins des clients puis créent le compte client sur leur plateforme SFDC, ils configurent l'équipement selon les choix du client, ils font leur offre, ils négocient le prix, s'assurent de la conformité du site, ajustent le contrat, puis le font signer.

Avant d'envoyer le bon de commande, l'entreprise s'assure d'avoir bien reçu l'acompte suivant les modalités de paiements :

Commande spécifique : 50% à la commande, 50% 30 jours après la signature du procès-verbal de réception technique ou du PV d'installation

Advance order: 50% à la commande, 50% 90 jours après la signature du procès-verbal de réception technique ou du PV d'installation

ANSEJ & CNAC: 10% à la commande, 90% 90 jours après la signature du procès-verbal de réception technique ou du PV d'installation

100% à la livraison

Une fois le PO envoyé au fournisseur qui se trouve être la société mère GEMS - General Electric Medical System-, l'entreprise reçoit la pro-forma de ce dernier, le fait domicilié auprès de sa banque (CITI Bank, pour les équipements, SGA pour les pièces de rechanges), reçoit la confirmation de son fournisseur, puis ouvre une lettre de crédit, c'est un engagement de paiement de la banque émettrice (la banque de l'importateur), à la banque notificatrice - confirmatrice (la banque du fournisseur). Plus ou moins 30 jours après la banque reçoit le pli-bancaire le jour où la marchandise arrive à bon port (Algérie). Le délai fournisseur est de 120 jours, au bout desquels la banque procède au paiement. Parallèlement, GE HC Algérie reçoit de la part de son fournisseur, le pli-cartable qui lui permettra de dédouaner sa marchandise plus rapidement.

Une fois les équipements en main la société les livre et les installe sur le site du client, procède à la configuration puis fait signer le procès-verbal qui atteste que le bien livré est conforme à ce qui a été entendu et opérationnel. La totalité de la somme sera versée par le client selon les modalités négociés [30-90 jours] après installation.

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Sous-section 2 : risques financiers d'une entreprise commerciale

- Risque de non-paiement⁵

Après l'acceptation d'une commande et avant la livraison, le vendeur craint le risque de rupture du contrat commercial.

Ce risque est souvent d'autant plus grand que les acomptes versés ont été faibles.

Une fois la livraison effectuée, le souci fondamental du vendeur est d'être payé. Il s'agit du risque de non-paiement ou risque crédit. Lorsque l'entreprise n'a pas développé une politique de risque d'impayé, elle est souvent conduite à s'interroger sur les conséquences financières d'une éventuelle défaillance de son client, au moment de la livraison ou au moment de l'échéance du paiement. Ce sursaut d'inquiétude arrive parfois trop tard et le fournisseur se trouve confronté à des difficultés financières.

En fait une entreprise doit réfléchir à sa politique de couverture à partir de la répartition du risque, de son intensité et du niveau de sécurité recherché par le fournisseur.

L'évaluation du risque crédit résulte d'une analyse simultanée de la répartition du chiffre d'affaire, des spécificités des clients et des échéances de paiement accordées.

« Vendre c'est bien, être payé c'est mieux. »

En matière de gestion des risques, l'expérience passée doit être prise en considération dans l'attitude à adopter en matière de paiement.

- Risque de change⁶

Les entreprises multinationales sont confrontées en permanence au risque de variation des taux de change car elles effectuent des opérations d'importation facturées dans une devise différente de celle utilisée pour l'établissement de leurs bilans et de leurs comptes de résultat.

Le taux de change est le taux auquel une monnaie s'échange contre une autre.

La plupart des taux de change sont flottants, ils évoluent en fonction de l'offre et de la demande pour chaque monnaie sur le marché.

La fluctuation des taux de change entraîne des modifications de revenus pour les entreprises importatrices et exportatrices.⁷

⁵ SELMER C., « Responsable financier », Editions DUNOD, Collection La boîte à outils du ,2ème édition, 2013.

⁶ Ibid.

⁷ Berk j. et de Marzo P., « finance d'entreprise », Edition Pearson, 2ème édition. P.1084

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Dans la mesure où les taux de change varient, ces fluctuations peuvent être à l'origine de gains ou de pertes très importants. Quand le dollar augmente par rapport à la monnaie nationale en quelques mois et chute en quelques jours, l'entreprise doit prendre en compte le problème de la gestion du risque de change. Dans un contexte économique caractérisée par le flottement des devises et des fluctuations de grande ampleur des taux de change, la gestion du risque de change est une priorité.

Le risque de change apparaît dès lors que l'entreprise réalise des transactions commerciales ou financières en devise avec un décalage entre la date du contrat et son paiement (risque de change de transactions).⁸

- **Risque d'annulation de contrat**

L'annulation du contrat ou l'insolvabilité de l'acheteur au cours de la période de commande auprès du fournisseur étranger est un risque dont l'acuité variera en fonction du marché et du client.

- **Risque d'endettement**

Une entreprise quel que soit sa santé financière est parfois confrontée à des besoins de trésorerie. Ce sont des besoins à court terme qui permettent à l'entreprise de faire face à ses engagements auprès des fournisseurs ; du personnel ; ou autre.

Le risque de crédit est le risque que l'entreprise ne réponde pas à son obligation de rembourser ce crédit.

- **Risque de non-conformité des équipements importés**

Ce risque est bien réel et est d'abord opérationnel, mais une fois la lettre de crédit envoyé cela devient le problème de la trésorerie.

Le crédit documentaire est un moyen de paiement à l'international, la banque emmettrice (de l'importateur) s'engage à alimenter le compte de la banque de l'exportateur, une fois qu'elle ait reçu les documents attestants de l'arrivée de la marchandise à bon port. Or le control de qualité de la part du client se fait une fois le virement effectué.

⁸ : DESBERIERES. P et POINCELOT. E, « gestion de trésorerie », Edition EMS, 1999, p. 162

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Le risque étant de devoir gérer un équipement endommagé ou non conforme, de ne pas pouvoir le vendre, donc d'avoir des flux de trésorerie, en ayant un trou budgétaire de la valeur de l'équipement acheté, et ce pendant une période comprenant le retour de la marchandise, la réparation ou la production de la pièce endommagé et le transport du retour.

Sous-section 3 : Identification des risques financier chez General Electric Algérie

- Risque de non-paiement

L'entreprise risque de ne pas récupérer le reste du montant de la facture une fois le délai client dépassé. C'est une créance douteuse.

La créance douteuse est une créance qui présente un risque probable ou certain de non recouvrement total ou partiel mais dont il n'est pas prouvé qu'elle soit définitivement perdue.

Pour certains clients l'entreprise accepte de ne pas recevoir d'avance à la commande et l'encaisse le jour de l'installation. En ne respectant pas les procédures, elle risque de perdre la totalité de la somme.

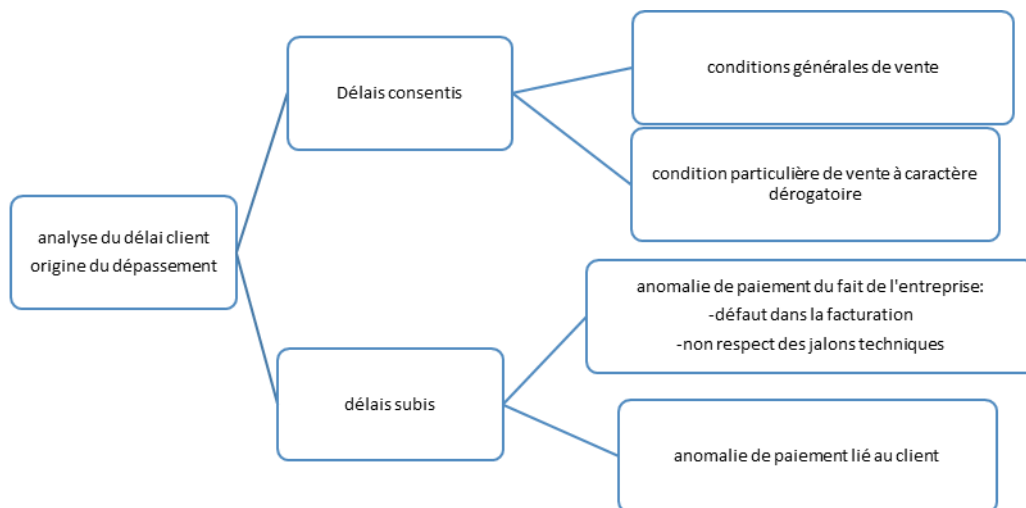


Schéma d'analyse des clients selon leur délais de paiement

Elaboré par l'étudiante

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

- Risque de change

Pour General Electric Healthcare Algérie, importateur, il existe un risque lorsque le cours de la devise dans laquelle est libellée sa dette (DOLLARS) s'accroît entre la date de signature du contrat commercial et la date du paiement. La variation du taux de change entraîne une perte lorsque le cours du dollar augmente par rapport au dinars algérien. Même si le dinar algérien ne fluctue pas beaucoup étant donné que ce n'est pas une monnaie d'échange, sa dévaluation reste probable.

Compte tenu du monopole de la banque centrale d'Algérie sur les devises, le seul moyen de paiement autorisé est le paiement au comptant à l'échéance.

- Risque d'annulation de contrat

Dans le cas de GE, l'entreprise supportera d'importants frais liés à la commande auprès de son fournisseur, en raison des modalités de paiement du contrat conclu avec son client.

Toutes les modalités des contrats GE ne prévoient pas 100% d'avance à la commande. Même si tout contrat stipule une avance d'une hauteur de [10% - 70%] de la valeur de la commande, ce qui représente une garantie pour l'entreprise, cela ne la protège pas nécessairement d'une éventuelle annulation de contrat.

Dans le cas d'un contrat, avant réception du BON de commande (PO) l'entreprise a souvent rencontré des cas d'annulation de contrat.

Dans les cas d'une avance GE n'a jamais enregistré d'annulation car les clients une fois avoir investi ne se rétractent pas.

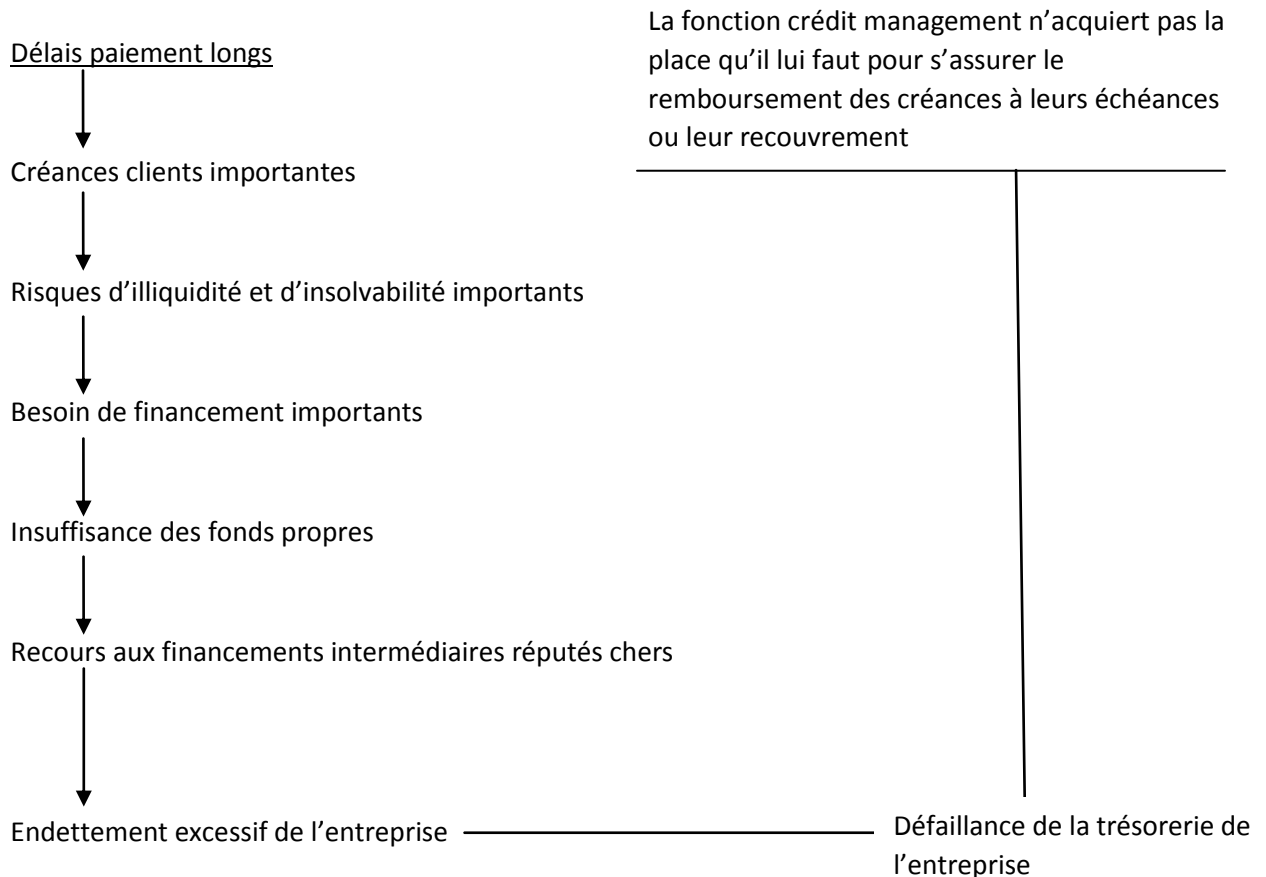
L'impact du contrat Algérie sur la cotation de GE à la bourse de wall street, en effet à chaque fois qu'une signature est enregistré, l'info est remontée systématiquement et directement à GE internationale, qui lui a son tour transfère l'information à la bourse. L'info d'annulation du contrat suit le même chemin et entraîne une décootation boursière d'où le risque contrat.

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Cela dit avant la réception du PO mais après la signature, l'entreprise enregistre un lead, cet enregistrement va augmenter la cotation en bourse de l'entreprise. Une annulation a pour conséquence une baisse de la quote en bourse.

- Risque de surendettement

General Electric a déjà eu affaire à un risque pareil en 2015 l'entreprise a enregistré une dette de plus d'un Millions \$. Cela était dû à un emprunt court terme beaucoup trop cher (. Cela revenait principalement au manque de trésorerie et de disponibilité de l'entreprise compte tenu de sa mauvaise gestion des délai clients. Ce risque ne concerne que les crédit stock d'exploitation contracté par Ge suite à une commande qui permet à GE de constituer un stock d'équipement relativement à prix réduit et dont les commandes sont relativement prévisibles.



Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Circuit retraçant les raisons de la défaillance de la trésorerie dans l'entreprise

Elaboré par l'étudiante

- Risque de non-conformité de l'équipement importé

Le risque est bien réel pour l'entreprise importatrice, surtout quand l'équipement en question est coûteux à la base (IRM, Scanner, Table d'opération), une simple erreur de configuration, une omission ou encore une altération pourrait rendre l'équipement hors service. Et donc non commercialisable.

Quand le client s'avère être l'état, l'entreprise ne touche même pas d'avance pour commander le matériel, en le réexpédiant l'entreprise doit supporter et gérer un écart de trésorerie d'une valeur de milliers de dollars et ce pendant toute la période de traitement de l'équipement endommagé. En plus de supporter des pénalités de retards.

Section 3 : Evaluation et gestion des risques de trésorerie de General Electric Healthcare Algérie

Sous-section 1 : Evaluation des risques et Scoring

Pour le scoring des risques nous allons procéder au calcul de la criticité par l'évaluation de la fréquence d'exposition et la gravité

La fréquence « **F** » est évaluée sur 4 niveaux :

- Niveau 4 : Très fréquent
- Niveau 3 : Fréquent
- Niveau 2 : Rare
- Niveau 1 : Très rare

La gravité « **G** » est évaluée sur 4 niveaux :

- Niveau 4 : Sévère
- Niveau 3 : Significatif
- Niveau 2 : Modéré
- Niveau 1 : Mineur

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

- Risque de non-paiement

Il est possible de calculer l'impact d'une perte en termes de chiffre d'affaires supplémentaire à développer, ainsi si GE Healthcare fait 10 millions de dollars de chiffre d'affaires par an. Que sa marge nette moyenne soit de 20%, un impayé d'une hauteur de 50.000 Dollars. Elle devra générer un chiffre d'affaire de 250.000\$ (50.000/ 20%). Pour compenser cette perte. Cela impliquera d'augmenter le chiffre d'affaire annuel de 2,5% (250.000 /10.000.000).

Une créance est considérée comme douteuse, à partir de sa date de péremption qui est de 180 jours après dépassement du délai client.

GE HC Algérie compte 62 cas de créances douteuses sur 1000 contrats signés en 2016. Ce qui représente une fréquence de près de 7%. En termes de valeur ces impayés représentent une perte à hauteur de 8% du chiffre d'affaire facturé.

La gravité est estimée à 2 avec une fréquence de 2

- Risque de change

Une fluctuation est considérée comme importante une fois qu'elle dépasse le seuil des 5%. Sur un équipement qui peut atteindre une valeur d'un million de dollars, une fluctuation de 5% du taux de change, à de lourdes répercutions sur la marge mais aussi sur le chiffre d'affaires qu'elle peut réaliser.

La fréquence, compte tenu de la stabilité du dinar Algérien, est estimée à 1, avec un impact de 2.

- Risque d'endettement

L'évaluation de l'impact par rapport au rééchelonnement des crédit concernant les équipements non-vendu (à la commande) sera mesurée. Ajouté à cela les crédits d'exploitation de la gestion quotidienne (salaire et frais divers). Cela suivant un taux d'intérêt imposé par la SGA :

L'entreprise s'expose à un risque de crédit court terme à chaque fois qu'elle en souscrit un. La gravité est estimée à 3 avec une fréquence de 2.

- Risque d'annulation de contrat

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

La fréquence est estimée à 1 avec un impact de 1

- Risque de non-conformité de l'équipement

La fréquence reste relativement rare et est évaluée à 2 ; l'impact lui est significatif mais gérable et est évalué à 2.

Sous-section 2 : gestion des risques financiers chez GE HC Algérie

- Le risque de non-paiement

La cagex : Compagnie d'assurance et de garantie des exportations, représente aussi une forme de gestion du risque de recouvrement compte tenu du fait qu'elle assure le recouvrement des dettes des clients. (Transfert des risques)

L'entreprise gère ce risque en priorisant les clients avec un moyen de financement tel que Ansej ou Andi, car les clients disposant d'un tel financement sont de bons payeurs. (Réduction du risque)

Capitalisation des connaissances et retours d'expérience : l'entreprise établit une base de données historique représentée par une liste de clients douteux. Cette dernière répertorie les clients dont les créances n'ont pas été recouvrées. (Évitement du risque).

Pour certains clients l'entreprise accepte de prendre en charge les créances douteuses en les réintégrant en provisions, compte tenu de l'importance du deal. (Acceptation du risque)

En cas de créances dépassant le délai de couverture client, GE HC est libre d'entamer des procédures judiciaires⁹

Une fois la date d'échéance arrivée et dépassée de 7 jours PD+7, l'entreprise passe son premier appel au client.

⁹ Dunning process-Algeria GE

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

PD+21, une fois la date d'échéance dépassée de 21 jours, une lettre est envoyée au client afin de lui rappeler qu'il doit honorer ses engagements.

PD+35, un mois et 5 jours après, une seconde lettre est envoyée au client.

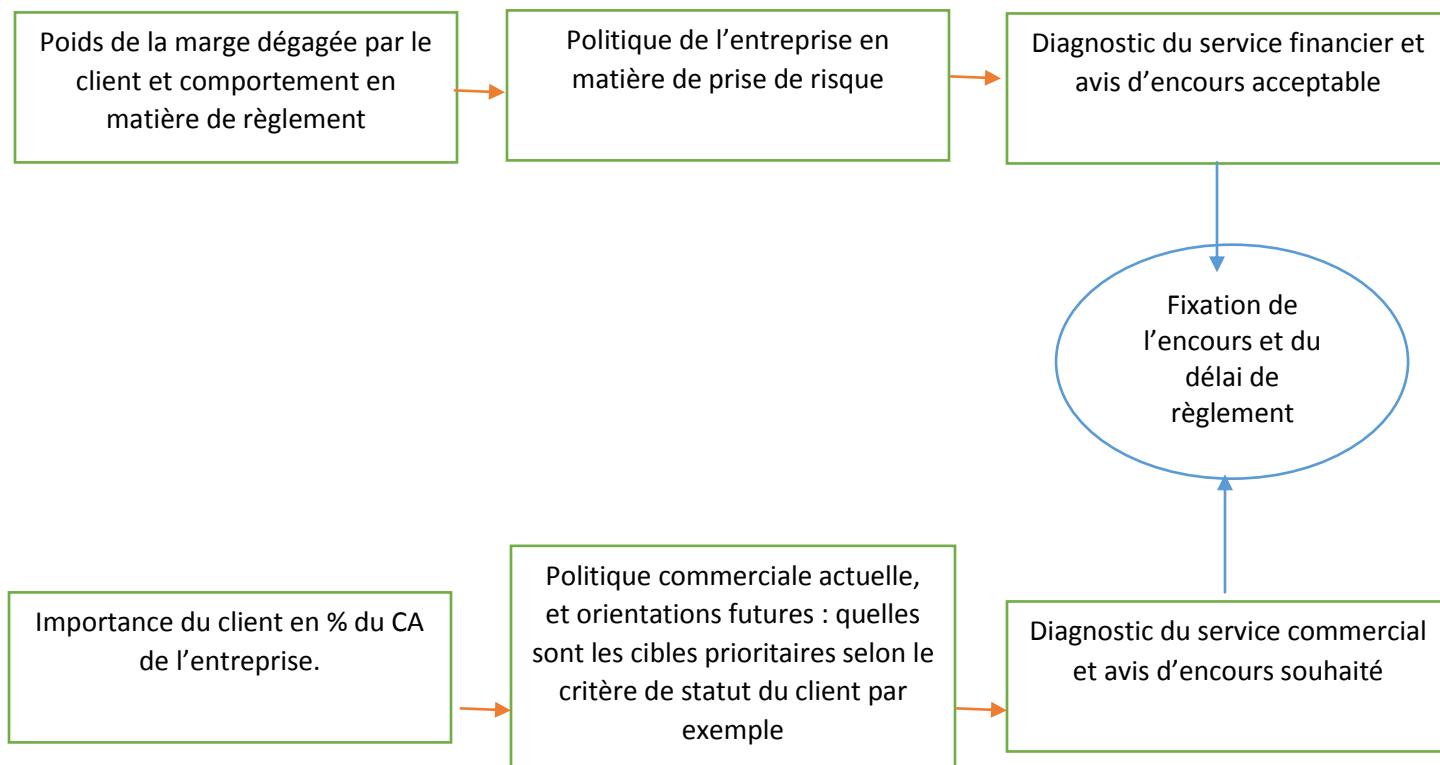
PD+49, 49 jours après date d'échéance, une troisième lettre est envoyée.

Après ce délai l'entreprise entame des procédures pré-légales, en faisant appel à un huissier de justice, ce dernier envoie une lettre au client lui rappelant que son retard est passible d'une poursuite judiciaire. S'il n'y a pas de réponse après 180 jours l'affaire est traduite devant le juge.

Néanmoins l'entreprise n'entame que rarement des procédures judiciaires, vu que les clients sont contraints de garder de bonnes relations avec leur fournisseur, prévoyant un cas de maintenance ou de pièce à remplacer.

Pour chaque client l'entreprise détermine un encours maximal ou limite de crédit. Cette limite de crédit est fixée à l'ouverture du compte et sera révisée en fonction de l'évolution du courant d'affaires et du comportement du client en matière de règlement.

La fixation de cette limite de crédit résulte d'une analyse conjointe du client par la direction commerciale et par la direction financière, comme suit :



Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Circuit de prise de décision des délais clients et des encours
Elaboré par l'étudiante

- Risque de change

La société General Electric Algérie prévoit une clause dans ses contrats clients, concernant le risque de variation du taux de change :

Article 7 – clauses spéciales

« Facturation en dinar Algérien au taux de change 115 DZD pour 1 USD, dans le cas où une variation sur le taux de change (excédant 5%) en augmentation ou en diminution ; le prix de la couverture sera révisé et réajusté par conséquent et sera effectif à partir de la date anniversaire du présent contrat. ».

Pour la gestion du risque GE HC Algérie emploi deux type de politique : l'acceptation du risque et le partage du risque, et ce d'après deux cas.

1^{er} Cas : (fluctuation > 5%) – Partage du risque

Cette dernière stipule qu'en cas de fluctuation dépassant un taux de 5%, l'entreprise avait le droit de revoir le prix de vente à la hausse et ce avec l'accord du client.

2^{ème} Cas : (fluctuation < 5%) - Acceptation du risque

Si la variation est inférieure à ce seuil, l'entreprise suit une gestion selon l'acceptation du risque, ou elle se charge de couvrir le risque et de l'enregistrer comme perte change.

- Risque d'endettement

La gestion de ce risque a été faite par GE grâce à un artifice d'augmentation de capital, d'une valeur de 2M\$ en 2016.

Désormais GE tente d'améliorer sa gestion de crédit en maintenant sa trésorerie positive, en réduisant les impayés et en limitant les dépassements de délai de paiement des clients, afin d'honorer ses engagements auprès de la banque et de ne pas être obligé d'en venir au rééchelonnement souvent coûteux, et de limiter son recours au concours et aux découverts bancaires.

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

- Risque d'annulation de contrat

Réduction du risque

Pour prendre ce risque l'entreprise a toujours un client potentiel à qui elle réalloue l'équipement invendu.

- Risque de non-conformité de l'équipement importé

Etant donné que le fournisseur de GE HC Algérie se trouve être GE HC, la société mère, une relation de confiance est mise en place. Pourtant le risque est bien réel et s'est déjà manifesté, et aucune mesure n'est prise en place de la part de GE HC Algérie.

Sous-section 3: Suggestion, tableau de bord et cartographie des risques de GE HC Algérie

- Moyen de financement. Un contrat leasing ou un crédit à moyen terme, sont des moyens de paiement qui assurent le recouvrement. GE HC favorise les clients dont le moyen de financement est le leasing ou le crédit à moyen terme. Dans ce sens elle pourrait accompagner ses clients dans leurs tentatives de souscrire des crédits d'investissement et tenter d'apporter des solutions.
- L'entreprise devrait renforcer ses contrats avec des clauses rendant l'annulation moins aisée, par ailleurs, le risque d'annulation de contrat étant toujours présent, l'entreprise pourrait éviter les conséquences en changeant une étape du processus, cette dernière devrait enregistrer l'opération comme deal supplémentaire une fois l'avance encaissée.
- Comme l'entreprise est une filiale d'un groupe très confortable financièrement, la solution d'augmentation de capital pour couvrir ses dettes reste une solution très efficace, cela dit pour gagner en autonomie, l'entreprise se doit de fixer un seuil d'endettement à ne pas dépasser.

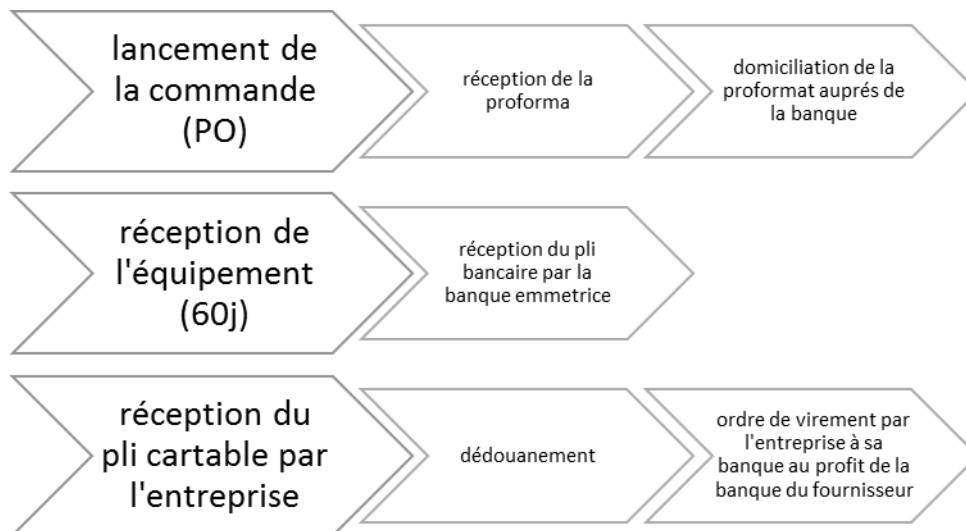
Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

- Afin de limiter de manière considérable les risques de non-conformité de l'équipement, GE HC Algérie devrait ajouter un niveau de control au processus d'achat, qui se trouverait entre l'usine et le port d'embarquement afin d'éviter les omissions, les oublis et le temps d'attente.

- Transfert libre¹⁰

Sans engagement ni intermédiation des banques, ce moyen de paiement à l'international semble être sûr pour GE HC Algérie, la banque de l'importateur se limite à l'exécution de l'ordre du transfert de ce dernier.

La réglementation des changes en Algérie autorise l'utilisation de ce moyen de paiement pour les pièces de rechange et les équipements nouveaux.¹¹



Processus d'achat selon le mode de paiement transfert libre
Elaboré par l'étudiante

¹⁰ DESBRIERES P., POINCELOT E. « GESTION DE TRESORERIE », Editions EMS, 1999.

¹¹ Article 23 de la LFC 2011

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

1. Risque d'impayés
2. Risque de change
3. Risque d'annulation de contrat
4. Risque d'endettement
5. Risque de non-conformité de l'équipement importé

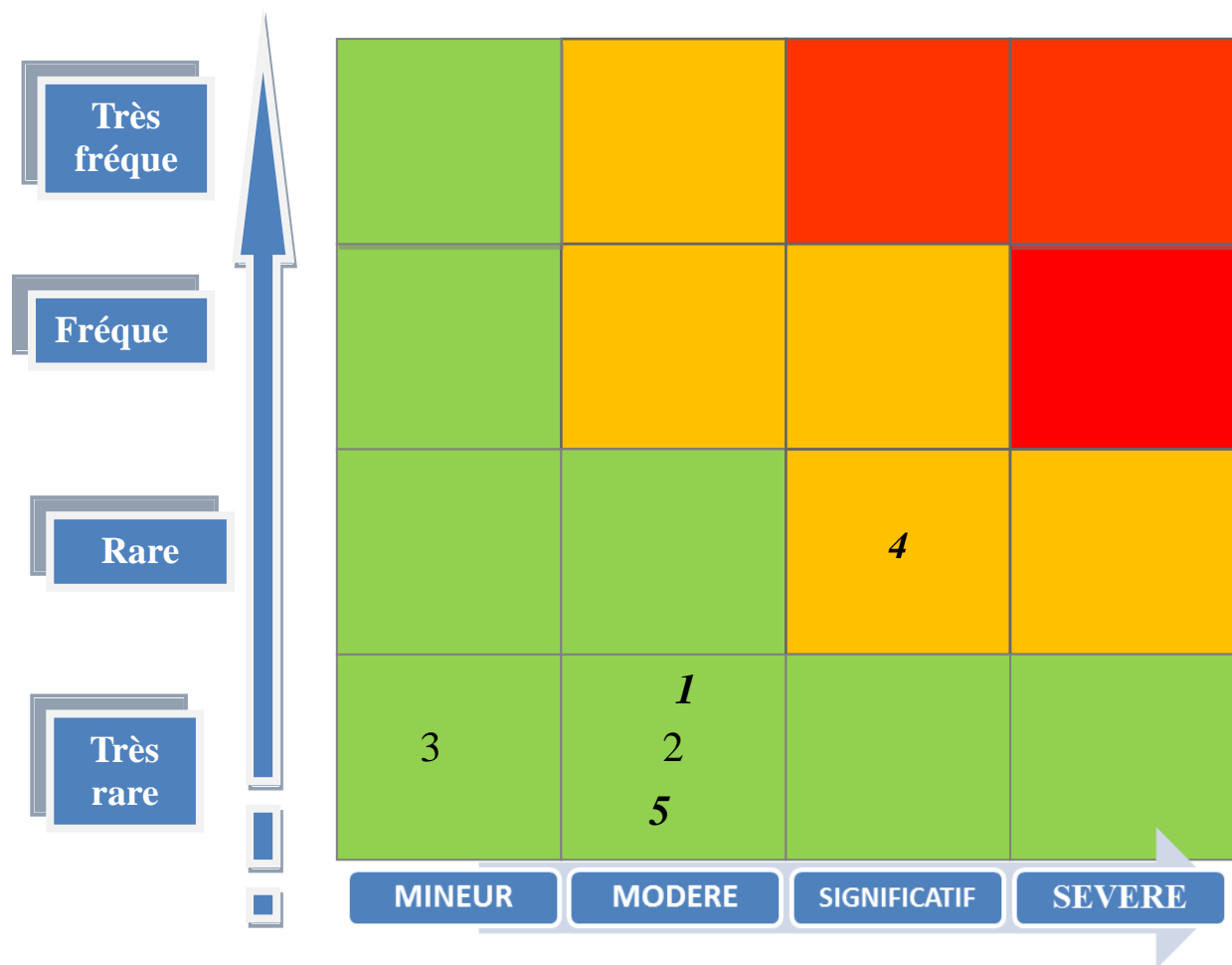
Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL

Risque	Description des contrôles	Efficacité des contrôles	Recommandations	Risque brut		Criticité Nette
				G	F	
1.	Prise de risque selon l'importance des clients suivant une décision conjointe de la direction des finances et de la direction commerciale. Souscription à une police d'assurance.	Bonne	Accompagnement des clients dans leur tentatives de trouver des moyens de paiements.	2	3	6
2.	Clause contractuelle permettant de partager le risque avec le client en revoyant le prix de vente	Bonne	-	2	1	2
3.	Réallocation de l'équipement à un client	Bonne sous réserve Si l'entreprise ne trouve pas un nouveau client, elle perd son contrat	Changer les procédures, enregistrer le deal une fois l'avance reçue. Resserrer le contrat par des clauses limitant l'annulation.	1	1	1
4.	L'entreprise fait appel au groupe pour son soutien financier	Bonne	Limite maximale de la valeur de l'endettement	3	2	6
5.	Relation de confiance avec le fournisseur, procédures de vérification standard avec certification de conformité émis par le fournisseur.	Faible	Ajouter un maillon au processus, en introduisant un technicien qualifié qui se déplacerait au pays du fournisseur avant expédition de la marchandise.	2	2	4

Tableau de bord des risques de GE HC Algérie
Elaboré par l'étudiante

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Cartographie des risques de trésorerie (risque brut)



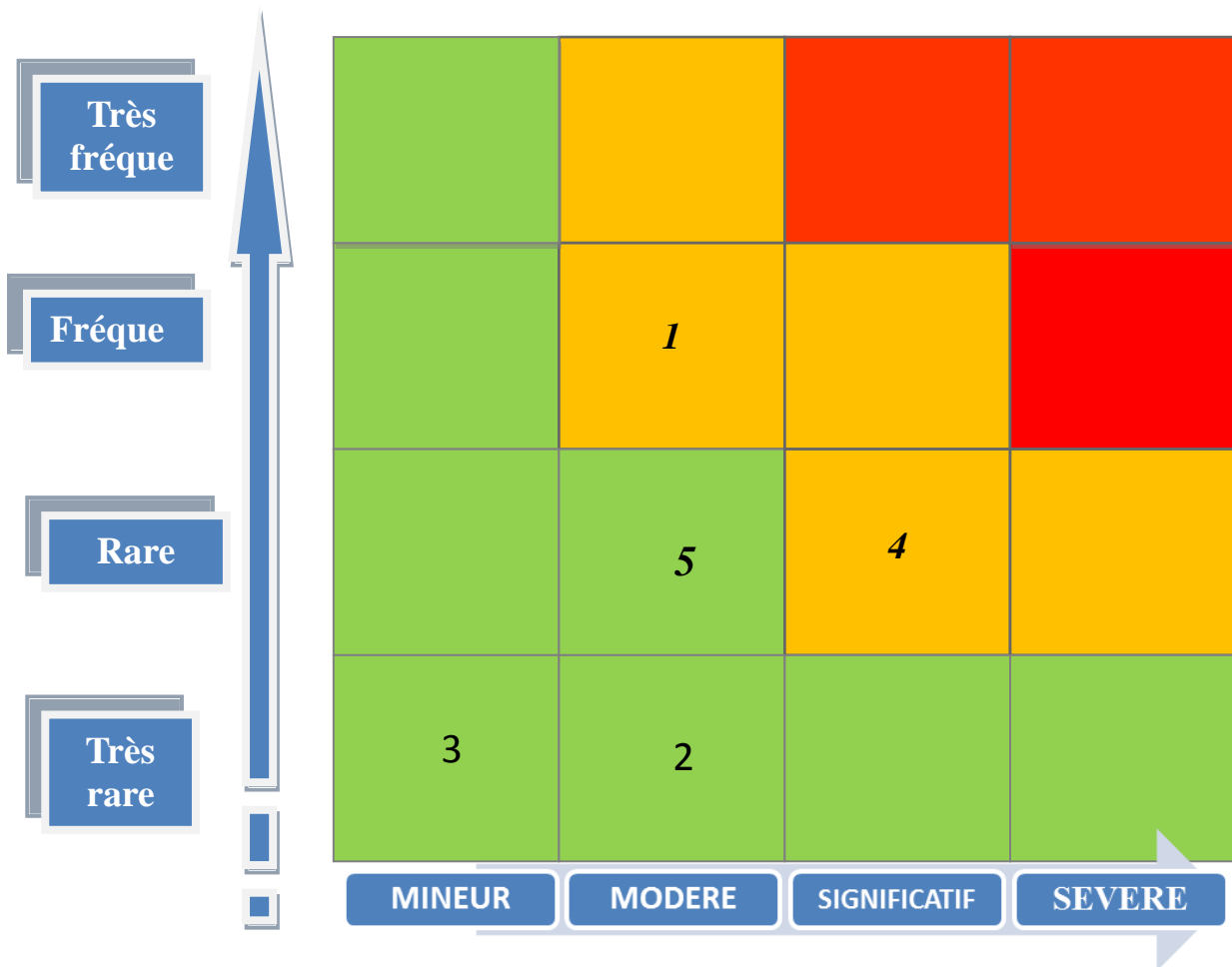
Cartographie des risques de GE HC Algérie (risques brut)

Elaboré par l'étudiante

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Cartographie des risques de trésorerie (risque résiduel)

Après avoir traité les risques avec les recommandations suggérées, nous obtenons la cartographie suivante :



Cartographie des risques de GE HC Algérie (risques résiduel)

Elaboré par l'étudiante

Chapitre III : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE GENERAL ELECTRIC ALGERIE

Conclusion

L'entreprise GENERAL ELECTRIC a un profil faiblement risquophobe par rapport à sa trésorerie, elle prend beaucoup de précaution en termes de protection et préservation de ses flux de trésorerie.

L'application des techniques de management des risques nous a permis d'élaborer une cartographie précise des risques liés à la trésorerie, leur traitement nous permettra de les minimiser ou de les mettre sous control ; l'objectif étant de préserver les revenus de l'entreprise et ses intérêts stratégiques, cette cartographie n'est pas figée, elle représente une photographie des risques auxquels l'entreprise est exposé à un instant T, le risque peut évoluer d'un moment à un autre et une mise à jour régulière de la cartographie est nécessaire.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

1. Bourque G., « Outils d'identification des risques », Editions CNESST Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2016.
2. BRANNDERBURG H. et WOJTYNA JP., « L'approche Processus mode d'emploi », Editions D'ORGANISATION, 2ème ; 2003
3. BRAULT D., SION M., « Objectif Cash gestion financière opérationnelle », Editions DUNOD, 2008 ;
4. DESBRIERES P., POINCELOT E. « GESTION DE TRESORERIE », Editions EMS, 1999.
5. DUFOUR N., et DARSA JD., « Le coût du risque », Editions GERESO, collection agir face aux risques.
6. EBONDO WA MANDZILA E., ZEGHAL D., « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! » Edition Direction et Gestion (la RSG), 2009, collection La Revue Des Sciences De Gestion.
7. GUEDJ N., « Finance d'entreprise, les règles du jeu », Editions Editions d'organisation, 1997,2000.
8. HENRY A., MONKAM-DAVERAT I. « Rédiger les procédures de l'entreprise guide pratique » ; Editions D'ORGANISATION, 3ème ; 2001.
9. KEREBEL P., « le management des risques de l'entreprise », Edition EDITION D'ORGANISATION, Collection Finance, 2009.
10. LACOLAR V. et Burin C., « Optimiser les risques de l'entreprise », éditions AFNOR, collection Solutions pour ..., 2010.
11. LAMARQUE E. MAYMO V., « Coordination et engagement bancaire : le délai est-il conventionnel ? », Edition ISEOR, 2012.
12. Le BISSONNAIS J., « Conduite de projets, le management des risques », Editions AFNOR, collection A SAVOIR, 1997
13. LE BISSONNAIS J., « Management des risques dans la conduite de projet », Edition AFNOR, collection A SAVOIR, Paris, 2003.
14. Mekouar R., « Risques et assurances de la PME », Editions Dunod, Paris, 2006
15. PESQUEUX, « La "société du risque" – Analyse et critique », Editions Economica, Paris, 2009
16. PRADIER P.C., « La notion de risque en économie », éditions la découverte, collection REPERES, 2006.
17. RANSO N GP., CHESNEAU D., « Trésorerie, Risques de marches et gouvernement d'entreprise », Editions ECONOMICA, 2003 ; Collection AFTE.
18. SELMER C., « Responsable financier », Editions DUNOD, Collection La boîte à outils du ,2ème édition, 2013.
19. VERET C., MEKOUAR R., « Fonction : Risk manager », Editions DUNOD, 2005.
20. Vernimmen P. et QUIRY P. et LE FUR Y., « Finance d'entreprise », Editions DALLOZ, 13ème, 2015.

BIBLIOGRAPHIE

21. VINCENT P. & BESSON B. « Le Risk Manager et l'intelligence économique »
éditions- AMRAE, 2010.

Revues:

1. LE BOLZER J., La place de la trésorerie dans le management des risques, LES ECHOS, 2014.

Articles:

1. BERNIS P., « Externaliser le recouvrement de créances: solution aux problèmes de trésoreries? », DIRECT RECOUVREMENT, 2017.
2. HARIHARAN P., « Order to cash: Broken collections processes can have a huge cash-flow impact », GENPACT, point of vue, 2013.
3. ISO 31000, Management du risque – Principes et lignes directrices, 2009.
4. MOKHTARI M., « Gestion du risque d'entreprise », 2016, KPMG.
5. Techniques d'évaluation des risques norme ISO 31010, PR4GM4, 2010.

Cours universitaire

1. EL HASSANI C.K., cours « gestion des risques »
2. Dr. BACCHELET R., Maître conférences, cours « gestion du risque », université de Lille

Memoires:

1. ABOUDRAR Z., RODOVALHO B., SECK A., Management des risques « Fournisseurs », Mémoire d'Intelligence Méthodologique, Master Qualité et Performance dans les Organisations.
2. DIABATE DJ., Comment les entreprises gèrent le risque de change et de taux d'intérêt, HECI / ESCM - Mastere Finance 2008
3. KHALED M., Management des risques de l'Entreprise, HIMI- Master finance 2013.
4. Michel A; Le référentiel en gestion des risques de projets du PMI; Projet Management Institut ; 2012.

BIBLIOGRAPHIE

Sites Internet:

1. www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux », « Qualité-Management », réf n°274, janvier 2014.
2. <https://www.rachatducredit.com/risque-de-recouvrement-de-creances.html>
- 3.
4. <http://quebecinternational.ca/media/8099/gestion%20des%20risques%20et%20flux%20de%20tr%C3%A9sorierie.pdf>
5. <http://www.altairconseil.fr/PdF/Altair%20Conseil%20-%20Cartographie%20des%20Risques.pdf>

TABLES DES MATIERES

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

liste des abréviations

sommaire

Introduction Général

Chapitre I : Risques de l'entrepr.....1

Introduction..... 1

Section 1 : Quelques notions du risque 1

Sous-Section 1 : Définition du risque..... 2

Sous-Section 2 : Management des risques 4

Section 2 : Classification et identification des risques 6

Sous-Section1 : Typologie des risques 6

2.1.1. Analyse par phase 6

2.1.1.1 Phase de conception 6

2.1.1.2. Phases de réalisation et d'implantation 8

2.1.2. Analyse par cause 9

2.1.3. Analyse par fonctionnalités..... 11

2.1.4. Analyse par l'origine..... 14

Sous-Section 2 : Méthodologie d'identification des risques 14

2.2.1. Questions à poser pour identifier les risques 14

2.2.1.1. Quels sont nos objectifs vitaux ?..... 14

2.2.1.2. Quelles sont les ressources qui nous permettent d'atteindre ces objectifs ?..... 14

2.2.1.3. Quelles seraient les conséquences de l'indisponibilité de chacune de ces ressources ? 14

2.2.1.4. Quelles sont les sources des risques pouvant affecter nos ressources ?..... 15

2.2.2. Outils d'identification des risques 15

2.2.2.1. Audit documentaire..... 15

2.2.2.2. Entretiens..... 16

2.2.2.3. Visites de sites..... 18

Section 3 : Evaluation des risques.....	19
Sous-Section 1 : Sévérité d'un risque.....	19
Sous-Section 2 : Processus à suivre.....	20
3.2.1. Evaluation de la fréquence d'exposition F.....	20
3.2.1.1. Fréquence en nombre d'occurrences.....	21
3.2.1.2. Probabilité en durée d'exposition.....	21
3.2.2. Evaluation de la gravité.....	22
3.2.3. Evaluation de la sévérité.....	23
3.2.4. Matrice de Prouty.....	24
Sous-Section 3 : Coût d'un dispositif de gestion des risques et le coût du risque.....	26
3.3.1. Cout du risque.....	26
3.3.2. Cout de la gestion du risque.....	26
3.3.3. Evaluation financière d'un risque majeur.....	27
3.3.3.1. Estimation des pertes matérielles.....	28
3.3.3.2. Estimation des pertes d'exploitation.....	29
3.3.3.3. Valorisation du coût de la responsabilité civile et pénale.....	30
Conclusion.....	30
Chapitre II : Maitrise des risques.....	32
Introduction.....	32
Section 1 : traitement et maitrise des risques.....	32
Sous-Section 1 : risque management et aversion au risque.....	32
1.1.1. Profilage des entreprises.....	32
1.1.1.1. Profil risquophile.....	32
1.1.1.2. Le profil tolérant au risque.....	32
1.1.1.3. Profil neutre.....	32
1.1.1.4. Profil moyennement risquophobe.....	33
1.1.1.5. Profil risquophobe.....	33
1.1.2. Priorisation des risques.....	33
1.1.2.1. Loi de Pareto.....	33
1.1.2.2. Quels risques traiter.....	35
Sous-Section 2 : Traitement des risques.....	36
1.2.1. Critères de choix d'option de traitement des risques.....	36

1.2.2. Options possibles de traitement des risques.....	37
1.2.3. Stratégie de crise	38
1.2.3.1. Plan de secours	38
1.2.3.2. Plan de redéploiement	38
1.2.3.3. Plan de redémarrage	39
1.2.3.4. Plan de communication	39
Section 2 : Méthodes et outils de gestion des risques	41
Sous-Section 1 : Activités de la gestion de risques potentiels.....	41
2.1.1. Surveillance et revue.....	42
2.1.2. Activités de gestion de problèmes ou de crise	43
Sous-Section 2 : outils de gestion et de maîtrise des risques.....	44
2.2.1. Outils de maîtrise du risque	44
2.2.1.1. Plan de traitement du risque	44
2.2.1.2. Autres plans de maîtrise de risque.....	45
2.2.1.2.1 Plan de continuité d’activité	46
2.2.1.2.2. Plan de prévention des risques.....	47
2.2.2. Outils de gestion du risque.....	47
2.2.2.1. Tableau de bord de suivi des risques.....	47
2.2.2.2. Information et communication sur le risque	48
2.2.2.3. Capitalisation des expériences	48
Sous-section 3 : Dispositifs normatifs, méthodes de maîtrise des risques	49
2.3.1. Dispositifs normatifs.....	50
2.3.1.1. ISO 31000	50
2.3.1.2. Normes dédiées à la maîtrise de risque	51
2.3.2. Méthode d’analyse des risques	52
2.3.2.1. Analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité. (AMDEC)	52
2.3.2.2. Analyse préliminaire des risques. (ARP)	53
2.3.2.3. Analyse de fonctionnement HAZOP (hasards and operability study)	53
2.3.2.4. Méthode d’analyse en arbre	54
Section 3 : Cartographie des risques	56
Sous-section 1 : Elaboration de la cartographie des risques.....	56
3.1.1. Hiérarchisation deq risques.....	58

3.1.1.1. Intensité « impact »	58
3.1.1.2. Probabilité	58
3.1.1.3. Degré de priorité.....	59
Sous-section 2 : Tableaux de bord et cartographie du risk management	60
Conclusion	65
Chapitre III : Gestion des risques de trésorerie de General Electric Healthcare Algérie ...	66
Introduction.....	66
Section 1 : présentation de General Electric.....	66
Sous-Section 1 : Présence dans le monde de General Electric Company	66
Sous-section 2: GENERAL ELECTRIC Algérie	71
Sous-section 3 : Présentation GE HC Algérie	74
1.3.1. Historique de GE HC Algérie	74
1.3.2. Organisation générale de l'entreprise	75
1.3.3. Département finance et comptabilité de General Electric Healthcare	7Erreur !
Signet non défini.	
1.3.3.1. Service recouvrement : (cash collection)	7Erreur ! Signet non défini.
1.3.3.2. Service control financier	77
1.3.3.3. Service trésorerie.....	77
1.3.3.4. Service coordination bancaire	77
1.3.3.5. Service comptabilité statutaire	77
1.3.3.6. Service facturation.....	77
Section 2 : processus d'achat-vente de General Electric Algérie et risques financiers	
encourus	78
Sous-section 1 : processus d'achat et de vente de GE HC Algérie	78
Sous-section 2 : les risques financiers d'une entreprise commerciale.....	81
Sous-section 3 : Identification des risques financier chez General Electric Algérie.....	83
Section 3 : Evaluation et gestion des risques de trésorerie de General Electric Healthcare	
Algérie	8Erreur ! Signet non défini.
Sous-section 1 : Evaluation des risques et Scoring	86
Sous-section 2 : Gestion des risques financiers chez GE HC Algérie.....	88
Sous-section 3 : Suggestion, tableau de bord et cartographie des risques de GE HC Algérie	
.....	91
Conclusion	96

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexe

ANNEXES

DATE : FEB. 09, 2017

OUR REFERENCE NO : 5972602102

L/C ACKNOWLEDGEMENT

TO:
SARL GE HEALTHCARE ALGERIE
SARL
REFER FIELD 47A
ALGERIA

OUR REF : 5972602102
YOUR REF : PF201612011030
AMOUNT : USD 300,000.00

BY ORDER OF : SARL GE HEALTHCARE ALGERIE IN FAVOR OF : GE MEDICAL SYSTEMS
S.C.S

WE ACKNOWLEDGE RECEIPT OF THE CAPTIONED ITEM WHICH WE ENTERED FOR PROCESSING ACCORDING TO YOUR INSTRUCTIONS.

OTHER INSTRUCTIONS:
KINDLY CHECK THE DETAILS OF THE TERMS AND CONDITIONS MENTIONED IN THE LETTER OF CREDIT AGAINST YOUR INSTRUCTIONS. IN CASE OF ANY CHANGES OR CLARIFICATIONS PLEASE REVERT TO US AT THE EARLIEST WITH THE DETAILS.

.
E. AND O.E.

PLEASE DIRECT ANY INQUIRIES, QUOTING OUR REFERENCE NUMBER, TO:
CITIBANK N.A., ALGERIA ,
IMMEUBLE LE KSAR 34 35 QUARTIER D AFFAIRES BAB EZZOUAR 16311 ALGER ALGERIA
TEL:00213 21548197
FAX:00213 21548200

THIS IS A COMPUTER GENERATED ADVICE. MANUAL SIGNATURE NOT REQUIRED.

{1:F01CITIDZALATRD0000000000}
{2:I700BNPAFRPPXPACN}
{4:
:27:(SEQ OF TOTAL)
1/1
:40A:(FORM OF DOC CREDIT)
IRREVOCABLE
:20:(OUR REF NUM)
5972602102
:31C:(DATE OF ISSUE)
170209
:40E:(LC SUBJECT TO)
UCP LATEST VERSION
:31D:(DATE AND PLACE OF EXPIRY)
170506BNPAFRPPAC
:50:(APPLICANT)
SARL GE HEALTHCARE ALGERIE
SARL
REFER FIELD 47A
ALGERIA
:59:(BENEFICIARY)
GE MEDICAL SYSTEMS S.C.S
FOR FULL NAME AND ADDRESS REFER
FIELD 47A
FRANCE
:32B:(CURRENCY CODE AND AMOUNT)
USD300000,00
:39A:(PCT CREDIT AMT TOL)
10/10
:41A:(AVAILABLE WITH..BY...)
BNPAFRPPAC
BY DEF PAYMENT
:42P:(DEFERRED PAYMENT DET)
120 DAYS FROM BILL OF LADING DATE
AND/OR AIRWAY BILL DATE
:43P:(PARTIAL SHIPMENT)
ALLOWED
:43T:(TRANS SHIPMENT)
ALLOWED
:44E:(PORT OF LOADING)
ANY EUROPEAN PORT AND/OR AIRPORT
:44F:(PORT OF DISCHARGE)
ANY ALGERIAN PORT AND/OR AIRPORT
:44C:(LATEST DATE OF SHIPMENT)
170415
:45A:(GOODS DESC)
PIECES ET OUTILS POUR MATERIEL D'IMAGERIE MEDICALE AS PER
PROFORMA INVOICE NO. PF201612011030 DATED 01/12/2016.
++
:46A:(DOCUMENTS REQD)
1. FOUR(04) ORIGINALS OF COMMERCIAL INVOICE, SIGNED, DATED AND
STAMPED BY THE BENEFICIARY. DETAILING THE UNIT PRICE,
QUANTITY AND STATING THAT IT COVERS GOODS AS PER FIELD 45A.

ALL INVOICES TO INDICATE:

- A. TERMS OF SALE - CPT ANY ALGERIAN PORT AND/OR AIRPORT.
- B. INVOICE NUMBER
- C. PAYMENT IS VIA LETTER OF CREDIT
- D. COUNTRY OF ORIGIN OF GOODS TO BE INDICATED IN THE INVOICE.

.
2. IN CASE OF SEA SHIPMENT -

2/3 SET OF ORIGINAL CLEAN ON BOARD BILL OF LADING ISSUED TO THE ORDER OF CITIBANK N.A. ALGERIA, MARKED FREIGHT PREPAID AND NOTIFY SARL GE HEALTH CARE ALGERIE SARL, 11, RUE DU 11 DECEMBRE 1960, BTM 03, VAL D'HYDRA NO 11, BEN AKNOUN 16008, COMMUNA EL BIAR, ALGER, ALGERIA.

.
--
IN CASE OF AIR SHIPMENT -

ONE(01) ORIGINAL OF AIRWAY BILL NO.3 CONSIGNED TO CITIBANK N.A.ALGERIA, MARKED FREIGHT PREPAID AND NOTIFY SARL GE HEALTH CARE ALGERIE SARL, 11, RUE DU 11 DECEMBRE 1960 BTM 03, VAL D'HYDRA NO 11, BEN AKNOUN 16008, COMMUNA EL BIAR, ALGER, ALGERIA.

.
3. BENEFICIARY'S CERTIFICATE CERTIFYING THAT THE FOLLOWING DOCUMENTS SENT TO THE SARL GE HEALTH CARE ALGERIE SARL, 11, RUE DU 11 DECEMBRE 1960 BTM 03, VAL D'HYDRA NO 11 BEN AKNOUN 16008, COMMUNA EL BIAR, ALGERIA BY DHL :

A. IN CASE OF SEA SHIPMENT -

1/3 SET OF ORIGINAL CLEAN ON BOARD BILL OF LADING ISSUED TO THE ORDER OF CITIBANK N.A. ALGERIA, MARKED FREIGHT PREPAID AND NOTIFY SARL GE HEALTH CARE ALGERIE SARL, 11, RUE DU 11 DECEMBRE 1960, BTM 03, VAL D'HYDRA NO 11, BEN AKNOUN 16008, COMMUNA EL BIAR, ALGER, ALGERIA.

.
--
IN CASE OF AIR SHIPMENT -

ONE(01) ORIGINAL OF AIRWAY BILL CONSIGNED TO CITIBANK N.A. ALGERIA, MARKED FREIGHT PREPAID AND NOTIFY SARL GE HEALTH CARE ALGERIE SARL, 11, RUE DU 11 DECEMBRE 1960, BTM 03, VAL D'HYDRA NO 11, BEN AKNOUN 16008, COMMUNA EL BIAR, ALGER, ALGERIA.

B. TWO(02) ORIGINALS OF COMMERCIAL INVOICE, SIGNED, DATED AND STAMPED BY THE BENEFICIARY. DETAILING THE UNIT PRICE AND QUANTITY.

++

:47A:(ADDITIONAL CONDITIONS)

1. THE NEGOTIATING BANK IS REQUESTED TO COURIER ALL SHIPPING DOCUMENTS TO:

CITIBANK N.A. ALGERIA

IMMEUBLE LE KSAR, 34/35 QUARTIER D'AFFAIRES BAB EZZOUAR

16311 ALGER

ALGERIA

.
2. ALL PARTIES TO THIS LETTER OF CREDIT ARE ADVISED THAT THE U.S. GOVERNMENT HAS IN PLACE CERTAIN SANCTIONS AGAINST CERTAIN COUNTRIES, INDIVIDUALS, ENTITIES, AND

VESSELS. CITIGROUP ENTITIES, INCLUDING BRANCHES AND, IN CERTAIN CIRCUMSTANCES, SUBSIDIARIES, ARE/WILL BE PROHIBITED FROM ENGAGING IN TRANSACTIONS OR OTHER ACTIVITIES WITHIN THE SCOPE OF APPLICABLE SANCTIONS.

.
3. ALL DOCUMENTS TO BE DATED AFTER THE LC ISSUANCE DATE.

.
4. IN THE EVENT THAT DOCUMENTS PRESENTED HEREUNDER ARE DETERMINED TO BE DISCREPANT, WE MAY SEEK A WAIVER OF SUCH DISCREPANCIES FROM THE APPLICANT. SHOULD SUCH A WAIVER BE OBTAINED, WE MAY RELEASE THE DOCUMENTS AND EFFECT SETTLEMENT, NOTWITHSTANDING ANY PRIOR COMMUNICATION TO THE PRESENTER THAT WE ARE HOLDING DOCUMENTS AT THE PRESENTER'S DISPOSAL, UNLESS WE HAVE BEEN INSTRUCTED OTHERWISE BY THE PRESENTER PRIOR TO OUR RELEASE OF DOCUMENTS. AN ACCEPTANCE OF SUCH DOCUMENTS PRESENTED WITH DISCREPANCIES WILL NOT IN ANY WAY ALTER THE TERMS AND CONDITIONS OF THE LETTER OF CREDIT.

.
5. EXCEPT AS OTHERWISE PROVIDED HEREIN, THIS LETTER OF CREDIT IS SUBJECT TO THE ICC'S UNIFORM CUSTOMS AND PRACTICE FOR DOCUMENTARY CREDITS, 2007 REVISION, INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE PUBLICATION NO. 600.

.
6. ALL ABOVE MENTIONED OBLIGATIONS ARE ENFORCEABLE/PAYABLE SOLELY AT AND BY CITIBANK N.A. ALGERIA SUBJECT TO ALGERIA LAW AND TO ALL LAWS AND REGULATIONS IN FORCE IN ALGERIA.

.
7. IN CASE OF PRESENTATION OF DISCREPANT DOCUMENTS A DISCREPANCY FEE OF USD 89.25 (USD 75.00 + VAT 19 PCT) OR EQUIVALENT WILL BE DEDUCTED FROM THE DUE AMOUNT FOR PAYMENT OF EACH SET OF DOCUMENTS.

.
8. KINDLY ACKNOWLEDGE RECEIPT OF THIS CREDIT AND LET US HAVE YOUR REFERENCE UPON ADVISING TO BENEFICIARY.

.
9. DOCUMENTS HAVE TO BE ISSUED IN FRENCH OR IN ENGLISH LANGUAGE.

.
10. APPLICANT AND BENEFICIARY ADDRESS INDICATED IN THE INVOICE AND ANY OTHER DOCUMENT SHOULD BE EXACTLY AS PER THE LC.

.
11. UCP 600 ARTICLE18(B) IS NOT APPLICABLE UNDER THIS LC.

.
12. PRESENTATION OF DOCUMENTS BY BENEFICIARY, DIRECTLY TO THE ISSUING BANK IS NOT ACCEPTABLE AND WILL BE RETURNED TO THE BENEFICIARY WITHOUT ANY LIABILITY FOR THE ISSUING BANK. ALL PRESENTATIONS UNDER THIS LC ARE TO BE SUBMITTED THROUGH THE NOMINATED BANK.

.
13. SEPERATE INVOICE FOR FREIGHT CHARGES ARE NOT ACCEPTABLE.

.
14. ALL TRANSPORT DOCUMENTS AND INVOICE SHOULD INDICATE

APPLICANT'S TAX IDENTIFICATION NUMBER 000816097598343.

.
15. FULL NAME AND ADDRESS OF APPLICANT TO BE READ AS BELOW:

SARL GE HEALTH CARE ALGERIE SARL
11, RUE DU 11 DECEMBRE 1960
BTM 03, VAL D'HYDRA NO 11
BEN AKNOUN 16008, COMMUNA EL BIAR
ALGER, ALGERIA.

.
16. FULL NAME AND ADDRESS OF BENEFICIARY TO BE READ AS BELOW:

GE MEDICAL SYSTEMS S.C.S
283 RUE DE LA MINIERE BP 34 78533
BUC CEDEX, FRANCE.

++

:71B:(CHARGES)

ALL BANK CHARGES OUTSIDE ALGERIA
ARE TO THE ACCOUNT OF
BENEFICIARY.

++

:48:(PERIOD FOR PRESENTATION)

WITHIN 21 DAYS AFTER THE DATE OF
SHIPMENT BUT WITHIN THE LC
VALIDITY

:49:(CONFIRM INSTRUCTIONS)

WITHOUT

:78:(INSTRUCTIONS TO PAY/ACCEPT/NEG BANK)

AT MATURITY, WE WILL PROVIDE TT REIMBURSEMENT TO THE
NEGOTIATING BANK'S DESIGNATED USD ACCOUNT ON RECEIPT
OF DOCUMENTS CONFIRMING THAT ALL TERMS AND CONDITIONS OF
THIS LETTER OF CREDIT HAVE BEEN COMPLIED WITH.

++

-}

{5:{CHK:000000006347}}



GE Healthcare

GE Medical Systems SCS

283 Rue de la Minière BP 34 T +33(0) 1 30 70 40 40

78533 BUC cedex F +33(0) 1 30 70 91 00

France

PROFORMA INVOICE NO. PF201704101100
 DATE : 10/04/2017
 FREE TRANSFERT AT 120 DAYS/AWB
 GEHC REF: 2017/ 011

BILLING ADDRESS

SARL GE Healthcare Algeria
 11, Rue du 11 Décembre 1960 B
 Val d'Hydra 16030
 Algiers
 Algeria
 NIF: 000 816 097598343
 RC: 08.B.0975983

CUSTOMER ACCOUNT NUMBER: 1911262U

NO.		PRICE IN USD
1	Pièces et outils pour matériel d'imagerie médicale	500,000.00
TOTAL AMOUNT CPT ALGIERS IN USD		500,000.00
		+/- 10 PCT
<p>PAYS DE PROVENANCE France ORIGINE: CEE AND/OR AMERICA AND/OR ASIA EXCEPT COUNTRIES UNDER EMBARGOS</p> <p>OUR BANK ADDRESS: BNP PARIBAS (USD) 1 Bd Haussman 75009 PARIS ESA00010008823 GE MEDICAL SYSTEMS SA RIB: 30004 02202 00010008823 79 IBAN: FR76 3000 4022 0200 0100 0882 379 BNP PARIBAS PARIS MONTPARNAS Swift code: BNPAFRPPAC</p>		<div data-bbox="847 1585 1361 1787" data-label="Text"> <p>BNP PARIBAS El-Djazair Agence HYDRA 07000 DOMICILIATION IMPORT</p> <p>16.19.01 2017 2/10 00617 USD Le: 10.05.2017</p> </div>



ORDRE DE VIREMENT A L'ETRANGER

Agence :

6 Par le débit de notre compte

32 en dinars en devises

sur vos livres, veuillez exécuter le virement suivant :

par courrier par télex par SWIFT

71 Nous vous précisons que :

tous les frais sont à notre charge
(frais BNP Paribas El Djazaïr plus ceux des correspondants étrangers)

seuls les frais BNP Paribas El Djazaïr sont à notre charge (frais partagés)

tous les frais y compris ceux de BNP Paribas El Djazaïr sont à la charge du bénéficiaire

32 Date de valeur

Monnaie	Montant en chiffres
	Montant en lettres
Références du paiement	
et observations du donneur d'ordre	

Destinataire

BNP PARIBAS EL DJAZAIR
Service Commerce International

50 **Expéditeur (donneur d'ordre)**

Date	Siège	Racine	Ordinal	Clé	devise

N° DOM : _____

Nature du paiement

virement commercial virement de trésorerie urgent non urgent

Autre _____

Bénéficiaire

Nom/Prénom : _____

59 Numéro de compte : _____

Adresse complète : _____

Banque du bénéficiaire

57 Adresse SWIFT : _____

Nom : _____

Signature du donneur d'ordre



GE Healthcare

11 Rue du 11 décembre
1960 BT 03
Val d'Hydra, El Biar 16028 -
Alger
Algérie

Tel.: +213 (0) 21 79 12 12
Fax: +213 (0) 21 79 56 56

To : BNP PARIBAS EL DJAZAIR
CENTRE D'AFFAIRES HYDRA
37 RUE FRERES BENALI EX
PARMETIER HYDRA

Objet : Report de Domiciliation

N° Identification fiscale : 000 816 0975 98343
N° Domiciliation : 161901-2017-2-10-00617-USD
Facture n° : 202208655
Montant : USD 5942.73
Fournisseur : GE MEDICAL SYSTEMS

Madame, Monsieur,

En référence au dossier de domiciliation repris en objet, nous vous prions de bien vouloir nous reporter le numéro de domiciliation sur la facture présentée, et ce afin de nous permettre de dédouaner la marchandise objet de ladite domiciliation.

Nous nous engageons à vous transmettre une copie du document douanier « D10 » dans les meilleurs délais

Restant à votre entière disposition pour toute information complémentaire, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Cachet et signature de
l'entreprise

SARL GE Healthcare Algérie
11 Rue du 11 Décembre 1960
Bt.3 Val D'Hydra El Biar

124 ORY 36682984

124-36682984

Nom et adresse de l'expéditeur Shipper's Name and Address GE MEDICAL SYSTEMS SCS 283 RUE DE LA MINIERE 78530 BUC FRANCE		Numéro de compte de l'expéditeur Shipper's Account Number		LETTRE DE TRANSPORT AÉRIEN Non négociable Emise par Not negotiable AIR WAYBILL Issued by		AIR ALGERIE 1 PLACE MAURICE AUDIN ALGER	
Nom et adresse du destinataire Consignee's Name and Address SARL GE HEALTHCARE ALGERIE 11 RUE DU 11 DECEMBRE 1960, BT.03 VAL D'HYDRA, EL BIAR 16028 ALGER ALGERIE		Numéro de compte du destinataire Consignee's Account Number		Il est convenu que les marchandises décrites dans le présent document sont acceptées pour le transport en bon état apparent (sauf annotation contraire) et que le transport est SOUMIS AUX CONDITIONS DU CONTRAT QUI FIGURENT AU VERSO. LES MARCHANDISES PEUVENT ÊTRE TRANSPORTÉES PAR TOUT AUTRE MOYEN Y COMPRIS PAR ROUTE OU PAR TOUT AUTRE TRANSPORTEUR A MOINS QUE DES INSTRUCTIONS CONTRAIRES PRÉCISES, A CE SUJET, NE SOIENT DONNÉES PAR L'EXPÉDITEUR, ET L'EXPÉDITEUR ACCEPTE QUE LES MARCHANDISES SOIENT ACHÉMINÉES VIA DES POINTS D'ARRÊT INTERMÉDIAIRES QUE LE TRANSPORTEUR AURA JUGÉ APPROPRIÉS. L'ATTENTION DE L'EXPÉDITEUR EST ATTIRÉE SUR L'AVIS CONCERNANT LA LIMITATION DE RESPONSABILITÉ DU TRANSPORTEUR. L'expéditeur peut augmenter cette limitation de responsabilité en déclarant une valeur pour le transport plus élevée et en payant des frais supplémentaires s'il y a lieu. It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.			
Nom et ville de l'agent du transporteur émetteur Issuing Carrier's Agent, Name and City BOLLORE LOGISTICS SAINT-WITZ GENERAL ELECTRIC MEDICAL 95470 SAINT WITZ CEDEX		Code IATA de l'Agent Agent's IATA Code 20470639571		Numéro de compte Account Number		Renseignements comptables Accounting Information FRET NON SECURISE NOT RESTRICTED FRET PAYE VOL AH 1009 DU 24/05/17	
Aéroport de départ (Adresse du premier transporteur) et itinéraire demandé Airport of Departure (Address of First Carrier) and Requested Routing ORLY		N° de Référence Reference Number		Information Acheminement (facultatives) Optional Shipping Information		Valeur déclarée pour le transport Declared Value for Carriage N.V.D	
à to Par premier transport By First Carrier		à to par by		Monnaie Currency EUR		Valeur déclarée pour la douane Declared Value for Customs N.C.V	
Aéroport de destination Airport of Destination ALGER		Vol/Date Demandés Requested Flight/Date AH1009/2405		Montant de l'assurance Amount of Insurance		ASSURANCE : Si le transporteur propose une assurance et que l'expéditeur en fait la demande conformément aux présentes conditions indiquer le montant à assurer en chiffre dans la case "Montant de l'assurance". INSURANCE : If carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".	
Renseignements pour le traitement de l'expédition Handling information 11 RUE DU 11 DECEMBRE 1960, BT.03 NIF:000816097598343, VAL D'HYDRA 16028 EL BIAR, ALGER, ALGERIE		NOTIFY : SARL GE HEALTHCARE ALGERIE EX C 173848830		SCI X			
Nombre de colis Number of Pieces RCP		Poids brut Gross Weight kg lb		Classif du tarif Rate Class N° d'article de la marchandise Commodity Item N°		Poids de taxation Chargeable Weight	
1 25,6 K M		26,0		60,00		PIECE DE RECHANGE MEDICALE	
1 25,6		26,0		60,00		0,143 M3	
Port payé Prepaid 60,00		Taxation au poids Weight Charge		Port dû Collect		Autres frais Other charges AWA 18,00 CHC 22,00 MYC 13,00 SCC 20,00 XDC 9,00	
Taxation à la valeur Valuation Charge		Taxe Tax		Total des autres frais dûs à l'agent Total Other Charges Due Agent 18,00		L'expéditeur certifie que les indications portées sur le présent document sont exactes et que, dans la mesure où une partie quelconque de l'expédition contient des marchandises dangereuses, cette partie d'expédition est correctement dénommée et bien préparée pour le transport par air conformément à la réglementation applicable. Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.	
Total des autres frais dûs au transporteur Total Other Charges Due Carrier 64,00		Total port payé Total Prepaid 142,00		Total port dû Total Collect		DUBOIS FLORIANE 01 34 68 72 08 Signature de l'expéditeur ou de son agent Signature of Shipper or his agent	
Taux conversion monnaie Currency Conversion Rates		Port dû en monnaie du pays de destination Collect Charges in Destination Currency		Fait le Executed on		Signature du transporteur émetteur ou de son agent Signature of Issuing Carrier or his Agent	
Réserve au transporteur à destination For Carrier's Use only at Destination		Frais à l'arrivée Charges at Destination		Total dû Total Collect Charges		OUR REF : 21900/SW/701519/879 BOLLORE LOGISTI ACTING AS AGENT OF CARRIER AIR ALGERIE 23/05/2017 SAINT WITZ CEDEX	

Pour renouveler cet imprimé, ☎ 02 32 25 53 53 (Louviers 27) - 04/2015



GE Healthcare

Commercial Invoice

Exporter: GE MEDICAL SYSTEMS
 GE MS SCS C/O UPS LG France
 ZI DE LA GUEPELLE
 BATIMENT C
 95470 SAINT WITZ, FRANCE
 Email : GPRSDO-EU@GE.COM
 Phone : +33.1.30.70.40.40

Invoice Number: 202208655
 Invoice Date: 22/05/2017
 Carrier: SDV
 AWB:

Ship To/Consignee:
 SARL GE HEALTHCARE ALGERIE,
 NIF : 000816097598343
 11 rue du 11 decembre 1960, BT 03.
 VAL D'HYDRA, 16028 - EL BIAR
 16028 , ALGER
 ALGERIA

Sold To: (if other than Consignee)
 SARL GE HEALTHCARE ALGERIE,
 NIF : 000816097598343
 11 rue du 11 decembre 1960, BT 03.
 VAL D'HYDRA, 16028 - EL BIAR
 16028 , ALGER
 ALGERIA

Terms of Delivery: CPT
 Terms of Payment: 120 Days
 Contract ref. #:

VAT Code :
 Currency:

Exempt
 See Below

Line Item #	Qty	Part Number	Part description	Country of Origin	ECCN	HTS Code	Currency	Unit Value	Total Value
1	1	6450000-40	2820 workstation for NIC16	US		8471502000	USD	5942.73	5942.73

Information
 CPT AEROPORT D'ALGERIE
 PIECES ET OUTILS POUR MATERIEL D'IMAGERIE MEDICALE SELON FACTURE
 PRO FORMA NO PF201704101100 DU 10/04/2017.
 FREE TRANSFER 120 DAYS FROM AIRWAYBILL DATE

Total Extended Value: 5942.73
 Total Other Charges: 0
 No. of Packages: 1
 Total Weight: (Lbs.): 25.6
 Total Weight: (Kgs.): 70'34'60
 Dimensions:

Invoice Grand Total: 5942.73
 Customs Value Total: 5942.73

Print Name: GE Medical Systems
 Sign Name: GE Medical Systems
 Date: 22/05/2017

Société en Commandite Simple
 283, rue de la Minière
 BP 34 - 76533 BUC Cedex - France
 Tél. + (33) 01 30 70 40 40
 RCS Valenciennes B 315 013 359